

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

## **Πτυχιακή εργασία**

«ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ  
ΗΓΕΣΙΑ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

**Φοιτήτριες:**

Καλφούντζου Σπυριδούλα

Τηλιγάδα Γιαννούλα

Τσιγγερίδη Ανθή

Μεσολόγγι 2015

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

## **Πτυχιακή εργασία**

«ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ  
ΗΓΕΣΙΑ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

Φοιτήτριες :

Καλφούντζου Σπυριδούλα

Τηλιγάδα Γιαννούλα

Τσιγγερίδη Ανθή

Επιβλέπων:

Καθηγητής Πολίτης-Στεργίου Ευάγγελος

Μεσολόγγι 2015

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εκπαιδευτική ηγεσία στις μέρες μας βιώνει συνεχείς αλλαγές και καινοτομίες έτσι ώστε να γίνει πιο ανταγωνιστική και αποδοτική. Η διοίκηση του σύγχρονου εκπαιδευτικού οργανισμού οφείλει να είναι πιο αποτελεσματική για να ανταποκριθεί τις σύγχρονες προκλήσεις. Ο ρόλος του διευθυντή –γραφειοκράτη δεν ευδοκίμει πλέον. Τα διευθυντικά στελέχη των εκπαιδευτικών οργανισμών πρέπει να γνωρίζουν τις αρχές του μάνατζμεντ και να διαπνέονται από ένα δημοκρατικό πνεύμα ηγεσίας, ευέλικτο και ανοικτό σε καινοτομίες.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του τρόπου διοίκησης και της συμπεριφοράς του διευθυντή και η επίδρασή τους στην αποτελεσματική διοίκηση μιας σχολικής μονάδας. Για το σκοπό αυτό δομήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που βασίστηκε στη βιβλιογραφία και προηγούμενες εμπειρικές μελέτες και το οποίο συμπληρώθηκε από διευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Αιτωλοακαρνανίας. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας διατυπώνονται και προτάσεις ώστε να γίνει πιο αποτελεσματική και αποδοτική η διοίκηση μιας σχολικής μονάδας.

**Λέξεις κλειδιά:** Μοντέλα διοίκησης, εκπαιδευτική διοίκηση, μοντέλα ηγεσίας, εκπαιδευτική ηγεσία, σχολική κουλτούρα, αποτελεσματικός διευθυντής–ηγέτης.

## ABSTRACT

Nowadays the field of educational leadership is constantly experiencing successive changes and novelties so that it becomes more competitive and efficient. The administration of contemporary school must be more effective to meet today's challenges. The role of a bureaucrat administrator is no longer valid. Administrators in education must be aware of the management principles and must be imbued by a democratic spirit of leadership , a flexible one which is always open to novelties.

The objective of the current research is to analyse the administration mode and the administrator personality and the way these two factors interact and contribute towards a more effective school management. That's why a questionnaire was structured which was based in bibliography and prior empirical surveys. This was completed by headmasters both in primary and secondary schools in the

Aitoloakarnania prefecture. Based on survey's results some proposals are being formulated so that educational leadership and administration will be more effective and efficient.

**Key words:** Administration models , educational administration, models of educational leadership, educational leadership, school mentality, effective headmaster- laeder.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

## ΣΕΛΙΔΕΣ

Περίληψη.....	3
Πίνακας περιεχομένων.....	5
Εισαγωγή.....	7

### Α' ΜΕΡΟΣ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1. Η έννοια της διοίκησης.....	11
1.1.1. Οι λειτουργίες της Διοίκησης .....	12
1.2. Ιστορική και θεωρητική αναδρομή στην επιστήμη της διοίκησης... ..	14
1.2.1. Κλασική προσέγγιση.....	15
1.2.2. Νεοκλασική προσέγγιση.....	21
1.2.3. Συστημική προσέγγιση.....	25
1.3. Η Εκπαιδευτική Διοίκηση.....	27

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : ΗΓΕΣΙΑ

2.1. Ορισμός ηγεσίας .....	30
2.1.1. Στιλ-Τύποι Ηγεσίας .....	31
2.1.2. Διαστάσεις Ηγεσίας .....	33
2.2. Μοντέλα Εκπαιδευτικής Ηγεσίας .....	36
2.3. Πρακτική εφαρμογή των μοντέλων ηγεσίας στην εκπαίδευση.....	41
2.4. Αποτελεσματικός Ηγέτης-Διευθυντής.....	44

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

3.1. Σχολική κουλτούρα .....	45
3.1.1. Χαρακτηριστικά σχολικής κουλτούρας .....	46
3.2. Η Επικοινωνία στη Διοίκηση Σχολικών Μονάδων .....	48
3.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	51
3.4. Ομαδική εργασία – ομαδικό πνεύμα .....	53
3.5. Παρώθηση Διδακτικού Προσωπικού .....	55
3.5.1. Ο ρόλος του Διευθυντή στην Παρώθηση του Διδακτικού Προσωπικού.....	58

3.6. Λήψη Αποφάσεων .....	59
3.6.1. Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων .....	60
3.6.2. Ηγεσία και στάση στη λήψη αποφάσεων στη σχολική μονάδα.....	61
3.7. Προγραμματισμός στη Διοίκηση της Εκπαιδευτικής Μονάδας.....	63

## **Β' ΜΕΡΟΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>67</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>67</b>
5.1. Δείγμα.....	68
5.2. Παρουσίαση του Ερωτηματολογίου .....	68
5.2.1. Ταξινόμηση ερωτήσεων .....	68
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>70</b>
6.1. Προσωπικά και Εκπαιδευτικά Χαρακτηριστικά των Εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην Έρευνα .....	70
6.2. Εκπαιδευτικά και παιδαγωγικά καθήκοντα του διευθυντή.....	74
6.3. Ο Διευθυντής σε σχέση με το σχολικό περιβάλλον .....	79
6.4. Διαχειριστικά-διοικητικά καθήκοντα διευθυντή .....	85
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>89</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>91</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>92</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>97</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>97</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός ότι στην εποχή μας η κοινωνία μας βιώνει ραγδαίους μετασχηματισμούς, συνεχείς καινοτομίες και έντονη ανταγωνιστικότητα με έμφαση στην απόδοση σε όλους τους τομείς, συμπεριλαμβανομένης και της εκπαίδευσης. Η εκπαιδευτική διοίκηση και η ηγεσία κατέχουν κεντρική θέση στην αρμονική καθημερινή λειτουργία των σχολικών μονάδων. Είναι σαφής ο διαχωρισμός της σημασίας μεταξύ Διοίκησης, Διεύθυνσης και Ηγεσίας αν και κάποιοι ερευνητές θεωρούν τις τρεις έννοιες ταυτόσημες.

Ο όρος «Διοίκηση» έχει σχέση με την καθημερινή διοικητική διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών εργασιών για τη λειτουργία ενός οργανισμού. Η «Διεύθυνση» έχει σχέση με την καθημερινή διοίκηση του οργανισμού, ενώ συγχρόνως ο ηγέτης κατευθύνει μέσα όμως σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, ενώ ο όρος «Ηγεσία» αποτελεί ένα όρο- ομπρέλα όπου εμπεριέχει και τους δυο προηγούμενους όρους, τόσο της διοίκησης όσο και της διεύθυνσης. Άρα ένας καλός ηγέτης πρέπει να είναι και καλός διοικητικός και καλός διευθυντής.

Είναι γνωστό ότι ο βασικότερος συντελεστής διαμόρφωσης και εξασφάλισης προϋποθέσεων ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο αποτέλεσμα σε μια σχολική μονάδα, είναι ο διευθυντής. Η σωστή λειτουργία των μονάδων, προϋποθέτει επίσης την πιστή εφαρμογή των μεθόδων και των αρχών του management, όπως επίσης ο Διευθυντής για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του σχολείου, πρέπει να διαθέτει πολλές ικανότητες (Pashiardis, 1997).

Σήμερα η διοίκηση και στελέχωση των οργανισμών, απαιτεί ταχύτατη προσαρμογή στις συνεχείς αλλαγές και κοινωνική ευαισθησία. Στις νέες αυτές συνθήκες ο διευθυντής αδυνατεί από μόνος του να ανταπεξέλθει και η παρουσία ηγεσίας και ηγετών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού είναι επιτακτική. Το υπόδειγμα που θέλει το διευθυντή απλό διεκπεραιωτή των υποθέσεων της σχολικής μονάδας, δεν είναι πλέον πρόσφορο. Είναι ανάγκη, λόγω και των τάσεων αποκέντρωσης της εκπαίδευσης, να υπάρξει αλλαγή προς το υπόδειγμα του διευθυντή-εμπυχωτή-ηγέτη που θα παίρνει πρωτοβουλίες, θα χαρακτηρίζεται από ευελιξία και καινοτόμα δράση.

Σε κάθε οργανισμό και σύστημα η διοίκηση καθορίζει το πλαίσιο οργάνωσης

που θα φέρει την αποτελεσματικότητα. Όλο και περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι οι οργανισμοί οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων και των εκπαιδευτικών, δεν διαφέρουν σημαντικά από τις επιχειρήσεις, εκτός από την ειδική αποστολή τους (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005).

Ο διευθυντής στο ελληνικό σχολείο έχει να αντιμετωπίσει ένα διοικητικό πλαίσιο με συγκεντρωτική και γραφειοκρατική δομή αφού οι αποφάσεις λαμβάνονται σε εθνικό επίπεδο από την ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας, Πολιτισμού και Θρησκευμάτων και διοχετεύονται για υλοποίηση σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο τα περιθώρια άσκησης εξουσίας και ανάληψης πρωτοβουλιών στενεύουν για το διευθυντή του σχολείου ο οποίος καλείται να διαμορφώσει “εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική” επιστρατεύοντας προσωπικές δεξιότητες. Οι δεξιότητες αυτές θα επιτρέψουν στο διευθυντή- ηγέτη να παρακινήσει όλο το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου στην επίτευξη κοινού οράματος και παράλληλα να αντιμετωπίσει δημιουργικά τις προκλήσεις της κοινωνίας της πληροφορίας.

Η επίτευξη των σκοπών που ορίζει η νομοθεσία για το διευθυντή του σχολείου εξαρτάται τόσο από τα ατομικά χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες του όπως να προγραμματίζει, να συντονίζει, να παίρνει αποφάσεις, να εμπνέει σεβασμό, κύρος, να διαθέτει ήθος, επιμονή, δικαιοσύνη, όσο και από τα υπηρεσιακά και επαγγελματικά του χαρακτηριστικά όπως η διαχείριση της εξουσίας και οι ευθύνες. Οι διευθυντές κατά την άσκηση των καθηκόντων τους θα πρέπει να ενδιαφέρονται ταυτόχρονα και για το αποτέλεσμα και για τις ανθρώπινες σχέσεις προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους.

Για κάθε διευθυντή προσωπικός στόχος πρέπει να είναι η μεταμόρφωση του από διευθυντή-γραφειοκράτη σε διευθυντή-ηγέτη που θα δίνει ζωή στις καθημερινές επαναλαμβανόμενες λειτουργίες του σχολείου..

Πρόθεση της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει βασικά ζητήματα διοίκησης και ηγεσίας τόσο σε θεωρητικό επίπεδο , μέσα από τις απόψεις θεωρητικών του πεδίου για τη διοίκηση και ηγεσία οργανισμών γενικά και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ειδικότερα, όσο και σε πρακτικό επίπεδο μέσα από την έρευνα και μελέτη του τρόπου διοίκησης των διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης





## **Α΄ ΜΕΡΟΣ**

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### 1.1 Η έννοια της διοίκησης

Ο όρος διοίκηση (administration, management) χρησιμοποιήθηκε για να μεταφράσει ξένους όρους με διαφορετικό περιεχόμενο, γι' αυτό και η χρήση του δημιούργησε μια σύγχυση.

Την έννοιά της μπορούμε να τη συναντήσουμε στις πιο απλές καταστάσεις όπου εμπλέκονται πολύ λίγα άτομα (π.χ. μία οικογενειακή επιχείρηση καθαρισμού) αλλά και σε μεγάλους οργανισμούς και επιχειρήσεις όπου εκεί θεωρείται δεδομένη. Οργανισμός είναι σύμφωνα με τους Patrick Montana & Bruce Charnon (2000) το σύνολο των καθιερωμένων σχέσεων που διέπουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των στοιχείων ενός συστήματος, δηλαδή έχουν μια συγκεκριμένη δομή και διέπονται από κάποιους επίσημους κανόνες.

Ανεξάρτητα από το χώρο όπου αναπτύσσεται (κράτος, επιχειρήσεις, σχολεία) η διοίκηση αναφέρεται σε κάθε πολυάνθρωπη προσπάθεια ορθολογικής και επιστημονικής μεθόδευσης επιλογών που στοχεύουν στην βέλτιστη απόδοση μιας οργάνωσης.

Είναι δύσκολο να βρούμε έναν ορισμό για τον όρο διοίκηση που θα ήταν αποδεκτός από όλους. Σύμφωνα με έναν σύγχρονο ορισμό των Patrick Montana & Bruce Charnon (2000,σελ. 20) το μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία αντικειμενικών στόχων του οργανισμού αλλά και των μελών του. Όπως παρατηρούμε ο ορισμός αυτός δίνει έμφαση στο ρόλο των ανθρώπων στον οργανισμό, εστιάζει την προσοχή στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή στους στόχους και όχι μόνο στα πράγματα ή τις δραστηριότητες, και τέλος προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών θα πρέπει να είναι ενιαίο σύνολο με τους στόχους του οργανισμού.

Η έννοια της διοίκησης έχει ως στόχο να οργανώσει διάφορους οργανισμούς αλλά και τον τρόπο με τον οποίο οι διάφοροι διοικητές μπορούν να τους βοηθήσουν να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους με επιτυχία. «Το μάνατζμεντ είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα, που γίνεται στα πλαίσια μιας

οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμός, δημόσια υπηρεσία κλπ.) με ορισμένες λειτουργίες που γίνονται στα πλαίσια συγκεκριμένων παραγόντων (η φιλοσοφία, γενικές συνθήκες κτλ.) που χρησιμοποιούν ορισμένες μεθόδους ή εργαλεία (το πρόγραμμα, το οργανόγραμμα κτλ.)» (Θεοφανίδης, 1989, σ.64).

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998) η διοίκηση θεωρείται επιστήμη, αλλά και τέχνη, μια κοινωνική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη τις ανθρώπινες σχέσεις και μέσω συγκεκριμένων λειτουργιών επιδιώκει την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Από την πληθώρα των ερμηνειών που αποδίδονται στον όρο προκύπτουν ορισμένα κοινά στοιχεία όπως η ύπαρξη:

- μιας οργανωτικής δομής στην οποία κάθε παράγοντας αναλαμβάνει έναν ρόλο και
- σκοπών και στόχων που για την ύπαρξή τους απαιτείται η κατανόησή τους από όλα τα μέλη του οργανισμού.

Όλοι οι ορισμοί της διοίκησης αναφέρονται σε μια δραστηριότητα που ασκείται συστηματικά στους οργανισμούς και περιλαμβάνει τις λειτουργίες του προγραμματισμού-σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης-καθοδήγησης και του έλεγχου.

### **1.1.1.Οι λειτουργίες της Διοίκησης**

Οι λειτουργίες της Διοίκησης είναι ο προγραμματισμός/σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση/καθοδήγηση και ο έλεγχος. Μια πολύ σημαντική διαδικασία είναι αυτή της ανατροφοδότησης (feedback), η οποία είναι πολύ ουσιαστική διότι συμβάλλει στην επισήμανση των λαθών και τη βελτίωση των διαδικασιών της διοίκησης.

Κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού καθορίζονται οι βασικές κατευθύνσεις και οι στόχοι του οργανισμού και διαμορφώνεται ένα αρχικό πλάνο για την προσέγγιση και την επίτευξή τους, σύμφωνα πάντα με τους διαθέσιμους πόρους. Οι στόχοι θα πρέπει να προσδιορίζονται από τις παρακάτω ιδιότητες:

- α) Αποδοχή
- β) Ευκαμψία
- γ) Παρότρυνση
- δ) Συνοχή

ε) Ευληπτότητα

στ) Εφικτότητα

Για την επίτευξη των σκοπών ενός οργανισμού είναι απαραίτητη η εκτέλεση μιας σειράς δραστηριοτήτων, εργασιών ή καθηκόντων.

*Οργάνωση* είναι η διαδικασία κατά την οποία οι δραστηριότητες αυτές, οι εργασίες και τα καθήκοντα καθορίζονται, ομαδοποιούνται και ανατίθενται σε συγκεκριμένες ομάδες ή ανθρώπους. Έτσι διαμορφώνονται «οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κλπ.) όπως επίσης και μεταξύ των πόρων του οργανισμού, ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι, συντονισμένα θα κατευθύνονται αποτελεσματικά προς την υλοποίηση των στόχων» (Μπουραντάς 1992,σ.14).

Αποτέλεσμα του καθορισμού συγκεκριμένων εργασιών είναι η εξειδίκευση. Τα πλεονεκτήματα της εξειδίκευσης είναι η απόκτηση δεξιοτεχνίας από τους εργαζόμενους, η εξοικονόμηση χρόνου που προκύπτει και ο πιο εύκολος έλεγχος των διοικούντων πάνω στην απόδοση των υφισταμένων. Τα μειονεκτήματα της εξειδίκευσης είναι η επανάληψη και η ρουτίνα της εργασίας καθώς και η έλλειψη αυτονομίας και δημιουργικότητας από την πλευρά του εργαζόμενου. Για την άρση των αρνητικών συνεπειών της εξειδίκευσης προτείνεται η εναλλαγή και ο εμπλουτισμός των θέσεων εργασίας.

Καθοριστικοί όροι για την αποτελεσματική διοίκηση είναι οι παρακάτω: (Κουτούζης 1999, σ.81).

- Η δικαιοδοσία είναι το επίσημα αναγνωρισμένο δικαίωμα ενός μάνατζερ με το οποίο αποφασίζει, διατάζει και κατανέμει τους πόρους και το δυναμικό, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Πάντα διατρέχει τον οργανισμό από πάνω προς τα κάτω.
- Η ευθύνη είναι το καθήκον που έχει ένας εργαζόμενος να εκτελέσει μια δραστηριότητα που του έχει ανατεθεί.
- Η υπευθυνότητα είναι ο συνδετικός κρίκος της δικαιοδοσίας και της ευθύνης.
- Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων είναι το πλεονέκτημα που έχει ο μάνατζερ να μεταβιβάζει ένα μέρος των καθηκόντων ή των υποχρεώσεων του σε κάποιον άλλον εργαζόμενο.

*Η Διεύθυνση* είναι το στάδιο της εποπτείας, ενθάρρυνσης, και καθοδήγησης των υφισταμένων ενός οργανισμού για την υλοποίηση των στόχων του.

Κατά τη διαδικασία του, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ελέγχου, προκειμένου να διασφαλιστεί η τήρηση των σχεδίων και του προγραμματισμού, αξιολογούνται τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων των υφισταμένων, συγκρίνονται με τους στόχους και εντοπίζονται τυχόν αποκλίσεις που υπάρχουν μεταξύ τους. Σε περίπτωση που διαγνωστούν αποκλίσεις, αναλύονται τα αίτιά τους για μελλοντική αποφυγή, εφαρμόζονται διορθωτικές κινήσεις και τροποποιείται όλη η διαδικασία ή ένα μέρος της.

## **1.2.Ιστορική και θεωρητική αναδρομή στην Επιστήμη της Διοίκησης.**

Πολλά είναι τα ευρήματα που αναδεικνύουν την πορεία της διοικητικής επιστήμης μέσα από την εξέλιξη του πολιτισμού. Στην Παλαιά Διαθήκη συναντούμε τον Ιοθόρ να δίνει στον Μωυσή συμβουλές γύρω από αρχές οργάνωσης, όταν πια ανακάλυψε και ο ίδιος ότι δεν μπορεί να ηγείται μιας τεράστιας ομάδας ανθρώπων. Ο Ιοθόρ ουσιαστικά υπήρξε ένας από τους πρώτους αναλυτές της οργάνωσης δίνοντας αρχές οργάνωσης όπως το εύρος του ελέγχου ή τα όρια άσκησης εποπτείας.

Η Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία κατόρθωσε να διοικήσει με επιτυχία το τεράστιο κράτος της χάρη στην οργανωτική ικανότητα των Ρωμαίων και την υιοθέτηση νέων μεθόδων διοίκησης. Ο Ξενοφών στην *Κύρου Παιδεία* αναπτύσσει μια ολοκληρωμένη θεωρία διοίκησης. Ο Αριστοτέλης στα *Πολιτικά* του αναφέρεται στις αρχές του καταμερισμού της εργασίας δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα της εργασίας. Ο Πλάτωνας στην *Πολιτεία* του εξηγεί την αναγκαιότητα της εξειδίκευσης ως συνέπεια της ιδιοσυγκρασίας του ανθρώπου και την ανταλλαγή αγαθών ως αποτέλεσμα του καταμερισμού της εργασίας (Κωτσίκη, 2007).

Στα νεότερα χρόνια η επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης έγινε αντικείμενο επιστημονικής μελέτης. Το 1911 ξεκινά η σύγχρονη διοικητική θεωρία με τη δημοσίευση του F.Taylor *Principles of Scientific Management*, όπου διατυπώνονται οι βασικές αρχές της επιστήμης της διοίκησης. Αυτές τις αρχές αφού τις βελτίωσαν, τις εφάρμοσαν στην πράξη οι συνεργάτες του και έτσι μας

κληροδότησαν ένα σύνολο αρχών, που ακόμα και σήμερα χρησιμοποιούνται ως γνώμονας για την επιστημονική οργάνωση και διοίκηση.

Έχοντας ως γνώμονα την καλύτερη κατανόηση του έργου της γενικής διοίκησης αλλά και εκείνου που συντελείται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, κρίνεται σκόπιμη μια σύντομη αναφορά των πιο αντιπροσωπευτικών τάσεων – προσεγγίσεων της διοίκησης. Δεν υπάρχει σαφής οριοθέτηση ανάμεσα στις διάφορες θεωρίες – σχολές και για αυτό μπορεί να γίνουν πολλές ταξινομήσεις ανάλογα με το κριτήριο που επιλέγεται κάθε φορά. Έτσι η θεωρία της διοίκησης χωρίζεται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες ή περιόδους:

- την κλασσική περίοδο ή της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης,
- την νεοκλασική περίοδο ή περίοδος ανθρωπίνων σχέσεων
- την περίοδο της συστημικής προσέγγισης.

Εκτός από τις βασικές θεωρίες διοίκησης και συχνά παράλληλα με αυτές, αναπτύχθηκαν κι άλλες προσεγγίσεις με μικρότερη εμβέλεια. Η εμπειρική σχολή, που βασίζεται στην πείρα που αποκτάται καθημερινά από τα στελέχη είναι μία άλλη προσέγγιση, καθώς επίσης και προσεγγίσεις που χρησιμοποιούν μεθόδους με βάση την μαθηματική σκέψη και τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Σήμερα, η δυναμική ανάπτυξη της τεχνολογίας, η νέα μορφή του σύγχρονου κράτους και των υπερεθνικών οργανισμών και η άνοδος του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων, εμπλουτίζουν το πεδίο της θεωρητικής αναζήτησης και πρακτικής εφαρμογής της φιλοσοφίας της διοίκησης.

Η βασική ταξινόμηση των προσεγγίσεων διοίκησης σε κλασική, νεοκλασική και συστημική προσφέρεται περισσότερο για μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση της εκπαιδευτικής διοίκησης. Για το σκοπό αυτό γίνεται αναλυτικότερη περιγραφή των παραπάνω περιόδων με ταυτόχρονο συσχετισμό της καθεμιάς με τον εκπαιδευτικό χώρο.

### **1.2.1. Κλασική προσέγγιση**

Κλασική περίοδος θεωρείται η περίοδος στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αι. και αρχές του 20<sup>ου</sup> αι. που συμπίπτει με την εποχή της Βιομηχανικής ανάπτυξης στη Βόρεια Αμερική και στη Δυτική Ευρώπη. Κατά την κλασική προσέγγιση παραβλέπεται ο

ανθρώπινος παράγοντας και δίνεται έμφαση στην ορθολογική οργάνωση και τον καταμερισμό της εργασίας. Κατά τον Πασιαρδή (2004) σε αυτήν εντάσσονται οι παρακάτω θεωρίες:

1. Η θεωρία της επιστημονικής διοίκησης (με θεμελιωτή τον F.Taylor) εισάγει την έννοια της εξειδίκευσης στην εργασία, συνδέει την αμοιβή με την παραγωγικότητα των εργαζομένων δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην προσεκτική επιλογή και επιμόρφωση των υπαλλήλων, στην ορθολογική οργάνωση με βάση τον καταμερισμό της εργασίας και την κατανομή της ευθύνης μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Γενικά οι θεμελιώδεις αρχές του Taylor και της επιστημονικής προσέγγισης είναι:
  - Ο καθορισμός ενός μεγάλου φόρτου εργασίας καθημερινά για τον εργαζόμενο στον οργανισμό, ώστε να είναι υποχρεωμένος να δουλεύει ασταμάτητα κι επίσης να γνωρίζει ακριβώς την εργασία που πρέπει να επιτελέσει. Ο μεγάλος φόρτος εργασίας και η απόλυτη εξειδίκευση εξυπηρετούν το βασικό στόχο της αύξησης της παραγωγικότητας με ταυτόχρονη μεγιστοποίηση του κέρδους και ελαχιστοποίησης του κόστους.
  - Οι τυποποιημένες σχέσεις εργασίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να επιτελούν τις ίδιες εργασίες καθημερινά, ώστε να εξασφαλίζεται απόλυτα η επίτευξη του στόχου.
  - Μισθολογική επιβράβευση για κάθε επιτυχία και πρόστιμο ή κυρώσεις για κάθε αποτυχία.
  - Εξειδίκευση στους μεγάλους οργανισμούς. Οι πολύπλοκοι οργανισμοί χρειάζεται να καταμερίζουν τις εργασίες τους, ώστε να μπορούν να υλοποιηθούν από τους εργάτες οι οποίοι σιγά σιγά θα εξειδικεύονται στην εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Επίσης ο Taylor, πρότεινε οι αμοιβές των εργαζομένων να διαμορφώνονται σύμφωνα με την απόδοσή τους. Στη διάδοση των ιδεών του συντέλεσαν και οι συνεργάτες του όπως οι Frank & Lillian Gilbreth καθώς και ο Henry Gantt (Πασιαρδής, 2004). Το έργο του υπέστη πολλές επικρίσεις κυρίως από τους



οπαδούς της ανθρώπινης συμπεριφοράς, γιατί αντιμετώπιζε τον εργαζόμενο σαν μηχανή. Οι διορθωτικές προτάσεις του Taylor για τα παραπάνω ήταν:

- η αντικατάσταση των εμπειρικών κανόνων με την οργανωμένη γνώση που προσφέρει η επιστήμη,
- η επίτευξη αρμονίας στην ομαδική δράση, αντί για τη διαφωνία,
- η δυνατότητα εκπαίδευσης των εργαζομένων στο είδος εργασίας στο οποίο είναι κατάλληλοι και
- ο διαχωρισμός της εργασίας σε προπαρασκευαστικό και εκτελεστικό στάδιο, όπου το πρώτο αποτελεί ευθύνη του management, ενώ το δεύτερο ευθύνη των εργατών (Μπρίνια,2008).

2. Η γραφειοκρατική θεωρία (με εκφραστή τον M.Weber) αποτελεί το πιο δυναμικό μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης οργανισμών και έχει τα παρακάτω κύρια χαρακτηριστικά (Καμπουρίδης , 2002):

- Καθορισμένοι τομείς αρμοδιότητας, δικαιοδοσίας με καθορισμένους κανόνες και διοικητικές διατάξεις.
- Ιεράρχηση στα διάφορα επίπεδα εξουσίας που διαβαθμίζεται σ'ένα σύστημα προϊσταμένων-υφισταμένων, στο οποίο ασκείται εποπτεία από το ανώτερο στο κατώτερο επίπεδο.
- Η Διοίκηση ασκείται από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη με βάση εγκυκλίους και οδηγίες.
- Η επικοινωνία των στελεχών μεταξύ τους αλλά και με το κοινό που συναλλάσσεται ο οργανισμός έχει απρόσωπο χαρακτήρα.

Σύμφωνα με τον Σαϊτή (2005) άλλα χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού μοντέλου που συμπληρώνουν τα παραπάνω είναι: α) η ομοιομορφία για την εκτέλεση κάθε έργου, όπου η ύπαρξη κανονισμών εξασφαλίζει την ομοιομορφία των ενεργειών και καθιστά δυνατή την συνεργασία των επιμέρους δραστηριοτήτων και β) την αξιολόγηση του προσωπικού βάσει αντικειμενικών κριτηρίων που εξασφαλίζει μια ομοιογένεια στα στελέχη αυτού του επιπέδου. Παρά τα πλεονεκτήματά του (ορθολογική κατανομή του έργου, σύστημα προτύπων λειτουργίας, αξιοκρατική επιλογή στελεχών) το γραφειοκρατικό μοντέλο, παρουσιάζει και βασικά

μειονεκτήματα όπως η τυπολατρία και οι κανόνες που καθιστούν έναν οργανισμό δύσκαμπτο και το ότι κατασκευάζει ένα πρότυπο στην τυπική μόνο οργάνωση και, για το λόγο αυτό, δεν αποτελεί πλήρες μοντέλο διοίκησης.

3. Η λειτουργική θεωρία (με εκπρόσωπο τον H. Fayol) περιγράφει ένα ορθολογικό πρόγραμμα διεύθυνσης προσωπικού με πέντε βασικές λειτουργίες :

1. τον προγραμματισμό,
2. την οργάνωση,
3. την εποπτεία (διεύθυνση-ηγεσία),
4. το συντονισμό
5. τον έλεγχο.

Ο Fayol έδωσε έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Οι γενικές αρχές διοίκησης του K Fayol συνοψίζονται στα εξής: α) καταμερισμός της εργασίας (εξειδίκευση), β) η εξουσία και η ευθύνη με την έννοια ότι η εξουσία του να δίνει κάποιος εντολές να ταυτίζεται με το βαθμό ευθύνης που αναλαμβάνει, γ) ενσυνείδητη πειθαρχία, δ) ενότητα εντολών, ε) ενότητα κατεύθυνσης (Μπρίνια, 2008).

- Σχεδιασμός-Προγραμματισμός. Η λειτουργία αυτή προηγείται των υπολοίπων και περιλαμβάνει την επιλογή των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού. Στην ουσία ο σχεδιασμός-προγραμματισμός έχει προστατευτικό ρόλο, αφού ελαχιστοποιεί την αβεβαιότητα στη λειτουργία του οργανισμού, εκμεταλλεύεται πιθανές ευκαιρίες και λειτουργεί σαν πυξίδα στον οργανισμό.
- Λήψη αποφάσεων. Είναι το στάδιο το οποίο υπάρχει σε όλες τις διοικητικές λειτουργίες κι αφορά τις επιλογές για το πρόγραμμα, την οργάνωση, τα στελέχη, όπως και τις διορθωτικές αποφάσεις σε διαπιστωμένες αποκλίσεις. Συνήθως, σε ένα συγκεντρωτικά οργανωμένο σύστημα, την ευθύνη της λήψης απόφασης έχει η κορυφή της ιεραρχίας, η εξουσία του συστήματος.
- Οργάνωση. Είναι η δραστηριότητα εκείνη που καθορίζει τον επίσημο ρόλο που θα έχει κάθε εργαζόμενος στον οργανισμό, καθώς και τους κανόνες και όρους μέσα στους οποίους θα γίνεται η κάθε δραστηριότητα. Τα κυριότερα στοιχεία της λειτουργίας της οργάνωσης είναι :α) η ομαδοποίηση

των δραστηριοτήτων σε τμήματα ή τομείς, β) η καθιέρωση γραμμών εξουσίας-ευθύνης και επικοινωνίας, γ) η στελέχωση των θέσεων και ε) η ανάθεση αναγκαίας εξουσίας στους υπεύθυνους των τμημάτων.

- Διεύθυνση και ηγεσία. Το έργο της διεύθυνσης συνίσταται στην εποπτεία του έργου των εργαζομένων και των συνθηκών εργασίας αυτών, στην παρακίνηση που στοχεύει στην βελτίωση της αποδοτικότητας και στην αποτελεσματική επικοινωνία στελεχών και υφισταμένων που δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα εργασίας.
- Έλεγχος. Είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στην παρακολούθηση και ρύθμιση της λειτουργίας του οργανισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η προσέγγιση των στόχων που τέθηκαν κατά τον προγραμματισμό. Έτσι, διαπιστώνονται τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της διοίκησης και το διοικητικό στέλεχος εντοπίζει τα αίτια αυτών των προβλημάτων (Σαΐτης, 2005).

Πολλές έννοιες της κλασικής διοίκησης και κυρίως η γραφειοκρατική θεώρηση έχουν επηρεάσει τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Το οργανόγραμμα, η ιεραρχική δομή, η εξειδίκευση των εκπαιδευτικών στη βάση του γνωστικού αντικειμένου, ο καταμερισμός εργασίας, το πεδίο ελέγχου, οι απρόσωπες σχέσεις, η εξάρτηση από την κεντρική εξουσία, ο καθορισμός καθηκόντων των διευθυντών και του συλλόγου διδασκόντων είναι ενδεικτικές ενέργειες που εφαρμόζονται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η κλασική θεωρία επηρέασε την περίοδο 1920-1930 και την εκπαίδευση διεθνώς. Υπήρξε η τάση για μέτρηση της μαθησιακής αποτελεσματικότητας με την καθιέρωση εθνικών μετρήσεων. Πολλές έννοιες του Taylor εφαρμόζονται στην εκπαίδευση, όπως ο σαφής καθορισμός των στόχων του εκπαιδευτικού συστήματος, η αρχική κατάρτιση των ατόμων που εργάζονται στην εκπαίδευση, η εξασφάλιση των αναγκαίων μέσων και υλικών για την καλύτερη αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007). Η γραφειοκρατική θεώρηση συνέβαλε στην αναβάθμιση του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού και στην εξέλιξή του στην ιεραρχία της εκπαιδευτικής διοίκησης με την καθιέρωση των απαιτούμενων προσόντων για την εισαγωγή στον κλάδο και την στελέχωσή του.

Ωστόσο, πολλές από τις συνέπειες της γραφειοκρατικής θεώρησης έρχονται σε ρήξη με τα παιδαγωγικά ιδεώδη. Η δυσκολία σε ένα γραφειοκρατικό σχολικό

σύστημα είναι ότι, όταν η γραφειοκρατία και η βιωσιμότητά της γίνεται αυτοσκοπός τότε οι σκοποί της εκπαίδευσης ή μόρφωσης περνούν σε δευτερεύουσα μοίρα (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008). Σήμερα, τα σχολεία είναι γραφειοκρατικά με ιεραρχία και κανόνες (τυπικούς και άτυπους) που κατευθύνουν τη συμπεριφορά των μελών και συνδέονται με διάφορους ρόλους.

Η τυποποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, καθώς και οι κατευθύνσεις του προϊσταμένου προς τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς περιορίζει την ατομική ελευθερία και την επαγγελματική αυτονομία των εκπαιδευτικών. Αποτέλεσμα αυτών είναι η άσκηση πιέσεων από συνδικαλιστικούς φορείς και κοινωνιολόγους για την απογραφειοκρατικοποίηση των εκπαιδευτικών οργανισμών και την εφαρμογή πιο ευέλικτων διοικητικών σχημάτων.

Στην Ελλάδα τα χαρακτηριστικά της κλασικής και γραφειοκρατικής θεωρίας βρήκαν τον εκφραστή τους κυρίως την εποχή της παντοδυναμίας του Επιθεωρητή και του Επόπτη (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008). Αξίζει να δει κανείς πώς αποδίδονται αυτά τα χαρακτηριστικά στο κείμενο της Διδασκαλικής Ομοσπονδίας Ελλάδος (Δ.Ο.Ε): «Ο Επιθεωρητής έχοντας υπό τις διαταγές του εκατοντάδες υφισταμένους(...) εκτός από το μεγαλείο της απόστασής του, χρησιμοποιεί για να τους διοικήσει την αποστολή εγκυκλίων, διαταγών, τυποποιημένων οδηγιών και υποδείξεων, συχνά τον έλεγχο και εκφοβισμό, την ποινή και την αμοιβή και τις υπηρεσιακές εκθέσεις, που κάθε χρόνο του δίνουν την ευχέρεια να αμείβει τους μεν και να τιμωρεί τους δε. Αραιά και πού χρησιμοποιεί τις “υποδειγματικές” διδασκαλίες, που τις φορτώνει στην πλάτη του δασκάλου και τα “παιδαγωγικά” συνέδρια που του εξασφαλίζουν την απυρόβλητη θέση του προέδρου» (Φύλλο 866 του Διδασκαλικού Βήματος). Παρόμοιες απόψεις για το αυταρχικό και ιεραρχικό σύστημα διοίκησης και το ρόλο του Επιθεωρητή εκφράζει και η Ομοσπονδία Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης (Ο.Λ.Μ.Ε). Συγκεκριμένα αναφέρει ότι ο Επιθεωρητής έχει το ρόλο του αστυνόμου, του ατόμου που αξιολογεί με εντελώς υποκειμενικά κριτήρια το έργο των καθηγητών (Πρακτικά του Α' Εκπαιδευτικού Συνεδρίου Καθηγητών Μέσης Εκπαίδευσης, 1982).

### 1.2.2. Νεοκλασική προσέγγιση

Γύρω στα 1930 συναντάται μια νέα προσέγγιση στη θεωρία της διοίκησης που είναι γνωστή ως κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων και εμφανίζεται ως αντίδραση στις θεωρίες της επιστημονικής και ορθολογικής οργάνωσης της εργασίας. Εξαιρετική επίδραση δέχτηκε από το κίνημα του συμπεριφορισμού του Skinner. Ενώ στην κλασική διοίκηση η αύξηση της παραγωγικότητας βασίζεται στην κατάρτιση, την εξειδίκευση της εργασίας και τη σύνδεσή της με την αμοιβή, στη νεοκλασική προσέγγιση δίνεται έμφαση στις ανθρώπινες δεξιότητες, στην ομαδική συμπεριφορά και παρακίνηση. Στην καθιέρωση της νεοκλασικής προσέγγισης συνέβαλαν οι έρευνες που έγιναν στο εργοστάσιο της εταιρείας Western Electric στο Hawthorne από τους Elton Mayo και Roethlisberger την περίοδο 1927-1932. Από τις έρευνες διαπιστώθηκε ότι η παραγωγικότητα επηρεάζεται από την ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ εργαζομένων και των προϊσταμένων τους. Η παραγωγικότητα των εργαζομένων αυξάνεται εάν ικανοποιούνται οι κοινωνικές ανάγκες τους στο χώρο εργασίας προσφέροντάς τους ευκαιρίες για κοινωνικές επαφές, με το να τυγχάνουν ανθρώπινη κι έντιμη μεταχείριση και με τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Στα τελικά συμπεράσματα του Mayo περιέχονται δύο βασικοί συντελεστές: α) η σημασία των ανθρώπινων διαθέσεων σε σχέση με την απόδοση και β) η σημασία του ψυχοκοινωνικού κλίματος για τις ανθρώπινες διαθέσεις, τη διαμόρφωση και κατεύθυνσή τους και οι επιπτώσεις του πάνω στην απόδοση (Πασιαρδής, 2004). Τα συμπεράσματα αυτά οδήγησαν σε μια αναθεώρηση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα κατά την επίτευξη των στόχων των οργανισμών και αναγνωρίστηκε τελικά ότι οι ψυχολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων είναι πολύ πιο σύνθετοι απ' ό,τι πίστευε ο Taylor. Γι' αυτό οι οπαδοί της νεοκλασικής θεωρίας προτείνουν να δίνεται το ίδιο βάρος τόσο στην αύξηση της παραγωγικότητας στην επιχείρηση, όσο και στην ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν. Η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων εκπροσωπείται από τους Barnard, Maslow, Mc Gregor, Argyris, Blake και Mouton.

Ο Barnard θεωρεί πολύ σημαντική τη σημασία της συμπεριφοράς και της αντίδρασης κάθε ατόμου μέσα σε μια επίσημη οργάνωση και το ρόλο που διαδραματίζει η ανεπίσημη δομή της. Επειδή, η δύναμη της ανεπίσημης δομής της

οργάνωσης είναι πολύ μεγάλη τονίζει ότι ο μάνατζερ πρέπει να συνδέει τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων με τις ανάγκες και τους σκοπούς της οργάνωσης, προκειμένου ν' αποφευχθεί η ανεπίσημη ηγεσία. Στην πραγματικότητα, ο Barnard εισήγαγε ένα μοντέλο συνθετικής προσέγγισης (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008).

Ο Maslow ανέπτυξε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών η οποία αποτελείται από πέντε κατηγορίες: α) οι φυσιολογικές ανάγκες, δηλαδή οι βασικές ανάγκες του ανθρώπου, β) οι ανάγκες ασφάλειας, γ) οι κοινωνικές ανάγκες, δηλαδή οι ανάγκες που έχουν σχέση με τη φιλία, στοργή και τις κοινωνικές σχέσεις, δ) οι ανάγκες εκτίμησης, όπως το κύρος, η αυτοεκτίμηση, η κοινωνική θέση, το γόητρο και ε) οι ανάγκες ολοκλήρωσης, δηλαδή ανάγκες που σχετίζονται με την ανάπτυξη, επιτυχία και εξέλιξη του ατόμου (Πασιαρδής, 2004). Για τον Maslow η ικανοποίηση μιας ανάγκης κατώτερου επιπέδου παρακινεί το άτομο για την εκπλήρωση κάποιας άλλης ανάγκης ανώτερου επιπέδου. Επομένως, όποιος διοικεί έναν οργανισμό πρέπει να δώσει προσοχή στην ικανοποίηση αναγκών κατώτερου επιπέδου για να μπορέσει να καταστήσει τις ανάγκες ανώτερου επιπέδου ως παρωθητικές δυνάμεις μέσα στην υπηρεσία.

Ο Mc Gregor θεμελίωσε τη θεωρία του (X και Ψ) σχετικά με τα ανθρώπινα κίνητρα για παραγωγή έργου και αποτελεσματικότητα στη θεωρία κινήτρων του A.Maslow. Η θεωρία X απηχεί τις παραδοσιακές αυταρχικές αντιλήψεις και στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να τους διευθύνουν επειδή δεν θέλουν ν' αναλάβουν ευθύνες. Η θεωρία Ψ αντανακλά τις σύγχρονες θέσεις διοίκησης και δέχεται ότι ο άνθρωπος είναι ικανός να προσφέρει πολύ περισσότερα στην υπηρεσία του, αρκεί να βρεθεί στο κατάλληλο περιβάλλον εργασίας. Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται εν συντομία οι απόψεις για την ανθρώπινη φύση, όπως αυτές εκφράζονται από τις θεωρίες X και Ψ. Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται εν συντομία οι δύο θεωρίες διοίκησης που ανέπτυξε ο McGregor.

**Πίνακας 1. Υποθέσεις των θεωριών X και Ψ του Mc Gregor**

Θεωρία X	Θεωρία Ψ
Η εργασία είναι αποκρουστική για τους περισσότερους ανθρώπους.	Η εργασία είναι τόσο φυσιολογική, όσο είναι το παιχνίδι για το παιδί, εάν οι συνθήκες είναι ευνοϊκές
Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν είναι φιλόδοξοι, δεν επιθυμούν την ανάληψη ευθυνών και προτιμούν να καθοδηγούνται	Ο αυτοέλεγχος είναι πολύ συχνά μια σημαντική προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού/ιδρύματος
Οι περισσότεροι άνθρωποι διαθέτουν μικρή δημιουργικότητα και αδυνατούν να επιλύουν τα προβλήματα του οργανισμού	Η δημιουργική ικανότητα για την επίλυση προβλημάτων του οργανισμού υπάρχει σε πολλά άτομα
Κίνητρα υπάρχουν μόνο για την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών ασφαλείας	Κίνητρα υπάρχουν στο κοινωνικό επίπεδο και στο επίπεδο αυτοπραγμάτωσης της πυραμίδας του Maslow
Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να ελέγχονται διαρκώς και ν' απειλούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.	Οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να κατευθύνουν τον εαυτό τους και να είναι δημιουργικοί αν τους δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα.

Όπως προκύπτει από τον πίνακα, ανάλογα με τις πεποιθήσεις του διευθυντή, αν δηλαδή είναι οπαδός της θεωρίας X ή της θεωρίας Ψ, θα είναι και ο τρόπος που

θα διευθύνει το σχολείο (Πασιαρδής, 2004). Η οργάνωση και διοίκηση του σχολείου με βάση το μοντέλο της θεωρίας X θα πρέπει ν' αποφεύγεται, διότι οδηγεί στην έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ διευθυντή και προσωπικού, αυταρχικό κλίμα και στην αναποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Στην πράξη η παραδοχή της θεωρίας Ψ συνεπάγεται την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων, τη συμμετοχική διοίκηση, την αύξηση της ελευθερίας και πρωτοβουλίας στους εργαζομένους και τον περιορισμό του ελέγχου της διοίκησης.

Ο Argyris (1957) προχώρησε την έρευνα διατυπώνοντας τη θεωρία ανωριμότητας - ωριμότητας του ατόμου μέσα σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, τα άτομα που προσλαμβάνονται σε έναν οργανισμό εμποδίζονται να φτάσουν στην ωριμότητα από τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση μέσα σε αυτόν. Γι' αυτό και παραμένουν παθητικά. Για να ωριμάσουν και να ενεργοποιηθούν αναπτύσσοντας τη δημιουργικότητά τους και αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες, θα πρέπει η διοίκηση να δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα μέσα στον οργανισμό (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008).

Η θεωρία των αναγκών του Maslow αποτελεί, επίσης, τη βάση για τη θεωρία της διοίκησης μέσω στόχων (Goal Theory) η οποία είναι από τις πιο πρόσφατες και σημαντικές θεωρίες της Διοίκησης της Εκπαίδευσης με ιδρυτή τον Peter Drucker. Η θεωρία αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία εκπαιδευτικοί και διευθυντές θέτουν από κοινού στόχους με βάση τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτά τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται αργότερα για να αξιολογηθεί η συνεισφορά κάθε μέλους στην ομάδα και κατά πόσο υλοποιήθηκαν οι προγραμματισμένοι στόχοι. Η εφαρμογή της θεωρίας προϋποθέτει άτομα που έχουν ατομικά κίνητρα για δημιουργία και αυτοπειθαρχία ενώ δίνει έμφαση στην επίτευξη των στόχων του ιδρύματος.

Η κύρια κριτική που δέχτηκε η νεοκλασική θεωρία είναι ότι ανέδειξε τη θετική πλευρά της ανθρώπινης φύσης του ανθρώπου και συσκότισε την αρνητική φύση του που συνδέεται με την τάση για επιβολή και διεκδίκηση συμφερόντων κι εξουσίας. Στο χώρο της εκπαίδευσης, οι κοινωνικές πιέσεις και οι θεσμικές αλλαγές βοήθησαν ώστε ν' αλλάξει το κλασικό μοντέλο διοίκησης παίρνοντας στοιχεία από την ανθρωπιστική θεωρία της νεοκλασικής διοίκησης. Από τις κυριότερες συμβολές της ανθρωπιστικής σχολής ήταν η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών του



οργανισμού και η χρησιμοποίηση των παρακινήτων. Υπάρχει δηλαδή μια στροφή προς το δημοκρατικό τρόπο διοίκησης, αν και, όπως υποστηρίζει ο Σαΐτης (2005, όπ. αναφ. στο Ηγεσία και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, 2007), η εκπαιδευτική διοίκηση συνεχίζει να εξαρτάται από ένα κεντρικό και γραφειοκρατικό σύστημα.

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα οι αλλαγές ήρθαν τη δεκαετία του 1980, όπου καταργήθηκε ο «τεϊλοριανός» θεσμός του επιθεωρητή και καθιερώθηκαν θέσεις Σχολικών Συμβούλων (για την επιστημονική εποπτεία), Προϊσταμένων γραφείων και Διευθύνσεων Εκπαίδευσης (για τη διοικητική εποπτεία). Επίσης, δόθηκε έμφαση στις επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών και καθιερώθηκε ο σύλλογος διδασκόντων (1566/1985) ως αποφασιστικό όργανο δίνοντας μια συμμετοχική διάσταση στη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών. Ο άνθρωπος και κυρίως ο μαθητής γίνεται το επίκεντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και το σύστημα διδασκαλίας από δασκαλοκεντρικό αλλάζει σε μαθητοκεντρικό.

### **1.2.3. Συστημική προσέγγιση**

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1960, η μελέτη των οργανώσεων στρέφεται προς το ανοικτό σύστημα. Κύριος εκπρόσωπος της σχολής των κοινωνικών συστημάτων θεωρείται ο T. Parsons (1951) με τη δομολειτουργική του θεωρία ο οποίος αντιλαμβάνεται την οργάνωση σαν ένα σύστημα δομών που λειτουργεί σε τρία επίπεδα: το θεσμικό, το διαχειριστικό και το τεχνικό-λειτουργικό. (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Η συστημική θεωρία χρησιμοποιώντας διαφορετικές προσεγγίσεις τόσο από την κλασική, όσο κι από την νεοκλασική θεωρία συμβάλλει στην κατανόηση του συστήματος και του περιβάλλοντος, τα οποία αλληλεξαρτώνται και αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους. Η συστημική θεωρία αντιλαμβάνεται την τυπική οργάνωση ως ένα ανοικτό σύστημα το οποίο βρίσκεται σε διαρκή σχέση αλληλεξάρτησης με το περιβάλλον. Υπάρχει γενική ομοφωνία ότι το άμεσο και ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον επιδρά στη λειτουργία και στις διαδικασίες των σχολικών μονάδων. Η θεωρία αυτή επικουρείται από τις προηγούμενες προσεγγίσεις με τα παρακάτω συμπεράσματα: α) από την κλασική σχολή με την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα και β) από τη σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων για το ρόλο που έχουν οι ανθρώπινες σχέσεις, η επικοινωνία και η συνεργασία στη λειτουργία ενός οργανισμού. Η συστημική προσέγγιση έχει σημασία για την οργάνωση και διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών, διότι το ενδιαφέρον

των διοικητικών στελεχών εστιάζεται τόσο στη βιωσιμότητα της εκπαιδευτικής μονάδας, μέσω της επίτευξης των στόχων της, όσο και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (εκπαιδευτικοί, μαθητές), στοιχεία που θα οδηγήσουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας (Μπρίνια, 2008).

Το μοντέλο των ανοικτών συστημάτων συνέβαλε στην αποδοχή ότι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι ανοικτά συστήματα, που αποτελούνται από επιμέρους μονάδες που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους διαρκώς. Το σχολείο ως υποσύστημα του εκπαιδευτικού συστήματος συναλλάσσεται με το περιβάλλον του κι όσο πιο μεγάλη είναι η συναλλαγή του με τις εξωτερικές ομάδες τόσο πιο «ανοιχτό» θεωρείται. Ως ανοιχτό όμως σύστημα θα πρέπει να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες ώστε να αποτελεσματικό και βιώσιμο στο μέλλον. Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος οργάνωσης και διοίκησης των σχολικών μονάδων, αφού η αποτελεσματικότητα του σχολείου είναι συνάρτηση της συγκυρίας των περιστάσεων και της ιδιαιτερότητας του οργανισμού. Συμπερασματικά, θα μπορούσε κανείς να συμφωνήσει με αυτό που αναφέρει ο Πασιαρδής (2004) ότι η θεωρία των συστημάτων είναι ίσως η πιο διαδεδομένη θεωρία της Εκπαιδευτικής Διοίκησης, γιατί είναι η πρώτη που κατάφερε να συνδέσει την οργανική θέση με το άτομο που την κατέχει.

Από τη δεκαετία του 1990 παρατηρήθηκε στροφή του management προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με κύριο εκφραστή τον Edward Deming. Η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης των λαθών και αποκλίσεων από τους στόχους. Η λογική της ποιότητας δεν δέχεται ότι «τα λάθη είναι ανθρώπινα», αλλά στηρίζεται στην αρχή «χωρίς κανένα σφάλμα» ή «κάντο σωστά από την πρώτη στιγμή». Οι στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι α) συνεχής αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και β) συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με το κόστος. Είναι ένα μοντέλο διοίκησης που αξιοποιεί τη συλλογική προσπάθεια και το συναινετικό τρόπο λήψης αποφάσεων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσφέρει ένα σύνολο από αρχές που εκσυγχρονίζουν στην ουσία τη συστημική θεωρία και τα οποία όταν συνδυαστούν, θεωρείται πως μας παρέχουν μια ευέλικτη και αποτελεσματική μέθοδο για βελτίωση της εκπαίδευσης (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008). Παρά την κριτική που της ασκείται για τον τεχνοκρατικό προσανατολισμό της, πολλές από τις βασικές αρχές του Deming βρίσκουν εφαρμογή τόσο στη σχολική μονάδα όσο και στο εκπαιδευτικό σύστημα.

Τέλος, η Ευρωπαϊκή Ένωση εξακολουθεί να θέτει στο προσκήνιο τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση. Στην κατεύθυνση αυτή, υιοθέτησε χαρακτηριστικά (δείκτες ποιότητας) που συνάδουν με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ενέκρινε πιλοτικά προγράμματα για την αξιολόγηση της ποιότητας της σχολικής μονάδας.

### **1.3. Η Εκπαιδευτική Διοίκηση**

Η εκπαίδευση ως οργανωμένη και προγραμματισμένη μορφή της παιδείας αποτελεί πρωταρχική μέριμνα κάθε σύγχρονου κράτους και υλοποιείται με τα παραδοσιακά μέσα του δημοσίου δικαίου. Η εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική αντλεί τους κανόνες από το Δίκαιο της Παιδείας που ανήκει στο ειδικό μέρος του Διοικητικού Δικαίου (Κωτσίκη, 2001). Η δέσμευση του κράτους για απρόσκοπτη παροχή της εκπαίδευσης εξασφαλίζεται μέσα από οργανωτικούς σχηματισμούς (εκπαιδευτικές μονάδες) στους οποίους εντάσσεται ένα σύνολο συντελεστών που η ορθολογική διασύνδεση και ο επιτυχής συντονισμός τους οδηγεί στην επίτευξη του προκαθορισμένου σκοπού. Η υλοποίηση των σκοπών της εκπαίδευσης μέσω των εκπαιδευτικών οργανισμών εξειδικεύεται στις διάφορες βαθμίδες, δημιουργώντας την ανάγκη κατάλληλης οργάνωσης και λειτουργίας.

Όπως σε κάθε οργανωτικό σχήμα, το ίδιο και στο σχολείο, έχουν προβλεφθεί διάφοροι παράγοντες που συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των στόχων. Οι κυριότεροι παράγοντες είναι οι ανθρώπινες δυνάμεις (εργασία), τα υλικά μέσα κάθε είδους, ο χώρος, ο χρόνος και τα τεχνικά-βοηθητικά μέσα. Στο σχολείο οι παράγοντες αυτοί είναι το εκπαιδευτικό προσωπικό, οι μαθητές, το εκπαιδευτικό υλικό κλπ. Η λειτουργία της διοίκησης είναι, με βάση το δοσμένο οργανωτικό σχήμα, να μελετήσει τη θέση και την αποστολή του κάθε παράγοντα ξεχωριστά κι έπειτα να τους ενεργοποιήσει και να τους δραστηριοποιήσει κατάλληλα, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι που έχει θέσει το οργανωτικό σχήμα με τη μικρότερη δυνατή θυσία (Κωτσίκη, 2007). Σήμερα, δεν υπάρχει τομέας δημόσιος ή ιδιωτικός, στον οποίο η οργάνωση και διοίκηση να μην αποτελούν την κυριότερη προϋπόθεση της επιτυχίας τους. Έτσι, στον τομέα της εκπαίδευσης, η οργάνωση και η διοίκηση έχει καταστεί αναγκαία για τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και τον καθορισμό των στόχων του εκπαιδευτικού συστήματος και των μέσων υλοποίησής τους.

Οι αρχές που χαρακτηρίζουν την εκπαιδευτική διοίκηση και πρέπει να προωθούνται από το διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι οι εξής: α) η δημοκρατική αρχή διοίκησης, δηλαδή η συμμετοχική διοίκηση με ουσιαστική συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, β) η αρχή της προσωπικής εποπτείας, δηλαδή η προσωπική επαφή του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς, γ) η αρχή της δικαιοσύνης, δηλαδή οι αποφάσεις του διευθυντή να είναι σύννομες και δίκαιες για όλους τους εκπαιδευτικούς, δ) η αρχή της ορθολογικής λήψης αποφάσεων, δηλαδή η λήψη αποφάσεων από το διευθυντή να είναι αποτέλεσμα εφαρμογής των επιστημονικών αρχών του μάνατζμεντ και ε) η αρχή της προσαρμοστικότητας στο περιβάλλον, δηλαδή ο διευθυντής να ενεργεί ανάλογα με τα δεδομένα του περιβάλλοντος και να προσαρμόζεται σε αυτά (Μπρίνια, 2008).

Η επιρροή που άσκησαν οι διάφορες θεωρίες διοίκησης στην εκπαιδευτική διοίκηση είναι εμφανής, ωστόσο δεν αρκεί μόνο να κάνουμε άκριτη μεταφορά των προσεγγίσεων από ένα εμπορικό ή βιομηχανικό περιβάλλον σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον. Αν και υπάρχουν πολλές θεωρίες γύρω από τη διοίκηση της εκπαίδευσης, καμία δεν μπορεί να θεωρηθεί ως η απόλυτη θεωρία που θα επιλύσει τα προβλήματα της εκπαίδευσης. Επιπλέον, είναι δυνατόν να εντοπίσουμε ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά ανάμεσα στις παραδοσιακές και σύγχρονες θεωρίες. Σύμφωνα με τον Bush (1995, όπ. αναφ. στο Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά, 2008) τρία είναι τα κύρια χαρακτηριστικά τους :

- ο κανονιστικός χαρακτήρας τους σε ότι αφορά τη φύση των εκπαιδευτικών θεσμών και τη συμπεριφορά των ατόμων. Δηλαδή, οι θεωρητικοί περισσότερο εκφράζουν απόψεις για τον τρόπο διεύθυνσης των οργανισμών παρά για απλά θέματα διαχείρισης. Όταν, για παράδειγμα, οι εκπαιδευτικοί ισχυρίζονται ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με συμμετοχική διαδικασία, αυτοί μάλλον εκφράζουν κανονιστικές κρίσεις παρά αναλύουν τη σύγχρονη πρακτική.
- ο μεροληπτικός ή εκλεκτικός χαρακτήρας τους με την έννοια ότι δίνουν έμφαση σε ορισμένες πλευρές των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων σε βάρος άλλων στοιχείων. Τα σχολεία είναι αναμφισβήτητα πολύ πολύπλοκοι οργανισμοί για να μπορούν ν' αναλυθούν μόνο από μια διάσταση.
- η παρατήρηση της πρακτικής εφαρμογής που μπορεί να κάνει ισχυρή μια πρόβλεψη εάν είναι συστηματική και επαναλαμβανόμενη. Οι θεωρίες έχουν ανάγκη από την υποστήριξη μιας τακτικής και μεθοδικής παρατήρησης στα

εκπαιδευτικά ιδρύματα που αποτελεί την καθοριστική πλευρά της ανάπτυξης μιας καλής θεωρίας.

Τέλος, στις διάφορες θεωρίες διοίκησης που παρουσιάστηκαν υπάρχει ένα κοινό πεδίο προβληματισμού αναφορικά με την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών ηγεσίας για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Οι ερευνητές έχουν διαφορετικές απόψεις για τη φύση της εκπαιδευτικής ηγεσίας ανάλογα με τις θεωρίες που ασπάζονται. Κάποιοι δέχονται ότι οι διευθυντές των σχολείων έχουν το προβάδισμα να επιβάλλουν στόχους και να παίρνουν αποφάσεις, ενώ άλλοι θεωρούν τους διευθυντές σαν πρώτους μεταξύ ίσων μέσα σ' ένα συμμετοχικό σύστημα. Άλλοι υπογραμμίζουν το ρόλο του διευθυντή σαν μεσολαβητή σε περιόδους κρίσεων και συγκρούσεων, ενώ άλλοι υποδεικνύουν τα όρια ενός ενεργού καθοδηγητικού ρόλου μέσα σε ουσιαστικά ασαφείς θεσμούς. Είναι γεγονός ότι στην εποχή μας το υπόδειγμα του διευθυντή - διεκπεραιωτή των υποθέσεων της σχολικής μονάδας, δεν μπορεί να προσφέρει αποδοτικότερη εκπαίδευση και είναι ανάγκη να υπάρξει αλλαγή του προς το υπόδειγμα του διευθυντή - ηγέτη. Με βάση την παραπάνω διαπίστωση καθίσταται αναγκαία η διερεύνηση του ζητήματος της ηγεσίας που ακολουθεί.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΗΓΕΣΙΑ

#### 2.1 Ορισμός ηγεσίας

Η ηγεσία αποτελεί μια από τις κεντρικές έννοιες στη θεωρία της διοικητικής επιστήμης. Θεωρείται δε ως μια από τις βασικές συνιστώσες στην επιτυχία ή στην αποτυχία των κοινωνικών οργανώσεων. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Όπως και στο μάνατζμεντ έτσι και στην ηγεσία δεν υπάρχει ένας αποδεκτός ορισμός(βλ. Σαΐτης 2005,2007).

Σύμφωνα με τους Αριστοτέλους και Αγγελίδη (2008) η ηγεσία ενός σχολείου είναι η βάση για να επιτύχει ο σχολικός οργανισμός. Σύμφωνα με τους ίδιους πάλι «μια επιτυχημένη ηγεσία είναι ένα πάζλ χαρακτηριστικών, τα κομμάτια του οποίου κάθε διευθυντής πρέπει να γνωρίζει και να εφαρμόζει, ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται». Το σχολείο είναι ένας ζωντανός οργανισμός που μεταλλάσσεται και προσαρμόζεται ανάλογα με τις αλλαγές που επιβάλλει το εξωσχολικό περιβάλλον (Πασιαρδής 2004). Πρέπει δηλαδή το σχολείο να έχει ενεργό συμμετοχή και στον κοινωνικό περίγυρο. Όπως και να έχει κάθε ορισμός αντανακλά μια συγκεκριμένη θεώρηση, και ο Yukl υποστηρίζει ότι «όπως όλες οι εννοιολογικές κατασκευές στις κοινωνικές επιστήμες ο ορισμός της ηγεσίας είναι αυθαίρετος και πολύ υποκειμενικός». Κάποιοι ορισμοί είναι πιο χρήσιμοι από άλλους, αλλά δεν υπάρχει σωστός ορισμός (1994;4-5). Επιλέγοντας λοιπόν ένα κλασσικό ορισμό σύμφωνα με τον οποίο «η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων ,έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων» (Stogdill,1950;3,Koontz,ο'Donnell 1982:91). Πρέπει να δούμε σε ποια σημεία συγκλίνουν οι ειδικοί. Και όλοι σχεδόν οι ειδικοί συγκλίνουν στο ότι η ηγεσία έχει τις ακόλουθες τρεις συνισταμένες: επιρροή, αξίες, όραμα. Γιατί η ηγεσία είναι άσκηση επιρροής ενός ατόμου σε άλλα προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Η επιρροή αποτελεί τη δυναμική, άτυπη, αμφίδρομη όψη της δύναμης που ωθεί κάποιον να συμμορφωθεί εθελοντικά και διακρίνεται σαφώς από τη δομική και τυπική όψη της δύναμης (Bush, 2005;97 Μπουραντάς, 2002 ;311).

Δεύτερον η ηγεσία προσβλέπει στην συνεργασία των ανθρώπων μέσω της υιοθέτησης θεμελιωδών αξιών. Άρα η ιδέα της ηγεσίας πρέπει να βασίζεται στο

χαρακτήρα του ηγέτη, ο οποίος εκδηλώνεται με τη μορφή πανανθρώπινων εκπαιδευτικών αξιών, που δείχνουν και τους σκοπούς του εκπαιδευτικού οργανισμού. Τρίτον η ηγεσία σημαίνει να εμπνέεις οράματα, να επιδράς συναισθηματικά στους άλλους, ώστε να γίνονται μέτοχοι του οράματος. Πραγματικός ηγέτης είναι αυτός που έχει όραμα για τον οργανισμό του και τον μεταδίδει και στους συνεργάτες του. Με βάση όλα τα προαναφερθέντα, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η ηγεσία είναι η τέχνη να επηρεάζεις τους άλλους να εργασθούν ομαδικά για επιτύχουν στόχους που είναι πεπεισμένοι ότι πρέπει να γίνουν και που είναι κοινοί

Πολλές μελέτες έχουν γίνει για να ορισθούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη. Υπάρχουν όπως λέγαμε δύο αντικρουόμενες προσεγγίσεις. Η μία υιοθετεί την άποψη ότι από την ώρα που γεννιούνται κάποιοι άνθρωποι είναι προορισμένοι να ηγούνται και κάποιοι άλλοι να ακλουθούν. Οι έρευνες που συνεχίστηκαν μέχρι τις αρχές του 1950 και που είχαν στόχο να διαμορφώσουν τα γνωρίσματα ενός ηγέτη δεν κατέληξαν σε κοινά συμπεράσματα. Η δεύτερη προσέγγιση υποστηρίζει ότι ο ηγέτης δεν γεννιέται, αλλά διαμορφώνεται μέσα από τις συνθήκες του περιβάλλοντός του. Εδώ όμως οι ερευνητές αγνόησαν πλήρως την προσωπικότητα του ηγέτη ως στοιχείο διαμόρφωσης τρόπου ηγεσίας. Έτσι οδηγηθήκαμε μετά το 1950 σε μια πιο σύνθετη άποψη όπου λαμβάνει υπόψη και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη αλλά και το εξωγενές περιβάλλον για την επιτυχή άσκηση ηγετικού ρόλου.

Οι Conger και Kanneyo, περιγράφουν πέντε χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός χαρισματικού ηγέτη: Οξυδέρκεια και διορατικότητα, ευαισθησία και επικοινωνία στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών, ενθάρρυνση των καινοτομιών και αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού.

### **2.1.1. Στιλ-Τύποι Ηγεσίας**

Οι πρώτες έρευνες σε αυτήν την κατεύθυνση έγιναν τη δεκαετία του 1930 (Lewin et al. 1939). Με τη μέθοδο του κοινωνικού πειράματος επιζητήθηκε η στάση του ηγέτη απέναντι στην ομάδα και επιδιώχθηκε να εντοπιστεί το αποτελεσματικότερο ανάμεσα στα βασικά στυλ ηγετικής συμπεριφοράς με κριτήριο το βαθμό συμμετοχής της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έτσι διαμορφώθηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας :

- 1) Το αυταρχικό. Βασική παράμετρος εδώ είναι ότι οι υφιστάμενοι δεν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις χωρίς να δίνει εξηγήσεις. Απλώς επιβάλλει την εξουσία που του παρέχει η θέση του.
- 2) Το εξουσιοδοτικό. Εδώ οι υφιστάμενοι παίρνουν τις αποφάσεις με βάση προσωπικά κριτήρια, αφού ο ηγέτης δεν έχει εμπιστοσύνη στις δυνατότητες του ή αδιαφορεί. Έτσι χάνεται ο προσανατολισμός του οργανισμού.
- 3) Το δημοκρατικό. Εδώ η λήψη αποφάσεων είτε γίνεται με συμμετοχικές-δημοκρατικές διαδικασίες είτε γίνεται από τον ηγέτη αφού αναλογισθεί τις απόψεις των άλλων και τους συμβουλευτεί.

Οι ερευνητές επαλήθευσαν την υπόθεση ότι το δημοκρατικό συμμετοχικό στυλ είναι το πιο αποτελεσματικό και εξασφαλίζει κλίμα συνεργασίας και ικανοποίησης. Στο βαθμό που αυτό αποτελεί βασικό σκοπό της παιδείας ενισχύεται η άποψη ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας στην εκπαίδευση είναι το δημοκρατικό-συμμετοχικό.

Στο ίδιο μήκος κύματος κινήθηκαν οι θεωρίες των Mc Gregor και Argyris (1957). Σύμφωνα με τη θεωρία Χ του Mc Gregor, οι αυταρχικοί ηγέτες είναι οι άνθρωποι που δεν αγαπούν την εργασία, είναι φυγόπονοι και χρειάζονται ένα ηγέτη να τους ελέγχει αυστηρά. Σε αντιδιαστολή υπάρχει η θεωρία Υ, που υιοθετούν οι δημοκρατικοί. Εδώ οι εργαζόμενοι μπορούν να αυθυποβάλλονται, ότι έχουν δυναμικό που συχνά δεν έχει όρια και που ωστόσο δεν αξιοποιείται στην εποχή μας. Οι άνθρωποι αγαπούν την εργασία, χαίρονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, λειτουργούν υπεύθυνα πάντα έχοντας μια δημοκρατική ηγεσία. Ο Argyris στη θέση της θεωρίας Χ έβαλε την έννοια της “ανωριμότητας” και στη θέση της θεωρίας Υ την έννοια της “ωριμότητας” αντιστοιχίζοντάς τις με το αυταρχικό πρότυπο συμπεριφοράς Α και με το ανθρωπιστικό πρότυπο συμπεριφοράς Β. Και οι δύο δέχθηκαν την εξέλιξη από το αυταρχικό στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ως απαραίτητα παράγοντα για την ικανοποίηση των ανθρώπων μέσα σε ένα οργανισμό. Έτσι οι εργαζόμενοι μπορούν να πάρουν μέρος στον προγραμματισμό και στη λήψη αποφάσεων να αναπτύξουν τη δημιουργικότητα τους και να αποδώσουν καλύτερα.

Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξε και ο Likert (1961,1969) με τους συνεργάτες του στο πανεπιστήμιο του Michigan ύστερα από έρευνα. Με βασικό κριτήριο την



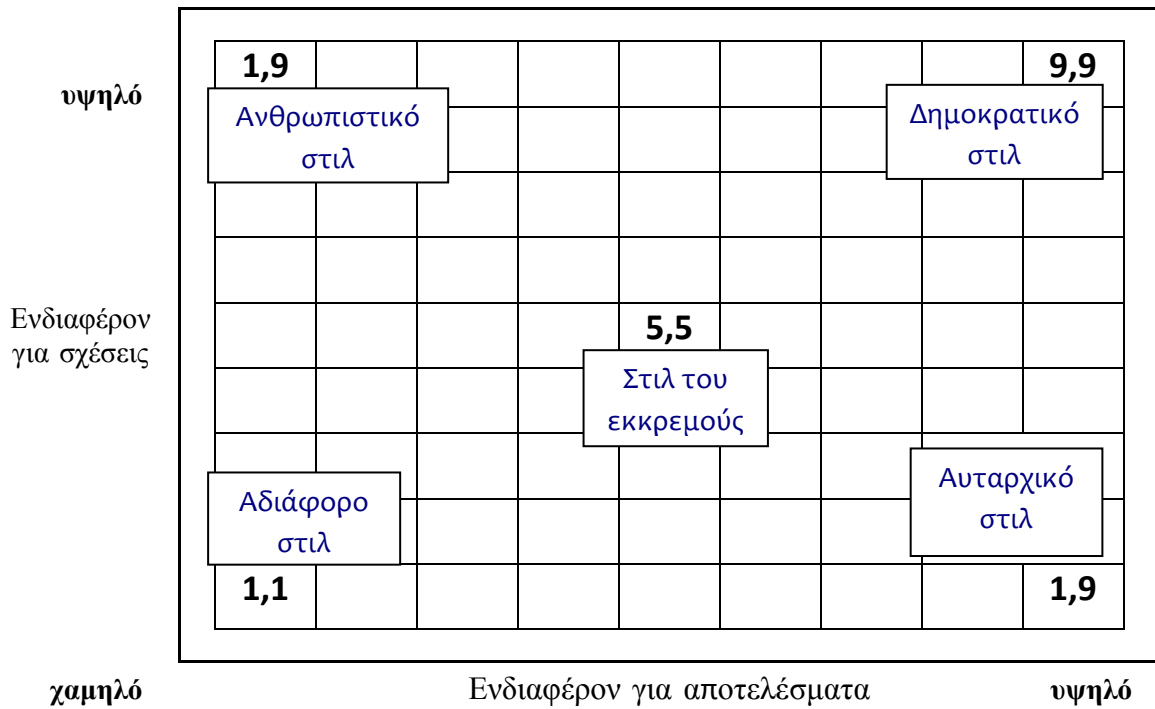
ενεργό συμμετοχή των υφιστάμενων στη λήψη αποφάσεων διέκρινε τέσσερα στυλ ηγεσίας:

- .1) Το “αυταρχικό-εκμεταλλευτικό” όπου ο ηγέτης παίρνει και επιβάλλει τις αποφάσεις,
- 2) Το “καλοπροαίρετο–αυταρχικό” όπου ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις ,αλλά προσπαθεί να πείσει τους υφιστάμενούς του ότι πρόκειται για το συμφέρον τους,
- 3) Το “συμβουλευτικό” όπου ο ηγέτης λαμβάνει τις σημαντικότερες αποφάσεις αλλά συμβουλευεται τους εργαζόμενους, αφήνοντας τις μικρότερες αποφάσεις και
- 4) το” συμμετοχικό” όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από όλους.

### **2.1.2 Διαστάσεις Ηγεσίας**

Στο συμπέρασμα ότι το στυλ ηγεσίας μπορεί να περιγράψει καλύτερα ως κυμαινόμενο ανάμεσα σε δυο διαστάσεις κατέληξαν τόσο οι έρευνες του Ohio state university όσο και αυτές του Michigan τη δεκαετία του 1950 και 1960. Τα αρχικά πορίσματα του Michigan ότι μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα έχουν οι ανθρωποκεντρικοί ηγέτες αμφισβητήθηκαν από άλλες έρευνες. Το ίδιο συνέβη και με τα συμπεράσματα του Ohio, που έδειχναν ότι ηγέτες με αμφίπλευρο προσανατολισμό επιτύγχαναν μεγαλύτερη απόδοση και ικανοποίηση εργαζομένων. Αντίθετα οι νέες έρευνες ενίσχυσαν την άποψη ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τύπος αποτελεσματικού ηγέτη, αλλά διαφορετικοί τύποι για διαφορετικές περιπτώσεις. Την απεικόνιση του ηγετικού στυλ από δύο διαστάσεις – ενδιαφέρον για ανθρώπους και ενδιαφέρον για παραγωγή – υιοθετούσαν και οι Blake και Mouton (1964). Τις απόψεις τους για την τυπολογία των στυλ ηγεσίας απεικόνισαν στο διοικητικό πλέγμα (Managerial Grid). Εξέτασαν το θέμα της ηγεσίας, χρησιμοποιώντας την προσέγγιση συμπεριφοράς στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ώρισαν τις δύο διαστάσεις της ηγεσίας αυτή της φροντίδας για τους ανθρώπους και για την παραγωγή πάνω στο πλέγμα (managerial grid). Καθόρισαν πέντε τύπους ηγεσίας ανάλογα με το βάρος που δίνει ο ηγέτης στις δυο διαστάσεις της ηγεσίας. Πρόκειται για ένα πλέγμα 9X9 σημείων με άξονες τις δυο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς δηλ.81 δυνατούς συνδυασμούς ηγετικών προσανατολισμών. Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται το διοικητικό πλέγμα με τα πέντε κύρια στυλ διοίκησης, από τα οποία το πιο αποτελεσματικό θεωρήθηκε το δημοκρατικό, όπου ο

ηγέτης ενδιαφέρεται και για τους ανθρώπου, αλλά και τη μεγιστοποίηση της παραγωγής .



Ο ηγέτης που ενστερνίζεται τη θέση (1,1) είναι αδιάφορος και παθητικός άρα η διοίκηση είναι αποτυχημένη. Ο διευθυντής αυτός συνήθως δεν αντιμετωπίζει τις διαμάχες αλλά υπεκφεύγει. Επίσης είναι αποδιοργανωμένος και μπερδεμένος γι' αυτό αισθάνεται να απειλείται. Δεν είναι ανοιχτός στις αλλαγές και προβαίνει σε κατηγορίες και κριτική των πάντων .

Ο ηγέτης που βρίσκεται στη θέση (1,9) έχει ανθρωπιστικό στυλ. Διοίκηση με βάση την ευχάριστη συνύπαρξη. Πιστεύει ότι αν μια ομάδα είναι ευχαριστημένη με μια καλή ατμόσφαιρα θα είναι από μόνη της παραγωγική. Ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους, εμπνέει ασφάλεια και αποφεύγει την ανοιχτή σύγκρουση.

Ο ηγέτης που ακολουθεί τη θέση (9,1) είναι ο αυταρχικός. Διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα και την παραγωγή. Απαιτεί την επίτευξη των στόχων με αυστηρό προγραμματισμό, παρακολούθηση και έλεγχο. Είναι ο διευθυντής του καθήκοντος που δεν τον ενδιαφέρουν οι απόψεις των άλλων και μπορεί να γίνει επιθετικός αν προκληθεί.

Ο ηγέτης που είναι στη θέση (5,5) είναι ο ισορροπιστής ηγέτης. Συμβιβαστική διοίκηση. Σκοπός του είναι να ακολουθήσει τη μέση οδό για να αποδώσει το σχολείο

σε ένα λογικό επίπεδο και να μην πέσει το ηθικό των εργαζομένων .Διοικεί σύμφωνα με τις οδηγίες, συντηρεί το υπάρχον κλίμα, δεν είναι καινοτόμος αλλά συμβιβαστικός επαινώντας την απόδοση και τιμωρώντας σπάνια. Αυτή η μορφή διοίκησης είναι αναποτελεσματική όταν πρόκειται για νεοδιόριστο προσωπικό ή αναπληρωτές που έχουν ανάγκη εποπτείας ή προσωπικό με μειωμένα προσόντα.

Τέλος ο ηγέτης που βρίσκεται στη θέση (9,9) είναι ο δημοκρατικός ηγέτης που λύνει τα προβλήματα που ανακύπτουν .Διοίκηση με ενεργητική συμμετοχή των υφισταμένων .Εδώ υπάρχει ομαδικό πνεύμα και ο διευθυντής συμφωνεί με τους εκπαιδευτικούς ως προς τους στόχους, τους καθοδηγεί για να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους και σε περίπτωση που προκύπτουν προβλήματα τους βοηθά να βρουν λύσεις. Αντιμετωπίζει τις διαφωνίες ,διαμάχες με ηρεμία. Αυτή η μορφή είναι αποτελεσματική όταν το προσωπικό είναι ικανό και επιδιώκει να πετύχει τους στόχους που έθεσε .Οι εκπαιδευτικοί Α/βάθμιας και Β/βάθμιας εκπαίδευσης διαθέτουν συνήθως τέτοια προσόντα γι αυτό αν ο διευθυντής τους παρακινήσει προς επίτευξη των στόχων τότε η δημοκρατική διοίκηση είναι η πιο αποτελεσματική.

Όμως δέχτηκαν έντονη κριτική κυρίως για την εμμονή στην μονόδρομη κατεύθυνση της αιτιώδους σχέσης ,όπου μόνο η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει την απόδοση των ατόμων – ομάδων. Πολλές έρευνες μάλιστα κατέληξαν σε αντιφατικά αποτελέσματα (Π.Ι). Στα τέλη της δεκαετίας του 60 επικρατεί ένας τρόπος σκέψης σύμφωνα με τον οποίο η ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας ή η αποτελεσματικότητα του συνδέεται με τα ενδεχόμενα ή τις συγκεκριμένες αντικειμενικές περιστάσεις μέσα στις οποίες λειτουργεί ο ηγέτης. Οι καταστάσεις αυτές λαμβάνονται υπόψη ως ανεξάρτητες μεταβλητές της ηγετικής συμπεριφοράς. Έτσι έχουμε την ενδεχόμενη θεωρία της ηγεσίας του **Fielder** που θεωρείται η πιο αντιπροσωπευτική προσέγγιση αυτού του τύπου. Η ρητορική της είναι ότι «μπορούμε μόνο να μιλάμε για ένα ηγέτη ο οποίος είναι αποτελεσματικός σε μία κατάσταση και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη» (Fielder 1976.1993). Έτσι αν δεν μπορεί να αλλάξει ο ηγέτης πρέπει να παρέμβουμε στην κατάσταση. Έτσι η θεωρία του βασίστηκε σε τρεις προϋποθέσεις:

α) Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας κρίνεται με βάση την απόδοση της ομάδας,

β) το βασικό στυλ ηγεσίας ενός ηγέτη μπορεί να οριστεί με κριτήριο των ελάχιστα επιθυμητών συνεργατών, δηλαδή πως συνεργάστηκε ο διευθυντής με τον πιο δύσκολο υφιστάμενό του και

γ) η κατεύθυνση της ηγετικής συμπεριφοράς προς το έργο ή τους ανθρώπους, που επηρεάζει και την απόδοση της ομάδας εξαρτάται από το ευνοϊκό της κατάστασης, δηλαδή από το κατά πόσο θα μπορέσει ο ηγέτης να ασκήσει επιρροή.

Μετά από έρευνες ο Fielder κατέληξε ότι σε καταστάσεις ακραίες, υψηλού ή χαμηλού ελέγχου, είναι καλύτερο ο ηγέτης να είναι προσανατολισμένος στο καθήκον, ενώ σε ενδιάμεσες καταστάσεις είναι προτιμότερο οι ηγέτες να προσανατολίζονται στις ανθρώπινες σχέσεις. Η θεωρία των Hersey και Blanchard (1988) υποστηρίζει ότι η τάση για έργα ή για ανθρώπινες σχέσεις του ηγέτη είναι σε συνάρτηση με την ωριμότητα, του υφιστάμενου (Πασιαρδή, 2004). Όσο πιο ώριμος είναι ο υφιστάμενος τόσο λιγότερο πρέπει να κατευθύνει και επαινεί ο αποτελεσματικός ηγέτης. Και οι δυο προηγούμενες προσεγγίσεις ουσιαστικά υποστηρίζουν ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να λειτουργεί με βάση τις μεταβλητές και την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντός του. Έτσι οι θεωρίες αυτές συνέβαλαν στη διαμόρφωση της έννοιας του ευέλικτου ηγέτη προσαρμόζεται στις καταστάσεις. Στην εκπαιδευτική πράξη ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να χειρίζεται τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του ανάλογα με το βαθμό της επαγγελματικής της ωριμότητας.

## **2.2. Μοντέλα Εκπαιδευτικής Ηγεσίας**

Οι περισσότερες βιβλιογραφικές αναφορές επηρεάστηκαν από την εργασία του Bennis που προχώρησε πέρα από τη διάκριση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ στη διάκριση δυο βασικών μοντέλων ηγεσίας: Τη συναλλακτική ηγεσία (transactional ή management) και τη μετασχηματιστική (transformation). Ο Bennis θεωρούσε ότι στη συναλλακτική ηγεσία οι σχέσεις βασίζονται στην ανταλλαγή αγαθών με κάποια αξία. Αντίθετα όταν μιλάμε για τη μετασχηματιστική ηγεσία οι ηγέτες και μέλη συνδέονται με τρόπους, ώστε να εξυψώνουν ο ένας τον άλλον σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής.

Ο Bass όμως προχώρησε σε διόρθωση της αρχικής σύλληψης του Bennis και υποστήριξε ότι η συναλλακτική και η μετασχηματιστική είναι οι διαφορετικές

διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα ο Bass υποστήριξε ότι ο ηγέτης του συναλλακτικού τύπου χαρακτηρίζεται από τρεις παράγοντες:

- 1) Εξαρτημένη ανταμοιβή, όπου οι εργαζόμενοι αμείβονται με την επίτευξη των στόχων,
- 2) Το μάνατζμεντ των εξαιρέσεων (management by exception), όπου αναλαμβάνεται ηγετική δράση όταν κάτι δεν πάει καλά και
- 3) η ηγεσία του τύπου *laisse faire* όπου ουσιαστικά απουσιάζει η ηγεσία.

Αντίστοιχα στον μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας διέκρινε τέσσερις συνιστώσες (Bass 1990 22):

- 1) χάρισμα (idealized influence),
- 2) Έμπνευση (inspiration),
- 3) εξατομικευμένη εκτίμηση (individualized consideration),
- 4) διανοητική παρακίνηση (intellectual stimulation) (Πασιαρδής 2004).

Έρευνες που βασίστηκαν στο ερωτηματολόγιο μέτρησης του Bass έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που δίνουν στους ηγέτες τους υψηλή βαθμολογία στις μετασχηματιστικές συνιστώσες, τους βαθμολογούσαν επίσης σαν εξαιρετικά αποτελεσματικούς, ενώ αυτοί που βαθμολογούσαν υψηλά στις συναλλακτικές συνιστώσες θεωρούνται λιγότερο αποτελεσματικοί.

Στο χώρο της διοίκησης της εκπαίδευσης μια από τις πιο γνωστές ταξινόμησης μοντέλων εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι αυτή των Leithwood and Duke που προέκυψε από την λεπτομερή ανάλυση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος αποτελούμενου από 121 επιστημονικά άρθρα για την εκπαιδευτική ηγεσία, τη δεκαετία 1988-1998 σε τέσσερα από τα γνωστότερα αγγλόφωνα περιοδικά που αφορούν στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Στην ταξινόμηση αυτή περιγράφονται έξι τύποι ηγεσίας:

- 1) η εκπαιδευτική (instructional)
- 2) η διοικητική ή διαχειριστική (managerial)
- 3) η μετασχηματιστική (transformational),
- 4) η ηθική (moral)

5) η συμμετοχική (participative) και

6) η ενδεχομενική ηγεσία (contingent).

Στην εκπαιδευτική ηγεσία ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας συνίσταται στο να στηρίζει, να υποβοηθά και να διευκολύνει το βασικό έργο των εκπαιδευτικών που είναι η διδασκαλία και η μάθηση. Αυτός ο τύπος ηγεσίας θεωρείται ότι εστιάζει στις συμπεριφορές των εκπαιδευτικών κατά την εμπλοκή τους σε δραστηριότητες οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την ανάπτυξη των μαθητών. Οι περισσότερες προσεγγίσεις αυτού του τύπου δείχνουν ότι οι ηγέτες αντλούν τη δυναμική της εξουσίας και της επιρροής τους από τις διοικητικές θέσεις. Σύμφωνα με τους Hallinger και Murphy (1985) η εκπαιδευτική ηγεσία ενσωματώνει τρεις κατηγορίες πρακτικών που πιστοποιήθηκε εμπειρικά ότι ενισχύουν τους μαθητές για την αναβάθμιση τους:

- 1) Τον ορισμό της αποστολής του σχολείου,
- 2) Τη διαχείριση του εκπαιδευτικού προγράμματος και
- 3) Τη βελτίωση του σχολικού κλίματος.

Αντίστοιχα ο Southworth αναφέρει τρεις στρατηγικές της εκπαιδευτικής ηγεσίας :

- 1) παροχή προτύπων,
- 2) παρακολούθηση και
- 3) ανταλλαγή απόψεων για επαγγελματικά θέματα.

Παρά το ότι αποτελεί μια σημαντική προσέγγιση, η οποία στην Αγγλία έχει την έγκριση του εθνικού κολλεγίου για τη σχολική ηγεσία (National college for school leaders) ο Leithwood θεωρεί ότι οι αναπαραστάσεις της εκπαιδευτικής ηγεσίας δεν είναι πλέον κατάλληλες, αφού περιορίζονται στην αίθουσα διδασκαλίας και όχι σε άλλες οργανωτικές πτυχές όπως τη δόμηση των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Η *διοικητική ηγεσία* εστιάζει στις λειτουργίες στους σκοπούς ή στις συμπεριφορές του ηγέτη και υποθέτει ότι αν αυτές οι λειτουργίες διεκπεραιωθούν ικανοποιητικά, η εργασία των υπόλοιπων μελών του οργανισμού θα διευκολυνθεί. Η δύναμη της εξουσίας και της επιρροής βασίζεται στη διοικητική θέση που κατέχει ο ηγέτης. Ο Caldwell ταυτίζει την ηγεσία με τη διοίκηση και εντοπίζει μια κυκλική διαδικασία από επτά λειτουργίες στις οποίες πρέπει να ανταποκριθούν οι ηγέτες:

- 1) Καθορισμός στόχων,
- 2) Εντοπισμός αναγκών,
- 3) ιεράρχηση προτεραιοτήτων ,
- 4) σχεδιασμός ,
- 5) χρηματοδότηση ,
- 6) εφαρμογή,
- 7) αξιολόγηση (Caldwell, 1992:16-17)

.Οι Myers και Murphy εστιάζουν στη λειτουργία του ελέγχου και εντοπίζουν έξι ηγετικές πρακτικές.

- 1) Εποπτεία,
- 2) Έλεγχο των εισροών (πχ μετακινήσεις εκπαιδευτικών),
- 3) Έλεγχο συμπεριφορών(πχ περιγραφή καθηκόντων),
- 4) Έλεγχο εκροών(πχ μαθητικές εξετάσεις),
- 5) Επιλογή –κοινωνικοποίηση,
- 6) Έλεγχο περιβάλλοντος(πχ ανταπόκριση της κοινωνίας ) (Myers and Murphy,1995).

Αυτή η τελευταία προσέγγιση του διοικητικού μοντέλου ηγεσίας και οι τέσσερις πρώτες λειτουργίες ιεραρχικού τύπου μάλλον περιγράφουν καλύτερα τον ηγετικό προσανατολισμό των διευθυντικών στοιχείων του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος αφού βασικός τους ρόλος είναι η εποπτεία και ο έλεγχος σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο. Έρευνα των Σαϊτή, Τσιαμάση και Χατζή με τη χρήση ερωτηματολογίων έδειξε ότι ο διευθυντής δεν αποτελεί μάλλον το πρότυπο του μάνατζερ – ηγέτη, αλλά του παραδοσιακού γραφειοκράτη αφού η συμβολή του περιορίζεται στον εκτελεστικό χαρακτήρα της σχολικής διοίκησης. Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς επηρεάστηκε από τις απόψεις του *burus* και του *bass*. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση οι ηγέτες είναι άνθρωποι που προπορεύονται και είναι γενικά αφοσιωμένοι στην βαθιά αλλαγή του εαυτού τους και των οργανώσεων που ηγούνται. Ηγούνται μέσα από την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων, δεξιοτήτων, αντιλήψεων και μπορούν να προέλθουν από οποιαδήποτε θέση του οργανισμού (leithwood,lantzi,Steinbach). Εδώ οι εκπαιδευτικοί και οι διοικούντες έχουν υψηλά επίπεδα αφοσίωσης στους στόχους του σχολείου. Ο μετασχηματιστής διευθυντής του σχολείου είναι αυτός που μπορεί να

επιδράσει στην κουλτούρα του σχολείου και να επιφέρει κάποια αλλαγή. Πηγές της δύναμης επιρροής των ηγετών δεν είναι τόσο η διοικητική θέση όσο τα ίδια τα μέλη ,που δίνουν δύναμη σε αυτούς που διαθέτουν ικανότητες και τους εμπνέουν .

Ο Leithwood διακρίνει οκτώ διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγετικής πρακτικής στην εκπαίδευση:

- 1) Δημιουργία οράματος του εκπαιδευτικού οργανισμού,
- 2) Προσδιορισμός στόχων,
- 3) Παρακίνηση, ενθάρρυνση,
- 4) Προσφορά εξατομικευμένης υποστήριξης,
- 5) Παροχή προτύπων για αναβάθμιση των πρακτικών και αξιών του οργανισμού,
- 6) Καλλιέργεια υψηλών προσδοκιών και
- 7) Διαμόρφωση μιας γόνιμης και συμμετοχικής σχολικής κουλτούρας .

Από τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι στην μετασχηματιστική ηγεσία ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του επιζητώντας τη δημιουργικότητα και τη συμμετοχική διαδικασία. Είναι φανερό επίσης ότι πρόκειται για ένα μοντέλο που ταιριάζει σε ένα σχολείο που επιζητά την καινοτομία και την αλλαγή αλλά διαθέτει και αυτονομία. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα όμως ευνοεί τους ηγέτες που μένουν πιστοί στο θεσμικό πλαίσιο που παρέχεται από την κεντρική υπηρεσία. Η πολύπλοκη εκπαιδευτική νομοθεσία και το συγκεντρωτικό σύστημα αλλοτριώνουν το όραμα των στελεχών της εκπαίδευσης .Οι Φρειδερίκου και Φολερού-Τσερούλη (1991:167-176) δείχνουν με στοιχεία ότι ο τυπικός διευθυντής σχολείου εμφανίζει αρκετά χαρακτηριστικά που αντιστοιχούν σε συναλλακτική (transactinonal) ηγετική συμπεριφορά. Παρόλα αυτά όμως υπάρχουν περιθώρια εφαρμογής των αρχών της μετασχηματιστικής ηγεσίας αν οι σχολικές μονάδες υιοθετήσουν το συνεργατικό πρότυπο διοίκησης και προωθηθεί η αυτοδιοίκησή τους.

Όσον αφορά το μοντέλο της *ηθικής ηγεσίας*, αυτό επικεντρώνεται στις αξίες και τον ηθικό κώδικα του ηγέτη, κι έτσι εξουσία και επιρροή πρέπει να προέρχονται από τις ισχύουσες αντιλήψεις σχετικά με το τι είναι σωστό ή λάθος .Ο Bush (2005:171) κάνει διάκριση μεταξύ της πνευματικής ηγεσίας όπου ο ηγέτης ενεργεί βάσει υψηλής τάξης αρχών (πχ θρησκευτικές πεποιθήσεις) και της ηθικής αυτοπεποίθησης, όπου ο ηγέτης είναι συνεπής σε ένα ηθικό σύστημα. Σύμφωνα με τους Evers and Lakomski (1991:186) επειδή οι διοικητικές δομές δεν είναι ηθικά ουδέτερες, στην εκπαίδευση η



ηγεσία πρέπει να βασίζεται στην αρχή ότι οι αποφάσεις πρέπει να έχουν εκπαιδευτικό χαρακτήρα. Οι Leithwood and Duke υποστηρίζουν την ανάγκη οι ηγέτες να έχουν δημοκρατικές αρχές και να πιστεύουν στη συνεργασία και τη συμμετοχή. Φαίνεται ότι οι αρχές αυτές υιοθετήθηκαν ιδιαίτερα από τον ν.1566/85 και αποτελούν αξίες για πολλά στελέχη της εκπαίδευσης και για εκπαιδευτικούς στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Συναφές προς τον προηγούμενο τύπο ηγεσίας είναι η *συμμετοχική* που υποστηρίζει ότι ο βασικός ρόλος του ηγέτη είναι να προωθή την ομαδική-συνεργατική λήψη αποφάσεων. Είναι βασισμένο στα εξής τρία κριτήρια:

- α) η συμμετοχή οδηγεί στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού,
- β) η συμμετοχή επιβάλλει με βάση τις δημοκρατικές αρχές και
- γ) στο πλαίσιο της αυτοδιοίκησης η δύναμη εξουσίας και επιρροής είναι δυνητικά διαθέσιμη σε οποιονδήποτε εμπλεκόμενο (πχ εκπαιδευτικό, γονείς), βασισμένο στις ειδικές γνώσεις του, το δημοκρατικό του δικαίωμα της επιλογής και/ή τον ρόλο του στην εφαρμογή των αποφάσεων.

Έρευνα έδειξε ότι η συμμετοχική ηγεσία βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των σχολικών μονάδων όταν προάγει το κλίμα συνεργασίας (Κατσαρός 2006:360).

Η *ενδεχόμενη ηγεσία* επικεντρώνεται στο πώς οι ηγέτες ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες οργανωτικές συνθήκες ή στα ιδιαίτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν ως συνέπεια για παράδειγμα της ποιότητας και των προτιμήσεων των συνεργατών τους, των συνθηκών εργασίας και των σκοπών που επιδιώκονται (leithwood and duke). Κανένα μοντέλο ηγεσίας δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις γι' αυτό και ο διευθυντής ηγέτες πρέπει να αλλάξουν στυλ ηγεσίας και να χρησιμοποιούν διάφορες πρακτικές αναλογιζόμενοι πάντα τις συνθήκες.

### **2.3 Πρακτική εφαρμογή των μοντέλων ηγεσίας στην Εκπαίδευση.**

Το κείμενο εθνικές προδιαγραφές για διευθυντές σχολείων (national standards for headteacher) με βάση τις παραπάνω σύγχρονες θεωρίες κωδικοποιεί και διακρίνει έξι άξονες ηγετικής συμπεριφοράς (σχήμα 2)

1. Ηγέτης ενδυνάμωσης: παρακολούθηση, διαχείριση αλλαγών και πιέσεων του περιβάλλοντος, συσχέτιση εκπαίδευσης-κοινωνίας.
2. Εκπαιδευτικός ηγέτης: υλοποίηση της βασικής αποστολής και των σκοπών της εκπαίδευσης
3. Συμμετοχικός ηγέτης: ανάπτυξη συνεργατικής κουλτούρας/προσωπική ανάπτυξη όλων.
4. Μετασχηματιστικός ηγέτης δημιουργία οράματος, συνδέσή του με την «καθημερινότητά» προώθηση «αλλαγής».
5. Υπεύθυνος ηγέτης λογοδοσία, ανάπτυξη υπευθυνότητας όλων και συνυπευθυνότητας.
6. Διοικητικός ηγέτης ανάπτυξη δομών, στρατηγικών, κουλτούρας, συστημάτων.

Άρα ο ηγέτης στο σχολείο:

Ως *μετασχηματιστής* ηγέτης διαμορφώνοντας το μέλλον αρχικά διασφαλίζει ότι το όραμα για το σχολείο είναι ξεκάθαρο, κατανοητό, αποδεκτό από όλους σύμφωνα με τις αξίες και τις ανάγκες του σχολείου και της τοπικής κοινωνίας και συμβατό με τις αρχές της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Επίσης εργάζεται στη σχολική κοινότητα για την υλοποίηση του οράματος, κινητοποιεί τα μέλη και συνεργάζεται με αυτά για τη διαμόρφωση κοινής κουλτούρας. Ηγείται της αλλαγής, στηρίζει τη δημιουργικότητα και προωθεί την καινοτομία.

Ως *εκπαιδευτικός* ηγέτης εστιάζει στη λειτουργία του σχολείου εξασφαλίζοντας σταθερότητα και δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διδακτικό έργο του σχολείου. Επιπροσθέτως εξασφαλίζει κατάλληλες συνθήκες διδασκαλίας/μάθησης (ασφάλεια, αποτελεσματικότητα). Πολύ σημαντικό είναι επίσης ότι προωθεί την υλοποίηση, ανάπτυξη, ανανέωση των Προγραμμάτων Σπουδών. Αποτελεί παράδειγμα για τους συνεργάτες του καθώς τους καθοδηγεί, αξιολογεί και ανατροφοδοτεί. Τέλος είναι ανοικτός και προωθεί την αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας για τη διδασκαλία/μάθηση.

Ως *συμμετοχικός* ηγέτης καλλιεργεί την ομαδικότητα, τη συνεργασία και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Αντιμετωπίζει όλους δίκαια, ισότιμα με αξιοπρέπεια, σεβασμό και ενδιαφέρον, δημιουργώντας θετικό κλίμα. Ακόμη διαμορφώνει

συνεργατική κουλτούρα στο σχολείο και προωθεί συνεργασίες με άλλα σχολεία. Στηρίζει τους νέους εκπαιδευτικούς και ενδιαφέρεται για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου. Αναγνωρίζει και επαινεί το έργο των συνεργατών του με τη διοργάνωση εκδηλώσεων για την προβολή των επιτευγμάτων τους. Αναγνωρίζει, αναδεικνύει και αξιοποιεί τις ηγετικές ικανότητες των συνεργατών του. Τέλος αναστοχάζεται τις πρακτικές του.

Ως *διοικητικός* ηγέτης φροντίζει για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου με βάση το προβλεπόμενο θεσμικό πλαίσιο διοίκησης. Επίσης είναι υπεύθυνος για τη διαμόρφωση άτυπης οργανωτικής δομής του σχολείου με βάση τις αξίες της ομαδικότητας, συνεργασίας και αλληλεγγύης. Στις αρμοδιότητές του είναι επίσης η βελτίωση του εξοπλισμού των κτιριακών εγκαταστάσεων και την αποδοτική αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων και ο ίδιος αξιοποιεί αποδοτικά τις σύγχρονες τεχνολογίες για τη διοίκηση του σχολείου.

Ως *υπεύθυνος* ηγέτης εκπληρώνει τους στόχους του κεντρικού προγραμματισμού και αναπτύσσει την ατομική και ομαδική υπευθυνότητα. Επίσης αποσαφηνίζει τις ευθύνες κάθε εκπαιδευτικού, παρέχει πληροφορίες, συμβουλές και στήριξη στα συλλογικά όργανα, ώστε να ανταπεξέλθουν στις ευθύνες τους. Ο ίδιος προβαίνει σε απολογισμό προς τους γονείς, την τοπική κοινωνία και κάθε ενδιαφερόμενο για την απόδοση του σχολείου.

Τέλος ως ηγέτης *ενδυνάμωσης* φροντίζει για τη διαμόρφωση μιας σχολικής κουλτούρας λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πολιτισμικές και κοινωνικές συνιστώσες της τοπικής κοινωνίας και της σχολικής κοινότητας. Επιπλέον αναπτύσσει στρατηγικές αντιμετώπισης ρατσιστικών προκαταλήψεων και προωθεί τη συσχέτιση των μαθησιακών εμπειριών με την κοινωνική πραγματικότητα. Επίσης συνεργάζεται με φορείς της τοπικής κοινωνίας για την ακαδημαϊκή, πνευματική, κοινωνική, συναισθηματική, ηθική και πολιτισμική ευημερία των μαθητών. Αναπτύσσει σχέσεις συνεργασίας με τους γονείς για την στήριξη και βελτίωση της απόδοσης των μαθητών και τους καλεί σε κάθε ευκαιρία μαζί με τους τοπικούς φορείς, για να αναβαθμίσει τη σχέση σχολείου – κοινωνίας. Τέλος προωθεί καινοτομίες και διασχολικές συνεργασίες.

## 2.4. Αποτελεσματικός Ηγέτης-Διευθυντής

Το πρώτο και κύριο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού ηγέτη – διευθυντή σχολείου είναι να μεταδώσει το όραμα και τους στόχους του τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους γονείς και στη μαθητική κοινότητα. Οι Briggs και Wohlsletter (2003) δίνουν έμφαση στην επικοινωνία και τη συνεργασία του διευθυντή με το προσωπικό και τονίζουν ότι σε ένα αποτελεσματικό σχολείο η σχολική ηγεσία διαχέεται στη διεύθυνση και στους εκπαιδευτικούς. Έτσι αυξάνεται η παραγωγικότητα και η δημιουργικότητα. Ο αποτελεσματικός ηγέτης – διευθυντής αποτελεί τον σύμβουλο, τον μέντορα των εκπαιδευτικών που τους καθοδηγεί εξασφαλίζοντάς τους την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή. Επιπροσθέτως ενδιαφέρεται και προωθεί την επιμόρφωση του ίδιου και των εκπαιδευτικών του σχολείου. Εξαιρετικής σημασίας είναι η επάρκεια και οι ικανότητες ενός διευθυντή. Δεν αναφερόμαστε εδώ μόνο στις τεχνικές γνώσεις αλλά πρωτίστως στις ικανότητες διαχείρισης κρίσεων και καταστάσεων. Ο διευθυντής πρέπει να δίνει προστιθέμενη αξία στη θέση του και να διοικεί μέσα από το παράδειγμά του. Τότε μόνο δεσμεύει τους άλλους να τον ακολουθήσουν. Τέλος το πιο ουσιαστικό χαρακτηριστικό για έναν αποτελεσματικό ηγέτη-διευθυντή είναι να είναι πρωτοπόρος –καινοτόμος και ανοιχτός σε νέες ιδέες. Έτσι αφήνει χώρο στους άλλους για πρωτοβουλίες. Καλλιεργούνται νέες ιδέες και υπάρχει διάθεση για διαρκή μάθηση. Βοηθά στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς γραφειοκρατία.

Εν κατακλείδι θα λέγαμε ότι τελικά ηγεσία σημαίνει να κατευθύνουμε την προοπτική και τα οράματα των ανθρώπων σε διαρκώς υψηλότερους στόχους μέσα από τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των συνεργατών-υφισταμένων του ηγετικού στελέχους. Η έννοια ηγεσία περιλαμβάνει ικανότητες συνεργασίας, επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης, μετάδοση του οράματος σε όλη την ιεραρχική δομή του οργανισμού, παρότρυνση και έμπνευση για να υλοποιηθεί στην πράξη αυτό το όραμα. Η ηγεσία κινείται στην επίτευξη υψηλών στόχων ενώ παράλληλα κύριο μέλημα της είναι η ενστάλαξη στα άτομα αίσθησης πρωτοβουλίας και ευθύνης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

# ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

### 3.1 Σχολική κουλτούρα

Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές θεωρείται ταυτόσημη η έννοια του σχολικού κλίματος και η έννοια της σχολικής κουλτούρας, Κατά τον Mintzberg η σχολική κουλτούρα ορίζεται ως μια σειρά εσωτερικών χαρακτηριστικών που βοηθούν να ξεχωρίζει η μια σχολική μονάδα από την άλλη. Επίσης, υποστηρίζει ότι η κουλτούρα αντανακλάται στο σχολικό κλίμα, το οποίο ορίζεται ως ένα στοιχείο της οργανωτικής κουλτούρας (Πασιαρδής, 2004). Ο ορισμός του Schein παραθέτεται από τον Day (2003), σύμφωνα με τον οποίο η κουλτούρα ορίζεται ως *«το βαθύτερο επίπεδο παραδοχών και αντιλήψεων που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού, οι οποίες λειτουργούν ασυνείδητα και οι οποίες ορίζουν με έναν βασικό και δεδομένο τρόπο τη θεώρηση ενός οργανισμού για τον ίδιο και το περιβάλλον του»*.

Ο Schein δηλαδή υποστηρίζει ότι η κουλτούρα αποτελείται από βασικές παραδοχές, πιστεύω και αξίες, τα οποία γίνονται αποδεκτά και μεταδίδονται στα καινούργια μέλη του οργανισμού. Δηλαδή είναι οι στάσεις, οι απόψεις, οι αξίες και οι συμπεριφορές που επιδεικνύουν τα άτομα στη σχολική μονάδα όπου φοιτούν ή εργάζονται.

Το συνταγματικό και νομοθετικό πλαίσιο του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος διέπεται από αρχές οι οποίες κατευθύνουν προς έναν συγκεκριμένο συνδυασμό σχολικής κουλτούρας. Αναλύεται βάσει τριών αλληλένδετων παραγόντων που υπογραμμίζονται από τη McGilchrist και τους συνεργάτες της και με τους οποίους εκφράζεται η κουλτούρα του εκπαιδευτικού οργανισμού στην πράξη. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι επαγγελματικές σχέσεις (professional relationships), οι συμφωνίες μεταξύ των μελών του οργανισμού (organizational arrangements) και οι ευκαιρίες μάθησης (opportunities for learning).

Με τον όρο επαγγελματικές σχέσεις εννοούμε τη συνεργασία του διευθυντή με το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου, τη στάση των εκπαιδευτικών προς τους μαθητές και άλλους παράγοντες που σχετίζονται με το σχολείο, την ποιότητα της ηγεσίας και τους κοινούς στόχους των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία σε συνάρτηση με τους σκοπούς της εκπαιδευτικής μονάδας.

Οι συμφωνίες μεταξύ των μελών του οργανισμού αφορούν στους ρόλους και τις ευθύνες, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τα συστήματα επικοινωνίας, την ομαδοποίηση των μαθητών, τη διαχείριση του σχολικού περιβάλλοντος, όπως τη διατήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων, τον τρόπο παρουσίασης των εργασιών που εκτελούν οι μαθητές στην τάξη και τους κοινόχρηστους χώρους.

Τέλος, οι ευκαιρίες μάθησης αφορούν και τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς. Σχετικά με τους μαθητές, η σχολική κουλτούρα έχει σχέση με το αναλυτικό πρόγραμμα που εφαρμόζεται, τη συμπεριφορά και τις προσδοκίες, την ικανότητα επιτυχίας των μαθητών, τις ίσες ευκαιρίες και την πρόβλεψη για κάλυψη αναγκών ειδικών μαθητικών πληθυσμών. Οι ευκαιρίες μάθησης που αφορούν τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς σχετίζονται με την προσωπική τους επαγγελματική εξέλιξη και τη στάση τους απέναντι σε διαδικασίες επιμόρφωσης.

### **3.1.1 Χαρακτηριστικά σχολικής κουλτούρας**

Σύμφωνα με τους Hoy και Miskel (2008, σ.183), η κουλτούρα των περισσότερων οργανισμών χαρακτηρίζεται από επτά βασικά στοιχεία:

- ✓ Καινοτομία: ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι είναι δημιουργικοί και διακινδυνεύουν για τις επιλογές τους.
- ✓ Σταθερότητα: ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες ενισχύουν ένα σταθερό καθεστώς στον οργανισμό, παρά προκαλούν ανατρεπτικές αλλαγές.
- ✓ Προσοχή στις λεπτομέρειες: ο βαθμός στον οποίο υπάρχει ενδιαφέρον για την ακρίβεια και την λεπτομέρεια.
- ✓ Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα: ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων.
- ✓ Προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό: ο βαθμός στον οποίο οι διοικητικές αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα.

- ✓ Προσανατολισμός στην ομάδα: ο βαθμός συνεργασίας και ομαδικότητας των μελών.
- ✓ Μαχητικότητα: ο βαθμός στον οποίο τα μέλη του οργανισμού συναγωνίζονται και δημιουργούν

Η κουλτούρα ενός οργανισμού λοιπόν, συγκροτείται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματά, τα οποία συνθέτουν το κλίμα και την ατμόσφαιρα του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά συγκροτείται και από το συνδυασμό εξωτερικών και εσωτερικών στοιχείων.

- Η *εξωτερική διάσταση της κουλτούρας* έχει να κάνει με την αισθητική, τις ανέσεις και τις παροχές του χώρου όπως, αίθουσες, εξοπλισμός, διακόσμηση, καθαριότητα, άνεση, το υλικό, δηλαδή, περιβάλλον.
- Η *εσωτερική διάσταση*, η οποία αποτελεί και τον πυρήνα, την ουσία της κουλτούρας, αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις και τα συναισθήματα: την αίσθηση ικανοποίησης, την υπερηφάνεια για τη σχολική μονάδα, τους κοινούς στόχους. (Αθανασούλα-Ρέππα, Α. 1999).

Υπάρχει δηλαδή μια στενή σχέση αλληλεξάρτησης ανάμεσα στην κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό (διοικητικό προσωπικό, εκπαιδευτικοί, μαθητές, κ.λπ.), είναι η εικόνα του εαυτού των ίδιων των μελών της. Η κουλτούρα φαίνεται να επηρεάζει, να καθορίζει τη στάση, τη διάθεση, τη συμπεριφορά και τις επιδόσεις όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική μονάδα. Αντανακλά το σχολικό κλίμα, σημαίνει ότι υπάρχουν κοινές αξίες και νόρμες συμπεριφοράς στον οργανισμό και σαφώς επηρεάζει καθοριστικά την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Αφενός μεν καλύπτει τις ανάγκες του ατόμου για εσωτερική και γνωστική ασφάλεια και σταθερότητα, αφετέρου δε εξυπηρετεί τις ανάγκες του οργανισμού για συντονισμό και συνεργασία. Η κουλτούρα με τη διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών, εξασφαλίζει της σταθερότητα του οργανισμού.

Βασικός παράγοντας όμως της αποτελεσματικότητας της σχολικής κουλτούρας είναι ο διευθυντής, ο οποίος πρέπει να τη θεωρεί από τους κύριους στόχους του. Σαν ηγέτης της σχολικής μονάδας λειτουργεί ως πρότυπο που μεταδίδει κοινές πεποιθήσεις, αξίες και συμπεριφορές.

Η διαμόρφωση της κουλτούρας, αποδεδειγμένα είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη υψηλών ακαδημαϊκών επιπέδων μεταξύ των μαθητών. Για το σκοπό αυτό,

έχουν σχεδιαστεί διάφορα ερωτηματολόγια όπου οι εκπαιδευτικοί αξιολογούν την κουλτούρα του δικού τους σχολείου, μέσα από ερωτήματα σε σχέση με τους στόχους του σχολείου, τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων, τις αρμοδιότητες των εκπαιδευτικών, το αίσθημα συλλογικότητας, την εμπιστοσύνη, τη διαφορετικότητα κτλ.

Ο ρόλος του διευθυντή θεωρείται πολύπλευρος. Προέχει να γνωρίζει πολύ καλά τα διάφορα στοιχεία της κουλτούρας όπως εκδηλώνεται στα διάφορα επίπεδά της στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα ώστε να υπάρξει επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. Επιπλέον να βρίσκεται σε εγρήγορση ώστε να δημιουργεί ευκαιρίες στα μέλη της να συζητήσουν και να επανεξετάσουν τις δικές τους αξίες και παραδοχές σ' ό,τι αφορά τη διδακτική πράξη, παρακολουθώντας ταυτόχρονα τις εσωτερικές και εξωτερικές επιδράσεις στη σχολική μονάδα που πιθανόν να επιφέρουν αλλαγές σ' αυτήν.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να δεχτεί αλλαγές, κάτι που δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση και χρειάζεται συστηματική προσπάθεια και τη συμβολή όλων.

### **3.2. Η Επικοινωνία στη Διοίκηση Σχολικών Μονάδων**

Η κάθε σχολική μονάδα δεν παύει να αποτελεί έναν εκπαιδευτικό οργανισμό που υπόκειται στους κανόνες της «διοίκησης», με την έννοια της διαδικασίας του συντονισμού των πόρων (ανθρώπινων και υλικών). Η σωστή οργάνωση και διοίκηση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση επιτυχίας. Κατά τον Van Miller διοίκηση είναι πρώτα και κύρια επικοινωνία.

Οι Hoy and Miskel (2001), αναφέρουν ότι *«επικοινωνία είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων, ιδεών ή απόψεων, κατά τρόπο που αυτά να γίνονται κατανοητά μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων»*. Η «επικοινωνία» αποτελεί μια ανατροφοδοτούμενη διαδικασία αμοιβαίας μετάδοσης πληροφοριών και συναισθηματικών μηνυμάτων από ένα άτομο προς ένα άλλο, άμεσα ή με τη διαμεσολάβηση ενός μέσου επικοινωνίας, με συγκεκριμένη πρόθεση και σκοπό, ως προϋποθέσεις παραγωγής συγκεκριμένου επικοινωνιακού αποτελέσματος.

Η επικοινωνία είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του σχολείου ως κοινωνικό σύστημα και επικρατεί σε όλους τους τομείς του. Η επικοινωνία στο σχολικό χώρο θεωρείται ως ένα από τα ζωτικότερα γνωρίσματα του σχολείου, καθώς και ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες που συμβάλλουν στο να



διαμορφωθεί ένα θετικό και ευνοϊκό ή ένα αρνητικό και δυσμενές για τη σχολική μάθηση κλίμα. Ο Διευθυντής, λοιπόν, θα πρέπει να έχει βασικές γνώσεις και δεξιότητες διοίκησης, όπως γνώσεις προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, αλλά και αξιολόγησης.

Άρα η επιτυχία μιας σχολικής μονάδας στηρίζεται στην αποτελεσματική και λειτουργική επικοινωνιακή ικανότητα του διευθυντή.

Σύμφωνα με το παρόν σύστημα επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης το άρθρο 14 του ν. 3848/2010 (Α' 71), αντικαταστάθηκε και η παρ 4<sup>α</sup> αναφέρει ότι «Το κριτήριο αυτό αποτιμάται με τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας που ο υποψήφιος θα επιλέξει σύμφωνα με τα οριζόμενα κατωτέρω ..... Στις ικανότητες του υποψηφίου περιλαμβάνονται ενδεικτικώς: η ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας ..» Άρα η αποτελεσματική επικοινωνία είναι τώρα, περισσότερο παρά ποτέ απαραίτητη για τη διεκδίκηση θέσης διευθυντικού στελέχους. Μέσα από έρευνες φαίνεται ότι τα ηγετικά στελέχη δαπανούν περίπου 70%-80% του εργάσιμου χρόνου τους ημερησίως για να επικοινωνούν με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς, τους προϊσταμένους τους, το Υπουργείο Πολιτισμού Παιδείας και Θρησκευμάτων καθώς και με άλλους κοινωνικούς φορείς. Υπάρχει λοιπόν ανάγκη εφαρμογής αποδοτικών συστημάτων επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού για σκοπούς ενημέρωσης, συνεργασίας και συντονισμού. Σύμφωνα με την J. Dean, η επικοινωνία σε μια εκπαιδευτική μονάδα απαιτεί τα ακόλουθα διοικητικά καθήκοντα:

- ✓ την εξασφάλιση κατάλληλης επικοινωνίας με όλους/ες
- ✓ τη δημιουργία και διατήρηση ενός επικοινωνιακού συστήματος
- ✓ τη διασφάλιση ότι οι πληροφορίες μεταδίδονται προς όλες τις κατευθύνσεις
- ✓ την αναζήτηση πληροφοριών και επανατροφοδότησης από όλα τα επίπεδα
- ✓ την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας

Ένας διευθυντής πρέπει να κάνει ανά τακτά διαστήματα μια διαμορφωτική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος επικοινωνίας της μονάδας του, ελέγχοντας κάποιες παραμέτρους όπως: το σωστό μήνυμα να φτάνει στο σωστό άτομο στο σωστό χρόνο, να αισθάνονται όλοι ενημερωμένοι, αλλά όχι «υπερφορτωμένοι» και η επικοινωνία να απαιτεί τον ελάχιστον δυνατό χρόνο ώστε να λειτουργεί σωστά, δηλαδή να μην είναι χρονοβόρα.

Ο Θεοφιλίδης, καταγράφοντας τα γνωρίσματα του αποτελεσματικού σχολείου, τονίζει ότι, *«η αμφίδρομη επικοινωνία εκπαιδευτικού και διευθυντών συμβάλλει στην επικέντρωση της προσπάθειας σε αμοιβαία αποδεκτούς στόχους. Η αποτελεσματική επικοινωνία και η καλή συνεργασία μεταξύ των μελών του διδακτικού προσωπικού είναι στοιχεία απαραίτητα στην επίλυση των προβλημάτων του σχολείου, και αυτό, γιατί τα μέλη του προσωπικού ενθαρρύνονται να συζητούν τα προβλήματα τους και να επεξεργάζονται τις κατάλληλες λύσεις».*

Η επικοινωνία του Διευθυντή είναι καθημερινή εύγλωττα με το διδακτικό προσωπικό, τους μαθητές και τους γονείς τους.

Σε ότι αφορά την επικοινωνία με διδακτικό προσωπικό, ο Θεοφιλίδης, τονίζει ότι, *«η αμφίδρομη επικοινωνία εκπαιδευτικού και διευθυντών συμβάλλει στην επικέντρωση της προσπάθειας σε αμοιβαία αποδεκτούς στόχους. Η αποτελεσματική επικοινωνία και η καλή συνεργασία μεταξύ των μελών του διδακτικού προσωπικού είναι στοιχεία απαραίτητα στην επίλυση των προβλημάτων του σχολείου, και αυτό, γιατί τα μέλη του προσωπικού ενθαρρύνονται να συζητούν τα προβλήματα τους και να επεξεργάζονται τις κατάλληλες λύσεις».*

Η επικοινωνία του διευθυντή με τους μαθητές του σχολείου, έγκειται αναμφίβολα, στο ρόλο του για την ανάπτυξη δεξιοτήτων των μαθητών, την διδασκαλία και την καλλιέργεια της προσωπικότητας του κάθε μαθητή και είναι ουσιώδης. Η επιτυχής έκβασή της χαρακτηρίζεται από τον σεβασμό και την αγάπη των μαθητών προς αυτόν και την απουσία φόβου. Ο κύριος στόχος του είναι η ομαλή εξέλιξη του μαθητή και η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

Η επιτυχής συνεργασία μεταξύ του διευθυντή και των γονέων γίνεται προσωπικά ή μέσω του Συλλόγου Γονέων όπου μέσα από συνελεύσεις υποβάλλονται απόψεις για διάφορα θέματα που αφορούν άμεσα το σχολείο και τους μαθητές.

Συμπερασματικά η επικοινωνία, αποτελεί ένα από τα βασικότερα στοιχεία επίτευξης των στόχων των εκπαιδευτικών οργανισμών και ένα από τους βασικότερους παράγοντες που συμβάλλει στην ανάπτυξη και την αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων. Η οργάνωση και η διοίκηση έχει καταστεί αναγκαία για τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και τον καθορισμό των στόχων του εκπαιδευτικού συστήματος και των μέσων υλοποίησής τους.

### 3.3. Συναισθηματική Νοημοσύνη

Ο πιο σημαντικός παράγοντας στο σημερινό, συνεχώς μεταβαλλόμενο και αβέβαιο κόσμο της εργασίας είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Τα συμπεράσματα των ερευνών έδειξαν πως είναι ακόμα πιο σημαντική από τον δείκτη νοημοσύνης (IQ) όσον αφορά στο πόσο επιτυχημένος μπορεί να γίνει κανείς στην επαγγελματική και προσωπική του ζωή.

Πρωτοποριακές έρευνες του Daniel Goleman σε ότι αφορά τις λειτουργίες του εγκεφάλου, ανέδειξαν τα χαρακτηριστικά ενός ανθρώπου με υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη. Η περιγραφή του Goleman (1995) είναι η πιο διαδεδομένη αυτή τη στιγμή:

1. Η αναγνώριση των συναισθημάτων μας: Η *αυτοεπίγνωση* μπορεί να πάρει τρεις εκδοχές: α) Την συναισθηματική επίγνωση. Η ικανότητα μας ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του καθώς τα βιώνει, είναι ένα από τα κλειδιά μας συναισθηματικής νοημοσύνης γιατί το πρώτο βήμα για να ρυθμίσουμε τα συναισθήματα μας είναι φυσικά να τα αναγνωρίσουμε. β) Την αντικειμενική μας-αξιολόγηση. Το να γνωρίζουμε τα δυνατά μας σημεία και μας αδυναμίες μας και να είμαστε ανοιχτοί σε εποικοδομητική κριτική είναι ένα από τα κλειδιά μας προσωπικής μας βελτίωσης. γ) Την αυτοπεποίθηση, δηλαδή τη σιγουριά για την αξία μας και μας δυνατότητες μας.

2. Η *αυτορρύθμιση*, ο έλεγχος των συναισθημάτων μας: η ικανότητα αυτή σχετίζεται με τη χειραγώγηση και τον έλεγχο των συναισθημάτων ώστε να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι καταστάσεις της ζωής. Η ικανότητα αυτή οικοδομείται πάνω στην αυτοεπίγνωση.. Περιλαμβάνει : α) τον αυτοέλεγχο, το πώς δηλαδή διαχειριζόμαστε διάφορες παρορμήσεις, β) την αξιοπιστία, την ικανότητα μας δηλαδή να διατηρούμε αρχές τιμιότητας και ακεραιότητας, γ) την ευσυνειδησία ή αλλιώς την ανάληψη ευθύνης για την επίδοσή μας, δ) την προσαρμοστικότητα, δηλαδή το πόσο ευέλικτα διαχειριζόμαστε την αλλαγή και ε) την καινοτομία (το πόσο ανοιχτοί είμαστε σε νέες ιδέες).

3. Η *εξεύρεση κινήτρων* για τον εαυτό μας: Η ικανότητα για αυτοέλεγχο επιτρέπει την προσήλωση της προσοχής σε συγκεκριμένους στόχους, τη στοχοθεσία, την αυτοκυριαρχία και τη δημιουργικότητα. Αναλυτικά, η κινητοποίηση απαρτίζεται από:

α) το κίνητρο της επίτευξης, μίας δηλαδή εσωτερικής ώθησης που μας οδηγεί να βελτιωνόμαστε διαρκώς, β) τη δέσμευσή μας στους στόχους μίας ομάδας ή οργανισμού, γ) την πρωτοβουλία να αναλαμβάνουμε δράση και να αδράττουμε ευκαιρίες δ) την αισιοδοξία, δηλαδή την επιμονή μας να επιδιώκουμε τους στόχους μας παρά τις δυσκολίες.

4. Η αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων: η ικανότητα αυτή αφορά την *ενσυναίσθηση* που είναι θεμελιώδης δεξιότητα. Οι άνθρωποι που διαθέτουν αυτή την ιδιότητα α) είναι προσανατολισμένοι στην παροχή υπηρεσιών, προσδοκούν και αναγνωρίζουν τις ανάγκες των άλλων, β) βοηθούν στην εξέλιξη των άλλων ενισχύοντας τις ικανότητες τους, γ) αξιοποιούν την διαφορετικότητα των άλλων, δ) αναγνωρίζουν τις αρχές και τη δυναμική της ομάδας τους, ε) έχουν κατανόηση στις ανάγκες και τις επιθυμίες των άλλων.

5. Οι *κοινωνικές δεξιότητες*, είναι εκείνες που μας βοηθούν να συνάπτουμε και να διατηρούμε θετικές σχέσεις. Κοινωνικές δεξιότητες είναι α) η ικανότητα για επιρροή, β) η αποτελεσματική επικοινωνία, γ) η ηγεσία που εμπνέει και καθοδηγεί, δ) η σωστή διαχείριση κρίσεων, ε) η ικανότητα να τρέφουμε σχέσεις, στ) η συνεργατικότητα και ζ) η ομαδικότητα.

Κατά τον Daniel Goleman (1998a) η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης υψηλού επιπέδου δηλώνει την έφεση προς μάθηση, αλλά δεν εγγυάται απαραίτητα την ύπαρξη των πέντε βασικών ικανοτήτων, που προαναφέρθηκαν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να αναπτυχθούν κατά το πέρασμα των ετών, συμβαδίζοντας με την ωριμότητα του ανθρώπου. Goleman (1998b). Επομένως γίνεται λόγος για ένα επίκτητο, καλλιεργήσιμο γνώρισμα των ατόμων που διαπρέπουν στην κοινωνική σφαίρα, και πετυχαίνουν στο χώρο της εργασίας. Στον εργασιακό χώρο η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων και την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Ένα ηγετικό στέλεχος που ζητά να εμπνεύσει δράση σε μια ομάδα ανθρώπων, αναγνωρίζει και χειραγωγεί τα δικά του συναισθήματα, οφείλει να είναι άτομο κοινωνικό, να ανακαλύπτει στρατηγικές αντιμετώπισης των στρεσογόνων καταστάσεων, να κατανοεί τα συναισθήματα των υφισταμένων του για να μπορεί να τα καθοδηγεί ώστε να αναλαμβάνουν καθήκοντα ανάλογα με τις ικανότητές τους με ενθουσιασμό και ζήλο για την υλοποίηση κοινών στόχων.

### **3.4 Ομαδική εργασία – ομαδικό πνεύμα** *(έννοια ομάδας, ρόλος του διευθυντή στην προώθηση της ομαδικής εργασίας)*

Η έννοια της ομάδας ορίζεται κατά τον Dubrin ως «*μια συλλογή ατόμων, τα οποία αλληλεπιδρούν και εργάζονται προς τον ίδιο κοινό στόχο και αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως ομάδα*» (Σαϊτής, 2002). Δηλαδή νιώθουν την αίσθηση «του ανήκειν».

Η ομάδα λοιπόν αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα των οποίων οι σκέψεις, οι ιδέες, οι συμπεριφορές επηρεάζουν κάθε μέλος ξεχωριστά και λειτουργούν με συλλογικά για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, γνωρίζοντας ότι έχουν δικαιώματα και υποχρεώσεις.

Για τη εύρυθμη λειτουργία της ομάδας, υπάρχουν κανόνες που τίθενται από τον συντονιστή. Στη σχολική μονάδα το ρόλο αυτό κατέχει ο διευθυντής που λαμβάνει υπόψη του τόσο τους κανόνες που επιβάλλονται από το νομοθετικό πλαίσιο (Προεδρικά Διατάγματα και σχετικές εγκύκλιοι), όσο και τους κανόνες που θέτουν άμεσα τα μέλη της ομάδας. Το προσωπικό του σχολείου, αναλαμβάνοντας ο καθένας το ρόλο του, υποχρεούται να συμμορφωθεί στους κανόνες. Κάθε μέλος έχει μια θέση στην ομάδα και ο ηγέτης έχει τη σπουδαιότερη (Σαϊτής, 2002). Η γενικότερη στάση του καθένα, οι προτάσεις που κάνει και ο τρόπος χειρισμού συγκεκριμένων καταστάσεων μπορεί να επηρεάσουν τα μέλη μιας ομάδας.

*Τα χαρακτηριστικά μιας πετυχημένης ομάδας:*

- Κοινοί στόχοι και αξίες.
- Πνεύμα συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης
- Η συμμόρφωση προς τους κανόνες. .
- Οι ρόλοι και τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας.
- Η συνοχή και το μέγεθος της ομάδας.
- Τα μέλη μιας ομάδας δεν αποσκοπούν στο ποιος θα πάρει τα «εύσημα» διότι ο υπερβολικός ανταγωνισμός σε μια ομάδα για την αναγνώριση επιδρά αρνητικά στην απόδοση.
- Το κάθε μέλος της ομάδας συνεισφέρει με τις δικές του γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, και τη δική του εξειδίκευση στην επιτυχία της ομάδας

- Συχνή, ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ των μελών.

Ο ρόλος του διευθυντή στην ομάδα είναι θεσμικός και συνδέεται με το πλαίσιο, υλοποιεί το έργο και υποδέχεται την ομάδα (Γκιάστας Γ.,σ. 169). Αφενός πρέπει να είναι ενήμερος για τους κανόνες λειτουργίας των σχολικών μονάδων αφετέρου να είναι σε θέση να χειρίζεται σωστά τους υφισταμένους του, οι οποίοι συμμετάσχουν στην ομαδική λήψη αποφάσεων.

Χρειάζεται να αναπτύξει τις δεξιότητες του καθενός, να τοποθετήσει το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση, να ενθαρρύνει και ενδυναμώνει τους υφισταμένους και φυσικά να τους καθιστά και υπεύθυνους όταν η απόδοσή τους δεν είναι καλή.

Είναι θετικό για την εξέλιξη της ομάδας να διατηρεί φιλικό κλίμα αλληλοσεβασμού και συνεργασίας γι αυτό χρειάζεται να διατηρεί ίσες αποστάσεις . Η επικοινωνία τον βοηθάει για να «ακούει» τα μηνύματα που του στέλνει η ομάδα λεκτικά ή μη λεκτικά. Παίρνοντας έτσι σημαντικές πληροφορίες, οι οποίες μπορεί να του διαφεύγουν λόγω των πολλών αρμοδιοτήτων του και ακολούθως να τις αξιοποιεί για να λαμβάνει σωστές αποφάσεις.

Σε ότι αφορά τις ανάγκες που προκύπτουν στην ομάδα, ο ηγέτης φροντίζει να αναπτύξει αποτελεσματικές μεθόδους εργασίας, να αναθέτει έργα στα μέλη, να τα εκπαιδεύει, να τηρεί τα χρονοδιαγράμματα, μέσω ενός θετικού και ευχάριστου σχολικού κλίματος, όσο είναι δυνατό. Για τη συνοχή της ομάδας να κατανοήσει ο ίδιος και να μεταδώσει σε όλους ότι πιο σημαντική λέξη είναι «Εμείς».

Η γνώση της δυναμικής της ομάδας από τον διευθυντή, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, η μοναδικότητα η δομή της επιβάλλεται για να γνωρίζει τότε να λαμβάνει από μόνος του αποφάσεις και τότε να καταφεύγει στην λήψη συλλογικών αποφάσεων.

Τα υψηλά επίπεδα συνεργασίας βοηθούν στη διατύπωση δημιουργικών προτάσεων, χρήσιμων ιδεών στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων αλλά και για την εφαρμογή πρωτοποριακών καινοτομιών (Σαΐτης, 2002).

Αν ο ηγέτης ιεραρχήσει σωστά την προσωπικότητα του υφισταμένου του, το ρόλο που απαιτεί το σύστημα από αυτόν, τις προσδοκίες του οργανισμού θα μειωθούν στο μέγιστο βαθμό οι συγκρούσεις.

Εν κατακλείδι, ο ηγέτης οφείλει να βοηθά τους υφισταμένους του και γενικότερα όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της εκπαιδευτικής του μονάδας να δρουν συλλογικά, συνεργατικά και συντονισμένα για να εξασφαλίσει τη κατάλληλη διοίκηση και κατ'επέκταση να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

### 3.5. Παρώθηση Διδακτικού Προσωπικού

Η παρώθηση, η παρακίνηση, η παρότρυνση και η ενθάρρυνση συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά με την ίδια σημασία. Ο Carlisle υποστηρίζει ότι η «παρώθηση είναι η διαδικασία που συμβάλλει στην ενεργοποίηση του ατόμου». Για να την κατανοήσουμε πρέπει να την συμπεριλάβουμε και να την αξιολογήσουμε σε σχέση με άλλες γενικές ιδέες, όπως είναι τα κίνητρα, η ανάγκη για συνεργασία, η ανάγκη για επιτυχία, οι συνήθειες και η περιέργεια.

Κατά τον Μπουραντά, η *«παρακίνηση είναι η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η πραγματοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του»*. Στην ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών στηρίζεται και η σημαντικότερη άποψη των ανθρωπιστών, η θεωρία του Abraham Maslow (1954).

Ο Σαϊπης αναφέρει ότι η παρακίνηση είναι μια εσωτερική κατάσταση, πολύπλοκη, η οποία δημιουργείται όταν υπάρχουν κίνητρα τα οποία ωθούν το άτομο να ενεργεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Οι θεωρητικοί του Συμπεριφορισμού υπογραμμίζουν ότι τα άτομα παρωθούνται, όταν η συμπεριφορά τους ενισχύεται.

Αν και οι λέξεις θεωρούνται συνώνυμες, η παρακίνηση σημαίνει προσπαθώ να κάνω κάποιον να αρχίσει κάτι, η ενθάρρυνση σημαίνει προσπαθώ να δώσω θάρρος σε κάποιον να κάνει, η παρότρυνση σημαίνει προτρέπω κάποιον να κάνει κάτι ενώ η παρώθηση σημαίνει ότι ωθώ κάποιον να κάνει κάτι, περιέχει τα στοιχεία της προτροπής σε δράση και της θέλησης του ανθρώπου να δράσει. Η παρώθηση είναι μια υποκειμενική και ενσυνείδητη διαδικασία άμεσα εξαρτημένη από τις εμπειρίες του κάθε ατόμου, όπως αυτές προκύπτουν από τη δράση του στο χώρο εργασίας.

Οι θεωρίες των Κινήτρων και Παρώθησης διακρίνονται ως εξής:

- Στις θεωρίες που εξετάζουν το περιεχόμενο της παρακίνησης, δίνοντας έμφαση στις ανάγκες του ατόμου ως κίνητρο.
- Στις θεωρίες που εξετάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης, δίνοντας έμφαση στους στόχους των ατόμων και
- Στις θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά ή την προσωπικότητα των ατόμων.

Θα αναφερθούμε στις πλέον χαρακτηριστικές που αφορούν στην έρευνά μας. Η θεωρία των κινήτρων του Maslow και η θεωρία σχετικά με τα ανθρώπινα κίνητρα για παραγωγή έργου και αποτελεσματικότητας του Mc Gregor, έχουν ήδη αναφερθεί στο κεφ.1.2.2. της παρούσης εργασίας.

*Στη θεωρία της επίτευξης ο McClelland κατέγραψε ως σημαντική δύναμη παρώθησης την ανάγκη των ατόμων να πραγματώσουν μια συγκεκριμένη πρόκληση-στόχο, που τα ίδια έχουν καθορίσει. Ο McClelland χρησιμοποιώντας τη μέθοδο TAT, όπου τα άτομα καλούνται να αναπτύξουν μια ιστορία παρατηρώντας ασαφείς εικόνες, τα κατέταξε σε τρεις κατηγορίες:*

- ✓ Άτομα με βασικό κίνητρο τα επιτεύγματα θα πρέπει να εμπλέκονται σε απαιτητικά έργα, με απτά αποτελέσματα, και ανταμοιβή.
- ✓ Άτομα που επιδιώκουν την εξουσία αντιμετωπίζουν ως κίνητρο τη δυνατότητα διοίκησης άλλων.
- ✓ Άτομα με κίνητρο την κοινωνική ενσωμάτωση είναι καλύτερα να εντάσσονται σε ομάδες εργασίας.

Η πηγαία παρώθηση που προκύπτει από την επιτυχία μπορεί να διδαχθεί και να αναπτυχθεί, αρκεί τα άτομα να:

- ✓ Να εμπλέκονται στον καθορισμό των στόχων και στη λήψη αποφάσεων (distributed leadership).
- ✓ Να ασκούνται στην ανάληψη ευθύνης
- ✓ Να θέτουν λογικούς και εφικτούς στόχους
- ✓ Να λαμβάνουν άμεση και ουσιαστική ανατροφοδότηση.

*Στη θεωρία παρακίνησης (υγιεινής) ο Herzberg εξετάζει τα κίνητρα και τους παράγοντες που καθιστούν ένα εργασιακό περιβάλλον “υγιές” ή που μπορούν να μειώσουν τη δυσαρέσκεια, όταν χρησιμοποιηθούν κατάλληλα. Παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν: οι οικονομικές απολαβές, το περιβάλλον εργασίας, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, οι εργασιακές πολιτικές της επιχείρησης. Τα κίνητρα μπορεί να είναι: *οικονομικά* όπως επιπλέον αμοιβή, προστασία στο χώρο εργασίας, bonus ή *ηθικά* όπως ηθική επιβράβευση της εργασίας, εμπλουτισμό της εργασίας, οργάνωση ειδικών τελετών, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ή *περιβαλλοντικά*: επαρκής χώρος, ωραία ατμόσφαιρα, με καλό φωτισμό και θέρμανση και λοιπές συνθήκες.*



Κίνητρα μπορεί να αποτελέσουν ακόμη: η υπευθυνότητα, η γνώση, η εργασιακή εξέλιξη και η επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Συνοψίζοντας όλοι οι παράγοντες αυτοί πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε ένα περιβάλλον εργασίας, ώστε ο εργαζόμενος να νιώθει ικανοποιημένος και να έχει κίνητρα να παράγει έργο.

Με τη θεωρία των Προσδοκιών ο Victor Vroom εξετάζει τη διαδικασία της παρώθησης των εργαζομένων, ενώ οι θεωρίες των Maslow και Herzberg εξετάζουν τι είναι αυτό που τους παρακινεί. Κατά τον Vroom η παρώθηση είναι το γινόμενο τριών παραγόντων: της προσδοκίας, της συντελεστικότητας και του σθένους. Αναλυτικότερα:

ΠΑΡΩΘΗΣΗ = ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ Χ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΙΚΟΤΗΤΑ Χ ΣΘΕΝΟΣ

- ✓ *Σθένος Valence (Reward)*: Η ένταση της επιθυμίας για ανταμοιβές. Για παράδειγμα η προαγωγή στην οργανωτική ιεραρχία, αποτελεί μια θετική επιθυμία για τον εργαζόμενο.
- ✓ *Προσδοκία (expectancy)*: η προσδοκία του ατόμου ότι η αύξηση της προσπάθειας που καταβάλει στην εργασία του θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσής του.
- ✓ *Συντελεστικότητα (instrumentality)*: η πεποίθηση που έχει ο εργαζόμενος ότι η παραπάνω προσπάθεια που κατέβαλε θα γίνει αντιληπτή από την διοίκηση και θα ανταμειφθεί με ελκυστικές ανταμοιβές.

Οποιαδήποτε μεταβλητή μειωθεί ή μηδενιστεί, τότε μειώνεται ή μηδενίζεται το γινόμενο, δηλαδή η παρώθηση. Συμπερασματικά η θεωρία προσδοκιών μας αποκαλύπτει ότι το άτομο θα ενεργήσει με έναν ορισμένο τρόπο όταν βασίζεται στην προσδοκία ότι οι πράξεις του θα οδηγήσουν σε ένα συγκεκριμένο στόχο, για την επίτευξη του οποίου θα λάβει ελκυστικές για αυτόν ανταμοιβές. Σε αντίθετη περίπτωση όταν η απόδοσή του ή η αμοιβή του είναι ανεξάρτητη της προσπάθειάς του, δε δημιουργείται καμία διάθεση για καταβολή παραπάνω προσπάθειας από πλευράς εργαζομένου. Η θεωρία προσδοκιών εκφράζει την αναγκαιότητα της σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση.

### 3.5.1. Ο ρόλος του Διευθυντή στην Παρώθηση του Διδακτικού Προσωπικού

Ένα από τα βασικά εφόδια που πρέπει να έχει ο διευθυντής ως ηγέτης της εκπαιδευτικής μονάδας είναι η ικανότητα του να παρωθεί με τον κατάλληλο τρόπο το προσωπικό του ώστε να αναλαμβάνει δράση και πρωτοβουλίες που να προσανατολίζονται προς τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Ο Cohen ορίζει την ηγετική ικανότητα «ως την επιδεξιότητα να καθοδηγείς ανθρώπους να δημιουργούν πράγματα τα οποία δεν γνωρίζουν οι ίδιοι ότι μπορούν να επιτύχουν ή δεν γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητο να γίνουν πραγματικότητα».

Έχοντας εντοπίσει τις κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων του, φροντίζει όσο το δυνατό, να τις ικανοποιεί για να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους.

Σύμφωνα με τον DiSalvo ένα ηγετικό στέλεχος επιδιώκει την αποτελεσματική επικοινωνία έχοντας ως στόχους:

- Να αναπτύξει διάφορες στρατηγικές επικοινωνίας τόσο στη διαπροσωπική του επαφή με κάθε συνεργάτη όσο και στο σύνολο του οργανισμού ως συστήματος.
- Να βελτιώσει την αυτό-εκτίμηση και τις δημιουργικές δεξιότητες όλων των μελών που αποτελούν τον οργανισμό και να τα βοηθήσει να αξιοποιήσουν το προσωπικό τους δυναμικό.
- Να εμψυχήσει την επιθυμία αλλαγής βοηθώντας τους να γνωρίσουν τις δυνατότητες επιλογής τους.
- Να συντελέσει στη δημιουργία και διαχείριση των προσωπικών στρατηγικών που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Να δημιουργήσει και να διατηρήσει σωστές διαπροσωπικές σχέσεις.
- Να επιλύσει δημιουργικά συγκρούσεις, να τόνωση της εμπιστοσύνης στην επίλυση προβλημάτων.
- Να ενεργοποιήσει τεχνικές που ενθαρρύνουν την ενεργητική συμμετοχή των μελών του οργανισμού με την ανταλλαγή απόψεων, σκέψεων, συναισθημάτων, προβληματισμών και εμπειριών.

Ακολουθώντας χρησιμοποιεί με ενδεδειγμένες στρατηγικές τα κίνητρα που θα αποφέρουν τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Ο Πασιαρδής, αναφέρει πως «*οι θεωρίες κινήτρων, παρώθησης και ικανοποίησης αναγκών μπαίνουν στην καρδιά της Διοικητικής Επιστήμης και γίνονται απαραίτητο εργαλείο*

στα χέρια του κάθε ηγέτη». Αυτό επιτυγχάνεται δρώντας ως συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας.

Ο κάθε εργαζόμενος έχει ανάγκη να πραγματώσει ένα στόχο, όταν δε έχει καθοριστεί από τον ίδιο εργάζεται με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Ο διευθυντής λοιπόν εμπλέκει τα μέλη του διδακτικού προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, θέτει υψηλούς και σαφείς στόχους που να μπορούν με την κατάλληλη ανατροφοδότηση να επιτευχθούν. Οι οικονομικές απολαβές των εκπαιδευτικών δεν είναι στις αρμοδιότητές του, άλλωστε το σύστημα αμοιβών τους σήμερα δεν παρουσιάζει καμία μεταβολή σ' ότι έχει σχέση με χρήματα, υπόσταση και ισχύ για τους ικανότερους. Έτσι τα κίνητρα των εκπαιδευτικών περιορίζονται. Η δημιουργία όμως ενός κλίματος ασφάλειας, η ηθική επιβράβευση, η αναγνώριση της εργασίας τονώνει το ηθικό τους, επιβεβαιώνει την προσδοκία τους και την πεποίθησή τους ότι η δουλειά τους αναγνωρίζεται και οδηγεί στην αύξηση της απόδοσής τους. Το κατάλληλο κι ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον γίνεται ιδιαίτερα γόνιμο όταν το επάγγελμα μπορεί να προκαλεί ενδιαφέρον και ο εργαζόμενος να αναμένει πως στο μέλλον θα έχει ευκαιρίες για ανέλιξη. Σημαντικό είναι ο ηγέτης να αποτελεί πρότυπο μίμησης, να θέτει υψηλές προσδοκίες τόσο για τον ίδιο, όσο και για το προσωπικό και να είναι αποτελεσματικός, ούτως ώστε οι υφιστάμενοι του να τον σέβονται, να αναγνωρίζουν τη δουλειά του και η παρουσία του να προκαλεί τη συμπάθεια και την υποστήριξη τους. Αναφερόμαστε πάντα σε ιδανικές συνθήκες όπου οι προσωπικές αντιπαραθέσεις, η καχυποψία και η τριβή της καθημερινότητας αντιμετωπίζονται με επιμονή και υπομονή για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Η επιστημονική κατάρτιση, η συναισθηματική νοημοσύνη και η καλή διάθεση είναι αρωγοί για να προωθούνται νέες ιδέες και να αναλαμβάνονται δημιουργικές πρωτοβουλίες.

Ανακεφαλαιώνοντας θεωρούμε δεδομένο ότι ο διευθυντής πρέπει να φροντίζει για τη δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος στο σχολείο, στο οποίο να παρέχονται κίνητρα για αποτελεσματική εργασία, λαμβάνοντας υπόψη τις θεωρίες κινήτρων και παρώθησης. Οι Διευθυντές είναι διοικητικά και επιστημονικά-παιδαγωγικά υπεύθυνοι, αλλά έχουν τη δυνατότητα στη σχολική τους μονάδα να χαράξουν εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική, παρά το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα.

### 3.6. Λήψη Αποφάσεων

*Απόφαση* είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων, που βοηθάει στην επιτυχία των στόχων. Κατά τον Δημητρόπουλο, η «*απόφαση είναι μια διαδικασία επιλογής μιας κατεύθυνσης δραστηριοτήτων ανάμεσα σε ένα αριθμό εναλλακτικών λύσεων*». Ως εναλλακτικές λύσεις προσδιορίζουμε την πορεία, το χρόνο, τον τρόπο, τα μέσα και τις ενέργειες, προκειμένου να οδηγήσουμε μια υπάρχουσα κατάσταση σε ένα πραγματικό, επιθυμητό αποτέλεσμα. *Η "λήψη των αποφάσεων" είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων.* Ο M. Simon (Βραβείο Νόμπελ) δίνοντας έναν πιο πλήρη ορισμό στη λήψη αποφάσεων, υποστηρίζει σαν κύρια χαρακτηριστικά της:

- α) Την εξεύρεση ευκαιριών (διαφορά υπάρχουσας-επιθυμητής κατάστασης),
- β) Την εξεύρεση πιθανών τρόπων δράσης (εναλλακτικές),
- γ) Την επιλογή μεταξύ τρόπων δράσης (απόφαση).

Σύμφωνα με τον M. Simon η "λήψη αποφάσεων" αποτελεί μια διανοητική διεργασία η οποία προηγείται της δράσης του ατόμου ή του ηγετικού στελέχους.

Η *εκπαιδευτική απόφαση* αποτελεί τη συνειδητή έκφραση βούλησης, επιλογής μιας ενέργειας από ένα όργανο της εκπαίδευσης που έχει τη σχετική εξουσία (αρμοδιότητα, εξουσιοδότηση) να εκφράσει αυτή τη βούληση και η οποία, ανάλογα με τη μορφή και το όργανο που αποφασίζει, στοχεύει στην επίτευξη ενός στόχου που αφορά: α) στη συμπεριφορά είτε του συνόλου των εργαζομένων, είτε μιας ομάδας εργαζομένων και εμπλεκομένων στον εκπαιδευτικό οργανισμό, είτε ενός ατόμου, β) τα κάθε φύσης μέσα που χρησιμοποιεί το εκπαιδευτικό σύστημα ή η εκπαιδευτική μονάδα και γ) τις σχέσεις του εκπαιδευτικού συστήματος ή της εκπαιδευτικής μονάδας με παράγοντες εκτός αυτού ή αυτής. (Αθανασούλα– Ρέππα Α., 1999, σ. 72).

Η λήψη σωστών αποφάσεων δε θεωρείται απλή και εύκολη διανοητική λειτουργία, διότι πρέπει να επιλέγεται η βέλτιστη λύση, εφόσον σταθμιστούν όλα τα δεδομένα. Ο διευθυντής του σχολείου έχει την αρμοδιότητα να λαμβάνει καθημερινά αποφάσεις, οι οποίες επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό (μαθητές κι εκπαιδευτικούς) της σχολικής του μονάδας. Οι αποφάσεις του αφορούν τους διδάσκοντες, τους μαθητές, τα

προγράμματα μαθημάτων, την σχέση του σχολείου με το Σύλλογο Γονέων, τη σχέση με άλλους φορείς, τις υλικοτεχνικές υποδομές και πλείστα άλλα που παρουσιάζονται καθημερινά. Η ευθύνη αυτή μπορεί να διαταράξει ισορροπίες, να προκαλέσει συγκρούσεις κι εμπάθειες. Για το λόγο αυτό χρειάζονται ειδικές ικανότητες, τις οποίες οι διευθυντές πρέπει να αναπτύξουν, αφού η επιβίωση και η εξέλιξη της εκπαιδευτικής μονάδας στηρίζεται στην ορθή λήψη αποφάσεων.

### **3.6.1. Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων**

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων καθορίζει ορθολογικά τον τρόπο με τον οποίο το άτομο ή η ομάδα πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις. Το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (rational model of decision making) αποτελείται από τα παρακάτω πέντε στάδια:

- ✓ *Ανάλυση της κατάστασης* προσδιορισμός του προβλήματος και τα αίτια που το προκαλούν. Επομένως πρέπει να καθορισθούν τα κριτήρια τα οποία θα καθοδηγήσουν στη λήψη μιας αποδεκτής απόφασης.
- ✓ *Επισημάνση εναλλακτικών λύσεων* που οδηγούν στην τελική λύση του προβλήματος. Να βρίσκονται όσο γίνεται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Για να αυξηθεί η πιθανότητα να βρεθεί η καλύτερη λύση..
- ✓ *Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης.* Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων γίνεται βάσει ποσοτικών (quantitative) αλλά και ποιοτικών (qualitative) παραμέτρων. Οι ποσοτικές παράμετροι μπορούν να εκφραστούν αριθμητικά, π.χ., το σταθερά έξοδα λειτουργίας της σχολικής μονάδας, ενώ οι ποιοτικές είναι δύσκολο να εκφραστούν αριθμητικά, π.χ., η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων
- ✓ *Εφαρμογή της ληφθείσας απόφασης.* Η σωστή εφαρμογή προϋποθέτει καλό προγραμματισμό, καλή οργάνωση, κοινή προσπάθεια και έλεγχο. Σε αυτό το στάδιο διαπιστώνονται οι παραδοχές, οι προϋποθέσεις και τα προβλήματα που ενδεχομένως θα προκύψουν κατά την εφαρμογή της λύσης.
- ✓ *Η αξιολόγηση του αποτελέσματος της απόφασης* μέσω της οποίας θα διαπιστώσουμε αν τελικά ήταν η ιδανική ή όχι, εάν επιτεύχθηκαν οι επιθυμητοί στόχοι. Υπάρχει το ενδεχόμενο μια απόφαση να είναι σωστή,

αλλά το αποτέλεσμα να είναι ατυχές. Το ατυχές του αποτελέσματος, όμως, δεν μειώνει την ορθότητα της απόφασης.

Οι *κατηγορίες* Εκπαιδευτικών Αποφάσεων σε μια σχολική μονάδα είναι δύο:

- ✓ Οι προγραμματισμένες-δομημένες αποφάσεις (programmed), αφορούν ζητήματα που επαναλαμβάνονται συχνά. Ακολουθούν συνεχώς την ίδια διαδικασία, είναι στερεότυπες και μπορεί να ληφθούν από οποιοδήποτε μέλος του διδακτικού προσωπικού. (έκδοση βεβαίωσης παρακολούθησης, αίτηση μεταγραφής μαθητή, απόφαση κατανομής τμημάτων, σύνταξη ωρολογίου προγράμματος κλπ). Συνήθως αυτές οι αποφάσεις είναι συλλογικές, εκτός περίπτωσης διαφωνίας οπότε την τελική απόφαση την παίρνει ο διευθυντής. (Χατζηπαναγιώτου, 2003· Πασιαρδής, 2004· Κωνσταντίνου, 2005· Ρέππα, 2008).
- ✓ Μη προγραμματισμένες-μη δομημένες (non-programmed), αφορούν ζητήματα που δεν επαναλαμβάνονται συχνά, είναι απρόβλεπτα και σπάνια. Για να αντιμετωπισθούν χρειάζεται εκ μέρους του Διευθυντή ψυχραιμία, αντικειμενική κρίση και να έχει αξιόπιστες πηγές πληροφοριών (αντιμετώπιση κρουσμάτων κλοπής, βίαιη συμπεριφορά μαθητών, ατύχημα στο σχολικό χώρο. Καταλήψεις κλπ).

. (Χολέβας, 1995·Χατζηπαναγιώτου, 2003· Κωνσταντίνου, 2005· Ρέππα, 2008)..

### **3.6.2. Ηγεσία και στάση στη λήψη αποφάσεων στη σχολική μονάδα**

Όπως προαναφέρθηκε την ευθύνη λήψης των αποφάσεων την έχει ο Διευθυντής της Σχολικής μονάδας. Για ένα σχολείο που διακατέχεται από κλίμα σύμπνοιας, οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τις προσωπικές ανάγκες εκπαιδευτικών και μαθητών. Η προσωπικότητα του Διευθυντή και συγκεκριμένα η αποφασιστικότητα, η κριτική ικανότητα, η ευελιξία, η εντιμότητα, διευκολύνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η αξιοποίηση της εμπειρίας του διευκολύνει την εύρεση αποτελεσματικών λύσεων (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Στη δυναμική της ομάδας υπάρχουν πολύ συχνά αντιπαραθέσεις, έτσι ο Διευθυντής μπορεί να έχει το ρόλο του συντονιστή ή μπορεί να βρεθεί στη δυσάρεστη θέση όπου θα πρέπει να εξισορροπήσει φαινομενικά αντίθετες απόψεις και συμφέροντα. Επιπλέον προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει είναι: το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

που είναι πολύ συγκεντρωτικό, η υλικοτεχνική υποδομή που είναι ακατάλληλη, οι πληροφορίες πάσχουν από έλλειψη αξιοπιστίας κι εγκυρότητας, το προσωπικό στα σχολεία είναι ελλιπές και ο αριθμός των παιδιών ανά τάξη μεγάλος. Όλα αυτά τα προβλήματα έχουν αντίκτυπο στην ψυχολογία και στη διάθεση όλου του προσωπικού. Χρειάζεται ιδιαίτερη ευελιξία υπομονή και επιμονή εκ μέρους της ηγεσίας, για να αλλάξει η κουλτούρα της σχολικής μονάδας.

Μια στρατηγική βασισμένη στην ομαδικότητα, την επικοινωνία και την συνεργασία στις συλλογικές αποφάσεις ενισχύει το μοντέλο της κατανεμημένης ηγεσίας. Η έννοια της κατανεμημένης ή συνεργατικής ηγεσίας στοχεύει στη συμμετοχή όλου του προσωπικού και υποστηρίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι σημαντικοί για την αποτελεσματικότητα του τελευταίου. Η συμμετοχή πολλών ατόμων στη δραστηριότητα της ηγεσίας αποτελεί τον πυρήνα δράσης της κατανεμημένης ηγεσίας. (MacBeath, 2005, Bennett et al., 2003). Έχει αποδειχτεί ότι συνδέεται θετικά με την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και παραγωγικότητας. Προς αυτή την κατεύθυνση της σχολικής αποτελεσματικότητας συμβάλλει και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, η οποία συνδέεται άμεσα με την κατανεμημένη ηγεσία. Όταν οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν ενεργά στις λειτουργίες του σχολείου (παιδαγωγικές, εκπαιδευτικές, διοικητικές), το σχολείο αυτονομείται τόσο σε διοικητικά όσο και σε οικονομικά θέματα και κατά συνέπεια μειώνεται ο έλεγχος από την κεντρική εξουσία.

### **3.7. Προγραμματισμός στη Διοίκηση της Εκπαιδευτικής Μονάδας**

*Εκπαιδευτικές μονάδες* είναι οι οργανισμοί που παρέχουν οποιασδήποτε μορφής εκπαίδευση, όπως δημόσια και ιδιωτικά σχολεία, ΙΕΚ, οργανισμοί επαγγελματικής κατάρτισης, δια βίου εκπαίδευσης, επιμόρφωσης κλπ. Η εκπαιδευτική μονάδα είναι ένα υποσύστημα του εκπαιδευτικού συστήματος, βρίσκεται σε μια αλληλεπίδραση με αυτό και ταυτόχρονα αποκτά μια αυτονομία στο ευρύτερο περιβάλλον της έχοντας την κατάλληλη διοίκηση.

Ο Κουτούζης ορίζει ότι «*Διοίκηση* είναι η διαδικασία συντονισμού ανθρώπων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη κοινών στόχων». Για να γίνει αποτελεσματική εφαρμόζονται επιμέρους λειτουργίες που στην περίπτωση των εκπαιδευτικών μονάδων είναι: α) ο σχεδιασμός-προγραμματισμός, β) η οργάνωση, γ) η διεύθυνση και δ) ο έλεγχος (Κουτούζης Μ., 1999α, σσ. 29-32). Η αφετηρία της διαδικασίας της

οργάνωσης και της διοίκησης και η βασικότερη από τις λειτουργίες της είναι ο σχεδιασμός-προγραμματισμός και περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων του σχολείου, καθώς και των κατάλληλων μέσων για την επίτευξή τους.

Με τον *προγραμματισμό* γίνεται συνειδητά προσπάθεια να ελεγχθούν οι αστάθμητοι παράγοντες που ίσως επηρεάσουν τη λειτουργία του σχολείου. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (Ι.Ε.Π.) : «Η Διεύθυνση και ο Σύλλογος Διδασκόντων προγραμματίζουν τις επιμέρους δραστηριότητες, τόσο στο πλαίσιο της υλοποίησης του σχολικού προγράμματος στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, όσο και στο επίπεδο τάξεων και τμημάτων, και καθορίζουν διαδικασίες παρακολούθησης και ανατροφοδότησης. Παράλληλα, εστιάζουν στην επίλυση των προβλημάτων και των αδυναμιών για τη βελτίωση της λειτουργίας της σχολικής μονάδας και ιεραρχούν τις προτεραιότητες με σκοπό την ανάπτυξη σχεδίων δράσης για τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου στο σχολείο». Ο προγραμματισμός στην εκπαιδευτική μονάδα καθορίζει κατά βάση την μελλοντική πορεία της με σαφή οριοθέτηση των στόχων και προετοιμάζει τον οργανισμό να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Ανάλογα το είδος των στόχων, αν θα είναι δηλαδή μακροπρόθεσμοι ή βραχυπρόθεσμοι, ο προγραμματισμός μπορεί να πάρει δύο μορφές: ο *λειτουργικός* που, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (Ι.Ε.Π.), αποτελεί μια δραστηριότητα που αναπτύσσεται σε ετήσια βάση και αφορά στις καθημερινές και άμεσες λειτουργίες της σχολικής μονάδας και ο *στρατηγικός* όπου λαμβάνεται υπόψη το περιβάλλον κι ο σκοπός του οργανισμού. Παραδείγματα στρατηγικού προγραμματισμού είναι η αύξηση καινοτόμων προγραμμάτων (πολιτιστικών, περιβαλλοντικών, αγωγής υγείας) και η συμμετοχή όλο και περισσότερων εκπαιδευτικών σε αυτά, συμμετοχή στο πρόγραμμα Σ.Ε.Π.Π.Ε. (Σχολεία Εφαρμογής Πειραματικών Προγραμμάτων Εκπ/σης - Ζετές πρόγραμμα), συμμετοχή με θεατρική παράσταση. Παραδείγματα λειτουργικού προγραμματισμού είναι η καταγραφή των ημερών εργασίας των εκπαιδευτικών από προγράμματα ΕΣΠΑ για την πληρωμή τους, ανάθεση μαθημάτων κατά την έναρξη της σχολικής χρονιάς στο σύλλογο διδασκόντων, εφαρμογή του προγράμματος της Παράλληλης Στήριξης. Ο σωστός προγραμματισμός είναι καθοριστικός για τη διαμόρφωση της εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής του σχολείου.



- ✓ Παρέχει τη δυνατότητα στην εκπαιδευτική μονάδα να γνωρίζει τα δυνατά και τρωτά σημεία της και να τα καταπολεμήσει.
- ✓ Αποτελεί ένα πλαίσιο λειτουργίας των σχολικών δραστηριοτήτων, λειτουργεί αποτρεπτικά ή διορθωτικά για τα λάθη.
- ✓ Κάνει εξαρχής γνωστούς τους στόχους στο προσωπικό κι ο καθένας γνωρίζει τι πρέπει να κάνει.
- ✓ Παρέχει διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις μέσα από την πρόβλεψη γεγονότων και καταστάσεων

Εκτός όμως από την ανάπτυξη της εσωτερικής πολιτικής του σχολείου, βελτιώνει την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Καθήκον του Διευθυντή είναι να γνωρίζει τις μεθόδους του προγραμματισμού και να καθορίζει κύριους και μερικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Ας μην ξεχνάμε όμως ότι στο εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας υπάρχουν πολλοί περιορισμοί σε ότι αφορά την αυτονομία των σχολικών μονάδων. Η αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου προϋποθέτει μια διοίκηση που να επηρεάζει την λειτουργία και την ανάπτυξη και να οδηγεί τον οργανισμό προς την επίτευξη των στόχων που θέτει.

## **Β΄ ΜΕΡΟΣ**

### **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Με την παρούσα εργασία έχουμε ως πρώτο στόχο να διερευνήσουμε τον τρόπο διοίκησης των Σχολικών Μονάδων Α΄θμιας και Β΄θμιας Εκπαίδευσης και να αποφασίσουμε για την αποτελεσματικότητά του.

Ο δεύτερος στόχος μας είναι να συσχετισθεί ο τρόπος διοίκησης με τους δημογραφικούς παράγοντες. Συγκεκριμένα κατά πόσο η ηλικία, το φύλο, τα χρόνια υπηρεσίας του εκπαιδευτικού, τα χρόνια υπηρεσίας στη θέση του διευθυντή, και η αστικότητα της περιοχής επηρεάζουν τον τρόπο διοίκησης.

Ο τρίτος στόχος της έρευνας είναι να δούμε την ικανότητα του ηγέτη – διευθυντή να συνεργάζεται, να οργανώνει, να υλοποιεί, να επιβλέπει, να προβάλλει το σχολείο του για την υλοποίηση των στόχων που έχει προγραμματίσει.

Ο τέταρτος στόχος είναι να προβάλλει την ανάγκη των διευθυντών για επιμόρφωση, κάτι το οποίο η Πολιτεία θα έπρεπε να προωθεί.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

#### **5.1. Δείγμα**

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 35 Προϊσταμένους/ες ολιγοθεσίων Δημοτικών και Νηπιαγωγείων, από Διευθυντές Α΄θμιας και Β΄θμιας Εκπαίδευσης του Ν. Αιτωλοακαρνανίας.

Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε προσωπικά (δόθηκαν στο χέρι) και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (mail).

Η στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων μέσω του λογισμικού Microsoft Excel 2007.

#### **5.2. Παρουσίαση του Ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο που παρατίθεται στο παράρτημα, βασίστηκε σε βιβλιογραφικές πηγές και προηγούμενες έρευνες και αποτελείται από δύο μέρη.

Στο πρώτο μέρος υπάρχουν έντεκα ερωτήσεις, που αφορούν προσωπικά στοιχεία των διευθυντών που συμμετείχαν στην έρευνα όπως το φύλο, ηλικία, βαθμίδα εκπαίδευσης, δεύτερο πτυχίο σπουδών, μεταπτυχιακοί /διδακτορικοί τίτλοι σπουδών, ξένες γλώσσες, τοποθεσία και διδακτικό προσωπικό του σχολείου στο οποίο εργάζονται, έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας, και έτη υπηρεσίας ως διοικητικό στέλεχος.

Στο δεύτερο μέρος υπάρχουν άλλες τριάντα ερωτήσεις κλειστού τύπου, στις οποίες καλούνται οι εκπαιδευτικοί να απαντήσουν σε θέματα διεύθυνσης και ηγεσίας που αφορούν το σχολείο τους και γενικότερα να εκφράσουν την άποψη τους σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης. Σε κάθε ερώτηση οι διευθυντές καλούνται να απαντήσουν σύμφωνα με μια κλίμακα Likert (Oppenheim, 2005, pp. 187 κ.ε.), που κυμαίνεται από 1 έως 4 (4=σχεδόν πάντα, 3=συχνά, 2= λίγες φορές, 1= ποτέ/σπάνια).

Τέλος υπάρχει μια ερώτηση ανοιχτού τύπου που αφορά τις καλές πρακτικές του σχολείου.

### 5.2.1. Ταξινόμηση ερωτήσεων

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αφορούν πρακτικές των διευθυντών σε τρεις ουσιαστικούς τομείς:

- *Εκπαιδευτικά-παιδαγωγικά καθήκοντα (ερωτήσεις 1-11).* Αυτά αφορούν την ανάθεση εργασιών στο σύλλογο διδασκόντων, την αντιμετώπιση προβλημάτων και τη διαχείριση κρίσεων, τη σχολική κουλτούρα και την κοινωνική ευθύνη. Επίσης στα καθήκοντα αυτά εμπεριέχονται οι επιμορφώσεις των εκπαιδευτικών, οι εκπαιδευτικές επισκέψεις και τα προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων.
- *Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου.* Στο εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου (ερωτήσεις 12-17) ανήκουν ο Σύλλογος Διδασκόντων, οι μαθητές και οι γονείς. Στο εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου (ερωτήσεις 18-26) ανήκουν το Υπουργείο Παιδείας (Υ.ΠΟ.ΠΑΙ.Θ) που είναι υπεύθυνο για τις μεταρρυθμίσεις του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, άλλα σχολεία της ίδιας βαθμίδας, η τοπική κοινωνία και διάφορες οργανώσεις και φορείς.
- *Διαχειριστικά-διοικητικά καθήκοντα (ερωτήσεις 27-30).* Έχουν σχέση αφενός με την οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας, τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό, το σχολικό χώρο, και αφετέρου με τη συνέπεια και την επικοινωνία που τη διέπουν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

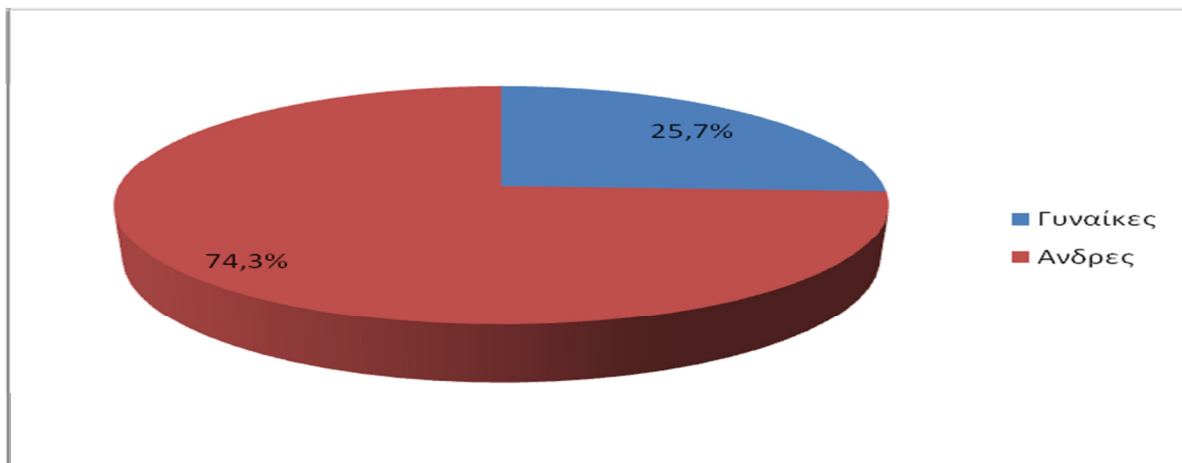
### ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 6.1. Προσωπικά και Εκπαιδευτικά Χαρακτηριστικά των Εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην Έρευνα

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων ήτοι : το φύλο, βαθμίδα εκπαίδευσης, δεύτερο πτυχίο σπουδών, μεταπτυχιακοί/διδακτορικοί τίτλοι σπουδών, ξένες γλώσσες, τοποθεσία και διδακτικό προσωπικό του σχολείου στο οποίο εργάζονται, έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας, και έτη υπηρεσίας ως διοικητικό στέλεχος.

Πίνακας 1: Φύλο ερωτώμενων

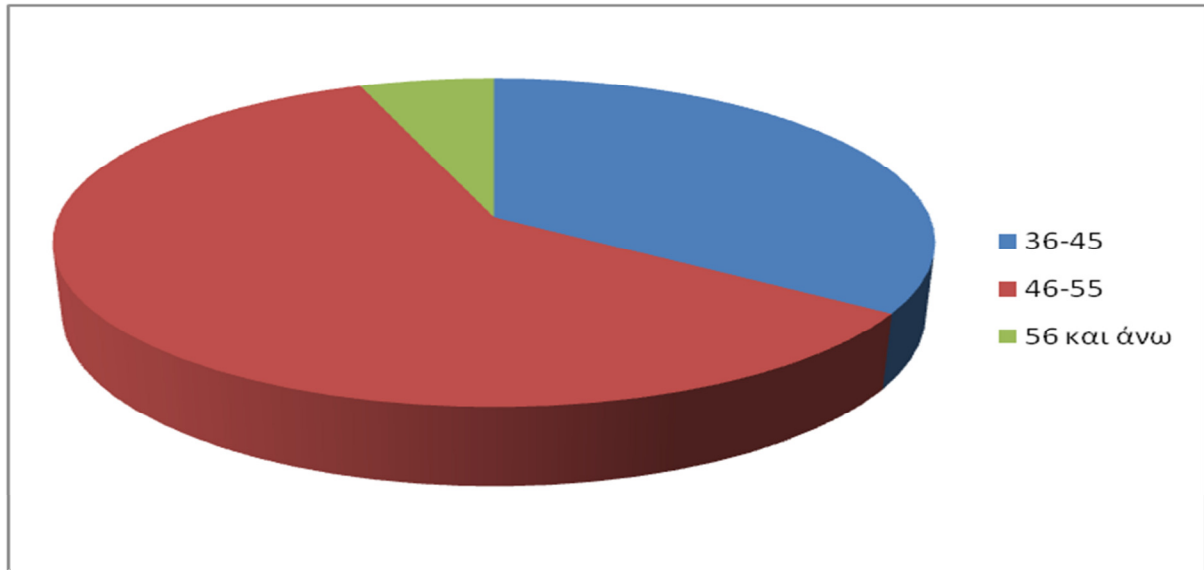
	<b>Γυναίκες</b>	<b>Άνδρες</b>
<b>Αριθμός ατόμων</b>	9	26
<b>Ποσοστό</b>	25,7%	74,3%



Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 35 άτομα. Το δείγμα αποτελείται από 9 γυναίκες με ποσοστό 25,7% και 26 άνδρες 74,3%

Πίνακας 2: Ηλικία των ερωτώμενων

	<b>36-45</b>	<b>46-55</b>	<b>56 και άνω</b>
<b>Αριθμός ατόμων</b>	12	21	2
<b>Ποσοστό</b>	34,3%	60,0%	5,7%



Στον πίνακα 2 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 60% των ατόμων που κατέχουν διευθυντική θέση είναι ηλικίας 46-55 ετών, έπονται η ηλικία των 36-45 ετών με ποσοστό 34,3% και το μικρότερο ποσοστό είναι των ατόμων 35 και άνω 5,7%. Να σημειώσουμε ότι η ηλικία 36-45 ετών αφορούσε Α΄θμια Εκπαίδευση.

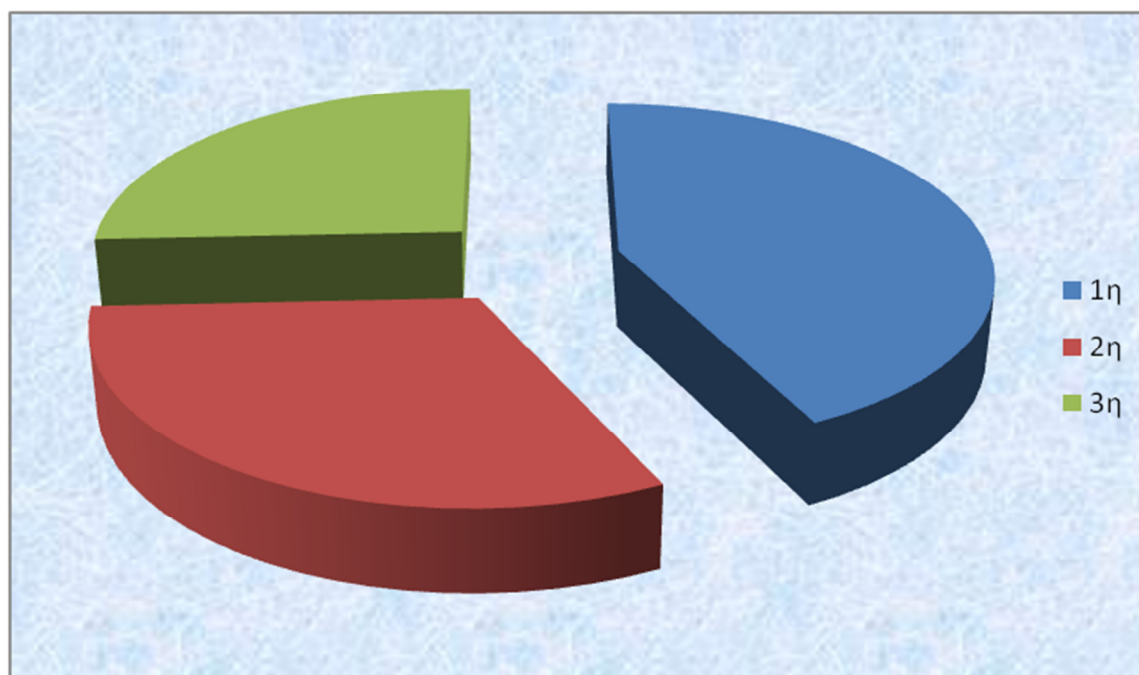
Στην ερώτηση που αφορά την βαθμίδα εκπαίδευσης 20 άτομα υπηρετούν στην Πρωτοβάθμια και 15 Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Ως προς την κατοχή ή όχι δεύτερου πτυχίου εκτός του βασικού, 10 άτομα διαθέτουν δεύτερο πτυχίο (28,6%) και 12 άτομα διαθέτουν μεταπτυχιακό (34,3%). Δεν απαντήθηκε από κανέναν θετικά η ερώτηση για κατοχή διδακτορικού διπλώματος. Αξίζει να σημειωθεί, πως με την περάτωση των απαντήσεων και του Β΄ Μέρους του Ερωτηματολογίου, παρατηρήθηκε ότι ο τρόπος άσκησης διοίκησης των Διευθυντών που έχουν επιπλέον προσόντα (δεύτερο πτυχίο, μεταπτυχιακό), δεν διαφέρει σημαντικά με εκείνων που δεν τα κατέχουν.

Ως προς τη γνώση ξένων γλωσσών, από το συνολικό δείγμα, 5 άτομα (14,3%) δε γνωρίζουν καμία ξένη γλώσσα, 18 άτομα (51,4%) γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα και 2 άτομα (5,7%) γνωρίζουν δύο ξένες γλώσσες.

Πίνακας 3: Συνολικά χρόνια εκπαιδευτικής υπηρεσίας των ερωτώμενων

	<b>1η</b>	<b>2η</b>	<b>3η</b>
<b>Αριθμός ατόμων</b>	15	11	9
<b>Ποσοστό</b>	42,9%	31,4%	25,7%



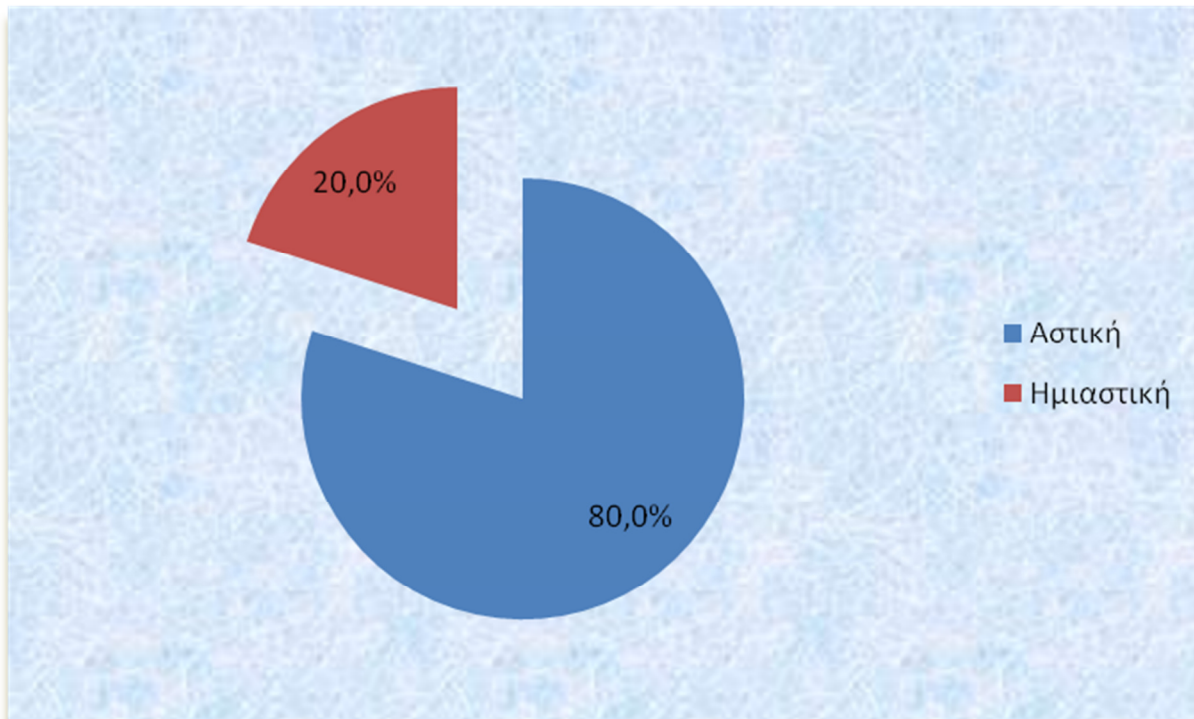
Τα συνολικά χρόνια εκπαιδευτικής υπηρεσίας που είχαν οι εκπαιδευτικοί κυμαίνονταν από 11 έως 35 χρόνια. Για καλύτερη κατανόηση τους κατατάξαμε σε τρεις κατηγορίες. Στην 1<sup>η</sup> κατηγορία ανήκουν εκπαιδευτικοί με τη μεγαλύτερη εκπαιδευτική υπηρεσία από 27-35 έτη, με ποσοστό 42,9%. Στη 2<sup>η</sup> κατηγορία ανήκουν εκπαιδευτικοί με υπηρεσία από 20-26 έτη, με ποσοστό 31,4%. Η 3<sup>η</sup> ομάδα αποτελείται από εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στην εκπαίδευση 11-19 έτη και σε ποσοστό 25,7%.

Τα χρόνια της υπηρεσίας τους στην ηγεσία του σχολείου, ως Διευθυντής (Προϊστάμενος/η) κυμαίνονταν από 2-15 έτη.



Πίνακας 4: Τοποθεσία του σχολείου στο οποίο εργάζονται οι εκπαιδευτικοί

	<b>Αστική</b>	<b>Ημιαστική</b>
<b>Αριθμός ατόμων</b>	28	7
<b>Ποσοστό</b>	80,0%	20,0%

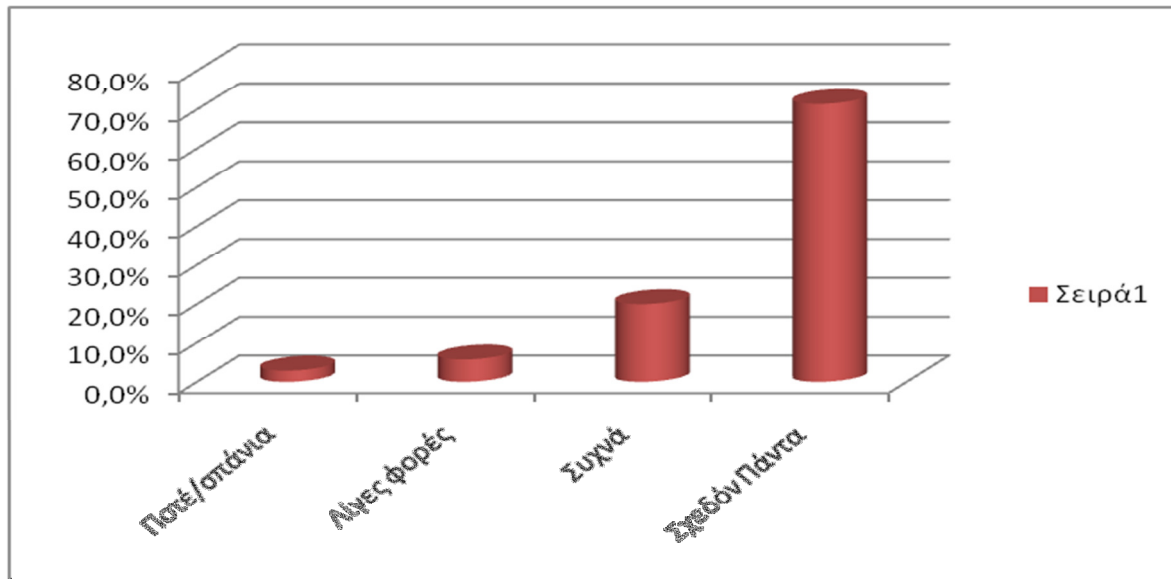


Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα 28 Διευθυντές με ποσοστό 80% εργάζονται σε αστική περιοχή και 7 διευθυντές με ποσοστό 20% σε ημιαστική.

Η έρευνα διεξήχθη στο Ν. Αιτωλοακαρνανίας και στις ευρύτερες περιοχές του Αγρινίου και του Μεσολογγίου.

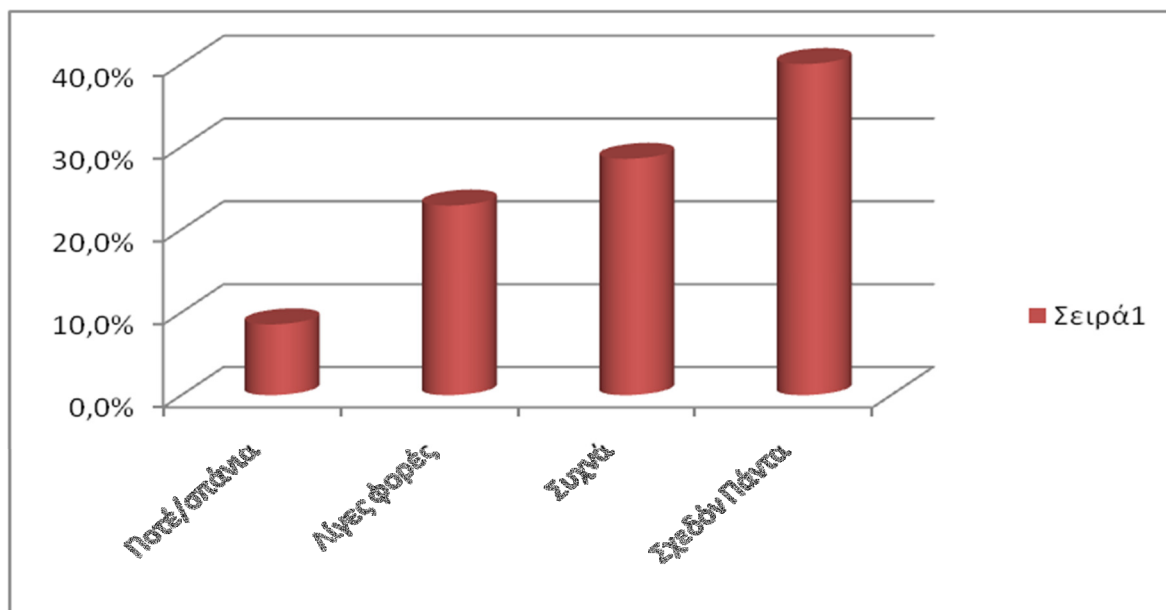
## 6.2. Εκπαιδευτικά και παιδαγωγικά καθήκοντα του διευθυντή.

### 1. Ανάθεση και κατανομή εργασιών.



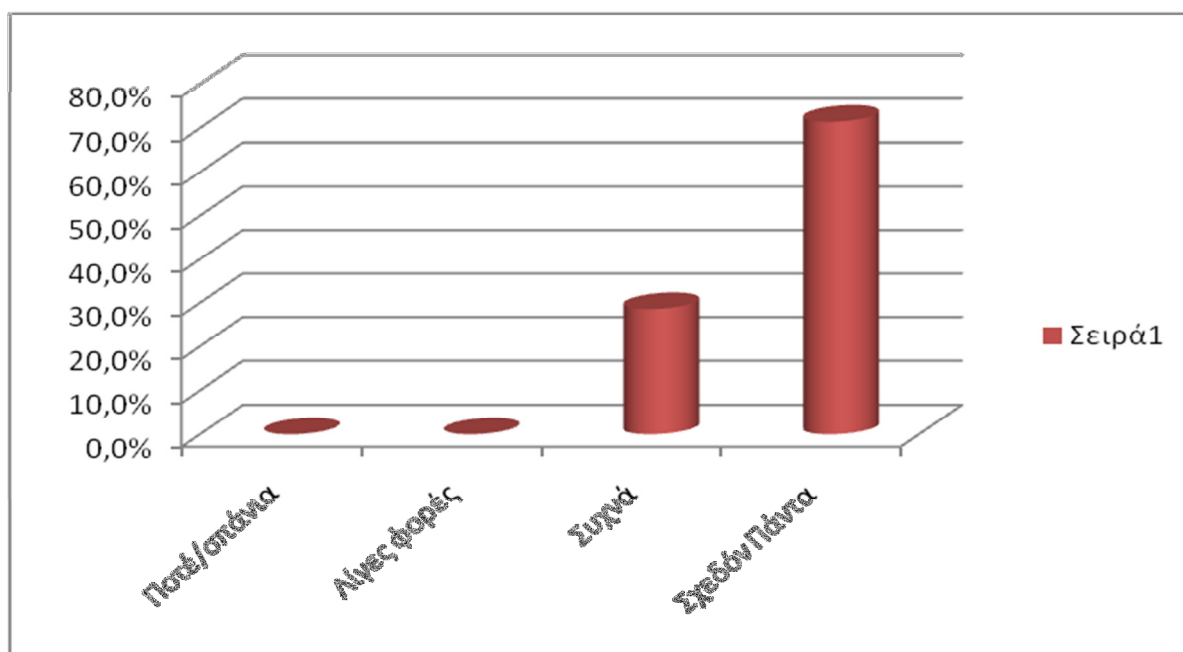
Όσο αναφορά στην ανάθεση και κατανομή των εργασιών από την έρευνα προκύπτει ότι οι περισσότεροι διευθυντές λαμβάνουν υπόψη τα προσόντα των εκπαιδευτικών. Αυτό δείχνει ότι γνωρίζουν τις δεξιότητες και τα προσόντα των υπαλλήλων τους. Επιπλέον η απάντησή τους δείχνει ότι αναθέτουν στο σωστό άτομο τη σωστή εργασία και έτσι προωθούν την αξιοκρατία και φροντίζουν για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

### 2. Εμπλοκή σε διαφωνίες για αποφυγή συγκρούσεων.



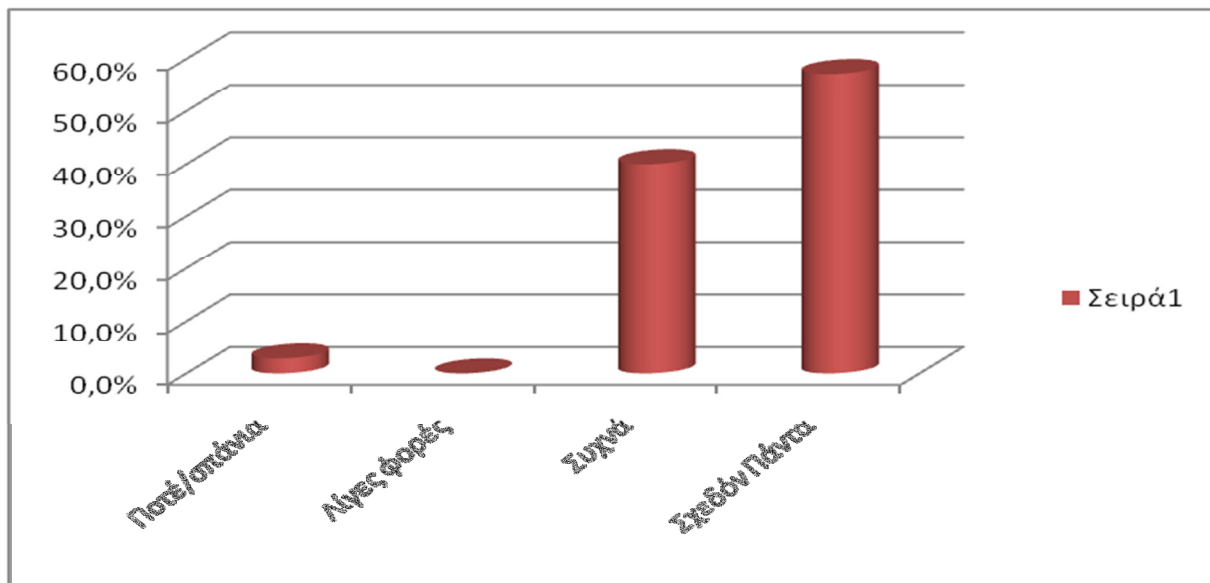
Ο διευθυντής σύμφωνα με το Σαϊτή (2002) πρέπει να έχει καθοριστικό ρόλο και στις διαφωνίες μέσα από τις οποίες φαίνεται και η επιρροή του στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Μπορεί να διοικεί σωστά και να αντιμετωπίζει με νηφαλιότητα τις κρίσεις που προκύπτουν, έχοντας την ευελιξία να διοικεί με αποτελεσματικό τρόπο. Εδώ παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι διευθυντές (40.0%) εμπλέκονται σε διαφωνίες συναδέλφων για αποφυγή συγκρούσεων.

3. Προωθεί την επίλυση προβλημάτων με τη συζήτηση του Συλλόγου διδασκόντων, αλλά και τη συμμετοχή του σχολικού συμβούλου και των γονέων.



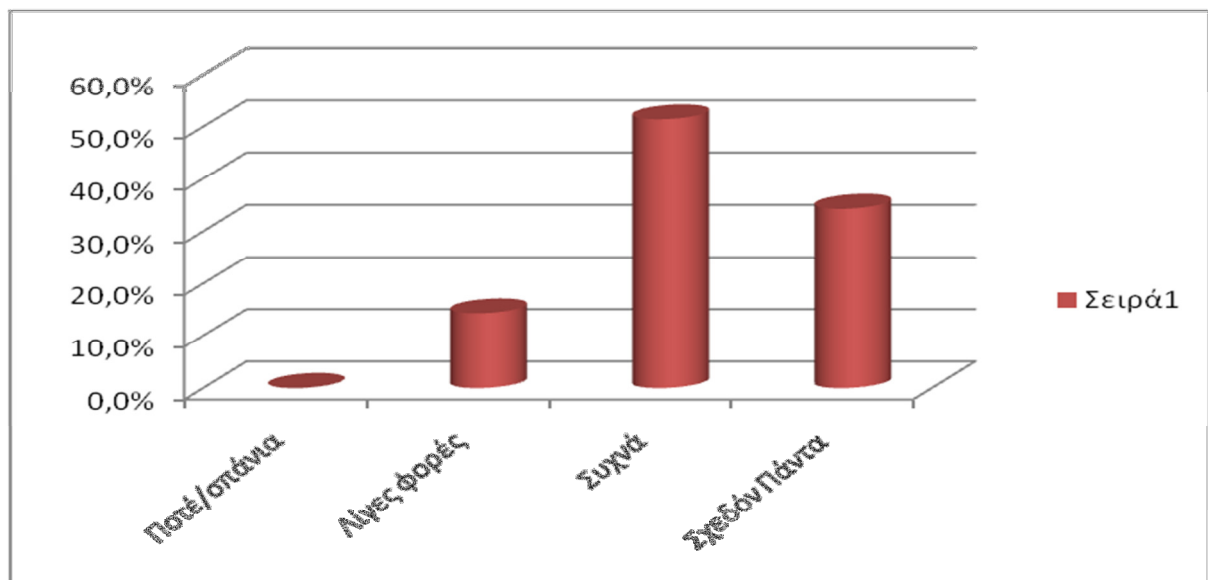
Εδώ παρατηρούμε ότι υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό διευθυντών που διέπεται από τις αρχές της δημοκρατικής και συμμετοχικής διοίκησης. Επιζητά την επίλυση των προβλημάτων εμπλέκοντας στην διαδικασία και το θεσμό του σχολικού συμβούλου και τους ίδιους τους γονείς. Εδώ μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η πλειονότητα των διευθυντών θέλουν να ανοίξουν το σχολείο και σε άλλους φορείς που ενδεχομένως θα μπορούσαν να συμβάλουν θετικά στην επίλυση προβλημάτων που το σχολείο αντιμετωπίζει. Ένα μικρό ποσοστό μόνο δεν είναι ανοικτό σε συζήτηση πράγμα που αντιβαίνει στο ρόλο του διευθυντή και δείχνει ένα αυταρχικό στιλ διοίκησης.

4. Δίνεται αυτονομία στους εκπαιδευτικούς ως προς την επιλογή των εκπαιδευτικών επισκέψεων και τα καινοτόμα προγράμματα τα οποία και προγραμματίζονται στην αρχή του σχολικού έτους .



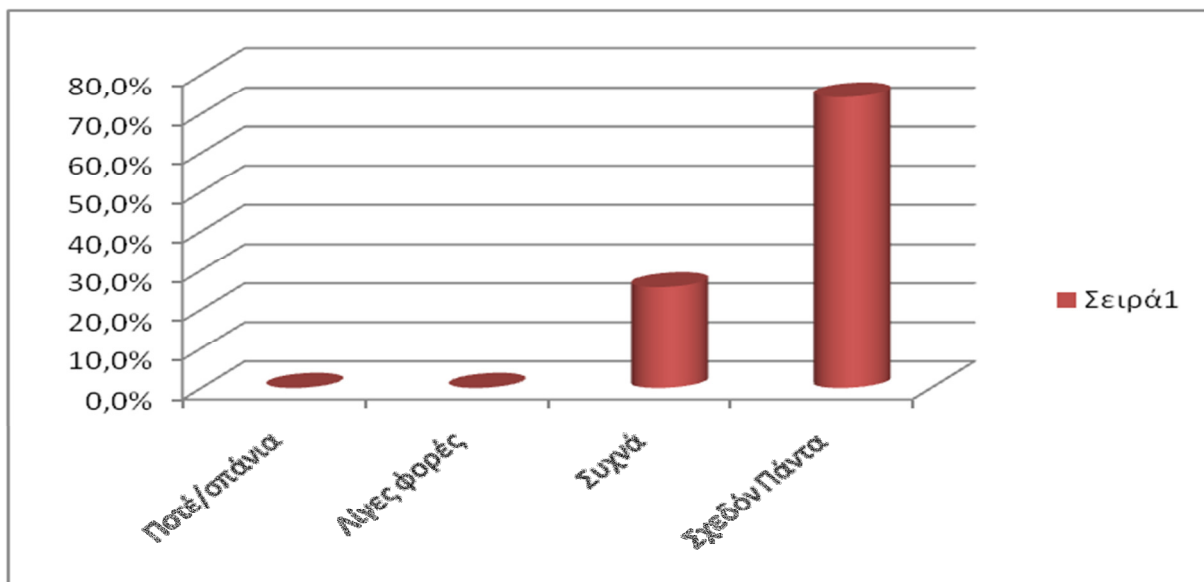
Η αυτονομία είναι ζήτημα που έχει τεθεί από πολλούς και είναι η βασική συνιστώσα για την επιτυχία μιας σχολικής μονάδας, αφού είναι δείγμα δημοκρατικού σπιν διοίκησης. Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι ένα σημαντικό ποσοστό διευθυντών δίνει την αυτονομία στους εκπαιδευτικούς να επιλέξουν εκπαιδευτικά προγράμματα και αυτό είναι θετικό για το σχολείο αφού οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν προγράμματα που πραγματικά τους ικανοποιούν και αποδίδουν. Επίσης τα προγράμματα αυτά καθορίζονται από την αρχή του σχολικού έτους όπως ρητά ορίζει η εγκύκλιος που αποστέλλεται στα σχολεία κάθε χρόνο.

5. Τα επιμορφωτικά προγράμματα οργανώνονται για όλους τους εκπαιδευτικούς;



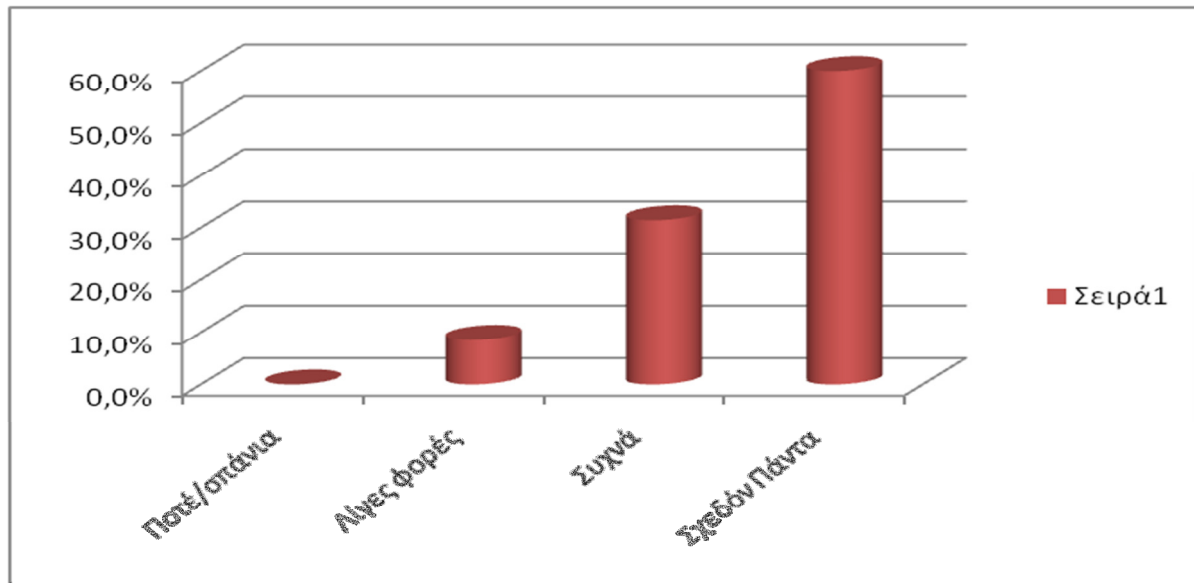
Είναι σημαντική η διαπίστωση ότι οι περισσότεροι διευθυντές θεωρούν ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα δεν οργανώνονται ισάξια για όλους τους εκπαιδευτικούς. Βάση του ΦΕΚ 1340/2002-Φ.353.1/324/105657/Δ1, «οι Σχολικοί Σύμβουλοι Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχουν την ευθύνη της επιστημονικής και παιδαγωγικής καθοδήγησης και υποστήριξης των εκπαιδευτικών του αντίστοιχου κλάδου μιας περιφέρειας που ορίζεται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων...». Έγκειται πλέον στη ευχέρεια του Σχ. Συμβούλου κάθε βαθμίδας και ειδικότητας η οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων. Η υποχρέωση του Διευθυντή είναι η έγκαιρη ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού.

6. Ως Διευθυντής επιμορφώνεστε για τη Διοίκηση της Εκπαίδευσης με σκοπό την αυτοβελτίωση



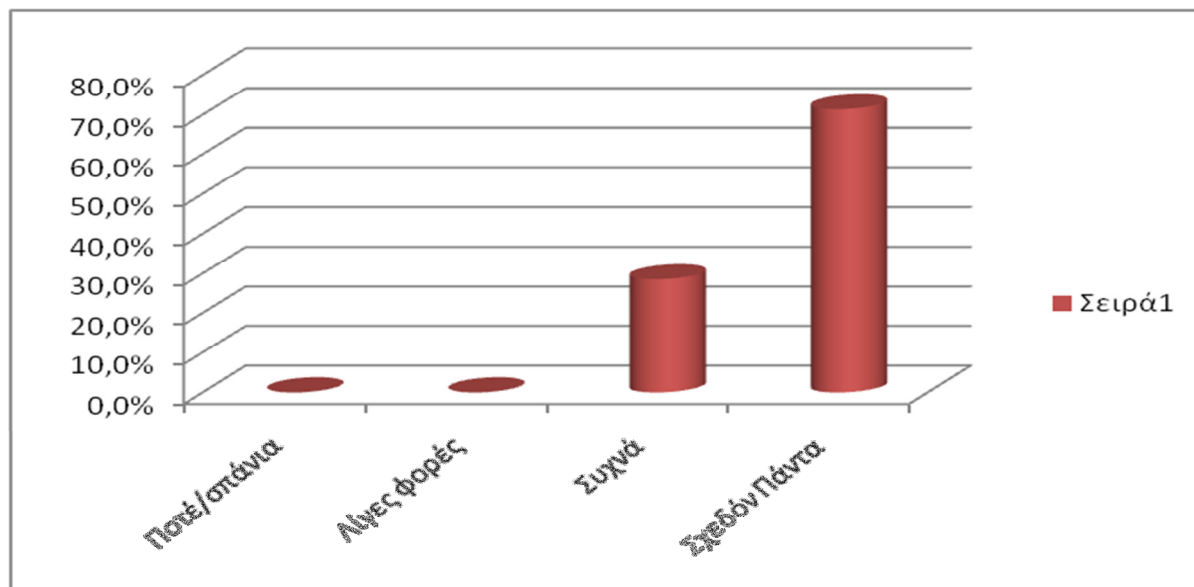
Μεγάλο είναι το ποσοστό των Διευθυντών (74.3%), που επιμορφώνονται στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Παρατηρούμε ότι είναι μηδενικό το ποσοστό στο «ποτέ» και «λίγες φορές», το οποίο επιβεβαιώνει την επιθυμία για επιμόρφωση. Άλλωστε κατά τον Ζαβλανό η διοίκηση είναι επιστήμη, μα και συγχρόνως τέχνη, μια κοινωνική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη τις ανθρώπινες σχέσεις και μέσα από συγκεκριμένες λειτουργίες επιδιώκεται η επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

7. Όταν χρειάζεται να διευθετηθεί ένα ζήτημα, ο σύλλογος διδασκόντων μπορεί να αποδεχθεί υπέρβαση χρονικών ορίων;



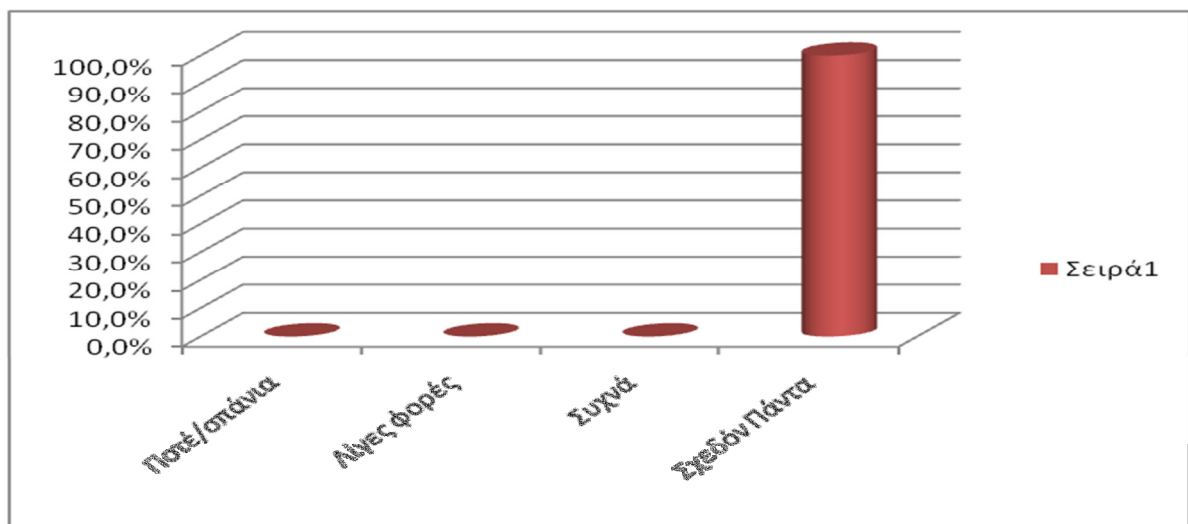
Η συγκεκριμένη και η επόμενη ερώτηση αφορούν τη σχολική κουλτούρα και την κοινωνική ευθύνη στο χώρο του σχολείου. Κατά την Ρέππα (1999) η στάση, η συμπεριφορά και οι επιδόσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού επηρεάζονται από την κουλτούρα. Η υπέρβαση του ωραρίου από ότι φαίνεται στον παραπάνω πίνακα γίνεται αποδεκτή στο μεγαλύτερο ποσοστό, εφόσον γίνεται σε περιπτώσεις ανάγκης.

8. Σε περίπτωση απουσίας σας, υπάρχει άξιος αντικαταστάτης;



Έχοντας επίγνωση της ευθύνης προς το σχολείο που διοικεί, ο διευθυντής πρέπει να μπορεί να συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων που δημιουργούνται. Κάποια μπορεί να συμβούν εν απουσία του, γι αυτό χρειάζεται άξιος αντικαταστάτης. Ευτυχώς το μεγαλύτερο ποσοστό (71.4%) των διευθυντών θεωρούν ότι υπάρχει.

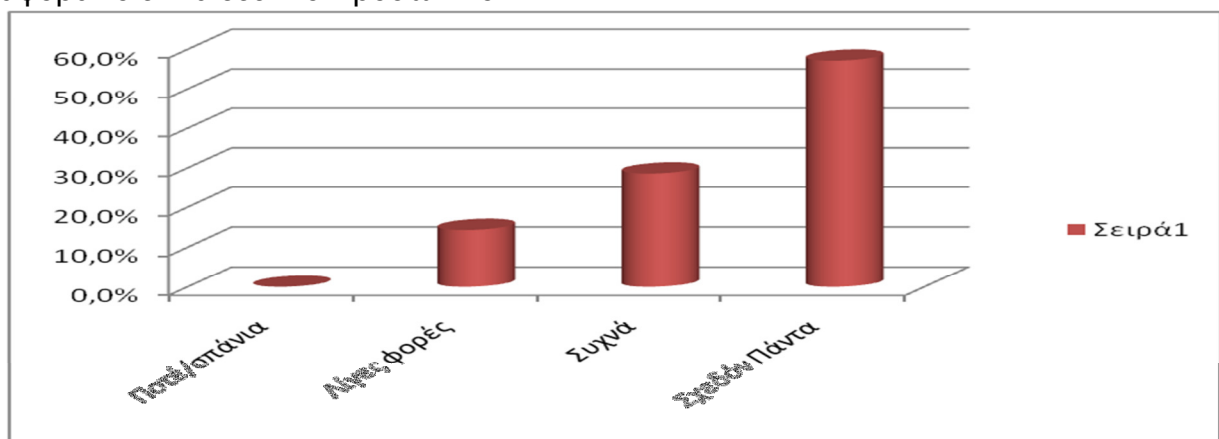
9. Ενημερωτική ομιλία του διευθυντή στην αρχή του σχολικού έτους.



Στο άρθρο 11 των Προεδρικών Διαταγμάτων 200/98 (Νηπιαγωγεία) και 201/98 (Δημοτικά Σχολεία), αναφέρεται ως υποχρεωτική η ενημερωτική ομιλία από τον Διευθυντή του Σχολείου. Παρατηρούμε ότι το σύνολο των Διευθυντών θεωρεί σημαντική μια ενημερωτική ομιλία με την έναρξη της σχολικής χρονιάς, η οποία καθορίζει και την αποστολή της σχολικής μονάδας και το όραμα του διευθυντή.

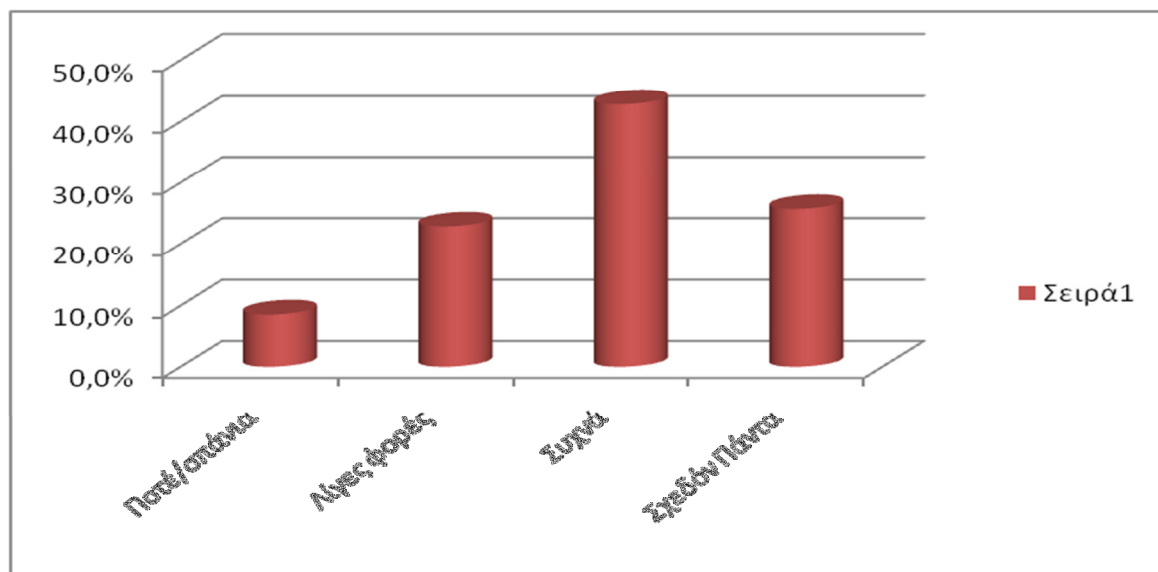
### 6.3. Ο Διευθυντής σε σχέση με το σχολικό περιβάλλον.

10. Η λήψη αποφάσεων για τα προβλήματα του σχολείου (π.χ. επιβολή ποινών) αφορά το εκπαιδευτικό προσωπικό.



Η μεγάλη πλειονότητα των Διευθυντών (57.1%) αναφέρει ότι η λήψη των αποφάσεων για τα προβλήματα του σχολείου αφορά τόσο το Διευθυντή όσο και το σύλλογο διδασκόντων. Καταλήγουμε έτσι στην εικόνα του Διευθυντή ο οποίος επιτρέπει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων και τη συμμετοχική διαδικασία διοίκησης της σχολικής μονάδας.

11. Επικοινωνείτε με τους γονείς ατομικά ή μέσω συνελεύσεων προς ενημέρωσή τους για θέματα του σχολείου που τους αφορούν.

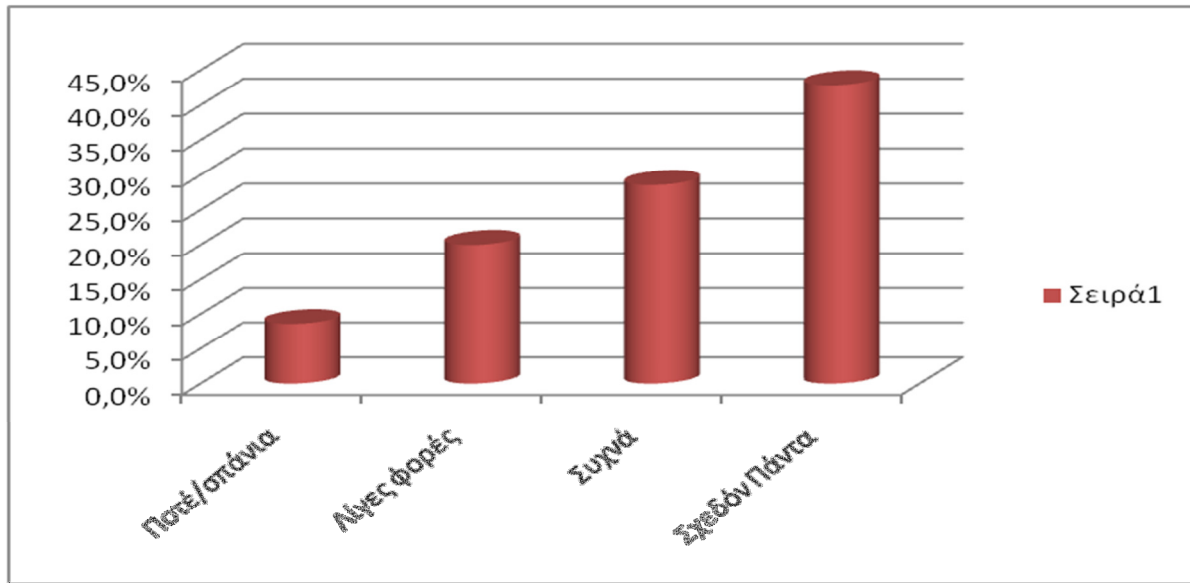


Ο Διευθυντής ενός οργανισμού πρέπει να είναι οργανωτικός και να μπορεί να φέρει κοντά τα εμπλεκόμενα μέρη (Griffin,2008).

Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι οι Διευθυντές επικοινωνούν συχνά με τους γονείς για θέματα που τους αφορούν, ενώ ένα ποσοστό (25.7%) θεωρεί πολύ σημαντική την επικοινωνία για κάθε θέμα που προκύπτει.

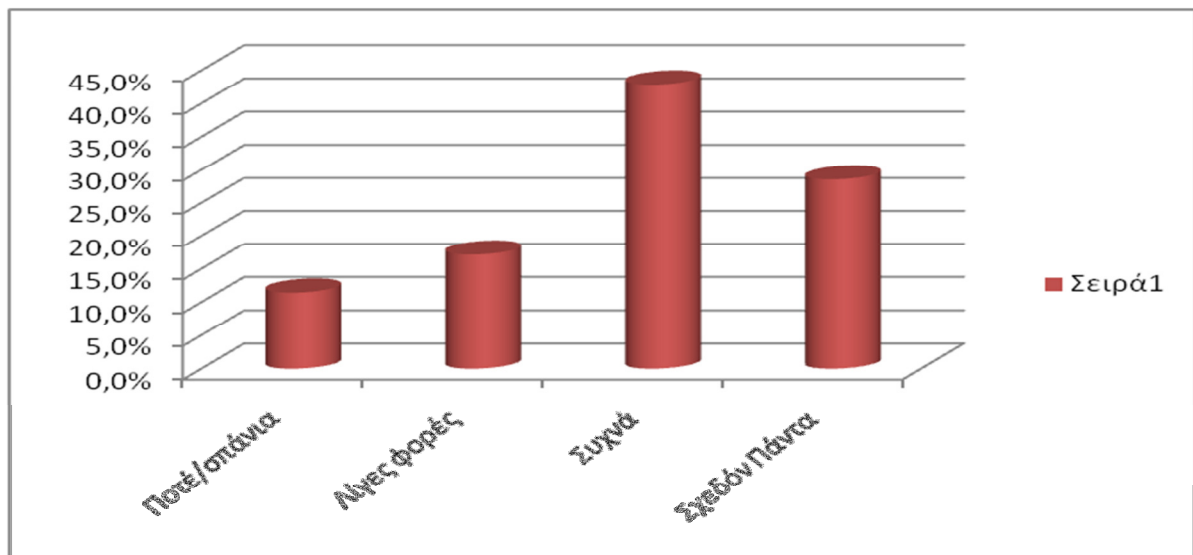


12. Η αποστολή του σχολείου είναι εξαρχής γνωστή στους εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές.



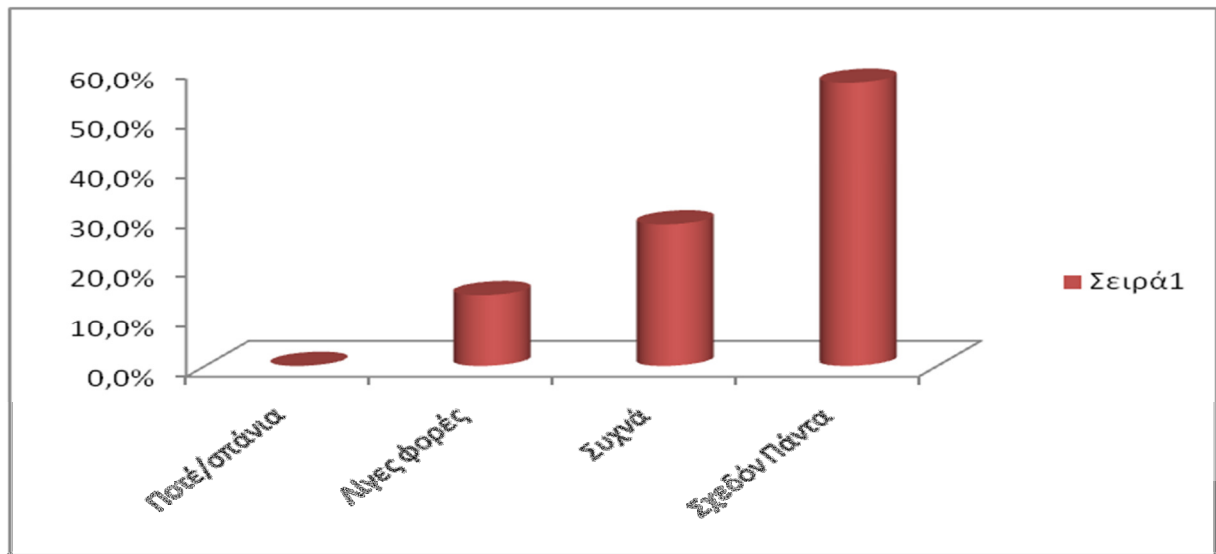
Οι περισσότεροι Διευθυντές δηλώνουν ότι η αποστολή του Σχολείου πρέπει να είναι γνωστή και ξεκάθαρη σε όλους.

13. Εφαρμόζετε τους σχολικούς κανονισμούς ομοίμορφα προς όλους τους μαθητές και έχετε τακτικές επαφές με τους εκπροσώπους τους.



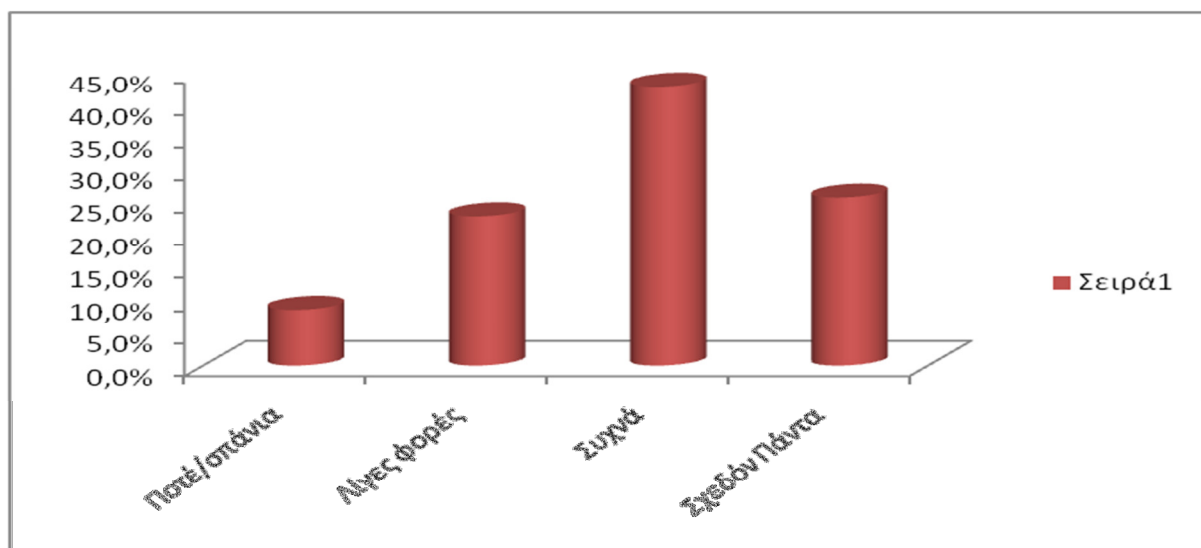
Ο Σαΐτης(2008) αναφέρει ότι σημαντικό στοιχείο της διαχείρισης των Σχολικών Μονάδων είναι και η επαφή του Διευθυντή με τους μαθητές του και το υπόλοιπο κοινό του σχολείου και η κατανόηση των κανόνων. Η έρευνα δείχνει ότι εφαρμόζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό.

14. Συμμορφώνεστε με τους κανονισμούς και τη σχετική νομοθεσία του Υ.ΠΟ.ΠΑΙ.Θ., ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της αποστολής του σχολείου.



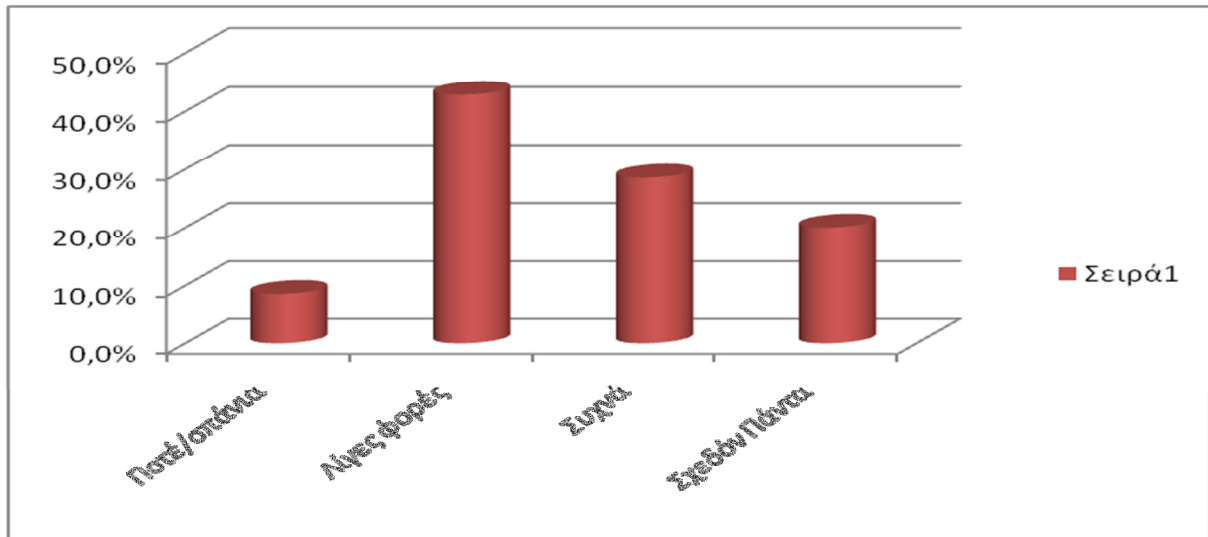
Σύμφωνα με τον Σαίτη (2008) μέρος της διοίκησης είναι και η συμμόρφωση με τις εντολές και τους κανονισμούς του σχολείου. Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι οι διευθυντές συμμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό με τους κανονισμούς και τη σχετική νομοθεσία προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της αποστολής του σχολείου.

15. Επιβραβεύετε τους υφισταμένους σας για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας και προβάλλετε το θετικό τους έργο στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης.



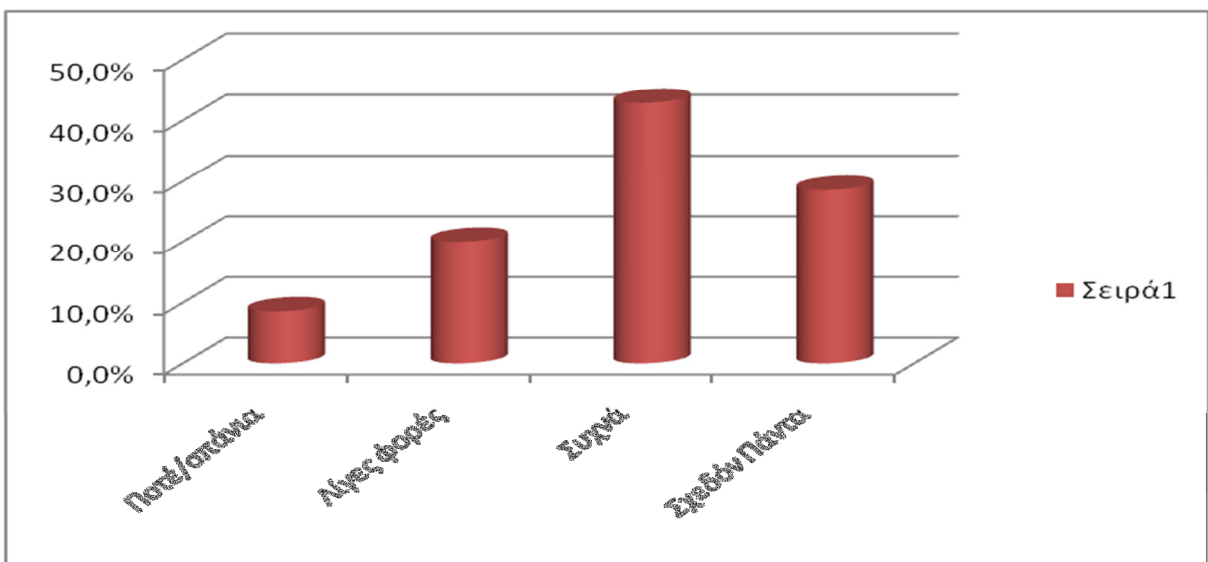
Οι απαντήσεις δείχνουν ότι ο διευθυντής σε μεγάλο ποσοστό επιβραβεύει τους υφισταμένους του προβάλλοντας το θετικό τους έργο στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης.

16. Τα Καινοτόμα προγράμματα υλοποιούνται με την συμμετοχή γονέων και άλλων τοπικών φορέων και παρουσιάζονται στο τέλος της σχολικής χρονιάς.



Στην σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να λαμβάνουν μέρος η τοπική κοινωνία και οι γονείς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Πασιαρδής, 2009). Η έρευνα δείχνει ότι δεν είναι συχνή η εμπλοκή των τοπικών και άλλων φορέων στην υλοποίηση και παρουσίαση των Καινοτόμων προγραμμάτων.

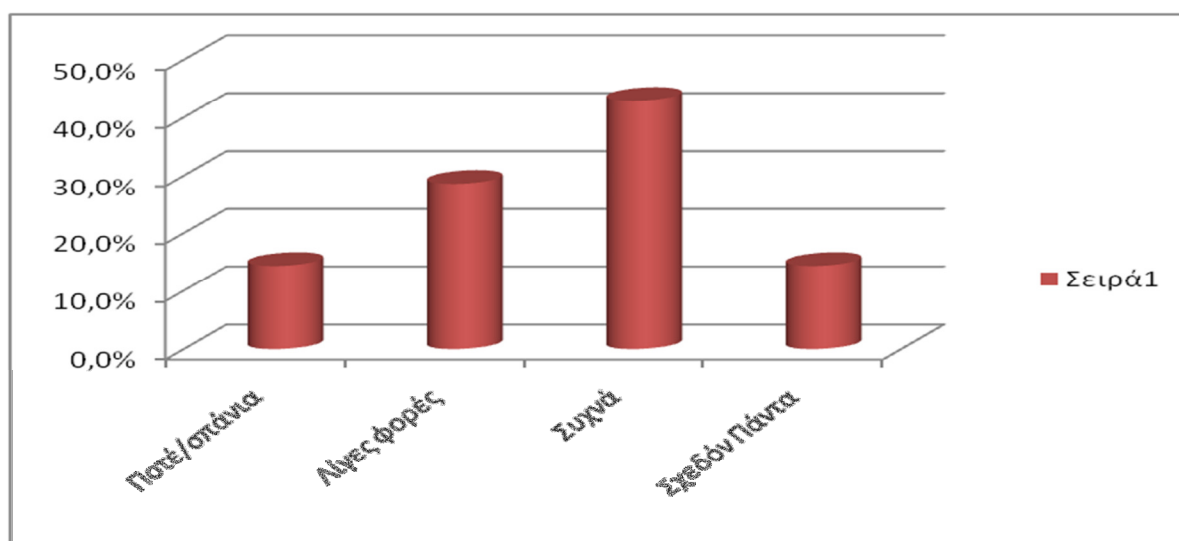
17. Το σχολείο είναι «ανοικτό» προς τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και αναζητάται συνεργασία με τους διάφορους φορείς για ενημέρωση μαθητών και γονέων. Επίσης κρίνεται απαραίτητη η αναγνώριση-δημοσιότητα των δραστηριοτήτων του σχολείου.



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

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι Διευθυντές επιθυμούν να είναι το σχολείο «ανοικτό » προς την τοπική κοινωνία, όχι όμως σε μεγάλο ποσοστό.

18.Συνεργάζεται με άλλα σχολεία της τοπικής ή ευρύτερης κοινωνίας για ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων.

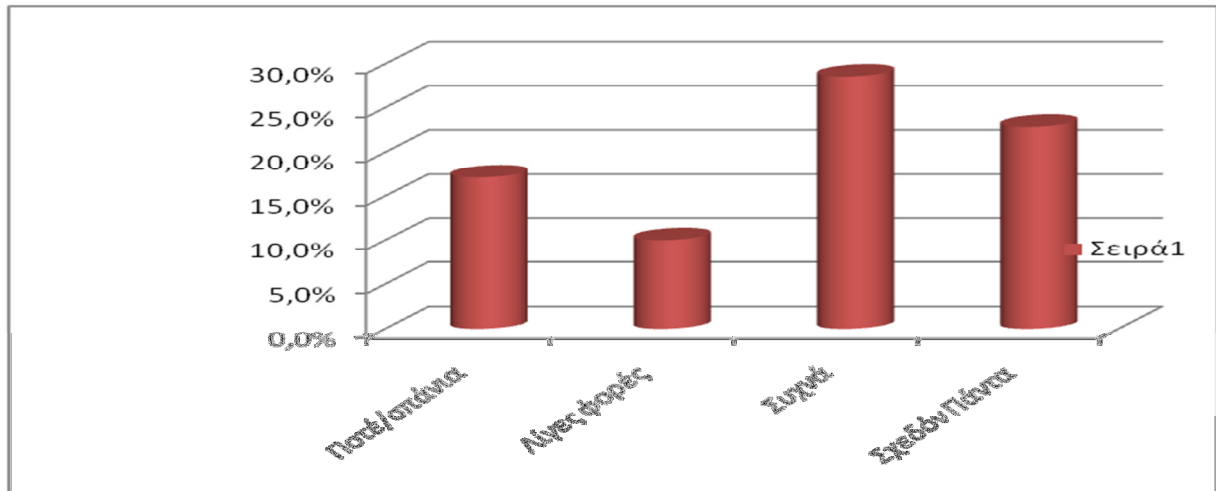


Είναι σημαντικό ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας να δίνει έμφαση στη διαδραστική επικοινωνία μεταξύ των σχολείων αλλά και της ευρύτερης τοπικής κοινωνίας.

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα της μελέτης ένα μεγάλο ποσοστό συνεργάζεται με άλλα σχολεία και ανταλλάσει απόψεις και εμπειρίες.

#### 6.4. Διαχειριστικά-διοικητικά καθήκοντα διευθυντή

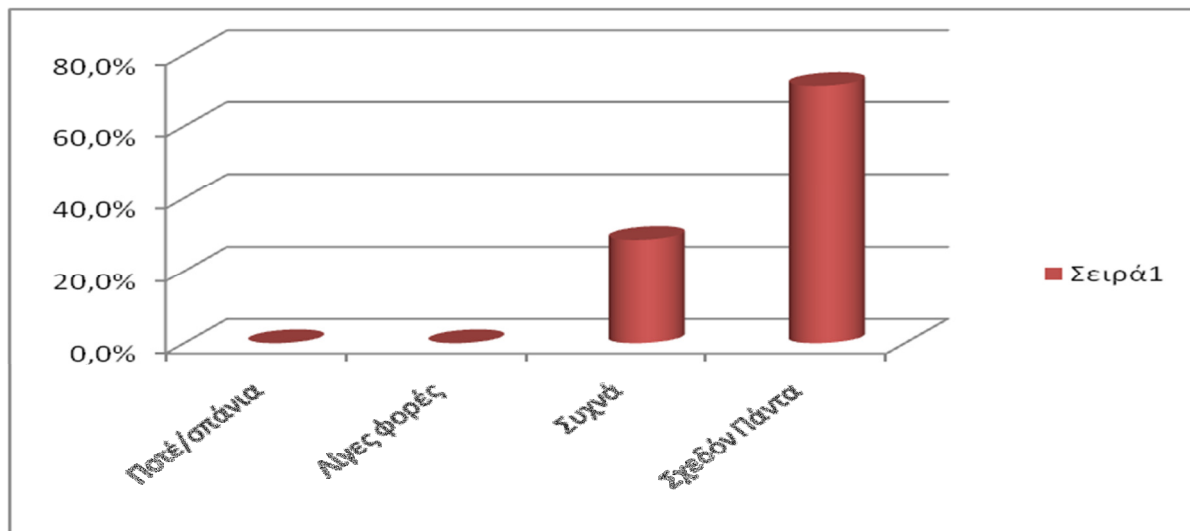
19.Επιβλέπει όλες τις εγκαταστάσεις για να υπάρχει καθαρό και ασφαλές περιβάλλον και επεμβαίνει στην εξωτερική αισθητική του σχολείου.



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

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι διαχειρίζεται ευέλικτα τις υποδομές της σχολικής μονάδας ώστε να είναι ασφαλή και καθαρά και επεμβαίνει στην εξωτερική αισθητική του χώρου (βάψιμο,δεντροφύτευση) όταν είναι εφικτό.

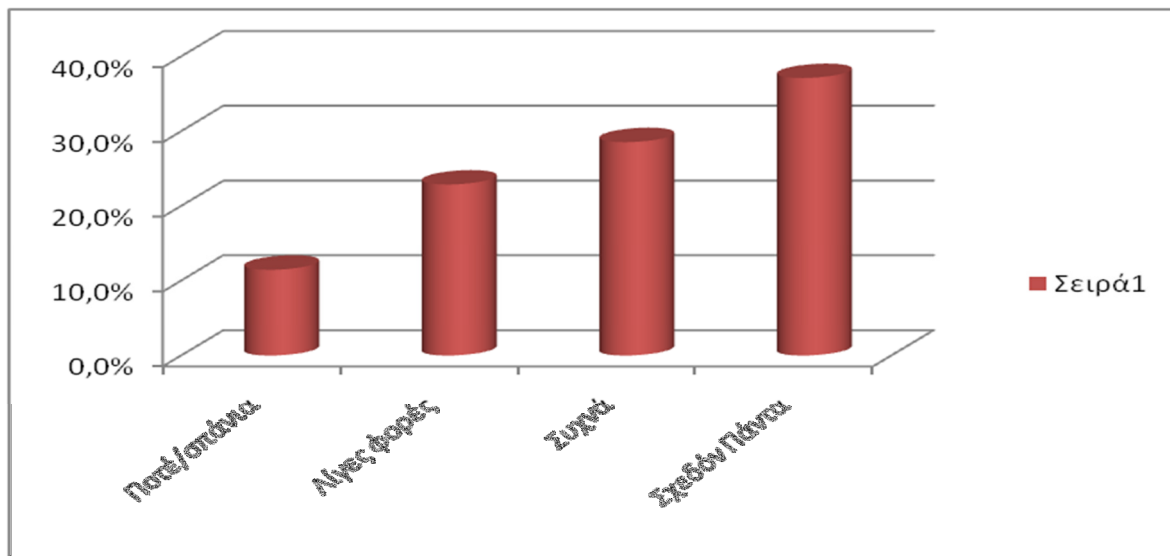
20.Ελέγχει ότι οι διάφορες εκθέσεις που αποστέλλονται στο Υπουργείο Παιδείας, είναι ακριβής και εμπρόθεσμες.



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 σχεδόν πάντα οι διευθυντές φροντίζουν οι διάφορες εκθέσεις που αποστέλλονται στο Υπουργείο να είναι ακριβής και να έχουν παραδοθεί στο χρόνο τους.

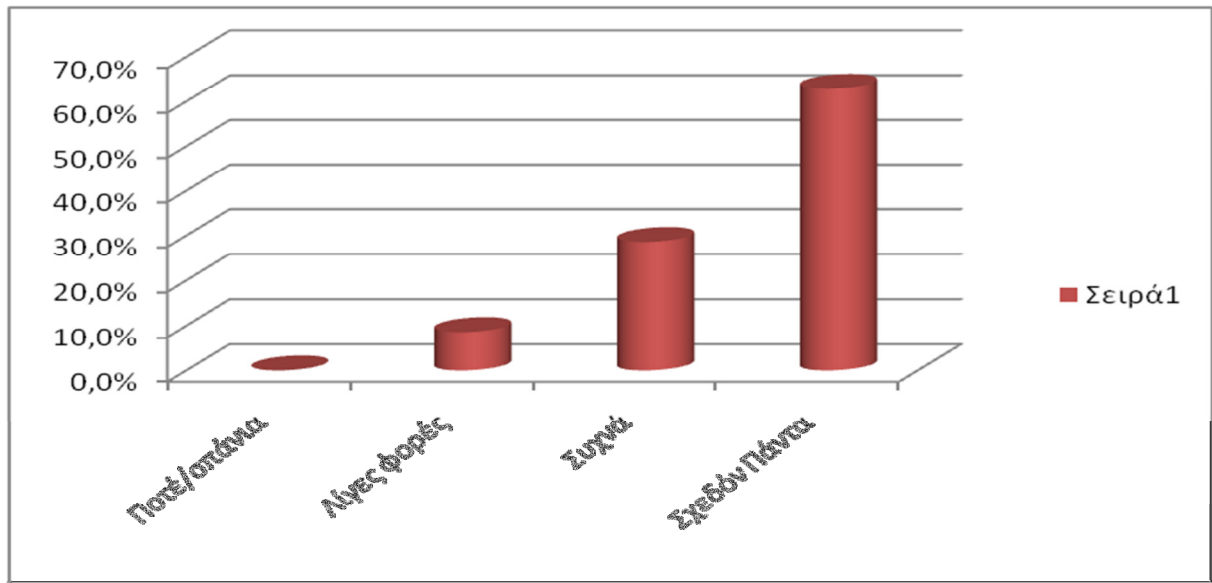
21. Παρακολουθεί τη χρήση και συντήρηση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού.



Σε πολλά σχολεία υπάρχουν προβλήματα σε σχέση με τον εξοπλισμό εξαιτίας των περιορισμένων πόρων τους.

Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις οι Διευθυντές μπορούν και ελέγχουν τη χρήση και την αντικατάσταση του εξοπλισμού στα σχολεία τους.

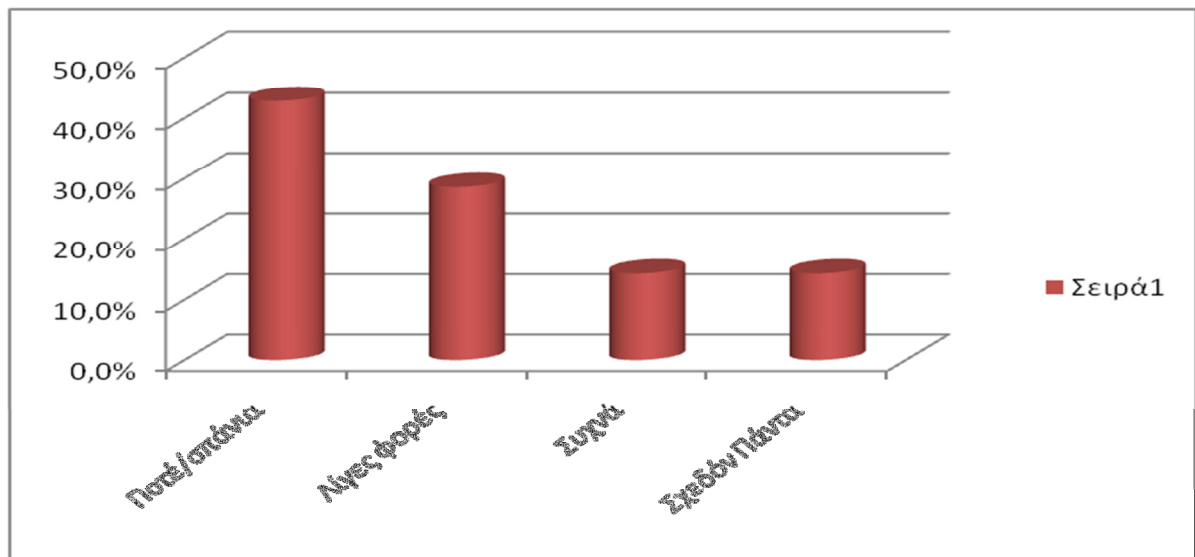
22.Βασίζει τον οικονομικό προϋπολογισμό στις ανάγκες του προηγούμενου έτους.



Ο Griffin (2008) υποστηρίζει ότι ο προγραμματισμός είναι απαραίτητο συνθετικό του μάνατζμεντ των οργανισμών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι διευθυντές κατά πλειοψηφία (62.9%) βασίζουν τον οικονομικό προϋπολογισμό στις ανάγκες του προηγούμενου έτους.

23.Αναζητά άλλες πηγές χρηματοδότησης.



Σε μια δύσκολη συγκυρία είναι σημαντικό να μπορούν οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων να ανταπεξέρχονται στις οικονομικές απαιτήσεις που προκύπτουν.

Στις απάντήσεις παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντών (42.9%) σπάνια αναζητά χορηγίες ή δωρεές σαν άλλες πηγές χρηματοδότησης.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος θα πρέπει να επισημανθεί αρχικά ότι σχεδόν το 1/3 του δείγματος αποτελείται από γυναίκες διευθύντριες σχολικών μονάδων. Σε σύνολο 35 διευθυντών οι 9 είναι γυναίκες με ποσοστό (25,7%) και οι 26 είναι άνδρες με ποσοστό (74,3%). Ωστόσο, το χαμηλό ποσοστό κατοχής διευθυντικής θέσης από γυναίκες μπορεί να οφείλεται στα παρακάτω: οικογενειακές υποχρεώσεις, ηγετικές διοικητικές ικανότητες, γνώση της νομοθεσίας-επιστημονική κατάρτιση και συνδικαλιστική δραστηριότητα (Ράπτη και Βιτσιλάκη, 2007).

Σε σχέση τη διερεύνηση του τρόπου άσκησης διοίκησης από τους διευθυντές σχολικών μονάδων Π.Ε και Δ.Ε. στο νομό Αιτ/νίας, παρατηρούμε ότι η πλειονότητα διοικεί χρησιμοποιώντας περισσότερο το δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας παρά το αυταρχικό μοντέλο.

Επίσης από την παραπάνω έρευνα που διεξήχθη προκύπτει ότι ένα διευθυντικό στέλεχος για να είναι πραγματικά αποτελεσματικό χρειάζεται να διαθέτει ένα σύνολο γνώσεων (διοίκησης, ειδικές, γενικές) για να μπορεί να αντιμετωπίζει διοικητικά προβλήματα αλλά και ένα σύνολο ικανοτήτων (συναισθηματική νοημοσύνη) για να μπορεί να διαχειρίζεται το προσωπικό και να ασκεί διοίκηση. Βέβαια η έρευνα που περατώθηκε καταδεικνύει ότι υπάρχουν και κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διευθυντή και νοοτροπίας όπως το όραμα και η αφοσίωση τους πάνω στο έργο τους, η φιλοδοξία, η εμπιστοσύνη, η ευθύτητα, η ακεραιότητα που δεν μπορούν να ενταχθούν ούτε στις γνώσεις ούτε στις ικανότητες, αλλά συμπληρώνουν την εικόνα ενός αποτελεσματικού ηγέτη-διευθυντή.

Τα τελευταία χρόνια σημειώθηκαν σημαντικές εκπαιδευτικές αλλαγές και κατά συνέπεια ο ρόλος του διευθυντή άλλαξε. Η άσκηση διοικητικού έργου είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία. Η διοίκηση σε ένα σχολικό οργανισμό θα μπορούσε να οριστεί ως μια διαδικασία μέσα από την οποία ο διευθυντής συνεργάζεται με άλλους για να επιτύχει αποτελεσματικά τους στόχους που θέτει το σχολείο. Όμως από την έρευνα που ολοκληρώθηκε διαπιστώθηκε ότι ενώ ο διευθυντής κατέχει καίρια θέση στη διοικητική δομή του σχολικού οργανισμού, το συγκεντρωτικό σύστημα δεν αφήνει περιθώρια για μια πραγματικά δυναμική ηγεσία αντίθετα με τα αποκεντρωμένα διοικητικά συστήματα του Ηνωμένου Βασιλείου για παράδειγμα όπου ο διευθυντής έχει την ελευθερία να αποφασίζει για τη λειτουργία του σχολείου και να διαπλάθει

μεθόδους διδασκαλίας και αναλυτικά προγράμματα. Όλα αυτά βέβαια εφόσον ο διευθυντής έχει αξιολογηθεί αξιοκρατικά, έχει επιμορφωθεί και έχει τη συναισθηματική νοημοσύνη να διαχειριστεί το προσωπικό και τις πιθανές κρίσεις.

Από την έρευνά μας όμως φαίνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό διευθυντών ενώ φαίνονται ότι μπορούν να διεκπεραιώσουν τη διοικητική, γραφειοκρατική λειτουργία ωστόσο η επιτυχία του σχολείου έγκειται κυρίως στην προσωπικότητά του, την κατάρτισή του και τη συνεχή επιμόρφωσή του. Δυστυχώς δεν έχει καθιερωθεί σύστημα ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών στην εκπαίδευση, ωστόσο οι διευθυντές επιζητούν την διαρκή επιμόρφωσή τους. Διαφορετικά οδηγούμαστε σε ένα παραδοσιακό σχολείο «κλειστού» τύπου, όπου ο σκοπός του είναι όχι τα καινοτόμα προγράμματα και η σύνδεσή του με την κοινωνία αλλά η επίδοση και μόνο των μαθητών και η επιτυχία στις εξετάσεις.

Υπάρχει μεγάλο ποσοστό διευθυντών που με την καθημερινή τους δράση και πρακτική επιδιώκουν την διατήρηση ενός δυναμικού περιβάλλοντος εργασίας που όλοι οι εργαζόμενοι συνεργάζονται αποτελεσματικά, παίρνουν από κοινού αποφάσεις και προωθούν καινοτόμα προγράμματα.

Συμπερασματικά παρατηρούμε ότι το σχολικό κλίμα, η μεταχείριση μαθητών, οι σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον και η διεύθυνση προσωπικού, που είναι οι κυριότεροι τομείς στους οποίους εμφανίζεται μεγαλύτερη ανάγκη βελτίωσης, έχουν στο επίκεντρο τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι διευθυντές χρειάζονται επιμόρφωση σε θέματα που σχετίζονται με τρόπους επικοινωνίας για καλύτερες και πιο δημιουργικές διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτό αποτελεί κι ένα από τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει και η έρευνα του Πασιαρδή (2004) για τις επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών. .

Οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν την ευκαιρία στο τέλος του ερωτηματολογίου με μια ερώτηση ανοιχτού τύπου να διατυπώσουν συνοπτικά τους λόγους για τους οποίους δεν εφαρμόζουν ή εφαρμόζουν σπάνια ορισμένες πρακτικές. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι κυριότεροι λόγοι σπάνιας ή μη εφαρμογής ορισμένων πρακτικών είναι: η έλλειψη χρόνου και υποδομών, οι παγιωμένες στάσεις των εκπαιδευτικών και η δυσκολία στην αποδοχή αλλαγών, η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους γονείς και την τοπική κοινωνία. Ωστόσο, αρκετοί διευθυντές τονίζουν την ύπαρξη καλού κλίματος, διαλόγου, άμεσης επικοινωνίας, ευελιξίας και εμπειρίας στη λύση προβλημάτων που ευνοούν την αποφυγή ακραίων καταστάσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλοί από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ο

σύντομος χρόνος που βρίσκονται στη θέση του διευθυντή, στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα, δεν τους επέτρεψε να εφαρμόσουν ορισμένες πρακτικές, αλλά μακροπρόθεσμα είναι πρόθυμοι να τις ενσωματώσουν στην εκπαιδευτική διαδικασία. \_Καταλήξαμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι ο ρόλος του διευθυντή σχολείου είναι πολύ σημαντικός και θα πρέπει διαρκώς να είναι ανοικτός σε καινοτομίες και νέες προκλήσεις προκειμένου το σχολείο να γίνει πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Επιπλέον είναι επιτακτική ανάγκη η επιμόρφωση όλων των εκπαιδευτικών αλλά και του ίδιου του διευθυντή για αυτοβελτίωση. Γιατί η έλλειψη προγραμματισμού ανάπτυξης στελεχών στην εκπαίδευση έχει ως συνέπεια τα άτομα που καταλαμβάνουν θέσεις στην ιεραρχία της εκπαίδευσης να μην διαθέτουν τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις και ικανότητες.

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Τα αποτελέσματα της έρευνας συντείνουν στο διοικητικό- διεκπεραιωτικό ρόλο του διευθυντή σε σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ωστόσο υπάρχουν κάποια στοιχεία που δηλώνουν την υιοθέτηση πρακτικών από μετασχηματιστική και δημοκρατική ηγεσία στις ηγετικές επιλογές του διευθυντή αν και με τρόπο αποσπασματικό.

Παράλληλα επιβεβαιώνεται η ανάγκη για μια ισχυρή ηγεσία στο σχολείο. Η διοίκηση του σύγχρονου σχολείου απαιτεί :

- Στελέχωση από διευθυντές καταρτισμένους με ικανότητες.
- Διευθυντές ηγέτες-μάντζερ και όχι παραδοσιακούς γραφειοκράτες.
- Αποκεντρωμένο, ευέλικτο εκπαιδευτικό σύστημα που θα επιτρέπει στο διευθυντή να λειτουργεί ως ένα βαθμό αυτόνομα και ελεύθερα.
- Ανάπτυξη συστήματος διαρκούς επιμόρφωσης και καθοδήγησης των διευθυντών.
- Άνοιγμα σχολείου στην κοινωνία και τους τοπικούς φορείς , έτσι ώστε οι μαθητές να εξελιχθούν σε ενεργά και σκεπτόμενα μέλη της κοινωνίας.

Κλείνοντας θα λέγαμε ότι ο διευθυντής κάθε εκπαιδευτικής μονάδας είναι η ψυχή κάθε καινοτομίας στο σχολείο. Πρέπει όμως να ξεπεραστεί η παραδοσιακή, γραφειοκρατική φιλοσοφία και οι διευθυντές να εμπνεύσουν και να μεταδώσουν το όραμά τους. Μόνο έτσι η λειτουργία των σχολικών μονάδων θα είναι ουσιαστική και γόνιμη.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999). *Εκπαιδευτική Διοίκηση, Ανάπτυξη και Πολιτική: Η Δευτεροβάθμια Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση και η Περιφερειακή της διάσταση στην Ελλάδα (1980-1990)*. Αθήνα: Έλλην.
2. Αναγνωστοπούλου Μ., *Τάσεις στην έρευνα για τον αποτελεσματικό διευθυντή, Τα Εκπαιδευτικά*, σσ. 252- 262, Αθήνα 2001
3. Αντωνίου, Π., Κυριακίδης, Λ., & Bert Creemers (2009). *Στάδια ανάπτυξης διδακτικών δεξιοτήτων: εισηγήσεις για την αρχική εκπαίδευση και την επαγγελματική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών*. Συλλεκτικός Τόμος: *Παιδεία, Εκπαίδευση και Παιδαγωγική*, Τμήμα Επιστημών της Αγωγής, Πανεπιστήμιο Κύπρου
4. Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
5. Θεοφιλίδης Χ., (1994), *Ορθολογιστική οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου*, Αυτοέκδοση, Λευκωσία
6. Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
7. Κουτούζης, Μ.:(1999α), *Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός στις εκπαιδευτικές μονάδες*, στο Ε.Α.Π. : «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων », τ. Α΄, εκδ. Ε.Α.Π., Πάτρα.
8. Κωνσταντίνου Α., (2005), *Πώς θα Διευθύνεις Αποτελεσματικά το Σχολείο σου*, Εκδόσεις Καντζηλάρη, Λευκωσία
9. Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
10. Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος
11. Πασιαρδής Π. και Γ. Πασιαρδή, (2000), *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*, Τυπωθήτω Γιώργος Δαρδάνος, Αθήνα
12. Πασιαρδή Γ., (2001), *Το Σχολικό κλίμα: Θεωρητική και Εμπειρική -Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα

13. Πασιαρδής Π., (2004), *Εκπαιδευτική Ηγεσία – Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στην Σύγχρονη Εποχή*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
14. ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ 200 *Οργάνωση και λειτουργία Νηπιαγωγείων 201, Οργάνωση και λειτουργία Δημοτικών Σχολείων..*
15. Ρέππα Α.Α., Ανθοπούλου Σ.Σ., Κατσουλάκης Σ. και Γ. Μαυρογιώργος, (Επιμέλεια) (1999), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, τόμος Β', Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
16. Ρέππα Α.Α., (1999), *Λήψη Αποφάσεων στο χώρο της Εκπαίδευσης, στο συλλογικό Αν.Αθανασούλα – Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Ντισόπουλος, Δ. Χαλκιώτης: Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων τόμος Α', Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, ΕΑΠ, Πάτρα.
17. Ρέππα Α.Α., (2008), *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
18. Σαϊτης Χ.Α., (1994), *Βασικά Θέματα της Σχολικής Διοίκησης*, Αυτοέκδοση, Αθήνα.
19. Σαϊτης Χ.Α., (2002), *Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, 2η έκδοση, Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα.
20. Σταμάτης Ι.Π., (2005), *Παιδαγωγική Μη Λεκτική Επικοινωνία: Ο Ρόλος της Απτικής Συμπεριφοράς στην Προσχολική και Πρωτοσχολική Εκπαίδευση*, Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα
21. ΥΠ.Ε.Π.Θ., *Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων και αλλοδαπών στο σχολείο (γυμνάσιο)*, Δ. Κ. Μαυροσκούφης (Επιμ.), Οδηγός Επιμόρφωσης. Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή. Θεσσαλονίκη, 2008. Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού (σσ.213 -230)
22. ΦΕΚ 1340/2002, Τεύχος Β'. (2002). Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και Σ.Ε.Κ. και των συλλόγων διδασκόντων. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

23. Χατζηπαναγιώτου Π., (2003), *Η Διοίκηση του Σχολείου και η Συμμετοχή των Εκπαιδευτικών στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων*, Αδελφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
24. Χολέβας Ι., (1995), *Οργάνωση και -Διοίκηση (Management)*, Interbooks, Αθήνα.

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

25. A.N. Oppenheim (2005). *Questionnaire Design, Interviewing and attitude measurement*. London- New York, Continuum.
26. Barth, R. (1990). *Improving Schools From Within: Teachers, Parents and Principals Can Make the Difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
27. Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, &*
28. Bush, T. (2005). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Pub.
29. Campo, C. (1993). Collaborative School cultures: How principals make a difference. *School Organization*, 13 (2), 119-125
30. Carlisle H.M., (1982), *Management: Concepts, Methods and Applications*, Chicago, Shience Research Associates, Inc.
31. Cohen, W. A. (1990), *The art of the leader*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
32. Goleman D. (1998a), *Η συναισθηματική νοημοσύνη*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
33. Goleman, D. (1998b), *What makes a leader? Harvard Business Review* 76 (6): 93-102.
34. Griffin, R. (2008). *Management*. 9th Edition, London Houghton Mifflin Publication
35. Day C., (2003), *Η Εξέλιξη των Εκπαιδευτικών: Οι προκλήσεις της Δια Βίου Μάθησης* (Μετάφραση Α. Βακάκη), Τυπωθήτω-Γιώργος Δαρδανός, Αθήνα
36. DiSalvo, V., Larsen C., Seiler W. J. (1976), *Communication Skills Needed by Persons in Business Organizations*, *Communication Education*, 25 269-275.
37. Everad B. and G. Morris, (1996), *Effective School Management*, Paul Chapman Publishing Ltd, London

38. Hoy W. and C. Miskel, (1987), *Educational Administration: Theory Research and Practice*, Lane Akers, Inc, New York
39. Hoy, W. & Miskel, C., (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw-Hill, Inc.
40. Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration. Theory, Research, and Practice*. New York: McCraw - Hill.
41. MacGilchrist Barbara, Myers Karl and Reed James (2004). *The Intelligent School*. Λονδίνο: Sage
42. Leitwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of Transformational Leadership on
43. Organizational conditions and Student Engagement. *Journal of Education Administration*, 38(2), 112-129.
44. Paschiardis, P and Ophanou, St. (1999) An insight into elementary rincipalship
45. Patrick Montana & Bruce Charnov 2000 *Managment*, 3th edition ,  
Εκδ. BARRON'S, USA.
46. Sergiovanni, T., και Starratt, R. (1993). *Supervision: a Redefinition* (5th edition). Singapore: McGraw-Hill

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

47. <http://aee.iep.edu.gr/faq> ΤΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΤΗΣ ΑΕΕ
48. <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/20225>
49. [www.icsd.aegean.gr/website\\_files/proptyxiako/876961959.ppt](http://www.icsd.aegean.gr/website_files/proptyxiako/876961959.ppt)
50. <http://www.antoniskarabatsos.gr/paidagogika.html>
51. <http://aode.gr/articles/64-expectancy-theory>
52. **Goleman, Daniel, 1946-**. [Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας](#) / [Daniel Goleman](#) · μετάφραση [Φωτεινή Μεγαλούδη](#). – Αθήνα, έκδοση: "Ελληνικά Γράμματα", 1999
53. [http://www.klinikilyrakou.gr/ekswterika\\_iatria-gr/ektakto-peristatiko/synaisthmatikh-nohmosynh-gr.html](http://www.klinikilyrakou.gr/ekswterika_iatria-gr/ektakto-peristatiko/synaisthmatikh-nohmosynh-gr.html)
54. <http://www.e-psychology.gr/selfhelp/701-h-synaisthmatiki-nohmosynh-kai-pos-na-thn-enishiseis.htm>
55. <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4352/1253.pdf>
56. <http://sppmagnesias.gr/ARXEIA/athlitikipsixologia.pdf>

57. <http://www.slideshare.net/ssuser46f67c/ss-42146113>
58. «Ψηφιακή Εκπαιδευτική Πλατφόρμα, Διαδραστικά Βιβλία και Αποθετήριο Μαθησιακών Αντικειμένων». Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών - Βιβλίο Μαθητή
59. <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/220,1112/>
60. Ράπτης, Ν. (2006). Η διαχείριση της καινοτομίας από τη σχολική ηγεσία.  
Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:  
[http://www.syllogosperiklis.gr/ep\\_bima/epistimoniko\\_bima\\_6/03\\_raptis.pdf](http://www.syllogosperiklis.gr/ep_bima/epistimoniko_bima_6/03_raptis.pdf)



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΜΕΡΟΣ Α΄

Απαντήσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο μονολεκτικά ή σημειώστε Χ στο κατάλληλο κουτάκι

1. Άνδρας  Γυναίκα
2. Ηλικία  
36-45  46- 55  56 και άνω
3. Πρωτοβάθμια εκπ/ση  Δευτεροβάθμια εκπ/ση
4. Κατέχετε άλλο πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης ;  
Ναι  Όχι

Αν ναι, ποιο είναι αυτό; .....

5. Κατέχετε μεταπτυχιακό δίπλωμα ;  
Ναι  Όχι
6. Κατέχετε διδακτορικό δίπλωμα ;  
Ναι  Όχι
7. Γνωρίζετε ξένες Γλώσσες;  
Καμία  Μια  Περισσότερες
8. Σύνθεση διδακτικού προσωπικού (αναφέρετε αριθμό) :  
Άνδρες  Γυναίκες
9. Το σχολείο σας είναι σε περιοχή:  
Αστική  Ημιαστική
10. Έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση .....
11. Έτη υπηρεσίας ως διευθυντής.....

## ΜΕΡΟΣ Β΄

A/A		Ποτέ/Σπάνια	Λίγες φορές	Συχνά	Σχεδόν πάντα
1	Η κατανομή εργασιών στο προσωπικό του σχολείου σας γίνεται με βάση τα προσόντα τους;				
2	Ως Διευθυντής εμπλέκεστε σε διαφωνίες και παρεξηγήσεις μεταξύ συναδέρφων; Αποφεύγετε τις συγκρούσεις;				
3	Η συζήτηση προβλημάτων γίνεται με το Σύλλογο Διδασκόντων κι όταν θεωρηθεί απαραίτητο ενημερώνονται ο σχολικός σύμβουλος και οι γονείς;				
4	Οι εκπαιδευτικές επισκέψεις επιλέγονται από το Σύλλογο Διδασκόντων;				
5	Τα καινοτόμα προγράμματα επιλέγονται από το Σύλλογο Διδασκόντων;				
6	Με την έναρξη του Σχ. Έτους προγραμματίζονται οι εκπαιδευτικές επισκέψεις;				
7	Τα επιμορφωτικά προγράμματα οργανώνονται για όλους τους εκπαιδευτικούς;				
8	Ως Διευθυντής επιμορφώνεστε για τη Διοίκηση της Εκπαίδευσης με σκοπό την αυτοβελτίωση;				
9	Όταν χρειάζεται να διευθετηθεί ένα ζήτημα, ο σύλλογος διδασκόντων μπορεί να αποδεχθεί υπέρβαση χρονικών ορίων;				
10	Σε περίπτωση απουσίας σας, υπάρχει άξιος αντικαταστάτης;				

11	Προγραμματίζετε στην αρχή του σχολικού έτους ενημερωτική ομιλία ως Διευθυντής;				
12	Η λήψη αποφάσεων για τα προβλήματα του σχολείου, αφορά το εκπαιδευτικό προσωπικό;				
13	Γίνεται συζήτηση με το Σύλλογο Διδασκόντων για την επιβολή ποινών;				
14	Επικοινωνείτε με τους γονείς ατομικά ή μέσω συνελεύσεων προς ενημέρωσή τους για θέματα του σχολείου που τους αφορούν;				
15	Η αποστολή του Σχολείου είναι εξαρχής γνωστή στους εκπαιδευτικούς , γονείς και μαθητές;				
16	Εφαρμόζετε τους σχολικούς κανονισμούς ομοιόμορφα προς όλους τους μαθητές;				
17	Έχετε τακτικές επαφές με τους μαθητές ή τους εκπροσώπους της μαθητικής κοινότητας;				
18	Συμμορφώνεστε με τους κανονισμούς και τη σχετική νομοθεσία του Υ.ΠΟ.ΠΑΙ.Θ, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της αποστολής του σχολείου				
19	Επιβραβεύετε τους υφισταμένους σας για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας και προβάλλετε το θετικό έργο τους στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης ;				
20	Στο τέλος της Σχ. χρονιάς διαθέτετε ημέρα παρουσίασης των καινοτόμων προγραμμάτων με συμμετοχή γονέων και άλλων φορέων;				

21	Τα προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων υλοποιούνται με συμμετοχή τοπικών φορέων;				
22	Επιδιώκετε την αναγνώριση - δημοσιότητα των δραστηριοτήτων του σχολείου σας.				
23	Το σχολείο που διευθύνεται είναι "ανοιχτό" προς τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας;				
24	Αναζητάτε συνεργασία από διάφορους φορείς (πχ. Ομιλίες από κοινωνικούς λειτουργούς, γιατρούς κλπ), για ενημέρωση των μαθητών και γονέων;				
25	Συνεργάζεστε με άλλα σχολεία της τοπικής ή ευρύτερης κοινωνίας για ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων;				
26	Ως Διευθυντής επιβλέπετε όλες τις εγκαταστάσεις για να υπάρχει καθαρό και ασφαλές περιβάλλον και επεμβαίνετε στην εξωτερική αισθητική του σχολείου;				
27	Ελέγχετε ότι οι διάφορες εκθέσεις που αποστέλλονται στο Υπουργείο Παιδείας, είναι ακριβείς και εμπρόθεσμες;				
28	Ως Διευθυντής παρακολουθείτε τη χρήση και συντήρηση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού;				
29	Ως Διευθυντής βασίζετε τον οικονομικό προϋπολογισμό στις ανάγκες του προηγούμενου έτους;				
30	Ως Διευθυντής αναζητάτε κι άλλες πηγές χρηματοδότησης (χορηγίες, δωρεές);				

Για ποιους πιθανούς λόγους δεν εφαρμόζετε καθόλου ή εφαρμόζετε σπάνια κάποιες από τις παραπάνω πρακτικές στα σχολεία σας;

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....

Ευχαριστούμε για τη συνεργασία σας

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

Όνομα σπουδαστών: Καλφούντζου Σπυριδούλα, Τηλιγάδα Γιαννούλα, Τσιγγερίδη Ανθή

Έτος ολοκλήρωσης πτυχιακής: 2015