



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

αντιλήψεις και απόψεις
των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης
για το ρόλο του σύγχρονου διευθυντή
στη σχολική κοινότητα

ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΕΡΙΧΩΒΙΤΗΣ
(ΑΜ 228215)

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ : **Σαΐτη Άννα** , Καθηγήτρια

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2012

ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΕΡΙΧΩΒΙΤΗΣ
(AM 228215)

αντιλήψεις και απόψεις

των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης

για το ρόλο του σύγχρονου διευθυντή

στη σχολική κοινότητα

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς το συγγραφέα.

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η μεταπτυχιακή αυτή εργασία πραγματοποιήθηκε στο Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο , στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών Εκπαίδευση και Πολιτισμός, στην κατεύθυνση της Διοίκησης και Διαχείρισης Εκπαιδευτικών Μονάδων, τον Μάρτιο του 2012.

Επιβλέπουσα καθηγήτρια ήταν η κα. Σαϊτή Άννα.

Την τριμελή επιτροπή αξιολόγησης αποτέλεσαν οι :

- **Σαϊτή Άννα** , Καθηγήτρια (επιβλέπουσα)
- **Βαμβακάρη Μαλβίνα** , Επίκουρη Καθηγήτρια
- **Φασούλης Κων/νος** , Αναπληρωτής Καθηγητής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Υπάρχουν πολλές δυσκολίες να καθοριστούν οι στόχοι και κατά συνέπεια ο ορισμός της «αποτελεσματικότητας» (αποτελεσματικά σχολεία και αποτελεσματικός διευθυντής). Στη διπλωματική εργασία διευκρινίζονται οι έννοιες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητα. Σκοπός αυτής είναι να διαφωτίσει δύο τομείς: την αποτελεσματικότητα των σχολείων και των διευθυντών αναδεικνύοντας τη σχέση τους και τους τρόπους αξιολόγησής τους καθώς και τα χαρακτηριστικά του ιδανικού και του υπηρετούντος διευθυντή. Επιπλέον περιγράφονται οι λόγοι για τους οποίους η πολιτεία και οι γονείς ενδιαφέρονται για την αποτελεσματικότητα των σχολείων, οι δεξιότητες του αποτελεσματικού διευθυντή και τα μοντέλα διοίκησης.

Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης διατυπώνονται οι τρόποι ώστε ένα σχολείο να γίνει αποτελεσματικότερο, η διοίκηση να είναι περισσότερο ποιοτική, και οι διευθυντές να καλύψουν πραγματικές αδυναμίες και ανάγκες

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Διοίκηση σχολικών μονάδων, Διευθυντής, ηγεσία, μοντέλα διοίκησης

ABSTRACT

There are many difficulties in identifying objectives and therefore the definition of "effectiveness" (effective schools and effective manager). The thesis clarifies the concepts of efficiency and effectiveness. The aim is to enlighten two areas: the effectiveness of schools and directors highlighting their relationship and how their evaluation and the characteristics of the ideal and the serving Director. Furthermore describes the reasons why the state and parents interested in the effectiveness of schools, the skills of an effective manager and management models.

Based on the results of the study sets out the ways for a school to become effective, the administration is more qualitative, and managers to meet the real weaknesses and needs

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ.....	10
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	11
1.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	12
2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΕΡΕΥΝΑΣ.....	13
2.1 Λόγος επιλογής του συγκεκριμένου θέματος της εργασίας	13
2.2 Η χρησιμότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	13
2.3 Λόγοι επιλογής της συγκεκριμένης μεθοδολογίας.....	13
2.4 Δυσκολίες που συνάντησε η έρευνα	14
2.5 Συγκέντρωση βιβλιογραφίας και δυσκολίες.....	14
2.6 Η προσφορά της έρευνας και η λειτουργία της ως έναυσμα για μελλοντικές έρευνες	14
2.7 Ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας και η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε	15
2.8 Δυνατότητα γενίκευσης από το δείγμα στον πληθυσμό.....	15
2.9 Αξιοπιστία και εγκυρότητα έρευνας.....	15
2.10 Στόχοι έρευνας	16
2.10.1 Η μέθοδος.....	16
2.10.2 Τα στάδια της έρευνας.....	17
3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ-ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ	18
3.1 Επαναδιατύπωση σκοπού εργασίας.....	18
3.2 Μεταβλητές και διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων	18
3.3 Διατύπωση των περιορισμών της έρευνας	18
3.4 Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων	19
4. Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	20
5.Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ.....	21
5.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ».....	21
5.2 ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	22

5.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	25
5.4 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ	28
5.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	29
5.6 ΦΟΡΕΙΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	32
5.7 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	34
5.8 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	35
5.9 Ο ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΧΟΛΕΙΟ	36
6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ..	38
6.1 Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	38
6.2 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	39
6.3 ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ - Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	41
6.3.1 Εισαγωγή στην ηγεσία.....	41
6.3.2 Τα στυλ ηγεσίας	44
6.3.3 Ο Διευθυντής ως ηγέτης.....	45
6.4 Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	49
6.4.1 Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του διευθυντή	50
6.4.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του σχολικού διευθυντή	54
6.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	58
7. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	64
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	130
9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	135

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αποτελεί αφενός την κινητήρια δύναμη της σχολικής μονάδας, αφετέρου έναν από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην ποιοτική αναβάθμιση της παρεχόμενης σχολικής εκπαίδευσης. Είναι ο βασικότερος παράγοντας σε αυτή, αφού σύμφωνα με την εκπαιδευτική νομοθεσία καλείται ως πρόσωπο που έχει τη βασική ευθύνη της σχολικής κοινότητας να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία. Σύμφωνα λοιπόν με την νομοθεσία της εκπαίδευσης, ο διευθυντής της Σχολικής Μονάδας, μεταξύ άλλων προΐσταται των εκπαιδευτικών, συντονίζει και συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει την συνοχή του διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς. Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις υπουργικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις εντολές των Στελεχών Εκπαίδευσης. Όλα αυτά και άλλα πολλά ανήκουν στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Αν δούμε, όμως, το ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας, από κοινωνικοψυχολογική άποψη και μάλιστα στο πλαίσιο της θεωρίας της ηγεσίας τότε διαπιστώνουμε ότι η ηγεσία στο πλαίσιο μιας ομάδας, όπως είναι η σχολική μονάδα, προϋποθέτει την ύπαρξη κοινού στόχου στον οποίο κατευθύνεται η εκάστοτε συμπεριφορά της ηγεσίας, όπου η ηγεσία περιλαμβάνει πάντα και την επίδραση που ασκεί η ίδια στη συμπεριφορά των άλλων ατόμων και φέρει τη σφραγίδα των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του εκάστοτε ηγέτη (Γεωργογιάννης, 1996).

Η παρούσα εργασία έχει ως σημείο αναφοράς τον ρόλο του Διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο. Είναι γνωστό ότι ο βασικότερος συντελεστής και παράγοντας, διαμόρφωσης, εξασφάλισης και δημιουργίας προϋποθέσεων ώστε να επιτυγχάνεται το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα σε μία σχολική μονάδα, είναι ο διευθυντής. Η σωστή λειτουργία των μονάδων, προϋποθέτει ακόμη την εφαρμογή των αρχών και των μεθόδων του management, όπως επίσης ότι ο διευθυντής για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του σχολείου, πρέπει να διαθέτει πολλές ικανότητες (Pashiardis, 1997).

Στα επόμενα κεφάλαια θα εξεταστεί ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα του σχολείου, υπό το πρίσμα των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Εφόσον τα μέλη ενός κοινωνικού συνόλου επενδύουν, μέσω των φόρων που πληρώνουν, στην ύπαρξη ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού συστήματος, αυτό συνεπάγεται την υιοθέτηση εκ μέρους τους μίας στάσης κριτικής προς το κράτος για την αντίστοιχη αποτελεσματικότητα και των επενδύσεών τους (Paschiardis and Oph-
anου, 1999). Για να μπορεί μία σχολική μονάδα να είναι παραγωγική και να δίνει αξία στο εκπαιδευτικό κεφάλαιο μίας χώρας θα πρέπει να έχει την ανάλογη διοίκηση, η οποία θα απαρτίζεται από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων που θα διοικούν με τέτοιο τρόπο, ώστε οι σχολικές μονάδες να πετυχαίνουν τους στόχους τους (Πασιαρδής και Πασιαρδή, 2006). Ο Διευθυντής αποτελεί μέλος του σχολείου, ενός δηλαδή οργανωμένου κοινωνικού συνόλου, υπόκειται συνεπώς σε συγκεκριμένες υποχρεώσεις και καλείται να διαδραματίσει έναν ανάλογο ρόλο με συγκεκριμένες απαιτήσεις. Έτσι, δεν μπορούμε να νοήσουμε το ρόλο του Διευθυντή αποσπασμένο από το κοινωνικο-πολιτισμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματώνεται (Μυλωνά, 2005)

Αναφερόμενοι στο ρόλο του Διευθυντή, μπορούμε να πούμε ότι αυτός προσ-
διορίζεται από τις συνειδητές ή ασυνειδητές προσδοκίες και απαιτήσεις όλων των κοινωνικών ομάδων και φορέων που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με το σχολείο. Οι κοινωνικές αυτές ομάδες (μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί, σύλλογοι – κυρίως κοινω-
νικο-πολιτιστικοί– κοινή γνώμη, συνδικαλισμός, διοίκηση, πολιτεία κ.λπ.) εξελίσσο-
νται και μεταβάλλονται, με αποτέλεσμα να μεταβάλλεται και ο ρόλος του Διευθυντή. Ο ρόλος του προσδιορίζεται, ακόμη, από την επιστημονική του κατάρτιση, από το νόημα και τη βαρύτητα που ο ίδιος δίνει στο ρόλο του καθώς και από την ίδια τη σχολική πραγματικότητα στο πλαίσιο της οποίας υλοποιείται ο ρόλος αυτός (Ντού-
σκας, 2005).

Η κοινωνία, ωστόσο, μεταβάλλεται και μαζί της μεταβάλλεται και το σχολεί-
ο. Αυτές οι μεταβολές αντανakλώνται αναγκαστικά και στο ρόλο του Διευθυντή μίας σχολικής μονάδας. Οι κοινωνικο-πολιτισμικές αλλαγές, η εξέλιξη της τεχνολογίας (Κοινωνία της Πληροφορίας) και η ταχύτητα διακίνησης των πληροφοριών, σε συν-

δυασμό με τη συνεχή αύξηση της γνώσης, διαμόρφωσαν μια άλλη αντίληψη για το ρόλο αλλά και το έργο του εκπαιδευτικού, η οποία ενισχύεται και με τη θεώρηση του εκπαιδευτικού έργου ως κοινωνικού ρόλου. Όμως, οι όποιες αλλαγές και αντιλήψεις δεν ήταν ικανές να καταστήσουν τον Διευθυντή ανενεργό μέσα στο σχολικό περιβάλλον (Μυλωνά, 2005).

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει έρευνες ως προς τον ρόλο του Διευθυντή τόσο στην Ελλάδα όπως του Πασιαρδή και Πασιαρδή (2000) όσο και στο εξωτερικό (Hargreaves, 1999) όπου και αναφέρεται ότι ο Διευθυντής έχει καταλυτικό ρόλο για την σωστή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ο Fullan (1993) στην έρευνα του επικεντρώνεται στις σχέσεις του Διευθυντή με το προσωπικό και το γύρω περιβάλλον αλλά και στην επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. Οι Dunham and Pierce (1989) συνδέουν την επιτυχία του Διευθυντή με την ικανότητα του να μπορεί να μεταβιβάζει την εξουσία του σε άτομα που κρίνει ικανά και την ικανότητα του να παρεμβαίνει για την επίλυση προβλημάτων όταν αυτό φανεί. Ο Bolam (2005) συνδέει την επιτυχία της λειτουργίας μίας σχολικής μονάδας με τις ικανότητες και τη διορατικότητα του Διευθυντή.

Αν και έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες στην Ελλάδα και το εξωτερικό δεν έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες σε σχέση με το υφιστάμενο περιβάλλον στο οποίο πρέπει να λειτουργήσει ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας. Οι πρόσφατες αλλαγές στο νόμο πλαίσιο για την Παιδεία αλλά και οι αλλαγές γενικότερα στην Δημόσια Διοίκηση έχουν αναπροσδιορίσει το περιβάλλον στο οποίο ο Διευθυντής λειτουργεί.

Οι πόροι πλέον έχουν περιοριστεί ενώ οι απαιτήσεις έχουν αυξηθεί. Οπότε είναι κρίσιμο σε αυτό το σημείο να εξετάσουμε το κατά πόσο έχει αλλάξει ο ρόλος του Διευθυντή σε αυτό το νέο κλίμα. Για το λόγο αυτό η εργασία θα εξετάσει το ρόλο του Διευθυντή όπως έχει διαμορφωθεί μετά τις πρόσφατες αλλαγές.

1.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ

Στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας η συγκρότηση της ομάδας αποτελείται από εκπαιδευτικούς και μαθητές, ενώ οι στόχοι της ομάδας καθορίζονται από το Υπουργείο Παιδείας. Έτσι, ο ηγέτης της σχολικής μονάδας δεν λογοδοτεί στα μέλη της ομάδας του αλλά στον οργανισμό από το οποίο προήλθε δηλαδή, στους προϊστάμενούς του. Αυτό σημαίνει πως αν και ο ηγέτης εκλέγεται από την ίδια την ομάδα, είναι πολύ πιθανό η ομάδα που τον εξέλεξε είτε να τον συγχωρεί ή να τον παραβλέπει, είτε να τον αποπέμπει για τυχόν αστοχίες στην ηγεσία του. Ενώ στην περίπτωση της ομάδας που δεν συγκροτήθηκε από μόνη της, ούτε ο ηγέτης εκλέχθηκε από τα μέλη της, όπως στην περίπτωση της σχολικής μονάδας –αφού ούτε οι μαθητές ούτε οι εκπαιδευτικοί συγκροτήθηκαν από μόνοι τους σε ομάδα, ούτε ο διευθυντής εκλέχθηκε από τα μέλη της-, τότε ο διευθυντής, ως ο ηγέτης της ομάδας που αποτελεί τη σχολική μονάδα, βρίσκεται σε πολύ δυσχερέστερη θέση σε σχέση με οποιονδήποτε ηγέτη εκλεγμένο από την ίδια την ομάδα. Αυτό επειδή ο ηγέτης αυτός, είναι απαραίτητο να διαθέτει πολύ περισσότερες ικανότητες, να διαθέτει πολύ περισσότερα προσόντα με βαθιά γνώση του αντικειμένου του, τα οποία και θα τον βοηθήσουν να ανταποκριθεί στο έργο του.

Για να ξεπεραστούν αυτά τα προβλήματα είναι φανερό ότι η επιτυχία του διευθυντή της σχολικής μονάδας εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τον ανθρώπινο παράγοντα, που είναι και ο κύριος προβληματισμός της εργασίας αυτής. Θεωρώντας, λοιπόν, τον διευθυντή του σχολείου ηγέτη, πρέπει να συγκαταλέξουμε στα καθήκοντά του και τον κατάλληλο χειρισμό όλων των μελών του σχολείου (διδασκικού, διοικητικού και μαθητικού δυναμικού) για την εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής αξιοποίησής τους (Σαϊτης, 1992).

Πέρα όμως από το ρόλο του σαν αποτελεσματικός ηγέτης ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: αίσθημα ευθύνης, ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση του έργου, ενεργητικότητα, επιμονή, πρωτοτυπία, αυτοπεποίθηση, ικανότητα άσκησης επιρροής, ικανότητα συντονισμού των άλλων (Ματσαγγούρας, 2003).

Μετά από όσα μέχρι τώρα λέχθηκαν, το ερώτημα που τίθεται είναι αν ο διευθυντής της σχολικής μονάδας διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα, ικανότητες, δεξιότητες, κ.λ.π. και αν έχει την ανάλογη διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα που του χρειάζονται για να διοικήσει τη σχολική μονάδα και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο έργο του. Αλλά και αν ακόμα τη διαθέτει και ασκεί άψογα το διοικητικό του έργο πρέπει να αναρωτηθούμε αν η σχολική μονάδα ως μικροδιοικητικό περιβάλλον θα πρέπει να ευνοεί την εκδήλωση της αυτονομίας και των πρωτοβουλιών της σχολικής μονάδας.

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Βασικό πρόσωπο στην άσκηση ηγετικού ρόλου είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, που πρέπει να αφιερώνει πολύ χρόνο, να διατυπώνει και να μεταδίδει αποτελεσματικά την αποστολή του σχολείου όχι μόνο στους εκπαιδευτικούς και το διοικητικό προσωπικό, αλλά στους γονείς, τους μαθητές και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

Η λειτουργία της διεύθυνσης συνδέεται στενά με την έννοια της ηγεσίας 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 στην κατεύθυνση της συμπεριφοράς των υφισταμένων και επομένως σχετίζεται κυρίως με τη διαπροσωπική διάσταση της διοίκησης. Βέβαια, υπάρχουν και απόψεις που δίνουν ανάλογη έμφαση στον διαχειριστικό ρόλο της διεύθυνσης, με την έννοια ότι η διεύθυνση περιλαμβάνει ένα τεχνικό μέρος που σχετίζεται με την επίβλεψη της υλοποίησης των εργασιών διαχείρισης και με πρακτικά ζητήματα εξασφάλισης των κατάλληλων κτιριακών συνθηκών ή των συνθηκών υγείας και ασφάλειας στο κτίριο (Κατσαρού, 2008).

Για το λόγο αυτό εξετάζουμε τον ρόλο του διευθυντή ως ηγέτη στην σύγχρονη σχολική μονάδα, ορίζοντας τους παρακάτω στόχους:

- Να εξεταστεί ο ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο σχολικό περιβάλλον

- Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της Α'/'θμιας εκπαίδευσης για τον ρόλο του Διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο.

1.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η δομή της εργασίας είναι ως εξής:

- Στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται η σκοπιμότητα και ο λόγος συγγραφής της εργασίας
- Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας
- Στο τρίτο κεφάλαιο δίνονται τα ερευνητικά ερωτήματα
- Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η σημαντικότητα και η αναγκαιότητα της έρευνας
- Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή στη διοίκηση της σχολικής μονάδας
- Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται έννοιες σε σχέση με το ρόλο του Διευθυντή της σχολικής μονάδας
- Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας
- Στο όγδοο κεφάλαιο αναλύονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 Λόγος επιλογής του συγκεκριμένου θέματος της εργασίας

Το συγκεκριμένο θέμα έχει επιλεγεί για να διερευνηθεί κατά πόσο μπορεί το σχολείο να γίνει αποτελεσματικότερο. Η επικέντρωση γίνεται στη διοίκηση, η οποία είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες που συντελούν στην αποτελεσματικότητα του σύγχρονου σχολείου και ειδικότερα στο διευθυντή που αποτελεί χαρακτηριστικό φορέα της.

2.2 Η χρηστικότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας

Η έρευνα που θα αναπτυχθεί θα μας βοηθήσει να αντλήσουμε αποτελέσματα που θα μας είναι ιδιαίτερα χρήσιμα ώστε να μπορούμε να επιβεβαιώσουμε τα ευρήματα της θεωρίας. Η χρηστικότητα των αποτελεσμάτων θα αφορά τις αλλαγές που έχουν συμβεί τα τελευταία χρόνια στην εκπαιδευτική πολιτική και σίγουρα μπορεί να έχουν θετική επίδραση στο σχεδιασμό της πολιτικής αυτής. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν, επίσης, τόσο για να γίνει η αξιολόγηση του ρόλου των Διευθυντών κάτω και από το πρίσμα των αλλαγών που έχουν συντελεστεί το τελευταίο διάστημα, όπως οι αλλαγές στη νομοθεσία και η οικονομική κρίση, προκειμένου έτσι να εξεταστεί ο ρόλος του Διευθυντή.

2.3 Λόγοι επιλογής της συγκεκριμένης μεθοδολογίας

Σε σχέση με την επιλογή της μεθοδολογίας, όπως θα αναλυθεί και αργότερα, η επιλογή είναι αυτή της ποσοτικής έρευνας. Ο λόγος της επιλογής είναι ότι επιτρέπει την προσέγγιση ενός μεγάλου δείγματος του πληθυσμού, καθώς και τη διεξαγωγή στατιστικών αναλύσεων με τη χρήση στατιστικών μέσων, ώστε να εντοπιστούν οι παράγοντες που έχουν την πιο θετική ή αρνητική αξιολόγηση από την πλευρά των εκπαιδευτικών.

2.4 Δυσκολίες που συνάντησε η έρευνα

Οι ενέργειες που έγιναν με τη διανομή των ερωτηματολογίων σε σχολεία της Αττικής είχαν ιδιαίτερη επιτυχία. Οι όποιες δυσκολίες υπήρχαν αφορούσαν τη δυσκολία στην πρόσβαση σε κάποιες σχολικές μονάδες λόγω κάποιων ιδιαίτερων συνθηκών όπως απεργίες ή άρνηση των εκπαιδευτικών να λάβουν μέρος. Όμως το γεγονός ότι η έρευνα έγινε σε μεγάλο δείγμα σχολικών μονάδων σήμαινε ότι όπου υπήρχαν προβλήματα αυτά ξεπεράστηκαν με την διασπορά του δείγματος.

2.5 Συγκέντρωση βιβλιογραφίας και δυσκολίες

Η συγκέντρωση της σχετικής βιβλιογραφίας βρέθηκε από το διαδίκτυο και τη βιβλιοθήκη της Παντείου. Η δυσκολία ήταν κυρίως στην πρόσβαση σε εξειδικευμένη βιβλιογραφία και για το λόγο αυτό χρειάστηκε ένα μεγάλο χρονικό διάστημα για να αποπερατωθεί. Στη συνέχεια, διεξήχθη η έρευνα που ως στόχο είχε να προσφέρει νέα γνώση στην ακαδημαϊκή κοινότητα, η οποία θα βασίζονταν στη διαμόρφωση μιας πρότασης των εκπαιδευτικών για τον αποτελεσματικό διευθυντή μετά τις τελευταίες αλλαγές που έχουν συντελεστεί στο χώρο της εκπαίδευσης.

Για το λόγο αυτό και επιλέχθηκε και η χρήση του ερωτηματολογίου, που βρίσκεται στο σχετικό παράρτημα, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της έρευνας που απαιτούσαν ένα μεγάλο δείγμα εκπαιδευτικών.

2.6 Η προσφορά της έρευνας και η λειτουργία της ως έναυσμα για μελλοντικές έρευνες

Η διπλωματική εργασία θα προσφέρει μια εικόνα για τον υπάρχοντα ρόλο των διευθυντών των εκπαιδευτικών μονάδων, όπως αυτός έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια. Σκοπός είναι με τη χρήση του ερωτηματολογίου, να μπορέσουμε να κατανοήσουμε την εικόνα που έχουν για το διευθυντή οι εκπαιδευτικοί.

Η προσφορά αυτής της εργασίας δίνει το έναυσμα για μελλοντική έρευνα όπως σε ζητήματα που σχετίζονται με τη διαμόρφωση της εικόνας και του ρόλου του σχολικού διευθυντή στο υπάρχον κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον. Για το λόγο αυτό προκύπτει η ανάγκη της ύπαρξης μιας μελλοντικής έρευνας, που θα βασίζεται στο πόρισμα της παρούσης και η οποία θα συμβαδίζει με τις αλλαγές στη νομοθεσία που σχετίζεται με το ρόλο του διευθυντή.

2.7 Ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας και η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε

Ο πληθυσμός της έρευνας ορίζεται ως το σύνολο των εκπαιδευτικών Α/θμιας εκπαίδευσης στην Αττική. Η έρευνα έγινε σε 26 σχολικές μονάδες σε δείγμα 180 Εκπαιδευτικών. Η επιλογή τους έγινε με τυχαίο τρόπο που αποτελεί και τη μέθοδο της δειγματοληψίας. Σε σχέση με το εργαλείο της έρευνας βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας των Paschardis και Orphanou (1999). Η έρευνα έγινε μέσα σε εκπαιδευτικές μονάδες, στις οποίες ο ερευνητής έδωσε το ερωτηματολόγιο κατά τη διάρκεια της λειτουργίας των σχολικών μονάδων.

2.8 Δυνατότητα γενίκευσης από το δείγμα στον πληθυσμό

Θα μπορούσε η έρευνα να γενικευτεί σε μεγαλύτερο τμήμα του πληθυσμού και να απευθύνεται και σε σχολικές μονάδες εκτός Αττικής. Βέβαια η ενέργεια αυτή θα έχει ένα ιδιαίτερα υψηλό κόστος υλοποίησης και θα πρέπει να πραγματοποιηθεί από ειδικευμένη ομάδα έργου.

2.9 Αξιοπιστία και εγκυρότητα έρευνας

Σε μια έρευνα είναι σημαντικό να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της. Αυτό σημαίνει ότι και η μεθοδολογία θα είναι έγκυρη, ενώ, παράλληλα, αν γίνει η έρευνα ξανά από άλλον ερευνητή τα αποτελέσματα θα είναι παρόμοια. Η εγκυρότητα της έρευνας θα επιτευχτεί μέσω της μεθόδου *face contact*, που αφορά την προ-

σωπική διανομή του ερωτηματολογίου, και η αξιοπιστία της θα αποδειχτεί με τη χρήση ερωτηματολογίου, στο οποίο οι ερωτήσεις του θα σχετίζονται με το ερευνητικό αντικείμενο.

Η ανάλυση, μάλιστα, με τη χρήση του Cronbach Alpha μας δίνει βαθμό αξιοπιστίας στο ,983 που είναι ιδιαίτερα υψηλός και δείχνει την εγκυρότητα της έρευνας.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,983	51

2.10 Στόχοι έρευνας

Οι **στόχοι** της έρευνας είναι:

1. Να αξιολογηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για το ρόλο του Διευθυντή στη σχολική μονάδα
2. Να διερευνηθεί ποια είναι τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου Διευθυντή

2.10.1 Η μέθοδος

Ως μέθοδος της έρευνας έχει επιλεγεί η ποσοτική έρευνα. Σύμφωνα με τον Bryman (2004) υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις. Η πρώτη είναι αυτή της ποσοτικής μεθόδου που επιτρέπει την προσέγγιση ενός μεγάλου μέρους του πληθυσμού και την εξαγωγή συμπερασμάτων με τη χρήση της στατιστικής.

Το μειονέκτημα όμως είναι ότι δεν επιτρέπει την προσέγγιση του αντικειμένου της έρευνας σε βάθος. Αντιθέτως η ποιοτική προσέγγιση μας επιτρέπει την ανάλυση του αντικειμένου της έρευνας με εις βάθος ανάλυση, η οποία, ωστόσο, ενέχει το μειονέκτημα της υποκειμενικότητας και των βεβαιωμένων αποτελεσμάτων.

Για το λόγο αυτό προτείνεται η ποσοτική έρευνα που μας δίνει πρόσβαση σε μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, καθώς και την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα βασίζονται σε απτά στατιστικά αποτελέσματα.

2.10.2 Τα στάδια της έρευνας

Τα στάδια της έρευνας ήταν τα εξής:

- Στο πρώτο στάδιο έγινε η κατάρτιση των ερωτηματολογίων για την ποσοτική έρευνα.
- Στο δεύτερο στάδιο έγινε η επικοινωνία με τις σχολικές μονάδες που θα γινόταν η έρευνα ώστε να υπάρξει η σχετική άδεια.
- Στο τρίτο στάδιο έγινε η πιλοτική έρευνα σε δείγμα 180 Εκπαιδευτικών
- Στο τέταρτο στάδιο πραγματοποιήθηκε η έρευνα
- Στο πέμπτο στάδιο διεξήχθη η έρευνα και η καταγραφή των αποτελεσμάτων.
- Στο έκτο στάδιο έγινε ανάλυση των αποτελεσμάτων και η σύνδεση τους με την υφιστάμενη βιβλιογραφία. Η ανάλυση των στοιχείων της έρευνας έγινε με απλή περιγραφική στατιστική, όπου και καταγράφηκαν οι μέσοι όροι των ερωτήσεων και ομαδοποιήθηκαν με βάση τις επιμέρους ενότητες του ερωτηματολογίου.

3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ-ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ

3.1 Επαναδιατύπωση σκοπού εργασίας

Τα θέματα που θα αναπτυχθούν σε αυτήν την εργασία επιχειρούν να δια φωτίσουν το ρόλο του σύγχρονου διευθυντή, δηλαδή τον τρόπο που επηρεάζει ή συμβάλει ο διευθυντής στην επίτευξη της σχολικής αποτελεσματικότητας, με τη βοήθεια έρευνας σχετικά με τις απόψεις των εκπαιδευτικών σε αυτό το ζήτημα. Όπως έχουμε προαναφέρει, ο σκοπός της έρευνας είναι η ανάλυση των απόψεων των εκπαιδευτικών για το ρόλο του Διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο.

3.2 Μεταβλητές και διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι στοιχεία όπως τα δημογραφικά δεδομένα του δείγματος, ενώ οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι οι παράγοντες που θα μελετηθούν και αφορούν τα επιμέρους μέρη του ερωτηματολογίου που αναφέρονται και σχετίζονται με τις δεξιότητες και το ρόλο του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο.

Με βάση τα παραπάνω φτάνουμε στην κύρια υπόθεση της εργασίας, η οποία είναι:

«Ο ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο είναι θετικός».

3.3 Διατύπωση των περιορισμών της έρευνας

Η έρευνα, όπως έχουμε προαναφέρει, έγινε σε δείγμα εκπαιδευτικών στην Αττική. Δεν υπήρχαν κάποια ιδιαίτερα στοιχεία που να έχουν επιφέρει κάποιο περιορισμό στην παρούσα έρευνα, αφού διεξήχθη δίχως εμπόδια.

3.4 Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων

Με βάση τις ερευνητικές υποθέσεις, θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα

1. Ποια χαρακτηριστικά του σύγχρονου διευθυντή είναι σημαντικά και σε ποιο βαθμό;
2. Ποιές δεξιότητες/ικανότητες απαιτούνται από το διευθυντή ώστε αυτός να είναι αποτελεσματικός στο έργο του;
3. Πως κρίνουν οι εκπαιδευτικοί την αποτελεσματικότητα του διευθυντή της σχολικής μονάδας στην οποία εργάζονται;

4. Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Για να μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά μία σχολική μονάδα, όπως και ο οποιοδήποτε οργανισμός, πρέπει να υπάρχει διοίκηση με όραμα και άριστες διοικητικές ικανότητες. Οι λόγοι είναι ότι σε μία σύγχρονη σχολική μονάδα ο διευθυντής και το επιτελείο του, πέραν της επαρκούς κατάρτισης που θα πρέπει να διαθέτουν, θα πρέπει επίσης να μπορούν να ανταποκριθούν στις αλλαγές στο κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό και παιδαγωγικό περιβάλλον. Οι συχνές αλλαγές στην εκπαιδευτική πολιτική αλλά και οι αυξημένες απαιτήσεις των γονέων και των μαθητών από το σχολείο οδηγούν στην ανάγκη αναβάθμισης του ρόλου του Διευθυντή.

Η εργασία έχει σημαντικό ακαδημαϊκό και πρακτικό υπόβαθρο. Το πρακτικό υπόβαθρο είναι ότι οι τελευταίες αλλαγές στη νομοθεσία που δίνει επιπλέον αυτονομία και εξουσίες στον Διευθυντή καταδεικνύουν την σπουδαιότητα του ρόλου του διευθυντή σε όλες τις δραστηριότητες της σχολικής μονάδας. Για το λόγο αυτό, μέσα από τη συγκεκριμένη εργασία, είναι σημαντικό να εξεταστεί ο ρόλος του Διευθυντή σε σχέση με το σημερινό περιβάλλον που επιβάλλει ένα σύγχρονο σχολείο με έμφαση στην αποδοτικότητα λαμβάνοντας υπόψη την παρούσα κατάσταση

Σε σχέση με το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον, χρήζει σημασίας η αναφορά στις βασικές αρχές της αποτελεσματικής ηγεσίας και στον τρόπο με τον οποίο μπορεί ο διευθυντής να έχει το ρόλο του ηγέτη-μάνατζερ σε μια σύγχρονη σχολική μονάδα. Για τον προαναφερθέντα, ωστόσο, σκοπό έχουν πραγματοποιηθεί λίγες έρευνες των οποίων τα αποτελέσματα μάλιστα δεν σχετίζονται με τα όρια και τις δυνατότητες που έχει ο διευθυντής του σύγχρονου ελληνικού σχολείου. Επίσης, από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε ότι στην ελληνική βιβλιογραφία υπάρχουν αποσπασματικές αναφορές στο ρόλο του διευθυντή δημοτικού Σχολείου, με βάση συγγράμματα που ασχολούνται γενικά με την Οργάνωση και τη διοίκηση της Εκπαίδευσης. Συνεπώς, από ακαδημαϊκή άποψη, η μελέτη της αποτελεσματικής ηγεσίας έχει ως αντικείμενο να δώσει επιπρόσθετη γνώση και δεδομένα στην ακαδημαϊκή κοινότητα σε σχέση με την ηγεσία στις Α/θμίες σχολικές μονάδες .

5.Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

5.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

Η Διοίκηση ή management είναι μια από τις σημαντικότερες ανθρώπινες δραστηριότητες, εφόσον μέσω αυτής, δηλαδή της διοικητικής λειτουργίας, εμφανίζονται όλες οι επιμέρους προσπάθειες των ατόμων που οδηγούν στην πραγματοποίηση του κοινού στόχου ή στόχων. (Σαΐτης, 2008).

Από τους επιστήμονες και ερευνητές της διοικητικής λειτουργίας έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί με τον όρο διοίκηση. Κατά μία παραδοχή διοίκηση σημαίνει την εναρμόνιση όλων των συντελεστών παραγωγής (ανθρώπινων και υλικών πόρων) για την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος. Νεώτεροι μάλιστα συγγραφείς επισημαίνουν ότι οι σύγχρονες λειτουργίες της διοίκησης αναφέρονται στον προγραμματισμό, την ηγεσία και τον έλεγχο (Σαΐτης, 2002).

Επίσης, ένας άλλος ορισμός της διοίκησης είναι η διαδικασία επίτευξης των στόχων του οργανισμού, σε συνδυασμό με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη δικαιοσύνη, μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αποβλέποντας στο καλύτερο αποτέλεσμα με περιορισμένους πόρους και δια μέσου άλλων ατόμων. Στον ορισμό αυτό μπορούν να διακριθούν και ερμηνευτούν πέντε στοιχεία-κλειδιά ως εξής:

- 1 – Η διοικητική εργασία έχει άμεση σχέση με την πραγματοποίηση των στόχων μιας οργάνωσης
- 2 – Η διοικητική εργασία των στελεχών γίνεται σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη της διοίκησης πρέπει να προσαρμόζονται έγκαιρα και σωστά.
- 3 – Η πραγματοποίηση των στόχων της οργάνωσης στηρίζεται στην αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη δικαιοσύνη.
- 4 – Η αναζήτηση από τα διοικητικά στελέχη της επίτευξης του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος μέσα από περιορισμένους πόρους.

5 – Τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν και στηρίζονται στην ομαδική προσπάθεια

Ο Σαΐτης (2008), τέλος, μετά από έρευνα της σχετικής βιβλιογραφίας, διαπιστώνει ότι τα κοινά σημεία της εννοιολογικής προσέγγισης του όρου «διοίκηση» είναι :

- Η ύπαρξη οργανωτικής δομής στην οποία κάθε μέλος του οργανισμού αναλαμβάνει κάποιο ρόλο.
- Η ύπαρξη στόχων και διαδικασιών. Οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι ενός οργανισμού αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή οποιασδήποτε λειτουργίας.

5.2 ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

A) Η προσέγγιση της επιστημονικής διοίκησης (Scientific Management)

Πατέρας της προσέγγισης αυτής που εμφανίστηκε το 1911 στην Αμερική, θεωρείται ο Frederick Taylor. Αυτός επηρεασμένος από την αύξηση της παραγωγικότητας ανέπτυξε μια φιλοσοφία για τη διοίκηση με βασικό στοιχείο τη χρησιμοποίηση της επιστημονικής μεθόδου (Κουτούζης, 1999).

Οι θεμελιώδεις αρχές του Taylor και της επιστημονικής προσέγγισης συνοπτικά σχετίζονται με τον επιμερισμό της εργασίας, την μισθολογική επιβράβευση ή τις ακυρώσεις ανάλογα με την απόδοση του εργαζομένου, τις τυποποιημένες συνθήκες εργασίας, την εξειδίκευση στους μεγάλους οργανισμούς, την επίτευξη συνεργασίας μεταξύ των ανθρώπων, καθώς και την οργάνωση στην παραγωγή (Μυλωνά, 2005). Το έργο του Taylor το συνέχισαν οι Frank και Lillian Gilberth, ο Henry Gantt και ο Fayol (Κουτούζης, 1999).

B) Η προσέγγιση της συμπεριφοράς – των ανθρωπίνων σχέσεων : η ψυχολογική προσέγγιση (Human relations approach)

Η προσέγγιση αυτή παρουσιάστηκε γύρω στα 1930 και επηρεάστηκε από τη θεωρία του συμπεριφορισμού του Skinner. Στην προσέγγιση αυτή έχουν συμβάλει ιδιαίτερα οι Mayo, Roethlisberger και Dickson. Στόχος της θεωρίας είναι η αύξηση της παραγωγικότητας με τη χρήση μεθόδων που προάγουν το ηθικό των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να συμβεί με τους ακόλουθους τρόπους:

- με την προσφορά ευκαιριών για κοινωνικές επαφές
- με την αντιμετώπισή των εργαζομένων με ανθρώπινο και έντιμο τρόπο.
- με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Πασιαρδής, 2004).

Γ) Η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης – Επιχειρησιακή έρευνα

Η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης βασίζεται στη χρήση της στατιστικής, με την οποία θα μπορέσουν οι διοικήσεις να λύσουν τα προβλήματα που έχουν προς αντιμετώπιση. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και εξειδικευμένο προσωπικό όπως ψυχολόγους, οικονομολόγους, ειδικούς μάρκετινγκ κλπ., ώστε να μπορεί να ληφθούν από την εκάστοτε διοίκηση αποφάσεις που θα στηρίζονται πάνω στην ανάπτυξη και αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων που οι ειδικοί θα προτείνουν.

Δ) Η συστημική προσέγγιση - η θεωρία των συστημάτων

Αναπτύχθηκε τη δεκαετία 1960 και θεωρείται ως μία από τις σημαντικότερες θεωρίες στο πεδίο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης. Σύμφωνα με αυτήν η λειτουργία μιας ολότητας μπορεί να γίνει κατανοητή, μόνο αν θεωρηθεί αυτή ως ένα σύστημα από διάφορα αλληλοεξαρτώμενα μέρη. Το σύστημα αυτό δέχεται εξωτερικά ερεθίσματα και εισροές, τα οποία επεξεργάζεται και στα οποία αντιδρά ή παράγει αποτελέσματα ανάλογα με τις δυνατότητες και τις ικανότητες των μερών του. Τα συστήματα έχουν τρία βασικά χαρακτηριστικά: την ανατροφοδότηση, την ισορροπία και την προσαρμογή (Πασιαρδής, 2004).

Ε) Διοίκηση Ολικής ποιότητας (Total Quality Μάνατζμεντ ή TQM)

Η ανάπτυξη των επιστημών της Παιδαγωγικής, της Ψυχολογίας και της Εκπαιδευτικής Τεχνολογίας, οι διαρκώς αυξανόμενοι οικονομικοί πόροι που διατίθενται για την εκπαίδευση και η απαίτηση των μαθητών, των γονέων και της ευρύτερης κοινωνίας για βελτίωση της ποιότητας στην παρεχόμενη εκπαίδευση έκαναν επιτακτική την ανάγκη για μια αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα και ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, καθώς και για λογοδοσία από μέρους των εκπαιδευτικών οργανισμών και μονάδων (Πασιαρδής, 2004).

Μέσα στο πλαίσιο αυτών των κοινωνικών αναγκών γεννήθηκε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι βασικές παραδοχές της προσέγγισης της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» είναι οι εξής:

1. Η ποιότητα είναι το αποτέλεσμα μιας συνεχούς και διαμορφωτικής διαδικασίας, η οποία εστιάζεται στη συνεχή βελτίωση του προϊόντος ή των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες. Στον τομέα της εκπαίδευσης οι πελάτες ταυτίζονται με τους μαθητές, τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς, καθώς και την ίδια την κοινωνία.
2. Η συμμετοχή και η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων, είναι βασικές προϋποθέσεις για την αντίστοιχη συμμετοχή στις διαδικασίες διοίκησης και βελτίωσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
3. Η διοίκηση είναι απαραίτητο να βασίζεται σε στοιχεία και επιστημονικές αναλύσεις (Κουτούζης, 1999).

Η προσέγγιση αυτή αποτελεί ένα σύστημα που βασίζεται σε μια πολύ ανθρωποκεντρική φιλοσοφία, η οποία πρεσβεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν και θέλουν να προσφέρουν ποιοτική εργασία και είναι άξιοι σεβασμού. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται τόσο στη βελτίωση της ποιότητας όσο και στον αποτελεσματικότερο χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού, που αναγορεύεται σε παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα με την προσπάθεια αποφυγής των λαθών παρά με τη διόρθωσή τους (Πασιαρδής, 2004).

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση αναφέρεται ως ένα σύνολο αρχών, με τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ποιοτικές μέθοδοι επί τη βάση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τις αποτελεσματικότερες ή ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες. *«Ολική» σημαίνει ότι όλο το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης»* (Φασούλης, 2000).

Για τον Π. Πασιαρδή (2004) η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσφέρει ένα σύνολο από αρχές και εργαλεία διοίκησης που εκσυγχρονίζουν στην ουσία τη συστημική θεωρία και τα οποία, όταν συνδυαστούν, παρέχουν μια ευέλικτη και αποτελεσματική μέθοδο για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

Άλλοι ωστόσο επισημαίνουν ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να γίνει επιλεκτικά και με μεγάλη προσοχή στο χώρο της εκπαίδευσης. Μπορεί να προσφέρει στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς νέες ιδέες και τρόπους διοίκησης, αλλά δε θα πρέπει να γίνει άκριτα αποδεκτή ως βασικός διοικητικός προσανατολισμός σε βάρος των ανθρωπίνων σχέσεων και των στόχων των οργανισμών αυτών (Κουτούζης, 1999).

5.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναδειχθεί η αλληλοσχέτιση των λειτουργιών της διοίκησης που αναφέρθηκαν προηγουμένως, σε συνάφεια με τον εκπαιδευτικό τομέα. Άλλωστε, ένας από τους βασικούς τομείς ανάλυσης της διοικητικής επιστήμης και σημαντικό στοιχείο προσδιορισμού του συστήματος των θεσμών διοικητικής οργάνωσης είναι η κατανομή του διοικητικού έργου στα διάφορα διοικητικά στελέχη του οργανισμού καθώς και η δραστηριότητα των στελεχών αυτών. Θα πρέπει μάλιστα να τονιστεί ότι το διοικητικό σύστημα μιας χώρας συνδέεται άμεσα με το σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης. Η εκπαιδευτική διοίκηση είναι υποσύστημα της δημόσιας διοίκησης. Στην περίπτωση της διοίκησης και οργάνωσης των σχολικών μονάδων η διοικητική οργάνωση δεν αποτελεί αυτοσκοπό αλλά μέσο με το οποίο επι-

τυγχάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί των εκπαιδευτικών μονάδων. Στην οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας εκπαίδευσης έχουν διαμορφωθεί διάφορα μοντέλα διοίκησης όπως συγκεντρωτικό, αποκεντρωτικό, ομοσπονδιακό και άλλα. Τα μοντέλα αυτά ανάλογα με τις περιστάσεις μπορούν να εφαρμοστούν σε ευρεία ή σε περιορισμένη κλίμακα. (Σαΐτης, 2002).

Ανεξαρτήτου ονομασίας, στην πράξη, κανένα από τα συστήματα αυτά δεν εφαρμόζεται απόλυτα ενώ όλα έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Επομένως δεν υπάρχει και σύγκριση μεταξύ τους. Τούτο φανερώνει την αδιαφορία της πολιτείας για την ανάπτυξη ενός καλύτερου διοικητικού εκπαιδευτικού συστήματος. Με στόχο την καλύτερη δυνατή λειτουργία των σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, η επιλογή ανάμεσα στον συγκεντρωτισμό και την αποκέντρωση θα πρέπει να αναζητηθεί σε ένα σημείο στο οποίο η μεν κεντρική εξουσία θα προγραμματίζει και θα συντονίζει, η δε περιφέρεια θα λαμβάνει αποφάσεις σε εκπαιδευτικά θέματα που αφορούν την περιοχή τους (Σαΐτης, 2002).

Το μοντέλο της συγκεντρωτικής διοίκησης.

Όταν η κρατική εξουσία συγκεντρώνεται, στο μόνο αναγνωρισμένο νομικό πρόσωπο του κράτους, τότε το σύστημα ανήκει στο μοντέλο της συγκεντρωτικής διοίκησης. Όλες οι αποφασιστικές αρμοδιότητες είναι συγκεντρωμένες σε διοικητικά κεντρικά όργανα ή κεντρικές υπηρεσίες ανεξάρτητα αν αφορούν διοικητικά συστήματα τοπικού ή κεντρικού ενδιαφέροντος (Σαΐτης, 2002).

Στη διοίκηση της ελληνικής σχολικής εκπαίδευσης διακρίνει κανείς ότι όλες οι υπηρεσίες σε επίπεδο περιφέρειας, νομού, και σχολείου αποτελούν εκτελεστικά όργανα του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων. Το έργο τους συνήθως συνίσταται στην επίβλεψη της εφαρμογής των αποφάσεων του κέντρου, στη συγκέντρωση και υποβολή στοιχείων τα οποία είναι δευτερευούσης σημασίας. Ένα πλεονέκτημα του συστήματος αυτού είναι ότι, στις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις γίνεται γρηγορότερα η πληροφόρηση της κεντρικής διοίκησης και λαμβάνονται γρηγορότερα οι αποφάσεις. Γενικότερα θέματα στρατηγικού προγραμματισμού για πολλά σχολεία τα οποία απαιτούν τη συγκέντρωση πολλών στοιχείων εφαρμόζονται καλύτερα στα μοντέλα συγκεντρωτικής διοίκησης. Η διοίκηση αυτή αποβλέπει:

- Ενιαία οργανωτική σκέψη για όλα τα διαμερίσματα της χώρας.
 - Ομοιόμορφο και συνεχή έλεγχο στα περιφερειακά όργανα του κράτους.
 - Ισχυρή δύναμη επιβολής του κράτους.
- Αν όμως εφαρμοστεί υπέρμετρη συγκέντρωση τότε θα αναπτυχθεί:
- Γραφειοκρατική παθογένεια και νοοτροπία.
 - Στις υποθέσεις των πολιτών θα υπάρχει απώλεια χρόνου και ταλαιπωρία.
 - Συγκέντρωση του πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας (Σαΐτης, 2002).

Το μοντέλο της αποκεντρωτικής διοίκησης.

Στο μοντέλο αυτό ζητήματα που αφορούν συγκεκριμένη γεωγραφική ενότητα, οι αποφασιστικές αρμοδιότητες ανατίθενται σε περιφερειακά κρατικά όργανα. Στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης οι διευθυντές διευθύνσεων και οι προϊστάμενοι γραφείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης απολαμβάνουν ένα βαθμό ανεξαρτησίας έναντι της κεντρικής κρατικής διοίκησης, με την έννοια ότι μπορούν να ρυθμίζουν αυτόνομα θέματα που αφορούν την περιοχή ευθύνης τους. Με τη μεταβίβαση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων στις Περιφερειακές Υπηρεσίες Στήριξης της Εκπαίδευσης επιτυγχάνεται:

- Απαλλαγή της κεντρικής διοίκησης από καθήκοντα ειδικού και τοπικού ενδιαφέροντος.
- Γρηγορότερη και με λιγότερο κόστος επίλυση των προβλημάτων.
- Αύξηση της υπευθυνότητας και του ενδιαφέροντος για την εκτελούμενη εργασία.

Το αποκεντρωτικό σύστημα παρουσιάζει ορισμένες αδυναμίες.

- Ο κίνδυνος για άνιση μεταχείριση των εκπαιδευτικών, μαθητών κ.λ.π.
- Επειδή υπάρχουν τοπικές και προσωπικές πιέσεις και πιθανόν να εμφανισθεί τάση για κατάχρηση εξουσίας.
- Η επίλυση θεμάτων που απαιτούν ειδικές γνώσεις και εμπειρία ίσως να παρουσιάζουν αδυναμίες στα περιφερειακά όργανα (Σαΐτης, 2002).

5.4 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ

Στο σημείο αυτό τίθεται το ερώτημα, αν οι λειτουργίες της διοίκησης έχουν καθολική εφαρμογή στους δημόσιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Σίγουρα διαφέρουν από εκείνους των δημοσίων οργανισμών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στοχεύουν στη μάθηση των νέων και είναι δύσκολο να μετρηθεί το κοινωνικό όφελος. Αντίθετα στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι εύκολη η μέτρηση του κέρδους. Σε όλες τις περιπτώσεις τα διοικητικά στελέχη προγραμματίζουν, οργανώνουν, διευθύνουν και ελέγχουν όλους τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπινους και υλικούς), ώστε να πετύχουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (Σαΐτης, 2002).

Άλλωστε, οι έρευνες έχουν δείξει (Πασιαρδής, 2004) ότι τα σχολεία γίνονται καλύτερα και παρέχουν υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικές υπηρεσίες, όταν το ανθρώπινο δυναμικό είναι υψηλής ποιότητας, εμπνέεται από σύγχρονες μορφές ηγεσίας, ζει και εργάζεται σε συνθήκες εργασίας και υλικοτεχνικές υποδομές που ανταμείβουν κάθε δημιουργική προσπάθεια.

Ο κλάδος της εκπαιδευτικής διοίκησης άλλωστε παρέχει στο διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας όλες τις βασικές ιδέες, έννοιες και τεχνικές για το πώς χτίζονται οι ομάδες συνεργαζόμενων ατόμων, όπως είναι η σχολική μονάδα και τάξη, παρέχοντας έτσι βοήθεια σε θέματα ανάπτυξης στρατηγικής αντιμετώπισης των ιδιαίτερων αναγκών των μαθητών.

Στο επίπεδο της εκπαιδευτικής μονάδας βασικά όργανα που εμπλέκονται στη λειτουργία της είναι:

- Τα διοικητικά (διευθυντής, υποδιευθυντής, σύλλογος διδασκόντων)
- Τα διαχειριστικά (σχολική επιτροπή)
- Τα υποστηρικτικά (σύλλογος γονέων, μαθητικές κοινότητες, επιτροπή παιδείας του Δήμου)

Οι βασικές λειτουργίες της σχολικής διοίκησης είναι:

- Σχεδιασμός: με αυτόν καθορίζονται οι βασικές κατευθύνσεις του οργανισμού
- Οργάνωση: είναι ο καθορισμός των δραστηριοτήτων αυτών που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.
- Διεύθυνση – καθοδήγηση: Είναι η υλοποίηση του πλάνου που έχει σχεδιαστεί στις προηγούμενες φάσεις
- Έλεγχος: είναι το στάδιο της αξιολόγησης βάσει των στόχων που έχουν τεθεί
- Η ανατροφοδότηση (feedback), τέλος, μπορεί να οδηγήσει σε τροποποίηση είτε της συνολικής διαδικασίας από την αρχή της είτε συγκεκριμένων φάσεων που αναδείχτηκαν λιγότερο αποτελεσματικές.

5.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Ο σχεδιασμός – προγραμματισμός προηγείται λογικά των λοιπών διοικητικών λειτουργιών, γιατί όλες οι επιμέρους δραστηριότητες, όπως η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος στοχεύουν στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, που καθορίστηκαν προφανώς κατά το στάδιο του προγραμματισμού (Montana & Charmov, 2002) και αποτελούν διεργασίες που ο διευθυντής έχει σημαντικό ρόλο.

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός αποτελεί την βασικότερη λειτουργία της διοίκησης και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες των ηγετικών στελεχών που καθορίζουν τους στόχους ενός οργανισμού καθώς και τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξή τους. Αναφέρεται σε μελλοντικές δράσεις και η ύψιστη ευθύνη της διοίκησης είναι να προπαρασκευάσει τον οργανισμό, προκειμένου να προσαρμοστούν έγκαιρα οι αρχικοί στόχοι στην εκάστοτε πραγματικότητα, με σκοπό να αποφευχθούν καθυστερήσεις και σπατάλες, όχι μόνο σε χρήμα, αλλά και σε χρόνο και σε ανθρώπινη θυσία (Montana & Charmov, 2002).

Αποδομώντας ορισμούς από τη διεθνή βιβλιογραφία (Bolam, 2005), καταλήγουμε πως ο προγραμματισμός είναι μια διαδικασία, κατά την οποία από τα ηγετικά στελέχη:

α) διατυπώνονται προβλέψεις για τη μελλοντική συμπεριφορά των συντελεστών παραγωγής του οργανισμού,

β) καθορίζονται σαφείς και αντικειμενικοί στόχοι,

γ) επιλέγεται μεταξύ των προσφερόμενων εναλλακτικών λύσεων η καλύτερη δυνατή και

δ) μεθοδεύονται προσεκτικά όλες οι ενέργειες που κρίνονται απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Σύμφωνα με το Μυλωνά (2005), δύο είναι οι βασικές μορφές του προγραμματισμού, ο λειτουργικός-τακτικός προγραμματισμός (operational planning) που αφορά τα κατώτερα επίπεδα του οργανισμού και έχει βραχυπρόθεσμη ισχύ, καθώς και ο στρατηγικός (strategic planning) που αφορά το σύνολο των λειτουργιών και εκπονείται από τα ανώτερα κλιμάκια του οργανισμού. Ο σχεδιασμός αυτός αποτελεί μια ιδιαίτερη διαδικασία κατάρτισης μακροπρόθεσμων προγραμμάτων.

Ο προγραμματισμός στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία κατά την οποία καθορίζονται οι στόχοι του οργανισμού, καθώς και οι εναλλακτικές μέθοδοι/τρόποι προσέγγισης των στόχων αυτών. Ως διοικητική λειτουργία εφαρμόζεται σε επτά βήματα (Montana & Charmon, 2002 και Κουτούζης 1999):

- Καθορισμός στόχων
- Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων
- Διερεύνηση συνθηκών
- Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων
- Επιλογή της πιο κατάλληλης λύσης
- Διαμόρφωση επιμέρους σχεδίων

- Εφαρμογή των σχεδίων.

Οι στρατηγικοί στόχοι που αναλύθηκαν θα πρέπει να λαμβάνουν πάντα υπόψη τις όποιες αλλαγές γενικά στο περιβάλλον, με στόχο να μπορεί στρατηγικά ο φορέας να εκπονήσει ένα πλάνο που θα είναι βιώσιμο και εφικτό. Για το λόγο αυτό συχνά η αυτονομία του δημόσιου σχολείου είναι περιορισμένη, εφόσον οι στρατηγικές χαράζονται από τα ανώτερα κλιμάκια (Μυλωνά, 2005).

Δεν πρέπει να ξεχνάμε και το γεγονός ότι στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχουν πολλοί περιορισμοί σε σχέση με την αυτονομία των σχολικών μονάδων και αυτό φυσικά εμποδίζει την αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων και του οράματος των Διευθυντών των συγκεκριμένων σχολικών μονάδων.

Αναφορικά με τα ελληνικά δημόσια σχολεία, αυτά καλούνται να υλοποιήσουν τους σκοπούς που έχουν τεθεί μέσα από μια σειρά διαχειριστικών διαδικασιών. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι στρατηγικοί και λειτουργικοί προγραμματισμοί δεν διαφοροποιούνται μεταξύ τους, αφού σε επίπεδο σχολικής μονάδας, ο λειτουργικός προγραμματισμός αποτελεί μια δραστηριότητα, μέσω της οποίας οι στρατηγικοί στόχοι πραγματώνονται χωρίς να υπάρχουν ισχυρές δεσμεύσεις και περιορισμοί, προκειμένου να καθορίζεται με αυτόν τον τρόπο η μελλοντική πορεία των εκπαιδευτικών μονάδων. Έτσι, για παράδειγμα οι καθημερινές και άμεσες λειτουργίες της εκπαιδευτικής μονάδας, όπως είναι ο προγραμματισμός εξόδων, εκπαιδευτικών επισκέψεων, η εφαρμογή παιδαγωγικών δραστηριοτήτων, προγραμματίζονται και υλοποιούνται από τους διευθυντές (Σαϊτής, 2008).

Σύμφωνα μάλιστα με την εγκύκλιο που κάθε χρόνο κοινοποιείται από το ΥΠΕΠΘ στα σχολεία της χώρας: “Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου έχει ως στόχο την άρτια οργάνωση και αποτελεσματική διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας, σε επιστημονικό-παιδαγωγικό και διοικητικό επίπεδο, καθώς και την επίτευξη της καλύτερης δυνατής αξιοποίησης του έμψυχου δυναμικού και ορθολογικής διαχείρισής του. Η εύρυθμη λειτουργία κάθε σχολικής μονάδας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του εκπαιδευτικού έργου. Οι διευθυντές και το εκπαιδευτικό προσωπικό οφείλουν να λαμβάνουν όλα τα απαραίτητα μέτρα και να προβαίνουν εγκαίρως στις ενδεδειγμένες ενέργειες, ώστε να επιτυγχάνεται η ομαλή λειτουργία

γία των σχολείων». (ΥΠΕΠΘ – Διεύθυνση Σπουδών Δ.Ε.: Προγραμματισμός εκπαιδευτικού έργου σχολικού έτους 2009-2010).

5.6 ΦΟΡΕΙΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Από την ανάλυση που προηγήθηκε γίνεται εύκολα αντιληπτό πως στο χώρο της ελληνικής εκπαίδευσης, η διοικητική λειτουργία του προγραμματισμού-σχεδιασμού σχετίζεται με ενέργειες που λαμβάνουν χώρα σε όλα τα επίπεδα της εκπαιδευτικής διοίκησης (εθνικό, περιφερειακό, νομαρχιακό, σχολικό). Έτσι στο Υπουργείο Παιδείας χαράσσεται η εκπαιδευτική πολιτική και γίνεται κατανομή κονδυλίων και αρμοδιοτήτων τις επιμέρους βαθμίδες εκπαίδευσης, ενώ στο μικροεπίπεδο της σχολικής μονάδας ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί καταρτίζουν το ωρολόγιο πρόγραμμα και γενικά προγραμματίζουν κάθε ενέργεια που σχετίζεται με την οργάνωση και τη λειτουργία της σχολικής μονάδας (Δημητρόπουλος, 2002).

Στο άρθρο 16 του ισχύοντος Συντάγματος ορίζεται ότι «Η Παιδεία αποτελεί βασικό σκοπό του κράτους, έχει δε ως σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της ηθικής και θρησκευτικής συνείδησης και τη διάπλαση αυτών ως ελεύθερων πολιτών...». Η χάραξη και η εφαρμογή, επομένως, του σχεδιασμού – προγραμματισμού στην εκπαίδευση είναι καθήκον της Πολιτείας. Ως βασική λειτουργία της διοίκησης, ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό των εκπαιδευτικών σκοπών, που πρόκειται να επιδιωχθούν για την κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας καθώς και τα μέσα και τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν για την πραγματοποίησή της. (Δημητρόπουλος, 2002).

Στο χώρο της δημόσιας εκπαίδευσης ο σχεδιασμός – προγραμματισμός μπορεί να διακριθεί (Δημητρόπουλος, 2002) :

- Στον καθορισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής, ο οποίος στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων για δικό της όφελος και στην ικανοποίηση των α-

ναγκών του κοινωνικού συνόλου και κατά προέκταση στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας.

- Στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της εκπαίδευσης.

Η διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι έργο του ΥΠΕΠΘ (Υπουργείο Παιδείας, Δια βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων). Στα σχετικά προγράμματα καθορίζονται με σαφήνεια οι ειδικότεροι στόχοι που θα προσπαθήσει να πετύχει κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός, τα μέσα που θα διατεθούν καθώς και οι τρόποι με τους οποίους θα υλοποιηθούν τα προγράμματα αυτά.

Ανάλογα με το είδος του εκπαιδευτικού προγραμματισμού καταρτίζονται σχετικά προγράμματα δράσης, τα οποία με βάση τη χρονική τους διάρκεια, μπορούν να διακριθούν σε βραχυπρόθεσμα, τα οποία εφαρμόζονται συνήθως εντός του σχολικού έτους και σε μακροπρόθεσμα που αναφέρονται σε μακροπρόθεσμες αλλαγές του εκπαιδευτικού συστήματος και αποσκοπούν στην περιγραφή και τον καθορισμό των επιδιωκόμενων εκπαιδευτικών μεταβολών. Η εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγραμματισμού διαφοροποιείται ανάλογα με τα επίπεδα της εκπαιδευτικής διοίκησης:

- Σε εθνικό επίπεδο ο σχεδιασμός γίνεται από την πολιτική ηγεσία του ΥΠΕΠΘ με μακροπρόθεσμο όραμα και στόχο την ανάπτυξη της Ελληνικής παιδείας.
- Σε Περιφερειακό επίπεδο η άσκηση γίνεται από τις Διοικητικές Περιφέρειες που έχουν αντικαταστήσει τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και αφορούν την λειτουργία των περιφερειακών γραφείων εκπαίδευσης
- Σε σχολικό επίπεδο η εν λόγω λειτουργία πραγματοποιείται από το διευθυντή του σχολείου και τους εκπαιδευτικούς και αναφέρεται, κατά κανόνα, σε θέματα καταμερισμού της εργασίας και της οργάνωσης της σχολικής ζωής (Μυλωνά, 2005).

5.7 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι ακόμη μία διαδικασία, όπως ο σχεδιασμός στον οποίο αναφερθήκαμε, αλλά και η ίδια η διοίκηση. Σύμφωνα με τους Gray & Smeltzer (1989), η οργάνωση είναι η δραστηριότητα εκείνη που καθορίζει τον επίσημο ρόλο που κάθε εργαζόμενος θα έχει στον οργανισμό, καθώς και τους κανόνες και όρους μέσα στους οποίους θα γίνεται η κάθε δραστηριότητα. Με λίγα λόγια, είναι η διαδικασία κατά την οποία σε κάθε εργαζόμενο ανατίθεται και κάποιο συγκεκριμένο έργο.

Η διαδικασία της οργάνωσης ολοκληρώνεται με τα ακόλουθα βήματα (Κουτούζης, 1999):

- Καθορισμός συγκεκριμένων εργασιών.
- Καθορισμός των γενικών δραστηριοτήτων
- Στελέχωση των θέσεων με το κατάλληλο προσωπικό.
- Δημιουργία οργανωτικής δομής και καθορισμός των σχέσεων εξουσίας ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- Αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος –Ανατροφοδότηση. Σε γενικές γραμμές, η λειτουργία της οργάνωσης προσδιορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα καταμεριστεί το έργο του οργανισμού μεταξύ των μελών του, θα δημιουργηθούν λειτουργικές μονάδες με συγκεκριμένη αποστολή και ευθύνη, θα εφαρμοστεί το κατάλληλο σύστημα συντονισμού και κατεύθυνσης όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού και τέλος θα εκχωρηθεί εξουσία ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα διοίκησης.

Η Μυλωνά (2005) αναφέρει ότι από τις βασικές αρμοδιότητες του διευθυντή σε μία σχολική μονάδα είναι η αποτελεσματική οργάνωση μέσω της άσκησης ηγεσίας. Ο διευθυντής θα πρέπει να είναι ορθολογιστής και πραγματιστής ώστε να θέσει τους κατάλληλους στόχους και να διαλέξει λύσεις όταν αυτό θα καταστεί αναγκαίο.

5.8 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός, όπως έχει προαναφερθεί, έχει λάβει ποικιλία ορισμών και περιεχομένων. Με βάση τους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν αποδοθεί στον εκπαιδευτικό σχεδιασμό (Ψαχαρόπουλος, 1999) αλλά και τις εφαρμογές του, είναι δυνατόν να διαμορφωθεί ο εξής λειτουργικός ορισμός, όπου είναι εμφανής η διασύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στο γενικότερο εκπαιδευτικό σχεδιασμό και με το σχεδιασμό και τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων: «Εκπαιδευτικός σχεδιασμός θεωρείται ο ορθολογικός τρόπος σκέψης και δράσης στη βάση του οποίου επιλέγεται η βέλτιστη ανάμεσα σε εναλλακτικές λύσεις και μεγιστοποιούνται τα αποτελέσματα της κάθε διαδικασίας μέσα από την πλέον αποτελεσματική κατανομή, διαχείριση και αξιοποίηση των διαθέσιμων χρηματικών και ανθρωπίνων πόρων»

Ο ορθολογικός σχεδιασμός, βέβαια, πρέπει να αποτελεί μορφή σχεδιασμού που να βασίζεται σε πληροφορίες και δεδομένα που τυγχάνουν επεξεργασίας με ορθολογικό τρόπο. Όλα τα στάδια του εκπαιδευτικού σχεδιασμού (ορισμός πλαισίου, επιλογή μοντέλου, συλλογή πληροφοριών, επιλογή τεχνικών επεξεργασίας των πληροφοριών, εξαγωγή συμπερασμάτων, διαμόρφωση προτάσεων) πρέπει να βρίσκονται σε μία διαρκή αλληλεπίδραση και να μπορούν να αντιμετωπιστούν ως ένα σύστημα που η εφαρμογή του είναι αναπόσπαστο μέρος της κοινωνίας που το υιοθετεί με την οποία βρίσκεται σε δημιουργική διάδραση.

Ο διευθυντής θα πρέπει να πάρει αποφάσεις για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και μεταξύ άλλων θα πρέπει να φροντίσει για την προσωπική ανάπτυξη, την επιμόρφωση και την επικοινωνία του εκπαιδευτικού. Αν για παράδειγμα δεν υπάρχει σωστή επικοινωνία μεταξύ του εκπαιδευτικού και του διευθυντή, δεν θα είναι εύκολη η καθοδήγηση του εκπαιδευτικού ώστε να έχει μία ομαλή ένταξη καθώς επίσης και η ανατροφοδότηση αναφορικά με κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης που ακολουθεί ο εκπαιδευτικός (Μυλωνά, 2005).

Ο Griffin (2008) αναφέρει ότι λίγοι άνθρωποι θα κάνουν την ίδια εργασία για όλη τους την ζωή. Όντως η αλλαγή θέσεων εργασίας και ρόλων μέσα στην επιχείρηση έχει όφελος τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση. Ο εκπαιδευτικός μπορεί να ανανεωθεί και να αυξηθεί η παραγωγικότητά του, πράγμα που έχει όφελος και για την μονάδα. Πέρα από αυτά ο εργαζόμενος αυξάνει τις ικανότητες του ενώ

ίσως και να ανακαλύψει και νέες δεξιότητες που δεν είχε στην παλιά του θέση. Αυτό κάνει χρήσιμη την καθιέρωση πολιτικών σε ότι αφορά την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με έμφαση στα:

- Προσδιορισμό θέσης εργασίας
- Αξιολόγηση
- Ανάπτυξη
- Και θεσμοθέτηση κινήτρων

5.9 Ο ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

Ο κύριος εκφραστής της διοίκησης ενός σχολείου είναι ο διευθυντής. Οι λόγοι είναι ότι με την διαδικασία της διοίκησης ενεργοποιούνται όλοι οι συντελεστές παραγωγής του, προκειμένου να επιτελέσουν σωστά και με την μικρότερη θυσία το έργο τους. Επιπλέον είναι σημαντικές οι αποφάσεις που παίρνουν οι άνθρωποι που διοικούν για την παραπέρα πορεία του οργανισμού. Επίσης κάθε διοικητικό στέλεχος αναπτύσσει εντός του οργανισμού μια συγκεκριμένη μέθοδο αντίδρασης στα ενδεχόμενα προβλήματα. Ο τρόπος αντιμετώπισης όλων των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού εξαρτάται από το διοικητικό του σύστημα και ειδικότερα από τον διευθυντή.

Τα ανωτέρω δείχνουν τη σημαντικότητα του ρόλου του διευθυντή για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας αφού και η σχολική μονάδα είναι ένας οργανισμός (Σαϊτής, 2002).

Ο διευθυντής δε θεωρείται πλέον μόνο διεκπεραιωτής διοικητικών και υπηρεσιακών υποθέσεων αλλά εξετάζεται ως ηγέτης της σχολικής μονάδας παιδαγωγός και εμπνευστής, ικανός να εμπνεύσει τους εκπαιδευτικούς να εργαστούν για την επίτευξη των κοινών στόχων (Μυλωνά, 2005).

- Ένας οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός για να πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, χρειάζεται ένα κατάλληλο σύστημα διοίκησης. Αυτό επιτυγχάνεται για τρεις λόγους:

- 1) Όλοι οι συντελεστές παραγωγής του έργου ενεργοποιούνται με τη διαδικασία της διοίκησης, για να επιτελεσθεί σωστά και με την μικρότερη δυνατή θυσία το έργο τους.
- 2) Οι αποφάσεις που παίρνουν οι άνθρωποι που διοικούν ένα οργανισμό είναι όχι μόνο σημαντικές αλλά και καθοριστικές για την παραπέρα πορεία του οργανισμού.
- 3) Στα ενδεχόμενα προβλήματα, κάθε διοικητικό στέλεχος εντός οργανισμού, αναπτύσσει μια συγκεκριμένη μέθοδο αντίδρασης. Με άλλα λόγια ο τρόπος αντιμετώπισης όλων των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού εξαρτάται από το διοικητικό του σύστημα (Σαϊτής, 2002). Ο ρόλος του διευθυντή από αυτή τη διάσταση καθιστά φανερή τη σημασία του.

6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

6.1 Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο θεσμός του διευθυντή υπάρχει από τότε που θεσπίστηκε ο θεσμός της εκπαίδευσης στη νεότερη Ελλάδα, συγκεκριμένα με την απελευθέρωση της Ελλάδας από την Οθωμανική αυτοκρατορία, το 1830 (Κοντάκος, 2003).

Η νομοθετική οργάνωση της εκπαίδευσης στην Ελλάδα άρχισε το 1834 με τρία νομοσχέδια, τα οποία διαμορφώνουν τη διάρθρωση της εκπαίδευσης και είναι τα εξής: α) Της 6^{ης} / 18^{ης} Φεβρουαρίου 1834 «περί δημοτικών σχολείων», β) Της 31^{ης} Δεκεμβρίου 1836 «περί του κανονισμού των ελληνικών και γυμνασίων» και γ) Της 14^{ης} Απριλίου 1837 «για την ίδρυση Πανεπιστημίου». Συγκεκριμένα με το διάταγμα της 6^{ης} / 8^{ης} Φεβρουαρίου 1834, καθιερώνεται η επτάχρονη υποχρεωτική εκπαίδευση, ρυθμίζονται θέματα που αναφέρονται στην οργάνωση των δημοτικών σχολείων, στη διδακτέα ύλη, στη μόρφωση των κοριτσιών, χωρίς να ρυθμίζονται θέματα που αφορούν στους σκοπούς του δημοτικού σχολείου ή το ωρολόγιο πρόγραμμα. Ο θεσμός του Διευθυντή θα αναβαθμιστεί και το 1912 ορίζεται ότι όλες οι θέσεις των διευθυντών σχολικών μονάδων μετατρέπονται αυτοδίκαια σε θέσεις με θητεία. (Κοντάκος, 2003).

Ο νόμος 1566 του 1985 ορίζει ότι:

- Εκτός από την υπηρεσιακή κατάσταση, για πρώτη φορά, διατυπώνονται μια σειρά κριτηρίων αξιολόγησης,
- Για την διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους καθιερώθηκε επίδομα θέσης και
- Η επιλογή γίνεται από τα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΥΣΠΕ και ΠΥΣΔΕ).

Ο νόμος 1566 αλλάζει το 1992 με το νόμο **2041/92**. Σύμφωνα με αυτό το νόμο καθιερώνονται νέα κριτήρια επιλογής διευθυντών και εισάγεται η μονιμότητά τους. Στη

συνέχεια το 1994 με την αλλαγή του πολιτικού σχηματισμού στη διακυβέρνηση της χώρας, με το νόμο 2188/94, άρθρο 3, καταργείται η μονιμότητα με την αιτιολογία ότι η θητεία αποτελεί κίνητρο για τους εκπαιδευτικούς και θα αναδεικνύει εκπαιδευτικούς που θα μπορούν να προσφέρουν σημαντικές υπηρεσίες στην εκπαίδευση (Κοντάκος, 2003).

Αργότερα με το **Π.Δ. 398/31/10/95** (ΦΕΚ 223 τ. Α'), άλλαξαν τα κριτήρια και η διαδικασία επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης γίνεται με μία σειρά αξιολογικών κριτηρίων όπως η εμπειρία, η επιμόρφωση και οι αξιολογήσεις του εκπαιδευτικού.

Ύστερα από όσα προηγήθηκαν, συνάγεται ότι έναν αιώνα μετά την θέσπιση του θεσμού του διευθυντή:

- Τα κριτήρια δεν ήταν αποτέλεσμα επιστημονικής μελέτης
- Με όποια αλλαγή του πολιτικού σκηνικού, υπήρχε νέα νομοθετική ρύθμιση επιβεβαιώνοντας την έλλειψη πολιτικής συναίνεσης σε εκπαιδευτικά θέματα.

6.2 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Σημαντικό στοιχείο είναι να αναφερθούν τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων στην Ελλάδα. Σήμερα τα κριτήρια του ορισμού του Διευθυντή σχολικής μονάδας ορίζονται από το **Π.Δ. 25/07-2-02** (ΦΕΚ 20, τ. Α'). Τα κριτήρια χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- α) Μοριοδοτούμενα κριτήρια που αναφέρονται στην επιστημονική κατάρτιση-επιστημονική εμπειρία, στην υπηρεσιακή και διδακτική εμπειρία και στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου,
- β) Κριτήρια που συνάγονται από τις αξιολογικές εκθέσεις των υποψηφίων και
- γ) Κριτήρια που συνεκτιμώνται από το οικείο Συμβούλιο επιλογής, τα οποία δεν έχουν μοριοδοτηθεί και κατά την κρίση του υποψηφίου αποδεικνύουν την επιστημονική, παιδαγωγική, διοικητική, υπηρεσιακή και επαγγελματική ικανότητα αυτών

Ο Κοντάκος (2003) αναφέρει, ότι ανεξαρτήτως γνωστικών αντικειμένων, οι τίτλοι σπουδών και οι δημοσιεύσεις των υποψηφίων έχουν την ίδια βαρύτητα αξιολόγησης, έστω και αν το περιεχόμενό τους ουδόλως σχετίζεται με τη διοικητική επιστήμη γενικά, είτε το «διοικητικό γίγνεσθαι» σε επίπεδο σχολικής μονάδας ειδικότερα.

Τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή των διευθυντών των σχολικών μονάδων μέσω της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση προϋποθέτει την ύπαρξη κριτηρίων. Σε όλες τις περιπτώσεις και ειδικότερα στην αξιολόγηση των διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν ποικίλλουν ανάλογα με τους στόχους που θέτει ο διευθυντής της κάθε σχολικής μονάδας και τους σκοπούς της αξιολόγησης.

Ο καθορισμός των κριτηρίων για την αξιολόγηση των διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι ένα από τα δυσκολότερα προβλήματα. Είναι σημαντικό και πρέπει να επισημανθεί η ανάγκη ευθυγράμμισης των σκοπών με τα κριτήρια και τις μεθόδους αξιολόγησης και οπωσδήποτε με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της (π.χ. ανατροφοδότηση κ.λ.π.). Πρώτα από όλα όμως είναι απαραίτητο να αποφασιστούν οι άξονες αναφοράς, δηλαδή, οι τομείς ενδιαφέροντος από τους οποίους θα προκύψουν τα επιμέρους ειδικά κριτήρια. Το σύνολο των κριτηρίων για την επιλογή και αξιολόγηση του διευθυντή της σχολικής μονάδας θα μπορούσαν να προέρχονται από δύο άξονες αναφοράς. Ο ένας αφορά στην προσωπικότητα, τα γενικά χαρακτηριστικά του διευθυντή, δηλαδή το “τι είναι” ο διευθυντής του σχολείου. Ο άλλος αφορά την αποτελεσματικότητα και το έργο που εκτελεί, δηλαδή το “τι κάνει” ο διευθυντής του σχολείου (Δημητρόπουλος, 2002).

Μερικές ομάδες κριτηρίων για την αξιολόγηση και την επιλογή των διευθυντών θα μπορούσαν να είναι: Η υλοποίηση των στόχων μάθησης, οι σχέσεις του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, το διοικητικό προσωπικό και τις αρχές της πόλης, ο τρόπος χειρισμού των οικονομικών και οργανωτικών θεμάτων. Επιπλέον άλλα κριτήρια σχετίζονται με τα θέματα υποδομής, εγκαταστάσεων και υλικών, την επιμόρφωση και επιστημονική εξέλιξη του προσωπικού, τις επιδόσεις των μαθητών, κ.ο.κ. (Δημητρόπουλος, 2002).

6.3 ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ - Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

6.3.1 Εισαγωγή στην ηγεσία

Η έννοια του ηγέτη αφορά την ικανότητα ενός διοικητικού στελέχους να αναπτύξει ένα όραμα και μια συγκεκριμένη στρατηγική για τον οργανισμό τον οποίο διοικεί. Μέσα από το όραμα αυτό θα δώσει ώθηση και κίνητρα στους ανθρώπους που εργάζονται μαζί του (Fiedler, 1996, Middlewood 2010). Ο ηγέτης θα πρέπει να θέτει ξεκάθαρα τους οργανωσιακούς στόχους και να παρακολουθήσει την υλοποίηση του προγραμματισμού. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να μπορεί να επικοινωνεί με τους συνεργάτες του αλλά και να μεταδίδει σε αυτούς τις ιδέες βάσει των οποίων θα πετύχει ο οργανισμός τους στόχους του (Bush 2008, Fiedler, 1996).

Ίσως η πιο ενδεδειγμένη μορφή θεωρίας ηγεσίας που κάποιος θα μπορούσε να παρουσιάσει για την περίπτωση ενός διοικητή οργανισμού, είναι εκείνη η οποία αναφέρεται ως «Θεωρία των Γνωρισμάτων». Η Θεωρία των Γνωρισμάτων έχει ως αρχή ότι οι άνθρωποι γεννώνται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να τους οδηγήσουν να γίνουν επιτυχημένοι ηγέτες, αφού κάποια από αυτά θεωρούνται ιδιαιτέρως κατάλληλα για αυτό το σκοπό (Yukl, 2002). Μάλιστα ύστερα από διάφορες έρευνες που έχουν διενεργηθεί, έχει διαπιστωθεί πως οι κατά καιρούς ηγέτες διέθεταν και το χαρακτηριστικό των κληρονομικών χαρισμάτων.

Κάποια άλλη σχετική έρευνα η οποία έγινε τον τελευταίο καιρό σε διάφορους επιφανείς επιχειρηματίες, βασίστηκε στην ψυχολογική σύνθεση και τον χαρακτήρα αυτών των ανθρώπων. Η έρευνα έδειξε ότι οι άνθρωποι αυτοί είχαν κληρονομήσει χαρακτηριστικά που τους επέτρεψαν να αναδειχθούν σε σημαντικούς ηγέτες.

Με βάση, λοιπόν, αυτή την θεωρία, ένας ηγέτης παρουσιάζει έντονο το αίσθημα της συναισθηματικής σταθερότητας και κατορθώνει να είναι βέβαιος και σίγουρος για τον εαυτό του όταν λειτουργεί κάτω από πίεση ή δυνατό στρες. Οι πραγματικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να παραδέχονται τα σφάλματά τους έτσι ώστε να μπορούν αντίστοιχα να τα διορθώσουν αντί να τα συγκαλύψουν.

Επιπλέον, μπορούν και διατηρούν πολύ καλές διαπροσωπικές σχέσεις και διαθέτουν εξαιρετική πειθώ, χωρίς να γίνονται πειστικοί ή να καταφεύγουν σε αρνητικές

τακτικές. Ο ηγέτης θα πρέπει να ακούει τους υφιστάμενους του και να έχει την ικανότητα να τους πείθει να πετύχουν τους στόχους που τους έχουν θέσει δίχως όμως να τους εξαναγκάζει να το κάνουν. Με τον τρόπο αυτό θα γίνει αποδεκτός από τους υφιστάμενους του.

Μια άλλη, θεωρία ηγεσίας, είναι η «Θεωρία της Συμπεριφοράς», η οποία υποστηρίζει το αντίθετο από την Θεωρία των Γνωρισμάτων, ότι δηλαδή οι ηγέτες μπορούν να δημιουργηθούν κατά την πορεία της ζωής τους και δεν είναι απαραίτητο να έχουν γεννηθεί. Γίνεται δηλαδή αμέσως αντιληπτό ότι η Θεωρία της Συμπεριφοράς δεν αναφέρεται στα θεμελιώδη χαρακτηριστικά των ηγετών, αλλά στις ικανότητες που έχουν αναπτύξει κατά την διάρκεια της ζωής τους (Fiedler, 1996).

Η Θεωρία της Συμπεριφοράς αναφέρει πως είναι σχετικά εύκολο για κάποιους ανθρώπους να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά τα οποία θα τους οδηγήσουν στην επιτυχία και να αξιολογήσουν το πως θα αξιοποιήσουν καλύτερα τις ικανότητες τις οποίες θα αποκτήσουν. Επίσης μπορεί να εντοπιστούν και τα χαρακτηριστικά που θα οδηγήσουν τον ηγέτη στην αποτυχία, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές και να αποφευχθεί.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί πως σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία και οι ηγέτες επηρεάζονται από τα μηνύματα τα οποία λαμβάνουν από τους ανθρώπους που βρίσκονται στο εργασιακό περιβάλλον. Ειδικότερα αν τα μηνύματα προέρχονται από τους ανθρώπους με τους οποίους ο ηγέτης έχει καθημερινή επαφή τότε θα τον επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό.

Μια τρίτη θεωρία η οποία πρέπει να αναφερθεί και η οποία είναι εξίσου σημαντική, είναι η «Θεωρία της Ηγεσίας Καταστάσεων». Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι ο ηγέτης δημιουργείται από μια σειρά παραγόντων και καταστάσεων που λαμβάνουν χώρα και επηρεάζουν τις συνθήκες κάθε φορά (Yukl, 2002). Στην περίπτωση που χρειάζεται κάποιος άνθρωπος να πάρει μια απόφαση για μια συγκεκριμένη κατάσταση, τότε θα πρέπει να αναλύσει την κατάσταση κάτω από την οποία θα ληφθεί η απόφαση και να πράξει με τρόπο τέτοιο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.

Ένας ηγέτης πρέπει να καθοδηγείται από τρεις δυνάμεις οι οποίες έχουν να κάνουν με την συγκεκριμένη κατάσταση την κάθε στιγμή. Αυτές είναι η δύναμη του

ηγέτη στο πλαίσιο της οργάνωσης, η διάρθρωση των καθηκόντων του, αλλά και η σχέση του με τα μέλη της ομάδας του.

Μια άλλη εξίσου σημαντική θεωρία, είναι η «Θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας». Η θεωρία αυτή αναφέρει ότι οι άνθρωποι είναι διατεθειμένοι να ακολουθήσουν κάποιον ο οποίος τους εμπνέει και τους κάνει να αισθάνονται ότι τα διάφορα οράματα αλλά και ιδέες που έχουν για κάποια συγκεκριμένα πράγματα μπορούν να πραγματοποιηθούν (Yukl., 2002).

Είναι επίσης πολύ σημαντικό για τους ανθρώπους οι οποίοι συνεργάζονται με έναν ηγέτη να διακρίνουν το πάθος και τον δυναμισμό του σε κάθε κίνηση ή προσπάθεια του και νιώθουν ότι αυτός νοιάζεται για αυτούς και τους ωθεί στην πραγματοποίηση των στόχων τους. Γίνεται συνεπώς αντιληπτό πως η συγκεκριμένη θεωρία της ηγεσίας αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να μπορεί να αντιληφθεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα ληφθεί η απόφαση και να μπορεί να δράσει ανάλογα (Yukl, 2002)

Η Θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας» αναφέρει επίσης ότι ο ηγέτης θα πρέπει να διαδόσει το όραμα του στους υφιστάμενους του και να τους δείξει πως θα μπορέσουν να λειτουργήσουν έχοντας ως σημείο αναφοράς το όραμα αυτό αλλά και να μπορέσουν οι υφιστάμενοι να λαμβάνουν υπόψη τις δεδομένες καταστάσεις μέσα στις οποίες θα πρέπει να λειτουργήσουν. Για το λόγο αυτό σημαντικός παράγοντας επιτυχίας του ηγέτη είναι να μπορέσει να αποκτήσει την εμπιστοσύνη των συναδέλφων του αλλά και των υφιστάμενων του (Harris, 2005).

Μια άλλη θεωρία ηγεσίας η οποία αναφέρεται και τα χαρακτηριστικά της ταιριάζουν στην προσωπικότητα ενός ηγέτη, είναι η «Θεωρία της Συμμετοχικής Ηγεσίας». Η θεωρία αυτή αναφέρει πως η συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών στη λήψη των αποφάσεων είναι σημαντική καθώς βελτιώνει την κατανόηση των ζητημάτων που αφορούν κάποιους συγκεκριμένους ανθρώπους και τα οποία θέτει ο ηγέτης καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιούνται οι αποφάσεις και θα συμμετέχουν οι ενδιαφερόμενοι (Harris 2005, Hargreaves 2009, Fiedler 1996).

Στην θεωρία αυτή η έννοια της συμμετοχής αποκτά ιδιαίτερη σημασία, αφού ο ηγέτης θα πρέπει να καθοδηγεί σωστά αυτούς που συμμετέχουν αλλά και οι συμμετέχοντες με την σειρά τους να είναι ενεργοί στην διαδικασία λήψης των σχετικών

αποφάσεων. Οι άνθρωποι οι οποίοι δουλεύουν στον ίδιο χώρο και έχουν κοινούς στόχους και ιδεολογία σχετικά με το μέλλον του οργανισμού τους, θα πρέπει να συνεργάζονται με τον ηγέτη και να ακολουθούν την θεωρία του και σε καμία περίπτωση να μην είναι ανταγωνιστικοί και να προβάλλουν αντιρρήσεις εάν δεν υπάρχει σημαντικός λόγος.

6.3.2 Τα στυλ ηγεσίας

Το στυλ ηγεσίας είναι το μέσο και η διαδικασία προώθησης ή και κατεύθυνσης για έναν οργανισμό. Τα βασικά στυλ διοίκησης - ηγεσίας είναι τα εξής (Griffin, 2009 και Καμπουρίδης, 2002):

Το αυταρχικό στυλ: Αυτό το στυλ αναφέρεται στον ηγέτη που καθορίζει τις δράσεις των υφισταμένων του χωρίς να λαμβάνει υπόψη τη γνώμη τους. Αποτελεί τον πιο ενδεδειγμένο τρόπο, όταν ο ηγέτης έχει όλες τις πληροφορίες και τις γνώσεις για το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται, γνωρίζει όλα τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν, αλλά και τον τρόπο επίλυσής τους. Κάποιοι θεωρούν ότι αυτό το είδος διοίκησης δεν είναι το πιο ενδεδειγμένο δεδομένου ότι η επιβολή των αποφάσεων του ηγέτη στους υφιστάμενους θα θεωρηθεί ως κατάχρηση εξουσίας και μπορεί να προκαλέσει την δυσαρέσκεια των εργαζομένων που θα έχει αρνητικές συνέπειες για τη απόδοση των εργαζομένων.

Το συμμετοχικό στυλ: Σε αυτό το είδος διοίκησης ο ηγέτης συνεργάζεται, όταν χρειάζεται να ληφθεί μία σοβαρή ή οποιαδήποτε άλλη απόφαση για τον οργανισμό, με έναν ή περισσότερους υπαλλήλους. Φυσικά ο ηγέτης ο οποίος είναι και εξουσιοδοτημένος να παίρνει αποφάσεις, θα πάρει την τελική απόφαση σε οτιδήποτε αφορά τα σχέδια του οργανισμού (Griffin, 2009).

Το να χρησιμοποιεί αυτό το στυλ ο ηγέτης δεν σημαίνει αδυναμία διοίκησης, αντίθετα δείχνει την ωριμότητά του, τον σεβασμό σε αυτό που κάνει, αλλά και τον σεβασμό στο προσωπικό του. Αυτό το είδος είναι ενδεδειγμένο να χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που ο ηγέτης δε γνωρίζει απόλυτα το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται, δεν διαθέτει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται, οπότε έχει και την ανάγκη του προσωπικού του, το οποίο αναπληρώνει τις τυχόν ελλείψεις του. Αυτό το σύστημα

επιτρέπει στον ηγέτη να νοιώθει αλλά και να αποτελεί μέρος της ομάδας που διοικεί αλλά και να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις. Πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχούς εφαρμογής αυτού του στυλ, είναι η κουλτούρα του οργανισμού να συνάδει με την ομαδικότητα και την ανάμιξη των υπαλλήλων στις αποφάσεις (Griffin, 2009).

Το στυλ ελεύθερου πνεύματος: Σε αυτό το στυλ ο ηγέτης επιτρέπει στο προσωπικό του να παίρνει από μόνο του αποφάσεις. Φυσικά εξακολουθεί να είναι ο επικεφαλής και εφόσον κρίνει και αναλύσει τις αποφάσεις του προσωπικού, θα πάρει την τελική απόφαση. Αυτό το είδος χρησιμοποιείται, όταν το προσωπικό είναι αρκετά έμπειρο και ικανό να παίρνει από μόνο του αποφάσεις για ζητήματα που απασχολούν τον οργανισμό. Δεν είναι δυνατόν ο ηγέτης να τα κάνει όλα μόνος του και να παίρνει αποφάσεις για όλα. Πρέπει να δίνει προτεραιότητες και την ευκαιρία στο προσωπικό του, εφόσον μπορεί, να έχει τον πρώτο λόγο σε ορισμένα θέματα (Griffin, 2009).

Τονίζεται ότι κάποιοι ηγέτες χρησιμοποιούν και συνδυάζουν και τα τρία προαναφερθέντα στυλ διοίκησης. Βέβαια, πάντα κάποιο από αυτά κυριαρχεί στις προτιμήσεις του κάθε ηγέτη και το χρησιμοποιεί περισσότερο από τα υπόλοιπα. Πρέπει να αναφερθεί ότι ένας αποδοτικός – αποτελεσματικός ηγέτης είναι ορθότερο να χρησιμοποιεί και τα τρία, βάσει των συνθηκών που επικρατούν μεταξύ των εργαζομένων, του ηγέτη αλλά και των διαφόρων καταστάσεων που ισχύουν καθημερινά σε έναν οργανισμό (Griffin, 2009).

6.3.3 Ο Διευθυντής ως ηγέτης

Βασικό πρόσωπο στην άσκηση ηγετικού ρόλου είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. Η Μυλωνά (2005) αναφέρει ότι ο Διευθυντής είναι ένα μονομελές όργανο με πολυπρόσωπη δράση που έχει αναλάβει την διοίκηση της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να αφιερώνει πολύ χρόνο, να διατυπώνει και να μεταδίδει αποτελεσματικά την αποστολή του σχολείου όχι μόνο στους εκπαιδευτικούς και το διοικητικό προσωπικό αλλά στους γονείς, τους μαθητές και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

Η λειτουργία της διεύθυνσης συνδέεται στενά με την έννοια της ηγεσίας 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 κατεύ-

θυνση της συμπεριφοράς των υφισταμένων και επομένως σχετίζεται κυρίως με τη διαπροσωπική διάσταση της διοίκησης. Βέβαια, υπάρχουν και απόψεις που δίνουν ανάλογη έμφαση στον διαχειριστικό ρόλο της διεύθυνσης, με την έννοια ότι η διεύθυνση περιλαμβάνει ένα τεχνικό μέρος που σχετίζεται με την επίβλεψη της υλοποίησης των εργασιών διαχείρισης και με πρακτικά ζητήματα εξασφάλισης των κατάλληλων κτιριακών συνθηκών ή των συνθηκών υγείας και ασφάλειας στο κτίριο (Κατσαρός 2008).

Με βάση τη συμπεριφορά ενός διευθυντή μέσα σε ένα σχολικό οργανισμό διακρίνονται τριών τύπων ηγέτες (Σαϊτής, 2008):

- Ο νομοθετικός διευθυντής-ηγέτης, που δίνει έμφαση στη νομοθετική διάσταση του σχολείου (ιδρύματος). Μένει πιστός στην ακριβή τήρηση του ωρολογίου προγράμματος, περιμένει από τους εκπαιδευτικούς να μείνουν πιστοί στο ρόλο τους, αγνοώντας τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο ιδιογραφικός διευθυντής-ηγέτης. Δίνει μεγάλη σημασία στις ανάγκες των ατόμων που αποτελούν τη σχολική κοινότητα, και λειτουργεί βάση αυτών των αναγκών.
- Ο διεκπεραιωτικός διευθυντής-ηγέτης, που αποτελεί τη συνισταμένη των δύο παραπάνω μορφών ηγεσίας. Προσπαθεί να βρει τη χρυσή τομή μεταξύ των στόχων του σχολείου και των αναγκών των μελών του. Αξίζει εδώ να αναφερθεί ότι η δυνατότητα ενός διευθυντή σχολείου να ασκήσει διεκπεραιωτική συμπεριφορά εξαρτάται από τρεις παράγοντες: την εξουσία που του δίνει η διευθυντική θέση, την ωριμότητα των διδασκόντων και φυσικά τις ικανότητες του.

Είναι πράγματι σημαντικό ο διευθυντής να ενεργεί ως επαγγελματίας της εκπαίδευσης και της διοίκησης, κατανοώντας τη θεωρία και εφαρμόζοντας την πράξη, με στόχο να εξασφαλίσει τη μέγιστη αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Όμως ακόμα πιο σημαντικό για την εκπαίδευση, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας είναι κυρίαρχος, είναι ο διευθυντής 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 της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Παράλληλα, μέσα στα πλαίσια του ηγετικού ρόλου του ο διευθυντής καλείται να αναλάβει πρωτοβουλίες για την επαγγελματική ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων, αλλά και για την ανάπτυξη θετικού εργασιακού κλίματος (Κατσαρός, 2008).

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) στο πλαίσιο λειτουργίας της διεύθυνσης μπορούμε να εντάξουμε:

- Την εκχώρηση εξουσίας. Με αυτήν δίνεται η ευκαιρία σε υφιστάμενα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις και να χειρίζονται ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό. Η δραστηριότητα όμως αυτή ενέχει κινδύνους για δημιουργία παρεξηγήσεων σχετικά με το ρόλο και τις αρμοδιότητες του καθενός. Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητο ο διευθυντής να έχει την ικανότητα να διαχωρίζει τις αρμοδιότητες και να αντιλαμβάνεται ποιες από αυτές μπορούν να μεταβιβάζονται και ποιες από αυτές αποτελούν πυρήνα του θεσμικού ρόλου του.
- Την επικοινωνία, δηλαδή την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού δικτύου αμφίδρομης ροής της πληροφόρησης στο εσωτερικό του οργανισμού, καθώς επίσης από και προς το εξωτερικό περιβάλλον.
- Τον συντονισμό, δηλαδή τη διαδικασία συνδυασμού, συσχέτισης και εναρμόνισης όλων των δράσεων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η συνοχή και η ενότητα των στόχων του.
- Τον χειρισμό των διαφορών, δηλαδή την επίλυση των προβλημάτων που μπορεί να σχετίζονται με τις διαφορές που προκύπτουν ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό, ή στις σχέσεις με τους γονείς. Ως βασικές αρχές χειρισμού των συγκρούσεων έχουν εντοπιστεί η διατήρηση επικοινωνίας μεταξύ των αντιτιθέμενων πλευρών, η πρόληψη με την προώθηση κοινών προγραμμάτων, η προώθηση της αλληλοκατανόησης και η αποφυγή ανάπτυξης προσανατολισμού «όλα ή τίποτα», η αποφυγή της πόλωσης, της υποκίνησης και ανατροφοδότησης συγκρούσεων με την επίδειξη επιλεκτικής εύνοιας.
- Την παρώθηση ή παρακίνηση, δηλαδή την ενεργοποίηση της εσωτερικής διαδικασίας πρόθυμης κινητοποίησης των μελών του οργανισμού για την επίτευξη των

στόχων του, των οποίων η υλοποίηση έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών τους. Τρεις παράγοντες επηρεάζουν αυτή τη διαδικασία: οι φυσικές συνθήκες εργασίας, η ικανοποίηση των ατομικών αναγκών και των επιθυμιών των εργαζομένων και οι κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό (Σαϊτης, 2008).

Αυτές οι θεωρητικές προσπάθειες κατέστησαν σαφές ότι η διοίκηση των οργανισμών πρέπει να δημιουργεί ή να καλλιεργεί την εσωτερική διάθεση των ατόμων για εργασία και παράλληλα συνέβαλαν στη διατύπωση ορισμένων βασικών αρχών και οδηγιών για επιτυχημένη παρακίνηση. Ανάμεσα σε αυτές ξεχωρίζουν:

- Η σύνδεση της απόδοσης με τις αμοιβές. Βασίζεται στην αναγνώριση, στον έπαινο και στην επιβράβευση. Η ανταμοιβή βασίζεται κυρίως στην ηθική μορφή ανταμοιβών, αλλά και βραβείων.
- Ο εμπλουτισμός της εργασίας. Οριζόντια μορφή εμπλουτισμού μπορεί να θεωρηθεί η δυνατότητα μετακίνησης εκπαιδευτικών σε άλλες τάξεις. Ως κάθετη μορφή εμπλουτισμού μπορεί να θεωρηθεί η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και συμπληρωματικών καθηκόντων με υψηλότερο επίπεδο διοικητικής ευθύνης από το εκπαιδευτικό τους έργο.
- Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Αυτή η πρακτική έχει αποκρυσταλλωθεί στο συμμετοχικό τρόπο διοίκησης μέσα από τη λειτουργία επίσημων συλλογικών οργάνων.

Η αποσαφήνιση των στόχων του οργανισμού και των προσδοκιών που μπορούν να έχουν οι εκπαιδευτικοί. Η διαμόρφωση και προώθηση κοινού οράματος και σκοπών εξειδικευμένων σε σαφώς διατυπωμένους στόχους και η διατήρηση υψηλών προσδοκιών για τους μαθητές και το σχολείο έχει αποδειχτεί ότι αποτελούν κορυφαίους παράγοντες αποτελεσματικής λειτουργίας των σχολείων (Κατσαρός, 2008).

Στο εκπαιδευτικό σύστημα ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας αλλά και των άλλων στελεχών προσδιορίζεται νομοθετικά (Υ. Α. Φ. 353.1./324/105657/Δ1/16.10.02). Όμως οι αναφορές αυτές παραμένουν γενικόλογες.

Η γραφειοκρατική ιεραρχία του συστήματος περιορίζει τη δυνατότητα των διευθυντών όλης της διοικητικής ιεραρχίας για την ανάληψη πρωτοβουλιών και την

άσκηση επιρροής λόγω θέσης καθώς δεν έχουν αποσαφηνισμένες αρμοδιότητες και δε διαθέτουν την κατάρτιση και τα μέσα, κι έτσι μένουν απλά όργανα «παρακολούθησης προαποφασισμένων ενεργειών και δραστηριοτήτων» (Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου, 1994). Έτσι περιορίζονται στην εκτέλεση της διοικητικής εργασίας, η οποία επικεντρώνεται στην τήρηση και ενημέρωση των υπηρεσιακών βιβλίων του σχολείου, στην διεκπεραίωση της υπηρεσιακής αλληλογραφίας, στην αρχειοθέτηση των εγγράφων. Προκειμένου να ξεπεραστεί αυτή η κατάσταση απαιτείται η θεωρητική κατάρτιση των διευθυντών σε θέματα διοίκησης, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και η σαφής αντίληψη του ουσιαστικού τους ρόλου ως παραγόντων πρωτοβουλίας και αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου (Κατσαρός, 2008).

6.4 Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Ένας από τους βασικούς συντελεστές του αποτελεσματικού σχολείου είναι η άσκηση ποιοτικής διοίκησης. Πρόσωπο κλειδί στην άσκηση ηγετικού ρόλου είναι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. Για το σκοπό αυτό πρέπει να αφιερώνει πολύ χρόνο. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να διατυπώνει και να μεταδίδει αποτελεσματικά την αποστολή του σχολείου όχι μόνο στους εκπαιδευτικούς και το διοικητικό προσωπικό αλλά στους γονείς, τους μαθητές και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να διασαφηνίζει τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία και ειδικότερα όταν οι προτάσεις του αποσκοπούν στη βελτίωση και την επιτυχία των μαθητών, τονίζοντας την επικοινωνία και συνεργασία όχι μόνο μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και του ιδίου, προκειμένου να κάνει την εργασία τους πιο αποτελεσματική (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006).

Επιδιώκει τη συζήτηση και τη συνεργασία με τα άλλα εμπλεκόμενα μέλη και φορείς της σχολικής μονάδας. Για την υλοποίηση των γενικών σκοπών του σχολείου αξιοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τις διαθέσιμες πηγές του γνωρίζοντας καλύτερα από όλους την κλίση, τα θέλγητρα και τις καλύτερες ικανότητες που διαθέτει ο καθένας ώστε να προβεί στην ορθή κατανομή υποχρεώσεων και ευθυνών. Αναμένεται με τη δική του συμπεριφορά και δράση, με τη σωστή επικοινωνία και συνεργασία να ευνοεί

την προώθηση των στόχων της σχολικής μονάδας και τη μεγιστοποίηση των προσπαθειών των συναδέλφων (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006).

Επιπλέον καλλιεργεί ένα θετικό περιβάλλον, προγραμματίζει και συντελεί ώστε να δημιουργούνται προϋποθέσεις για τη μέγιστη δυνατή απόδοση εκπαιδευτικών και μαθητών. Το σημαντικότερο ίσως χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή είναι να δημιουργεί ένα ζεστό και θετικό κλίμα μάθησης και να συμμετέχει σε όλες τις εκδηλώσεις του σχολείου του. Πρέπει να αφιερώνει αρκετό χρόνο για τη μάθηση των μαθητών αλλά να γνωρίζει και την ικανότητά τους. Μέχρι που μπορούν να φθάσουν; Να ενδιαφέρεται να υλοποιηθούν καινοτομίες στο σχολείο του. Συντελεί να έχουν οι εκπαιδευτικοί όραμα για το σχολείο τους και υψηλές προσδοκίες για τις επιδόσεις των μαθητών τους; Είναι δια βίου μαθητές; Γίνονται προσπάθειες από όλους και πάντοτε για το καλύτερο στο σχολείο τους; (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006).

6.4.1 Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του διευθυντή

Τα προσόντα που θεωρούνται ως θεμελιώδη για την ανάδειξη ενός διευθυντή ως αποτελεσματικού ηγέτη, εκτός των γενικών χαρακτηριστικών είναι τα παρακάτω (Σαΐτης, 2008):

- 1) Η *ευφυΐα*. Ένα θεμελιώδους σημασίας προσόν είναι ο υψηλός βαθμός νοημοσύνης για την άσκηση επιτυχούς ηγεσίας. Με την ευφυΐα του ο διευθυντής κάνει τη διαφορά και ουδέποτε δημιουργεί προβλήματα με τους εκπαιδευτικούς.
- 2) Η *προσωπικότητα*. Ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου συμβάλουν στην άσκηση επιτυχούς ηγεσίας. Αυτό έχει αποδείξει η έρευνα. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να είναι η πρωτοτυπία, η δημιουργικότητα, η εγρήγορση, η εντιμότητα, η ικανότητα συνεργασίας, η ευγλωττία, η ακεραιότητα χαρακτήρα, η κοινωνικότητα, η διακριτικότητα, η διπλωματία, η αυτοπεποίθηση, η συναισθηματική ισορροπία κ. ά.

- 3) Τα φυσικά χαρακτηριστικά. Δεν παίζουν κανένα ρόλο. Κλασικό ιστορικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του Μεγάλου Ναπολέοντα ο οποίος αν και υστερούσε στα φυσικά προσόντα μεγαλούργησε σαν ηγέτης (Σαΐτης, 2008).

6.4.2 Δεξιότητες και ικανότητες του Διευθυντή

Ο διευθυντής πρέπει να έχει την ικανότητα ή την τέχνη να κατευθύνει ανθρώπους και υλικούς πόρους για την πραγματοποίηση συγκεκριμένου στόχου ή στόχων. Δηλαδή να πραγματοποιούνται οι στόχοι από άλλους και όχι από τον ίδιο. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει ο διευθυντής (Day,C. 2003) :

Να προγραμματίζει ώστε να διατυπώνονται και να προβλέπονται οι αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού και να προσδιορίζονται οι τρόποι και τα μέσα με τα οποία θα πραγματοποιηθούν αυτοί οι σκοποί. Ουσιαστικά προγραμματισμός είναι η λήψη αποφάσεων αφού καθορίζονται τι, πως, πότε και από ποιόν πρέπει να γίνει. Δηλαδή είναι η ικανότητα του διευθυντή να φέρει τον οργανισμό από το σημείο που βρίσκεται στο σημείο που επιθυμεί να τον φέρει (Σαΐτης, 2002).

Να οργανώνει, δηλαδή να προσδιορίζει το κατάλληλο πλαίσιο ή την κατάλληλη διάρθρωση των θέσεων εργασίας, την τμηματοποίηση του έργου, τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας και ευθύνης μεταξύ των εργαζομένων από τα οποία θα ενεργοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό, για να διεκπεραιώσει το συνολικό έργο του οργανισμού αποδοτικότερα (Σαΐτης, 2002).

Να διευθύνει, να έχει δηλαδή την ικανότητα να διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό. Συγκεκριμένα να στελεχώνει, να παρακινεί, να εποπτεύει, να επικοινωνεί και να υπάρχει επικοινωνία στον οργανισμό, να συντονίζει και να έχει την ευθύνη για την σωστή εκπαίδευση- ανάπτυξη όλων των ατόμων (Σαΐτης, 2002).

Να ελέγχει, δηλαδή να μετρά το πραγματοποιούμενο αποτέλεσμα σε σύγκριση με εκείνο που είχε προγραμματισθεί. Από τον έλεγχο αυτό φαίνονται τα λάθη που πρέπει να διορθωθούν και να προσπαθήσει ξανά για το νέο προγραμματισμό και το νέο επαναπροσδιορισμό των στόχων, μέσα από κατάλληλες τροποποιήσεις του αρχικού προγραμματισμού, ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Επομένως η λειτουργία

του ελέγχου εξαρτάται από τη λειτουργία του προγραμματισμού και αποβλέπει στη μέτρηση (έλεγχο) των πραγματοποιημένων αποτελεσμάτων και δεν αποβλέπει στον έλεγχο της συμπεριφοράς των υφισταμένων (Σαΐτης, 2002).

Η διαμόρφωση ενός σύγχρονου και αποδοτικού σχολείου εξαρτάται από την οργάνωση και τη διοίκηση του σχολείου. Ο διευθυντής για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις αυτές είναι απαραίτητο να διαθέτει τις παρακάτω δεξιότητες και ικανότητες (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006 και Σαΐτης, 2008)

- 1) Ανάλυση προβληματικών καταστάσεων. Να επισημαίνει τα ουσιώδη στοιχεία, να ανακαλύπτει τις σχετικές πληροφορίες που συνθέτουν μια προβληματική κατάσταση. Έχει δηλαδή την ικανότητα να αναζητά πληροφορίες για ένα συγκεκριμένο σκοπό.
- 2) Κριτική στάση. Η λήψη των αποφάσεων του και τα συμπεράσματα του διακρίνονται για την ορθότητα και την ποιότητά τους. Έχει τη δεξιότητα επισημάνσης των εκπαιδευτικών αναγκών και τον καθορισμό προτεραιοτήτων. Έχει την ικανότητα κριτικής αξιολόγησης των γραπτών μηνυμάτων.
- 3) Οργανωτική ικανότητα. Έχει την ικανότητα ο διευθυντής να κάνει προγραμματισμό και να αναπτύσσει χρονοδιάγραμμα εργασιών. Επιπλέον δύναται να αξιοποιεί τις διαθέσιμες πηγές και να αξιοποιεί παραγωγικά το χρόνο.
- 4) Αποφασιστικότητα. Έχει την ικανότητα να λαμβάνει έγκαιρα τις αποφάσεις όταν οι αποφάσεις το απαιτούν και να υλοποιούνται έγκαιρα.
- 5) Ανάληψη ηγετικού ρόλου. Στη λύση των προβλημάτων έχει την ικανότητα ο διευθυντής να εμπλέκει το διδακτικό προσωπικό. Επιπλέον κάνει ορθή εκτίμηση των καταστάσεων και καθοδηγεί την ομάδα όταν και όσο χρειάζεται. Έχει αποτελεσματική αλληλεπίδραση με τους εκπαιδευτικούς και τους καθοδηγεί στην επίτευξη των στόχων.
- 6) Ευαισθησία. Κατανόηση από τους διευθυντές των αναγκών, των προβληματισμών, και των προσωπικών προβλημάτων των εκπαιδευτικών. Όταν υπάρχουν προσωπικές αντιθέσεις και συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας δίνει

λύση. Έχει επίσης τη δυνατότητα να επικοινωνεί με άτομα που έχουν διαφορετικές αντιλήψεις από τις δικές του. Όταν οι εκπαιδευτικοί συνοδεύονται με συναισθηματική φόρτιση σε διάφορα θέματα, έχει ο διευθυντής αποτελεσματική επικοινωνία. Μεταβιβάζει τις πληροφορίες με διακριτικότητα, δηλαδή, πόσες πληροφορίες και σε ποιούς πρέπει να μεταβιβάζει.

- 7) Εργασία κάτω από ένταση. Όταν υπάρχουν αντιτιθέμενες απόψεις και ένταση, έχει την ικανότητα ο διευθυντής να εργάζεται για την παραγωγή των στόχων. Επιπλέον έχει την ικανότητα να στηρίζεται κάποιος στη δική του σκέψη.
- 8) Προφορική επικοινωνία. Οι προφορικές πληροφορίες και ιδέες παρουσιάζονται και δίνονται με σαφήνεια.
- 9) Γραπτή επικοινωνία. Όταν η επικοινωνία του διευθυντή γίνεται γραπτώς τότε η έκφραση ιδεών πρέπει να γίνεται με σαφήνεια. Επιπλέον έχει την ικανότητα να επικοινωνεί γραπτώς με διαφορετικές ομάδες.
- 10) Εύρος ενδιαφερόντων. Έχει πλήρη ενημέρωση σε διαφορετικά θέματα όπως εκπαιδευτικά, πολιτιστικά, τρέχοντα, οικονομικά, αθλητικά, κλπ. Επιπλέον ο διευθυντής έχει ενεργητική συμμετοχή στη συζήτησή τους.
- 11) Παρώθηση. Επιθυμεί την επιτυχία αλλά και ικανοποιείται από αυτήν. Κάνει ο διευθυντής συνεχείς προσπάθειες αυτοβελτίωσης και έχει τη δύναμη και τη δυνατότητα να αυτοδιορθώνεται.
- 12) Η ικανότητα για εποπτεία. Αν ασκεί αποτελεσματική εποπτεία σε κάθε περίπτωση και προβαίνει σε όλες τις ενέργειες και λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα τα οποία επιβάλλονται στη συγκεκριμένη περίπτωση.
- 13) Εκπαιδευτικές αξίες. Ο διευθυντής έχει διαμορφώσει μια ολοκληρωμένη εκπαιδευτική φιλοσοφία αλλά πρέπει να έχει μεγάλη δεκτικότητα σε νέες ιδέες και καινοτομίες (Σαΐτης, 2008).

6.4.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του σχολικού διευθυντή

Όσον αφορά στην προσωπικότητα του διευθυντή, αρκετοί ερευνητές ασχολήθηκαν και στην Ελλάδα, ιδίως τα τελευταία χρόνια με τον διευθυντή του δημοτικού Σχολείου, και το ρόλο του στην αποτελεσματική εκπαίδευση. Ο διευθυντής ως πνευματική προσωπικότητα, ως ηγέτης, ως ειδικός επιστήμονας και παράλληλα ως παιδαγωγός πρέπει να έχει μία σειρά από ικανότητες και τεχνικές δεξιότητες, προκειμένου να ανταπεξέλθει στα καθήκοντά του και να συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη εκπαίδευση. Ο Κελέσης (2005) από έρευνα που διενήργησε για το ρόλο του διευθυντή στο Πειραματικό Ολοήμερο δημοτικό Σχολείο διαπίστωσε ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως η αυξημένη γραφειοκρατική εργασία των Διευθυντών απαιτεί περισσότερες ώρες ενασχόλησης αυτών με την διεκπεραίωσή της. Συνέπεια αυτού είναι η περιορισμένη ενασχόλησή τους με τους άλλους ρόλους της θέσης τους και επομένως την περιορισμένη συμβολή τους στην αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων τους.

Αναγνωρίζοντας οι εκπαιδευτικοί τον πολύπλευρο ρόλο του διευθυντή και την προσφορά του στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου κρίνουν απαραίτητη την κατοχή εκ μέρους του αυξημένων διοικητικών και οργανωτικών ικανοτήτων. Η κατοχή αυτών των ικανοτήτων θα τον βοηθήσουν να ανταπεξέλθει στο συντονισμό και την εποπτεία του μεγάλου αριθμού εκπαιδευτικού και βοηθητικού προσωπικού που υπηρετεί στο σχολείο.

Βεβαίως, η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας εξαρτάται αφενός μεν από οργανωτικά και διοικητικά χαρακτηριστικά εξωγενώς καθοριζόμενα, αφετέρου δε από τα χαρακτηριστικά της εσωτερικής ζωής του σχολείου που δημιουργούν το κλίμα του και είναι συνέπεια του τρόπου σκέψεως, της συμπεριφοράς μαθητών και καθηγητών.

Ο Μάρκου (2006) στην έρευνα που έκανε εξηγεί ότι αυτό σημαίνει πως η βελτίωση της ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας, πρέπει να αναφέρεται στο σχολείο ως σύνολο και να έχει διάρκεια χρόνου με συστηματική προετοιμασία. Εξάλλου βελτίωση χωρίς την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευτικών και μαθητών δεν νοείται, χρειάζεται συλλογική δράση και συντονισμός όλου του εκπαιδευτικού δυναμικού, του βοηθητικού προσωπικού, των μαθητών και της τοπικής κοινωνίας. Σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια αυτή μπορεί να παίξει η Διεύθυνση του σχολείου, ο ικανός διευθυντής,

στις ενέργειες του οποίου, επαφίεται η κινητοποίηση όλων των ομάδων αναφοράς, ως ουσιαστική προϋπόθεση επιτυχίας της βελτίωσης της σχολικής αποτελεσματικότητας.

Η επιτυχία του διευθυντή της σχολικής μονάδας εξαρτάται και από την αποτελεσματική χρήση των ιδεών και των ικανοτήτων της ομάδας των δασκάλων μέσω αποφάσεων τις οποίες διαμορφώνουν οι εκπαιδευτικοί με τη συμμετοχή τους και θεωρούν τους εαυτούς των δεσμευμένους να πραγματοποιήσουν.

Ο Καμπουρίδης (2002) στο βιβλίο του σχετικά με την οργάνωση και τη διοίκηση σχολικών μονάδων σκιαγραφεί το ρόλο του διευθυντή Manager στο σύγχρονο σχολείο και υποστηρίζει ότι ο διευθυντής του σχολείου είναι αναγκαίο να σχεδιάζει, να οργανώνει και να ελέγχει τους διαθέσιμους πόρους του (ανθρώπινοι πόροι καθώς και εγκαταστάσεις και εκπαιδευτικό υλικό) αλλά το πλέον σημαντικό είναι αναμφίβολα η ανάπτυξη και υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, δυνατότητες που τις παρέχει μεν η ελληνική νομοθεσία αλλά θέτει και περιορισμούς οι οποίοι είναι δυνατό –ως ένα βαθμό– να ξεπεραστούν.

Η γνώση της νομοθεσίας που σχετίζεται με τη σχολική μονάδα, συμβάλλει σε ένα αρκετά μεγάλο βαθμό στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας (Στραβάκου, 2003). Στο βιβλίο της η Στραβάκου (2003) για το διευθυντή της Σχολικής Μονάδας της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, επισημαίνει ότι για να μπορέσει να αντεπεξέλθει στα πολύπλοκα καθήκοντά του ο διευθυντής, θα πρέπει να είναι καλός γνώστης της σχολικής νομοθεσίας και παράλληλα να δεχθεί βοήθεια από την πλευρά της πολιτείας, των εκπαιδευτικών φορέων, των επιστημόνων παιδαγωγών.

Ο Μάνος (1992) στη μελέτη του για τη ψυχοπαιδαγωγική συμβουλευτική, σημειώνει ότι ο διευθυντής οφείλει να βοηθήσει το εκπαιδευτικό προσωπικό να επικεντρώσει το ενδιαφέρον του στις ανάγκες και στα προβλήματα των μαθητών του, να εμψυχήσει τη συμμετοχικότητα του Συλλόγου των διδασκόντων στην ανάπτυξη των μαθητών, να συντονίζει τις εργασίες και τις ενέργειες του Συλλόγου Διδασκόντων, να σχεδιάζει και να διευκολύνει το Σύλλογο να εργάζεται αποδοτικά, να δίνει ευκαιρίες επιμόρφωσης στους δασκάλους κτλ. Πρέπει δηλαδή να εξαντλεί τις δυνατότητες που παρέχει η σχολική νομοθεσία και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες προκειμένου να πετύχει την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου του.

Ο Πουλής (1999) στο βιβλίο το επισημαίνει επιγραμματικά τις αρμοδιότητες και τα περιθώρια εξουσίας, όπως αυτά του εκχωρούνται από την ισχύουσα νομοθεσία και τονίζει ότι ο διευθυντή προΐσταται όλου του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού του Σχολείου, φροντίζει για την εύρυθμη λειτουργία του συντονίζοντας τη σχολική ζωή, τηρώντας νόμους και εγκυκλίους και εφαρμόζοντας τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Στη συνοπτική αυτή παρουσίαση ο Πουλής τονίζει το κενό που υπάρχει στην έκδοση Υπουργικών Αποφάσεων τις οποίες προβλέπει ο Ν. 1566/1985 για τη συγκεκριμενοποίηση των καθηκόντων του διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι τρεις (3) τύποι Διευθυντών που κυριαρχούν στην αμερικανική βιβλιογραφία, που παραθέτει ο Πυργιωτάκης (2001) σε εισήγησή του σε Ημερίδα για το Ολοήμερο Σχολείο: τον κατευθυνόμενο, τον διαχειριστή και τον καινοτόμο. Υποστηρίζει δε ότι οι διευθυντές στην Ελλάδα κατατάσσονται ανάμεσα στον τύπο του κατευθυνόμενου και του διαχειριστή, επειδή ασχολούνται κατά βάση με διαχειριστικά θέματα της καθημερινότητας του σχολείου και λίγοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, αναπτύσσουν δραστηριότητες για την προβολή του σχολείου στη τοπική κοινωνία και δίνουν κύρος στο έργο του εκπαιδευτικού. Ο Ι. Πυργιωτάκης πιστεύει ότι ο διευθυντής οφείλει να ανοίξει το σχολείο προς τα έξω. Το ίδιο υποστηρίζουν οι Ανδρέου και Μαντζούφας (1999) στο βιβλίο τους *Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης και της Σχολικής Μονάδας* μελετούν το σχολείο ως διοικητική Μονάδα. Εξετάζουν το ρόλο του διευθυντή και κάνουν συγκεκριμένες αναφορές σε διάφορες λειτουργίες της σχολικής μονάδας σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές κ.ά. Θεωρούν ότι διευθυντής πρέπει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να επιχειρεί το άνοιγμα του σχολείου προς την ευρύτερη κοινωνία.

Όμως, για να συμβεί αυτό ο διευθυντής πρέπει να έχει βασικές δεξιότητες ώστε να θεωρείται επιτυχημένος σε αυτόν τον τομέα. Ο Ζαβλανός (1997) στο βιβλίο του *Οργάνωση και Διοίκηση* παραθέτει τις βασικές δεξιότητες που πρέπει να έχει ο διευθυντής της Σχολικής Μονάδας. Αναφέρεται στους Johnson, Mc Cleary, Cambell, Williams και Nostrand και στον Edwards και αναπτύσσει τις βασικές δεξιότητες που δεσπόζουν στην αμερικάνικη βιβλιογραφία για το διευθυντή των Σχολικών Μονάδων

και καταλήγει σε 150 δεξιότητες τις οποίες κατατάσσει στις εξής 5 μεγάλες κατηγορίες:

- α) Γενική Διοίκηση,
- β) Σχεδιασμός Προγραμμάτων,
- γ) Προσωπικό
- δ) δημόσιες Σχέσεις και
- ε) Μαθητικές Σχέσεις.

Τις ίδιες σχεδόν θέσεις εκφράζουν και οι Σαϊτης, Τσιαμάση και Χατζή (1997) σε άρθρο τους που δημοσιεύτηκε σε περιοδικό αναφορικά με την έρευνα που διενήργησαν για τους διευθυντές δημοτικών Σχολείων, αναφέρουν ότι κατέληξαν στα παρακάτω, μεταξύ άλλων, πορίσματα: α) Οι διευθυντές δεν έχουν πλήρη ενημέρωση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης και ασχολούνται περισσότερο με την επικοινωνία με τους συναδέλφους, την εποπτεία του σχολείου, τις δημόσιες σχέσεις, την αλληλογραφία του σχολείου κτλ. β) Η συντριπτική πλειοψηφία των Διευθυντών ζητά την αναβάθμιση του ρόλου τους και γ) Ο διευθυντής πρέπει να παίζει εξισορροπητικό ρόλο.

Τρία άρθρα σχετικά με το ρόλο του διευθυντή στην αποτελεσματική εκπαίδευση, των Bone (1981), Μαραθευτή (1981) και του Τριλιανού (1987) επισημαίνουν σημαντικά ζητήματα που αφορούν στην προσωπικότητα και τις ικανότητες του διευθυντή.

Ο Bone (1981) σε άρθρο του που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό *Νέα Παιδεία* υποστηρίζει ότι ένας αποτελεσματικός διευθυντής οφείλει να έχει ένα στέρεο όραμα για την Εκπαίδευση, να κατέχει τις τεχνικές δεξιότητες της εποχής και να διαθέτει ικανότητες Διοίκησης, προκειμένου να ανταπεξέλθει στα καθήκοντά του.

Ο Μαραθευτής (1981) σε άρθρο του για το ρόλο του διευθυντή χαρακτηρίζει τον ρόλο αυτό δύσκολο και χαρακτηρίζει τον διευθυντή – Ηγέτη ως κρίκο ανάμεσα στο Σχολείο και στις ανώτερες εκπαιδευτικές αρχές.

Ο διευθυντής, υποστηρίζει ο Μαραθευτής, επιχειρεί να πετύχει αφενός τους σκοπούς που του επιβάλλουν οι άλλοι, η πολιτεία, καθώς και αυτούς που εμπίπτουν άμεσα στη δικαιοδοσία του. Για να γίνει κάτι τέτοιο, οφείλει ο διευθυντής να αναπτύξει

την αλληλοκατανόηση, την αμοιβαιότητα και τη συνεργασία ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους στο σχολείο, ώστε να αναβαθμίσει τη σχολική ποιότητα.

Τέλος, ο Τριλιανός (1991) σε άρθρο του σχετικά με την εξουσία του διευθυντή υποστηρίζει ότι να διευθύνει κανείς ένα σχολείο δεν σημαίνει μόνο να εφαρμόζει τους νόμους και τις εγκυκλίους που του στέλνει η πολιτεία αλλά να έχει και επιστημονική ειδίκευση και κατάρτιση σε ό,τι αφορά στην ερμηνεία και στην ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, στη λήψη και αξιολόγηση αποφάσεων και στην εξεύρεση και τήρηση σωστών διαδικασιών, αποτελεσματικών μέσων, κτλ.

Την ηγετική προσωπικότητα του διευθυντή στον ρόλο του για την αποτελεσματική εκπαίδευση σκιαγραφούν και άλλοι μελετητές, όπως ο Κουλουγλιώτης (1980). Ο Κουλουγλιώτης (1980) στο βιβλίο του *«Ανθρώπινες Σχέσεις στη διοίκηση και στο Σχολείο»*, επισημαίνει ότι ένας διευθυντής διακρίνεται για τα ηγετικά του χαρίσματα και τις διοικητικές του ικανότητες. Οφείλει να είναι δημιουργικός, να έχει υπευθυνότητα, να είναι κατάλληλος, ώριμος και να διαθέτει την ικανότητα να ακούει τους άλλους. Τονίζει επίσης, ότι θα πρέπει να κάνει αυτοκριτική, να διαθέτει κριτική ικανότητα, να έχει καλή παιδαγωγική κατάρτιση, διδακτική ικανότητα και να ασκεί χρηστή διοίκηση. Έτσι, υποστηρίζει ο Κουλουγλιώτης, θα ξεπεράσει σημαντικούς περιορισμούς που του επιβάλλει το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας.

6.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Αν και στις αρχές της δεκαετίας του '70 διαπιστώθηκε ότι η μόνη ηγεσία που υπάρχει στο σχολείο ήταν η ηγεσία τύπου *laissez-faire*, το γενικό συμπέρασμα, στο οποίο έχουμε καταλήξει και θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί αξίωμα σε όλες τις ερευνητικές τάσεις έκτοτε, αλλά κυρίως στις δομολειτουργικές προσεγγίσεις, είναι ότι τα αποτελεσματικά σχολεία συνδέονται με την ύπαρξη αποτελεσματικών ηγετών (Rosenbach and Taylor, 1998).

Η κύρια τάση των ερευνών έως το 1980 εστίασε στην αναζήτηση και την περιγραφή των προσωπικών χαρακτηριστικών των διευθυντών των σχολείων, αλλά και της φύσης του έργου, των απόψεων και των σκοπών τους.

Κατά τη δεκαετία του '80 η έρευνα εστίασε κυρίως στο πόσο αποτελεσματικό είναι το σχολείο καθώς επίσης και στη μελέτη της επίδρασης της σχολικής ηγεσίας σε αυτήν την αποτελεσματικότητα του.

Σημαντική είναι η έρευνα των Paschiardis και Orphanou (1999) που έγινε στη Κύπρο. Η έρευνα αφορά τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τους διευθυντές τους και έγινε σε δείγμα 115 εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η έρευνα έδειξε ότι ο ρόλος του αποτελεσματικού σχολικού διευθυντή είναι να μπορεί να επηρεάζει το σχολικό κλίμα, να έχει διοικητικά και ηγετικά στοιχεία στη προσωπικότητα του καθώς και να έχει δημιουργεί προγράμματα ανάπτυξης για τους υφιστάμενους τους.

Ο Γιασεμής (2001) επέλεξε τους εκπαιδευτικούς των δημοτικών σχολείων της Κύπρου για να κάνει έρευνα που αφορούσε τα αποτελεσματικά σχολεία, τα χαρακτηριστικά του ιδεώδους διευθυντή αλλά και του διευθυντή που υπηρετεί ήδη στα σχολεία. Ο ρόλος του Διευθυντή σχετίζεται με το συντονισμό των δραστηριοτήτων του σχολείου αλλά και να αποτελεί το συνδετικό κρίκο των εργαζομένων με το εξωτερικό περιβάλλον της μονάδας. Επιπλέον βγήκαν συμπεράσματα για τους τρόπους με τους οποίους αυτοί θα γίνουν αποτελεσματικότεροι και θα βελτιωθούν μέσω της επιμόρφωσης.

Ο Σαΐτης (2002) αναφέρει ότι από προηγούμενες έρευνες προκύπτει ότι οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σε σχέση με τον σοβαρότερο ρόλο που φέρει ο διευθυντής είναι αυτός του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα επειδή πρέπει να αξιοποιεί τον οποιοδήποτε συνεργάτη του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, για το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων στη μάθηση και διδασκαλία απαιτείται να τονίζεται όχι μόνο η χρησιμότητα της γνώσης περισσότερο από την απλή προετοιμασία για τις εξετάσεις αλλά και να το πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί ώστε να το αντανakλούν και στους μαθητές. Η συμβολή του διευθυντή είναι ιδιαίτερα σημαντική στην κατανόηση και εφαρμογή της φιλοσοφίας της εκπαίδευσης, αφού με τη σωστή καθοδήγηση θα κατανοήσουν καλύτερα τις παιδαγωγικές και κοινωνικές συνθήκες του συγκεκριμένου σχολείου. Ποτέ δεν πρέπει να ξεχνάει ο διευθυντής το διοικητικό μέρος της αποστολής του (διεκπεραίωση αλληλογραφίας, τήρηση αρχείου, προμήθεια

εποπτικών μέσων, κλπ.) αλλά και να μην παρασύρεται από αυτό εις βάρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Η αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες αλλά δεν θα ήταν υπερβολή η διαπίστωση ότι η οργάνωση και λειτουργία του σχολείου αποκαλύπτει σε μεγάλο βαθμό την προσωπικότητα του διευθυντή. Ο αποτελεσματικός διευθυντής εκτός των άλλων πρέπει να διαθέτει αφοσίωση, όραμα, καθοδήγηση, ενέργεια και πνευματική διέγερση. Τα αποτελεσματικά σχολεία έχουν χαρακτηριστικά γνωρίσματα την ποιοτική ηγεσία και την κατάλληλη κουλτούρα ώστε να ενθαρρύνεται η ανάπτυξη. Επισημαίνεται ότι είναι σημαντικό η σχολική διεύθυνση να κάνει τους εκπαιδευτικούς να εκτελούν το έργο τους σωστά, με καλή διάθεση και πάντα μέσα στα νόμιμα πλαίσια. Αυτή είναι η ουσία της αποστολής του αποτελεσματικού διευθυντή αν επιθυμεί να δει το σχολείο του αποτελεσματικότερο (Σαϊτης, 2002).

Τονίζεται ότι το λειτούργημα και το έργο του διευθυντή και των εκπαιδευτικών είναι πολύμορφο και σύνθετο. Είναι παραδεκτό από όλους ότι ένας σημαντικός παράγοντας και προϋπόθεση πρωταρχικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι η απρόσκοπτη και σωστή διοίκησή τους διότι εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες για τη μέγιστη δυνατή απόδοση των εκπαιδευτικών. Αν και η ομαλή λειτουργία βαραίνει όλους όσους δρουν στο σχολείο, εν τούτοις τον κύριο συντονισμό έχει ο αποτελεσματικός διευθυντής καθώς πρέπει να εφαρμόζει τους νόμους και να δίνει έμφαση στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα. Δηλαδή η αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας εξαρτάται από τις δυνατότητες και ικανότητες του αποτελεσματικού διευθυντή (Σαϊτης, 2002).

Τους τρόπους και τους λόγους για τους οποίους συμβάλει ο διευθυντής στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και τα χαρακτηριστικά του συμπεραίνει η Στραβάκου (2003) στην έρευνα που έκανε στα σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο νομό Θεσσαλονίκης σε δείγμα εκπαιδευτικών. Από την έρευνα προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί κρίνουν την αποτελεσματικότητα του διευθυντή με βάση το εσωτερικό κλίμα που δημιουργεί καθώς και την ικανότητα του να διαχειρίζεται τις δυσκολίες που μπορεί να παρουσιαστούν στη λειτουργία της μονάδας.

Μία ιδιαίτερα σημαντική έρευνα είναι αυτή του Caldell (2004) που ερευνά το προφίλ του ηγέτη-διευθυντή στο 21^ο αιώνα και συγκρίνει τις πρακτικές σε χώρες όπως η Βρετανία, οι ΗΠΑ και η Γαλλία. Από την έρευνα προκύπτει ότι τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλές αλλαγές σε ότι αφορά την ηγεσία στις σχολικές μονάδες. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι ο ρόλος του διευθυντή και ο ηγετικός του ρόλος έχει ενισχυθεί στην Βρετανία όπου στοιχεία όπως ο ανταγωνισμός μεταξύ των σχολικών μονάδων, η εξουσιοδότηση του διευθυντή να κάνει προσλήψεις αλλά και απολύσεις προσωπικού, η διαχείριση των πόρων αλλά και η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των σχολικών μονάδων με μία σειρά δεικτών έχουν αλλάξει το ρόλο του διευθυντή που σε πολλές περιπτώσεις δεν διαφέρει από αυτό του διευθυντή ενός κερδοσκοπικού οργανισμού ή εταιρείας.

Η έρευνα της Harris (2004) αναφέρει ότι ο ρόλος του διευθυντή στη σχολική μονάδα είναι αυτός του ηγέτη και συνδέεται σαφώς η αποτελεσματική ηγεσία με την πορεία της μονάδας. Ο Διευθυντής θα πρέπει να επιβλέψει προσωπικά την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων που έχει θέσει με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης της σχολικής μονάδας. Την ίδια χρονιά έγινε έρευνα από τους Saitis και Menon (2004) όπου έγινε σύγκριση των αντιλήψεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς που εργάζονται και σε μελλοντικούς εκπαιδευτικούς (φοιτητές). Η έρευνα έδειξε ότι οι μελλοντικοί εκπαιδευτικοί είναι λιγότερο θετικοί ως προς την αποτελεσματικότητα των διευθυντών. Πιστεύουν ότι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων είναι αυταρχικοί και θέλουν να επιβάλουν τις απόψεις τους. Αντιθέτως, όσοι είναι εν ενεργεία εκπαιδευτικοί φαίνεται να έχουν θετική γνώμη για το ρόλο των διευθυντών στις σχολικές μονάδες.

Η Μυλωνά (2005) πραγματοποίησε έρευνα στα δημοτικά σχολεία της πόλης της Θεσσαλονίκης σχετικά με την αποτελεσματικότητα. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων φαίνεται πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία και στην επίτευξη των στόχων του σχολείου. Ειδικά σε σχέση με τους στόχους, οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι ο ρόλος του διευθυντή είναι ιδιαίτερα σημαντικός μιας και πρέπει να θέσει τους στόχους αλλά και να τους υλοποιήσει.

Ο Μελισσόπουλος (2006) έκανε έρευνα με τους διευθυντές σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στους νομούς Ξάνθης και Ροδόπης, που αφορούσε τα κριτήρια και τις διαδικασίες επιλογής τους στη θέση του διευθυντή. Αναφέρθηκαν η αποτελεσματικότητα και ο ρόλος του διευθυντή στην οργάνωση και διοίκηση, για την

επίτευξη των στόχων και τη βελτίωση του σχολείου. Οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι ο ρόλος του διευθυντή σχετίζεται με αυτόν του ηγέτη της σχολικής μονάδας. Ο ρόλος του μπορεί να σχετίζεται τόσο με προγραμματισμένες αποφάσεις ρουτίνας, αλλά συχνά εμπλέκεται και σε μη προγραμματισμένες αποφάσεις.

Οι Ράπτης και Βιτσιλάκη (2007) αφού αποσαφηνίζουν τους όρους «ηγεσία» και «διοίκηση», κάνουν μια ιστορική αναδρομή της ηγεσίας. Η έρευνα απευθύνθηκε στους διευθυντές των τετραθέσιων δημοτικών σχολείων και άνω, της χώρας για να αναφερθούν συμπερασματικά ότι ο ρόλος του διευθυντή σχετίζεται με τον συντονισμό των ενεργειών των υφιστάμενων του ώστε να πετύχει η μονάδα τους στόχους της.

Τέλος ο Πασιαρδής (2009) αναφέρεται στην περίπτωση των διευθυντών σχολικών μονάδων στην Κύπρο όπου στοιχεία όπως η προσωπικότητα, η επιμόρφωση, η εμπειρία, αλλά και η διορατικότητα τους είναι στοιχεία που κρίνουν την αποτελεσματικότητα τους.

Σαν συμπέρασμα, με βάση τις έρευνες που έγιναν, προκύπτει ότι τα τελευταία χρόνια ο θεσμός του Διευθυντή έχει αναβαθμιστεί, ενώ έμφαση δίνεται στο ρόλο του ως ηγέτη της σχολικής μονάδας που έχει την ικανότητα να σχεδιάζει και να υλοποιεί τον προγραμματισμό της μονάδας. Σημαντικά ζητήματα είναι η αναβάθμιση του ρόλου αλλά και η αυτονομία. Για να μπορεί να διοικήσει σωστά τη σχολική μονάδα θα πρέπει ο διευθυντής να μη λειτουργεί μόνο ως εκπαιδευτικός, αλλά κυρίως ως ηγέτης της μονάδας. Για το λόγο αυτό θα πρέπει η εκπαιδευτική πολιτική να στραφεί προς την αφαίρεση καθηκόντων που σχετίζονται με τη διδακτική πρακτική, αλλά στην πρόσθεση αρμοδιοτήτων καθαρά διοικητικών. Ωστόσο, οι έρευνες δείχνουν ότι υπάρχει χάσμα αφού λίγες στηρίζονται καθαρά στις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αυτών.

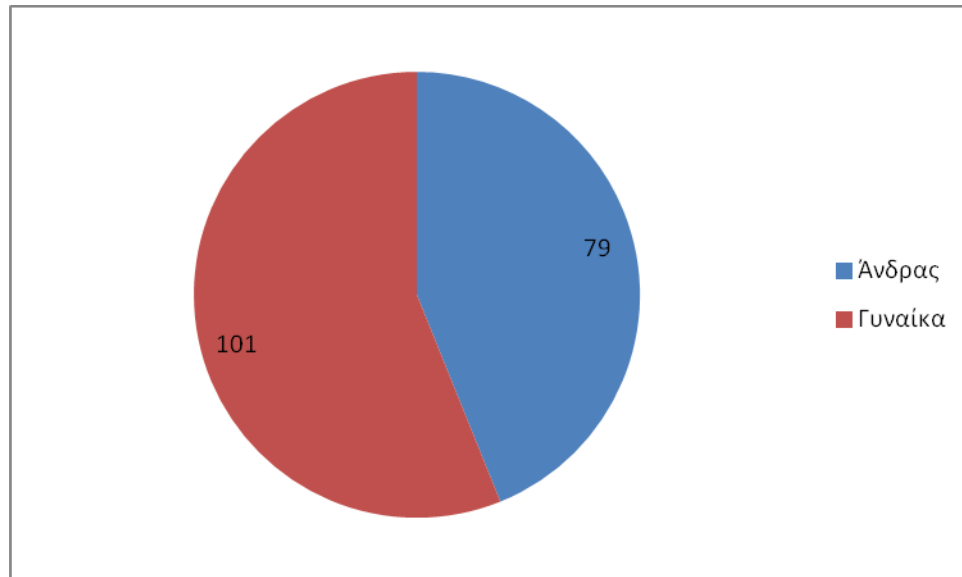
Για να αναπτυχθεί μια εκπαιδευτική μονάδα είναι απαραίτητο όλα τα μέλη της να συμφωνούν στους στόχους ανάπτυξης, στους τρόπους και στα χρονικά όρια για την πραγματοποίησή τους· χρειάζεται συντονισμός, συναίνεση και κινητοποίηση όλων σε συλλογική δράση. Η συνεργασία με τις εκπαιδευτικές αρχές, τους γονείς, την τοπική κοινωνία είναι απαραίτητη για την προώθηση αυτών των σκοπών. Τον σπουδαίο αυτόν ρόλο αναλαμβάνει να παίζει ο Διευθυντής της μονάδας.

Ο Διευθυντής τοποθετείται στον πυρήνα και είναι ο πρωτεργάτης και ο συντονιστής όλης της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αποτελεί τον πολυτιμότερο κρίκο ο οποίος με τις ικανότητές του, τις γνώσεις του, την εμπειρία του προσπαθεί να οδηγήσει την μονάδα σε ανάπτυξη. Η σημαντικότητα του έγκειται στη θέση την οποία κατέχει στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής ιεραρχίας και τις αρμοδιότητες που ασκεί. Διαδραματίζει τον επικοινωνιακό ρόλο μεταξύ των ανώτερων στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης και των υφισταμένων εκπαιδευτικών. Κάθε πρόγραμμα εκπαιδευτικής πολιτικής από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας φιλτράρεται μέσα από τη σχολική διεύθυνση. Χρωματίζεται δηλαδή από τις ψυχολογικές θέσεις και ικανότητες του Διευθυντή για να γίνει πραγματοποιήσιμο.

Ο Διευθυντής τοποθετείται, από την εκπαιδευτική αρχή, για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας. Υποδέχεται κριτικά την ασκούμενη κεντρική εκπαιδευτική πολιτική και αφού διαπιστώσει τις ανάγκες της μονάδας του, διαμορφώνει την εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική της, προγραμματίζει, οργανώνει, διευθύνει και ελέγχει την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων και την απόδοση της.

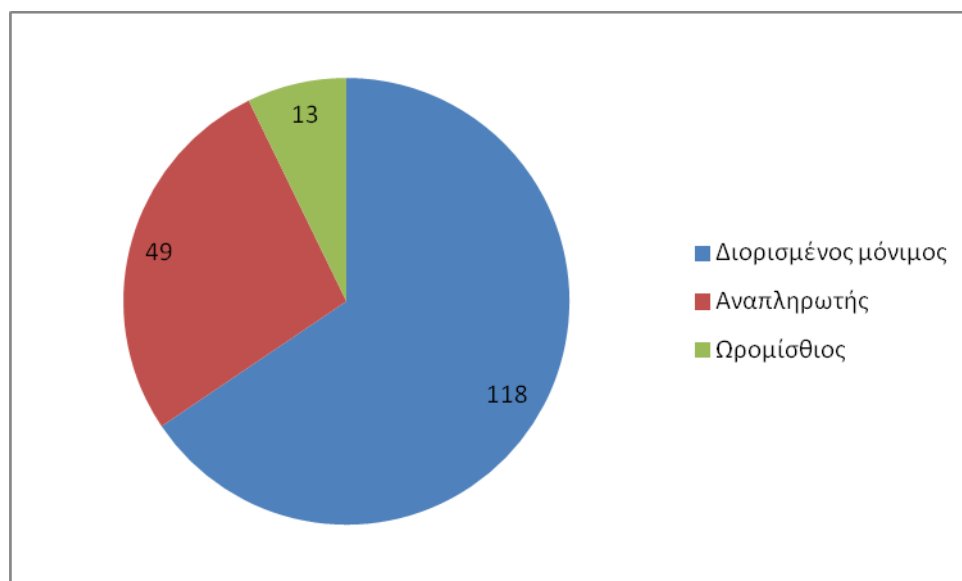
7. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε ότι αφορά το τελικό δείγμα, η έρευνα έγινε, όπως αναφέρθηκε, σε δείγμα 180 Εκπαιδευτικών. Σε σχέση με το φύλο τα αποτελέσματα είναι ως εξής:



Είναι γεγονός ότι το επάγγελμα του εκπαιδευτικού αποτελεί κυρίως το ενδιαφέρον των γυναικείου φύλου. Για το λόγο αυτό και στο δείγμα οι γυναίκες εκπαιδευτικοί φαίνεται να αποτελούν την πλειονότητα.

Σε ότι αφορά τη σχέση εργασίας, τα αποτελέσματα είναι:



Οι τελευταίες αλλαγές στα εργασιακά ζητήματα έχουν επιφέρει τη μείωση των εκπαιδευτικών που δεν εργάζονται σε καθεστώς μονιμότητας. Ο αριθμός των ωρομίσθιων και των αναπληρωτών έχει μειωθεί σε μεγάλο βαθμό και αυτό φαίνεται και από το αποτέλεσμα της έρευνας μας.

Σε ότι αφορά τα χρόνια εκπαίδευσης και την παρουσία στη παρούσα σχολική μονάδα, τα αποτελέσματα είναι τα παρακάτω:

Χρόνια εκπαιδευτικής υπηρεσίας (ακέραιος αριθμός):	13
---	----

Χρόνια εκπαιδευτικής υπηρεσίας στην παρούσα σχολική μονάδα (ακέραιος αριθμός):	3
---	---

Από τις απαντήσεις που έχουμε στα χέρια μας φαίνεται ότι σε μεγάλο βαθμό υπάρχει μια καλή εμπειρία των ερωτώμενων από τον εργασιακό χώρο των Α/θμιας εκπαιδευτικών μονάδων.

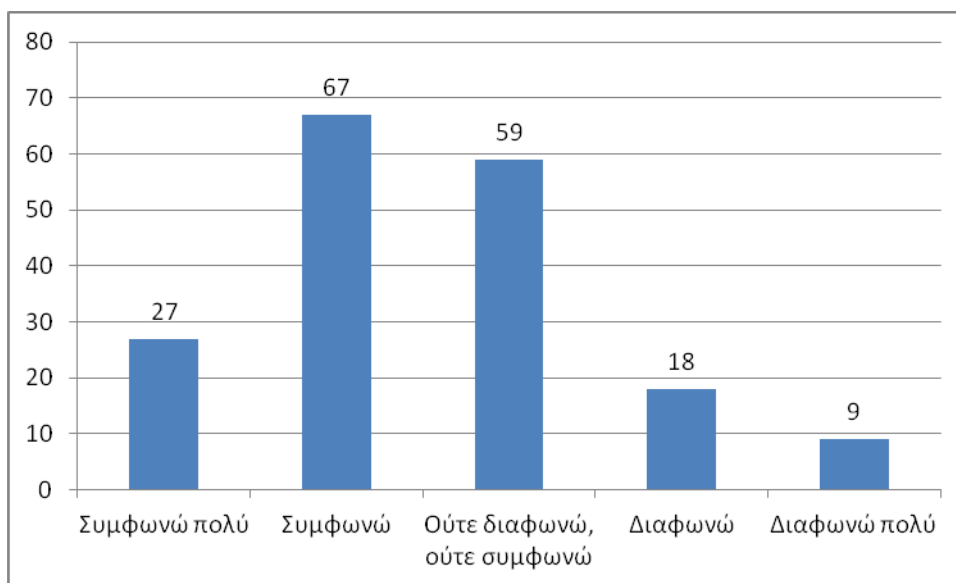
Σε σχέση με τις επιπλέον μορφωτικές ικανότητες, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν τα παρακάτω στοιχεία:

Προσωπικό επίπεδο μόρφωσης	
Δεύτερο πτυχίο	23 άτομα
Μεταπτυχιακές Σπουδές	45 άτομα
Διδακτορική Διατριβή	4 άτομα
Επιμόρφωση στα Π.Ε.Κ	129 άτομα
Μετεκπαίδευση (Διδασκαλείο)	23 άτομα

Πιστοποίηση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών	9 (ECDL) άτομα
--------------------------------------	----------------

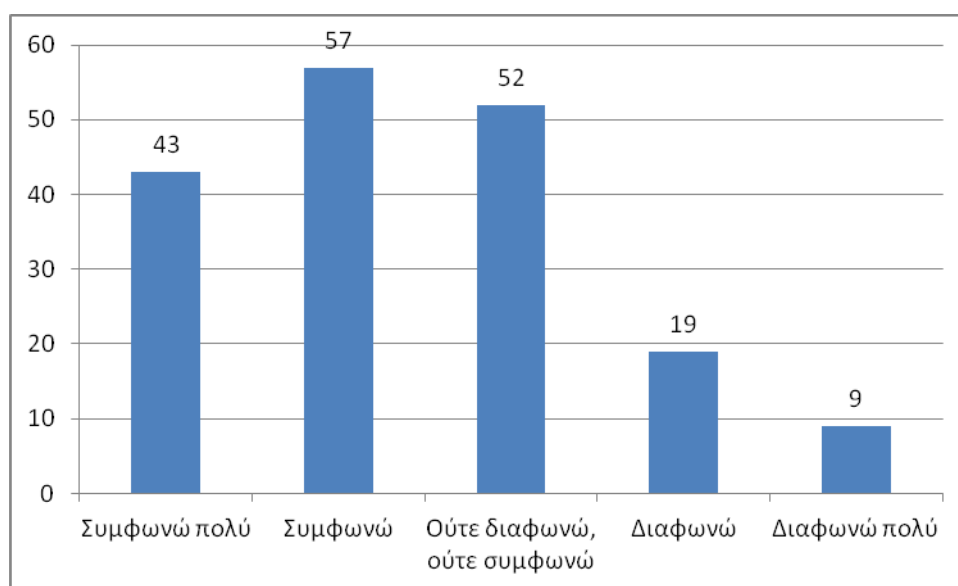
Από τα δεδομένα αυτά φαίνεται ότι μεγάλος αριθμός των εκπαιδευτικών ακολουθεί προγράμματα επιμόρφωσης. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το επάγγελμα του εκπαιδευτικού έχει πολλές απαιτήσεις και η επιμόρφωση μαζί με τη δια βίου μάθηση είναι πλέον μέρος της καθημερινότητας τους (Μυλωνά, 2005).

Σε σχέση με τις επιμέρους ενότητες του ερωτηματολογίου, η ανάλυση θα γίνει με τη παρουσίαση των στατιστικών μέσων.

A. Ο διευθυντής σε σχέση με το σχολικό περιβάλλον.**1. Καθορίζει ξεκάθαρα την αποστολή της σχολικής μονάδας**

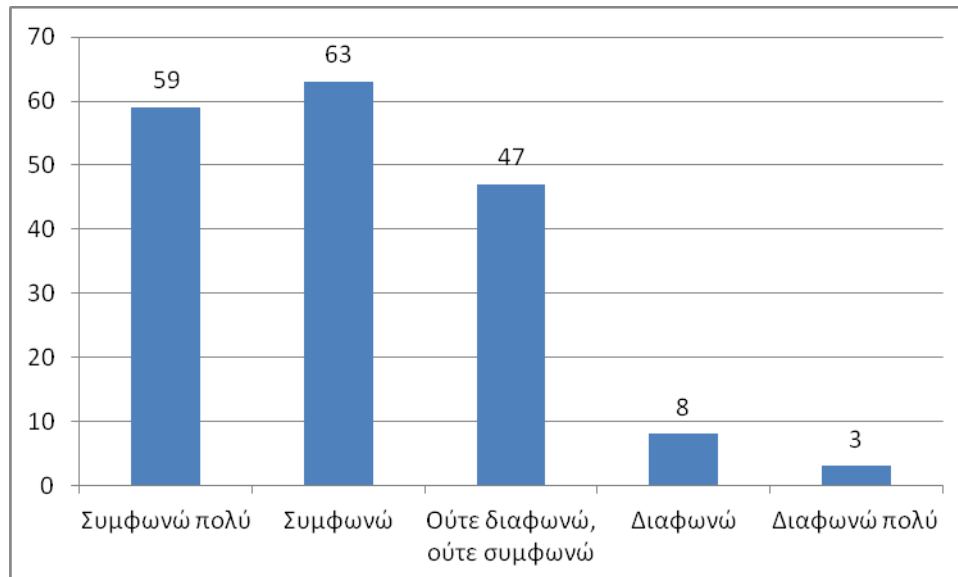
Η μεγάλη πλειονότητα των ερωτώμενων αναφέρει ότι ο Διευθυντής δηλώνει ξεκάθαρα την αποστολή της μονάδας, γεγονός που σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό δείχνει ότι μπορεί να έχει η σχολική μονάδα μια ξεκάθαρη πορεία.

2. Επικοινωνεί και προάγει υψηλά επίπεδα απαιτήσεων για το προσωπικό και τους μαθητές, μέσα σε ένα αποδοτικό και υποστηρικτικό περιβάλλον.



Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι υπάρχει μια θετική εντύπωση ότι μπορεί ο διευθυντής να προάγει και να επικοινωνεί σε υψηλό επίπεδο, όσον αφορά τις απαιτήσεις του προσωπικού και των μαθητών.

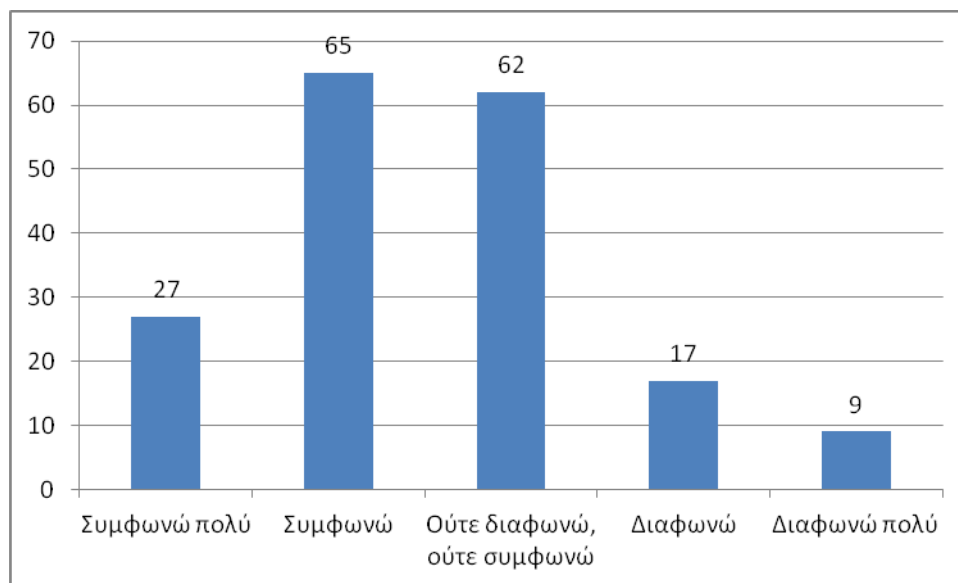
3. Παρέχει αναγνώριση στην αριστεία και στην επίτευξη των στόχων.



Η αναγνώριση της αριστείας και της επίτευξης των στόχων από μεριάς των εκπαιδευτικών αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για τους εκπαιδευτικούς, όπως αναφέρουν οι Paschiardis and Ophanou (1999).

Αυτό φαίνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας που δείχνουν ότι σε μεγάλο επίπεδο υπάρχει αποδοχή από το διευθυντή της αναγνώρισης του έργου των εκπαιδευτικών, γεγονός ιδιαίτερα θετικό.

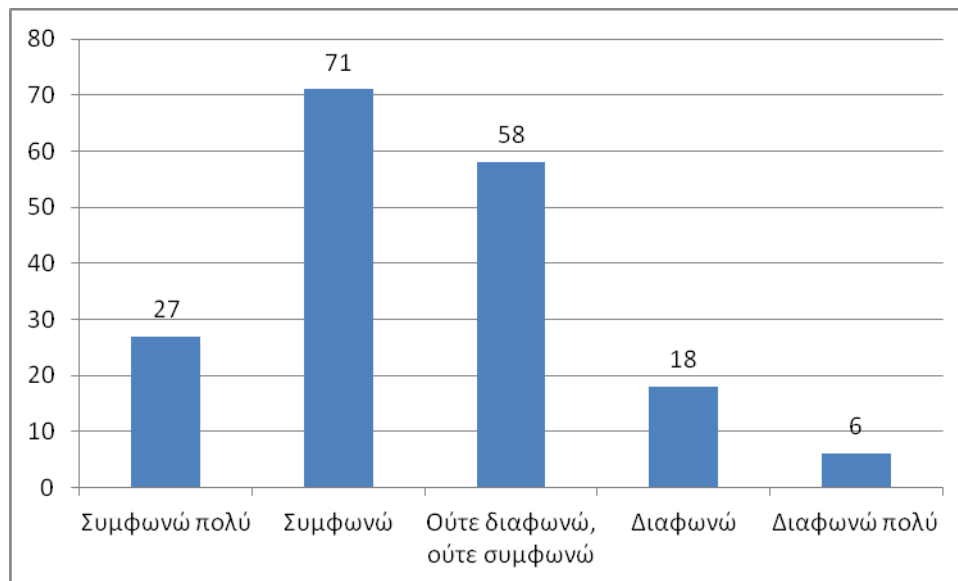
4. Δίνει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς ώστε να οργανώσουν και να προγραμματίσουν τη διδασκαλία, προσφέροντας ευκαιρίες για διάλογο και σχεδιασμό ανάμεσα στις ομάδες, τις τάξεις και τα μαθήματα.



Η αυτονομία είναι ζήτημα που έχει τεθεί από πολλούς, όπως ο Σαΐτης, (2002) που αναφέρεται στο ότι η αυτονομία είναι βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της μονάδας, αφού δίνει στον εκπαιδευτή ελευθερία κινήσεων.

Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι αν και υπάρχει σημαντικό ποσοστό που συμφωνεί, υπάρχουν και πολλοί εκπαιδευτικοί που έχουν μία ουδέτερη άποψη.

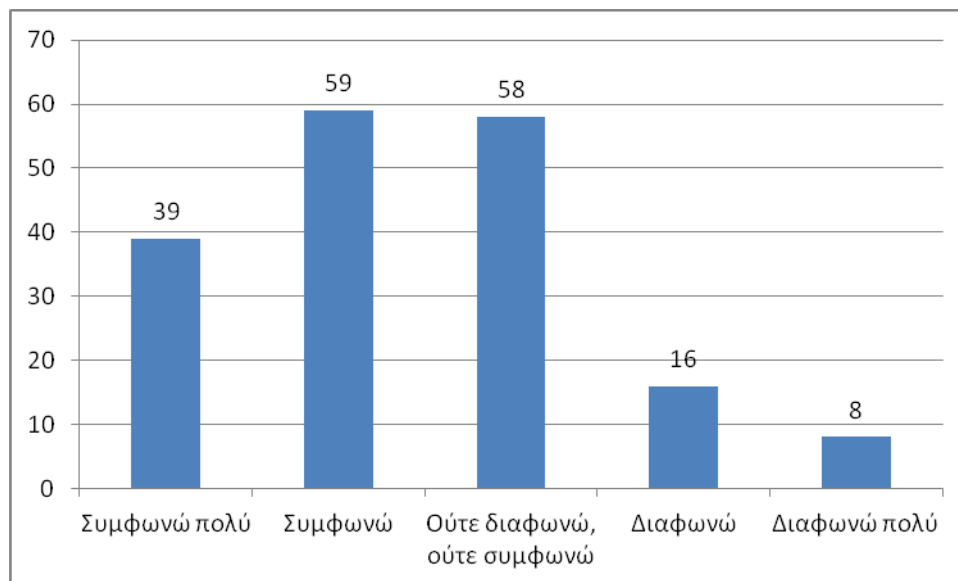
5. Παρεμβαίνει και επιτρέπει την αποτελεσματική επίλυση των διενέξεων σε σύντομο χρονικό διάστημα.



Ο Διευθυντής πρέπει να έχει καθοριστικό ρόλο και στις διενέξεις, μέσα από τις οποίες φαίνεται και η επιρροή του στους εργαζόμενους (Σαϊτής, 2002).

Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι μπορεί να παρεμβαίνει σε διενέξεις και συγκρούσεις και να δίνει λύσεις.

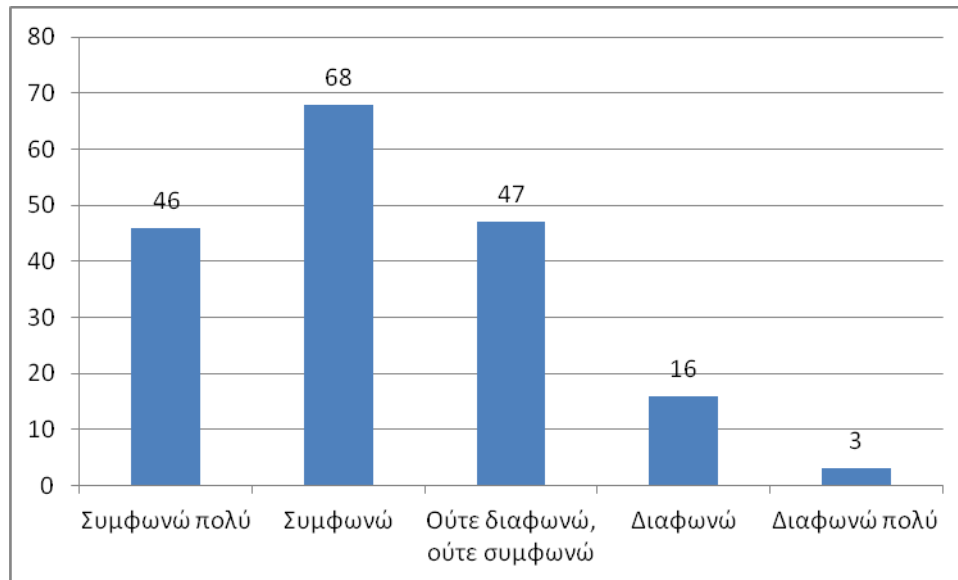
6. Προωθεί την ανοικτή επικοινωνία και ευελιξία στις σχέσεις του προσωπικού, ενώ έρχεται σε αντίθεση με την γραφειοκρατία της ιεραρχίας.



Ο Griffin (2008) επισημαίνει ότι ο Διευθυντής θα πρέπει να έχει την σχετική ευελιξία ώστε να μπορεί να διοικεί με αποτελεσματικό τρόπο.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι υπάρχει σημαντικό ποσοστό που συμφωνεί αλλά και ποσοστό που έχει ουδέτερη στάση, γεγονός που δείχνει ότι δεν συμφωνούν όλοι ότι ο διευθυντής προωθεί τον ευέλικτο τρόπο διοίκησης.

7. Στηρίζει προγράμματα και δράσεις που δημιουργούν ένα θερμό και θετικό για τη μάθηση κλίμα σε ένα ισορροπημένο περιβάλλον.



Φαίνεται ότι σε μεγάλο βαθμό ο Διευθυντής στηρίζει προγράμματα και δράσεις που συνεισφέρουν στο να υπάρχει ένα θερμό κλίμα μάθησης, που είναι θετικό για τη σύσφιξη των σχέσεων με τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς (Paschiardis and Orphanou, 1999).

Στη συνέχεια θα δούμε τις απαντήσεις ομαδοποιημένες.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Καθορίζει ξεκάθαρα την αποστολή της σχολικής μονάδας .	180	1,00	5,00	2,5278	1,02718
2 . Επικοινωνεί και προάγει υψηλά επίπεδα απαιτήσεων για το προσωπικό και τους μαθητές, μέσα σε ένα αποδοτικό και υποστηρικτικό περιβάλλον.	180	1,00	5,00	2,4144	1,11036
3. Παρέχει αναγνώριση στην αριστεία και την επίτευξη των στόχων.	180	1,00	5,00	2,0722	,95736
4.Δίνει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς ώστε να οργανώσουν και να προγραμματίσουν τη διδασκαλία, προσφέροντας ευκαιρίες για διάλογο και σχεδιασμό ανάμεσα στις ομάδες, τις τάξεις και τα μαθήματα..	180	1,00	5,00	2,5333	1,02156
5. Παρεμβαίνει και επιτρέπει την αποτελεσματική επίλυση των διενέξεων σε σύντομο χρονικό διάστημα	180	1,00	5,00	2,4722	,97700

6. Προωθεί την ανοικτή επικοινωνία και ευελιξία στις σχέσεις του προσωπικού, ενώ έρχεται σε αντίθεση με την γραφειοκρατία της ιεραρχίας.	180	1,00	5,00	2,4167	1,06165
7.Στηρίζει προγράμματα και δράσεις που δημιουργούν ένα θερμό και θετικό για τη μάθηση κλίμα σε ένα ισορροπημένο περιβάλλον.	180	1,00	5,00	2,2333	,98650
Valid N (listwise)	180				

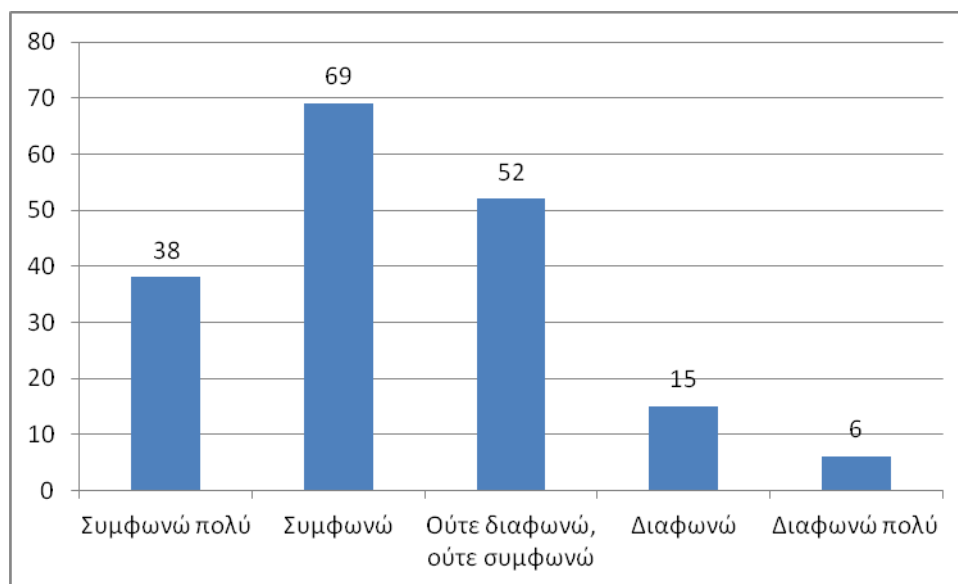
Από τις απαντήσεις που δόθηκαν φαίνεται ότι οι διευθυντές στις σχολικές μονάδες παρέχει αναγνώριση στην αριστεία και την επίτευξη των στόχων ενώ στηρίζει προγράμματα και δράσεις που δημιουργούν ένα θερμό και θετικό για τη μάθηση κλίμα σε ένα ισορροπημένο περιβάλλον.

Αντίθετα σε σχέση με τον καθορισμό της αποστολής της σχολικής μονάδας και της προσφοράς αρκετής αυτονομίας στους εκπαιδευτικούς, ώστε να οργανώσουν και να προγραμματίσουν τη διδασκαλία, προσφέροντας ευκαιρίες για διάλογο και σχεδιασμό ανάμεσα στις ομάδες, τις τάξεις και τα μαθήματα, οι απαντήσεις έκλιναν προς το αρνητικό.

Φαίνεται ότι οι διευθυντές στις σχολικές μονάδες που εξετάσαμε αναγνωρίζουν την προσπάθεια των εκπαιδευτικών αλλά δεν τους δίνουν ούτε τους στόχους αλλά ούτε και το βαθμό αυτονομίας που χρειάζονται. Σε σχέση όμως με τη θεωρία αυτό αντιβαίνει στους κανόνες για την άριστη εφαρμογή των κανόνων της αποτελεσματικής διοίκησης των σχολικών μονάδων αφού δίχως αυτονομία και ξεκάθαρους στόχους δεν μπορεί να λειτουργήσει δημιουργικά και αποτελεσματικά ο εκπαιδευτικός (Paschiardis and Ophanou, 1999).

Β. Η ηγεσία και η διοίκηση της σχολικής μονάδας

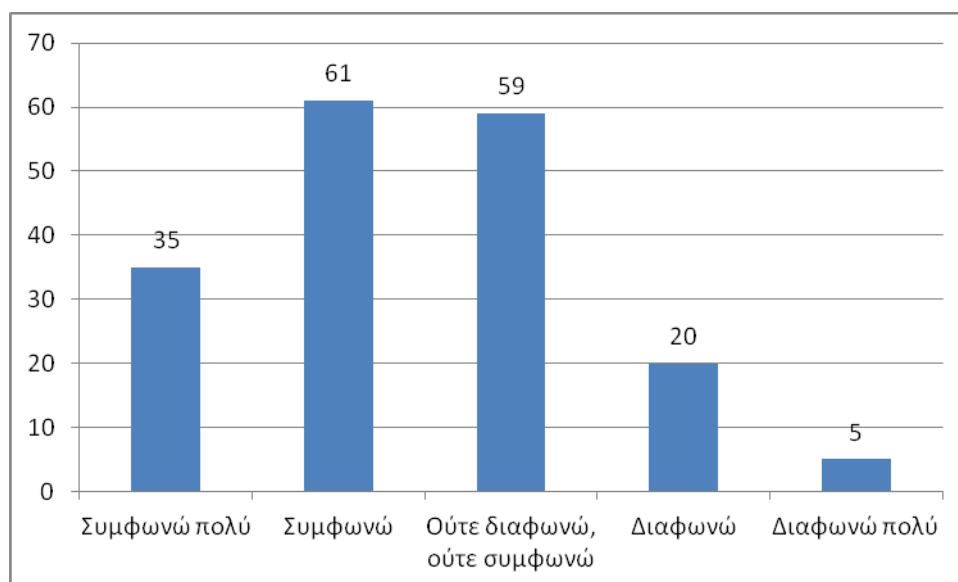
8. Παρουσιάζει το όραμα του/της σε όλους τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας και σε συνεργασία με το προσωπικό, δημιουργεί κοινό όραμα για τη βελτίωση του σχολείου, προωθώντας την ενεργή ανάμειξη του προσωπικού στον σχεδιασμό και την υλοποίηση του οράματος.



Για τον Griffin (2008) είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μπορεί ο Διευθυντής της μονάδας να προωθήσει το όραμα του.

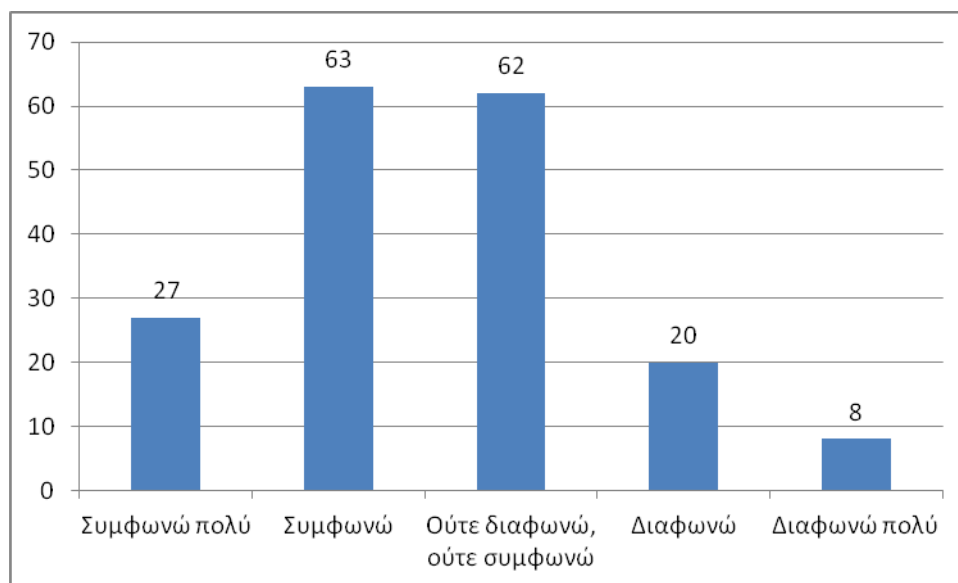
Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι αυτό το πράττει με ιδιαίτερη επιτυχία ο Διευθυντής.

9. Οι αξίες και το όραμα του/της είναι απόρροια του έργου που έχει κάνει, του τρόπου που χειρίζεται το χρόνο του και του τι πιστεύει ότι είναι σημαντικό για τη μονάδα..



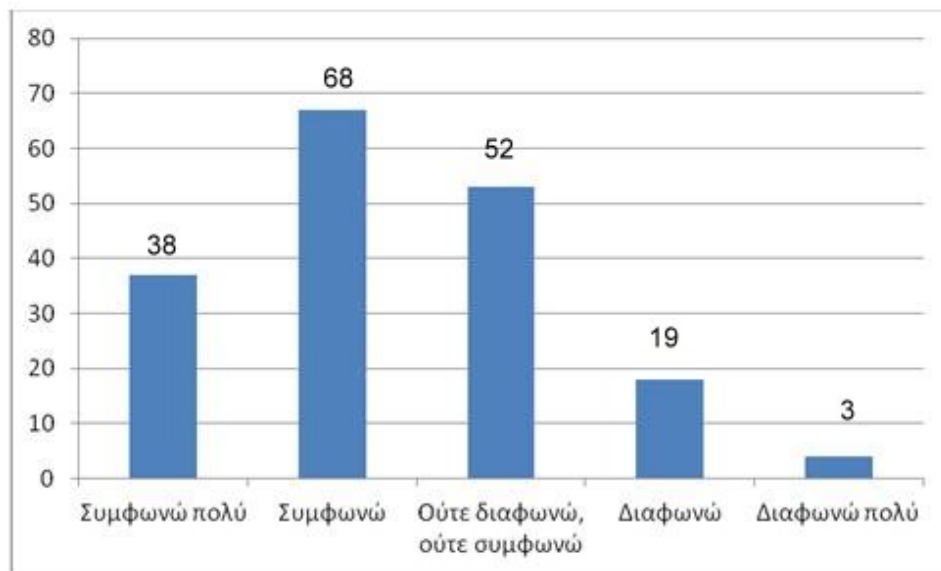
Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι το όραμα του και οι αξίες του δεν είναι πάντα απόρροια του έργου του, εφόσον, αν και η πλειοψηφία συμφωνεί με την άποψη αυτή, υπάρχει και μια σημαντική μερίδα που διαφωνεί.

10. Στηρίζει την κουλτούρα, μέσω της οποίας οι πειραματισμοί και η καινοτομία ενθαρρύνονται

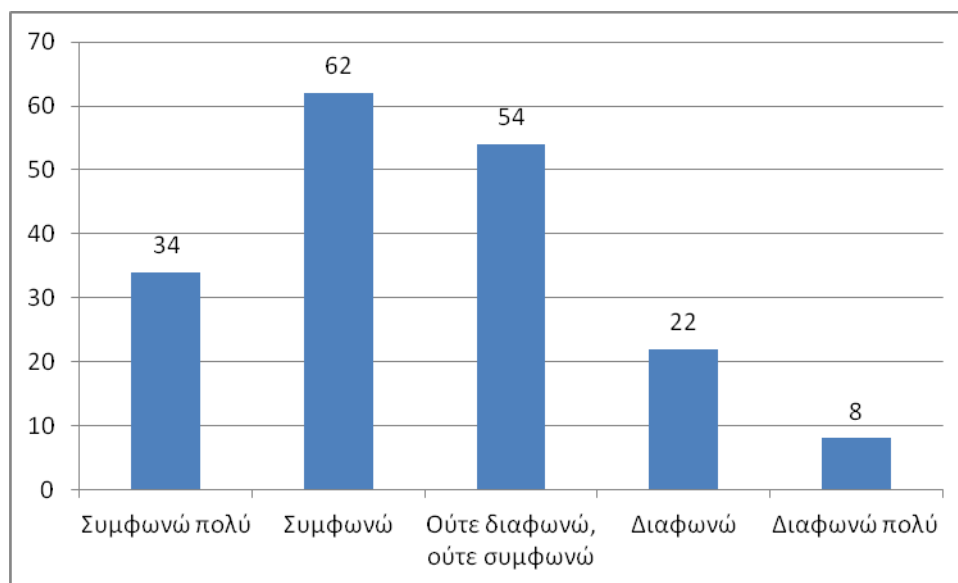


Στο ερώτημα αυτό φαίνεται να υπάρχει μερίδα των εκπαιδευτών που φαίνεται να έχει ουδέτερη ως και αρνητική στάση για το αν στηρίζει τη κουλτούρα και τους πειραματισμούς ο Διευθυντής. Αν και είναι προϋπόθεση για την αποτελεσματική ηγεσία της μονάδας, αυτό, ωστόσο, δεν φαίνεται να ακολουθείται (Γιασεμής, 2001).

- 11.** Η εξουσιοδότηση του/της καθορίζεται από την γνώση και τις δεξιότητες που διαθέτει και όχι από την θέση που έχει στη διοικητική εξουσία.



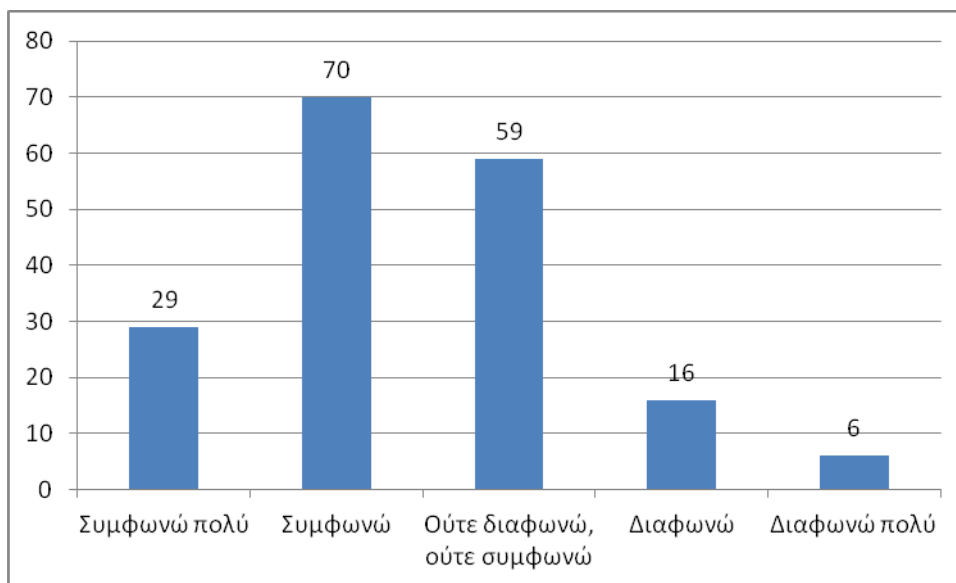
Σε μεγάλο βαθμό οι ερωτώμενοι συμφωνούν με την άποψη ότι η εξουσιοδότηση του/της καθορίζεται από τη γνώση και τις δεξιότητες που διαθέτει και όχι από την θέση που έχει στη διοικητική εξουσία, γεγονός που δείχνει ότι αποδέχονται τη δύναμη του εντός της μονάδας.

12. Είναι σε άριστη συνεργασία με τα στελέχη του Υπουργείου Παιδείας

Σίγουρα η συνεργασία με τα ανώτερα κλιμάκια μπορεί να έχει καθοριστικό ρόλο για την αποτελεσματική ηγεσία (Paschiardis and Ophanou, 1999).

Αυτό φαίνεται να ισχύει και στους διευθυντές των σχολείων που έγινε η έρευνα, δεδομένο που επιβεβαιώνει την άριστη συνεργασία με τα στελέχη του Υπουργείου Παιδείας.

13. Αναγνωρίζει, αναλύει και εφαρμόζει τα αποτελέσματα της έρευνας που έχει κάνει (για παράδειγμα έρευνα στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας) ώστε να βελτιωθεί η απόδοση της σχολικής μονάδας.



Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι ο Διευθυντής είναι διορατικός και μπορεί να χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα των ερευνών που γίνονται ώστε να βελτιώνει την απόδοση της σχολικής μονάδας, πράγμα που συμβαδίζει με την φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης της διοίκησης (Griffin, 2008), πάνω στην οποία έχουν βασιστεί πολλές θεωρίες του σύγχρονου μάνατζμεντ.

Σε ότι αφορά τους στατιστικούς μέσους έχουμε:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
8. Παρουσιάζει το όραμα του/της σε όλους τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας και σε συνεργασία με το προσωπικό, δημιουργεί κοινό όραμα για τη βελτίωση του σχολείου, προωθώντας την ενεργή ανάμειξη του προσωπικού στον σχεδιασμό και τη υλοποίηση του οράματος.	180	1,00	5,00	2,3444	1,01013
9. Οι αξίες και το όραμα του/της είναι απόρροια του έργου που έχει κάνει, του τρόπου που χειρίζεται το χρόνο του και του τι πιστεύει ότι είναι σημαντικό για τη μονάδα..	180	1,00	5,00	2,4389	1,01477
10. Στηρίζει τη κουλτούρα όπου οι πειραματισμοί και η καινοτομία ενθαρρύνονται	180	1,00	5,00	2,5500	1,02087

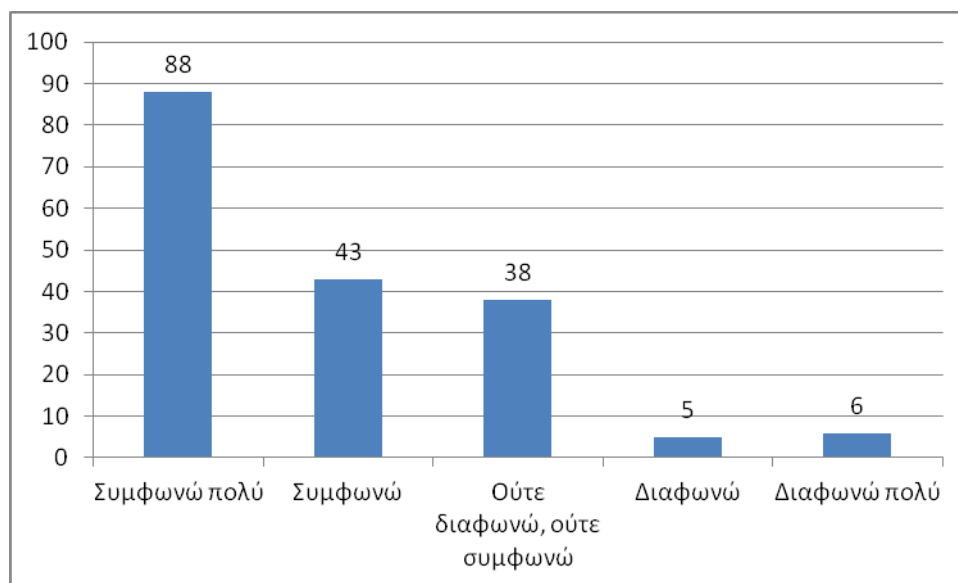
11. Η εξουσιοδότηση του/της, καθορίζεται από την γνώση και τις δεξιότητες που διαθέτει και όχι από την θέση που έχει στη διοικητική εξουσία.	180	1,00	11,00	2,4056	1,18037
12. Είναι σε άριστη συνεργασία με τα στελέχη του Υπουργείου Παιδείας	180	1,00	5,00	2,4889	1,07011
13. Αναγνωρίζει, αναλύει και εφαρμόζει τα αποτελέσματα της έρευνας που έχει κάνει (για παράδειγμα έρευνα στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας) ώστε να βελτιωθεί η απόδοση της σχολικής μονάδας.	180	1,00	5,00	2,4444	,97581
Valid N (listwise)	180				

Με βάση τα παραπάνω παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν σοβαρές διαφορές σε σχέση με τον τρόπο διοίκησης της σχολικής μονάδας. Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι σε μεγάλο βαθμό υπάρχει μια μέση κατάσταση, με τους εκπαιδευτικούς να δίνουν απαντήσεις που κυμαίνονται γύρω στο 2,5, δηλαδή ένα δεδομένο που διαπιστώνει ότι δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι αλλά ούτε και δυσαρεστημένοι.

Σίγουρα θα πρέπει να υπάρχει σημαντικό περιθώριο βελτίωσης των ικανοτήτων των διευθυντών ώστε να περάσουν το όραμα τους αλλά και να βελτιώσουν τα επιμέρους στοιχεία όπως η κουλτούρα και η σχέση με το Υπουργείο (Γιασεμής, 2001).

Γ. Ο διευθυντής για την ανάπτυξη του αναλυτικού προγράμματος

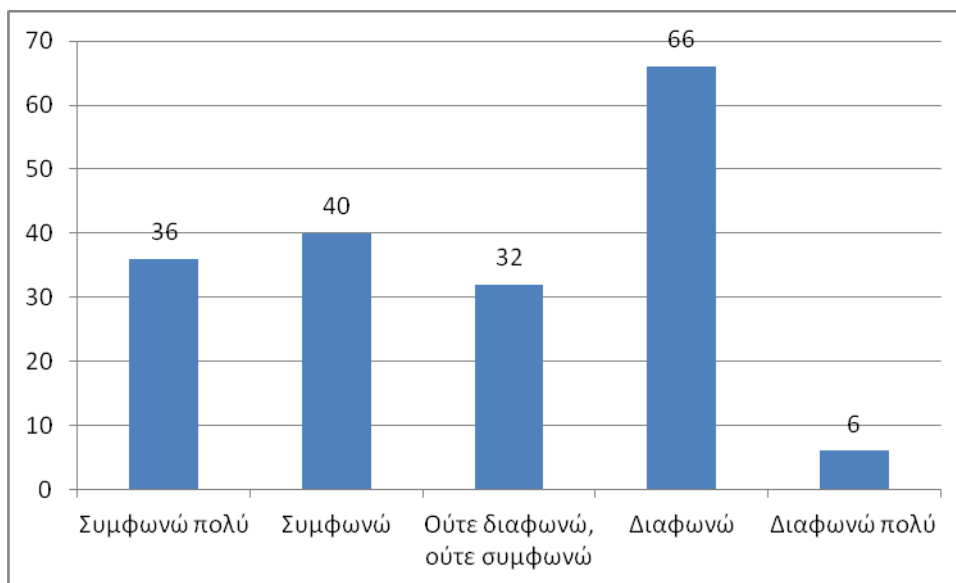
- 14.** Παρέχει στους εκπαιδευτικούς τις απαραίτητες οδηγίες και υλικό ώστε να πετύχουν τους εκπαιδευτικούς στόχους τους



Ο Μπουραντάς (2003) γράφει ότι ο ηγέτης πρέπει να έχει και την ικανότητα να καθοδηγεί τους υφιστάμενους του.

Από τις απαντήσεις στο ερώτημα αυτό φαίνεται ότι οι διευθυντές έχουν δώσει τις απαραίτητες οδηγίες και το υλικό ώστε να μπορούν οι υφιστάμενοι τους να πετύχουν τους στόχους τους.

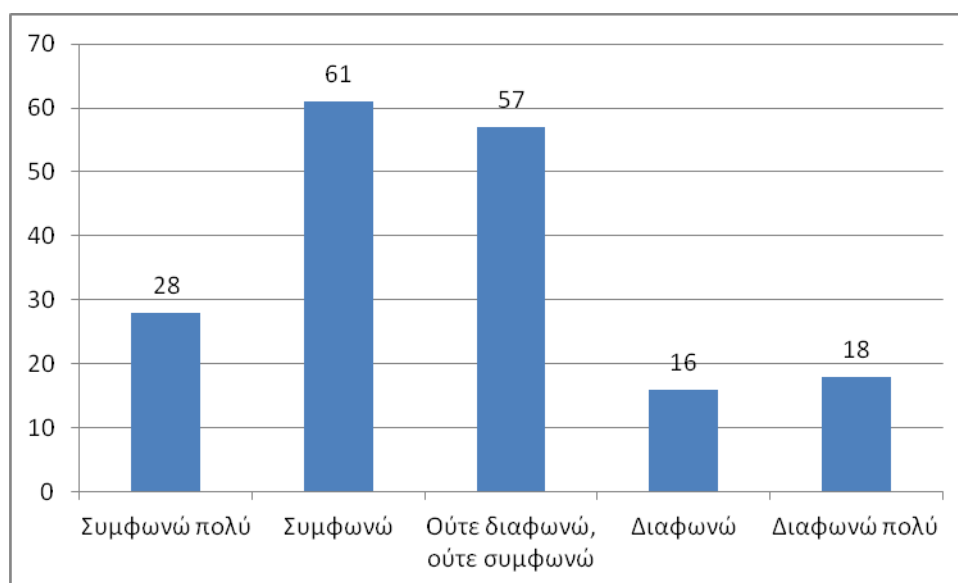
15. Ελέγχει συστηματικά και συνεχώς τις εκπαιδευτικές και διοικητικές διαδικασίες, ώστε τα προγράμματα να έχουν σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα των ελέγχων τα χρησιμοποιεί για διορθωτικές κινήσεις και βελτιώσεις, όπως και για αναγνώριση των επιτυχιών που έχουν γίνει.



Ο έλεγχος είναι σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας της διοίκησης και πρέπει να υπάρχει για να γνωρίζει ο ηγέτης τις τυχόν αποκλίσεις που υπάρχουν (Μπουραντάς, 2003).

Από το πόρισμα της έρευνας φαίνεται ότι η απόδοση των διευθυντών σε αυτή τη μεταβλητή είναι απογοητευτική. Θα πρέπει σίγουρα να προσπαθήσουν οι διευθυντές να βελτιώσουν την απόδοσή τους σε αυτόν τον τομέα.

16. Διαχειρίζεται και ενσωματώνει με αποτελεσματικό τρόπο τα ειδικά με τα κανονικά προγράμματα



Από την έρευνα φαίνεται ότι ο Διευθυντής γνωρίζει πολύ καλά να διαχειρίζεται και ενσωματώνει με αποτελεσματικό τρόπο τα ειδικά με τα κανονικά προγράμματα, στοιχείο που δείχνει και την ευελιξία που έχει στον τρόπο διοίκησης.

Από τους στατιστικούς μέσους προκύπτει ότι:

Descriptive Statistics

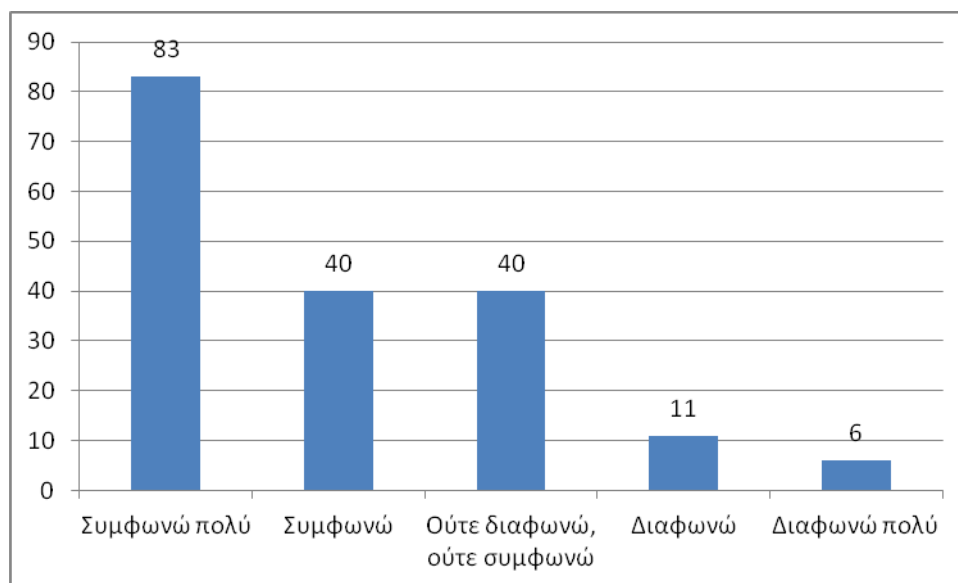
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
14. Παρέχει στους εκπαιδευτικούς τις απαραίτητες οδηγίες και υλικό ώστε να πετύχουν τους εκπαιδευτικούς στόχους τους	180	1,00	5,00	1,8778	1,04990
15. Ελέγχει συστηματικά και συνεχώς τις εκπαιδευτικές και διοικητικές διαδικασίες, ώστε τα προγράμματα να έχουν σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα των ελέγχων τα χρησιμοποιεί για διορθωτικές κινήσεις και βελτιώσεις, όπως και για αναγνώριση των επιτυχιών που έχουν γίνει.	180	1,00	5,00	2,8111	1,22264

16. διαχειρίζεται και ενσωματώνει με αποτελεσματικό τρόπο τα ειδικά προγράμματα με τα κανονικά προγράμματα.	180	1,00	5,00	2,6389	1,15194
Valid N (listwise)	180				

Από την ανάλυση φαίνεται παρέχει στους εκπαιδευτικούς τις απαραίτητες οδηγίες και υλικό ώστε να πετύχουν τους εκπαιδευτικούς στόχους τους, αλλά από την άλλη μεριά φαίνεται ότι υστερεί σε ότι αφορά τον έλεγχο στις εκπαιδευτικές και διοικητικές διαδικασίες, ώστε τα προγράμματα να έχουν σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Και οι δύο αυτές διαδικασίες είναι αναγκαίες ώστε να μπορεί να αναπτύξει με επιτυχία ο διευθυντής το αναλυτικό του πρόγραμμα (Paschiardis and Ophanou, 1999).

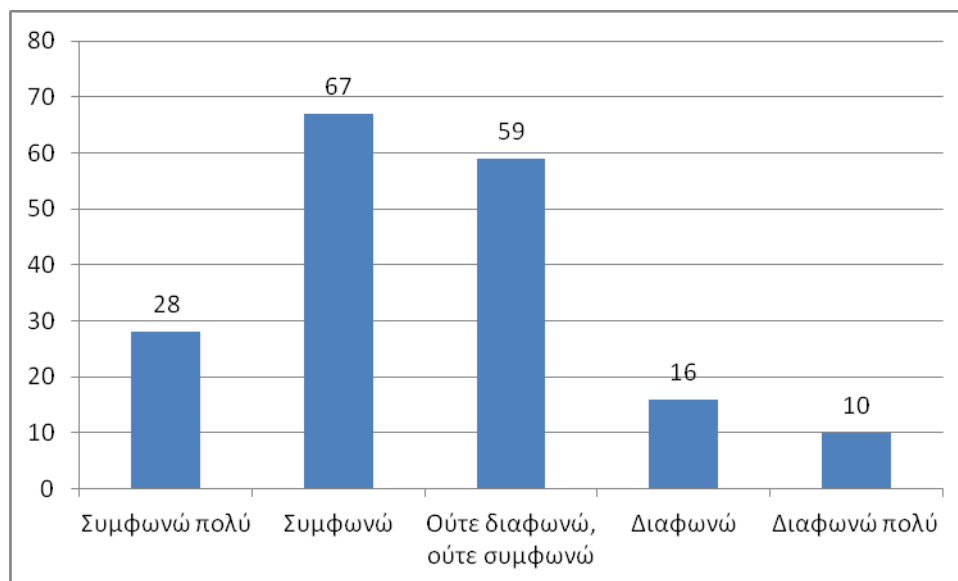
Δ. Σε ότι αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ο διευθυντής

- 17.** Εφαρμόζει την αξιολόγηση σε όλο το προσωπικό της σχολικής μονάδας και παραδίδει εκθέσεις πεπραγμένων



Η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί σημαντικό κομμάτι της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων (Μυλωνά, 2005).

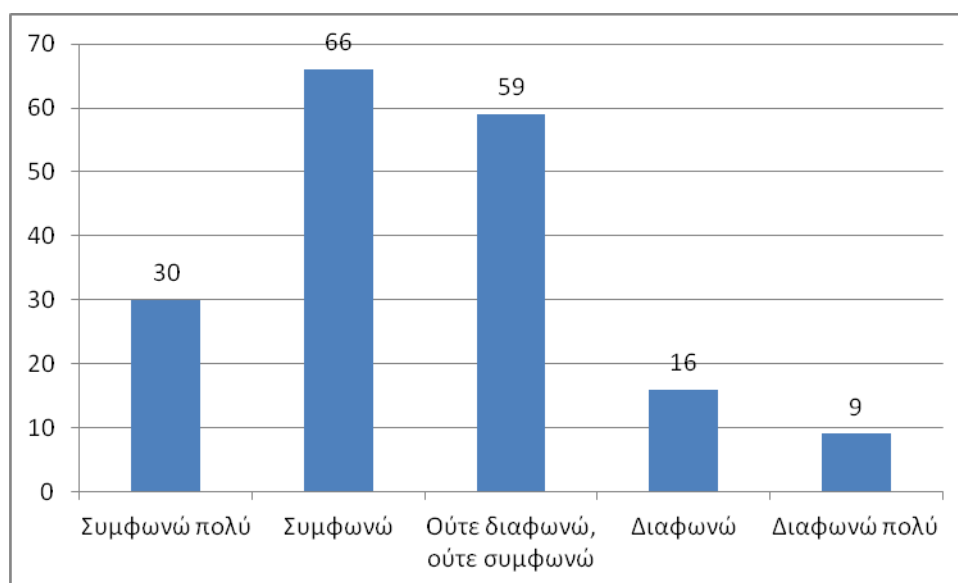
Η έρευνα δείχνει ότι όντως ως διαδικασία ακολουθείται πιστά από τους Διευθυντές.

18. Φροντίζει για την επαγγελματική ανάπτυξη των υφιστάμενων του

Η επαγγελματική ανάπτυξη είναι επίσης μια σημαντική παράμετρος της διοίκησης των σχολικών μονάδων (Μυλωνά, 2005).

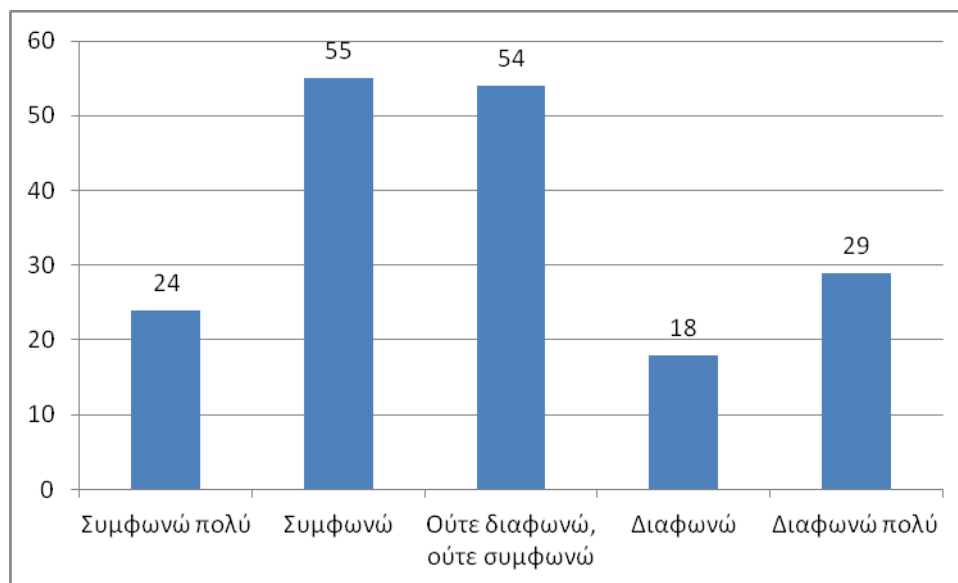
Από την έρευνα προκύπτει ότι οι εκπαιδευόμενοι πιστεύουν ότι ο Διευθυντής τους δίνει έμφαση στην επαγγελματική τους ανάπτυξη.

19. Χρησιμοποιεί συγκεκριμένα εργαλεία εκπαιδευτικής παρατήρησης, ώστε να αξιολογήσει αποτελεσματικά και καίρια την απόδοση των εκπαιδευτικών του.



Από την έρευνα φαίνεται ότι ο Διευθυντής χρησιμοποιεί συγκεκριμένα εργαλεία ώστε να μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά το έργο των υφιστάμενων του.

20. Ορίζει ξεκάθαρα τις προσδοκίες για την απόδοση του προσωπικού σε σχέση με τις εκπαιδευτικές στρατηγικές, τη διαχείριση της σχολικής αίθουσας και την επικοινωνία με το κοινό της μονάδας.



Για να υπάρχει αποτελεσματική απόδοση της σχολικής μονάδας πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαρες προσδοκίες για την απόδοση και τη διαχείριση της σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2008).

Τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας δείχνουν προς αυτή την κατεύθυνση με ένα σημαντικό ποσοστό όμως που φαίνεται να έχει ουδέτερη ή και αρνητική στάση.

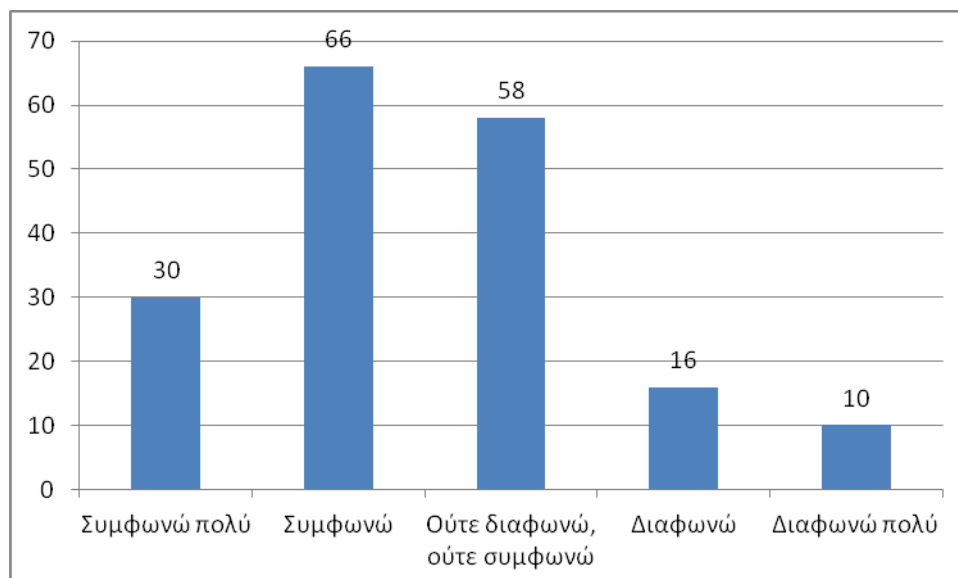
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
17. Εφαρμόζει την αξιολόγηση σε όλο το προσωπικό της σχολικής μονάδας και παραδίδει εκθέσεις πεπραγμένων	180	1,00	5,00	1,9833	1,11102
18. Φροντίζει για την επαγγελματική ανάπτυξη των υφιστάμενων του	180	1,00	5,00	2,5167	1,03824
19. Χρησιμοποιεί συγκεκριμένα εργαλεία εκπαιδευτικής παρατήρησης, ώστε να αξιολογήσει αποτελεσματικά και καίρια την απόδοση των εκπαιδευτικών του.	180	1,00	5,00	2,4889	1,03292
20. Ορίζει ξεκάθαρα τις προσδοκίες για την απόδοση του προσωπικού σε σχέση με τις εκπαιδευτικές στρατηγικές, τη διαχείριση της σχολικής αίθουσας και την επικοινωνία με το κοινό της μονάδας.	180	1,00	5,00	2,8500	1,25282
Valid N (listwise)	180				

Σε σχέση με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ο διευθυντής εφαρμόζει την αξιολόγηση σε όλο το προσωπικό της σχολικής μονάδας και παραδίδει εκθέσεις πεπραγμένων αλλά δεν ορίζει ξεκάθαρα τις προσδοκίες για την απόδοση του προσωπικού σε σχέση με τις εκπαιδευτικές στρατηγικές, τη διαχείριση της σχολικής αίθουσας και την επικοινωνία με το κοινό της μονάδας. Επίσης η απόδοση του δεν είναι ικανοποιητική σε ότι αφορά την χρήση των απαραίτητων εργαλείων αξιολόγησης και στο να φροντίζει για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να έχει μεγαλύτερη έμφαση σε ότι αφορά την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στην αντικειμενική αξιολόγηση του (Μυλωνά, 2005).

Ε. Σε σχέση με τη διοίκηση και τη διαχείριση των οικονομικών ο διευθυντής:

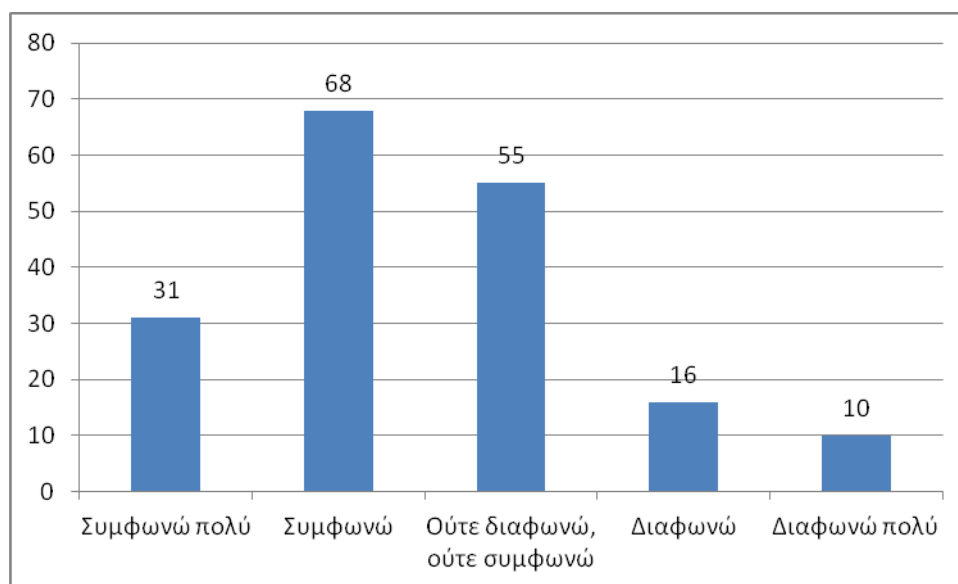
21. Ελέγχει ότι οι διάφορες εκθέσεις που παρέχονται στο Υπουργείο Παιδείας είναι ακριβείς και έχουν παραδοθεί στο χρόνο τους



Μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι και η επικοινωνία με το Υπουργείο ώστε να καταγράφονται και να εξυπηρετούνται οι οικονομικές ανάγκες και κινήσεις της μονάδας (Μυλωνά, 2005).

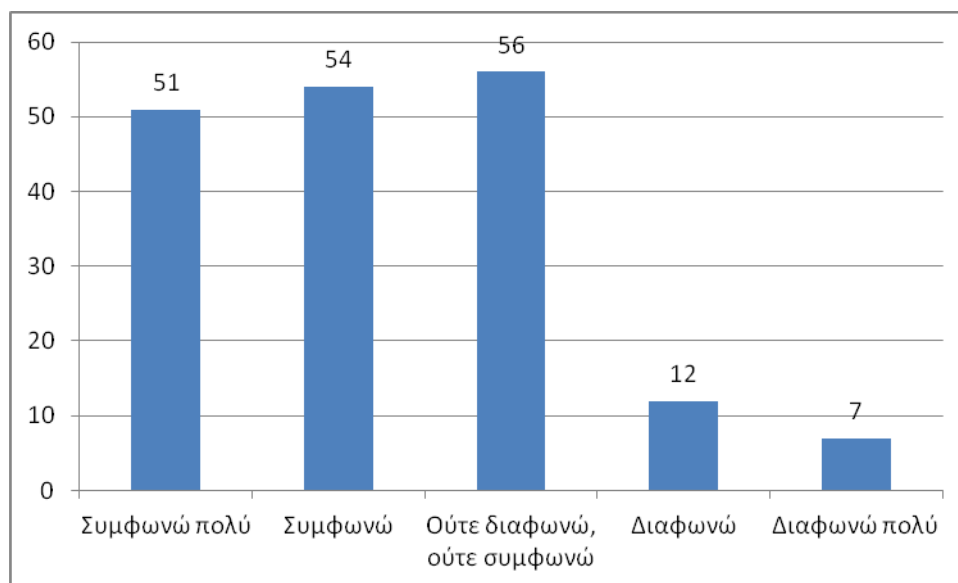
Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι ο Διευθυντής ελέγχει σε μεγάλο βαθμό τις επικοινωνίες και τους ελέγχους που στέλνονται προς το Υπουργείο.

22. Συμμορφώνεται με τις εκπαιδευτικές πολιτικές, τους κανονισμούς και την σχετική νομοθεσία, ώστε να πετύχει τους στόχους της αποστολής του σχολείου.



Σύμφωνα με τον Σαϊτή (2008) μέρος της διοίκησης είναι και η συμμόρφωση με τις εντολές και τους κανονισμούς του Υπουργείου. Ως προς αυτές τις δραστηριότητες οι Διευθυντές συμμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό με τις εκπαιδευτικές πολιτικές, τους κανονισμούς και την σχετική νομοθεσία, ώστε να πετύχει τους στόχους της αποστολής του σχολείου.

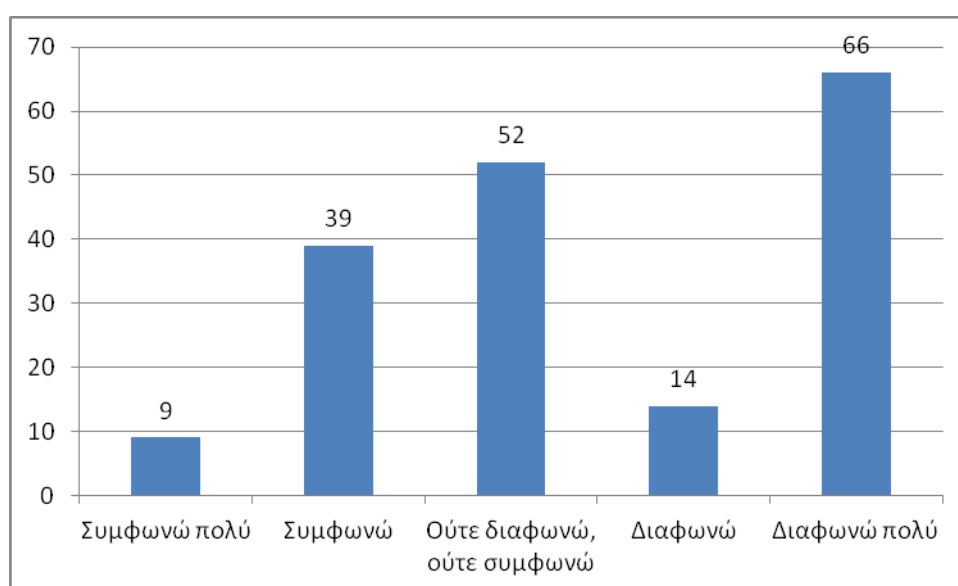
23. Είναι αποτελεσματικός στο να προγραμματίζει τις δραστηριότητες και τη χρήση των πόρων για να πετύχει η μονάδα τους στόχους της.



Σύμφωνα με τον Griffin (2008) ο προγραμματισμός είναι απαραίτητο συνθετικό του μάνατζμεντ των οργανισμών.

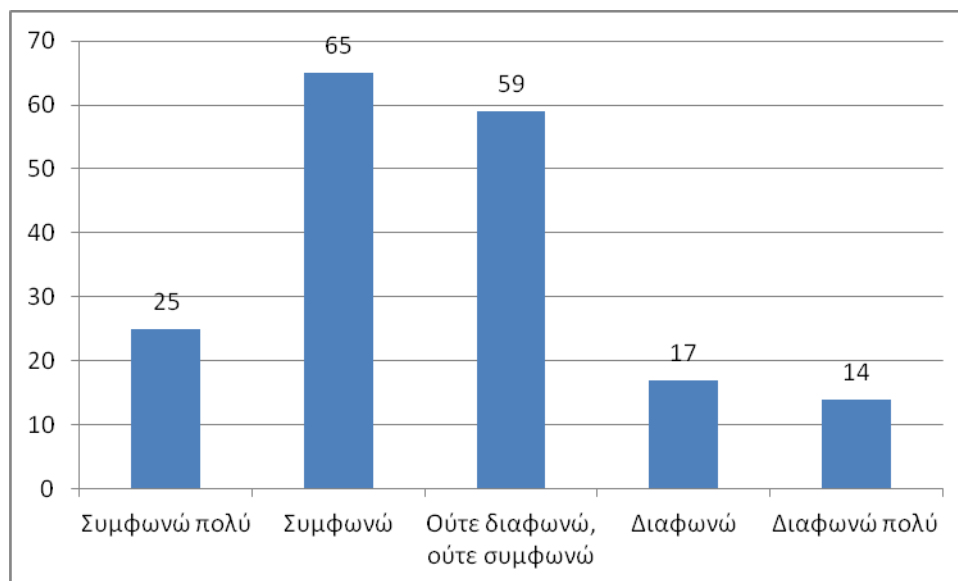
Στην περίπτωση μας μεγάλο μέρος των εκπαιδευτικών έχει θετική άποψη, δίχως όμως να ξεχνάμε ότι υπάρχει μια οριακή πλειοψηφία που δείχνει προς μια πιο ουδέτερη άποψη.

24. Είναι αποτελεσματικός στην εποπτεία του Προϋπολογισμού της σχολικής μονάδας



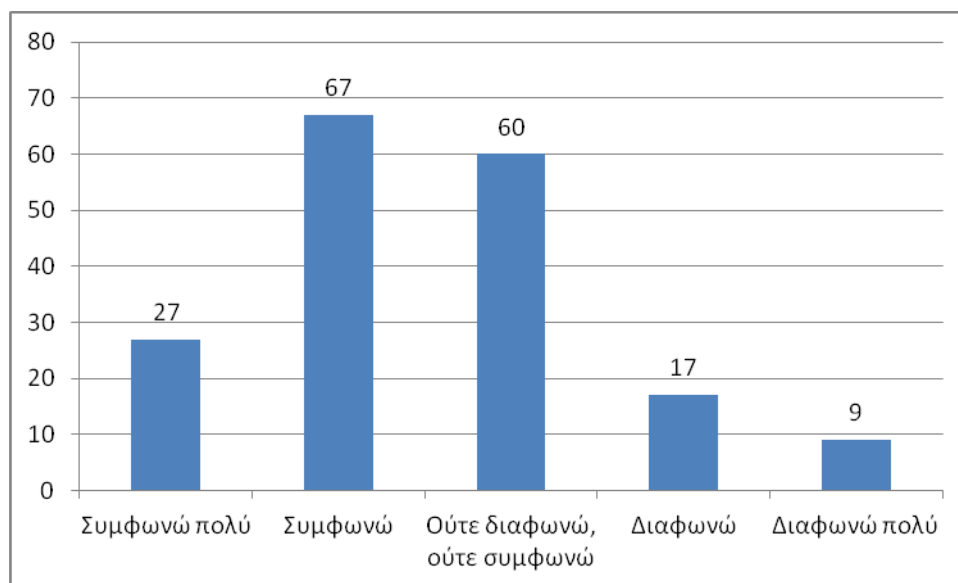
Σε μία δύσκολη συγκυρία από οικονομικής άποψης είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μπορούν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων να ελέγχουν τα οικονομικά των σχολείων.

Οι απαντήσεις μάλιστα είναι απογοητευτικές αφού δείχνουν ότι οι Διευθυντές δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικοί στον οικονομικό χειρισμό των μονάδων τους.

25. Ελέγχει τη κατάσταση, τη χρήση και την αντικατάσταση του εξοπλισμού

Σε πολλά σχολεία υπάρχουν προβλήματα σε σχέση με τον εξοπλισμό, λόγω των περιορισμένων πόρων τους. Όμως προκύπτει ότι οι Διευθυντές έχουν την ικανότητα να μπορούν να ρυθμίζουν με αποτελεσματικό τρόπο τα ζητήματα που αφορούν τον εξοπλισμό των σχολικών μονάδων.

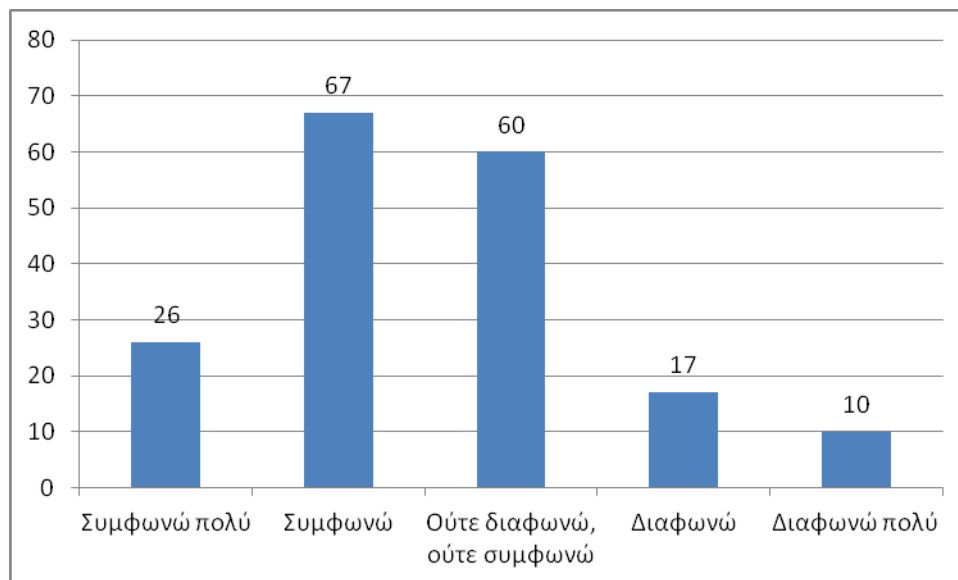
26. Διαχειρίζεται ευέλικτα όλες τις υποδομές της σχολικής μονάδας και προΐσταται της συντήρησής τους, ώστε να είναι καθαρά, σωστά οργανωμένα και ασφαλή τόσο τα κτήρια όσο και οι γύρω χώροι.



Ο Σαΐτης (2008) τονίζει ο σύγχρονος διευθυντής έχει πολυσύνθετα καθήκοντα. Ένα από αυτά είναι η διαχείριση των χώρων.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι γίνεται αποτελεσματική διαχείριση των κτηρίων και των λοιπών χώρων της σχολικής μονάδας.

27. Σέβεται τον χρόνο των άλλων ανθρώπων με το να είναι τυπικός στις συναντήσεις των περιφερειακών και τοπικών επιτροπών. Ανταποκρίνεται άμεσα στα χρονικά όρια και τα διαλείμματα και δίνει προσοχή στις διαδικασίες των συναντήσεων.



Οι Paschiardis and Ophanou (1999) αναφέρονται στην διακριτική ικανότητα της τυπικότητας του διευθυντή σε σχέση με τους υπόλοιπους συνεργάτες.

Από τα στοιχεία της έρευνας φαίνεται ότι αυτό ισχύει σε μεγάλο βαθμό.

Στο σύνολο των ερωτήσεων έχουμε:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
21.Ελέγχει ότι οι διάφορες εκθέσεις που παρέχονται στο Υπουργείο Παιδείας είναι ακριβείς και έχουν παραδοθεί στο χρόνο τους.	180	1,00	5,00	2,5000	1,04908
22. Συμμορφώνεται με τις εκπαιδευτικές πολιτικές, τους κανονισμούς και την σχετική νομοθεσία, ώστε να πετύχει τους στόχους της αποστολής του σχολείου.	180	1,00	5,00	2,4778	1,05415
23. Είναι αποτελεσματικός στο να προγραμματίζει τις δραστηριότητες και τη χρήση των πόρων για να πετύχει η μονάδα τους στόχους της.	180	1,00	5,00	2,2778	1,06784
24. Είναι αποτελεσματικός στην εποπτεία του Προϋπολογισμού της σχολικής μονάδας	181	1,00	5,00	3,4807	1,32326

25. Ελέγχει τη κατάσταση, τη χρήση και την αντικατάσταση του εξοπλισμού.	180	1,00	5,00	2,6111	1,08514
26. Διαχειρίζεται ευέλικτα όλες τις υποδομές της σχολικής μονάδας και προΐσταται της συντήρησης τους, ώστε να είναι καθαρά, σωστά οργανωμένα και ασφαλή τόσο τα κτήρια όσο και οι γύρω χώροι.	180	1,00	5,00	2,5222	1,02186
27. Σέβεται των χρόνων των άλλων ανθρώπων με το να είναι τυπικός στις συναντήσεις των περιφερειακών και τοπικών επιτροπών. Ανταποκρίνεται άμεσα στα χρονικά όρια και τα διαλείμματα και δίνει προσοχή στις διαδικασίες των συναντήσεων.	180	1,00	5,00	2,5444	1,03201
Valid N (listwise)	180				

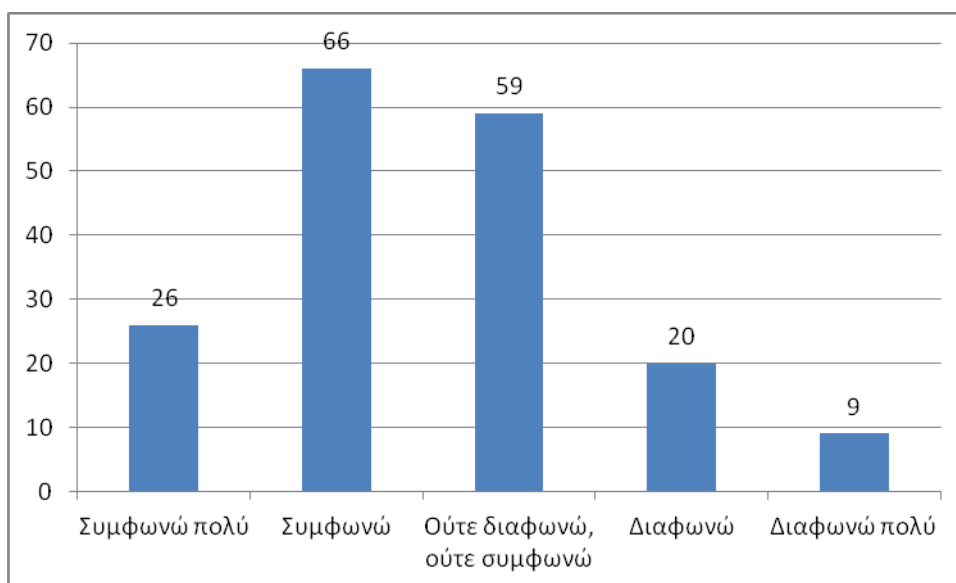
Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι γενικότερα η απόδοση των διευθυντών σε σχέση με τη διαχείριση των οικονομικών ζητημάτων είναι ιδιαίτερα μέτρια.

Ο Σαΐτης (2008) αναφέρει ότι σε μια σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα που ο διευθυντής δεν εκτελεί μόνο εντολές αλλά και είναι υπόλογος των πράξεων του, θα πρέπει να έχει τον πλήρη έλεγχο των οικονομικών πεπραγμένων της μονάδας του. Ιδιαίτερα αρνητικές ήταν οι απαντήσεις σε σχέση με το αν είναι αποτελεσματικός στην

εποπτεία του προϋπολογισμού της σχολικής μονάδας που φαίνεται ότι στο σημείο αυτό οι απαντήσεις ήταν αρνητικές.

Στ. Η διαχείριση των μαθητών (student management) από τον διευθυντή.

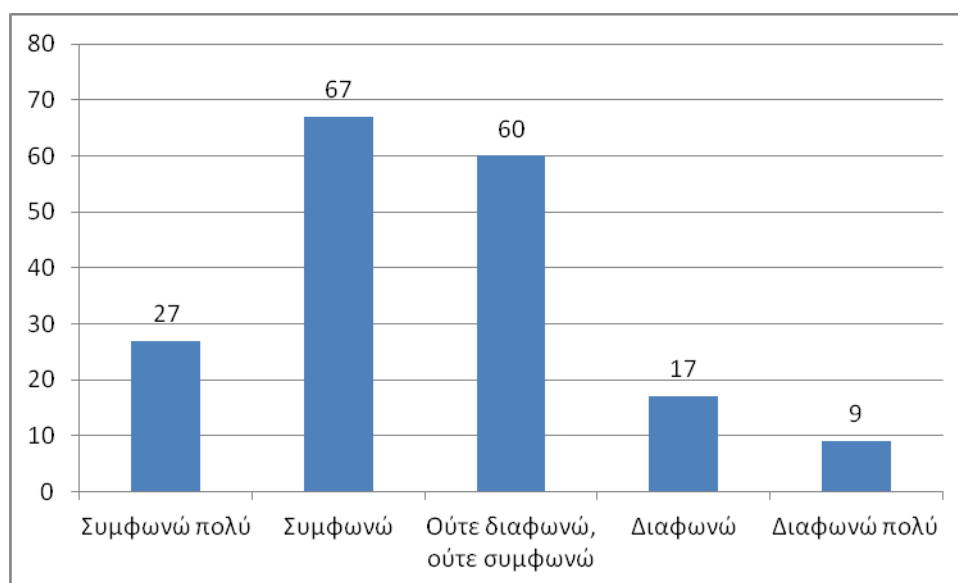
28. Με αποτελεσματικό τρόπο αναπτύσσει και κοινοποιεί στους μαθητές, το προσωπικό και τους γονείς, τις κατευθύνσεις που αφορούν τους κανόνες της σχολικής μονάδας, διασφαλίζοντας ότι οι κανονισμοί του σχολείου είναι κατανοητοί από όλους, επεξηγώντας τις επιπτώσεις που θα έχουν αν δεν τις ακολουθήσουν και τονίζοντας μάλιστα ότι αυτές θα εφαρμόζονται ισότιμα σε όλους τους μαθητές



Ο Σαΐτης (2008) αναφέρει ότι σημαντικό στοιχείο της διαχείρισης των σχολικών μονάδων είναι και η επαφή του Διευθυντή με τους μαθητές του και το υπόλοιπο κοινό του σχολείου και η κατανόηση των κανόνων.

Η έρευνα δείχνει ότι αυτό εφαρμόζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό.

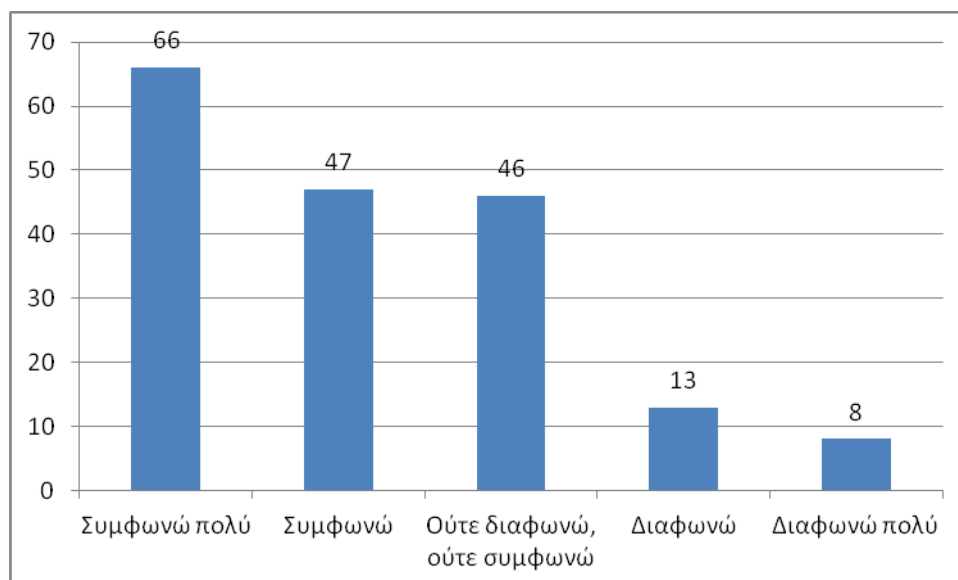
- 29.** Με αποτελεσματικό τρόπο οργανώνει συναντήσεις με γονείς, εκπαιδευτικούς και γονείς σχετικά με τα σχολικά ζητήματα, όπως και τα ζητήματα των μαθητών. Στις συναντήσεις αναφέρονται τόσο οι θετικές πλευρές της συμπεριφοράς των μαθητών, όπως και οι προβληματικές περιοχές.



Ο Διευθυντής ενός οργανισμού πρέπει να είναι οργανωτικός και να μπορεί να φέρνει κοντά τα εμπλεκόμενα μέρη (Griffin, 2008).

Στις απαντήσεις φαίνεται ότι μπορεί να οργανώνει με αποτελεσματικό τρόπο συναντήσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών με αποτελεσματικό τρόπο, αν και υπάρχει μία μερίδα εκπαιδευτικών που έχει αντίθετη άποψη και έχει σημαντικό επιρροή στο αποτέλεσμα.

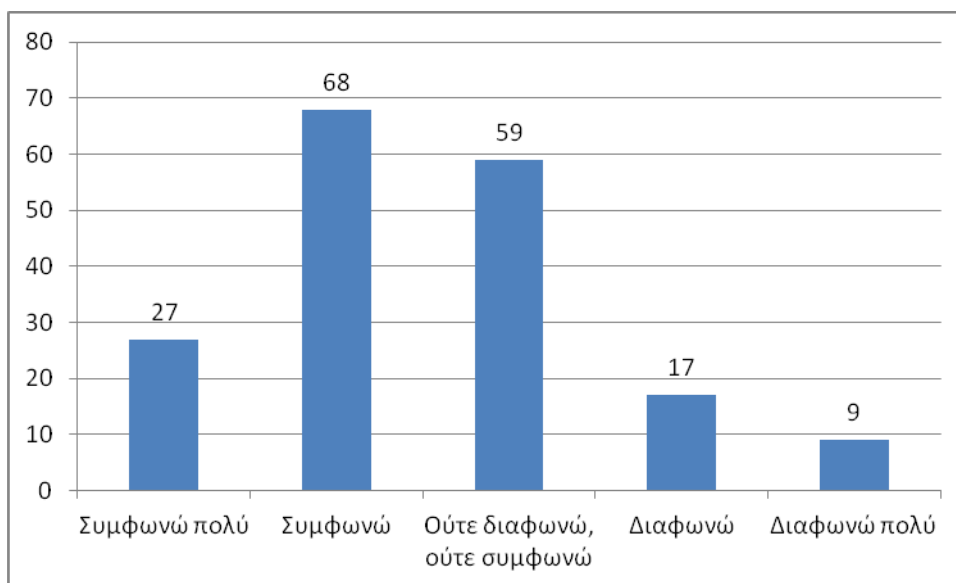
30. Προστατεύει τον μαθησιακό χρόνο αλλά και τους εκπαιδευτικούς από εξωτερικές και μη χρήσιμες παρεμβάσεις.



Ο εκπαιδευτικός χώρος είναι ένας ιδιαίτερα ευαίσθητος τομέας και ο διευθυντής θα πρέπει να είναι ο θεματοφύλακας του σχολικού χώρου.

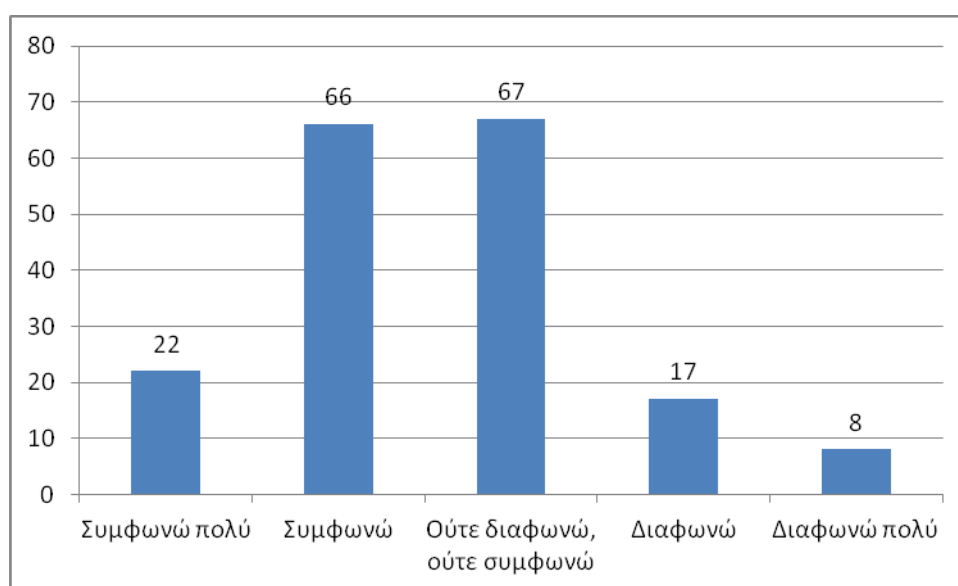
Στην περίπτωση μας φαίνεται ότι ο διευθυντής όντως λειτουργεί ως θεματοφύλακας της ακεραιότητας της σχολικής μονάδας.

31. Προωθεί κατάλληλες πρακτικές για τη δημιουργία εκπαιδευτικών μεθόδων που θα προσφέρουν εκπαίδευση ανώτερης ποιότητας και θα βοηθήσουν στην εφαρμογή και τη χρήση της γνώσης σε διαφορετικές μορφές.



Ο Πασιαρδής (2009) γράφει ότι ο Διευθυντής, εκτός από τα διοικητικά καθήκοντα του, έχει και το μέλημα της προσφοράς εκπαιδευτικών υπηρεσιών ανώτερης ποιότητας. Φαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας ότι το πετυχαίνει σε μεγάλο βαθμό.

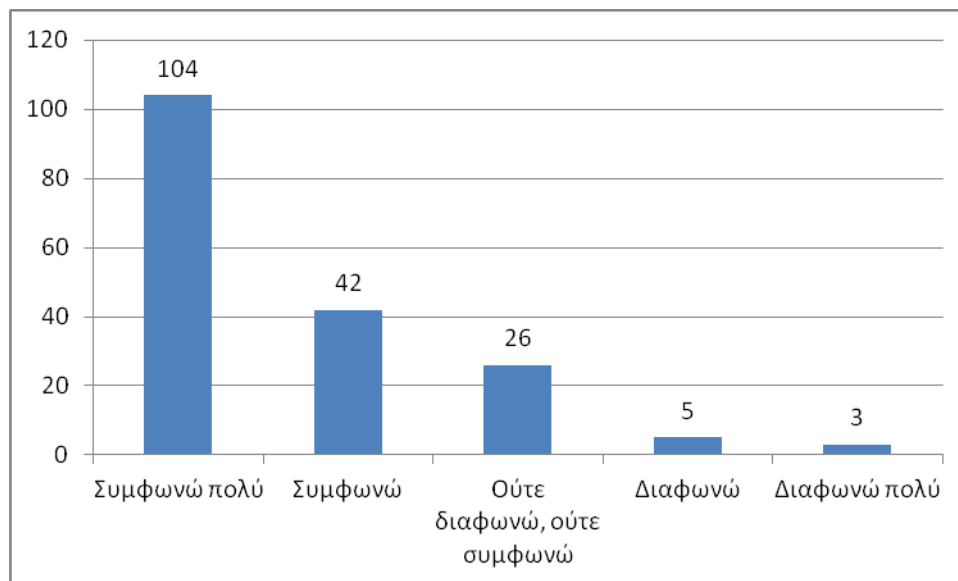
32. Προωθεί την διασύνδεση των γνωστικών εμπειριών στο σχολείο με πρακτικές που εφαρμόζονται εκτός της σχολικής μονάδας.



Στη σύγχρονη διοίκηση των σχολικών μονάδων πρέπει ο διευθυντής να έχει την ικανότητα να μπορεί να φέρνει τους μαθητές πιο κοντά στη πραγματικότητα με εξωσχολικές δραστηριότητες.

Η έρευνα δείχνει ότι μεγάλο ποσοστό έχει ουδέτερη στάση ως προς αυτό το γεγονός αν και μια μεγάλη μερίδα δείχνει να είναι θετική.

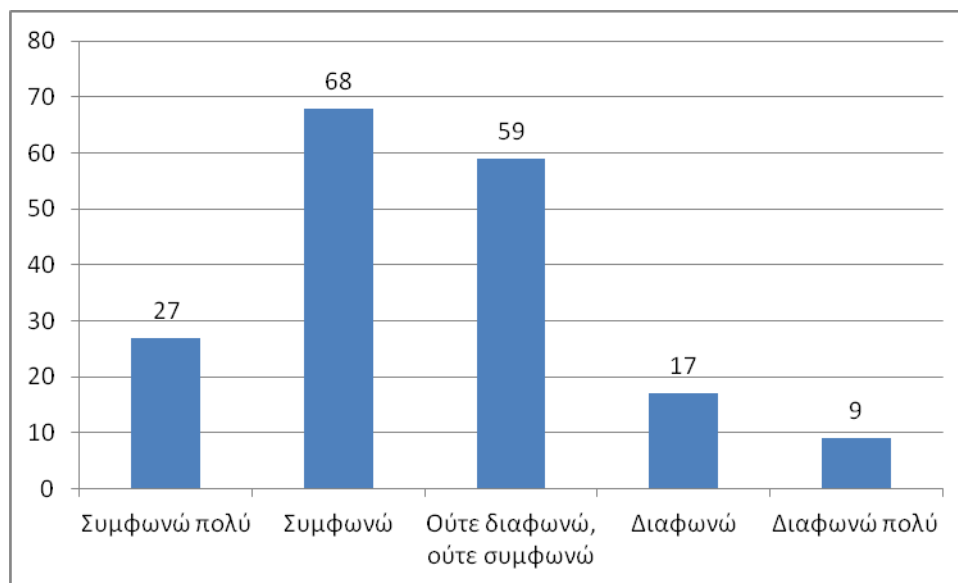
33. Ενθαρρύνει και αποτελεί καλό παράδειγμα για τη δια βίου εκπαίδευση, βασιζόμενος σε νέες ιδέες όπως και στο να χρησιμοποιεί τις επιτυχίες ή τις αποτυχίες ως παραδείγματα.



Η δια βίου εκπαίδευση είναι πλέον ένα αναπόσπαστο μέρος της επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών (Μυλωνά, 2005).

Η έρευνα δείχνει ότι για τους εκπαιδευτικούς ο Διευθυντής δίνει μεγάλη έμφαση στο να αποτελεί παράδειγμα για τη δια βίου εκπαίδευση.

34. Διατηρεί φακέλους που εμπεριέχουν δεδομένα των μαθητών που είναι χρήσιμα όταν πρόκειται να παρακολουθήσουν κάποιο πρόγραμμα που διαφέρει από το συνηθισμένο αντικείμενο εκπαίδευσης που προσφέρει η σχολική μονάδα.



Ο Διευθυντής θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός ως προς την διαχείριση των μαθητών, ειδικά τη συμμετοχή τους σε ειδικά προγράμματα. Για το λόγο αυτό η έρευνα φανερώνει ότι διατηρούν δεδομένα των μαθητών ώστε να γίνεται προσεκτική διαχείριση του όταν είναι να μπουν σε πρόσθετα προγράμματα.

Οι στατιστικοί μέσοι των ερωτήσεων είναι οι παρακάτω:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
28. Με αποτελεσματικό τρόπο αναπτύσσει και κοινοποιεί στους μαθητές, το προσωπικό και τους γονείς, τις κατευθύνσεις που αφορούν τους κανόνες της σχολικής μονάδας, διασφαλίζοντας ότι οι κανονισμοί του σχολείου είναι κατανοητοί από όλους, καθώς και ότι γνωρίζουν τις επιπτώσεις που θα έχουν αν δεν τις ακολουθήσουν όπως και ότι εφαρμόζονται ισότιμα σε όλους τους μαθητές.	180	1,00	5,00	2,5556	1,03147

29. Με αποτελεσματικό τρόπο οργανώνει συναντήσεις με γονείς, εκπαιδευτικούς και γονείς σχετικά με τα σχολικά ζητήματα, όπως και τα ζητήματα των μαθητών. Στις συναντήσεις αναφέρονται τόσο οι θετικές πλευρές της συμπεριφοράς των μαθητών, όπως και οι προβληματικές περιοχές. 30. Προστατεύει τον μαθησιακό χρόνο αλλά και τους εκπαιδευτικούς από εξωτερικές και μη χρήσιμες παρεμβάσεις. 31. Προωθεί κατάλληλες πρακτικές για τη δημιουργία εκπαιδευτικών μεθόδων που θα προσφέρουν εκπαίδευση ανώτερης ποιότητας και θα βοηθήσουν στην εφαρμογή και τη χρήση της γνώσης σε διαφορετικές μορφές.	180	1,00	5,00	2,5222	1,02186
30. Προστατεύει τον μαθησιακό χρόνο αλλά και τους εκπαιδευτικούς από εξωτερικές και μη χρήσιμες παρεμβάσεις.	180	1,00	5,00	2,1667	1,13600
31. Προωθεί κατάλληλες πρακτικές για τη δημιουργία εκπαιδευτικών μεθόδων που θα προσφέρουν εκπαίδευση ανώτερης ποιότητας και θα βοηθήσουν στην εφαρμογή και τη χρήση της γνώσης σε διαφορετικές μορφές.	180	1,00	5,00	2,5167	1,02197

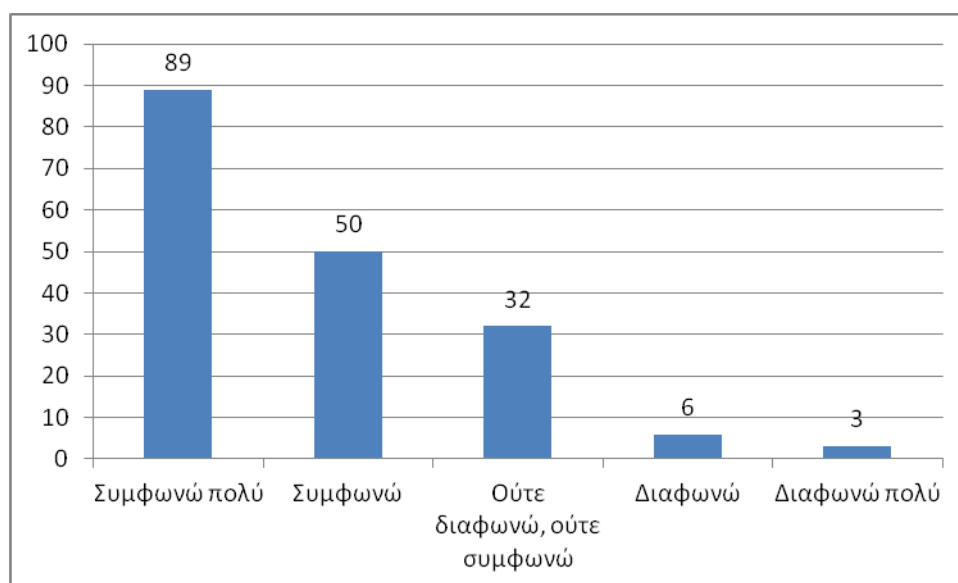
32. Προωθεί την διασύνδεση των γνωστικών ε-μπειριών στο σχολείο με πρα-κτικές που ε-φαρμόζονται εκτός της σχολι-κής μονάδας.	180	1,00	5,00	2,5722	,97471
33. Ενθαρρύνει και αποτελεί κα-λό παράδειγμα για την δια βίου εκπαίδευση, βα-σιζόμενος σε νέες ιδέες όπως και στο να χρη-σιμοποιεί τις ε-πιτυχίες ή τις αποτυχίες ως παραδείγματα.	180	1,00	5,00	1,6722	,93850
34. Διατηρεί φα-κέλους που ε-μπεριέχουν δε-δομένα των μα-θητών που είναι χρήσιμα όταν πρόκειται να πα-ρακολουθήσουν κάποιο πρό-γραμμα που δια-φέρει από το συ-νηθισμένο αντι-κείμενο εκπαί-δευσης που προ-σφέρει η σχολι-κή μονάδα.	180	1,00	5,00	2,5167	1,02197
Valid N (listwise)	180				

Η επίδοση των διευθυντών είναι μέτρια και σε αυτό το πεδίο. Εξαίρεση αποτελεί η δυνατότητα του διευθυντή να ενθαρρύνει και να αποτελεί καλό παράδειγμα για την δια βίου εκπαίδευση, βασιζόμενος σε νέες ιδέες όπως και στο να χρησιμοποιεί τις επι-τυχίες ή τις αποτυχίες ως παραδείγματα.

Γενικά όμως, από τη στιγμή που η διαχείριση των μαθητών αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση της απόδοσης της σχολικής μονάδας, πρέπει και ο διευθυντής να δώσει σημαντική προσοχή σε αυτό το κομμάτι της διαχείρισης (Bush, 2008).

Z. Σε σχέση με την επαγγελματική ανάπτυξη και τις εσωτερικές υπηρεσίες ο διευθυντής:

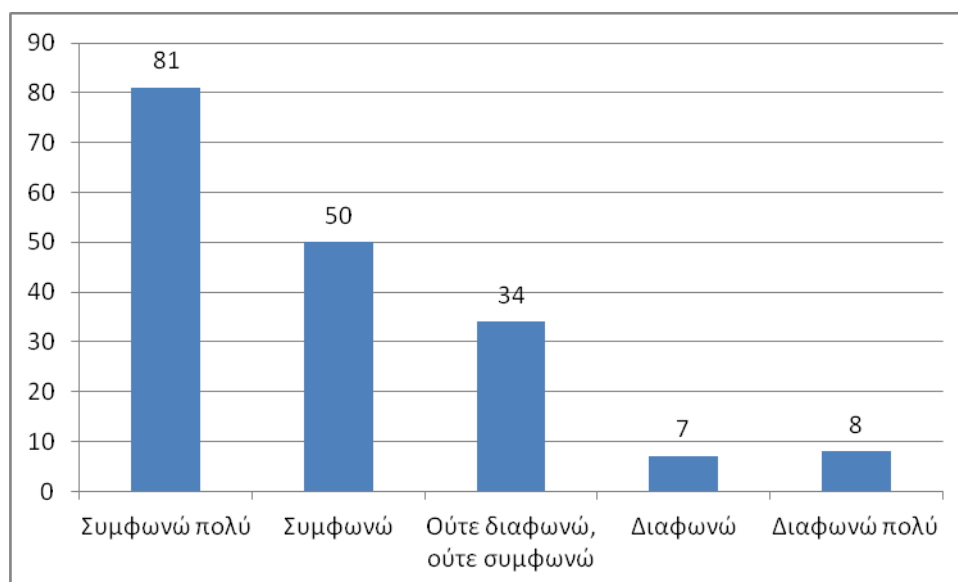
35. Χρησιμοποιεί πληροφορίες που προκύπτουν από τις επιθεωρήσεις και άλλες μεθόδους αξιολόγησης της σχολικής μονάδας



Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι ο σχολικός Διευθυντής χρησιμοποιεί τις πληροφορίες από τις αξιολογήσεις ώστε να βελτιώσει την απόδοση της μονάδας.

Η ανατροφοδότηση στις αξιολογήσεις είναι σημαντικό κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Σαΐτης, 2008) και φαίνεται ότι πραγματοποιείται σωστά.

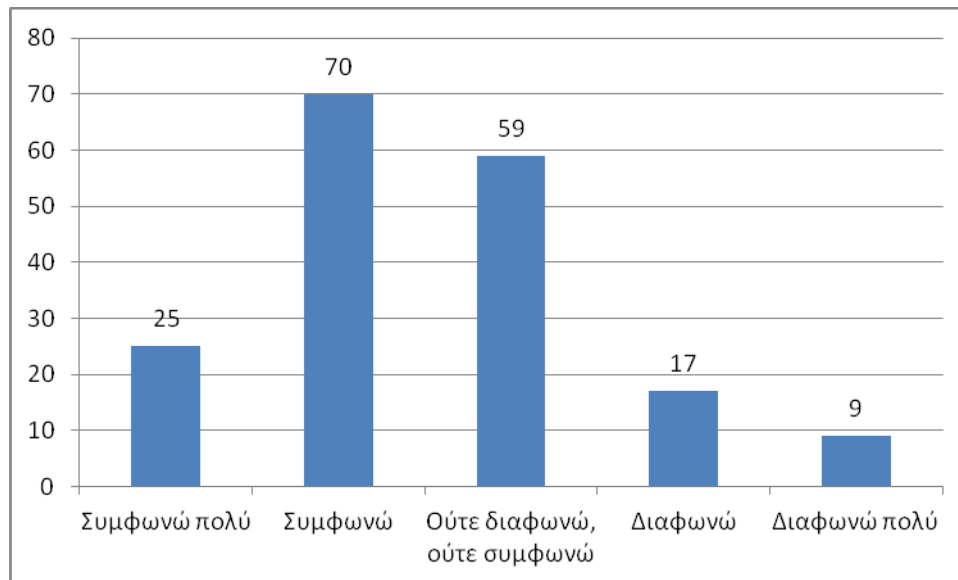
36. Προσπαθεί να βελτιώσει τις ηγετικές δεξιότητες μέσω δραστηριοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης.



Ο Πασιαρδής (2009) αναφέρει ότι ο επιτυχημένος διευθυντής πρέπει να μπορεί να βελτιώνει συνεχώς τις ηγετικές του ικανότητες μέσω της επαγγελματικής ανάπτυξης του.

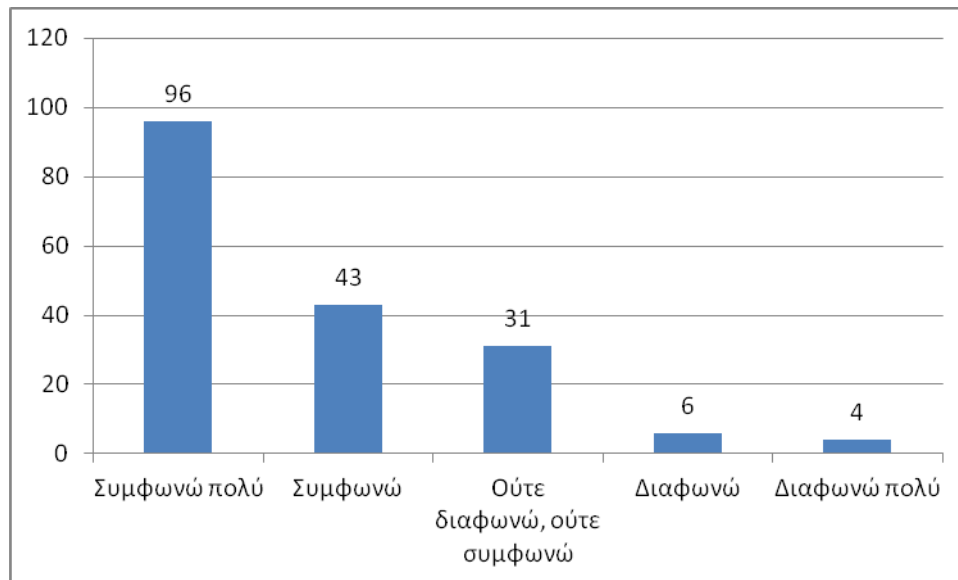
Η έρευνα μας δείχνει ότι αυτό συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό στις σχολικές μονάδες.

37. Χρησιμοποιεί πληροφορίες και στοιχεία που αποκτήθηκαν από προηγούμενα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που στόχο είχαν την προσωπική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.



Φαίνεται ότι είναι αποδεκτό, από τους διευθυντές, το γεγονός ότι χρησιμοποιούνται στοιχεία από προηγούμενα προγράμματα προσωπικής ανάπτυξης, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προσωπική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

- 38.** Παρέχει ιδέες και πληροφορίες σε άλλους επαγγελματίες και έχει ηγετικές ικανότητες όταν αντιμετωπίζει επαγγελματικές δυσκολίες..



Για τον Griffin (2008) ο ηγέτης πρέπει να εμπνέει και να στηρίζει τους άλλους επαγγελματίες. Από την έρευνα φαίνεται ότι αυτό ισχύει σε μεγάλο βαθμό για τους διευθυντές των σχολικών μονάδων.

Από τις ομαδοποιήσεις των απαντήσεων προκύπτει ότι:

Descriptive Statistics

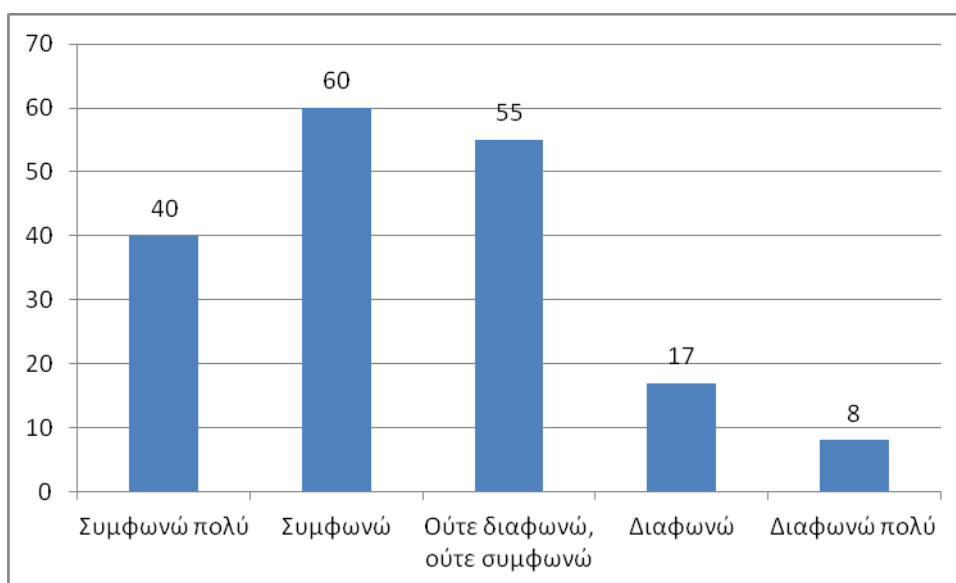
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
35. Χρησιμοποιεί πληροφορίες που προκύπτουν από τις επιθεωρήσεις και άλλες μεθόδους αξιολόγησης της σχολικής μονάδας.	180	1,00	5,00	1,8000	,95952
36. Προσπαθεί να βελτιώσει τις ηγετικές δεξιότητες μέσω δραστηριοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης.	180	1,00	5,00	1,9500	1,09481
37. Χρησιμοποιεί πληροφορίες και στοιχεία που αποκτήθηκαν από προηγούμενα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που στόχο είχαν την προσωπική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.	180	1,00	5,00	2,5278	1,01073
38. Παρέχει ιδέες και πληροφορίες σε άλλους επαγγελματίες και έχει ηγετικές ικανότητες όταν αντιμετωπίζει επαγγελματικές δυσκολίες.	180	1,00	5,00	1,7722	,99625
Valid N (listwise)	180				

Σε ότι αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη και τις εσωτερικές υποθέσεις, ο διευθυντής χρησιμοποιεί πληροφορίες που προκύπτουν από τις επιθεωρήσεις και άλλες μεθόδους αξιολόγησης της σχολικής μονάδας και προσπαθεί να βελτιώσει τις ηγετικές δεξιότητες μέσω δραστηριοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης.

Σε γενικά πλαίσια μπορούμε να πούμε ότι η απόδοση του είναι ικανοποιητική και δίνει έμφαση στο να μπορεί να βελτιωθεί ως ηγέτης της σχολικής μονάδας (Caldell, 2004).

Η. Σε ότι αφορά τις σχέσεις του διευθυντή με τους γονείς και την κοινωνία:

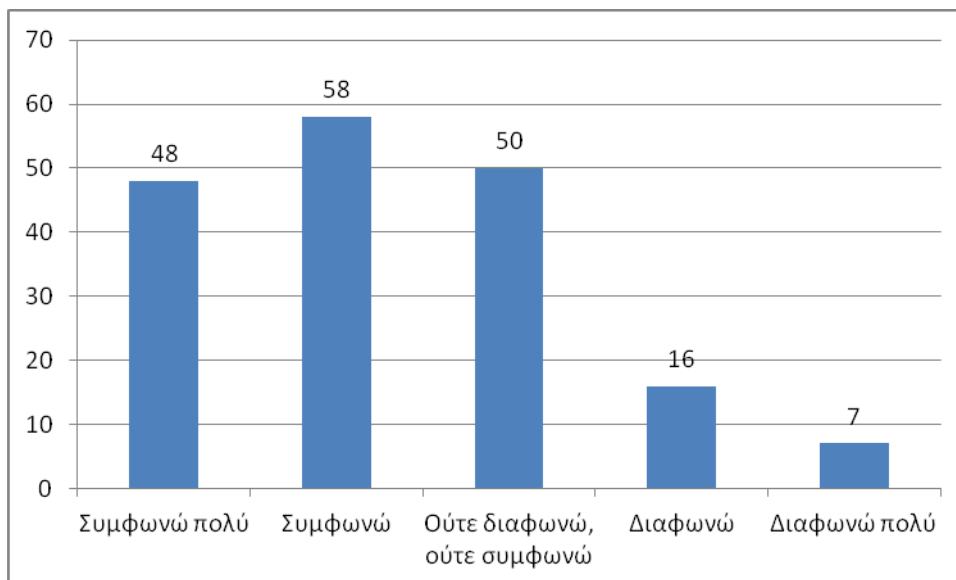
39. Προάγει τη σύσφιξη των σχέσεων της σχολικής μονάδας με τους γονείς και την κοινότητα, προωθώντας την συνεργασία με τοπικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις για να στηρίζουν τις ανάγκες των μαθητών.



Είναι σημαντικό για μια σχολική μονάδα να έχει καλές σχέσεις με την γύρω κοινωνία (Πασιαρδής, 2009).

Η έρευνα μας δείχνει ότι όντως αυτό πραγματοποιείται αν και υπάρχει μία σημαντική μερίδα εκπαιδευτικών που έχει ουδέτερη στάση.

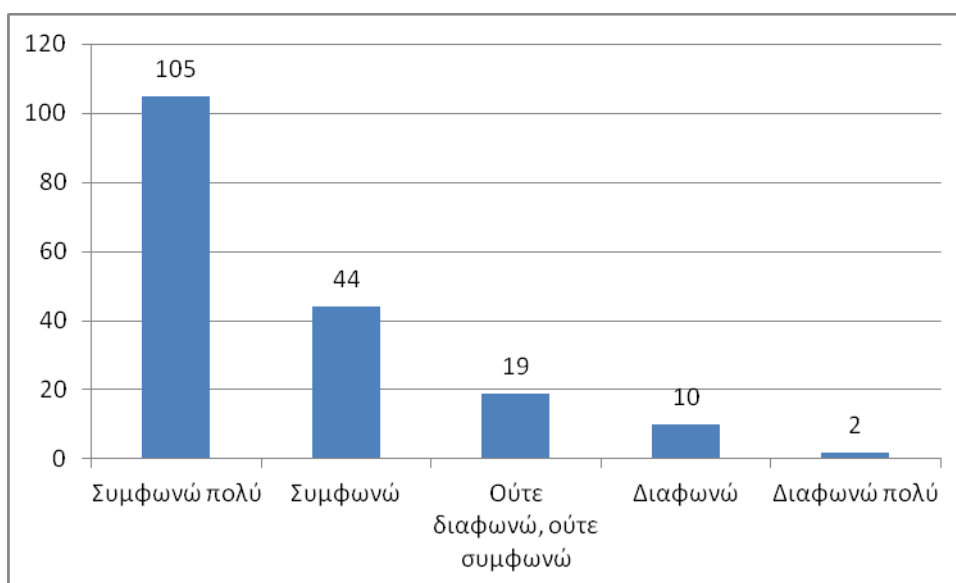
- 40.** Επιτρέπει τη δημιουργία σχέσεων με την τοπική κοινωνία και τους γονείς, ώστε να τους ενθαρρύνει να συμμετέχουν στα σχολικά ζητήματα και τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο χώρο του σχολείου, χρησιμοποιώντας τις απαιτούμενες και πιο αποτελεσματικές εκπαιδευτικές τεχνικές.



Στη σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να λαμβάνουν μέρος η τοπική κοινωνία και οι γονείς στην διαδικασία λήψης αποφάσεων (Πασιαρδής, 2009).

Η έρευνα δείχνει ότι αυτό εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό, με ένα μέρος των εκπαιδευτικών να δηλώνει ότι έχει ουδέτερη στάση.

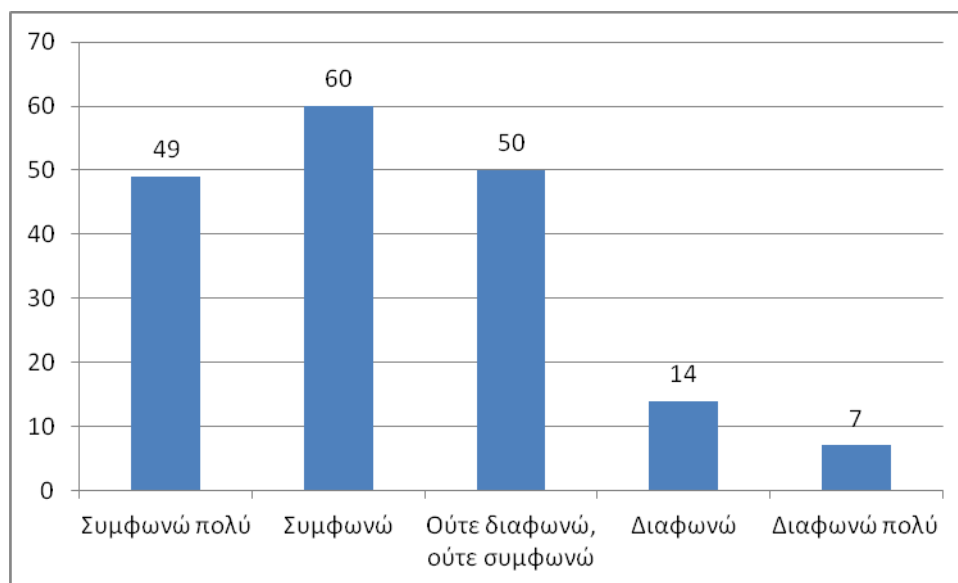
41. Συνεισφέρει στην αναγνώριση των σχολικών και τοπικών αναγκών και την έναρξη πρωτοβουλιών ώστε να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες.



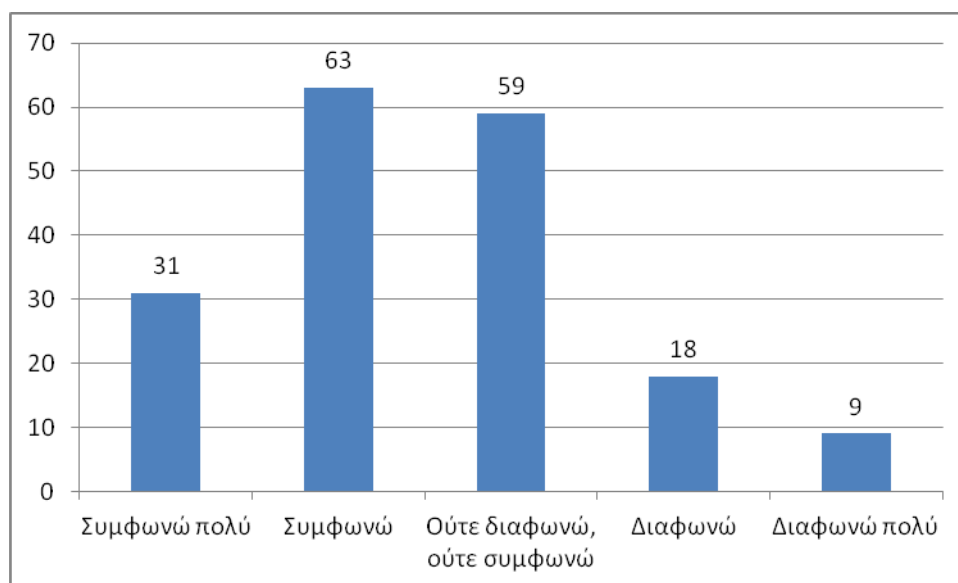
Η σχολική μονάδα είναι κομμάτι της κοινωνίας και πρέπει να λειτουργεί με βάση τις ανάγκες της κοινωνίας (Caldell, 2004).

Αυτό φαίνεται και από τα αποτελέσματα της μελέτης που σε μεγάλο ποσοστό γίνεται αποδεκτό ότι ο διευθυντής θα πρέπει να λειτουργεί με βάση τις τοπικές ανάγκες και όχι μόνο με βάση τις σχολικές.

42. Δίνει έμφαση στην διαδραστική επικοινωνία ανάμεσα στο σχολείο και την κοινότητα.



Σε συνέχεια των προηγούμενων ερωτήσεων, είναι φανερό ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να δίνει έμφαση στην διαδραστική επικοινωνία ανάμεσα στο σχολείο και την γύρω κοινότητα.

43. Προωθεί ένα θετικό πρόσωπο στην κοινωνία

Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι όντως ο διευθυντής έχει θετική εικόνα στην κοινωνία. Όμως θα πρέπει να σημειωθεί και ένα σημαντικό ποσοστό των εκπαιδευτικών που αναφέρει ότι έχει ουδέτερη στάση.

Από την ομαδοποίηση των απαντήσεων έχουμε:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
39. Προάγει τη σύσφιξη των σχέσεων της σχολικής μονάδας με τους γονείς και την κοινότητα, προωθώντας την συνεργασία με τοπικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις για να στηρίξουν τις ανάγκες των μαθητών.	180	1,00	5,00	2,4056	1,07119
40. Επιτρέπει τη δημιουργία σχέσεων με την τοπική κοινωνία και τους γονείς, ώστε να τους ενθαρρύνει να συμμετέχουν στα σχολικά ζητήματα και τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο χώρο του σχολείου, χρησιμοποιώντας τις απαιτούμενες και πιο αποτελεσματικές εκπαιδευτικές τεχνικές .	180	1,00	11,00	2,3556	1,25792

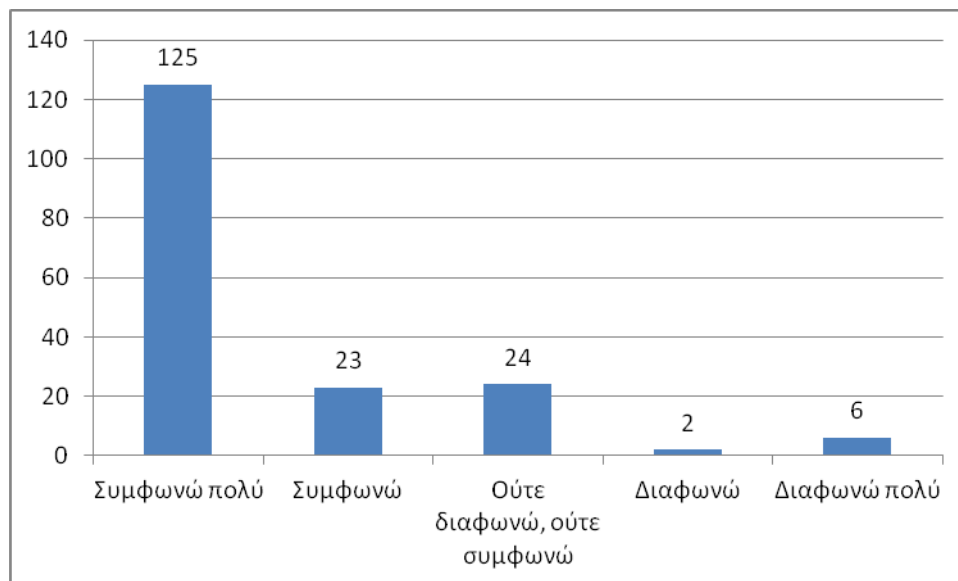
41. Συνεισφέρει στην αναγνώριση των σχολικών και τοπικών αναγκών και την έναρξη πρωτοβουλιών ώστε να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες.	180	1,00	5,00	1,6667	,95133
42. Δίνει έμφαση στην διαδραστική επικοινωνία ανάμεσα στο σχολείο και την κοινότητα.	180	1,00	5,00	2,2778	1,06784
43. Προωθεί ένα θετικό πρόσωπο στην κοινωνία.	180	1,00	5,00	2,5056	1,04906
Valid N (listwise)	180				

Η έρευνα δείχνει ότι ο διευθυντής σε σχέση με την κοινωνία, συνεισφέρει στην αναγνώριση των σχολικών και τοπικών αναγκών και την έναρξη πρωτοβουλιών ώστε να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες.

Στα υπόλοιπα ζητήματα έχει ένα σχετικά θετικό προφίλ αν και φαίνεται να μην προωθεί ένα θετικό πρόσωπο στην κοινωνία. Οι Πασιαρδής και Πασιαρδή (2006) αναφέρουν ότι τα τελευταία χρόνια δίνεται όλο και περισσότερη σημασία στην εικόνα του διευθυντή ως κομμάτι της κοινωνίας και για το λόγο αυτό θα πρέπει να έχει πιο ενεργό ρόλο στα κοινωνικά δρώμενα.

I. Η διοίκηση για την επίλυση των προβλημάτων:

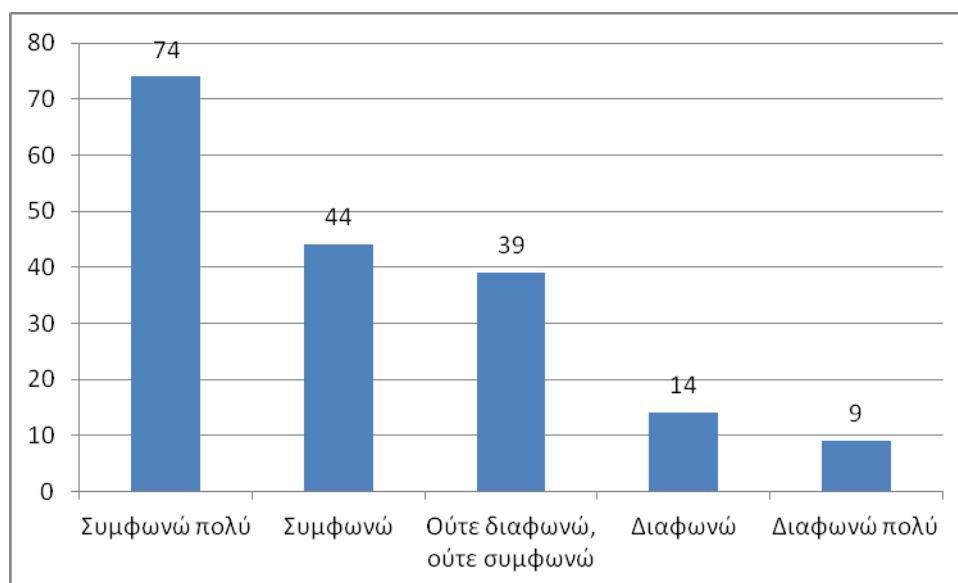
44. Συζητά και διερευνά την εξεύρεση λύσεων που θεωρούνται ως πρακτικές και είναι αποδεκτές από την σχολική κοινότητα



Ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει να λύνει τα προβλήματα μέσω του διαλόγου και να δίνει λύσεις που θα είναι αποδεκτές από τους ενδιαφερόμενους (Griffin, 2008).

Οι απαντήσεις δείχνουν ότι αυτό γίνεται σε μεγάλο βαθμό.

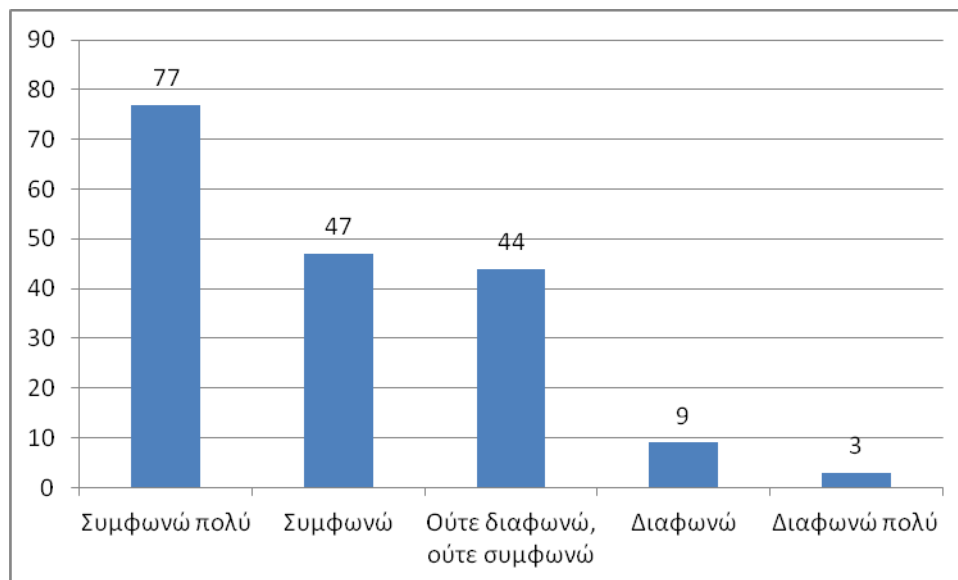
45. Μοιράζεται τις πληροφορίες αλλά και τις αποφάσεις με όλο το προσωπικό λύνοντας τα προβλήματα σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς.



Η συμμετοχική διοίκηση έχει αναγνωριστεί ως η πιο σύγχρονη μέθοδος αποτελεσματικής διαχείρισης των σχολικών οργανισμών (Πασιαρδής και Πασιαρδή, 2006).

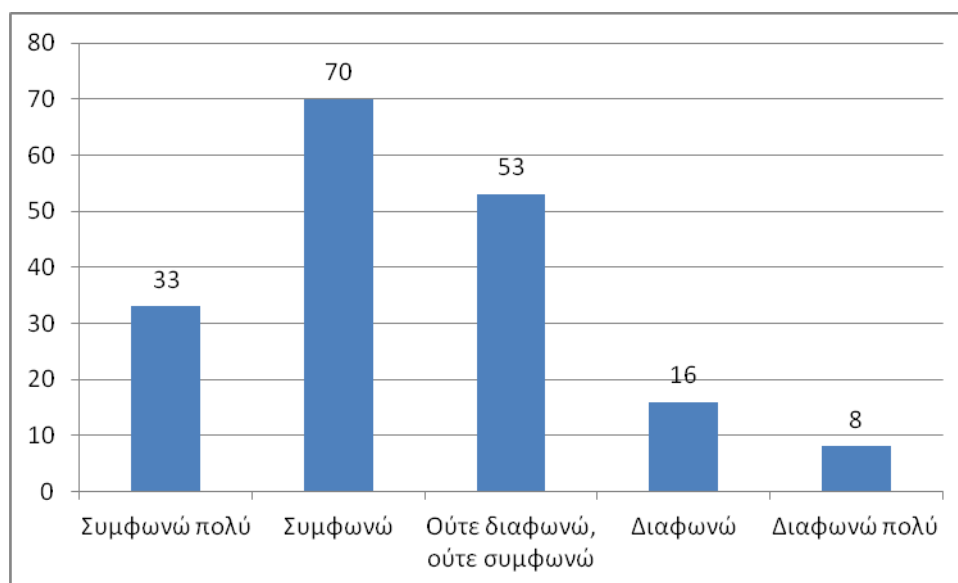
Αυτό φαίνεται να γίνεται και στην πραγματικότητα της Ελληνικής εκπαίδευσης με το διευθυντή να μοιράζεται τις πληροφορίες και τις αποφάσεις με το προσωπικό του.

46. Είναι ανοικτός σε διαφορετικές προσεγγίσεις και λύσεις και δεν επιμένει μόνο στη δική του εκδοχή της επίλυσης των προβλημάτων, ενώ προσπαθεί να ακούει όλες τις γνώμες και ιδέες πριν λάβει τις αποφάσεις του.



Οι απαντήσεις δείχνουν ότι ο διευθυντής δεν λειτουργεί εγωιστικά, αλλά δίνει την καλύτερη εκδοχή της επίλυσης των προβλημάτων λαμβάνοντας υπόψη τις γνώμες των εκπαιδευτικών και συναδέλφων του.

47. Υλοποιεί τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων με συμμετοχικό τρόπο και αντιτίθεται στις αυταρχικές λύσεις.



Σε συνέχεια των προηγούμενων ερωτήσεων, καταλήγουμε με την εικόνα του διευθυντή, ο οποίος επιτρέπει την συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων και τη συμμετοχική διαδικασία διοίκησης της σχολικής μονάδας.

Από την ομαδοποίηση των ερωτήσεων έχουμε:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
44. Συζητά και διερευνά την εξεύρεση λύσεων που θεωρούνται ως πρακτικές που είναι αποδεκτές από την σχολική κοινότητα.	180	1,00	5,00	1,5611	,99251
45. Μοιράζεται τις πληροφορίες αλλά και τις αποφάσεις με όλο το προσωπικό λύνοντας τα προβλήματα σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς.	180	1,00	5,00	2,1111	1,17653
46. Είναι ανοικτός σε διαφορετικές προσεγγίσεις και λύσεις και δεν επιμένει μόνο στη δική του εκδοχή της επίλυσης των προβλημάτων, ενώ προσπαθεί να ακούει όλες τις γνώμες και ιδέες πριν λάβει τις αποφάσεις του.	180	1,00	5,00	1,9667	1,01332
47. Υλοποιεί τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων με συμμετοχικό τρόπο και αντιτίθεται στις αυταρχικές λύσεις.	180	1,00	5,00	2,4222	1,03003
Valid N (listwise)	180				

Από την έρευνα προκύπτει ότι ο Διευθυντής συζητά και διερευνά την εξεύρεση λύσεων που θεωρούνται ως πρακτικές και είναι αποδεκτές από την σχολική κοινότητα, ενώ, ταυτόχρονα, είναι ανοικτός σε διαφορετικές προσεγγίσεις και λύσεις και δεν επιμένει μόνο στη δική του εκδοχή της επίλυσης των προβλημάτων, αλλά προσπαθεί να ακούει όλες τις γνώμες και ιδέες πριν λάβει τις αποφάσεις του.

Γενικότερα ο τρόπος διοίκησης του βασίζεται σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης όπως τη λήψη αποφάσεων με ανοικτές διαδικασίες και την εξεύρεση λύσεων που θα είναι προς το όφελος όλων (Σαΐτης, 2008).

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι θεσμικές καινοτομίες, χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη εποχή στην οποία παρουσιάζονται προβλήματα και αντιθέσεις αλλά και προσδοκίες για μια ποιοτική ζωή και βελτίωση του βιοτικού επιπέδου. Άλλωστε στην παιδεία υπάρχουν πολλές ελλείψεις οι οποίες πρέπει να διορθωθούν. Οι σκοποί του σύγχρονου σχολείου επηρεάζονται από τα ανωτέρω και ιδιαίτερα από τις προκλήσεις των νέων συνθηκών.

Αυτό γίνεται επειδή φέρουν την ευθύνη της εκπαίδευσης των νέων οι οποίοι πρέπει να επιβιώσουν, να αποκατασταθούν επαγγελματικά και να ανταποκριθούν όχι μόνο στο μεγάλο ανταγωνισμό, αλλά και στη σύγχρονη κοινωνία η οποία συνεχώς εξελίσσεται. Επομένως το σχολείο πρέπει να επαναπροσδιορίσει τους στόχους του ώστε να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες, να εμπλουτισθεί με τις νέες τεχνολογίες, να έχει αξιολογη κουλτούρα, για να γίνει πιο αποτελεσματικό.

Υπάρχουν πολλά εμπόδια για να καθορισθεί η σχολική αποτελεσματικότητα με κυριότερο ότι οι σκοποί είναι διαφορετικοί αφού εξαρτώνται από ποιους προέρχονται (γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικούς, πολιτεία), ενώ δεν πρέπει να ξεχνάμε και τα ιδιαίτερα προβλήματα της κάθε σχολικής μονάδας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Το κυρίαρχο στοιχείο της σχολικής αποτελεσματικότητας είναι η συνεργασία, η δημιουργία κουλτούρας και η σωστή εφαρμογή των νόμων. Τα ανωτέρω μπορεί να τα καταφέρει και να τα επιτύχει ο αποτελεσματικός διευθυντής (Γεωργογιάννης, 2006).

Είναι αυτός που μπορεί να εμφυσήσει τη φιλοδοξία και τις υψηλές προσδοκίες στους εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής με τις γνώσεις του και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, θα μπορούσε να ‘‘απογειώσει’’ ή να ‘‘καταστρέψει’’ τη σχολική μονάδα που καλείται να διοικήσει. Η πολιτεία πρέπει να στηρίζει και να επιμορφώνει τους διευθυντές ώστε να είναι αποτελεσματικοί. Οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και οι συμπεριφορές του αποτελεσματικού και επιτυχημένου εκπαιδευτικού δεν σημαίνουν και δεν εξασφαλίζουν οπωσδήποτε έναν αποτελεσματικό διευθυντή. Πρέπει να εφαρμοστούν με τον κατάλληλο τρόπο και χρόνο τους κατάλληλους παράγοντες που θα βελτιώσουν το συγκεκριμένο σχολείο.

Χρειάζονται επιπλέον συγκεκριμένα προσόντα, που θα ταιριάζουν στην συγκεκριμένη σχολική μονάδα όπως γνώσεις διοίκησης, δια βίου μάθηση και άλλα. Χρειάζονται επιπλέον υποστήριξη από την πολιτεία και όχι μόνο, οι διευθυντές των σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Γιασεμής, 2001).

Η έρευνα έφερε στο φως και επιβεβαίωσε άκρως ενδιαφέροντα στοιχεία που αφορούν τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του διευθυντή και των σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Από την ανάλυση και συζήτηση των αποτελεσμάτων είναι δεδομένο ότι ο διευθυντής παίζει σημαντικό ρόλο όχι μόνο στην αποτελεσματικότητα των σχολείων αλλά στην επίτευξη των στόχων και σκοπών του. Για τους λόγους αυτούς ο διευθυντής πρέπει να είναι καταρτισμένος σε θέματα διοίκησης σχολικών μονάδων και αυτό να αποδεικνύεται πριν αναλάβουν καθήκοντα όπως αναφέρει και η Μυλωνά (2005).

Αναφορικά με τη θεωρία, αναλύθηκε η σημαντικότητα των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του αποτελεσματικού διευθυντή (Σαϊτης 2002, 2005), (Γιασεμής, 2001), (Πασιαρδής, 2004).

Αυτό που διαπιστώνεται στην εργασία μας και μάλιστα από τους εκπαιδευτικούς (ερωτώμενοι) είναι ότι οι διευθυντές χρήζουν βελτιώσεων ως προς τις ικανότητες τους σε πολλά σημεία. Ο εκπαιδευτικός ηγέτης είναι αυτός που μεταδίδει αποτελεσματικά στους μετόχους την αποστολή του σχολείου. Την αποστολή αυτή πρέπει να τη διατυπώνει με σαφήνεια και να αφιερώνει πολύ χρόνο για την εκπλήρωσή της, κάτι που η έρευνα έδειξε ότι δεν γίνεται.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή είναι να λαμβάνει μέρος σε όλα και να είναι παρών παντού και πάντοτε. Να αφιερώνει πολύ χρόνο για να παρακολουθεί την πρόοδο των μαθητών του, κάτι που δεν γίνεται επίσης. Αντιθέτως ο διευθυντής φαίνεται ότι επιτρέπει στους υφιστάμενους του να λαμβάνουν μέρος στις αποφάσεις και να έχουν ενεργό ρόλο στη διοίκηση, γεγονός που δείχνει την τάση για δημιουργία ενός συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης (Πασιαρδής, 2004).

Σημαντικό κομμάτι είναι και η σχέση των διευθυντών με την κοινωνία. Η σπουδαιότητα των ενεργειών αυτών τονίζεται και στο θεωρητικό τμήμα της εργασίας. Αναφορά κάνει και ο Σαΐτης (2005).

Αντίθετα οι διευθυντές αφιερώνουν κομμάτι του χρόνου τους για τη συνεργασία τους με τοπικούς – κοινωνικούς φορείς αν και φαίνεται ότι χρήζει ακόμα βελτίωσης η εικόνα του διευθυντή σε αυτό το κομμάτι.

Από τη θεωρία είδαμε επίσης, ότι ένα σχολείο είναι αποτελεσματικό όταν ο διευθυντής συμβάλει στην καλλιέργεια της κουλτούρας του σχολείου, σκέφτεται κριτικά το περιεχόμενο της διδασκαλίας του, συνεργάζεται με τους συναδέλφους του, το διευθυντή, τους μαθητές, και τους γονείς. Πρέπει να δίνεται βαρύτητα στην ικανοποίηση και ανάπτυξη του εκπαιδευτικού και στους τρόπους επίτευξης, όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, των σκοπών του σχολείου.

Οι επιδόσεις και η συμπεριφορά των μαθητών στο σχολείο είναι το βασικότερο κριτήριο ποιοτικής παιδείας. Ο μαθητής πρέπει να εξοικειώνεται με την ερευνητική εργασία, τους μηχανισμούς παραγωγής της γνώσης, ώστε να κατανοήσει τη φυσική και κοινωνική πραγματικότητα και έτσι να λειτουργήσει ως κριτικά σκεπτόμενος πολίτης, ο οποίος θα αποφεύγει τον εγκυκλοπαιδισμό και την απομνημόνευση (Θεριανός, 2006).

Από την έρευνα είδαμε ότι ο διευθυντής στο Ελληνικό σχολείο θα πρέπει να βελτιώσει την κουλτούρα στη σχολική μονάδα με το να δίνει μεγαλύτερη αυτονομία στους εκπαιδευτικούς, να προωθεί τα προγράμματα ανάπτυξης αλλά και να χρησιμοποιεί αντικειμενικά κριτήρια στις αξιολογήσεις και να μπορεί να χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων για τη βελτίωση του εργασιακού κλίματος.

Τέλος, είδαμε ότι ο διευθυντής υστερεί σε μεγάλο βαθμό στην οικονομική διαχείριση της μονάδας. Αυτό αποτελεί μία ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο της διοίκησης των σχολικών μονάδων, ειδικά σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης και αλλαγών, κατά τις οποίες η οικονομία είναι βασικός παράγοντας διαχείρισης των σχολικών μονάδων (Σαΐτης, 2008).

Συμπεράσματα σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα.

1. Ποια χαρακτηριστικά του σύγχρονου διευθυντή είναι σημαντικά και σε ποιο βαθμό;

Ο σύγχρονος διευθυντής πρέπει να δρα ως μάνατζερ. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να έχει την ικανότητα του να χειρίζεται σωστά τους πόρους που διαθέτει. Έμφαση θα δίνει στους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους της μονάδας.

2. Ποιές δεξιότητες/ικανότητες απαιτούνται από το διευθυντή ώστε αυτός να είναι αποτελεσματικός στο έργο του;

Θα πρέπει να είναι συνεργάσιμος με τους υφιστάμενους και να μπορεί να κατανοεί τις ανάγκες της κοινωνίας. Ιδιαίτερη έμφαση θα δίνεται σε ζητήματα διοίκησης, στην οποία φαίνεται από την έρευνα ότι πολλοί διευθυντές υστερούν.

3. Πως κρίνουν οι εκπαιδευτικοί την αποτελεσματικότητα του διευθυντή της σχολικής μονάδας στην οποία εργάζονται;

Οι εκπαιδευτικοί κρίνουν τους διευθυντές ως άτομα που έχουν κάποιες ικανότητες αλλά χρήζουν βελτίωσης. Ειδικά σε ζητήματα όπως οι οικονομικοί πόροι πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην καλύτερη δυνατή διοίκηση σε σχέση με την οικονομική στενότητα που έχουν οι περισσότερες μονάδες.

Ως προτάσεις παραθέτουμε τις εξής:

- Να υπάρχει μεγαλύτερη αυτονομία στις σχολικές μονάδες
- Ο διευθυντής να ασχολείται μόνο με το διδακτικό του έργο
- Οι αξιολογήσεις των διευθυντών να είναι πιο συχνές
- Προτού αναλάβουν τη θέση τους να παρακολουθούν σεμινάρια ώστε να αξιολογούνται τα ηγετικά τους καθήκοντα και οι διοικητικές τους ικανότητες.

9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bolam,R. (2005) *Models of leadership development: learning from international experience and research*, Sage Publishin
- Bone, T.R., (1981) Ο *Διευθυντής του μέλλοντος*, άρθρο στο περιοδικό Νέα Παιδεία, τ.16, σσ 32-44, (μεταφρ. Α. Γιαννακίδη)
- Bryman, A.(2004). *Social Research Methods*, 2nd Ed. Oxford Publication
- Bush, T. (2008). *From management to leadership: Semantic or meaningful change. Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 36, No 2, pp. 271-288.
- Caldell, B. (2004) “*School Leadership Development: how the UK experience compares across the world*” από το http://www.educationaltransformations.com.au/files/presentations/2004/et_school_leadership_development.pdf
- Day,C. (2003) Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών, Εκδόσεις Δαρδανός
- Dunham, R. Pierce,L. (1989) *Management*, Publication Scott Foresmann and Company
- Fiedler, F.E.. (1996). *The Contribution of Cognitive Resources of Leadership Performance*. New York: Academic Press.
- Fullan, M. (1993) *Change forces: proding the depths of educational reform*, Falmer Press
- Gray E.R. & Smeltzer L.R., (1989). *Management*. London: Macmillan Publications.
- Griffin, R. (2008). *Management*. 9th Edition, London Houghton Mifflin Publication

- Hallinger, P., & Murphy, J. (1986). *The social context of effective schools*. American Journal of Education, 94(3), pp. 328–355.
- Hargreaves, D. (1999) *School culture*, Chapman Publishing
- Harris, A. (2005). *Leading from the Chalk-face: An overview of school leadership*. Leadership, Vol. 1, No 1, pp. 73-87.
- Middlewood, D. (2010). *Managing people and performance*. In Bush, T., Bell, L. and
- Middlewood, D. (2010), “Managing people and performance”, in Bush, T., Bell, L. and Middlewood, D. (Eds) *The principles of educational leadership & management*, Second Edition, Sage Publication, London, pp. 132-150
- Montana P.J.& Charmov B.H. (2002). *Μάνατζμεντ*. (Μετφρ) Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Μυλωνά, Ζ. (2005). *Διευθυντής και Αποτελεσματική Μονάδα*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη
- Paschiardis, P and Ophanou, St. (1999) *An insight into elementary principalship in Cyprus: the teacher’s perspective*, The International Journal of Educational Management, 13/5, pp. 241-251.
- Pashiardis P. (1997) ‘*Towards Effectiveness: What do Secondary School Leaders in Cyprus Need?*’ Journal of In-service Education, 23(2): pp. 267-282.
- Rosenbach, W. & Taylor, R. (1998). “*Contemporary Issues in Leadership*”, Westview Press, Oxford.
- Saitis, C. and Menon, M (2004) *View of future and current teachers on the effectiveness of primary school leadership: Evidence from Greece*, Leadership and Policy in Schools, Vol.3, No.3, pp. 135-157.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organisations*. NJ: Prentice-Hall.

- Αθανασούλα-Ρέππα Α., Ανθοπούλου Σ., Καρσουλάκης Σ. & Μαυρογιώργος Γ. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Τόμος Β΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση – Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα, Εκδόσεις Λιβάνη.
- Ανδρέου, Α. και συνεργασία Μαντζούφας, Π., (1999), *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*, εκδ. Νέα Σύνορα – Λιβάνη, Αθήνα.
- Γεωργογιάννης, Π., (1996) *Θεωρίες της κοινωνικής ψυχολογίας*, τόμος II, Εκδόσεις Κριτική
- Γιασεμής, Χ. (2001). *Τα χαρακτηριστικά του ιδεώδη διευθυντή στην κυπριακή δημοτική εκπαίδευση σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών. Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 116, σελ .86 – 100.
- Γκότοβος, Θ. & Μαυρογιώργος, Γ. (1986). *Η επαγγελματική κοινωνικοποίηση του νεοδιοριστού εκπαιδευτικού: Από το θρανίο στην έδρα*. Στο βιβλίο Γκότοβος, Θ., Μαυρογιώργος, Γ. & Παπακωνσταντίνου, Π. (Επιμέλεια) με τίτλο *Κριτική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Πράξη* (σελίδες). Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη, σελ.86-94
- Δημητρόπουλος, Ε., (2002). *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου*. Αθήνα: Γρηγόρη
- Ζαβλανός, Μυρ., (1997) *Οργάνωση και Διοίκηση τ. Β΄*, γ΄έκδοση Αθήνα, εκδόσεις Έλλην
- Θεριανός, Κ. (2006). *Αποτελεσματικά σχολεία και εκπαιδευτικοί*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

- Κατσαρός Ι., *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας Και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα 2008.
- Κατσαρός, Ε. (2008). *Το σχολικό εγχειρίδιο ως παράγοντας και προϊόν κοινωνικών διαδικασιών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Επιστήμες της Αγωγής*, τεύχος 4, σσ. 105-122.
- Κελέσης, Γ. (2005) *Ο ρόλος του Διευθυντή στο Πειραματικό Ολοήμερο*, Αθήνα: Δαρδανός
- Κοντάκος, Αν. (2003). *Ο θεσμός του διευθυντή στο Ελληνικό Σχολείο Μια ιστορική αναδρομή*. Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 25 , σελ. 31-46
- Κουλουγλιώτης, Ν., (1980) *Ανθρώπινες Σχέσεις στη Διοίκηση και το Σχολείο*, Αθήνα, εκδόσεις ΣΕΛΕΤΕ
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός*. Στο Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νιτσόπουλος, Β., & Χαλκιώτης, Δ. (επιμ.) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων* σελ. 51-69 Τόμος Α΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μάνος, Κ., (1992) *Κατευθυντήριες γραμμές άσκησης ψυχοπαιδαγωγική συμβουλευτικής από το Σχολικό Σύμβουλο*, το διευθυντή του σχολείου και του εκπαιδευτικούς, τχ.12, έτος 40, σσ.385-391
- Μαραθευτής, Μ., (1981) *Ο Διευθυντής του Σχολείου και ο ρόλος του*, άρθρο στο: περιοδικό Νέα Παιδεία, τχ. 16 , σελ. 13 - 19
- Μάρκου, Ευάγ. (2006) *Μαθητικές κοινότητες Διευθυντής – Συλλογος, Μεταίχμιο*
- Ματσαγγούρας, Η. (2002). *Η Θεωρία της Διδασκαλίας. Η Προσωπική θεωρία ως πλαίσιο στοχαστικο- κριτικής ανάλυσης*. Τόμος Α΄. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

- Μελισσόπουλος, Σ. (2006). *Η Επιλογή του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε.
- Μπουραντάς, Γ. (2003) *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένος
- Μυλωνά, Ζ. (2005). *Διευθυντής και αποτελεσματική σχολική μονάδα*. Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.
- Ντούσκας, Ν.Θ., 2005. *Ευνοϊκές συνθήκες για τη σχολική μάθηση*. . Αθήνα: Ελληνικά γράμματα
- Πασιαρδής, Γ & Πασιαρδή, Π. (2006). *Αποτελεσματικά σχολεία. Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής, Π. (2009). *Αποτελεσματικός διευθυντής: Αυτοαξιολόγηση των αναγκών των διευθυντών σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης στην Κύπρο*. http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/.../pasiardis_p.171-p.205_1994.pdf - (25/06/2009).
- Πασιαρδής, Π. Και Πασιαρδή, Γ. (2000) *Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία*, Τυπωθήτω
- Πουλής, Π., (1999) *Δίκαιο της Εκπαίδευσης*, Αθήνα-Κομοτηνή, εκδόσεις Σάκκουλα
- Πυργιωτάκης, Ι., (2001) *Ολοήμερο Σχολείο-λειτουργία και προοπτικές* Αθήνα, ΟΕΟΔ
- Ράπτης, Ν & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων. Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από την θεωρεία... στην πράξη*. Αθήνα: Χρήστος Αθ. Σαΐτης.

- Σαϊτης, Χρ., Τσιαμάσης, Φ., Χατζή, Μ., (1997) *Ο Διευθυντής του Σχολείου: Manager-Ηγέτης ή παραδοσιακός Γραφειοκράτης*; άρθρο στο: περιοδικό Νέα Παιδεία τχ.83 , σελ. 66-77
- Στραβάκου, Π. (2003). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε.*
- Στραβάκου, Π., (2003) *Ο Διευθυντής της Εκπαιδευτικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Κυριακίδη*
- Τριλιανός, Αθ., (1991) *Μεθοδολογία της Διδασκαλίας*. Τόμος 1, Αθήνα, Εκδόσεις Αφοι Τολίδη
- Τσιαμάση, Φ., Χατζή, Μ. (1997). *Ο διευθυντής του σχολείου: Manager, ηγέτης ή παραδοσιακός γραφειοκράτης*; Νέα Παιδεία, τχ. 83, σ. 66-77
- ΥΠΕΠΘ - Διεύθυνση Σπουδών Δ.Ε.: Προγραμματισμός εκπαιδευτικού έργου σχολικού έτους 2009-2010
- Υπουργική Απόφαση: 105657/2002
- Φασούλης, Κ. (2000) *Ο ρόλος των οργάνων διοίκησης της Σχολικής Μονάδας – προβλήματα και αντιφάσεις της σύγχρονης πραγματικότητας*. Πρακτικά Β' πανελληνίου συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρίας Ελλάδος, Αθήνα
- Ψαχαρόπουλος, Γ., (1999): *Οικονομική της εκπαίδευσης*, β' Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.

10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά έρευνα που σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα των διευθυντών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

Τα στοιχεία της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την παρούσα διπλωματική εργασία. Ο ερευνητής εγγυάται για τη διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων.

Στοιχεία εκπαιδευτικού πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης

Φύλο: Γυναίκα ☐ Άνδρας ☐

Σχέση εργασίας	
Διορισμένος μόνιμος	
Αναπληρωτής	
Ωρομίσθιος	

Ειδικότητα – ΠΕ:	
------------------	--

Χρόνια εκπαιδευτικής υπηρεσίας (ακέραιος αριθμός):	
---	--

Χρόνια εκπαιδευτικής υπηρεσίας στην παρούσα σχολική μονάδα (ακέραιος αριθμός):	
--	--

Περιοχή του σχολείου που υπηρετείτε	
-------------------------------------	--

Προσωπικό επίπεδο μόρφωσης	
Δεύτερο πτυχίο	
Μεταπτυχιακές Σπουδές	
Διδακτορική Διατριβή	
Επιμόρφωση στα Π.Ε.Κ	
Μετεκπαίδευση (Διδασκαλείο)	
Πιστοποίηση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών	

Α. Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε δι- αφωνώ, ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
1. Καθορίζει ξεκάθαρα την αποστολή της σχολικής μονάδας .					
2 . Επικοινωνεί και προάγει υψηλά επίπεδα απαιτήσεων για το προσωπικό και τους μαθητές, μέσα σε ένα αποδοτικό και υποστηρικτικό περιβάλλον.					
3. Παρέχει αναγνώριση στην αριστεία και την επίτευξη των στόχων.					
4. Δίνει αρκετή αυτονομία στους εκπαιδευτικούς ώστε να οργανώσουν και να προγραμματίσουν τη διδασκαλία, προσφέροντας ευκαιρίες για διάλογο και σχεδιασμό ανάμεσα στις ομάδες, τις					

τάξεις και τα μαθήματα..					
5. Παρεμβαίνει και επιτρέπει την αποτελεσματική επίλυση των διενέξεων σε σύντομο χρονικό διάστημα					
6. Προωθεί την ανοικτή επικοινωνία και ευελιξία στις σχέσεις του προσωπικού, ενώ έρχεται σε αντίθεση με την γραφειοκρατία της ιεραρχίας.					
7. Στηρίζει προγράμματα και δράσεις που δημιουργούν ένα θερμό και θετικό για τη μάθηση κλίμα σε ένα ισορροπημένο περιβάλλον.					

Β. Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε δι- αφωνώ, ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
8. Παρουσιάζει το όραμα του/της σε όλους τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας και σε συνεργασία με το προσωπικό, δημιουργεί κοινό όραμα για τη βελτίωση του σχολείου, προωθώντας την ενεργή ανάμειξη του προσωπικού στον σχεδιασμό και τη υλοποίηση του οράματος.					
9. Οι αξίες και το όραμα του/της είναι απόρροια του έργου που έχει κάνει, του τρόπου που χειρίζεται το χρόνο του και του τι πιστεύει ότι είναι σημαντικό για τη μονάδα..					
10. Στηρίζει τη κουλτούρα όπου οι πειραματισμοί και η καινοτομία ενθαρρύνονται					
11. Η εξουσιοδότηση του/της, καθορίζεται από την γνώση και τις δεξιότητες που διαθέτει και όχι από την θέση που έχει στη διοικητική εξουσία.					
12. Είναι σε άριστη συνεργασία με τα στελέχη του Υπουργείου Παιδείας.					

13. Αναγνωρίζει, αναλύει και εφαρμόζει τα αποτελέσματα της έρευνας που έχει κάνει (για παράδειγμα έρευνα στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας) ώστε να βελτιωθεί η απόδοση της σχολικής μονάδας.					
---	--	--	--	--	--

Γ. Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε δι- αφωνώ, ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
14. Παρέχει στους εκπαιδευτικούς τις απαραίτητες οδηγίες και υλικό ώστε να πετύχουν τους εκπαιδευτικούς στόχους τους					
15. Ελέγχει συστηματικά και συνεχώς τις εκπαιδευτικές και διοικητικές διαδικασίες, ώστε τα προγράμματα να έχουν σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα των ελέγχων τα χρησιμοποιεί για διορθωτικές κινήσεις και βελτιώσεις, όπως και για αναγνώριση των επιτυχιών που έχουν γίνει.					
16. Διαχειρίζεται και ενσωματώνει με αποτελεσματικό τρόπο τα ειδικά προγράμματα με τα κανονικά προγράμματα.					

Δ. ΣΕ ΟΤΙ ΑΦΟΡΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε δι- αφωνώ, ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
17. Εφαρμόζει την αξιολόγηση σε όλο το προσωπικό της σχολικής					

μονάδας, καταγράφει τις παρατηρήσεις και συχνά κάνει με επίσημο τρόπο τις περιληπτικές παρουσιάσεις των πεπραγμένων της αξιολόγησης.					
18. Φροντίζει για την επαγγελματική ανάπτυξη των υφιστάμενων του					
19. Χρησιμοποιεί συγκεκριμένα εργαλεία εκπαιδευτικής παρατήρησης, ώστε να αξιολογήσει αποτελεσματικά και καίρια την απόδοση των εκπαιδευτικών του.					
20. Ορίζει ξεκάθαρα τις προσδοκίες για την απόδοση του προσωπικού σε σχέση με τις εκπαιδευτικές στρατηγικές, τη διαχείριση της σχολικής αίθουσας και την επικοινωνία με το κοινό της μονάδας.					

Ε. ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ:

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε δι- αφωνώ, ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
21. Ελέγχει ότι οι διάφορες εκθέσεις που παρέχονται στο Υπουργείο Παιδείας είναι ακριβείς και έχουν παραδοθεί στο χρόνο τους.					
22. Συμμορφώνεται με τις εκπαιδευτικές πολιτικές, τους κανονισμούς και την σχετική νομοθεσία, ώστε να πετύχει τους στόχους της αποστολής του σχολείου.					
23. Είναι αποτελεσματικός στο να προγραμματίζει τις δραστηριότητες και τη χρήση των πόρων για					

να πετύχει η μονάδα τους στόχους της.					
24. Είναι αποτελεσματικός στην εποπτεία του Προϋπολογισμού της σχολικής μονάδας. Γι' αυτήν βασίζεται στις γραπτές ανάγκες των προγραμμάτων, τα προβλεπόμενα ποσά, τις προσωπικές και οικονομικές ανάγκες του προσωπικού, ενώ φροντίζει για την εφαρμογή των προγραμμάτων εντός των ορίων του προϋπολογισμού και την αποδοτική αναφορά των λογιστικών πληροφοριών.					
25. Ελέγχει τη κατάσταση, τη χρήση και την αντικατάσταση του εξοπλισμού.					
26. Διαχειρίζεται ευέλικτα όλες τις υποδομές της σχολικής μονάδας και προΐσταται της συντήρησής τους, ώστε να είναι καθαρά, σωστά οργανωμένα και ασφαλή τόσο τα κτήρια όσο και οι γύρω χώροι.					
27. Σέβεται των χρόνων των άλλων ανθρώπων με το να είναι τυπικός στις συναντήσεις των περιφερειακών και τοπικών επιτροπών. Ανταποκρίνεται άμεσα στα χρονικά όρια και τα διαλείμματα και δίνει προσοχή στις διαδικασίες των συναντήσεων.					

ΣΤ. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ (STUDENT MANAGEMENT) ΑΠΟ ΤΟΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΓΙΝΕΤΑΙ

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε δι- αφωνώ, ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
28. Με αποτελεσματικό τρόπο αναπτύσσει και κοινοποιεί στους μαθητές, το προσωπικό και τους γονείς, τις κατευθύνσεις που αφορούν τους κανόνες της σχολι-					

κής μονάδας , διασφαλίζοντας ότι οι κανονισμοί του σχολείου είναι κατανοητοί από όλους ,καθώς και ότι γνωρίζουν τις επιπτώσεις που θα έχουν αν δεν τις ακολουθήσουν όπως και ότι εφαρμόζονται ισότιμα σε όλους τους μαθητές.					
29. Με αποτελεσματικό τρόπο οργανώνει συναντήσεις με γονείς, εκπαιδευτικούς και γονείς σχετικά με τα σχολικά ζητήματα, όπως και τα ζητήματα των μαθητών. Στις συναντήσεις αναφέρονται τόσο οι θετικές πλευρές της συμπεριφοράς των μαθητών, όπως και οι προβληματικές περιοχές.					
30. Προστατεύει τον μαθησιακό χρόνο αλλά και τους εκπαιδευτικούς από εξωτερικές και μη χρήσιμες παρεμβάσεις.					
31. Προωθεί κατάλληλες πρακτικές για τη δημιουργία εκπαιδευτικών μεθόδων που θα προσφέρουν εκπαίδευση ανώτερης ποιότητας και θα βοηθήσουν στην εφαρμογή και τη χρήση της γνώσης σε διαφορετικές μορφές.					
32. Προωθεί την διασύνδεση των γνωστικών εμπειριών στο σχολείο με πρακτικές που εφαρμόζονται εκτός της σχολικής μονάδας.					
33. Ενθαρρύνει και αποτελεί καλό παράδειγμα για την δια βίου εκπαίδευση, βασιζόμενος σε νέες ιδέες όπως και στο να χρησιμοποιεί τις επιτυχίες ή τις αποτυχίες ως παραδείγματα.					
34. Διατηρεί φακέλους που ε-					

μπεριέχουν δεδομένα των μαθη- τών που είναι χρήσιμα όταν πρόκειται να παρακολουθήσουν κάποιο πρόγραμμα που διαφέρει από το συνηθισμένο αντικείμενο εκπαίδευσης που προσφέρει η σχολική μονάδα.					
--	--	--	--	--	--

**Ζ. ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ Ο ΔΙΕΥ-
ΘΥΝΤΗΣ:**

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε δι- αφωνώ, ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
35. Χρησιμοποιεί πληροφορίες που προκύπτουν από τις επιθεω- ρήσεις και άλλες μεθόδους αξιο- λόγησης της σχολικής μονάδας.					
36. Προσπαθεί να βελτιώσει τις ηγετικές δεξιότητες μέσω δρα- στηριοτήτων επαγγελματικής ανάπτυξης.					
37. Χρησιμοποιεί πληροφορίες και στοιχεία που αποκτήθηκαν από προηγούμενα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που στόχο είχαν την προσωπική ανά- πτυξη των εκπαιδευτικών.					
38. Παρέχει ιδέες και πληροφο- ρίες σε άλλους επαγγελματίες και έχει ηγετικές ικανότητες όταν αντιμετωπίζει επαγγελματικές δυσκολίες.					

Η - ΣΕ ΟΤΙ ΑΦΟΡΑ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΓΟΝΕΙΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ:

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε δι- αφωνώ, ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
39. Προάγει τη σύσφιξη των σχέσεων της σχολικής μονάδας με τους γονείς και την κοινότητα, προωθώντας την συνεργασία με τοπικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις για να στηρίζουν τις ανάγκες των μαθητών.					
40. Επιτρέπει τη δημιουργία σχέσεων με την τοπική κοινωνία και τους γονείς, ώστε να τους ενθαρρύνει να συμμετέχουν στα σχολικά ζητήματα και τις αποφάσεις που λαμβάνονται στο χώρο του σχολείου, χρησιμοποιώντας τις απαιτούμενες και πιο αποτελεσματικές εκπαιδευτικές τεχνικές .					
41. Συνεισφέρει στην αναγνώριση των σχολικών και τοπικών αναγκών και την έναρξη πρωτοβουλιών ώστε να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες.					
42. Δίνει έμφαση στην διαδραστική επικοινωνία ανάμεσα στο σχολείο και την κοινότητα.					
43. Προωθεί ένα θετικό πρόσωπο στην κοινωνία.					

I - Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ:

	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε δι- αφωνώ, ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
44. Συζητά και διερευνά την ε- ξεύρεση λύσεων που θεωρούνται ως πρακτικές που είναι αποδε- κτές από την σχολική κοινότητα.					
45. Μοιράζεται τις πληροφορίες αλλά και τις αποφάσεις με όλο το προσωπικό λύνοντας τα προ- βλήματα σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς.					
46. Είναι ανοικτός σε διαφορετι- κές προσεγγίσεις και λύσεις και δεν επιμένει μόνο στη δική του εκδοχή της επίλυσης των προ- βλημάτων, ενώ προσπαθεί να ακούει όλες τις γνώμες και ιδέες πριν λάβει τις αποφάσεις του.					
47. Υλοποιεί τις διαδικασίες λή- ψης αποφάσεων με συμμετοχικό τρόπο και αντιτίθεται στις αυ- ταρχικές λύσεις.					

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς το συγγραφέα.

