



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό  
Ίδρυμα Ηπείρου  
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών δομών της Πρωτοβάθμιας  
Εκπαίδευσης και ο διευθυντής-ηγέτης στη σύγχρονη σχολική  
μονάδα»**

**Φοιτήτρια: Φούζα Αλεξάνδρα (Α.Μ.16159)**

**Επιβλέπων καθηγητής: Γρηγόριος Γκίκας**

**ΠΡΕΒΕΖΑ ΙΟΥΝΙΟΣ 2018**



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό  
Ίδρυμα Ηπείρου  
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών δομών της Πρωτοβάθμιας  
Εκπαίδευσης και ο διευθυντής-ηγέτης στη σύγχρονη σχολική  
μονάδα»**

**Φοιτήτρια: Φούζα Αλεξάνδρα (Α.Μ.16159)**

**Επιβλέπων καθηγητής: Γρηγόριος Γκίκας**

**ΠΡΕΒΕΖΑ ΙΟΥΝΙΟΣ 2018**

**“THE INVESTIGATION OF THE EDUCATIONAL STRUCTURES OF THE  
PRIMARY EDUCATION AND THE HEADTEACHER- LEADER IN THE  
CONTEMPORARY SCHOOL UNIT”**

**Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**  
Πρέβεζα, 2018

**ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

**1.** Γκίκας Γρηγόριος,

Καθηγητής

**2.** Χύτης Ευάγγελος,

Επίκουρος Καθηγητής

**3.** Ναζάκης Χαρίλαος,

Καθηγητής

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος

Ναζάκης Χαρίλαος,

Υπογραφή

© Φούζα , Αλεξάνδρα , 2018

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## **Δήλωση μη λογοκλοπής**

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Φούζα Αλεξάνδρα

Υπογραφή

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των εκπαιδευτικών δομών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη στη σχολική μονάδα. Επίσης γίνεται αναφορά στη συμβολή της εκπαίδευσης στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Στη σημερινή εποχή ο διευθυντής για να πετύχει την ομαλή και αποδοτική λειτουργία της σχολικής μονάδας, θα πρέπει να επιτελέσει πολλές λειτουργίες. Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός, η οργάνωση και διοίκηση της σχολικής μονάδας, η λήψη αποφάσεων, ο συντονισμός, ο έλεγχος και η παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού, η εξασφάλιση επικοινωνίας αλλά και η αποτελεσματική παρέμβασή του για εισαγωγή καινοτομιών και αναβάθμιση του έργου της σχολικής μονάδας, αποτελούν λειτουργίες στρατηγικής σημασίας για την επίτευξη των σκοπών του σχολείου.

Σ' όλη τη διάρκεια της καθημερινής αλληλεπίδρασης με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας, ο διευθυντής συχνά έχει να αντιμετωπίσει καταστάσεις ή προβλήματα, που απαιτούν άμεσα επίλυση και την λήψη σοβαρών αποφάσεων. Η ορθή λήψη αποφάσεων από τον ηγέτη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού απαιτεί συνδυασμό επιστημονικών γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειρίας. Απαιτεί, πάνω απ' όλα γνώση των βασικών αρχών του εκπαιδευτικού μάνατζμεντ, της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων. Όλα αυτά σημαίνουν, ότι οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν ειδικές σπουδές και επιμόρφωση.

Το παράδοξο λοιπόν είναι, πως οι διευθυντές από τη μια αποτελούν φορείς οράματος για τη σχολική μονάδα και από την άλλη περιορίζονται στα πλαίσια του συγκεντρωτικού, γραφειοκρατικού συστήματος, με εμμονή στην τήρηση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας.

Η μεταμόρφωση του παραδοσιακού-γραφειοκράτη διευθυντή σε ένα διευθυντή με ηγετική φυσιογνωμία, πρέπει να είναι ο προσωπικός στόχος κάθε εκπαιδευτικού, ο οποίος φιλοδοξεί να καταλάβει τη θέση αυτή. Ο διευθυντής-ηγέτης είναι αυτός που θα κάνει να ξεχωρίσουν οι δραστηριότητες που επαναλαμβάνονται καθημερινά στο σχολείο και θα καταφέρει συνηθισμένοι άνθρωποι να κάνουν εξαιρετικά πράγματα.

**Λέξεις-Κλειδιά:** Σχολείο, Οργάνωση και Διοίκηση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Ηγεσία, Ο Διευθυντής, Ρόλος, Καθήκοντα, Αρμοδιότητες.

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is the investigation of the educational structures of Primary Education and the role of the headteacher- leader in the school unit. It also refers to the contribution of education to the financial development of the country.

Nowadays, the headteacher, in order to achieve a smooth and efficient school operation has many responsibilities; planning-programming , organization and management of the school unit, decision- making , coordination, checking and motivating the teachers, ensuring communication, but also his/her effective interference for the introduction of innovations and the development of the work of the school unit.

During the daily interaction with the internal and external environment of the school unit, the headteacher often has to deal with situations or problems which demand immediate solutions and making serious decisions. The correct decision-making from the leader of an educational organization demands the combination of scientific knowledge, skills and experience. It mainly demands the knowledge of the basic principles of educational management, managing and dealing with human resources, managing school units.

So, it's paradoxical that, on the one hand, headteachers must be vision-carriers for the school unit, and, on the other, they are restricted in the limits of an aggregate, bureaucratic system with the persistence to follow the legislation on education.

The transformation of the traditional-bureaucrat headteacher to one with a leading figure has to be the personal goal of every teacher whose ambition is to become a headteacher. The headteacher -leader is the one who will make the everyday school activities distinctive and will succeed in making ordinary people do exceptional things.

**Key-words:** School, Organization and Management of Primary Education, Leadership, The effective headteacher, Role, Duties, Responsibilities.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	8
<b>ΜΕΡΟΣ Α</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>Ο</sup>: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΕΙΣ</b>	
1.1 Η έννοια και το περιεχόμενο των όρων «Διοίκηση», «Εκπαιδευτική Διοίκηση».....	10
1.2 Η έννοια «Σχολείο».....	12
1.3 Διάρθρωση της Ελληνικής Εκπαιδευτικής Διοίκησης.....	13
1.4 Η έννοια «Ηγεσία».....	17
1.5 Η έννοια «Διεύθυνση».....	18
1.6 Διάκριση των όρων «Διευθυντής» - «Ηγέτης».....	18
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup> :Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....</b>	17
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>Ο</sup>: ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....</b>	20
3.1 Προϋποθέσεις ύπαρξης ηγεσίας.....	22
3.2 Μορφές άσκησης ηγεσίας.....	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>Ο</sup>: ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.....</b>	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>Ο</sup>: ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....</b>	31
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>Ο</sup>: Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ.....</b>	35

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>Ο</sup>: ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ - ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ – ΗΓΕΤΗ.....</b>	<b>44</b>
7.1 Ταξινόμηση των ηγετικών ικανοτήτων – δεξιοτήτων.....	45
 <b>ΜΕΡΟΣ Β</b>	
<b>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b>	
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>Ο</sup>:ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>50</b>
1.1 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	50
1.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας .....	52
1.3 Αποτελέσματα της έρευνας –Ανάλυση των αποτελεσμάτων.....	52
1.4 Ποιοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	53
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup>:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>64</b>
 <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>66</b>
 <b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....</b>	<b>69</b>
 <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>72</b>

## ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μπροστά στους προβληματισμούς αυτούς η παρούσα εργασία επιχειρεί να αποτυπώσει την υφιστάμενη κατάσταση στο χώρο της διοίκησης της σχολικής μονάδας. Επίσης καταδεικνύει τη σπουδαιότητα της ηγεσίας σε όλες τις δραστηριότητες του σχολείου και περιγράφει τη φύση της ηγεσίας, καθώς και τις ικανότητες-δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας.

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το ρόλο του διευθυντή στη σύγχρονη σχολική μονάδα το οποίο χωρίζεται σε επιμέρους κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο αποσαφηνίζονται εννοιολογικά οι όροι «διοίκηση», «εκπαιδευτική διοίκηση», και η διάρθρωσή της, οι έννοιες «ηγέτης», «διευθυντής» και «σχολείο» και επιχειρείται η διάκριση των εννοιών «ηγέτης» και «διευθυντής» παρουσιάζοντας τις βασικές διαφορές μεταξύ των διευθυντών και των ηγετών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον ρόλο της εκπαίδευσης στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται οι προϋποθέσεις ύπαρξης ηγεσίας και παρουσιάζονται οι σύγχρονες μορφές άσκησης ηγεσίας.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται παράθεση των καθηκόντων και των υποχρεώσεων του διευθυντή της σχολικής μονάδας, όπως ορίζονται από τη σχετική νομοθεσία. Ακολουθεί σχολιασμός του νομοθετικού πλαισίου παρουσιάζοντας τις ασάφειες και τα κενά που υπάρχουν.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αποτυπώνεται η υπάρχουσα κατάσταση στο χώρο διοίκησης της σχολικής μονάδας. Εξετάζονται οι σοβαρές επιπτώσεις στο ρόλο των διευθυντών, εξαιτίας του γραφειοκρατικού χαρακτήρα της οργάνωσης και λειτουργίας του σχολείου.

Στο τελευταίο κεφάλαιο του α' μέρους καταδεικνύεται η σπουδαιότητα της ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και περιγράφονται οι ικανότητες-δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας επιδιώκουμε να διερευνήσουμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με το ρόλο του διευθυντή-ηγέτη της σχολικής μονάδας χρησιμοποιώντας ως μεθοδολογικό εργαλείο το ανώνυμο ερωτηματολόγιο.

Παρουσιάζονται ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, τα αποτελέσματα της έρευνας, η ποιοτική ανάλυση τους μέσα από πίνακες και διαγράμματα και τέλος τα συμπεράσματα της έρευνας.

Στο τελευταίο τμήμα της εργασίας, αναφέρονται οι βιβλιογραφικές παραπομπές που χρησιμοποιήθηκαν για την διεξαγωγή της παρούσας εργασίας, οι οποίες αντλήθηκαν από την ελληνική και την ξένη βιβλιογραφία αλλά και οι Διαδικτυακές Πηγές, συμπεριλαμβανομένης της ελληνικής και ξένης αρθρογραφίας, το ερωτηματολόγιο και το παράρτημα.

# 1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΕΙΣ

## 1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΟΡΟΥ

### «ΔΙΟΙΚΗΣΗ»-

### « ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

Η διοίκηση είναι μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του ανθρώπου, αφού μέσω της λειτουργίας, εναρμονίζονται όλες οι επιμέρους προσπάθειες των ατόμων για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων. Γενικά στο χώρο της διοίκησης διακρίνουμε τα εξής στοιχεία:

- Τον καθορισμό του σκοπού
- Τον καταμερισμό του έργου σε επιμέρους ειδικότητες
- Την ανάγκη συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους
- Την αξιοποίηση του αποτελέσματος μετά την εκτέλεση του σχεδίου μας και
- Την επιβολή διορθωτικών μέτρων , όταν διαπιστωθεί κάποια απόκλιση από το αρχικό σχέδιό μας ( Σαΐτης, 2008: 31-32).

Ετυμολογικά ο όρος « διοίκηση » προέρχεται από το ρήμα διοικώ , που σημαίνει μεριμνώ για την περάτωση ενός έργου . Κατά τον Η. Fayol η « διοίκηση» ορίζεται ως μια « λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες : τον προγραμματισμό , την οργάνωση , τη διεύθυνση , το συντονισμό και τον έλεγχο» ( Σαΐτης , 2008: 33). Άλλη άποψη θεωρεί ότι η διοίκηση είναι επιστήμη και τέχνη . Επιστήμη γιατί διέπεται από ορισμένες αρχές και χρησιμοποιεί επιστημονικές προσεγγίσεις και τέχνη γιατί παρέχει σ ' αυτούς που την ασκούν τη δυνατότητα ευελιξίας και πρωτοβουλίας. Ο όρος «τέχνη» υποδηλώνει « τις ανθρώπινες δραστηριότητες που αποβλέπουν στην πραγματοποίηση ενός σκοπού. Στην κοινή χρήση όμως περιορίζεται σε δραστηριότητες που προϋποθέτουν δημιουργική ικανότητα , εφευρετικότητα, κρίση και επιδεξιότητα» (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α., 1992: 4759).

Ο Σαΐτης (2000) και ο Καμπουρίδης (2002) επισημαίνουν ότι η διοίκηση είναι ένα επιστημονικά προσδιορισμένο σύστημα κανόνων βάσει του οποίου λειτουργούν προγραμματισμένα οι ανθρώπινοι και υλικοί πόροι του οργανισμού για την υλοποίηση των στόχων του, προς την κατεύθυνση της ενσυνείδητης δράσης, για όσο το δυνατόν μεγιστοποίηση των προσπαθειών, για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη

αποτελεσματικότητα και ποιότητα μέσω της παρότρυνσης και της παρώθησης (Δαράκη, 2007: 25).

Μεταφέροντας τις παραπάνω σκέψεις στη διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, παρατηρούμε πως παρουσιάζει ορισμένες διοικητικές ιδιαιτερότητες, μιας και δεν είναι μόνο απλή εφαρμογή νόμων και κανόνων, καθώς ο ευρύτερος σκοπός του είναι η βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσω της ενεργοποίησης όλων των εμπλεκόμενων φορέων, για την επίτευξη όλων των στόχων της διδασκαλίας και της μάθησης. Σ' αυτόν τον τομέα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η σωστή συνεργασία μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού για την επιτυχία του εκπαιδευτικού συστήματος και την αποτελεσματική του λειτουργία διότι πρέπει να ληφθεί μέριμνα ώστε να αναπτυχθούν δράσεις με καθορισμένες λειτουργίες - μορφωτικές, παιδαγωγικές, διοικητικές - αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους, ανθρώπινους και υλικούς, μέσω του σχεδιασμού και προγραμματισμού, της λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου αλλά και της επικοινωνιακής συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους κοινωνικούς φορείς, καθώς οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί αποτελούν ανοικτά συστήματα. Δηλαδή διοίκηση είτε στον εκπαιδευτικό χώρο είτε αλλού σχετίζεται βασικά με την πραγματοποίηση στόχων μέσω της συνεργασίας (Σαϊτής, 2008: 34).

Αν επιχειρήσουμε μια αναφορά σε αυτές τις λειτουργίες της εκπαιδευτικής διοίκησης και ξεκινώντας από τη λειτουργία του σχεδιασμού-προγραμματισμού, μπορούμε να πούμε ότι σ' αυτή τη φάση διατυπώνονται οι στόχοι όλων των μελλοντικών ενεργειών του εκπαιδευτικού οργανισμού, καταγράφονται οι εναλλακτικές λύσεις με επιλογή της καλύτερης από αυτές, εφαρμόζεται το πρόγραμμα δράσης και στο τέλος αξιολογείται το τελικό αποτέλεσμα. Η διαδικασία της επιλογής της καλύτερης από τις προτεινόμενες εναλλακτικές λύσεις είναι η λειτουργία της απόφασης. Ακολουθεί η λειτουργία της οργάνωσης τόσο των ανθρώπινων σχέσεων όσο και των σχέσεων ανθρώπων και υλικών μέσων, μέσω της παροχής εξουσιών και ευθυνών μεταξύ των μελών για τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος υποκίνησης του προσωπικού. Η λειτουργία της διεύθυνσης περιλαμβάνει την εκχώρηση εξουσίας στους υφισταμένους από την πλευρά της διοίκησης προκειμένου να είναι σε θέση να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να παίρνουν αποφάσεις με σκοπό την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Τέλος, η λειτουργία του ελέγχου έχει ως σκοπό να εντοπίσει και να διορθώσει τις αποκλίσεις που μπορεί να συμβούν από τους καθορισμένους στόχους και να αναλάβει τα κατάλληλα μέτρα

προκειμένου να βελτιωθεί η κατάσταση , έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του εκπαιδευτικού οργανισμού(Δαράκη, 2007: 26-27).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να ορίσουμε την εκπαιδευτική διοίκηση ως ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων ανθρώπινων και υλικών πόρων, για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών και αποβλέπει:

- Στον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων.
- Στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου, που ρυθμίζουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών.
- Στη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας.
- Στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, ανθρώπινων και υλικών, για τη βελτίωση και ποιοτική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού.
- Στον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων με βάση τα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος του εκπαιδευτικού οργανισμού, προκειμένου η όλη συμπεριφορά να προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες της κοινωνίας στην οποία λειτουργεί (Σαΐτης, 2008: 34-35).

## 1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ «ΣΧΟΛΕΙΟ»

Αναφορικά με τον όρο «σχολείο», δεν υπάρχει διατύπωση ορισμού που να καλύπτει εννοιολογικά εξ ολοκλήρου τον όρο. Η δυσκολία αποσαφήνισης βρίσκεται στο ότι μια σχολική οργάνωση αποτελεί ένα πολύπλοκο δυναμικό κατασκεύασμα. Σύμφωνα με τον Κωνσταντίνου (1994:16) «Με τον όρο σχολείο δεν εννοούμε μόνο το κτίριο όπου γίνεται διδασκαλία αλλά ένα σύστημα δομημένο σε οργανωτική, νομική, επικοινωνιακή, κοινωνική κ.λ.π. βάση. Είναι ένας οργανισμός που διοικείται, που τον προσδιορίζουν νομικοί κανονισμοί και τον χαρακτηρίζουν πολύπλοκες οργανωτικές ρυθμίσεις.»

Από την άποψη της οικονομικής επιστήμης «το σχολείο μελετάται ως εκπαιδευτικός οργανισμός με επικεντρωμένο το ενδιαφέρον των επιστημόνων στη

σχέση κόστους / αποτελέσματος (εκπαιδευτικού προϊόντος) και στη συμβολή της εκπαίδευσης στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας» (Σαΐτης 2008:16).

Για την επιστήμη της κοινωνιολογίας το σχολείο είναι «ο κοινωνικός θεσμός ο επίσημα και αποκλειστικά επιφορτισμένος με τη μετάδοση (αναπαραγωγή) της γνώσης, που έχει το δικαίωμα να πιστοποιεί την κατοχή γνώσεων» (Φραγκουδάκη 1985:15). Το σχολείο παρέχει «οργανωμένη παιδεία ύστερα από την εμφάνιση των πολιτικών κοινωνιών, τη συσσώρευση γνώσης και πείρας, την ανάπτυξη της τεχνολογίας και του πολιτισμού» (Αθανασούλα-Ρέππα 1999:18).

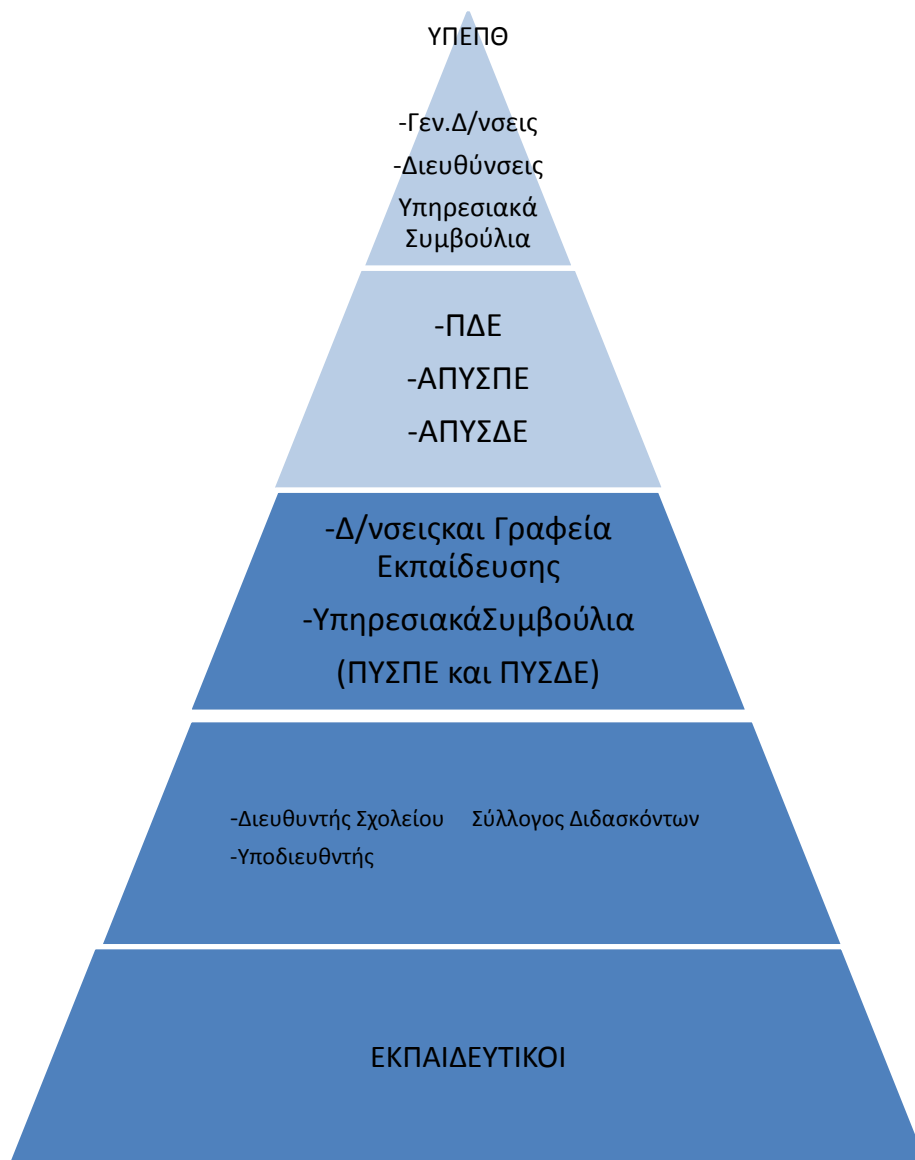
Από την πλευρά της παιδαγωγικής επιστήμης το σχολείο εκλαμβάνεται ως «έναν παιδαγωγικός οργανισμός, η υπόσταση του οποίου διαφοροποιείται από τους άλλους οργανισμούς ως προς τη λειτουργία και ειδικά τον παιδαγωγικό του χαρακτήρα...» (Κωνσταντίνου 1994:24). Το σχολείο αποτελεί «τη σπουδαιότερη εστία προγραμματισμένης αγωγής και μάθησης σε όλες τις πολιτισμένες κοινωνίες» (Ξωχέλλης 1981:71).

Στην παρούσα μελέτη, το σχολείο νοείται ως κοινωνικός οργανισμός, που επιτελεί προσδιορισμένες κοινωνικές λειτουργίες και αποτελείται από ανθρώπους, οι οποίοι αναπτύσσουν δράση μεταξύ τους.

### **1.3 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Τη διοικητική διάρθρωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος μπορούμε με βάση το βαθμό εξουσίας και τη γεωγραφική θέση των υπηρεσιών, να τη διακρίνουμε σε τέσσερα επίπεδα διοίκησης: το εθνικό, το περιφερειακό, το νομαρχιακό και το επίπεδο σχολικής μονάδας (βλέπε σχήμα 1). Δεδομένου ότι το σύστημα της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι συγκεντρωτικό, είναι αυτονόητο ότι την ευθύνη της διεύθυνσης έχει το ΥΠΕΠΘ (Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων) μέσα από την κατανομή των ευθυνών σε κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια. Στην πράξη σημαίνει ότι δεν παρέχεται η δυνατότητα στα κατώτερα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης να αναλάβουν πρωτοβουλίες για τη διαμόρφωση και εφαρμογή της πολιτικής, αλλά παραμένουν απλά όργανα παρακολούθησης και εκτέλεσης προαποφασισμένων προγραμμάτων και ενεργειών.





Σχήμα 1. Διοικητική δομή της σχολικής εκπαίδευσης (2007)

Πιο αναλυτικά:

- Στο εθνικό επίπεδο, που περιλαμβάνει την κεντρική υπηρεσία του υπουργείου Εθνικής Παιδείας, τα κεντρικά υπηρεσιακά, πειθαρχικά και γνωμοδοτικά συμβούλια και βοηθητικούς οργανισμούς της εκπαίδευσης (π.χ. ο ΟΣΚ και ο ΟΕΔΒ), λαμβάνονται αποφάσεις αναφορικά με τη διαμόρφωση του ανθρώπινου παράγοντα της σχολικής εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, οι διάφορες διευθύνσεις της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της κεντρικής υπηρεσίας του υπουργείου Εθνικής Παιδείας και το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο μπορούν να λαμβάνουν οποιοδήποτε μέτρο

που σχετίζεται με την επιμόρφωση, την υποκίνηση, την καθοδήγηση, το συντονισμό του διδακτικού προσωπικού των δύο πρώτων βαθμίδων εκπαίδευσης.

- Στο περιφερειακό επίπεδο, που αποτελείται από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης –των οποίων προϊστάμενοι μετακλητοί Περιφερειακοί Διευθυντές Εκπαίδευσης, οι οποίοι διορίζονται και παύονται με απόφαση του υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων στον οποίο υπάγονται ιεραρχικά- και τα ανώτερα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια, οι Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης (Π.Δ.Ε.) ασκούν τη διοίκηση, τον έλεγχο και την εποπτεία σε όλες τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, όπως αυτές προβλέπονται στο άρθρο 14 της παρ. ζ του Νόμου 2817/2000 και στο άρθρο 1 του Νόμου 2986/2002. Κάθε Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης, η οποία εδρεύει στην πρωτεύουσα «Περιφέρειας», στην περιοχή της ευθύνης της ασκεί τις αρμοδιότητες, τις οποίες εκχωρεί ο εκάστοτε υπουργός Παιδείας (Υ.Α. 105657/16-10-2002).

- Στο νομαρχιακό επίπεδο, που αποτελείται από τις Διευθύνσεις και Γραφεία Εκπαίδευσης –αποκεντρωμένες υπηρεσίες του υπουργείου Εθνικής Παιδείας- και τα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια, οι Διευθυντές Διευθύνσεων και οι Προϊστάμενοι Γραφείων της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ασκούν διοίκηση και εποπτεία της λειτουργίας σχολικών μονάδων της περιφέρειάς τους και παράλληλα είναι διοικητικοί και πειθαρχικοί προϊστάμενοι του διδακτικού προσωπικού, ενώ αρμοδιότητα υποκίνησης και παιδαγωγικής καθοδήγησης των εκπαιδευτικών λειτουργιών καθώς και η ενθάρρυνση κάθε προσπάθειας για επιστημονική έρευνα στο χώρο της εκπαίδευσης, ανήκει στους σχολικούς συμβούλους (Ν. 1304/1982, Π.Δ. 214/1984).

- Στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, που περιλαμβάνει το διευθυντή, τον υποδιευθυντή και το σύλλογο διδασκόντων. Ο διευθυντής σχολικής μονάδας είναι μονομελές διοικητικό όργανο και βάσει των εξουσιών και των αρμοδιοτήτων που του έχουν ανατεθεί από την ισχύουσα νομοθεσία είναι ο ιεραρχικός προϊστάμενος όλου του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού του σχολείου. Ο υποδιευθυντής σχολικής μονάδας είναι μονομελές όργανο διοίκησης και αναπληρώνει, σύμφωνα με το άρθρο 11, περ. Δ' του ν. 1566/1985, το διευθυντή του σχολείου όταν δεν υπάρχει ή όταν απουσιάζει ή κωλύεται. Επίσης, βοηθάει το διευθυντή του σχολείου στην άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων και είναι υπεύθυνος για τη διεξαγωγή του διοικητικού του έργου. Ο σύλλογος διδασκόντων κάθε σχολείου αποτελείται από

όλους τους διδάσκοντες στο σχολείο με οποιαδήποτε σχέση εργασίας και έχει ως πρόεδρο το διευθυντή της σχολικής μονάδας και είναι συλλογικό όργανο, με σκοπό τη χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και την καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Σε κάθε σχολείο λειτουργούν επίσης, οι Σχολικές Επιτροπές, οι οποίες είναι Νομικά Πρόσωπα και καλύπτουν ένα ή περισσότερα δημόσια σχολεία της Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ανάλογα με τις τοπικές ανάγκες, όπως αυτές εκτιμώνται από τον αντίστοιχο ΟΤΑ. Υποχρεωτικά μετέχουν σε αυτήν ο Διευθυντής του σχολείου, ένας εκπρόσωπος του Συλλόγου Γονέων, ένας εκπρόσωπος του δήμου και εκπρόσωπος των Μαθητικών Κοινοτήτων για σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Στις Σχολικές Επιτροπές ανατίθεται η διαχείριση των πιστώσεων που διατίθενται για τη κάλυψη των λειτουργικών δαπανών, για την αμοιβή των καθαριστριών, την εκτέλεση των έργων επισκευής και συντήρησης των σχολείων, τον εφοδιασμό με είδη εξοπλισμού, την αξιοποίηση των εσόδων από εκμετάλλευση των κυλικείων και τη λήψη κάθε μέτρου για τη στήριξη της διοικητικής λειτουργίας των σχολικών μονάδων.

Από αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω για τη διάρθρωση της ελληνικής εκπαιδευτικής διοίκησης προκύπτουν τα εξής:

1. Η διοικητική ιεραρχία των δύο πρώτων βαθμίδων της ελληνικής εκπαίδευσης έχει τη μορφή πυραμίδας, που υπακούει στις αρχές και τους κανόνες του γραφειοκρατικού, συγκεντρωτικού συστήματος.

2. Η εκπαιδευτική διοίκηση περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα ατόμων που είναι υπεύθυνα για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολικού μας συστήματος.

3. Η εκπαιδευτική διοίκηση ασκείται από δύο τύπους διοικητικών οργάνων, τα μονομελή και συλλογικά όργανα. Ως μονομελή όργανα χαρακτηρίζονται ο υπουργός Εθνικής Παιδείας, ο Διευθυντής Εκπαίδευσης Νομού, ο Προϊστάμενος Γραφείου Εκπαίδευσης και ο διευθυντής σχολικής μονάδας, ενώ ως συλλογικά όργανα θεωρούνται τα κεντρικά και περιφερειακά συμβούλια (π.χ. ΚΥΣΠΕ-ΚΥΣΔΕ, ΠΥΣΠΕ-ΠΥΣΔΕ), ο σύλλογος διδασκόντων σε επίπεδο σχολικής μονάδας και οι διάφορες επιτροπές, όπως είναι η σχολική επιτροπή κ.ά. (Σαΐτης, 2008: 224-255, 304-305).

## 1.4 Η ΕΝΝΟΙΑ «ΗΓΕΣΙΑ»

Η ηγεσία αποτελεί μια από τις κεντρικές έννοιες στη θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης. Θεωρείται δε ως μια από τις βασικές συνιστώσες στην επιτυχία ή στην αποτυχία των κοινωνικών οργανώσεων (τα αποτελεσματικά σχολεία συνδέονται με την ύπαρξη αποτελεσματικών ηγετών). Όμως, παρά το γεγονός ότι η ηγεσία και η αναζήτηση των μυστικών της αποτελεσματικής άσκησης της απασχόλησε και εξακολουθεί να απασχολεί την επιστημονική έρευνα, το περιεχόμενο της δεν έχει ακόμα προσδιοριστεί με τρόπο σαφή και κοινά αποδεκτό.

Η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως «η διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μιας οργάνωσης (άτυπης ή τυπικής) από κάποιον (ηγέτη), ώστε να εξασφαλίσει τη θεληματική συνεργασία τους-συνεργασία που μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος» (Σαΐτης 1992:28). Σύμφωνα με τον ορισμό, η ηγεσία είναι μια σημαντική πλευρά της διοικητικής εργασίας αλλά δεν ταυτίζεται με τη διοίκηση. Η διοίκηση καλύπτει όλες τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης, ενώ η ηγεσία αποσκοπεί στη μεταβολή της συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν βέβαια οι συνθήκες το απαιτούν.

Το σημείο του παραπάνω ορισμού που φαίνεται να αποτελεί απαραίτητο στοιχείο και σημείο κοινής αποδοχής σε πολλούς ορισμούς είναι η θεώρηση της ηγεσίας ως διαδικασίας άσκησης επιρροής, όπου ως επιρροή ορίζεται η ικανότητα επίδρασης πάνω στη συμπεριφορά των άλλων. Η επιρροή αποτελεί τη δυναμική, άτυπη, αμφίδρομη, αλληλεπιδραστική και ακαθόριστη όψη της δύναμης που προκαλεί την εθελοντική συμμόρφωση της συμπεριφοράς και διακρίνεται σαφώς από την εξουσία, που αποτελεί τη δομική και τυπική όψη της δύναμης (Μπουραντάς 2002:311). Ο Cohen ορίζει την ηγετική ικανότητα «ως την επιδεξιότητα να καθοδηγείς ανθρώπους να δημιουργούν πράγματα τα οποία δεν γνωρίζουν οι ίδιοι ότι μπορούν να επιτύχουν ή δεν γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητο να γίνουν πραγματικότητα» (Cohen 1990:215).

Αναφορικά τώρα με τη φύση των ηγετικών ικανοτήτων ενός ατόμου, οι γνώμες δίστανται. Σύμφωνα με τις πρώτες μελέτες οι ηγέτες γεννιούνται, δε γίνονται. Μιλούμε για χαρισματική ηγεσία όπου κάποια άτομα ξεχωρίζουν για τις εκ φύσεως δεξιότητες και πνευματικά τους προσόντα (Θεοφανίδης 1999:39). Σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση ο ηγέτης δε γεννιέται αλλά γίνεται, είναι δηλαδή δημιούργημα εκπαίδευσης, κατάρτισης και εμπειρίας (Ζαλβανός 1998:294). Η προσέγγιση αυτή

μετατόπισε το ενδιαφέρον από την προσωπικότητα του ηγέτη σε παραμέτρους κοινωνικής φύσης και σε θέματα όπως η δομή, η ιεραρχία και η κατοχή ενός συγκεκριμένου οργανωτικού ρόλου, που αφορούν και καθορίζουν τη δράση τόσο του ηγέτη όσο και των υφισταμένων.

## **1.5 Η ΕΝΝΟΙΑ «ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ»**

Ο διευθυντής, ως λειτουργός της διοίκησης, είναι υπεύθυνος για τις ενέργειες που έχουν άμεση σχέση με το χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού μιας τυπικής οργάνωσης. Στο χώρο του σχολείου η λειτουργία του διευθυντή θα μπορούσε να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, την παρακίνηση των μελών της σχολικής μονάδας, τη διευθέτηση των προστριβών και αντιθέσεων που αναπτύσσονται από τη λειτουργική δράση της σχολικής μονάδας και την παροχή συμβουλών στους νεοδιοριζόμενους, κυρίως, εκπαιδευτικούς, με σκοπό την καλύτερη δυνατή επαγγελματική κατάρτιση των εκπαιδευτικών αυτών (Σαΐτης 2008:14).

## **1.6 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΩΝ «ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ» - «ΗΓΕΤΗΣ»**

Αποσαφηνίζοντας τέλος τους όρους «ηγέτης», «διευθυντής», κρίνεται απαραίτητη η διάκρισή τους, η οποία γίνεται εμφανής μέσα από την επισήμανση ότι κάθε διοικητικό στέλεχος, δεν αποτελεί εξ ορισμού έναν ηγέτη, παρά το γεγονός ότι, για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να μπορεί να ασκεί ηγεσία. Το διοικητικό στέλεχος έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τη συμπεριφορά των άλλων, λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αυτό όμως δεν τον καθιστά ηγέτη, γιατί η ηγεσία εξαρτάται από την ικανότητα άσκησης επιρροής και δεν εξασφαλίζεται μόνο από τη θέση. Αντίθετα, ένας ηγέτης είναι δυνατόν να αναδυθεί μέσα από τη δυναμική μιας ομάδας, ακόμα και αν δεν κατέχει επίσημη εξουσία. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (1994:45-46) η διάκριση των όρων «αφορά το βαθμό της επιρροής που έχει την ικανότητα να ασκεί ο «διευθυντής» ή ο «ηγέτης», τον τρόπο και το βαθμό αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα καθώς και τα ποσοτικά και ποιοτικά μεγέθη

του αποτελέσματος». Συμπερασματικά, ηγέτης είναι εκείνο το άτομο που ασκεί επιρροή πάνω σε άλλους ανθρώπους, κερδίζει την εμπιστοσύνη τους και τους κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Αυτή είναι η θεμελιώδης διαφορά του από τον μάνατζερ.

Ο Μπουραντάς (2002:315) έχει συγκεντρώσει σε έναν πίνακα αντιστοίχισης τις βασικές διαφορές μεταξύ μάνατζερ-διευθυντών και ηγετών, όπως αυτές προκύπτουν από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας.

<b>Μάνατζερ - Διευθυντής</b>	<b>Ηγέτης</b>
Διορίζεται.	Αναδεικνύεται.
Χρησιμοποιεί νόμιμη-δοτή δύναμη (εξουσία).	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη.
Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει..
Ελέγχει.	Κερδίζει την εμπιστοσύνη.
Δίνει έμφαση σε διαδικασίες, συστήματα, λογική-μυαλό.	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα.
Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια.	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια.
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση.	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί.
Αποδέχεται την πραγματικότητα.	Ερευνά την πραγματικότητα.
Βραχυπρόθεσμη προοπτική.	Μακροπρόθεσμη προοπτική.
Κάνει τα πράγματα σωστά.	Κάνει τα σωστά πράγματα

## 2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Οι ανισότητες στην κατανομή του πλούτου είναι ένα φαινόμενο το οποίο παρουσιάζεται ακόμη και σε οικονομίες υψηλού επιπέδου ανάπτυξης. Η δημιουργία περιοχών με χαμηλό πληθυσμιακό δυναμικό και περιορισμένες οικονομικές δραστηριότητες προέρχεται από την επίδραση οικονομικών παραγόντων, όπως: διαφορές στην κοινωνική υποδομή, στο κόστος μεταφοράς, στη διαθεσιμότητα εργατικής δύναμης και κεφαλαίων καθώς και άλλων μεταβλητών.

Η θεωρία οικονομικής ανάπτυξης επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στο ρόλο της τεχνολογίας, στις υποδομές και στη συσσώρευση ανθρώπινου κεφαλαίου, παράγοντες σημαντικοί για την ανάπτυξη. Παράλληλα με την τεχνολογική εξέλιξη που πραγματοποιήθηκε τον 20<sup>ο</sup> αιώνα διαμορφώθηκε μια νέα κατάσταση πραγμάτων για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα που απαιτεί τη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι πλέον φανερό ότι σήμερα ο κάθε εργαζόμενος ή γενικότερα ο καθένας που θέλει να παρακολουθήσει την εξέλιξη της επιστήμης και της τεχνικής, θα πρέπει συνέχεια να εμπλουτίζει τις γνώσεις του με τα καινούρια και βελτιωμένα δεδομένα και τις νέες απαιτήσεις της αγοράς.

Στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία η ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου λαμβάνει όλο και μεγαλύτερη ερευνητική βαρύτητα ενώ μειώνεται αυτή του κράτους. Για πολλά χρόνια πίστευαν ότι η οικονομική ανάπτυξη θα επιτευχθεί μέσω των επενδύσεων στις υποδομές ενώ τα τελευταία χρόνια οι ερευνητές επικεντρώνουν την προσοχή τους στη γνώση και την καινοτομία.

Η ανταγωνιστικότητα μιας χώρας ή περιφέρειας ορίζεται με βάση τις επιδόσεις της οικονομίας στις διεθνείς αγορές, αλλά και στην εγχώρια αγορά. Κάθε οικονομία συμμετέχει σε αυτόν τον ανταγωνισμό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, δηλαδή με τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Αυτά εξαρτώνται από την τεχνολογία που χρησιμοποιεί, από το μέγεθος των μονάδων παραγωγής, από το εκπαιδευτικό επίπεδο του εργατικού δυναμικού, από το ρυθμό με το οποίο η εν λόγω χώρα ανανεώνει τον μηχανισμό της εξοπλισμό και υποκαθιστά λειτουργίες της εργασίας με λειτουργίες των μηχανών.

Η εφαρμογή της γνώσης στην παραγωγή συνεχώς αλλάζει και κατά συνέπεια και το κοινωνικοοικονομικό σύστημα. Η γνώση αποτελεί και θα αποτελεί το πιο σημαντικό οικονομικό παράγοντα και κύριο στοιχείο της ανταγωνιστικότητας. Η

αλλαγή αυτή υφίσταται στο ότι η γνώση πολλαπλασιάζει την αποτελεσματικότητα της εργασίας και πυροδοτεί εντονότερους ρυθμούς ανάπτυξης της παραγωγικότητας. Οι οργανισμοί, οι επιχειρήσεις, οι περιφέρειες που θα προσαρμοσθούν κυριαρχώντας σε τομείς της γνώσης θα είναι και εκείνες που θα έχουν μέλλον με συγκριτικό πλεονέκτημα. Οι παραπάνω διαπιστώσεις συνέβαλαν στο ότι σήμερα το θέμα της εκπαίδευσης προβληματίζει πολύ περισσότερο από οποτεδήποτε στο παρελθόν. Είναι πια κοινά αποδεκτό ότι η εκπαίδευση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εργασία και την παραγωγικότητα. Παράλληλα αυξάνονται οι ανησυχίες ότι η ελλιπής εκπαίδευση αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την οικονομική ανάπτυξη. Πρόκειται για μια αμφίδρομη σχέση, αφού από τη μια πλευρά η πορεία της οικονομίας επηρεάζει την λειτουργία και οργάνωση της εκπαίδευσης και η εκπαίδευση με τη δημιουργία ικανού ανθρώπινου κεφαλαίου αυξάνει το παραγωγικό δυναμικό της κοινωνίας.

Στις σύγχρονες οικονομίες, οι περιοριστικοί παράγοντες δεν είναι πια το έδαφος, η εργασία, και το κεφάλαιο αλλά η πληροφορία, η ανθρώπινη γνώση και το ανθρώπινο κεφάλαιο που είναι αποτέλεσμα επενδύσεων στην εκπαίδευση. Δεν είναι λοιπόν τυχαίο ότι οι ανεπτυγμένες οικονομικά χώρες δαπανούν μεγάλο ποσοστό του εθνικού εισοδήματός τους στην εκπαίδευση. Σύμφωνα με την κοινή εκτίμηση των οικονομικών αναλυτών, τα κεφάλαια που επενδύει η κάθε χώρα σήμερα στη γνώση, στην έρευνα και την καινοτομία θα της επιστραφούν στο μέλλον πολλαπλώς (Γκίκας, Χυζ, 2007:11-15).



### **3. ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

#### **3.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Οι βασικές προϋποθέσεις ύπαρξης ηγεσίας είναι οι εξής:

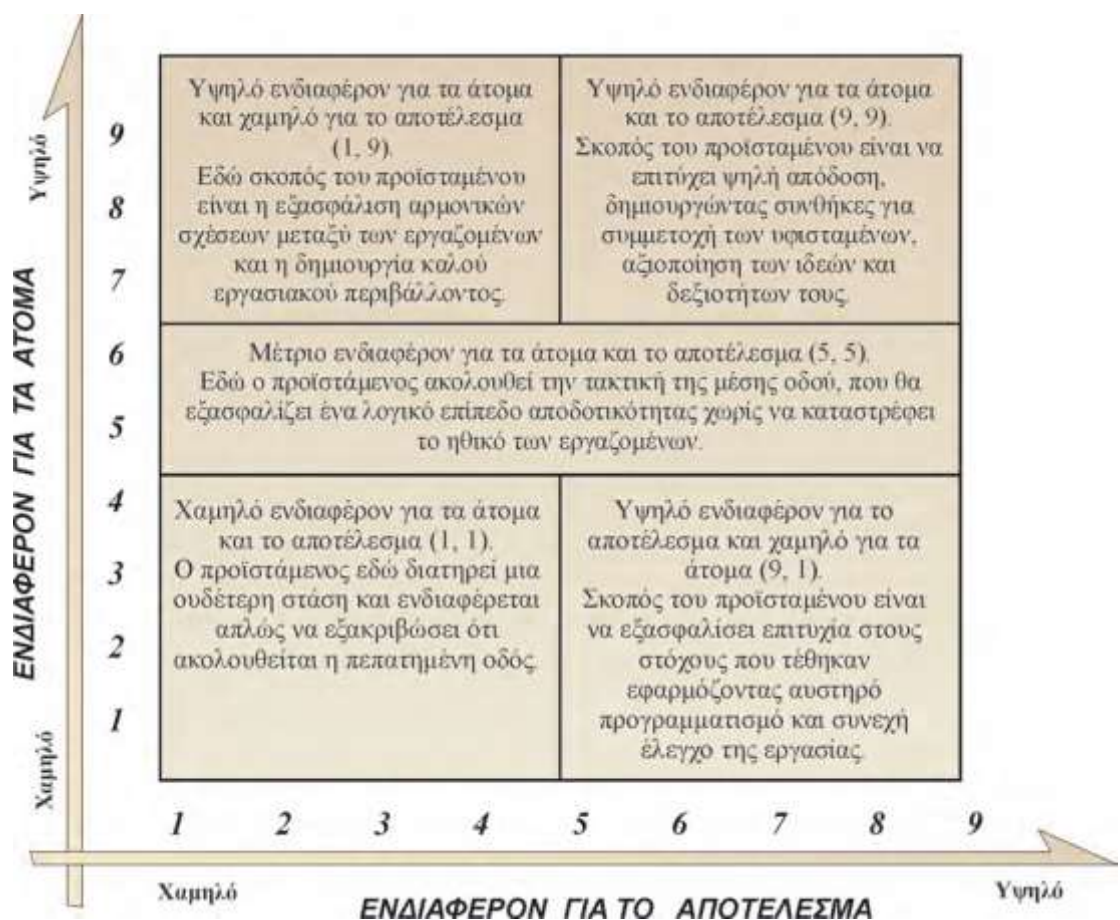
- α) Η ύπαρξη ηγέτη, ο οποίος πρέπει να έχει μια θέση στην ιεραρχική κλίμακα της οργάνωσης, που θα του παρέχει επίσημη και ουσιαστική εξουσία.
- β) Η ύπαρξη μελών, που θα υλοποιήσουν τους στόχους της συγκεκριμένης ομάδας. Για να επιτευχθούν οι στόχοι, θα πρέπει η επιρροή της ηγεσίας να ασκείται σε όλη την ομάδα και όχι μόνο σε κάποια μέλη της. Μέσα από την επίτευξη των στόχων ο ηγέτης θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των μελών της ομάδας.
- γ) Η ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης, η οποία εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να υποκινεί, να εμπνέει και να εμπνυχώνει τα μέλη της ομάδας και την ικανότητά του να επιλύει προβλήματα που προκύπτουν, δημιουργώντας κατάλληλο κλίμα.
- δ) Η επίτευξη επιδιωκόμενων στόχων. Η επίτευξη των στόχων εξαρτάται τόσο από τον ηγέτη που εξασφαλίζει πρόθυμη και αποτελεσματική συνεργασία των ατόμων που ηγείται, όσο και από τις περιστάσεις που επικρατούν (Σαΐτης 2008:132-133).

#### **3.2 ΜΟΡΦΕΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Το ενδιαφέρον των ερευνητών στα πλαίσια της διοικητικής επιστήμης για το φαινόμενο της ηγεσίας, οδήγησε στην ανάπτυξη πολλών προσεγγίσεων. Μετά τη δεκαετία του '30 οι ερευνητές θεώρησαν ότι το δημοκρατικό στιλ είναι το πιο αποτελεσματικό και το πιο κατάλληλο για την εξασφάλιση κλίματος συνεργασίας και την ικανοποίηση των μελών της ομάδας. Ο Mc Gregor (1960) μίλησε για τη «θεωρία X», που υιοθετούν οι αυταρχικοί ηγέτες, κατά την οποία οι άνθρωποι γενικά δεν αγαπούν την εργασία και λειτουργούν ως μάζα που χρειάζεται καθοδήγηση από χαρισματικούς ηγέτες. Την αντιδιέστειλε από τη «θεωρία Y», που υιοθετούν οι δημοκρατικοί ηγέτες, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αγαπούν και χαίρονται την εργασία, λειτουργούν υπεύθυνα, έχουν δημιουργικές ικανότητες και θέλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Επομένως, λειτουργούν πιο αποτελεσματικά με μια

δημοκρατική ηγεσία. Ο Mc Gregor υποστήριξε την εξέλιξη από το αυταρχικό στιλ ηγεσίας στο δημοκρατικό, ως αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων στον χώρο των κοινωνικών οργανώσεων (Κατσαρός 2008:100).

Κλασική προσέγγιση στο θέμα είναι αυτή των Blake και Mouton (1964) που υιοθετούσαν τον προσδιορισμό του ηγετικού στιλ από δύο διαστάσεις: α) ενδιαφέρον για ανθρώπους και β) ενδιαφέρον για παραγωγή. Τις απόψεις τους για τα είδη ηγεσίας παρουσίασαν στη «διοικητική σχάρα», ένα πλέγμα 9 X 9 σημείων με άξονες τις δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς, το οποίο τους επιτρέπει να αναπτύξουν 81 δυνατούς συνδυασμούς ηγετικών προσανατολισμών. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται το διοικητικό πλέγμα με τα πέντε κύρια πρότυπα διοίκησης, από τα οποία πιο αποτελεσματικό θεωρήθηκε το δημοκρατικό, όπου ο ηγέτης δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για τη μεγιστοποίηση της παραγωγής και για τους ανθρώπους ταυτόχρονα (Σαΐτης 2008:138-139).



Η Διοικητική Σχάρα των Blake και Mouton (1964)

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Σαΐτης 2005:250-251) υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τρόποι άσκησης ηγεσίας, που μπορούν να χρησιμοποιούνται από προϊστάμενους ομάδων ή οργανισμών.

1. *Η αυταρχική ηγεσία.* Ο προϊστάμενος επιδιώκει υπακοή από τους υφισταμένους του. Κυριαρχεί στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό των εργασιών όλης της ομάδας. Διατάζει και συνήθως οι διαταγές του στηρίζονται σε κυρώσεις. Χρησιμοποιεί το φόβο ως κίνητρο, είναι δογματικός στις σχέσεις του με τους υφισταμένους του, δεν αιτιολογεί τις αποφάσεις-διαταγές του και δύσκολα δέχεται προτάσεις που είναι αντίθετες στις απόψεις του. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των ολοκληρωτικών καθεστώτων.

2. *Η δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία.* Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό τον τρόπο ηγεσίας, λαμβάνουν αποφάσεις ύστερα από διεξοδική συζήτηση με τους υφισταμένους τους. Υπάρχουν τρεις τύποι συμμετοχικών ηγετών: α) ο συμβουλευτικός ο οποίος συνεδριάζει με το προσωπικό, πριν λάβει μια απόφαση, αλλά διατηρεί την τελική εξουσία λήψης αποφάσεων, β) ο συναινετικός ηγέτης, ο οποίος ενθαρρύνει τη συζήτηση της ομάδας για ένα θέμα και μετά λαμβάνει μια απόφαση η οποία αντανακλά τη γενική άποψη της ομάδας, και γ) ο δημοκρατικός ηγέτης ο οποίος μεταβιβάζει την τελική εξουσία στην ομάδα, λειτουργεί ως συλλέκτης απόψεων και προβαίνει σε ψηφοφορία πριν από τη λήψη αποφάσεων. Ο δημοκρατικός ηγέτης είναι ριζικά αντίθετος με εκείνον της αυταρχικής ηγεσίας και στη σύγχρονη εποχή κερδίζει όλο και πιο πολλούς υποστηρικτές.

3. *Η χαλαρή ή εξουσιοδοτική ηγεσία.* Ο προϊστάμενος μεταβιβάζει σχεδόν όλη την εξουσία και τον έλεγχο στην ομάδα και ενεργεί ως χορηγός πληροφοριών προς τους συνεργάτες του. Διαφέρει ως προς τη δημοκρατική ηγεσία στο σημείο ότι τα μέλη της ομάδας συνεδριάζουν.

Κάθε μορφή ηγεσίας έχει μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα. Μπορούμε όμως να πούμε ότι η δημοκρατική ηγεσία συγκεντρώνει περισσότερα πλεονεκτήματα. Τέλος, παρατηρούμε στην πράξη ότι τα ηγετικά στελέχη των οργανισμών υιοθετούν συνήθως έναν τύπο ηγετικής συμπεριφοράς, που αποτελεί «κράμα» των δύο πρώτων αντιλήψεων και βρίσκεται ανάμεσα στα δύο άκρα, το απόλυτο αυταρχικό και το απόλυτο εξουσιοδοτικό. Κατά πόσο ένα σύστημα ηγεσίας είναι περισσότερο αυταρχικό ή δημοκρατικό εξαρτάται από τρεις βασικούς άξονες: α) την προσωπικότητα του ηγέτη, β) την ποιότητα ή την ωριμότητα της ομάδας, και γ) την κατάσταση, δηλαδή το περιβάλλον στο οποίο δρα η ομάδα (Σαΐτης 1994:43-44).

## 4. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Στις συνθήκες αβεβαιότητας και των συνεχών αλλαγών που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός, τόσο για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων του σχολείου, όσο και για τη διοικητική λειτουργία του. Ο διευθυντής του σχολείου έχει τη συνολική ευθύνη της ομαλής και σωστής λειτουργίας του. Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός, η οργάνωση, ο συντονισμός, η λήψη αποφάσεων και ο έλεγχος του εκπαιδευτικού προσωπικού αποτελούν στρατηγικής σημασίας λειτουργίες για την επίτευξη των σκοπών του σχολείου.

Η λειτουργία του σχεδιασμού-προγραμματισμού αποτελεί τη βασικότερη λειτουργία της διοίκησης, αποτελεί προϋπόθεση για όλες τις άλλες διοικητικές λειτουργίες και περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού καθώς και των μέσων για την επίτευξή τους.

Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός έχουν διαφορετική έννοια. Ο σχεδιασμός αναφέρεται στη γενική σύλληψη των μελλοντικών στόχων του οργανισμού, έτσι ώστε στο σχέδιο δράσης να διαγράφονται τα πλαίσια της πορείας του οργανισμού, χωρίς να καθορίζονται επακριβώς τα σχετικά μεγέθη. Από την άλλη ο προγραμματισμός αναφέρεται στο λεπτομερή και πλήρες καθορισμό των στόχων του οργανισμού, των ενεργειών για την υλοποίησή τους, των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν, των χρηματοδοτικών και οικονομικών πόρων, καθώς και τον τόπο και χρόνο εκτέλεσής τους (Σαΐτης 2005:77).

Αναφορικά με τον προγραμματισμό οι βασικές παράμετροι της εκπαίδευσης καθορίζονται σε κεντρικό επίπεδο. Στο επίπεδο της σχολικής μονάδας ο προγραμματισμός αφορά κυρίως θέματα λειτουργίας του σχολείου όπως:

- εκπαιδευτικά θέματα, όπως η υλοποίηση του αναλυτικού προγράμματος, η υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, η αξιοποίηση της ευέλικτης ζώνης, η ανάπτυξη θετικού παιδαγωγικού κλίματος, οι σχολικές εκδηλώσεις και η παροχή αντισταθμιστικής αγωγής,
- θέματα εκπαιδευτικού προσωπικού, όπως η ενδοσχολική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών πάνω σε νέες διδακτικές μεθόδους ή στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, η προώθηση της ατομικής επαγγελματικής ανάπτυξης και η ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών,

- διοικητικά θέματα, όπως η αναβάθμιση του συστήματος αρχειοθέτησης και η μηχανοργάνωση του σχολείου,
- θέματα υλικοτεχνικής υποδομής, όπως η συντήρηση και ορθολογική αξιοποίηση των σχολικών χώρων και εγκαταστάσεων, η εξασφάλιση υψηλού επιπέδου καθαριότητας και συνθηκών υγιεινής, ο εκσυγχρονισμός και η προσαρμογή του εξοπλισμού και των εποπτικών υλικών και μέσων στις απαιτήσεις των νέων προγραμμάτων, βιβλίων και μεθόδων διδασκαλίας,
- θέματα επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον, όπως η ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας του σχολείου με την τοπική κοινωνία και ιδιαίτερα με τους γονείς των μαθητών και με την τοπική αυτοδιοίκηση, η αναβάθμιση της λειτουργίας των συλλογικών οργάνων λαϊκής συμμετοχής, η ανάπτυξη προγραμμάτων ενημέρωσης και στήριξης των γονέων, η διάχυση των αποτελεσμάτων και των επιτευγμάτων του σχολείου στην τοπική κοινωνία, η συμμετοχή σε τοπικές κοινωνικές εκδηλώσεις (Κατσαρός 2008:59-60).

Αρμοδιότητα επίσης του διευθυντή είναι η οργάνωση της σχολικής μονάδας, η οποία περιλαμβάνει: α) την αποτελεσματική οργάνωση της διδασκαλίας και της μάθησης β) την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διοικητικής δομής γ) την κατάλληλη κατανομή και αξιοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού και δ) την αποτελεσματική χρήση του χρόνου, του χώρου και των πόρων (Κατσαρός 2008:70).

Εκτός από την οργάνωση και την κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό, ο διευθυντής πρέπει ακόμη να συντονίζει τις ενέργειες όλων των υφισταμένων του, ώστε η συλλογική προσπάθεια να τείνει προς την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διακρίνεται για τη συντονιστική του επικοινωνία η οποία μπορεί να επιτευχθεί: α) με την προσωπική επαφή, η οποία προϋποθέτει πνεύμα κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων και β) με την τεχνική συλλογικής σκέψης, δηλαδή ενημέρωση όλων των μελών του συλλόγου για τη ροή των εργασιών (Σαΐτης 2008:39).

Ο διευθυντής του σχολείου είναι υπεύθυνος και για τη λήψη αποφάσεων, μια από τις βασικότερες διοικητικές λειτουργίες. Επειδή το εκπαιδευτικό μας σύστημα είναι συγκεντρωτικό ο διευθυντής καλείται να λαμβάνει αποφάσεις σε επίπεδο κυρίως λειτουργικό. Πρέπει να είναι γνώστης όμως της σημασίας των εκπαιδευτικών αποφάσεων, των μοντέλων και τα στάδια λήψης των αποφάσεων.

Απόφαση μπορεί να οριστεί η διαδικασία που αποβλέπει στη λύση προβλημάτων που σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού ή η διαδικασία επιλογής εναλλακτικών λύσεων για την επίτευξη κάποιου στόχου (Σαΐτης 2005:111).

Οι αποφάσεις μπορούν να διακριθούν σε προγραμματισμένες, οι οποίες αφορούν σε προβλήματα που εμφανίζονται συχνά και σε απρογραμμάτιστες που δεν μπορούν να προβλεφθούν και αφορούν στην αντιμετώπιση νέων και πολύπλοκων προβλημάτων. Οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις απαιτούν στελέχη με μέγιστες ικανότητες στη λήψη αποφάσεων, που διαθέτουν ευφυΐα, γνώσεις και πείρα (Σαΐτης 2005:114).

Η λήψη των διοικητικών αποφάσεων περνά από κάποιες φάσεις οι οποίες μπορούν να καθοριστούν ως εξής:

- Εξακρίβωση και ορισμός του προβλήματος.
- Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων, ιδεών και πιθανών δράσεων.
- Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης των ιδεών και των πιθανών λύσεων του προβλήματος.
- Επιλογή μιας λύσης μεταξύ πιθανών.
- Εφαρμογή της επιλεγμένης λύσης.
- Έλεγχος, αξιολόγηση της εφαρμογής-ανατροφοδότηση (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου 1994:181-186).

Η λήψη των αποφάσεων καλό είναι να παίρνεται από τον σύλλογο διδασκόντων, γιατί η συμμετοχή των εκπαιδευτικών αυξάνει την παραγωγικότητα. Ο διευθυντής λοιπόν οφείλει να γνωρίζει τη δυναμική του συλλόγου, να συγκροτεί αποδοτικές ομάδες με σωστή σύνθεση, να ενθαρρύνει τις ομάδες εργασίας, να αναγνωρίζει τις συγκρούσεις και να τις διευθετεί κατάλληλα, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη της δυσαρεστημένης μειοψηφίας, ώστε η απόφαση που λήφθηκε να εφαρμοστεί με επιτυχία και τη συμμετοχή όλων (Πασιαρδής 2004:204-208).

Τέλος ο διευθυντής έχει και την ευθύνη ελέγχου της πορείας των εργασιών και της κατεύθυνσης των εκπαιδευτικών. Έλεγχος είναι η διαδικασία, που υπολογίζει κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που τέθηκαν στη φάση του προγραμματισμού-σχεδιασμού και παρέχει ανατροφοδότηση για τη λήψη νέων αποφάσεων ή το νέο σχεδιασμό-προγραμματισμό του οργανισμού (Σαΐτης 2005:266).

Καθήκον του διευθυντή είναι να πείσει τους εκπαιδευτικούς που τυχόν διαφωνούν με τον έλεγχο, θεωρώντας την ως διαδικασία τιμωρίας, πως γίνεται για το καλό των ιδίων αλλά και της σχολικής μονάδας.

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου είναι ένα είδος ελέγχου, ο οποίος συγκεντρώνει ενδιαφέρον και λόγω της επικαιρότητας του θέματος αλλά και του ρόλου της στην βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να δίνει την ευκαιρία σε κάθε εκπαιδευτικό να εκτιμήσει τις ικανότητές του. Με όποιον τρόπο και να διενεργείται πρέπει να είναι μια διαδικασία βελτίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και να μην επικεντρώνεται στην τιμωρία ή την ποινή.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008:39) το έργο που καλείται να επιτελέσει ο διευθυντής «είναι πολύπλοκο και δύσκολο. Πολύπλοκο, γιατί αναλαμβάνει πληθώρα καθηκόντων, και δύσκολο, γιατί με τη διπλή ιδιότητα είναι υποχρεωμένος από τη μία μεριά να ενεργεί ως σύνδεσμος μεταξύ του σχολείου και των εκπαιδευτικών αρχών και, από την άλλη, ως μέλος της σχολικής κοινότητας υπόκειται στους ίδιους κανόνες όπως και οι άλλοι εκπαιδευτικοί». Το προβλεπόμενο από το νόμο διδακτικό έργο των διευθυντών σχολικών μονάδων δεν υπογραμμίζει μόνο την εκπαιδευτική ιδιότητά τους αλλά τονίζει και την υποχρέωσή τους να ασκούν τα διδακτικά τους καθήκοντα.

Αν και η θέση του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κατώτερη βαθμίδα της ιεραρχικής πυραμίδας, τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις που αναφέρονται στην υπουργική απόφαση (ΦΕΚ1340/2002 βλ. παράρτημα) μαρτυρούν τον καθοριστικό ρόλο του στην εκπλήρωση των εκπαιδευτικών στόχων.

Αυτό που γίνεται αντιληπτό από την υπουργική απόφαση, είναι ότι οι διευθυντές αναλαμβάνουν πληθώρα καθηκόντων, από τα οποία ορισμένα σχετίζονται με το χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού, άλλα με την οργάνωση του σχολείου και άλλα με το κοινωνικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας (Σαΐτης 2005:129). Έτσι, είναι υπεύθυνος για την εκπαιδευτική καθοδήγηση, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την παροχή κινήτρων, τον έλεγχο και τη διατήρηση της συνοχής του συλλόγου των διδασκόντων. Επίσης ο διευθυντής είναι αρμόδιος για την εισαγωγή καινοτομιών, για την υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων, συγκροτεί επιτροπές εξετάσεων, ενημερώνει το προσωπικό, τους γονείς, τους μαθητές και την ευρύτερη κοινότητα, συνεργάζεται με τους τοπικούς φορείς, επιδιώκει καλή επικοινωνία με τον υποδιευθυντή και τους συναδέλφους και γενικότερα φροντίζει για την ομαλή λειτουργία του σχολείου. Παράλληλα προεδρεύει στις συνεδριάσεις του συλλόγου, καλεί σε συνεδρίαση το σχολικό συμβούλιο, συντάσσει το ωρολόγιο πρόγραμμα, εγκρίνει τις μετεγγραφές των μαθητών, επιμελείται την προμήθεια του εποπτικού υλικού, φροντίζει για την τήρηση των καθηκόντων των εκπαιδευτικών και ασχολείται

με πάσης φύσεως ζητήματα, που μπορεί να ανακύψουν. Ο ρόλος του λοιπόν αναδεικνύεται πολυποίκιλος αλλά και περίπλοκος. Από τη μία ορίζεται φορέας διαμόρφωσης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής ενώ από την άλλη πιέζεται σε ένα απόλυτα συγκεντρωτικό και ελεγχόμενο εκπαιδευτικό σύστημα.

Σχολιάζοντας το νομοθετικό πλαίσιο διαπιστώνεται ότι το άρθρο 27 αναφέρεται πολύ γενικά στο έργο του Διευθυντή και τον χαρακτηρίζει ως διοικητικό, επιστημονικό και παιδαγωγικό υπεύθυνο της σχολικής κοινότητας. Στην προσπάθεια του ο συντάκτης να αναλύσει αυτό το χαρακτηρισμό θίγει κυρίως θέματα παιδαγωγικού χαρακτήρα σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς (καθοδηγεί, βοηθά, εμπνέει τους εκπαιδευτικούς, παρέχει κίνητρα, ενθαρρύνει πρωτοβουλίες τους, συνεργάζεται μαζί τους, ρυθμίζει τις μεταξύ τους σχέσεις) χωρίς όμως να δίνει ουσιαστικές κατευθύνσεις και τρόπους για το πώς θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Επίσης στο νόμο αναφέρεται ότι ο διευθυντής φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, επιστημονικά αλλά και παιδαγωγικά παρέχοντας κίνητρα σε αυτούς, χωρίς όμως να υποδεικνύεται ο τρόπος, η μέθοδος και η διαδικασία.

Στα άρθρα 28-32 χρησιμοποιούνται ρήματα όπως: ενθαρρύνει, εκπροσωπεί, εφαρμόζει, ενημερώνει, τηρεί, συντάσσει, ορίζει, συγκροτεί, προωθεί, που περιγράφουν θέματα αμιγώς διαδικαστικά και ρυθμιστικά και παρουσιάζουν αρκετές ασάφειες. Διαβάζοντας κάποιος αυτά τα άρθρα του νόμου εύκολα θα μπορούσε να συμπεράνει πως ο διευθυντής της σχολικής μονάδας και οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε αυτήν έχουν ένα μεγάλο ποσοστό αυτονομίας στο να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες έξω από τα στενά πλαίσια της εκπαιδευτικής νομοθεσίας. Η σημερινή πραγματικότητα, όμως μας δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ασκεί τη διοίκηση έχοντας ως μοναδικό κριτήριο την πιστή εφαρμογή της νομοθεσίας, χωρίς να αξιοποιούν τις όποιες περιορισμένες δυνατότητες αυτονομίας έχουν. Η κεντρική εξουσία δεν εκχώρησε αποφασιστικές αρμοδιότητες στους διευθυντές, ώστε να αναλαμβάνουν τις ανάλογες πρωτοβουλίες να καθοδηγούν και να επηρεάζουν άμεσα τους υφισταμένους τους αλλά και να αναλαμβάνουν την ανάλογη ευθύνη για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι στόχοι και οι κανόνες λειτουργίας του ελληνικού σχολείου καθορίζονται από την κεντρική διοίκηση. Επομένως ο διευθυντής δεν έχει τα περιθώρια εκείνα, τα οποία θα του επέτρεπαν να λειτουργήσει αυτόνομα και ελεύθερα, επειδή περιορίζεται μέσα στο πλαίσιο ενός νόμου που τον



θέλει περισσότερο εκτελεστικό όργανο της σχολικής διοίκησης, παρά διευθυντή – ηγέτη του σχολείου.

Τέλος παρατηρείται ότι ο διευθυντής αναλαμβάνει πληθώρα καθηκόντων, που η εκπλήρωσή τους εξαρτάται από τη διοικητική επάρκειά του και την επιστημονική του κατάρτιση σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης.

## 5. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Τα τελευταία χρόνια σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές στην εκπαίδευση. Το αναλυτικό πρόγραμμα και οι μέθοδοι διδασκαλίας έχουν τροποποιηθεί, οι εκπαιδευτικοί απέκτησαν δύναμη και δικαιώματα να παρεμβαίνουν στις αποφάσεις του σχολείου, οι γονείς και τα μέλη της τοπικής κοινότητας εμπλέκονται περισσότερο στις σχολικές υποθέσεις. Ο διευθυντής του σχολείου διαμεσολαβεί ανάμεσα στην ανώτερη εκπαιδευτική διοίκηση και στο διδακτικό προσωπικό. Από αυτή τη διαμεσολάβηση εξαρτιέται η επιτυχία των στόχων του σχολείου.

Πολλές έρευνες έγιναν με αντικείμενο την αποτελεσματικότητα των σχολείων, επικεντρώνοντας την προσοχή σε παράγοντες από τη μία οργανωτικούς, όπως η σχολική αυτονομία, η ισχυρή σχολική ηγεσία, η σταθερή σύνθεση του εκπαιδευτικού προσωπικού, η συνεχής επιμόρφωση των εμπλεκόμενων κ.α. και από την άλλη σε παράγοντες πολιτισμικούς, όπως οι καλές συναδελφικές σχέσεις, οι υψηλές προσδοκίες, οι σαφείς στόχοι. Οι έρευνες συμφωνούν σε πέντε κοινά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών σχολείων: α) Την ικανή σχολική ηγεσία β) Την έμφαση στους εκπαιδευτικούς στόχους γ) Τις υψηλές προσδοκίες δ) Το θετικό σχολικό κλίμα και ε) Την ενίσχυση της σχολικής επίδοσης (Πασιαρδής 2004:110-119).

Όπως είναι λογικό, κεντρική διαπίστωση όλων ανεξαιρέτως των ερευνών είναι ότι η διεύθυνση του σχολείου παίζει καταλυτικό ρόλο στη λειτουργία του και συνάμα ο διευθυντής του σχολείου αναδεικνύεται ως κεντρικός συντελεστής και φορέας της αλλαγής και της καινοτομίας. Η σχολική ηγεσία παρουσιάζεται έτσι ως η κύρια δύναμη, που βρίσκεται πίσω από τα αποτελεσματικά σχολεία. Ο διευθυντής όμως σήμερα στο ελληνικό σχολείο είναι εκτελεστικό όργανο. Για να λειτουργήσει διαφορετικά, θα πρέπει να έχει ευθύνη και για να έχει ευθύνη, είναι απαραίτητη η εξουσία που δεν τη διαθέτει.

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα λοιπόν, εξαιτίας του μεγάλου βαθμού συγκεντρωτισμού, δε δίνει περιθώρια στο σχολείο να γίνει σχετικά αυτόνομη εκπαιδευτική μονάδα, ώστε να λειτουργεί σύμφωνα με το περιβάλλον, που την προσδιορίζει και την περικλείει. Αυτός ο γραφειοκρατικός χαρακτήρας για την οργάνωση και λειτουργία του σχολείου έχει σοβαρές επιπτώσεις και στο ρόλο των διευθυντών. Προσηλώνονται σε τυπικές μορφές οργάνωσης, ασκώντας μια τυπική

εξουσία, που περιορίζεται στη χωρίς νόημα επανάληψη προκαθορισμένων δραστηριοτήτων, που καταντάει αυτοσκοπός (Μαυροσκούφης 1992:29). Σ αυτό το πλαίσιο ο διευθυντής έχει έναν ρόλο κυρίως εκτελεστικό, οι επιτελικές του αρμοδιότητες είναι περιορισμένες και συνήθως διαχειρίζεται πλήθος εντολών, που προέρχονται από την κεντρική διοίκηση. Αποτέλεσμα αυτής της διαπίστωσης είναι η σε ένα βαθμό αδυναμία του ελληνικού σχολείου να πραγματοποιήσει ικανοποιητικά τους στόχους του. Αυτό μπορεί να αποδοθεί και στο ρόλο του διευθυντή, επειδή ο φόρτος της γραφειοκρατικής εργασίας ενεργεί σε βάρος των διοικητικών και παιδαγωγικών του καθηκόντων και έτσι, ο ηγετικός ρόλος του περιορίζεται στην κατά γράμμα εκτέλεση νόμων και εγκυκλίων (Σαΐτης 1990:81). Επιπλέον περιορίζεται η αυτονομία του, εμποδίζοντάς τον να παίρνει αποφάσεις και να επιλύει προβλήματα, καθιστώντας τον εκτελεστικό όργανο των πολιτικών επιλογών της πολιτείας. Σύμφωνα με έρευνα ο διευθυντής έχει περιορισμένες αρμοδιότητες και ελάχιστα περιθώρια λήψης αποφάσεων. Σε σχέση με την κεντρική διοίκηση είναι κυρίως αποδέκτης εγκυκλίων και διαταγών (Παπανασούμ 1995:109).

Όταν η στελέχωση των διευθυντικών θέσεων του εκπαιδευτικού συστήματος δε στηρίζεται στην ανταγωνιστικότητα, σε όρους γνώσεων και ικανοτήτων αλλά σε άλλου είδους επιλογή, τότε είναι εύλογο να συμπεράνουμε ότι η παραγωγικότητα του συστήματος αυτού δεν μπορεί να φθάσει σε επιθυμητό όριο (Σαΐτης 2002: 50). Η αρχαιότητα φαίνεται ότι είναι ένα βασικό προσόν για την κατάληψη διευθυντικής θέσης. Επίσης, τα τυπικά προσόντα, όπως διδακτορικό, μάστερ κ.ά. δεν αποτιμώνται ανάλογα με τις απαιτήσεις του διοικητικού έργου που πρόκειται να επιτελέσει ο υποψήφιος εκπαιδευτικός- διευθυντής, με συνέπεια να μη βοηθούν στην επιλογή των ικανότερων υποψηφίων διευθυντικών στελεχών (Σαΐτης 2002: 59).

Ο παραδοσιακός γραφειοκράτης διευθυντής είναι ο διορισμένος προϊστάμενος του σχολείου, ο οποίος προσπαθεί να συμπεριφέρεται σύμφωνα με τις προσδοκίες των ιεραρχικά ανώτερών του στην εκπαιδευτική βαθμίδα. Η επιλογή του δε γίνεται σύμφωνα με τις αρχές του σύγχρονου μανάτζμεντ, αφού διορίζεται με βάση την αρχαιότητα. Ο σύγχρονος διευθυντής- υποστηρίζεται- για να επιτελέσει επάξια το έργο του θα πρέπει να αναβαθμιστεί σε διευθυντή ηγέτη- μανάτζερ με σαφή προσδιορισμό των καθηκόντων του και των ευθυνών του, ώστε να αντιμετωπίσει με επιτυχία τα προβλήματα της σχολικής μονάδας, ξεπερνώντας τα στενά παραδοσιακά πλαίσια, δηλαδή τη διεκπεραίωση γραφειοκρατικών υποθέσεων (Σαΐτης, Τσιαμάση, Χατζή 1997: 67).

Το παράδοξο λοιπόν είναι, πως από τη μια αποτελούν φορείς οράματος για τη σχολική μονάδα και από την άλλη περικλείονται στα πλαίσια του συγκεντρωτικού, γραφειοκρατικού συστήματος, με εμμονή στην τήρηση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας. Όπως είναι γνωστό, στη χώρα μας οι διευθυντές δε φοιτούν σε τμήματα ειδίκευσης γύρω από τις οργανωτικές και διοικητικές λειτουργίες του σχολείου. Μάλιστα ορισμένοι δε διαθέτουν ούτε γνώσεις, εμπειρία ή επιμόρφωση σε αντίστοιχα θέματα (Πασιαρδής 1994:194-195). Ο Έλληνας διευθυντής παρουσιάζει έλλειμμα ως προς την κατάρτιση ή την επιμόρφωσή του σε θέματα διεύθυνσης, με αποτέλεσμα να στερείται βασικών επαγγελματικών προσόντων και γνώσεων για τη σωστή επιτέλεση του έργου του. Στερείται επιπλέον και των βασικών κινήτρων (οικονομικών, επαγγελματικής σταδιοδρομίας, εξέλιξης), τα οποία θα τον ωθούσαν να αφοσιωθεί απερίσπαστος στο λειτούργημά του. Παρουσιάζονται επίσης και περαιτέρω δυσκολίες, όπως το διδακτικό του ωράριο, ο μισθός, η έλλειψη προσωπικού, που στο σύνολό τους δυσχεραίνουν περισσότερο το έργο του. Αν επίσης λάβουμε υπόψη, ότι και σύμφωνα με τα ισχύοντα κριτήρια τοποθέτησης των διευθυντών στην αντίστοιχη θέση επιλέγεται ουσιαστικά ο υπερέχων σε χρόνια προϋπηρεσίας, τότε η επιλογή του διευθυντή-ηγέτη, του χαρισματικού δηλαδή ανθρώπου, που θα οδηγήσει μπροστά τη σχολική μονάδα, όπως αναμένεται, εναπόκειται εν πολλοίς στην τύχη. Τίθεται λοιπόν το ζητούμενο από πλευράς εκπαιδευτικών αρχών, να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στο τι ζητείται από έναν διευθυντή σχολείου, στο πώς επιλέγεται αυτός για να το εκπληρώσει και στο πόσα περιθώρια αυτονομίας έχει για να το πράξει.

Ακόμη και σήμερα παραμένουν υποβαθμισμένα τα ακαδημαϊκά προσόντα και υπερτονίζονται τα χρόνια προϋπηρεσίας, χωρίς να δίνεται η στοιχειώδης σημασία για υποψηφίους αποφοίτους μεταπτυχιακών προγραμμάτων με αντικείμενο στη οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Η έμφαση λοιπόν στην αρχαιότητα και η ανυπαρξία ισχυρών κινήτρων, δημιουργούν φραγμούς σε ικανούς εκπαιδευτικούς να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για τη θέση αυτή. Ως προς την αρχαιότητα επισημαίνουμε, ότι ο έμπειρος εκπαιδευτικός δεν είναι αυτόματα και καλός εκπαιδευτικός ηγέτης. Η θέση αυτή έχει ανάγκη την απαιτούμενη γνώση και προετοιμασία σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης, ώστε να ξεπεραστεί ο αυτοσχεδιασμός και ο ερασιτεχνισμός.

Η μοναδική δυνατότητα, που έχει σήμερα ο κάθε εκπαιδευτικός, που γίνεται διευθυντής σχολικής μονάδας, για να μπορέσει να αντεπεξέλθει στο έργο του, είναι να καταφύγει και να συμβουλευέται τους αντίστοιχους, που προηγήθηκαν. Με τον

τρόπο αυτό όμως, διαιώνίζεται μια διοικητική και συμβουλευτική πρακτική, που προέρχεται από τις εμπειρίες των προηγούμενων γενεών, χωρίς να εμπλουτίζεται με τα σύγχρονα επιστημονικά και ερευνητικά δεδομένα, τα σύγχρονα μοντέλα και τις νέες εξελίξεις. Οι διευθυντές δηλαδή, που σήμερα ασκούν διοικητικό έργο στην πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, δεν διαθέτουν διοικητική επάρκεια αλλά ασκούν το διευθυντικό τους έργο βασιζόμενοι στις ελλειπείς γνώσεις προηγούμενων διευθυντών, με αποτέλεσμα να προκύπτει διαίωσις ενός απαρχαιωμένου συστήματος διεύθυνσης (Γεωργογιάννης, Λάγιος, Κουνέλη 2005).

## 6. Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ

Η πλειοψηφία των ερευνών, που αφορούν στη σχολική αναδιοργάνωση, αναγνωρίζει το σημαντικό ρόλο του διευθυντή στη διαδικασία ποιοτικής αλλαγής του σχολείου. Η σχολική ηγεσία παρουσιάζεται έτσι ως η κύρια δύναμη, που βρίσκεται πίσω από τα αποτελεσματικά σχολεία. Ο διευθυντής είναι αναγκαίο να δρα ως ηγέτης για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων του σχολείου. Αναμένεται να παίρνει αποφάσεις με ευκολία, να εφοδιάζει και να μοιράζει πληροφορίες, να δημιουργεί και να αναπτύσσει δίκτυα επικοινωνίας και σχέσεων, να μοιράζεται αρμοδιότητες και να είναι υπόλογος στην κοινότητα. Είναι απαραίτητο να παίρνει πρωτοβουλίες και αν χρειαστεί να έχει το θάρρος να αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν.

Ο διευθυντής του σχολείου για να επιτύχει ως ηγέτης, πρέπει να χειριστεί κατάλληλα όλα τα μέλη του σχολείου. Ο χειρισμός βέβαια του ανθρώπινου δυναμικού είναι δύσκολη υπόθεση γιατί παράγοντες όπως οι διαφορές στο χαρακτήρα των ανθρώπων, στην ηλικία και τα μικροσυμφέροντα, προκαλούν δυσχέρειες στην ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη του σχολείου. Ένας υπεύθυνος διευθυντής πρέπει να προσπαθεί αδιάκοπα για τη διατήρηση και βελτίωση του καλού εργασιακού περιβάλλοντος στο σχολείο που ηγείται, γιατί όσο πιο ευχάριστο είναι το εργασιακό περιβάλλον τόσο αυξάνουν και οι πιθανότητες για αποδοτικότερη διδακτική εργασία (Σαΐτης 1992:312).

Ως ηγέτης λοιπόν ο διευθυντής θα προσπαθεί να ενεργεί σύμφωνα με τις προσδοκίες της ομάδας που ηγείται, δηλαδή των εκπαιδευτικών και των μαθητών, ως διορισμένος όμως υπάλληλος προσπαθεί να συμπεριφέρεται σύμφωνα με τις προσδοκίες των ιεραρχικά ανωτέρων του στην εκπαιδευτική πυραμίδα. Ο διευθυντής είναι διορισμένος από την ανώτερη αρχή, γεγονός που του δίνει εξουσία μέσα στην ομάδα του σχολείου και έτσι έχει το πλεονέκτημα να ασκεί μεγαλύτερη επίδραση στο σχολείο. Η ίδια όμως αυτή θέση αποτελεί και μειονέκτημα καθώς εμποδίζει τα άλλα μέλη να τον δεχθούν ως ίσο ανάμεσά τους, γεγονός που αποτελεί εμπόδιο στην ελεύθερη επικοινωνία τους. Ο διευθυντής, στο πλαίσιο αυτής της διπλής ιδιότητας καλείται να προωθήσει την επιτυχία των σκοπών του σχολείου, που είναι τόσο γενικοί όσο και ειδικοί. Οι γενικοί καθορίζονται από την πολιτεία και τις εκπαιδευτικές αρχές, οι ειδικοί όμως εμπίπτουν στη διαδικασία του διευθυντή, από

τον οποίο εξαρτάται η πλήρης αξιοποίηση των πηγών-ανθρώπινων και υλικών- για την επιτυχία των γενικών σκοπών του σχολείου (Τύπας 1999:155-156).

Η έννοια της ηγεσίας συνδέεται στενά με την λειτουργία της διεύθυνσης και αναφέρεται στην ενσυνείδητη προσπάθεια των στελεχών για την ενεργοποίηση και την καθοδήγηση της δράσης του ανθρώπινου δυναμικού προς την αποτελεσματική υλοποίηση των σκοπών του οργανισμού. Είναι η λειτουργία που αφορά την κατεύθυνση της συμπεριφοράς των υφισταμένων και επομένως σχετίζεται κυρίως με τη διαπροσωπική διάσταση της διοίκησης. Ο διευθυντής πρέπει να έχει θεωρητικές γνώσεις και να τις αξιοποιεί, προκειμένου να καθοδηγεί, να συντονίζει, να εποπτεύει και να ελέγχει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του, να τους εμπνέει και να τους υποκινεί και να συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας, στην αποφυγή συγκρούσεων και στον χειρισμό των διαφορών που προκύπτουν μέσα από την ανάπτυξη αποτελεσματικής επικοινωνίας (Κατσαρός 2008:76-77).

Για τον προσδιορισμό των παραμέτρων της σύγχρονης ηγεσίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που έχει το σχολείο ως οργάνωση:

- Το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου είναι εκπαιδευτικοί με σχετικά υψηλό μορφωτικό επίπεδο, ευαίσθητοι και υποκινούμενοι από υψηλά κίνητρα.
- Ο σκοπός του σχολείου αποτελεί την ειδοποιό διαφορά του σχολείου ως οργάνωσης. Σύμφωνα με τον Ν. 1566/85 «το σχολείο συμβάλλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών, ώστε να ζήσουν δημιουργικά ως ελεύθεροι, υπεύθυνοι και δημοκρατικοί πολίτες». Επομένως το όραμα του διευθυντή-ηγέτη θα πρέπει να συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με το σκοπό της εκπαίδευσης.
- Οι διοικητικές δομές, οι οποίες σύμφωνα με έρευνες είναι σε μεγάλο βαθμό συγκεντρωτικές και ο χαρακτήρας του σχολείου γραφειοκρατικός (Κατσαρός 2008:70)

Ο διευθυντής ως ηγέτης του σχολείου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο κυρίως:

- α) στην επικοινωνία ανάμεσα στα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης και το προσωπικό του σχολείου, β) στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, δηλαδή των εκπαιδευτικών του σχολείου, γ) στην εφαρμογή ή την απόρριψη κάθε προγράμματος εκπαιδευτικής πολιτικής, δ) στην εισαγωγή καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο του σχολείου και ε) στην ανάπτυξη κατάλληλων διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο του σχολείου (Γουρναρόπουλος 2007:30-31)

Σύμφωνα με τον Σαΐτη, (2005:236) η διεύθυνση της σχολικής μονάδας έχει να κάνει με τις εξής δραστηριότητες:

- *Εκχώρηση εξουσίας*

Εκχώρηση εξουσίας είναι η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και αντίστοιχης εξουσίας προς τους υφισταμένους. Με την εκχώρηση εξουσίας δίνεται η ευκαιρία σε υφιστάμενα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις και να χειρίζονται ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο τα διευθυντικά στελέχη εξασφαλίζουν τη μέγιστη συνεισφορά των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των μελών της σχολικής κοινότητας. Επίσης, με τη μεταβίβαση εξουσίας ο διευθυντής αφιερώνει περισσότερο χρόνο στη διοίκηση και όχι στο να περατώνει την εκτελεστική εργασία. Όμως, είναι απαραίτητο ο διευθυντής να έχει την ικανότητα να διαχωρίζει τις αρμοδιότητές του και να αντιλαμβάνεται ποιες από αυτές μπορούν να μεταβιβαστούν και ποιες αποτελούν τον πυρήνα του θεσμικού του ρόλου. Τέλος, σε αντιδιαστολή με την παραδοσιακή ιεραρχική αντίληψη της ηγεσίας, η μοιρασμένη ηγεσία εξαρτάται από τη συνεργασία η οποία βασίζεται στην εμπιστοσύνη, στο σεβασμό της πείρας και των γνώσεων των άλλων και της αμοιβαίας αλληλεξάρτησης για επιτυχία.

- *Εξασφάλιση επικοινωνίας*

Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί προϋπόθεση επιτυχούς διεύθυνσης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Η διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να είναι μονόδρομη, δηλαδή η μεταβίβαση ενός μηνύματος χωρίς να αναμένεται ανταπόκριση ή αμφίδρομη, όπου αναμένεται η απάντηση από τον αποδέκτη του μηνύματος. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σε μια σχολική μονάδα και μάλιστα αμφίδρομης εξαρτάται από τη συνεργασία των μελών της ομάδας καθώς και από το χρόνο που χρειάζεται για τη μετάδοση ενός μηνύματος (Σαΐτης 2005:236).

Ο διευθυντής του σχολείου που αποτελεί το συνδετικό κρίκο όλων των υποσυστημάτων (εκπαιδευτικοί, μαθητές, σύλλογος γονέων, προϊστάμενοι και σχολικοί σύμβουλοι, φορείς της τοπικής κοινωνίας), οφείλει να γνωρίζει τους μηχανισμούς που θα οδηγήσουν σε μια αποτελεσματική αμφίδρομη επικοινωνία μέσα στη σχολική μονάδα (Πασιαρδής 2004:88).

- *Διαχείριση των συγκρούσεων*

Η διαχείριση των συγκρούσεων αφορά στην επίλυση προβλημάτων, που σχετίζονται με την ανάπτυξη διαφωνιών ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό ή στις σχέσεις με τους γονείς και το εξωτερικό περιβάλλον. Η εμφάνιση αντιθέσεων και συγκρούσεων συνήθως συνδέεται με την προσπάθεια υλοποίησης αλλαγών,



πρωτοβουλιών και καινοτομιών, αλλά συγκρούσεις προκύπτουν και στο πλαίσιο της καθημερινής λειτουργίας ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Καμπουρίδη (2002:187), οι αιτίες των συγκρούσεων είναι: α) τα οργανωτικά προβλήματα, β) οι συγκρούσεις χαρακτήρων, γ) η διαφορετική αξιολόγηση αξιών, δ) η απειλή θέσης ή προνομίων και ε) οι αντίθετες αντιλήψεις ή γνώμες.

Οι αντιπαραθέσεις δεν αποτελούν πάντα κάτι αρνητικό. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή περισσότερων παραγωγικών και θετικών αποτελεσμάτων. Με τη σύγκρουση τα άτομα ωθούνται στην εξεύρεση καλύτερων λύσεων, ενεργοποιώντας τη δημιουργική τους σκέψη και διευρύνοντας τις ενέργειες για εναλλακτικές λύσεις. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας γνωρίζοντας τη δυναμική των σχέσεων που παρουσιάζονται σε μια ομάδα και τις πιθανότητες να προκύψουν αντιπαραθέσεις μεταξύ των μελών, οφείλει να προλαμβάνει την εμφάνιση διαφορών και συγκρούσεων. Αν όμως αυτό δεν καταστεί δυνατό τότε μπορεί να ακολουθήσει τις εξής στρατηγικές αντιμετώπισης: α) αποφυγή, αποχώρηση από την αντιπαραθέση που σημαίνει αναβολή της έντασης, β) εξομάλυνση, προσαρμογή διαφορετικών απόψεων, γ) συμβιβασμός, εξεύρεση κοινά αποδεκτής λύσης έστω και αν αυτή δεν είναι η καλύτερη δυνατή, δ) επίλυση του προβλήματος με συνεργασία όλων των εμπλεκομένων και ε) σύγκρουση, όπου επιχειρείται η προσωπική νίκη με άσκηση εξουσίας (Καμπουρίδης 2002:188-192).

Το θέμα των συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και η αντιμετώπισή του είναι ιδιαίτερα σημαντικό και επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων αλλά και την αποδοτική λειτουργία των οργανισμών, γι' αυτό και θεωρείται απαραίτητη η εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών, ώστε να μπορούν να αναγνωρίζουν τις πηγές των συγκρούσεων και να τις προλαμβάνουν ή να τις αντιμετωπίζουν με αποτελεσματικό τρόπο (Χατζηπαναγιώτου 2003:62).

- *Παρώθηση-παρακίνηση των εκπαιδευτικών*

Βασικό σημείο της αποδοτικής διεύθυνσης είναι η ικανότητα να παίρνεις αποτελέσματα από έναν άνθρωπο, δραστηριοποιώντας τον με τέτοιον τρόπο, ώστε να αποδώσει έργο σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί. Η ικανότητα αυτή προϋποθέτει έναν διευθυντή που δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες χρησιμοποιώντας κίνητρα, πειθώ, πρωτοβουλία και δίνοντας το προσωπικό παράδειγμα (Σαΐτης 2005:236).

Σύμφωνα με τον Καμπουρίδη (2002:165) ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τρεις κανόνες για την παρακίνηση του προσωπικού: α) η χρήση κινήτρων είναι απαραίτητη, β) οι ψυχολογικές ανάγκες διαφέρουν από άτομο σε άτομο και από χρονική στιγμή σε χρονική στιγμή, γ) ο διευθυντής πρέπει να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του ανάλογα με την προσωπικότητα των συναδέλφων του και τις ανάγκες κάθε περίπτωσης.

Η διοίκηση των οργανισμών πρέπει να δημιουργεί ή να καλλιεργεί την εσωτερική διάθεση των ατόμων για εργασία. Ορισμένες βασικές αρχές και οδηγίες για επιτυχημένη παρακίνηση είναι η εξής:

α) Η σύνδεση της απόδοσης με ανταμοιβές. Βασίζεται στην αναγνώριση, στον έπαινο και στην επιβράβευση των εκπαιδευτικών για τα αποτελέσματά τους και για τη συνεισφορά τους.

β) Ο εμπλουτισμός της εργασίας (δυνατότητα μετακίνησης των εκπαιδευτικών σε άλλες τάξεις, ανάληψη συγκεκριμένων μαθημάτων).

γ) Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

δ) Η αποσαφήνιση των στόχων του οργανισμού και των προσδοκιών που μπορούν να έχουν οι εκπαιδευτικοί (Κατσαρός 2008:78-79).

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο της ελληνικής εκπαίδευσης είναι από τις πιο δύσκολες διευθυντικές δραστηριότητες, διότι τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης έχουν περιορισμένες δυνατότητες ανάπτυξης πρωτοβουλιών για την ικανοποίηση των αναγκών των εκπαιδευτικών. Σε αυτό κατατείνουν οι παρακάτω παράγοντες: α) Η αμοιβή των εκπαιδευτικών - δημοσίων υπαλλήλων δεν μπορεί να αξιοποιηθεί ως κίνητρο, αφού προσδιορίζεται από το «ενιαίο μισθολόγιο» β) Τα κίνητρα μεταπτυχιακών σπουδών και του επιδόματος θέσεως δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα, διότι είναι χαμηλά, για να καθιστούν ελκυστικές τις θέσεις ευθύνης. γ) Η μέτρηση της αποδοτικότητας στον χώρο της εκπαίδευσης είναι εξαιρετικά δύσκολη και δ) Η επικράτηση αρνητικού κλίματος, η έλλειψη αναγνώρισης, οι περιορισμένες ηγετικές δυνατότητες των προϊσταμένων και τα αναποτελεσματικά συστήματα αξιολόγησης, αμοιβών και προαγωγών κτλ. δεν επιτρέπουν την ουσιαστική ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης (Τύπας 1999:294-295).

- *Διαμόρφωση κουλτούρας και ενοϊκού κλίματος.*

Η κουλτούρα και το κλίμα αποτελούν σημαντικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας αλλά και ανανέωσης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Η

κουλτούρα διαμορφώνει αξίες και οράματα και το κλίμα ενθαρρύνει ερμηνείες της κουλτούρας, που μεταφράζονται σε επιθυμητές ενέργειες προς όφελος του εκπαιδευτικού οργανισμού. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα είναι η δομή και το μέγεθος της σχολικής μονάδας, το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο των μαθητών, το εξωτερικό περιβάλλον και τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (Σαΐτης 2002).

Ο διευθυντής οφείλει να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας της σχολικής μονάδας, να δίνει τη δυνατότητα στα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού να συζητούν και να επανεξετάζουν τις αξίες και τις παραδοχές τους και να είναι πάντοτε σε θέση να προβαίνει σε αναγκαίες αλλαγές, μέσα από τη συνεργασία και τη δημιουργία κοινού οράματος όλων των μελών του οργανισμού (Πασιαρδής 2004:158,164).

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (1992:312-315) ο διευθυντής – ηγέτης, ιεραρχώντας τις δραστηριότητές του στη σχολική μονάδα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στα εξής σημεία που συνδέονται άμεσα με τον ανθρώπινο παράγοντα:

α) *Τη συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό.* Βασική επιδίωξη του διευθυντή θα πρέπει να είναι η αρμονική συνεργασία του με το υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό. Θα πρέπει να διακρίνει τον τρόπο με τον οποίο θα χειριστεί τον καθένα ιδιαίτερα. Για την καλύτερη δυνατή λειτουργία του σχολείου, ο διευθυντής θα πρέπει να διακατέχεται από σεβασμό στην προσωπικότητα των συναδέλφων, κατανόηση και αντιμετώπιση των ατομικών τους προβλημάτων, αντικειμενικότητα στη συμπεριφορά απέναντι σε όλους τους υφισταμένους και ανάπτυξη πνεύματος ειλικρινούς συνεργασίας στα διάφορα προβλήματα.

Υποχρέωση του διευθυντή είναι να φέρνει τα θέματα διδακτικής και εξωδιδακτικής φύσεως στο σύλλογο διδασκόντων και μέσα σε πνεύμα συνεργασίας να γίνεται η κατανομή. Επειδή η ανάθεση εξωδιδακτικής εργασίας είναι ένας λόγος που μπορεί να επηρεάσει τις διαπροσωπικές σχέσεις του διδακτικού προσωπικού, γι' αυτό ο διευθυντής πρέπει να ενεργεί αντικειμενικά και αμερόληπτα. Δεν πρέπει να ξεχνά επίσης τις δύο βασικές αρχές της διοίκησης, ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση και η αρχή της ίσης μεταχείρισης. Σε περίπτωση που αντιμετωπιστεί πρόβλημα με την ανάθεση κάποιας εργασίας, ο διευθυντής καλείται να δώσει λύση μέσα από διαλογική συζήτηση και να μην αναθέσει τις εξωδιδακτικές δραστηριότητες σύμφωνα με τη δική του αποκλειστικά κρίση. Καλείται δηλαδή ο διευθυντής να

λειτουργήσει ως ηγέτης του σχολείου και να συμβάλλει με αυτόν τον τρόπο στη δημιουργία και διατήρηση ενός καλού σχολικού κλίματος.

Μια επιπλέον υποχρέωση του διευθυντή, όπως ορίζεται και από τη σχετική νομοθεσία, είναι ο έλεγχος των υφισταμένων του. Θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένος για το τι προβλέπει η νομοθεσία και να τον διακρίνει ιδιαίτερη προσοχή, διακριτικότητα, αντικειμενικότητα και σύνεση.

β) *Την ενδοσχολική επικοινωνία με το μαθητικό δυναμικό.* Σκοπός του σχολείου και του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι η μετάδοση γνώσεων και η συμβολή στην ανάπτυξη της προσωπικότητας των μαθητών. Ο διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας έχει τη βασική ευθύνη για την επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης. Θα πρέπει να δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον, να έχει παιδαγωγικές γνώσεις, να κατανοεί τον παιδικό ψυχισμό, να σέβεται την προσωπικότητα των μαθητών και να εμπνέεται από αίσθημα δικαιοσύνης.

γ) *Τη διεύθυνση των εργασιών του συλλόγου διδασκόντων.* Ο σύλλογος διδασκόντων αποτελεί συλλογικό όργανο, με σκοπό τη χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και την καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Εκπληρώνει την αποστολή του μέσω των συνεδριάσεων των μελών του, οι οποίες συνεδριάσεις πραγματοποιούνται ύστερα από πρόσκληση του προέδρου.

Ο διευθυντής ως πρόεδρος του συλλόγου διδασκόντων οφείλει:

- Να προσκαλεί τους συναδέλφους προς συνεδρίαση.
- Να προγραμματίζει και να προετοιμάζει έγκαιρα τη συνεδρίαση
- Να μεριμνά για την έγκαιρη κοινοποίηση της ημερήσιας διάταξης.
- Να διαπιστώνει αν υπάρχει απαρτία.
- Να πραγματοποιείται η συνεδρίαση σε κανονική χρονική διάρκεια.
- Να μεριμνά, ώστε για τα θέματα που εξετάζονται να λαμβάνεται η καλύτερη δυνατή απόφαση.

Ο διευθυντής του σχολείου, όπως αναφέραμε, είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής. Εκτός από τις ευθύνες του στο εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου, είναι υπεύθυνος και για τις σχέσεις του σχολείου με το κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εντάσσεται. Το σχολείο για να φέρει σε πέρας το έργο του πρέπει να έχει καλή επικοινωνία με το κοινωνικό περιβάλλον. Φυσικό είναι η ευθύνη για τη δημιουργία των παρακάτω κοινωνικών δραστηριοτήτων να ανήκει στην ηγεσία της σχολικής μονάδας:

- *Καλλιέργεια και ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών.* Η συνεργασία αυτή βέβαια επιβάλλεται από τη σχετική νομοθεσία αλλά τα αποτελέσματά της εξαρτώνται περισσότερο από τη θεληματική και ειλικρινή συνεργασία των δύο πλευρών και όχι από την προσταγή του νόμου.

- *Συνεργασία της διεύθυνσης της σχολικής μονάδας με τις τοπικές αρχές.* Κύριος σκοπός αυτής της συνεργασίας θα είναι η επίλυση ορισμένων προβλημάτων του σχολείου π.χ. κτιριακά.

- *Δραστηριότητα που θα συμβάλλει στην επίλυση τοπικών προβλημάτων.* Τέτοια δραστηριότητα θα μπορούσε να είναι η δεντροφύτευση ή αναδάσωση μιας περιοχής, η συμβολή των μαθητών στην διατήρηση καθαρού φυσικού περιβάλλοντος κ.α.

- *Ανάπτυξη στενής συνεργασίας με άλλες σχολικές μονάδες ή κοινωνικές οργανώσεις της περιοχής.* Αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας μπορεί να είναι η ανταλλαγή απόψεων πάνω σε εκπαιδευτικά και κοινωνικά θέματα ή η πραγματοποίηση κοινών σχολικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων (Σαΐτης 1992:316-318).

Ο Κατσαρός (2006:72-73) επισημαίνει ότι ο διευθυντής σύγχρονος ηγέτης θα πρέπει:

- Να έχει όραμα προσανατολισμένο στις δυνατότητες του σχολείου, αποσαφηνισμένο και εξειδικευμένο σε ξεκάθαρους στόχους.

- Να αναπτύσσει πρωτοβουλία, να εξαντλεί τα όρια της διακριτικής του ευχέρειας και να μην εξαντλεί το ρόλο του στην τυπική άσκηση των καθηκόντων του.

- Να μην αντιλαμβάνεται το ρόλο του ως εκτελεστικό όργανο ή όργανο επιβολής των αποφάσεων της διοίκησης.

- Να έχει εμπιστοσύνη στις ηγετικές του ικανότητες.

- Να ενθαρρύνει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς.

- Να ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

- Να δημιουργεί ευκαιρίες για τη συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας στη ζωή του σχολείου και τη συμμετοχή του σχολείου στη ζωή της τοπικής κοινωνίας.

- Να συνυπολογίζει για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων του σχολείου τις απόψεις και τις ανάγκες των γονέων και της τοπικής κοινωνίας.

- Να διαθέτει κοινωνική αποδοχή και αναγνώριση στην τοπική κοινωνία.

- Να επικοινωνεί και να συνεργάζεται αποτελεσματικά.

- Να έχει επαρκή επιστημονική γνώση του αντικειμένου του ως παιδαγωγός και ως διοικητικό στέλεχος.

- Να διαθέτει προσαρμοστικότητα και ευελιξία.

Συμπερασματικά αντιλαμβανόμαστε ότι ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας είναι σημαντικός στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Η δυνατότητα να αναλυθούν τα προβλήματα και να διατυπωθούν προτάσεις για την επίλυσή τους εξαρτάται από τις ικανότητες των σχολικών ηγετών. Αυτό σημαίνει ότι το σχολείο δε χρειάζεται διευθυντή με απλά, διεκπεραιωτικά, καθημερινά, διοικητικά και γραμματειακά καθήκοντα αλλά ηγέτη, ο οποίος να φροντίζει για την απρόσκοπτη λειτουργία του σχολείου, να διατηρεί άμεση επαφή με τα μέλη της σχολικής κοινότητας και να ενθαρρύνει το προσωπικό για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών (Γουρναρόπουλος 2007:33).

Τέλος, το κύρος, η αποδοχή και η σταθερότητα του διευθυντή ως ηγέτη επηρεάζονται κυρίως από την αξία του ως επιστήμονα και ηγέτη, σε σύγκριση με τις ικανότητες και τα προσόντα των άλλων μελών του σχολείου. Η ελευθερία του και η ανεξαρτησία του εξαρτάται, τόσο από τις σχέσεις του προς το σύλλογο των διδασκόντων και προς το σύλλογο των γονέων, όσο και από τις σχέσεις του προς τις προϊστάμενες αρχές. Τέλος, η αποδοχή του ως ατόμου εξαρτάται από τα προσωπικά του κυρίως χαρακτηριστικά, τα οποία λίγο-πολύ είναι γνωστά στους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας (Τύπας 1999:157).

## 7. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ - ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ – ΗΓΕΤΗ

Η επίτευξη υψηλότερου επιπέδου απόδοσης μαθητών και εκπαιδευτικών επιβάλλουν ιδιαίτερα υψηλές απαιτήσεις από τα σύγχρονα ηγετικά στελέχη στην εκπαίδευση. Η δυνατότητα ανταπόκρισης των στελεχών στον ηγετικό ρόλο τους είναι συνάρτηση δύο αλληλένδετων παραγόντων: α) της διάθεσης τους για ανάληψη ηγετικού ρόλου και β) του βαθμού στον οποίο διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες και προδιαθέσεις. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να διαθέτουν σε υψηλό βαθμό γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, τόσο για να μπορούν να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους, όσο και για να μπορούν να λειτουργήσουν ως πρότυπα για τους υφιστάμενούς τους.

Πριν αναπτύξουμε τις ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες κρίνεται απαραίτητη η αποσαφήνιση των όρων «ικανότητες», «δεξιότητες». Σύμφωνα με την Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια (1989-1993:2408), «ικανότητες είναι οι προσωπικές-ψυχολογικές ιδιαιτερότητες του ανθρώπου που συνθέτουν την ψυχολογική βάση της ανάπτυξης, της εκπαίδευσης και της δημιουργικής δραστηριότητας». Με τον όρο «δεξιότητα εννοούμε τον βαθμό ευκολίας, ακρίβειας και ταχύτητας με τον οποίο εκτελείται μια συνέχεια πολύπλοκων κινητικών ενεργειών και πνευματικών διαδικασιών, με τις οποίες αντιμετωπίζονται και λύνονται δύσκολα προβλήματα και καταστάσεις. Δηλαδή, η δεξιότητα είναι μια ιδιαίτερη επίδοση στην εκτέλεση κάποιου έργου» (1989-1993:1321). Παρά την παραπάνω διάκριση, συχνά παρατηρείται σύγχυση στη χρήση των όρων, τόσο στην εκπαίδευση όσο και στον χώρο της διοικητικής επιστήμης, αφού σε πολλές περιπτώσεις οι ικανότητες ως προϋποθέσεις ταυτίζονται με τις αντίστοιχες δεξιότητες ως επιδόσεις που αναπτύσσουν τα άτομα.

Στην επιστήμη της διοίκησης αναφέρονται διάφορα προσωπικά χαρακτηριστικά και διάφορες διοικητικές ικανότητες που πρέπει να έχει το άτομο που διευθύνει το σχολείο. Το άτομο που διοικεί πρέπει να είναι υπεύθυνο, ακέραιο, ευέλικτο, να διαθέτει όραμα, αυτοκυριαρχία, διανοητική ικανότητα, να αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις, να παίρνει πρωτοβουλίες, να δημιουργεί κίνητρα, να πείθει, να έχει δημιουργικότητα. Εφόσον ο διευθυντής είναι ο ηγέτης του σχολείου, πρέπει να ξέρει να εμπνέει και να καθοδηγεί τα μέλη της ομάδας που ηγείται ώστε να τα υποκινεί να παίρνουν τις ορθές αποφάσεις, να καταστρώνουν σχέδια και να τα

εφαρμόζουν στην πράξη. Γι' αυτό ένας τέτοιος ηγέτης χρειάζεται ορισμένες προσωπικές ικανότητες, έμφυτες και επίκτητες, όπως η ικανότητα να παίρνει αποφάσεις, να καταστρώνει σχέδια, να εμπνέει, να συντονίζει, να έχει σταθερότητα, ευελιξία, ψυχική δύναμη και να αντέχει σε πιέσεις. Επίσης, πρέπει να είναι ειλικρινής, αμερόληπτος, δίκαιος και να αποτελεί φορέα αλλαγής στο σχολείο, βρίσκοντας τρόπους και διαδικασίες για να εκπληρωθούν οι σκοποί του σχολείου. Στον τομέα των διοικητικών ικανοτήτων αναφέρεται ότι το άτομο πρέπει να μπορεί να προγραμματίζει, να οργανώνει, να προβλέπει, να διοικεί, να κρίνει, να επικοινωνεί και να διατηρεί τον έλεγχο.

## **7.1 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ – ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ**

Ο Σαΐτης (2008:137-138) ταξινομώντας τις δεξιότητες ενός ηγέτη αναφέρεται σε τρεις ομάδες δεξιοτήτων:

α) *Στην ικανότητα του συνεργάζεσθαι.* Η ικανότητα αυτή έχει να κάνει με τη συμπεριφορά και τη δράση των μελών μιας ομάδας. Ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι υποχρεωμένος να είναι γνώστης της ψυχολογίας του ατόμου και των ομάδων, να μπορεί να αντιλαμβάνεται και να εκτιμά τις διαφορές σε ικανότητες και κίνητρα των υφισταμένων του, προκειμένου να προλαμβάνει δυσάρεστες καταστάσεις και να δημιουργεί εργασιακό περιβάλλον τέτοιο, ώστε να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων της ομάδας. Ο διευθυντής του σχολείου, για παράδειγμα, όταν διευθύνει τη συζήτηση ως πρόεδρος του συλλόγου διδασκόντων, πρέπει να έχει υπομονή και καλή διάθεση, να είναι ανεκτικός. Επίσης πρέπει να σέβεται και να κατανοεί τις ιδέες των άλλων συναδέλφων και να δημιουργεί ανάλογο κλίμα, όπου κάθε δάσκαλος του σχολείου να αισθάνεται ελεύθερος να εκφράσει τις απόψεις του.

β) *Στην επαγγελματική ικανότητα.* Αφορά στη ρύθμιση του έργου ενός προϊσταμένου, η οποία πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να εκτιμήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα καθήκοντα, τις ευθύνες και τα υπηρεσιακά προβλήματα των υφισταμένων του. Επίσης, να ασκεί καλύτερη εποπτεία στους συνεργάτες του και να έχει την ευχέρεια για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Η επαγγελματική ικανότητα ενός διευθυντή πρέπει να είναι αποτέλεσμα της διοικητικής πείρας που



πρέπει να διαθέτει και της άρτιας επιστημονικής κατάρτισης σε θέματα της αρμοδιότητάς του.

γ) *Στην αντιληπτική ικανότητα.* Η δεξιότητα αυτή, μας υποδεικνύει ότι ένας ηγέτης-προϊστάμενος δεν πρέπει να ενεργεί μόνο ως εκτελεστικό όργανο, αλλά και ως επιτελικός παράγοντας. Απαιτείται να διαθέτει παρατηρητικότητα και διοικητική φαντασία, ώστε μέσω παρατηρήσεων να είναι σε θέση να επισημαίνει τις τυχόν λειτουργικές αδυναμίες και στη συνέχεια να σχεδιάζει σύγχρονες και προσφορότερες μεθόδους.

Σύμφωνα με τον Katz, όπως αναφέρεται στο (Σαΐτης 2008:136) οι βασικές ικανότητες που χρειάζονται σε οποιοδήποτε ηγετικό στέλεχος, για να επιτύχει στο έργο του είναι οι εξής:

α) *Τεχνικές δεξιότητες*, που σχετίζονται με την ικανότητα ενός ατόμου να πραγματοποιεί κάποιο είδος δραστηριότητας που απαιτεί την εφαρμογή κάποιας μεθόδου, διαδικασίας ή τεχνικής.

β) *Ανθρώπινες δεξιότητες*, οι οποίες αφορούν την διαπροσωπική διάσταση και την ικανότητα αποτελεσματικής συνεργασίας. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις δεξιότητες δημιουργεί καλό εργασιακό περιβάλλον, ώστε όλοι οι εκπαιδευτικοί να μπορούν να εργαστούν και να εκφραστούν ελεύθερα και χωρίς φόβο.

γ) *Νοητικές δεξιότητες*, οι οποίες αφορούν την ικανότητα ενός διευθυντή-ηγέτη συνολικής και συστημικής αντίληψης του σχολείου και αναγνώρισης ότι οι διάφορες λειτουργίες του σχολείου είναι αλληλεξαρτώμενες. Ακόμη, ο προϊστάμενος-ηγέτης πρέπει να διακρίνει τη σχέση του σχολείου με το εξωτερικό του περιβάλλον. Γενικά, είναι δυνατό να υποστηριχτεί ότι ο προϊστάμενος που έχει αυτές τις δεξιότητες μπορεί να διατυπώσει τους σκοπούς και την πολιτική του σχολείου και να το κατευθύνει στην επίτευξη των στόχων του.

Οι Θεοφιλίδης και Στυλιανίδης (2000:16-23) στηριζόμενοι στα δεδομένα διαφόρων ερευνών καταλήγουν στα ακόλουθα χαρακτηριστικά και ικανότητες της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας:

- *Το όραμα* που έχει ο διευθυντής για το σχολείο που διευθύνει, το οποίο πρέπει να διαμορφώνει και να διατυπώνει με καθαρότητα και σαφήνεια καθώς και τον τρόπο υλοποίησής του. Το όραμα αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας γιατί: α) αποσαφηνίζει τη γενική κατεύθυνση, την οποία μελλοντικά πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός, β) προσδιορίζει μια κοινή μελλοντική πορεία, αφού συμβάλλει στο συντονισμό όλων των εμπλεκομένων της σχολικής οργάνωσης γ) ενεργοποιεί και

παρακινεί το προσωπικό, αφού η εκπλήρωση των στόχων του και η ικανοποίηση των επιθυμιών του αποτελεί κοινή επιδίωξη για όλους (Μπουραντάς 2002:357).

- *Η ικανότητα μετασχηματισμού* που αναφέρεται στην ικανότητα του σχολικού ηγέτη να ενδυναμώνει τους εκπαιδευτικούς, ώστε να μετασχηματίζουν την πρόθεση σε πράξη. Η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών του σχολείου επιτυγχάνεται με την εμπλοκή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη συνεισφορά τους στην οργάνωση και διοίκηση της σχολικής μονάδας. Απαιτείται επίσης η ενθάρρυνση για συλλογική εργασία καθώς και η στήριξη και ανταμοιβή των προσπαθειών τους για ενίσχυση της αυτοεκτίμησής τους.

- *Η σταθερότητα και η ενσυνείδητη δράση*, δηλαδή η δυναμική παρουσία του διευθυντή στο χώρο του σχολείου, με την ανάληψη πρωτοβουλιών και την επιδίωξη αλλαγών, που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των στόχων που τέθηκαν.

- *Η δημιουργικότητα* εκ μέρους του διευθυντή, δηλαδή η ικανότητα να επινοεί και να εφαρμόζει κατάλληλες λύσεις, για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων που παρουσιάζονται στο σχολείο. Η δημιουργικότητα του διευθυντή προϋποθέτει τη γνώση των θεμάτων, που αφορούν τη σχολική κοινότητα καθώς και το γνωστικό υπόβαθρο και τις ικανότητες λήψης σωστών αποφάσεων.

- *Η ευαισθησία* του σχολικού ηγέτη, δηλαδή η κατανόηση που δείχνει στα συναισθήματα, τις ανάγκες αλλά και τις ανησυχίες των εκπαιδευτικών του σχολείου.

- *Η επαγγελματική πληρότητα* του διευθυντή της σχολικής μονάδας, δηλαδή η ικανότητα του να ασχολείται εκτός από τα διοικητικά του καθήκοντα και με τη διδακτική διαδικασία. Η ενασχόληση αυτή βέβαια, για να συντελεί στην ποιοτική αναβάθμιση της παρεχόμενης διδασκαλίας, προϋποθέτει ο διευθυντής να διαθέτει το απαραίτητο υπόβαθρο παιδαγωγικής και διδακτικής κατάρτισης.

Οι ικανότητες τις οποίες πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας, εξαρτώνται από τον τύπο ηγεσίας που θα επιλέξει και την ηγετική συμπεριφορά που θα ακολουθήσει. Επίσης παίζει ρόλο και το πλαίσιο στο οποίο ασκείται η ηγεσία καθώς προσδιορίζει τις προτεραιότητες και τις επιδιώξεις των ηγετών. Ο Κατσαρός (2008:120-121) παρουσιάζει τις βασικές ηγετικές ικανότητες σε συσχέτιση με τις ηγετικές συμπεριφορές στην εκπαίδευση:

*Διαμόρφωση του μέλλοντος, δημιουργία οράματος, σύνδεσή του με την «καθημερινότητα», προώθηση «αλλαγής - καινοτομιών»*

- Ικανότητα δημιουργίας οράματος
- Ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και καθοδήγησης προς νέες κατευθύνσεις

- Στρατηγική σκέψη και ικανότητα γρήγορης και αποτελεσματικής διαχείρισης προβλημάτων
- Ενσυναίσθηση, συντονισμός οράματος με τις ανάγκες των άλλων, αποδοχή οπτικής και ιδεών των άλλων
- Καλλιέργεια αίσθησης κοινού σκοπού
- Έμπνευση, πρόκληση, κινητοποίηση και ενδυνάμωση συνεργατών προς το όραμα
- Πειθώ και έμπνευση εμπιστοσύνης
- Διαφάνεια, πίστη στο όραμα και παροχή προτύπου

*Καθοδήγηση διδασκαλίας και μάθησης για υλοποίηση της βασικής αποστολής και των σκοπών της εκπαίδευσης*

- Ικανότητα έμπνευσης, ενθουσιασμού και δέσμευσης προς το έργο της εκπαίδευσης
- Ικανότητα εφαρμογής των αρχών και πρακτικών διδασκαλίας και μάθησης
- Ικανότητες πρόσληψης, ανάλυσης και ερμηνείας πληροφοριών
- Ικανότητα προώθησης του διαλόγου για την αποτελεσματική διδασκαλία - μάθηση
- Ικανότητα ανάπτυξης σχετικών στρατηγικών και εκπ/κών προγρ/των-δράσεων
- Ικανότητα ανάπτυξης των εκπαιδευτικών
- Αναγνώριση των επιτυχιών, χρήση επαίνου, αλλά και αμφισβήτηση της χαμηλής απόδοσης

*Ανάπτυξη συνεργατικής κουλτούρας / ανάπτυξη όλων*

- Ενσυναίσθηση και γνήσιο ενδιαφέρον για τους άλλους
- Συνεργατικότητα, ομαδικότητα
- Ικανότητα καλλιέργειας σχέσεων συνεργασίας
- Ικανότητα να ακούει, ικανότητα επικοινωνίας
- Ικανότητα διαχείρισης των συγκρούσεων
- Ικανότητα ανάπτυξης των άλλων και των ομάδων
- Ικανότητα ανάπτυξης και συντήρησης δικτύων σχέσεων μέσα και έξω από το σχολείο
- Επιρροή, έμπνευση και υποκίνηση των άλλων για την επίτευξη υψηλών στόχων
- Ικανότητα λήψης και παροχής ανατροφοδότησης

- Ικανότητα αποδοχής υποστήριξης από άλλους

*Διοίκηση του οργανισμού, ανάπτυξη δομών, στρατηγικών, κουλτούρας, συστημάτων*

- Οργανωτική επίγνωση
- Ικανότητα άσκησης καθημερινής διοίκησης
- Ικανότητα ανάθεσης διοικητικών καθηκόντων και παρακολούθησης της εκπλήρωσής τους
- Επιρροή
- Ικανότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων
- Ικανότητα προγραμματισμού και οργάνωσης του ιδίου και των άλλων
- Ικανότητα λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων
- Δημιουργική σκέψη και ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών
- Επίτευξη και εσωτερική κινητοποίηση
- Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων

*Ανάπτυξη αίσθησης ευθύνης, ανάπτυξη υπευθυνότητας και συνυπευθυνότητας όλων*

- Διαφάνεια, ειλικρίνεια, ακεραιότητα
- Πολιτική διορατικότητα και ικανότητα πρόληψης
- Ικανότητα κατανομής ευθυνών ανάλογα με τις ικανότητες, τις εμπειρίες και τις κλίσεις των εκπαιδευτικών
- Ικανότητα ανάπτυξης διαδικασιών αυτοαξιολόγησης με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική ζωή
- Ικανότητα αξιοποίησης στοιχείων και μεθόδων συλλογής και ερμηνείας τους για την εκτίμηση δυνατοτήτων - αδυναμιών του σχολείου

*Ενδυνάμωση σχολικής κοινότητας, γονέων, φορέων τοπικής κοινωνίας, παρακολούθηση, διαχείριση αλλαγών και πιέσεων του περιβάλλοντος, συσχέτιση εκπαίδευσης - κοινωνίας*

- Κοινωνική επίγνωση
- Συνεργατικότητα, ανοιχτή επικοινωνία, ικανότητα να ακούει
- Ικανότητα αναγνώρισης της πολιτιστικής και κοινωνικής πολυμορφίας και της ποικιλίας της σχολικής κοινότητας και της τοπικής κοινωνίας
- Ικανότητα συμμετοχής σε ένα διάλογο που οδηγεί στην ανάπτυξη συνεργασιών και στη διαμόρφωση συναίνεσης γύρω από αξίες, πεποιθήσεις και υπευθυνότητες
- Ικανότητα να δέχεται ανατροφοδότηση από την τοπική κοινωνία και να ενεργεί ανάλογα.

## ΜΕΡΟΣ Β

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

#### 1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ως βασικός στόχος της έρευνας είναι να αναδείξουμε τα βασικά στοιχεία που διαμορφώνουν τον αποτελεσματικό ρόλο του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας. Αρχικά διενεργήσαμε μία βιβλιογραφική ανασκόπηση, τις οποίες καταγράψαμε στο πρώτο μέρος της έρευνας αυτής. Στη συνέχεια, επιδιώκουμε να διερευνήσουμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών, αναφορικά με τον αποτελεσματικό ρόλο του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας. Ως μεθοδολογικό εργαλείο χρησιμοποιήσαμε το ανώνυμο ερωτηματολόγιο, μέσω του οποίου θα αντλήσουμε γρηγορότερα πληροφορίες για το θέμα της έρευνας.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν έξι Δημοτικά Σχολεία του Δήμου Πρέβεζας, το 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup>, 4<sup>ο</sup>, 5<sup>ο</sup>, 6<sup>ο</sup> και το Δημοτικό Σχολείο του Παντοκράτορα τα οποία επιλέχτηκαν με τυχαία δειγματοληψία και οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε αυτά τους ζητήθηκε να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο για την συλλογή πληροφοριών που αφορούν την έρευνά μας. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και γίνεται ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων και των στοιχείων που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν. Στο τέλος, γίνεται η εξαγωγή των βασικών συμπερασμάτων της παρούσας μελέτης καθώς και συζήτηση-ερμηνεία των ευρημάτων και διατυπώνονται προτάσεις για την υιοθέτηση, από τους Διευθυντές Σχολείων, στοιχείων και στάσεων, σε σχέση με το έργο τους και τη συνεργασία τους με τους Εκπαιδευτικούς, με στόχο την αποτελεσματικότερη Διοίκηση των Σχολικών Μονάδων.

#### 1.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στη μελέτη μας θα χρησιμοποιήσουμε την μέθοδο της επισκόπησης, την οποία συναντάμε πιο συχνά στην εκπαιδευτική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, με την επισκόπηση συλλέγουμε διάφορες πληροφορίες σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, με σκοπό να γίνει μια περιγραφή των δεδομένων συνθηκών ή να εντοπίσουν σταθερές βάσει των οποίων μπορούν να συγκριθούν με τις υπάρχουσες συνθήκες ή να προσδιορίσουν τις σχέσεις που συναντάμε στην αλληλεπίδραση συγκεκριμένων

γεγονότων (Cohen & Manion, 1997). Στην συγκεκριμένη έρευνα επιδιώκουμε να περιγράψουμε το ρόλο του αποτελεσματικού διευθυντή και ύστερα να αναλύσουμε και να ερμηνεύσουμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών πάνω σε αυτό το ρόλο. Έχει επιλεγεί η μέθοδος της δειγματοληψίας πιθανοτήτων και συγκεκριμένα η απλή τυχαία δειγματοληψία. Σε αυτή τη μέθοδο, κάθε μέλος του πληθυσμού που μελετάται, έχει ίσες ευκαιρίες να επιλεγεί. Έτσι επιλέχθηκαν τυχαία έξι σχολεία του Δήμου Πρέβεζας, ώστε να συμπληρωθεί ο απαιτούμενος αριθμός των υποκειμένων που θα αποτελέσουν το δείγμα.

Για τη συλλογή των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο κρίνεται χρήσιμο για τη συλλογή πληροφοριών, στάσεων και απόψεων των υποκειμένων, σχετικά με το θέμα που ερευνούμε. Επιπλέον, με τη χρήση του ερωτηματολογίου επιτυγχάνεται η συλλογή πολλών πληροφοριών σε σύντομο χρονικό διάστημα, συγκριτικά με άλλα μέσα συλλογής πληροφοριών –όπως είναι η παρατήρηση, η συνέντευξη κ.ά.- καθώς και η διερεύνηση απόψεων της ανθρώπινης συμπεριφοράς των οποίων η διατύπωση και η εξωτερίκευση παρουσιάζουν αρκετές δυσκολίες. Παράλληλα, το ερωτηματολόγιο τείνει να είναι πιο αξιόπιστο σε σχέση με τη συνέντευξη, επειδή είναι ανώνυμο, παροτρύνει την ειλικρίνεια (Cohen L., Manion L., Morrison K., 2008: 219).

Από την άλλη πλευρά, τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρήση του ερωτηματολογίου έχουν να κάνουν με το πολύ χαμηλό ποσοστό επιστροφών είτε διότι κάποιιοι από τους συμμετέχοντες θα αποχωρήσουν από την ερευνητική διαδικασία ή δε θα επιστρέψουν τα ερωτηματολόγια είτε διότι όσοι απάντησαν δεν θέλουν να γράψουν τις απαντήσεις τους για κάποιο λόγο ή οι ερωτήσεις δεν είναι σαφώς διατυπωμένες και δε γίνονται πλήρως κατανοητές, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται παρανοήσεις. Για το σκοπό αυτό είναι αναγκαίο να δοκιμαστούν πιλοτικά τα ερωτηματολόγια και να διορθωθούν τα περιεχόμενα των ερωτήσεών τους, διατύπωση, έκταση κλπ. ώστε να είναι κατάλληλα για το δείγμα που έχει τεθεί ως στόχος (Cohen L., Manion L., Morrison K., 2008: 219).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα, αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου, στο οποίο ζητούνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών για το ρόλο του αποτελεσματικού διευθυντή. Πιο αναλυτικά, οι κλειστές ερωτήσεις:

- προσφέρονται για στατιστική ανάλυση και ανίχνευση
- μπορούν να καλύψουν ένα ευρύ φάσμα απόψεων

- είναι σύντομες και συνήθως κατανοητές ώστε να δίνουν απαντήσεις εύκολες για κωδικοποίηση
  - μπορούν να λειτουργήσουν ως «ερωτήσεις- φίλτρα» δηλαδή μέσο διάκρισης-κατηγοριοποίησης των απαντούντων μεταξύ μεταγενέστερων απαντήσεων.
- (Βάμβουκας, 1998)

Η χρήση όμως των κλειστών ερωτήσεων έχει και κάποια μειονεκτήματα αφού οι ερωτηθέντες περιορίζονται ανάμεσα σε δεδομένες απαντήσεις και είναι δυνατόν να χάνεται ένα χρήσιμο ποσοστό πληροφορίας για την έρευνα.

Παράλληλα, στο ερωτηματολόγιο της έρευνάς μας χρησιμοποιήσαμε και ερωτήσεις με απαντήσεις πολλαπλής επιλογής, όπου η ποικιλία είναι σχεδιασμένη για να αποτυπώσει την ποικιλία των πιθανών απαντήσεων σε δοθείσες δηλώσεις.

## **1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η βιβλιογραφική επισκόπηση ανέδειξε μέσα από την άντληση διάφορων πληροφοριών, τα βασικά στοιχεία που αφορούν τον αποτελεσματικό ρόλο του Διευθυντή-Υγέτη της Σχολικής Μονάδας καθώς και τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών, αναφορικά με τον αποτελεσματικό ρόλο του Διευθυντή. Πιο συγκεκριμένα, στόχος μας είναι να διερευνηθούν, οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το ποια θεωρούν τα καθήκοντα του Διευθυντή, ώστε να ανταπεξέλθει στο μέγιστο στο έργο του, ώστε να χαρακτηριστεί αποτελεσματική η δουλειά του στο σχολείο.

## **1.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε για την έρευνα αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος καταγράφονται το φύλο των εκπαιδευτικών, οι τίτλοι σπουδών που κατέχουν καθώς και τα χρόνια υπηρεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 18 ερωτήσεις. Στις πρώτες δεκατέσσερις ζητήθηκε από τους εκπαιδευτικούς να σημειώσουν στο αντίστοιχο κουτί (Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ αρκετά, Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ) ανάλογα με τις απόψεις τους για το έργο του Διευθυντή στο σχολείο. Από τις υπόλοιπες, τρεις είναι πολλαπλών επιλογών όπου έπρεπε να επιλέξουν αυτό που

θεωρούν πιο σημαντικό και μία ερώτηση με απάντηση Ναι ή Όχι επιλέγοντας πάλι το αντίστοιχο κουτί. Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Microsoft Office Excel.

## 1.4 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

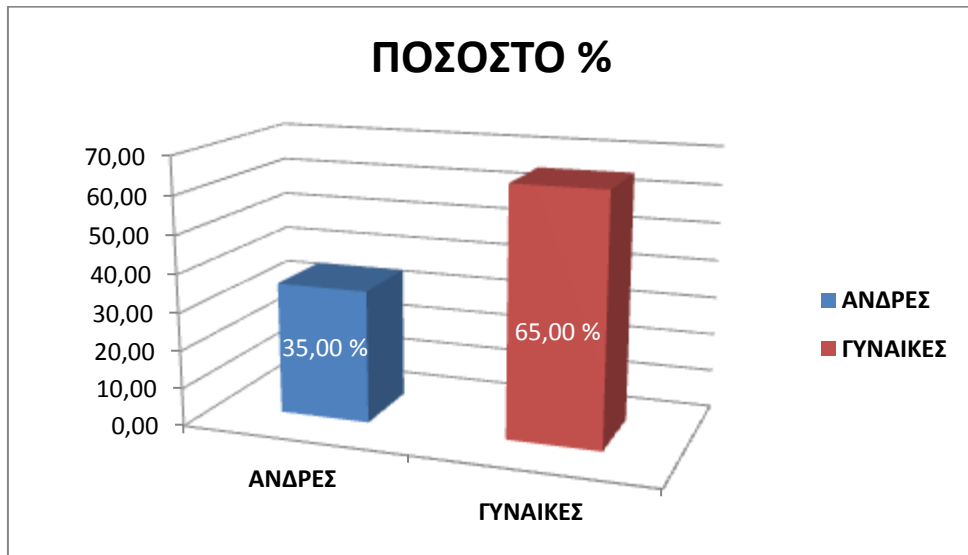
Το δείγμα της έρευνας περιελάμβανε 80 εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης που υπηρετούσαν σε 6/Θ, 10/Θ και 12/Θ Δημοτικά Σχολεία του Δήμου Πρέβεζας.

Στη συνέχεια θα δούμε κάποια βασικά χαρακτηριστικά του δείγματός μας. Καταρχάς στην έρευνά μας συμμετείχαν 52 (65,00%) γυναίκες και 28 (35,00%) άνδρες εκπαιδευτικοί όπως φαίνεται στα γραφήματα 1 και 2. Όπως βλέπουμε οι γυναίκες υπερτερούν, αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι κατά κόρων το γυναικείο φύλο επιλέγει τις Παιδαγωγικές επιστήμες (Δημοτικής εκπαίδευσης και Νηπιαγωγών και τα αντίστοιχα τμήματα Ειδικής Αγωγής).



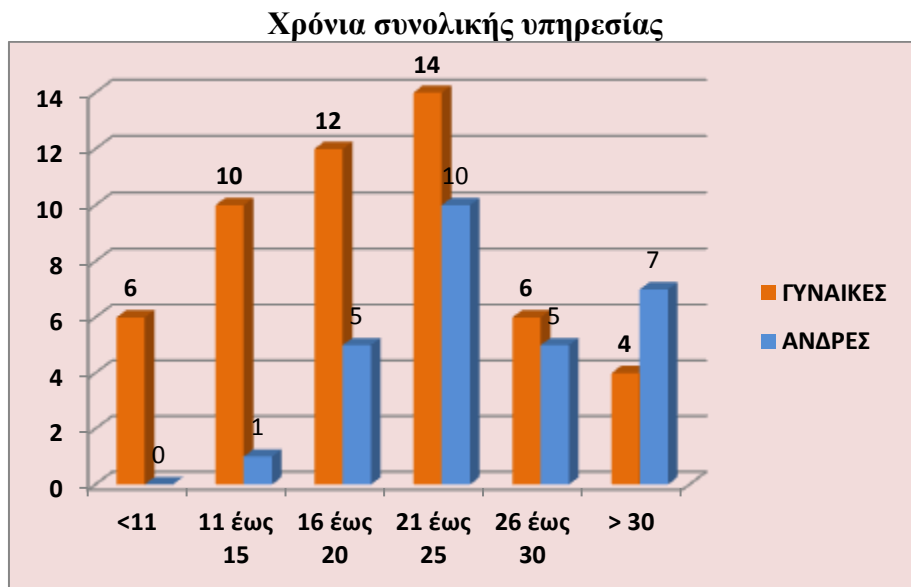
**Γράφημα 1**



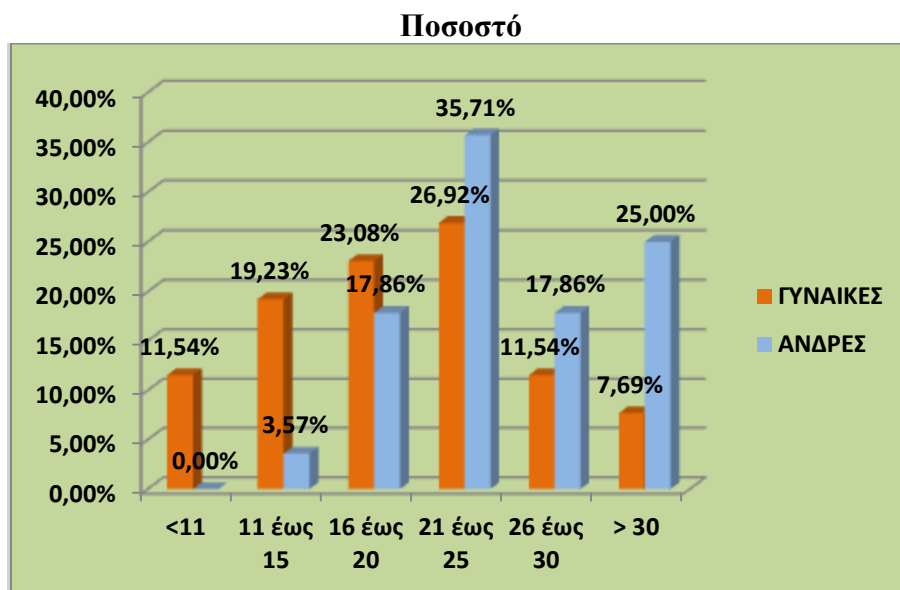


**Γράφημα 2**

Ένα στοιχείο που αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του δείγματος της έρευνάς μας είναι τα έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας. Οι συχνότητες των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται στο γράφημα 3 ενώ στα γραφήματα 4 και 5 τα αντίστοιχα αποτελέσματα εκφρασμένα σε ποσοστά.



**Γράφημα 3**



**Γράφημα 4**



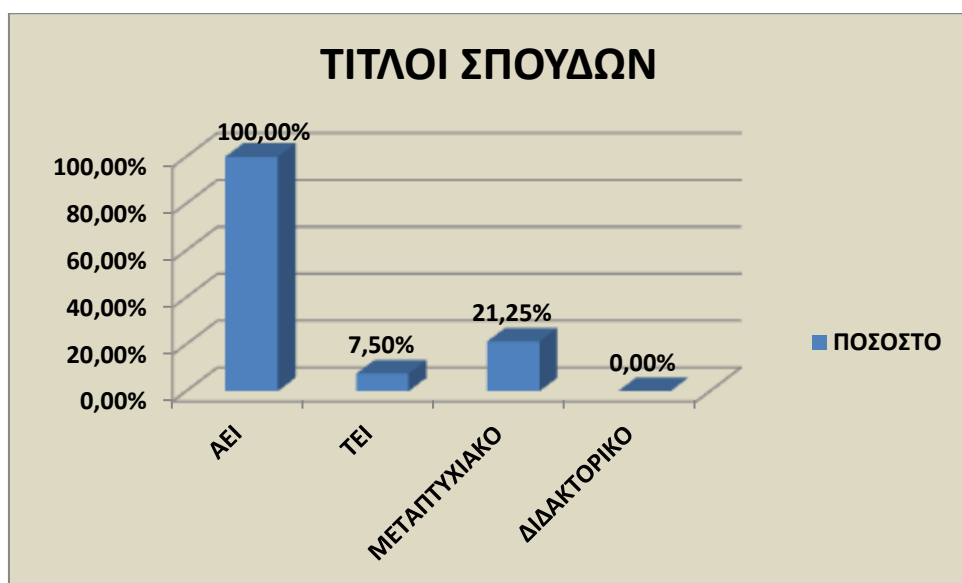
**Γράφημα 5**

Παρατηρούμε ότι μεγαλύτερα ποσοστά, 30,00%, παρουσιάζουν τα έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας από 21 μέχρι και 25 έτη και ακολουθεί με ποσοστό 21,25% από 16 μέχρι 20 έτη.

Στον πίνακα 1 και διαγραμματικά στο γράφημα 6 βλέπουμε το επίπεδο σπουδών των εκπαιδευτικών του δείγματός μας και παρατηρούμε ότι από τους εκπαιδευτικούς το 21,25% κατέχει μεταπτυχιακό και το 7,50% πτυχίο ΤΕΙ, ενώ κανείς δεν κατέχει διδακτορικό.

ΠΤΥΧΙΟ ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΕΙ	80	100,00%
ΤΕΙ	6	7,50%
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	17	21,25%
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0,00%

Πίνακας 1



Γράφημα 6

Στην ερώτηση « Ο Διευθυντής πρέπει να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για το όραμα και τους στόχους που έχει για το σχολείο» το 76,25% συμφωνούν απόλυτα, το 18,75% συμφωνούν αρκετά, και μόνο το 3,75% και 1,25% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και διαφωνούν αντίστοιχα. Βλέπουμε λοιπόν ότι η συμφωνία με αυτή την ερώτηση είναι σχεδόν ομόφωνη, γεγονός που επιβεβαιώνει τα στοιχεία της βιβλιογραφίας ότι για να είναι αποτελεσματικό το έργο του διευθυντή και το εκπαιδευτικό έργο, που παράγει το σχολείο γενικότερα, πρέπει να υπάρχει ένα κοινό όραμα και κοινοί στόχοι, τους οποίους πρέπει να γνωρίζουν, να ακολουθούν και να δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες, για να λειτουργήσουν οι στόχοι από όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας. (πίνακας 2)

ΕΡΩΤΗΣΗ 1	ΑΝΔΡΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ απόλυτα	24	85,71%	37	71,15%	61	76,25%
Συμφωνώ αρκετά	3	10,71%	12	23,08%	15	18,75%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	0	0,00%	3	5,77%	3	3,75%
Διαφωνώ	1	3,57%	0	0,00%	1	1,25%

Πίνακας 2

Αναφορικά με την ερώτηση 2 που αφορά το μαθητικό δυναμικό «Να φροντίζει για την άμεση αντιμετώπιση προβληματικών παιδαγωγικών καταστάσεων που αφορούν τους μαθητές του σχολείου» το 90,00% έρχεται σε απόλυτη συμφωνία, το 8,75% συμφωνεί αρκετά και μόνο ένας εκπαιδευτικός (1,25%) απάντησε ότι ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί. Η συμφωνία είναι και εδώ σχεδόν καθολική, γεγονός πολύ σημαντικό, καθώς οι εκπαιδευτικοί δείχνουν να θέτουν στις πρωταρχικές προτεραιότητές τους οτιδήποτε αφορά τους μαθητές. Άρα για να αποδώσει το διευθυντικό έργο πρέπει να φροντίζει κυρίως για τους μαθητές του και για όλα τα θέματα που τους αφορούν.(Πίνακας 3)

<b>ΕΡΩΤΗΣΗ 2</b>	<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
Συμφωνώ απόλυτα	27	96,43%	45	86,54%	72	90,00%
Συμφωνώ αρκετά	1	3,57%	6	11,54%	7	8,75%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	0	0,00%	1	1,92%	1	1,25%
Διαφωνώ	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

**Πίνακας 3**

Στην ερώτηση «Να συνεργάζεται με του εκπαιδευτικούς για το σχεδιασμό στρατηγικών που βελτιώνουν τη διδασκαλία- μάθηση στο σχολείο» και εδώ βλέπουμε σχεδόν απόλυτη συμφωνία(82,50% συμφωνούν απόλυτα και 16,25% συμφωνούν αρκετά). Επιβεβαιώνοντας ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό να συνεργάζονται με τον διευθυντή για να έχουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν.(πίνακας 4)

<b>ΕΡΩΤΗΣΗ 3</b>	<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
Συμφωνώ απόλυτα	23	82,14%	43	82,69%	66	82,50%
Συμφωνώ αρκετά	5	17,86%	8	15,38%	13	16,25%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Διαφωνώ	0	0,00%	1	1,92%	1	1,25%

**Πίνακας 4**

Παρακάτω στην ερώτηση «Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου» ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, το 86,25% συμφωνεί απόλυτα και το υπόλοιπο ποσοστό συμφωνεί αρκετά. Η συνεργασία λοιπόν, με τα μέλη της σχολικής μονάδας είναι από τους κυριότερους και

σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στο αποτελεσματικό έργο του διευθυντή.(πίνακας 5)

ΕΡΩΤΗΣΗ 4	ΑΝΔΡΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ απόλυτα	25	89,29%	44	84,62%	69	86,25%
Συμφωνώ αρκετά	3	10,71%	8	15,38%	11	13,75%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Διαφωνώ	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

**Πίνακας 5**

Επίσης, στην ερώτηση που αφορά τους μαθητές « Να καλλιεργεί την υπευθυνότητα των μαθητών» το 72,50% συμφωνούν απόλυτα το 22,50% συμφωνούν αρκετά και οι υπόλοιποι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν πράγμα που επίσης επιβεβαιώνει ότι έργο του διευθυντή είναι να μεριμνά για τους μαθητές του.(πίνακας 6)

ΕΡΩΤΗΣΗ 5	ΑΝΔΡΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ απόλυτα	24	85,71%	34	65,38%	58	72,50%
Συμφωνώ αρκετά	3	10,71%	15	28,85%	18	22,50%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	1	3,57%	3	5,77%	4	5,00%
Διαφωνώ	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

**Πίνακας 6**

Στο ερώτημα που αφορά τους γονείς «Να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των γονέων» εδώ οι απόψεις των εκπαιδευτικών διαφοροποιούνται αρκετά με το 40,00 % να διαφωνούν και το 38,75% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Αυτό μας δείχνει ότι παρ' όλο που οι σχέσεις γονέων-σχολείου πρέπει να είναι πολύ καλές και συνεργατικές, πολλές φορές και ειδικά στην ελληνική πραγματικότητα οι γονείς έχουν και διαφορετικές απαιτήσεις, που οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές δυσκολεύονται να ακολουθήσουν επακριβώς.(πίνακας 7)

ΕΡΩΤΗΣΗ 6	ΑΝΔΡΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ απόλυτα	2	7,14%	0	0,00%	2	2,50%
Συμφωνώ αρκετά	4	14,29%	11	21,15%	15	18,75%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	11	39,29%	20	38,46%	31	38,75%
Διαφωνώ	11	39,29%	21	40,38%	32	40,00%

**Πίνακας 7**

Κατόπιν, στην ερώτηση «Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους γονείς» το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνεται στην απάντηση «συμφωνώ απόλυτα», 55,00% σύμφωνα με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης, το 43,75% απάντησε ότι συμφωνεί αρκετά και μόλις ένας εκπαιδευτικός σε ποσοστό 1,25% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Αυτό δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί θέλουν και επιδιώκουν τη συνεργασία με τους γονείς για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου για ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία σε βαθμό που δεν επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία του σύμφωνα με όσα προαναφέραμε στην προηγούμενη ερώτηση.(πίνακας 8)

<b>ΕΡΩΤΗΣΗ 7</b>	<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
Συμφωνώ απόλυτα	18	64,29%	26	50,00%	44	55,00%
Συμφωνώ αρκετά	10	35,71%	25	48,08%	35	43,75%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	0	0,00%	1	1,92%	1	1,25%
Διαφωνώ	0	0,00%	0	0,00%	0	0

**Πίνακας 8**

Στην ερώτηση «Να ακούει προσεκτικά τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών» οι περισσότεροι (70,00%) συμφωνούν απόλυτα το 27,50% συμφωνούν αρκετά και 2,50% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Βλέπουμε λοιπόν ότι ο μεγαλύτερο ποσοστό να συμφωνεί, καθώς η συνεργασία των εκπαιδευτικών και του διευθυντή είναι πολύ σημαντική.(πίνακας 9)

<b>ΕΡΩΤΗΣΗ 8</b>	<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
Συμφωνώ απόλυτα	21	75,00%	35	67,31%	56	70,00%
Συμφωνώ αρκετά	7	25,00%	15	28,85%	22	27,50%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	0	0,00%	2	3,85%	2	2,50%
Διαφωνώ	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

**Πίνακας 9**

Στην ερώτηση « Να μεριμνά για την επίλυση οποιονδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών» το 67,50% συμφωνεί απόλυτα, το 26,25% συμφωνεί αρκετά και το 6,25% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ένδειξη ότι κάποιοι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ναι μεν πρέπει να επεμβαίνει ο διευθυντής στην περίπτωση συγκρούσεων, αλλά όχι σε κάθε περίπτωση. Η προϋπόθεση, όμως είναι ο διευθυντής να μην επεμβαίνει επιτακτικά, αλλά συμβουλευτικά και με την παροχή βοήθειας. (πίνακας 10)

<b>ΕΡΩΤΗΣΗ 9</b>	<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
Συμφωνώ απόλυτα	21	75,00%	33	63,46%	54	67,50%
Συμφωνώ αρκετά	6	21,43%	15	28,85%	21	26,25%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	1	3,57%	4	7,69%	5	6,25%
Διαφωνώ	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

**Πίνακας 10**

Στην ερώτηση «Να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους» όπως περιμέναμε οι εκπαιδευτικοί, σχεδόν ομόφωνα, συμφωνούν, όπως εντοπίσαμε και στην βιβλιογραφική επισκόπηση.(πίνακας 11)

<b>ΕΡΩΤΗΣΗ 10</b>	<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
Συμφωνώ απόλυτα	19	67,86%	30	57,69%	49	61,25%
Συμφωνώ αρκετά	7	25,00%	18	34,62%	25	31,25%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	2	7,14%	4	7,69%	6	7,50%
Διαφωνώ	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

**Πίνακας 11**

Όπως είδαμε στην βιβλιογραφική επισκόπηση, καθήκον του διευθυντή όπως ορίζεται από το νόμο είναι και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, στην αντίστοιχη ερώτηση «Να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς» ένα 30,00% των εκπαιδευτικών συμφωνούν αρκετά, ένα μεγάλο ποσοστό (40,00%) συγκεντρώνεται στην απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και το 25,00% διαφωνεί. Το συγκεκριμένο θέμα δημιουργεί πολλές διαφωνίες στον χώρο της εκπαίδευσης και διχάζει.(πίνακας 12)

<b>ΕΡΩΤΗΣΗ 11</b>	<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
Συμφωνώ απόλυτα	3	10,71%	1	1,92%	4	5,00%
Συμφωνώ αρκετά	10	35,71%	14	26,92%	24	30,00%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	28,57%	24	46,15%	32	40,00%
Διαφωνώ	7	25,00%	13	25,00%	20	25,00%

**Πίνακας 12**

Στην εξίσου σημαντική ερώτηση «Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς» όπως ήταν αναμενόμενο το 81,25%

συμφωνεί απόλυτα και μόνο ένας εκπαιδευτικός ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.. Το αποτελεσματικό έργο του διευθυντή, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεργασία του με το διδακτικό προσωπικό.(πίνακας 13)

<b>ΕΡΩΤΗΣΗ 12</b>	<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
Συμφωνώ απόλυτα	23	82,14%	42	80,77%	65	81,25%
Συμφωνώ αρκετά	5	17,86	9	17,31%	14	17,50%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	0	0,00	1	1,92%	1	1,25%
Διαφωνώ	0	0,00	0	0,00%	0	0,00%

**Πίνακας 13**

Παρόμοια και η ερώτηση «Να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων» το 62,50% συμφωνεί απόλυτα το 36,25% συμφωνεί αρκετά και μόλις το 1,25% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.. Όπως είδαμε στο θεωρητικό μέρος, είναι σημαντικό ο διευθυντής να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των εκπαιδευτικών, ώστε να υπάρχει σύμπνοια, με σκοπό το εκπαιδευτικό έργο να είναι πιο αποτελεσματικό.(πίνακας 14)

<b>ΕΡΩΤΗΣΗ 13</b>	<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
Συμφωνώ απόλυτα	19	67,86%	31	59,62%	50	62,50%
Συμφωνώ αρκετά	9	32,14%	20	38,46%	29	36,25%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	0	0,00%	1	1,92%	1	1,25%
Διαφωνώ	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

**Πίνακας 14**

Παρακάτω στην ερώτηση «Να ακολουθεί πιστά την πολιτική του Υπουργείου» οι περισσότεροι, σε ποσοστό 50,00% συμφωνούν αρκετά, το 12,50% συμφωνούν απόλυτα, ενώ ένα ποσοστό (23,75%) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ένα 10,00% διαφωνεί αρκετά. Εδώ οι απόψεις διχάζονται. Πιθανόν θεωρείται σημαντικό από τους εκπαιδευτικούς, ο διευθυντής κάθε σχολείου να λαμβάνει πρωτοβουλίες, ανάλογα με τις ανάγκες της σχολικής μονάδας του, που μπορεί να μην καλύπτονται πάντοτε από μία ενιαία πολιτική στα πλαίσια του συγκεντρωτικού, γραφειοκρατικού συστήματος. (πίνακας 15)



<b>ΕΡΩΤΗΣΗ 14</b>	<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
Συμφωνώ απόλυτα	4	14,29%	6	11,54%	10	12,50%
Συμφωνώ αρκετά	15	53,57%	25	48,08%	40	50,00%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	7	25,00%	12	23,08%	19	23,75%
Διαφωνώ	2	7,14%	6	11,54%	8	10,00%

**Πίνακας15**

Τελειώνοντας με τις ερωτήσεις κλειστού τύπου ακολουθούν τέσσερις ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών επιλέγοντας ποια από τις επιλογές θεωρούν πιο σημαντική. Στην ερώτηση «ποιον από τους τρεις τύπους ηγεσίας θεωρείται ότι πρέπει να χρησιμοποιεί ένας διευθυντής», αυταρχική ηγεσία, χαλαρή ή εξουσιοδοτική ηγεσία, δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία, σχεδόν ομόφωνα το 92,50% απάντησε τη δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία, καθώς σύμφωνα με τη βιβλιογραφία συγκεντρώνει τα περισσότερα πλεονεκτήματα και ένα 7,50% και μάλιστα μόνο 6 γυναίκες απάντησαν τη χαλαρή ή εξουσιοδοτική ηγεσία. (πίνακας 16)

<b>ΕΡΩΤΗΣΗ 15</b>	<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
Αυταρχική ηγεσία	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
χαλαρή ή εξουσιοδοτική ηγεσία	0	0,00%	6	11,54%	6	7,50%
δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία	28	100,00%	46	88,46%	74	92,50%

**Πίνακας 16**

Στην ερώτηση «ποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη πιστεύετε ότι εμπνέει την σχολική κοινότητα» το μεγαλύτερο ποσοστό (80,00%) απάντησε η ικανότητα να καθοδηγεί τους συνεργάτες του και να αναπτύσσει ομαδικό πνεύμα, το 17,50% απάντησε την ικανότητα εφαρμογής καινοτόμων και βελτιωτικών αλλαγών και ένα 2,50% η ικανότητα προσωπικής και συνεχούς βελτίωσης. (πίνακας 17).

<b>ΕΡΩΤΗΣΗ 16</b>	<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
Ικανότητα να καθοδηγεί τους συνεργάτες τους και να αναπτύσσει ομαδικό πνεύμα	22	78,57%	42	80,77%	64	80,00%
Ικανότητα προσωπικής και συνεχούς βελτίωσης	1	3,57%	1	1,92%	2	2,50%
Ικανότητα εφαρμογής καινοτόμων και βελτιωτικών αλλαγών	5	17,86%	9	17,31%	14	17,50%

**Πίνακας 17**

Στην συνέχεια στην ερώτηση που ακολουθεί « αν συμφωνούν με τον τρόπο επιλογής των διευθυντών όπως γίνεται σήμερα» η απάντηση ήταν ΝΑΙ ή ΟΧΙ οι περισσότεροι 70,00% απάντησαν όχι και το υπόλοιπο (30,00%) απάντησε ναι.(πίνακας 18

ΕΡΩΤΗΣΗ 17	ΑΝΔΡΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	5	17,86%	19	36,54%	24	30,00%
ΟΧΙ	23	82,14%	33	63,46%	56	70,00%

**Πίνακας 18**

Τελειώνουμε με την ερώτηση «για ποιο λόγο γίνεται η ανάληψη και διεκδίκηση θέσης διευθυντή», το 40,00% απάντησε για οικονομικά κίνητρα, το 33,75% για επιβράβευση-γότρο και το 26,25% για την υλοποίηση αλλαγών.(πίνακας 19)

ΕΡΩΤΗΣΗ 18	ΑΝΔΡΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Υλοποίηση αλλαγών	7	25,00%	14	26,92%	21	26,25%
Για οικονομικά κίνητρα	12	42,86%	20	38,46%	32	40,00%
Επιβράβευση-γότρο	9	32,14%	18	34,62%	27	33,75%

**Πίνακας 19**

## 2.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το σημερινό σχολείο καλείται να διαμορφώσει προσωπικότητες οι οποίες θα πρέπει να είναι ικανές να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της κοινωνίας.

Ο ρόλος του διευθυντή θεωρείται πολύ σημαντικός και πολύπλοκος, καθώς θα πρέπει να εκπληρώσει μια σειρά πολύπλευρων στόχων. Ο προβληματισμός για την εισαγωγή των δραστηριοτήτων και λειτουργιών του ηγέτη-διευθυντή στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων του σημερινού σχολείου.

Η εκπαίδευση των διευθυντών θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες για ένα αποδοτικό σύγχρονο σχολείο βασιζόμενη στην ανάπτυξη και βελτίωση των ποιοτικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εκπαιδευόμενων.

Κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση, όπου αντλήσαμε πληροφορίες και τις καταγράψαμε στο θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών, μέσα από τη χρήση του ερωτηματολογίου, παρατηρήσαμε ότι οι απόψεις των εκπαιδευτικών ταυτίζονται σε αρκετά σημεία με τη βιβλιογραφία. Όμως, υπάρχουν και διαφορές, που αλλάζουν με τις προσωπικές απόψεις του καθενός.

Για να είναι λοιπόν αποτελεσματικό το έργο του διευθυντή και το εκπαιδευτικό έργο πρέπει να υπάρχει ένα κοινό όραμα και κοινοί στόχοι, τους οποίους πρέπει να γνωρίζουν και να ακολουθούν για να λειτουργήσουν οι στόχοι από όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας. Οι εκπαιδευτικοί δείχνουν να θέτουν στις προτεραιότητές τους οτιδήποτε αφορά τους μαθητές, άρα για να αποδώσει το διευθυντικό έργο πρέπει να φροντίζει για τους μαθητές του. Επιβεβαιώνεται επίσης ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν σημαντικό να συνεργάζονται με το διευθυντή για να έχουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν και ο διευθυντής να τους παροτρύνει να συνεργάζονται μεταξύ τους. Η συνεργασία με τα μέλη της σχολικής μονάδας είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στο αποτελεσματικό έργο του διευθυντή.

Σε ότι αφορά τις απαιτήσεις των γονέων, οι απόψεις των εκπαιδευτικών διαφοροποιούνται. Πολλές φορές και ειδικά στην ελληνική πραγματικότητα οι γονείς έχουν διαφορετικές απαιτήσεις που οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές δυσκολεύονται να ακολουθήσουν. Από την άλλη οι εκπαιδευτικοί θέλουν και επιδιώκουν τη συνεργασία με τους γονείς για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου, για ένα

σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία σε βαθμό που δεν επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία του.

Στην επίλυση οποιονδήποτε συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ναι μεν πρέπει να επεμβαίνει ο διευθυντής, αλλά όχι σε κάθε περίπτωση. Βασική προϋπόθεση, ο διευθυντής να επεμβαίνει συμβουλευτικά και με την παροχή βοήθειας.

Στο ερώτημα και σύμφωνα με τη βιβλιογραφία καθήκον του διευθυντή είναι και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, οι εκπαιδευτικοί δε δείχνουν να συμφωνούν διότι το συγκεκριμένο θέμα δημιουργεί πολλές διαφωνίες στο χώρο της εκπαίδευσης και διχάζει κυρίως για το πώς και με ποια κριτήρια μπορεί να γίνει. Απόλυτη συμφωνία έχουμε ότι για να είναι αποτελεσματικό το έργο του διευθυντή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό και είναι σημαντικό ο διευθυντής να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των εκπαιδευτικών ώστε να υπάρχει σύμπνοια και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στην ερώτηση να ακολουθεί πιστά την πολιτική του υπουργείου οι απόψεις διχάζονται. Πιθανόν θεωρείται από τους εκπαιδευτικούς ο διευθυντής κάθε σχολείου να λαμβάνει πρωτοβουλίες, ανάλογα με τις ανάγκες της σχολικής μονάδας.

Βασικό τύπο ηγεσίας θεωρούν σχεδόν ομόφωνα τη δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία και το χαρακτηριστικό του χαρισματικού ηγέτη που εμπνέει τη σχολική κοινότητα είναι η ικανότητα να καθοδηγεί τους συνεργάτες του και να αναπτύσσει ομαδικό πνεύμα.

Στον τρόπο με τον οποίο γίνεται σήμερα η επιλογή των διευθυντών το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνεί και σύμφωνα πάντα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών οι εκπαιδευτικοί επιλέγουν να γίνουν διευθυντές πρώτο για οικονομικά κίνητρα και δεύτερο για επιβράβευση-γόητρο.

Ο διευθυντής-ηγέτης είναι αυτός ο οποίος δίνει ζωή στις καθημερινές λειτουργίες του σχολείου. Ακόμη ο διευθυντής φροντίζει (ακόμη και μέσα από ένα συγκεντρωτικό – γραφειοκρατικό εκπαιδευτικό σύστημα) να εντοπίσει τις ευκαιρίες που του προσφέρονται, ώστε να οδηγήσει τον εκπαιδευτικό οργανισμό σε πορεία διαρκούς δραστηριότητας και ανάπτυξης, γιατί σε τελική ανάλυση οι αποδέκτες όλης αυτής της δράσης είναι οι μαθητές, οι οποίοι θα διαπαιδαγωγηθούν, θα εργασθούν δημιουργικά και θα συνεισφέρουν με τη σειρά τους στην ευρύτερη κοινωνία με τελικό στόχο την ανάπτυξή της.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανασούλα-Ρέππα, Αν. (1999). *Η Δευτεροβάθμια Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση και η Περιφερειακή της διάσταση στην Ελλάδα (1980-1990)*. Αθήνα: Έλλην.
- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα - Α.Α. Λιβάνη.
- Βάμβουκας Μ., (1988). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*. Αθήνα: Γρηγόρης
- Γεωργογιάννης, Π., Λάγιος, Β., Κουνέλη, Β. (2005). Διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα των διευθυντών σχολικών μονάδων στο: Πρακτικά του 2<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Άρτας με τίτλο: *Διοίκηση Α΄ θμιας και Β΄μιας εκπαίδευσης*. Άρτα, Δεκέμβρης 2005.
- Γκίκας Γ, Χυζ Α. (2007). *Ο αναπτυξιακός ρόλος των ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο*. Αθήνα: Σμπίλιας Σύγγραμμα.
- Ζαλβανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Θεοφανίδης, Στ. (1999). *Ποιος είναι ηγέτης - Η ποιότητα της ηγεσίας*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Θεοφιλίδης, Χ και Στυλιανίδης, Μ. (2000). *Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο*. Αυτοέκδοση.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κωνσταντίνου, Χ. Ι. (1994). *Το σχολείο ως γραφειοκρατικός οργανισμός και ο ρόλος του εκπαιδευτικού σ' αυτόν*. Αθήνα: Σμυρνιωτάκης.
- Μαυροσκούφης, Δ. (1992). Όψεις του ζητήματος της αξιολόγησης, της επιλογής και του ρόλου των διευθυντών των σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 64, 24-36.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξιλογίας.

- Μπουραντάς, Δ. (2002). *MANATZMENT. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Ξωχέλλης, Π. (1981). *Θεμελιώδη προβλήματα της Παιδαγωγικής Επιστήμης, Έκδοση Β΄*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η διεύθυνση σχολείου. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια*, (1989-1993). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Πασιαρδής, Π. (1994). Αποτελεσματικός διευθυντής: αυτοαξιολόγηση των αναγκών των διευθυντών σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης στην Κύπρο. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 20-21, 171-205.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Σαΐτης, Χ. (1990). Η συμβολή του management στο χώρο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. *Νέα Παιδεία*, 54, 70-83.
- Σαΐτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (1994). *Βασικά θέματα της σχολικής διοίκησης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης Χ., Τσιαμάση, Φ., κ. ά. (1997). Ο διευθυντής του σχολείου: Manager – ηγέτης ή παραδοσιακός γραφειοκράτης;, *Νέα Παιδεία*, 83, 66- 77.
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, 4<sup>η</sup> Έκδοση. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Φραγκουδάκη, Αν. (1985). *Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Cohen L. & Manion L. , (1997). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα :Έκφραση

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Cohen, W. A. (1990). *The art of the leader*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Γουρναρόπουλος, Γ. (2007). *Η Συμβολή του Διευθυντή στη Διαμόρφωση του Σχολικού Κλίματος*. <http://thesis.ekt.gr/17288> (23/11/2010).

Κατσαρός, Ι. (2006). *Σχολική Μονάδα και Τοπική Αυτοδιοίκηση: Ένα νέο πλαίσιο δράσης για το Διευθυντή-Σύγχρονο Ηγέτη*. <http://thesis.ekt.gr/13575> (23/11/2010).

Τύπας, Γ. (1999). *Η εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων management στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση για την άσκηση αποτελεσματικότερης εκπαιδευτικής πολιτικής*. <http://library.panteion.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/112/18/typas.pdf> (20/11/2010).

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί αποτελεί μέρος της πτυχιακής μου εργασίας με τίτλο: «Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών δομών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και ο ρόλος του Διευθυντή- Ηγέτη στη σύγχρονη σχολική μονάδα», με σκοπό να αναδείξει το προφίλ του σύγχρονου Διευθυντή μέσα από τις απόψεις της σχολικής κοινότητας.

Η συμπλήρωση του είναι ανώνυμη και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το σκοπό της παρούσας έρευνας.

Με εκτίμηση  
Αλεξάνδρα Φούζα

---

### A ΜΕΡΟΣ

1. Ποιο είναι το φύλο σας; Άνδρας  Γυναίκα

2. Χρόνια συνολικής υπηρεσίας:

< 11  11-15  16-20  21-25  26-30  >30

3. Πτυχίο-Τίτλοι σπουδών:

4.

(α) ΑΕΙ (β) ΤΕΙ (γ) Μεταπτυχιακό (δ) Διδακτορικό

### B ΜΕΡΟΣ

1. Ο Διευθυντής πρέπει να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για το όραμα και τους στόχους που έχει για το σχολείο.

Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ αρκετά  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ

2. Να φροντίζει για την άμεση αντιμετώπιση προβληματικών και παιδαγωγικών καταστάσεων που αφορούν τους μαθητές του σχολείου.

Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ αρκετά  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ

3. Να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς για το σχεδιασμό διαφόρων στρατηγικών που αποσκοπούν στη βελτίωση της διδασκαλίας μάθησης στο σχολείο.

Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ αρκετά  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ

4. Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους μαθητές του σχολείου.

Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ αρκετά  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ



**5. Να καλλιεργεί την υπευθυνότητα των μαθητών.**

Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ αρκετά  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ

**6. Να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των γονέων.**

Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ αρκετά  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ

**7. Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους γονείς.**

Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ αρκετά  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ

**8. Να ακούει τις διαμαρτυρίες και διαφωνίες των εκπαιδευτικών .**

Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ αρκετά  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ

**9. Να μεριμνά για την επίλυση των διαφορών συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών.**

Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ αρκετά  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ

**10. Να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους.**

Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ αρκετά  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ

**11. Να αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς.**

Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ αρκετά  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ

**12. Να δημιουργεί και να διατηρεί θετικό κλίμα συνεργασίας με τους εκπαιδευτικούς.**

Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ αρκετά  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ

**13. Να ενθαρρύνει όλους τους εκπαιδευτικούς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.**

Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ αρκετά  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ

**14. Να ακολουθεί πιστά την πολιτική του Υπουργείου και να φροντίζει για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας.**

Συμφωνώ απόλυτα  Συμφωνώ αρκετά  Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   
Διαφωνώ

**15. Ποιον από τους τρεις τρόπους άσκησης ηγεσίας θεωρείται ότι πρέπει να χρησιμοποιεί ένας Διευθυντής**

αυταρχική ηγεσία  χαλαρή ή εξουσιοδοτική ηγεσία  δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία

**16. Ποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη πιστεύεται ότι εμπνέει τη σχολική κοινότητα;**

- A) Ικανότητα να καθοδηγεί τους συνεργάτες του και να αναπτύσσει ομαδικό πνεύμα;
- B) Ικανότητα προσωπικής και συνεχούς βελτίωσης;
- Γ) Ικανότητα εφαρμογής καινοτόμων και βελτιωτικών αλλαγών;

**17. Συμφωνείτε με τον τρόπο επιλογής των διευθυντών όπως γίνεται σήμερα;**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**18. Η ανάληψη και διεκδίκηση θέσης διευθυντή γίνεται:**

- A) Για υλοποίηση αλλαγών;
- B) για οικονομικά κίνητρα;
- Γ) Επιβράβευση-γότητρο;

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

# ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

## ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Αρ. Φύλλου 1340

16 Οκτωβρίου 2002

### ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Αριθ. Φ.353.1./324/105657/Δ1

Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων.

### **Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ**

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις του άρθρου 2 παρ. 6 του Ν. 2986/2002 (ΦΕΚ 24 Α").
2. Τις διατάξεις του άρθρου 29Α του Ν. 1558/1985 (ΦΕΚ 137 Α'), όπως προστέθηκε με το άρθρο 27 του Ν. 2081/1992 (ΦΕΚ 154 Α') και αντικαταστάθηκε με το άρθρο 1 του Ν. 2469/1997 (ΦΕΚ 38 Α').
3. Του άρθρου 2 της ΣΤ5/53/31.10.2001 Απόφασης του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων «Καθορισμός αρμοδιοτήτων των Υφυπουργών του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων» (ΦΕΚ 1484/13/31.10.2002).
4. Το γεγονός ότι από τις διατάξεις της παρούσας απόφασης δεν προκαλείται δαπάνη στον κρατικό προϋπολογισμό, αποφασίζουμε:

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ'

ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ - ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ -  
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ Σ.Ε.Κ. – ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΤΟΜΕΩΝ Σ.Ε.Κ.

Άρθρο 27

Έργο των Διευθυντών των σχολικών μονάδων

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός - παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό.
2. Ειδικότερα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας:
  - α) Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.
  - β) Καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.
  - γ) Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.
  - δ) Προϊστάται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει την συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς.
  - ε) Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν. Τέλος, αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει, έχοντας ως γνώμονα της αξιολόγησής του τους στόχους της αξιολόγησης.

#### Άρθρο 28

##### Γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων

1. Ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος σχολείου συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους, τα Στελέχη της Διοίκησης, τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους μαθητές και τους γονείς για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες οι οποίες συμβάλλουν στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων πολιτών.
2. Ειδικότερα:
  - α) Εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους.
  - β) Παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής.

- γ) Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών Διοίκησης, είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους και υλοποιεί τις αποφάσεις του Σύλλογου των Διδασκόντων.
- δ) Προωθεί, σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων, το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή Προϊστάμενο Γραφείου και τους Σχολικούς Συμβούλους, τη λειτουργία τμημάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας, τάξεων υποδοχής, φροντιστηριακών τμημάτων, τμημάτων διευρυσμένου ωραρίου, Ολοήμερου σχολείου και των λοιπών εκπαιδευτικών καινοτομιών και έχει την ευθύνη για την οργάνωση και τη λειτουργία αυτών.
- ε) Συγκροτεί με πράξη του τις επιτροπές για τις εξετάσεις, για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών και την έκδοση των αποτελεσμάτων και όσες άλλες προβλέπονται για τη λειτουργία του σχολείου.
- στ) Συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις για το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό, όπως προβλέπει η νομοθεσία.
- ζ) Ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές, για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου.
- η) Στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ο Διευθυντής ενημερώνει και φυλάσσει τους φακέλους των υπηρεσιακών μεταβολών των εκπαιδευτικών του σχολείου του και, σε περίπτωση μετάθεσης, τους διαβιβάζει στα νέα τους σχολεία.
- θ) Στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση είναι εκκαθαριστής αποδοχών του προσωπικού του σχολείου του και βοηθείται στο έργο του αυτό από εκπαιδευτικό που ορίζει ο σύλλογος διδασκόντων.
- ι) Έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας.
- ια) Ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και τους χορηγεί αντίγραφα των βασικών νόμων, αποφάσεων και εγκυκλίων σχετικών με την εκπαίδευση.
- ιβ) Στην περίπτωση που υπηρετούν στο σχολείο περισσότεροι του ενός υποδιευθυντές, ορίζει με πράξη του έναν υποδιευθυντή ως νόμιμο αναπληρωτή του και καταμερίζει τις αρμοδιότητες και τις εργασίες σ' αυτούς.
- ιγ) Είναι υπεύθυνος σε συνεργασία με τον υποδιευθυντή, το γραμματέα του σχολείου και τον αρμόδιο εκπαιδευτικό για την τήρηση της αλληλογραφίας του σχολείου και

των πάσης φύσεως βιβλίων και εντύπων που προβλέπονται από τις ισχύουσες διατάξεις.

ιδ) Φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

#### Άρθρο 29

#### Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με το Σύλλογο των Διδασκόντων

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας προσκαλεί τα μέλη του Συλλόγου στις συνεδριάσεις, στις οποίες και προεδρεύει. Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη και εισηγείται ο ίδιος ή αναθέτει την εισήγηση θεμάτων σε άλλον εκπαιδευτικό.
2. Σε συνεδρίαση του Συλλόγου των Διδασκόντων εισηγείται την κατανομή των πρόσθετων εξωδιδασκτικών εργασιών. Αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του προσωπικού μέσα στο πλαίσιο των διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων του.
3. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες έχει την ευθύνη της σύνταξης του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου με γνώμονα την αποδοτική λειτουργία του.
4. Ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για το έργο της σχολικής επιτροπής. Μεριμνά μαζί με το Σύλλογο των Διδασκόντων για τη συντήρηση και λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων καθώς και την προμήθεια των απαραίτητων εποπτικών μέσων διδασκαλίας.
5. Είναι υπεύθυνος, μαζί με τους εκπαιδευτικούς, για την καθαριότητα και αισθητική των χώρων του διδακτηρίου, καθώς και για την προστασία της υγείας και ασφάλειας των μαθητών.
6. Ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για την εκπαιδευτική νομοθεσία, τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου και την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης.
7. Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς των διδασκόντων και των μαθητών και είναι υπεύθυνος, σε συνεργασία με τους διδάσκοντες, για την τήρηση της πειθαρχίας.
8. Φροντίζει να καλύπτονται οι διδακτικές ώρες σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικών, τροποποιώντας το ημερήσιο πρόγραμμα διδασκαλίας ή αναθέτοντας την κάλυψη του κενού σε διαθέσιμο εκπαιδευτικό.
9. Είναι υπεύθυνος για τη διανομή των διδακτικών βιβλίων, σε συνεργασία με τον υποδιευθυντή του σχολείου και τον ορισθέντα εκπαιδευτικό.

10. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες καταρτίζει το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων, το οποίο κοινοποιεί στο σύλλογο γονέων και τον οικείο Διευθυντή ή Προϊστάμενο Γραφείου Εκπαίδευσης.
11. Συνεργάζεται με τους διδάσκοντες για τον ορισμό των θεμάτων των εξετάσεων, ορίζει τους επιτηρητές και είναι υπεύθυνος για την τήρηση των σχετικών με τις εξετάσεις διατάξεων.
12. Παρέχει στους διδάσκοντες συγκεκριμένες οδηγίες για να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.
13. Απευθύνει στους διδάσκοντες, όταν είναι απαραίτητο, συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης. Στις περιπτώσεις που διδάσκοντες δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους και οι προσπάθειες 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.
14. Ενημερώνεται για τους λόγους απουσίας του διδακτικού προσωπικού από το σχολείο και από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων και ενεργεί σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, όταν συντρέχει λόγος.
15. Είναι υπεύθυνος για την κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου εβδομαδιαίας διδασκαλίας από όλους τους εκπαιδευτικούς. Σε περίπτωση αντικειμενικής αδυναμίας για τη συμπλήρωση αυτή ενημερώνει άμεσα τον Προϊστάμενο Γραφείου ή το Διευθυντή Εκπαίδευσης.

### Άρθρο 30

Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών των σχολείων σε σχέση με τους Σχολικούς Συμβούλους, το Διευθυντή Εκπαίδευσης και τον Προϊστάμενο του Γραφείου

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας σε συνεργασία με το Σύλλογο των Διδασκόντων και τους Σχολικούς Συμβούλους προωθεί τα επιμορφωτικά προγράμματα που γίνονται για το διδακτικό προσωπικό και συμμετέχει σ' αυτά. Ο ίδιος έχει την ευθύνη της οργάνωσής τους.
- 2, 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.

3. Αναλαμβάνει, σε συνεργασία με τους αρμόδιους Σχολικούς Συμβούλους, πρωτοβουλίες για τη βοήθεια των νέων εκπαιδευτικών στο διδακτικό τους έργο.
4. Ενημερώνει τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο και το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου για την πραγματοποίηση μορφωτικών ή άλλων πολιτιστικών επισκέψεων σε χώρους ιστορικής και πολιτιστικής αναφοράς και σε παραγωγικές επιχειρήσεις.
5. Ενημερώνει έγκαιρα το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο του Γραφείου για τις ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό.

#### Άρθρο 31

Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σχολείων σε σχέση με τους μαθητές

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας συγκροτεί τα τμήματα κάθε τάξης και κατανέμει τους μαθητές στα τμήματα, με βάση τις ισχύουσες διατάξεις και σύμφωνα με τις αρχές της παιδαγωγικής, χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς.
2. Εκδίδει και υπογράφει τους τίτλους σπουδών ως υπεύθυνος και συνυπογράφουν ως συνυπεύθυνοι, ο εκπαιδευτικός που συνέταξε τον τίτλο και οι διδάσκοντες, εφόσον απαιτείται.
3. Συνεργάζεται με τις μαθητικές κοινότητες για την οργάνωση της σχολικής ζωής, μέσα σε κλίμα κατανόησης και υπευθυνότητας.
4. Εφαρμόζει τις ισχύουσες διατάξεις για την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών στο σχολείο.
5. Συντελεί στη διαμόρφωση συνθηκών φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκόντων.
6. Διενεργεί και ανανεώνει τις εγγραφές των μαθητών από τάξη σε τάξη.
7. Εφαρμόζει τις διαδικασίες που προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις για την εγγραφή μαθητών αδήλων στα μητρώα ή δημοτολόγια.
8. Εγκρίνει τις μετεγγραφές των μαθητών, όπως προβλέπεται και έχει την ευθύνη για τη φύλαξη των στοιχείων εγγραφής στο αρχείο του σχολείου.

#### Άρθρο 32

Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας καλεί τα μέλη του Σχολικού Συμβουλίου στις συνεδριάσεις του οργάνου με γραπτή πρόσκληση που την απευθύνει τρεις (3)



τουλάχιστον ημέρες νωρίτερα και καταρτίζει την ημερήσια διάταξη, ύστερα από εισηγήσεις των οργάνων που μετέχουν στο Σχολικό Συμβούλιο.

2. Καλεί τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών για ενημέρωση και συμμετέχει στις συνεδριάσεις τους, όταν προσκαλείται και το θεωρεί αναγκαίο.

3. Παρέχει πληροφορίες σε κάθε πολίτη που έχει έννομο συμφέρον, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, και δεν τον παραπέμπει σε άλλες υπηρεσίες για θέματα που εκείνος οφείλει να γνωρίζει.