

2015

pÿ Ÿ ‘ À ¿ Ä µ » µ ã ¼ ± Ä ¹ ⁰ ì Â — ³ - Ä · Â  
 pÿ ” ¹ µ Å , Å ½ Ä ® Â œ - ã ± ± À ì Ä ¿ ^ Á ³  
 pÿ Á ¿ ã Æ ¿ Á ¬ ã Ä ¿ £ Í ³ Ç Á ¿ ½ ¿ £ Ç ¿

Zinonos, Aspasia

pÿ Á ð ³ Á ± ¼ ¼ ± ” · ¼ ì ã ¹ ± Â ” ¹ ¿ ⁰ · Ä · Â , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ î ½ · Ä ¹ Ä Ä · ¼ î ½ & ” ¿ ⁰ · Ä ·  
 pÿ ± ½ µ Ä ¹ ã ã ® ¼ ¹ ¿ · µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Ä

<http://hdl.handle.net/11728/6948>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

## Ευχαριστίες

Σαν πρώτο σημείο πριν αρχίσω την ανάλυση αυτής της μελέτης θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους εκείνους, οι οποίοι με οποιονδήποτε τρόπο με βοήθησαν, συνεργάστηκαν και στήριξαν σε αυτή την ερευνητική μελέτη.

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική μελέτη έχει ολοκληρωθεί στα πλαίσια των ακαδημαϊκών μου υποχρεώσεων στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης - Σχολική Ηγεσία στο Νεάπολης Πανεπιστήμιο Πάφου. Σκοπός της αποτελεί η μελέτη του ρόλου του Αποτελεσματικού Ηγέτη – Διευθυντή των σχολικών μονάδων μέσα στο χώρο του σχολείου αλλά και η διαχείριση τυχόν συγκρούσεων εκπαιδευτικών.

Σε πρώτο στάδιο, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση και στην συνέχεια ακολούθησε έρευνα με την βοήθεια ερωτηματολογίου – τύπου συνέντευξης που δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Το ερωτηματολόγιο αυτό συμπληρώθηκε από 2 Διευθυντές Μέσης Γυμνασίων της Πάφου αλλά και Λεμεσού. Στην συνέχεια επεξεργάστηκα τα αποτελέσματα και προέκυψε το ερευνητικό μέρος αλλά και τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής.

Τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν και από τις δύο συνεντεύξεις δείχνουν ότι ο ισχυρός ηγετικός χαρακτήρας του Διευθυντή του σχολείου είναι καταλυτικός στο χώρο του. Αφού, οι διευθυντές των σχολείων ως ηγέτες αναλαμβάνουν να επιλύσουν συγκρούσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών τους καθώς επίσης καταφέρνουν να παροτρύνουν, να προωθούν τους εκπαιδευτικούς τους έτσι ώστε να καταφέρνουν να πείθουν τους μαθητές να συμμετάσχουν στην ομαδική συνεργασία για την ανάδειξη του σχολείου τους. Οι διευθυντές οι οποίοι είναι αποτελεσματικοί στον ρόλο τους καταφέρνουν να διαχειριστούν αποτελεσματικά όλες τις καταστάσεις που τυχόν προκύπτουν στο σχολείο τους.

## **Summary**

The present dissertation has been completed within the framework of my academic studies in the post-graduate program in Public Administration - School Leadership in Neapolis University Paphos. Its Purpose is the study of the role of leader - principal of schools in the school grounds, but also management of conflicts between teachers.

Initially, a literary review was made, followed by a study with the help of a questionnaire – type interview which was created for the needs of the present study. Two principals of Middle education from Gymnasiums in Paphos and Limassol had filled out this questionnaire. Afterwards they processed the results, and the research part as well as the conclusions of this study, emerged.

The conclusions arising from both interviews show that the strong leading character of the school Principal is catalytic in his field. Since, the Principals of the schools as leaders undertake to resolve conflicts between their teachers as well as they are able to encourage, to stimulate their teachers so that they manage to convince students to participate in the team work to promote their school. The Principals who are effective in their roles succeed in successfully managing all the situations that may arise in their school.

## Εισαγωγή

Ηγέτης είναι το άτομο που μπορεί να παρακινήσει τα υπόλοιπα άτομα της ομάδας για να πετύχουν κάποιο σκοπό όλοι μαζί. Για να μπορέσει να το πετύχει αυτό το άτομο θα πρέπει να κατέχει και μια θέση που να του δίνει εξουσία. Για το λόγο αυτό στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος αλλά και της παρούσας εργασίας θα ταυτίσουμε τον όρο ηγέτη με τον πρόσωπο του Διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Μέσα από την σχέση σχολείου – γονείς και εκπαιδευτικών θα δούμε την σπουδαιότητα του Διευθυντή. Οι προκλήσεις οι οποίες έχουν προκύψει στην κοινωνία του σήμερα και συγκεκριμένα στην Κύπρο όπου όλοι είναι πλέον ειδήμονες για την παιδεία έρχεται ο ρόλος του Διευθυντή να τα ανατρέψει, αφού είναι πλέον «ο καταλληλότερος» άλλα και αυτός ο οποίος αγωνίζεται καθημερινά για την ηρεμία, την τάξη αλλά και την ανάδειξη του σχολείου του στην τοπική κοινωνία αλλά και σε γενικότερο επίπεδο.

Ο ρόλος του Διευθυντή καθίσταται πλέον σημαντικός στην επικοινωνία και στην συνεργασία καθώς και στα θέματα τα οποία προκύπτουν σε αυτή την κρίσιμη στιγμή η οποία θεωρείται ιστορική για την παιδεία. Επίσης ο ρόλος του Διευθυντή δεν παραμένει μόνο σε ενδοσχολικό επίπεδο αλλά επεκτείνεται και σε πιο ανθρώπινο ώστε να μπορεί να διαχειριστεί καταστάσεις που τυχόν δημιουργούνται και είναι αρνητικές είτε για το σχολείο είτε και για τους ίδιους τους μαθητές του.

Στόχοι λοιπόν της παρούσας μελέτης είναι να δούμε το ρόλο του Διευθυντή από όλες τις παραμέτρους, έτσι στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στον όρο Διευθυντής, θα αναλυθούν οι σχέσεις που με τους

πυλώνες του χώρου του καθηγητές – μαθητές – γονείς. Θα αναλυθεί η σπουδαιότητα του, ο ρόλος του και τα καθήκοντα του. Ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλυθούν τα καθήκοντα και οι ικανότητες τους και οι δεξιότητες του μέσα στο σχολικό χώρο, και η ανάδειξη του σε ένα Αποτελεσματικό Ηγέτη – Διευθυντή. Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναδείξουμε γιατί ο Διευθυντής θα πρέπει να μπορεί να επικρατεί ένα θετικό σχολικό κλίμα και τέλος ακολουθούν τα συμπεράσματα στα οποία οδηγηθήκαμε τόσο μέσω της βιβλιογραφίας όσο και μέσω των συνεντεύξεων και της βιοματικής μου εμπειρίας μέσα στα σχολεία τα τελευταία χρόνια.

## Κεφάλαιο 1: Διευθυντής

Σήμερα Ηγέτης – Διευθυντής ή Διοίκηση ονομάζεται το άτομο το οποίο όπως έχουμε αναφέρει πιο πάνω είναι το άτομο το οποίο κάνοντας κάποιες ενέργειες καταφέρνει να κάνει τους υπόλοιπους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Ο Ηγέτης είναι εκείνος, ο οποίος καταφέρνει να φέρνει με το μέρος του τους υφιστάμενους του. Επίσης είναι ο προϊστάμενος, ο οποίος ανεξάρτητα από το ιεραρχικό του επίπεδο καταφέρνει να έχει επιθυμητά αποτελέσματα μέσα από την ομάδα του. Έτσι πρέπει να ενεργεί και ένας σωστός Διευθυντής.

Ο Διευθυντής λοιπόν ενός σχολείου θα πρέπει πάνω από όλα να είναι συνεργάτης αλλά και παιδαγωγός για να έχει τα αποτελέσματα που θέλει και όχι ένας γραφειοκράτης διευθυντής.

- **Παιδαγωγός και ΟΧΙ Ψυχρός Μάνατζερ**

Ένας Διευθυντής, μιας σχολικής μονάδας, εκτός από υψηλά τυπικά προσόντα, πρέπει να διαθέτει και ουσιαστικά. Να έχει αυτοπεποίθηση αλλά και ιδιαίτερα αναπτυγμένες επικοινωνιακές ικανότητες. Παράλληλα, οφείλει να επιδιώκει την επαγγελματική του ανάπτυξη με διαρκή και πολύπλευρη επιμόρφωση, παραμένοντας ανοικτός σε διαδικασίες ανατροφοδότησης που είναι αναγκαίες για τη βελτίωσή του.

Αφού σήμερα η σύγχρονη σχολική μονάδα χρειάζεται ένα διευθυντή στοχεζόμενο, ένα διευθυντή με γνώσεις και σκέψη, που δεν στερείται εκπαιδευτικού οράματος.

Με τον τρόπο αυτό θα προσεγγίσει περισσότερο τους στόχους της εκπαίδευσης, στους οποίους προέχει ένα σχολείο αληθινά ελκυστικό για τους μαθητές, με σημαντική αποστολή να προετοιμάσει την ένταξη ενεργών πολιτών στην κοινωνία. Για να το πετύχει όμως αυτό θα πρέπει να ακούει τους γύρω του, είτε μαθητές είτε γονείς αλλά ακόμη και τους συναδέλφους του, που είναι υφιστάμενοι του κάτι το οποίο θα το καταφέρει μόνο αν είναι σωστός παιδαγωγός. Με τον τρόπο αυτό δηλαδή θα προσέχει τους πάντες και θα ακούει τις ανάγκες τους σε αντίθεση με ένα μάνατζερ που θα θεωρεί το κάθε άτομο μέρος του συνόλου που δουλεύει για το κοινό καλό.

- **Σχέση Διευθυντή και Καθηγητικού Συλλόγου**

Ο Διευθυντής μέσα από τις συνεντεύξεις που έχουμε πάρει αλλά και από την βιβλιογραφία, έχουμε πλέον ξεκαθαρίσει ότι ένας Διευθυντής εκτός των υποχρεώσεων που έχει απέναντι στους μαθητές αλλά και τους γονιούς, έχει και τις ίδιες προς τους συνάδελφους που απαρτίζουν την διδασκαλική του ομάδα.

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει κυρίως την ευθύνη για την ύπαρξη καλού κλίματος – θετικού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον, αλλά όπως έχουμε ήδη αναφέρει και στον ορισμό του να μπορεί να καταφέρνει την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού του σε εθελοντική εργασία και παράλληλα προσφορά. Για να μπορέσει όμως να τα καταφέρει αυτά θα πρέπει να τον διακατέχουν και τα ακόλουθα προσόντα έτσι ώστε, να μπορεί να φέρει εις πέρας όλο το έργο του, τέτοια προσόντα είναι:



« Να διαθέτει ευφυΐα και διανοητική δύναμη, να είναι δραστήριος, να έχει το θάρρος να αναλαμβάνει ευθύνες, να διακατέχεται από γενική και εκτεταμένη μόρφωση, να έχει έντονο το αίσθημα καθήκοντος και προσφοράς, να έχει δημιουργική σκέψη και φαντασία, να είναι συναισθητικά σταθερός και πνευματικά ώριμος. Επίσης να συμπεριφέρεται σωστά απέναντι στους άλλους χωρίς να θίγει την αξιοπρέπεια και την προσωπικότητά τους, να ακούει περισσότερο από όσο να μιλάει και να έχει ψυχραιμία και αυτοκυριαρχία.»

Έχοντας τα παραπάνω ένας Διευθυντής θα μπορεί να διευθύνει αλλά και να εξελίξει το σχολείο από μια κυψέλη γόνιμης δράσης, σε ένα ζωντανό κύτταρο μορφωτικής παρέμβασης στα τοπικά πλαίσια, όπου οι μαθητές θα εμπλουτίζονται με γνώσεις έχοντας δίπλα τους ως συμπαραστάτες τους δασκάλους τους και τις οικογένειές τους σε αгаστή συνεργασία.

Έχοντας όλα τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν στην αρχή ο Διευθυντής για να μπορεί να έχει πάντα την τάξη των πραγμάτων μαζί με το καθηγητικό του σύλλογο θα πρέπει να ακολουθεί και να κάνει υποχρεώσεις και καθήκοντα που οφείλει στη διδακτική του ομάδα.

Καθήκοντα και υποχρεώσεις:

- Θα πρέπει κάθε μήνα να προσκαλεί τα μέλη του Συλλόγου στη τακτική συνεδρίαση, στην οποία και προεδρεύει.
- Να εισηγείται την κατανομή των πρόσθετων εξωδιδασκτικών εργασιών
- Να έχει την ευθύνη της σύνταξης του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου από την πρώτη μόλις εβδομάδα του σχολείου
- Να ενημερώνει για το έργο της σχολικής επιτροπής.

- Να είναι υπεύθυνος, μαζί με τους εκπαιδευτικούς, για την καθαριότητα και αισθητική των χώρων του διδακτηρίου, καθώς και για την προστασία της υγείας και ασφάλειας των μαθητών.
- Να ενημερώνει για την εκπαιδευτική νομοθεσία κλπ, που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου
- Να συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς των διδασκόντων και των μαθητών και είναι υπεύθυνος για την τήρηση της πειθαρχίας όπου αρμόζει.
- Να φροντίζει να καλύπτονται οι διδακτικές ώρες σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικών
- Να είναι υπεύθυνος για τη διανομή των διδακτικών βιβλίων
- Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες καταρτίζει το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων
- Να είναι υπεύθυνος για την τήρηση των σχετικών με τις εξετάσεις διατάξεων
- Να παρέχει στους διδάσκοντες συγκεκριμένες οδηγίες για να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους
- Να απευθύνει στους διδάσκοντες συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης
- Να ενημερώνεται για τους λόγους απουσίας του διδακτικού προσωπικού
- Να είναι υπεύθυνος για την κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου εβδομαδιαίας διδασκαλίας

## • Σχέση και Υποχρεώσεις ως προς τους Μαθητές

Ο Διευθυντής ενώ σχολείου αρχίζει δουλειά πριν από όλους τους εκπαιδευτικούς αφού σαν Ηγέτης δεν φεύγει ποτέ από την θέση του αλλά παραμένει πάντα σε εγρήγορση. Οι ευθύνες και υποχρεώσεις που έχει στο σχολείο αρχίζουν πριν την έναρξη της νέας σχολικής χρονιάς.

Όσον αφορά την σχέση την οποία οφείλει να έχει με τους μαθητές του την κερδίζει μέσα από τα έργα του στην σχολική του μονάδα. Ένας Διευθυντής πρέπει να διατηρεί πάντα δημοκρατικό και φιλικό χαρακτήρα και παράλληλα αυστηρό όπου χρειάζεται για να μην ξεφεύγουν καταστάσεις.

Ένας Διευθυντής – Ηγέτης με την έναρξη και κατά την διάρκεια της σχολικής χρονιάς έχει τις παρακάτω υποχρεώσεις ως προς τους μαθητές του:

- ❖ Συγκροτεί τα τμήματα κάθε τάξης και κατανέμει τους μαθητές στα τμήματα ίσα ανάλογα των δυνατοτήτων, έτσι ώστε όλα τα τμήματα να έχουν το ίδιο γνωστικό επίπεδο.
- ➡ Εκδίδει και υπογράφει τους τίτλους σπουδών
- ➡ Συνεργάζεται με το μαθητικό συμβούλιο έτσι ώστε να διευθετηθούν κανονισμοί για το νέο σχολικό έτος, καθώς για εκδηλώσεις και εκδρομές που αφορούν την μαθητική κοινότητα
- ➡ Εφαρμόζει τις ισχύουσες διατάξεις για την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών
- ➡ Συντελεί στη διαμόρφωση συνθηκών φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκόντων.

- ➡ Διενεργεί και ανανεώνει τις εγγραφές των μαθητών
- ➡ Εφαρμόζει τις διαδικασίες για την εγγραφή μαθητών αδήλωτων στα μητρώα ή δημοτολόγια.
- ➡ Εγκρίνει τις μετεγγραφές των μαθητών που μπορεί να προκύψουν

- **Σχέση με τους Γονείς**

Οι σχέσεις σχολείου – οικογένειας αποτελούν πολύ σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την εκπαίδευση των παιδιών όσο και για την ίδια την οικογένεια.

Μεγάλοι αναλυτές έχουν που έχουν ασχοληθεί επί του θέματος έχουν αναδείξει το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το είδος και το περιεχόμενο της σχέσης σχολείου - γονιών, τόσο για τη συνολική πρόοδο του παιδιού – μαθητή (γνωστική, συναισθητική, ψυχοκινητική), όσο και για τους δασκάλους και τους γονείς.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η εμπλοκή των γονέων στην υποχρεωτική εκπαίδευση, με οποιαδήποτε μορφή, έχει θετική επίδραση στην κοινωνικοποίηση και τη σχολική επίδοση του μαθητή.

Η συνεργασία μεταξύ σχολείου – οικογένειας αποτελεί στις μέρες μας έναν σημαντικό στόχο της παιδαγωγικής έρευνας και της εκπαιδευτικής πολιτικής. Το κενό που διαπιστώνεται σε αυτόν τον τομέα αποδίδεται στο σύστημα σχέσεων που έχει παγιωθεί μεταξύ των δύο αυτών βασικών θεσμών κοινωνικοποίησης καθώς και στο κανονιστικό πλαίσιο του σχολείου.

Συνολικά η έρευνα έχει δείξει ότι, όσο νωρίτερα αρχίζει η συνεργασία σχολείου – οικογένειας τόσο ουσιαστικότερες είναι και οι επιπτώσεις της

στην κοινωνικοποίηση του παιδιού και στη σχολική του επίδοση σε αυτό μεγάλο ρόλο παίζει ο Διευθυντής. Οι καλές σχέσεις οι οποίες θα αναπτύξει με τις οικογένειες των μαθητών φαίνεται να αποτελούν καθοριστικές συνιστώσες της ποιότητας της εκπαίδευσης που παρέχει η σχολική του μονάδα.

*«Πώς όμως η σχολική διεύθυνση θα μπορέσει να δημιουργήσει πλαίσιο αγωγής συνεργασίας μεταξύ του Διευθυντή, των εκπαιδευτικών και των γονέων των μαθητών;»*

Το ίδιο το σχολείο αλλά κυρίως ο Διευθυντής θα πρέπει να είναι «ανοικτό» προς τις οικογένειες των μαθητών και να ακολουθεί διάφορες πρακτικές, όπως άλλωστε προτείνει και η σχετική διεθνής βιβλιογραφία. Αναμφισβήτητα, η ευθύνη για τη δημιουργία κοινωνικών δραστηριοτήτων ανήκει στην ηγεσία της σχολικής μονάδας.

Ο Διευθυντής θα πρέπει να γνωρίζει την τέχνη της επικοινωνίας και συνεργασίας. Να καλλιεργεί και να αναπτύσσει θετικές και δημιουργικές σχέσεις με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, με σκοπό την υποβοήθησή του για την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Η συνεργασία και η ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών, μέσω του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων, είναι θεσμοθετημένη και από το νόμο. Η συνεργασία αυτή θα είναι αποτελεσματική από την καλή και ειλικρινή θέληση και των δύο πλευρών.

## **Κεφάλαιο 1.1: Ο Ρόλος του Διευθυντή μέσα στη Σχολική Μονάδα**

Εάν δούμε των τηρουμένων σχεδίων υπηρεσίας, ο Διευθυντής του σχολείου έχει τη γενική ευθύνη για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου που διευθύνει. Μέσα στα καθήκοντά ευθύνης του είναι τόσο τα επίπεδα επίδοσης των μαθητών και η συμπεριφορά τους γενικά μέσα στο σχολείο σε εκπαιδευτικό επίπεδο, όσο και η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου σε διοικητικό επίπεδο. Όταν απουσιάζει αντικαθίσταται από τον Βοηθό Διευθυντή Α΄ ή σε περίπτωση που απουσιάζει και αυτός αντικαθίσταται από τον παλαιότερο Βοηθό Διευθυντή Β΄ του σχολείου.

Ο Διευθυντής του σχολείου είναι ο άμεσα προϊστάμενος των εκπαιδευτικών λειτουργών που υπηρετούν στο σχολείο του. Βρίσκεται καθημερινά μαζί τους και είναι σε θέση να διαπιστώσει καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο τη συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων του σχολείου καθώς και την επάρκεια και αποτελεσματικότητά τους κατά τη διδασκαλία στην τάξη. Ο Διευθυντής παρακολουθεί και αξιολογεί με παρατηρήσεις όποιον, από την εκπαιδευτική του ομάδα θα έχει αξιολόγηση πριν έρθει ο επιθεωρητής του κλάδου κατόπιν συνεννόησης μαζί με τον εκπαιδευτικό. Επισκέπτεται συστηματικά την τάξη του για σκοπούς τελειοποίησης της τελικής του αξιολόγησης. Κατά τις επισκέψεις αυτές χρησιμοποιεί το Έντυπο Παρακολούθησης/Αξιολόγησης της διδασκαλίας που χρησιμοποιεί ο Επιθεωρητής Κλάδου του εκπαιδευτικού.

Πάρα αυτά ο Διευθυντής είναι υπεύθυνος να παρακολουθεί συστηματικά όλους τους εκπαιδευτικούς και κυρίως τους έκτακτους οι οποίοι δεν έχουν περάσει από προϋπηρεσιακή κατάρτιση, όλα τα

αποτελέσματα της αξιολόγησης καθώς και παρατηρήσεις που κάνει καθόλη την διάρκεια του χρόνου τα σημειώνει στα ατομικά δελτία των εκπαιδευτικών που μαζεύονται στο τέλος του χρόνου και τα οποία χρησιμοποιούνται και συνυπολογίζονται για σκοπούς μονιμοποίησης ή ανέλιξης – προαγωγής τους αργότερα.

Πιο συγκεκριμένα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας :

1. Προωθεί τους εκπαιδευτικούς στόχους του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, συνεργαζόμενος με κάθε εμπλεκόμενο στη διαδικασία του εκπαιδευτικού έργου.
2. Φροντίζει ώστε να αναπτυχθεί ανάμεσα στο προσωπικό του σχολείου πνεύμα συναδέλφωσης, αλληλοσεβασμού και αρμονικής συνεργασίας.
3. Εκπροσωπεί το σχολείο στις σχέσεις του με την Πολιτεία, το Υπουργείο, τη σχολική εφορεία, το σύνδεσμο γονέων, άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, την Εκκλησία και τους άλλους κοινωνικούς οργανισμούς και παράγοντες. Σε όλες τις περιπτώσεις ενεργεί στα πλαίσια των οδηγιών του Διευθυντή Μέσης Εκπαίδευσης.
4. Είναι υπεύθυνος για την αλληλογραφία του σχολείου. Όπου αυτή αφορά στην πολιτική του Υπουργείου, κοινοποιείται και στο Υπουργείο Παιδείας.
5. Ο Διευθυντής του σχολείου έχει επίσης την ευθύνη για όλα τα έντυπα που εκδίδει το σχολείο.
6. Επισκέπτεται το διδάσκοντα στην τάξη μόνο ύστερα από συνεννόηση και τη σύμφωνη γνώμη του διδάσκοντος και

παρακολουθεί το μάθημα που έχει από πριν συζητηθεί και ετοιμαστεί για σκοπούς τελικής αξιολόγησης του εκπαιδευτικού (για σκοπούς μονιμοποίησης ή προαγωγής του εκπαιδευτικού).

7. Είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη και την έγκαιρη υποβολή στο Υπουργείο Παιδείας «Σχεδίου Δράσης» για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετεί.

Το Σχέδιο Δράσης είναι αποτέλεσμα της συμμετοχικής διαδικασίας αξιολόγησης της σχολικής μονάδας. Στη διαδικασία αυτή συμμετέχουν ο εξωτερικός αξιολογητής της σχολικής μονάδας, ένας Βοηθός Διευθυντής, ένας Παιδαγωγικός Σύμβουλος καθώς και εκπρόσωποι των εκπαιδευτικών, των μαθητών και του συνδέσμου γονέων. Η διαδικασία αυτή λαμβάνει χώρα με το τέλος του σχολικού έτους και σε αυτήν τίθενται οι στόχοι που θα πρέπει να υλοποιηθούν κατά το επόμενο σχολικό έτος, κατά σειρά προτεραιότητας.

8. Ενημερώνει το Υπουργείο Παιδείας έγκαιρα για τις ανάγκες του σχολείου και τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη λειτουργία του.
9. Ζητεί από το Διευθυντή Μέσης Εκπαίδευσης έγκριση για δωρεές προς το σχολείο από ξένους προς αυτό οργανισμούς, σώματα ή άτομα και άδεια για επισκέψεις στο σχολείο εκπροσώπων ξένων πρεσβειών, οργανισμών και υπηρεσιών.
10. Είναι υπεύθυνος για την έγκαιρη υποβολή των αναγκών του σχολείου στη σχολική εφορεία, για να συμπεριληφθούν στον προϋπολογισμό που καταρτίζεται για την επόμενη σχολική χρονιά.



11. Σε περιπτώσεις που βασικές ανάγκες του σχολείου παραμένουν ανικανοποίητες, ενημερώνει γραπτώς το Διευθυντή Μέσης Εκπαίδευσης.
12. Δέχεται τον έλεγχο της σχολικής εφορείας για τη σχολική περιουσία.
13. Είναι υπεύθυνος για τη συμπλήρωση και έγκαιρη αποστολή των σχετικών εντύπων παραγγελίας διδακτικών μέσων και ειδών εξοπλισμού που του προμηθεύει η αποθήκη του Υπουργείου.
14. Φροντίζει ώστε να εξασφαλίζεται η έγκριση των αρμοδίων αρχών/ υπηρεσιών για κάθε εργασία κτηριακής φύσεως, για την κατασκευή οργάνων αυλής ή επίπλων. Έχει λόγο για οποιαδήποτε διαμόρφωση του φυσικού χώρου του σχολείου ή για οποιοδήποτε έργο επιτελείται σ' αυτό.
15. Ευθύνεται για την καταλληλότητα του εξοπλισμού του σχολείου.
16. Ευθύνεται για τη σχολική περιουσία από την ημέρα που αναλαμβάνει τη διεύθυνση του σχολείου. Για τη χρησιμοποίηση του σχολικού κτηρίου από άλλους, απαιτείται η έγκριση του Διευθυντή του σχολείου, του προέδρου της σχολικής εφορείας και του Διευθυντή Μέσης Εκπαίδευσης καθώς και του Επαρχιακού Λειτουργού. Τέτοιου είδους χρήσης του σχολικού χώρου είναι από την ΟΕΛΜΕΚ σε περίπτωση εκλογών, για συνεδριάσεις του συνδέσμου γονέων, της ομοσπονδίας γονέων ή της συνομοσπονδίας ομοσπονδιών συνδέσμων γονέων, στέγαση των κρατικών επιμορφωτικών μαθημάτων σε απογευματινή και νυχτερινή βάση όλα αυτά γίνεται ύστερα από συνεννόηση με το Διευθυντή του σχολείου.

17. Φροντίζει να διατηρούνται καθαρά, καλαίσθητα και σε καλή κατάσταση το σχολικό κτήριο και οι σχολικοί χώροι. Σε συνεργασία με τη σχολική εφορεία φροντίζει να εξαλειφθούν συνθήματα ή αφίσες πολιτικών κομμάτων, καθώς και οτιδήποτε άλλο που δε σχετίζεται με τη σχολική εργασία.
18. Συνεργάζεται με το συμβούλιο του συνδέσμου γονέων και μπορεί να μετέχει στις συνεδρίες του. Ενεργεί ώστε να εξασφαλίζονται όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική συνεργασία του συνδέσμου γονέων και του σχολείου.
19. Συνεργάζεται με τον σχολικό ιατρό ή με άλλη αρμόδια υπηρεσία για θέματα που αφορούν την υγεία των παιδιών και την υγιεινή κατάσταση του διδακτηρίου και προωθεί τις απαραίτητες διαδικασίες για επίλυση όποιων προβλημάτων διαπιστώνονται.
20. Φροντίζει ώστε να παρέχει το σχολείο επαρκή ασφάλεια και προστασία στα παιδιά κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του.
21. Είναι υπεύθυνος για τον καταρτισμό του σχεδίου πολιτικής άμυνας (πυρασφάλεια, πρώτες βοήθειες, διαφυγή και κάλυψη, κ.ά.) και για την έγκαιρη υποβολή του στο Υπουργείο Παιδείας. Παίρνει επίσης, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Βοηθό Διευθυντή, όλα τα αναγκαία μέτρα για την υλοποίηση του σχεδίου.
22. Ανακοινώνει στο προσωπικό του σχολείου τις εκάστοτε ισχύουσες εκπαιδευτικές διατάξεις (νόμους, εγκυκλίους, κ.ά.) και τις σχετικές αποφάσεις και οδηγίες των προϊστάμενων αρχών. Κοινοποιεί ιδιαίτερα στους ενδιαφερόμενους τα αναφερόμενα σ' αυτούς έγγραφα.

23. Σε συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό του σχολείου κατανέμει υπευθυνότητα των τάξεων ανάλογα με τις διδακτικές ώρες που αναλογούν σε κάθε κλάδο. Είναι επίσης υπεύθυνος για τον καταρτισμό του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου.
24. Σε συνεργασία με τους Παιδαγωγικούς Συμβούλους του σχολείου, μεριμνά για την εξασφάλιση ευκαιριών στο προσωπικό του σχολείου για επαγγελματική ενημέρωση και επιμόρφωσή του.
25. Συνεργάζεται τακτικά με τους Βοηθούς Διευθυντές και με τους Παιδαγωγικούς Συμβούλους της σχολικής μονάδας για εξέταση των τρεχόντων προβλημάτων του σχολείου και για εκτίμηση της όλης λειτουργίας του σχολείου.
26. Συγκαλεί και συντονίζει τις συνεδρίες του διδασκαλικού συλλόγου.
27. Είναι υπεύθυνος, σε συνεργασία με το Βοηθό Διευθυντή του σχολείου, για τη διενέργεια των εγγραφών και των μετεγγραφών των παιδιών, σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις.
28. Είναι υπεύθυνος για το συντονισμό και τη διεξαγωγή των σχολικών γιορτών, των σχολικών εκδρομών και των επισκέψεων.
29. Φροντίζει για την εξασφάλιση πειθαρχίας και ευπρεπούς συμπεριφοράς και εμφάνισης των παιδιών.
30. Φροντίζει για την τήρηση των Κανονισμών που απαγορεύουν τις εξωτερικές παρεμβάσεις στη λειτουργία του σχολείου.
31. Παρακολουθεί την οργάνωση πνευματικών και αθλητικών δραστηριοτήτων των παιδιών και συνεργάζεται με το μαθητικό συμβούλιο για την προώθηση των σκοπών του.

32. Παρακολουθεί τη λειτουργία του σχολικού κυλικείου και συνεργάζεται με την επιτροπή που προβλέπεται από τους σχετικούς κανονισμούς για την εφαρμογή τους. Η διαχείριση του κυλικείου, όπου δεν υπάρχει σχολική εφορεία, αναλαμβάνεται από το διδασκαλικό σύλλογο.
33. Οργανώνει και ελέγχει την ομαλή λειτουργία του σχολικού συσσιτίου, όπου υπάρχει, και διασφαλίζει υψηλά επίπεδα υγιεινής και καθαριότητας. Είναι επίσης υπεύθυνος για την τήρηση κατάστασης χρήσεως των τροφίμων.
34. Μεριμνά ώστε, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Βοηθό Διευθυντή, να είναι πλήρως ενημερωμένα τα επίσημα βιβλία και οι ατομικοί φάκελοι των παιδιών με τα προβλεπόμενα στοιχεία.
35. Μεριμνά ώστε, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Βοηθό Διευθυντή, να τηρούνται με τάξη και ακρίβεια τα υπηρεσιακά βιβλία του σχολικού αρχείου.
36. Ενημερώνει το βοηθητικό προσωπικό του σχολείου για τα καθήκοντά του και το επιβλέπει για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων αυτών.
37. Χορηγεί στους εκπαιδευτικούς του σχολείου του άδεια απουσίας σύμφωνα με τους σχετικούς Κανονισμούς. Όταν για κάθε εκπαιδευτικό συμπληρώνεται χρόνος άδειας μιας ημέρας, ενημερώνει γραπτώς το Υπουργείο Παιδείας.
38. Προβαίνει σε διευθετήσεις για ανάληψη των καθηκόντων εκπαιδευτικού που απουσιάζει και για τον οποίο δεν έχει αποσταλεί αντικαταστάτης, από άλλο μέλος ή άλλα μέλη του διδακτικού προσωπικού του σχολείου του.

39. Ειδοποιεί, χωρίς καθυστέρηση, την εκπαιδευτική υπηρεσία για την απουσία μέλους του προσωπικού του και την ανάγκη διορισμού αντικαταστάτη.

Όλα τα παραπάνω καθήκοντα τα επιβλέπει με τον υπεύθυνο Βοηθό Διευθυντή Α΄ ή σε περίπτωση πρόωρης αφυπηρέτησης τον παλαιότερο Βοηθό Β΄.

Όταν ο Διευθυντής μετατεθεί, παραδίδει με σχετικό πρακτικό το αρχείο του σχολείου και τον εξοπλισμό του, με βάση το βιβλίο περιουσίας, στο διάδοχό του. Σε περίπτωση που η παράδοση στο νέο Διευθυντή δεν είναι δυνατή, η παράδοση γίνεται στον πρόεδρο της σχολικής εφορείας.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως ο Διευθυντής μετέχει ενεργά σε όλες τις εργασίες, εκδηλώσεις και δραστηριότητες του σχολείου. Είναι γι' αυτό απαραίτητη η εκπαίδευση του σε θέματα επικοινωνίας, ανάπτυξης θετικού κλίματος στο σχολείο, ανάπτυξης - αξιολόγησης και παρόθησης προσωπικού, συντονισμού ομάδων εκπαιδευτικών, προεδρίας συνεδριάσεων και προγραμματισμού. Η εκπαίδευση των Διευθυντών πρέπει να γίνεται πριν την ανάληψη των καθηκόντων τους και να συνεχίζεται συστηματικά κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους.

## **Κεφάλαιο 1.2: Ανάδειξη του Σχολείου του στην Τοπική Κοινωνία**

Όπως ήδη έχουμε πει προηγουμένως ο διευθυντής του σχολείου, σύμφωνα με τον παραδοσιακό του ρόλο, είναι ο κυρίαρχος ηγέτης του χώρου αυτού. Ασχολείται με την επίβλεψη των υφιστάμενων αρχών και παραγόντων και τη διεκπεραίωση διοικητικών και υπηρεσιακών υποθέσεων.

Σήμερα ωστόσο στην κοινωνία της πληροφορίας, της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης, οι απαιτήσεις των εκπαιδευτικών, των μαθητών και γενικότερα του ευρύτερου κοινωνικού πλαισίου είναι αυξημένες και ο διευθυντής καλείται να αναλάβει πολλαπλούς ρόλους, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε αυτές.

Οι ενέργειες που χαρακτηρίζουν ένα διευθυντή ως αποτελεσματικό και συμβάλλουν βελτιωτικά στις σχέσεις των προσώπων που εμπλέκονται στη σχολική κοινότητα είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Η δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας συλλογικών οραμάτων και στόχων για το σχολείο.
- ✓ Η ενίσχυση των αντιλήψεων και των πρακτικών της συλλογικής αυτονομίας.
- ✓ Η απόδοση ιδιαίτερης σημασίας στις προτάσεις των διαφωνούντων.
- ✓ Η βελτίωση των τρόπων επικοινωνίας μεταξύ του διδακτικού προσωπικού με σκοπό την από κοινού αντιμετώπιση των προβλημάτων συμπεριφοράς
- ✓ Τη δημιουργία μιας θετικής εικόνας για το σχολείο τόσο εντός του σχολικού χώρου όσο και γενικά στο τοπικό κοινωνικό πλαίσιο.

Για να πετύχει όλα αυτά θα πρέπει να υπάρξει η ελαχιστοποίηση των διαφορών εξουσίας μεταξύ των μελών του διδακτικού προσωπικού, να γίνει καλλιέργεια στους μαθητές της αίσθησης ότι «ανήκουν» στο σχολείο τους, η οργάνωση των πειθαρχικών διαδικασιών και η διατύπωση των κανονισμών να γίνονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να ενθαρρύνεται η αυτοπειθαρχία, η δημιουργία θετικής επικοινωνίας με τους γονείς και τους κοινωνικούς φορείς και η βελτίωση της εμφάνισης του σχολικού κτιρίου και του σχολικού χώρου. (Ματσαγγούρας, 2003:177-183). Όλα τα προηγούμενα θα καταφέρουν τόσο την ένταξη του σχολείου στην κοινωνία αλλά και των ίδιων των μαθητών.

Έτσι λοιπόν ένας τέτοιος αποτελεσματικός διευθυντής, μπορεί να χειρίζεται με επιτυχία τις ανθρώπινες σχέσεις, προκειμένου να αναπτύξει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών όσο και της τοπικής κοινωνίας έτσι ώστε να αναδείξει το σχολείο του ως ένα μικρό σταθμό ανάπτυξης στην τοπική κοινωνία που στεγάζεται. Κατά τον Willower (1986) *«οι διευθυντές θα πρέπει να είναι πολιτικά επιτήδεια άτομα, που να μπορούν να αντιμετωπίζουν πολλαπλές απαιτήσεις από το περιβάλλον και να συμπεριφέρονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε αφενός να είναι αποδεκτοί και αφετέρου να εξασφαλίζουν την απαιτούμενη εσωτερική αυτονομία όσον αφορά την υπεύθυνη λήψη αποφάσεων»*.

### **Κεφάλαιο 1.3: Καθήκοντα τα Οποία Ασκεί για την Επικράτεια της Τάξης και Ομόνοιας στο Σχολείο του**

Η κεφαλή ενός σχολείου όπως βέβαια και ενός οργανισμού θα πρέπει πάντα να είναι ένας ικανός Ηγέτης έτσι λοιπόν στο σχολείο θα πρέπει να είναι ο ίδιος ο Διευθυντής.

Για να μπορεί λοιπόν να ονομαστεί ικανός Ηγέτης θα πρέπει να είναι αμερόληπτος καθώς επίσης και πιστός στα καθήκοντά του τα οποία θα φέρνουν την τάξη και την αρμονία στο σχολείο του.

Μέσα στα καθήκοντα τα οποία θα πρέπει να κάνει ένας τέτοιος Ηγέτης - Διευθυντής είναι :

- Να γνωρίζει ότι δεν είναι υπεύθυνος μόνο για το δικό του έργο, αλλά είναι και για την εργασία που γίνεται σε ολόκληρο το σχολείο. Επομένως αν κάτι δεν πάει καλά να μη ρίχνει το φταίξιμο για τα λάθη και τις δυσάρεστες καταστάσεις στα μέλη της σχολικής μονάδας ή στον προηγούμενο Διευθυντή. Ως Διευθυντής – Ηγέτης ευθύνη και καθήκον του είναι να αποφεύγει τα δυσάρεστα γεγονότα προτού να συμβούν ή να τα λύνει όταν συμβούν και όχι να μεταφέρει την ευθύνη στους υφιστάμενους του.
- Να προγραμματίζει σωστά το χρόνο του, καταγράφοντας και ταξινομώντας τις δραστηριότητές τους π.χ σε εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση.



- Να μάθει να αναγνωρίζει τι αναμένουν οι προϊστάμενοι και τι οι υφιστάμενοί του από αυτόν.
- Δεν αρκεί να ξέρει μόνο τις απαιτήσεις που έχει από τους εκπαιδευτικούς του, αλλά θα πρέπει να μάθει και τι απαιτήσεις έχουν από αυτόν οι προϊστάμενοι του .
- Ανάμεσα στις καινούριες ικανότητες που πρέπει να αναπτύξει είναι και αυτή της εξουσιοδότησης (ανάθεσης εργασίας). Να μάθει να εκχωρούν αρμοδιότητες στους εκπαιδευτικούς. Αρκετοί είναι οι διευθυντές οι οποίοι κάνουν το λάθος και προσπαθούν να τα πετύχουν όλα μόνοι τους, είτε γιατί δεν εμπιστεύονται τους συναδέλφους τους είτε γιατί δεν έχουν μάθει να αναθέτουν εργασία σε άλλους.
- Να ζητά ευθύτητα από τους εκπαιδευτικούς. Να θεωρεί δηλαδή, σκόπιμο να αποδέχεται την καλόπιστη κριτική των εκπαιδευτικών στα σχέδια τους χωρίς να αντιδρά με θυμό, γιατί σε διαφορετική περίπτωση τα μέλη της σχολικής μονάδας δε θα μοιραστούν μαζί τους τις καλές τους ιδέες.

Συνοψίζοντας λοιπόν και σύμφωνα και με άλλους μελετητές (Κατάνου, 2003 κ.ά.), ένας Αποτελεσματικός Διευθυντής έχει την ικανότητα να παίρνει αποφάσεις σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον στο να καθοδηγεί το «μαθησιακό οργανισμό» του σχολείου σε παιδαγωγικά και επιστημονικά θέματα και παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου (Στιβακτάκης, 2006: 19,34).

## **Κεφάλαιο 2 : Έργο του Διευθυντή**

Ένας Διευθυντής της σχολικής μονάδας, εκτός από υψηλά τυπικά προσόντα, πρέπει να διαθέτει και ουσιαστικά. Όπως ήδη έχει λεχθεί θα πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση αλλά και ιδιαίτερα αναπτυγμένες επικοινωνιακές ικανότητες. Παράλληλα, οφείλει να επιδιώκει την επαγγελματική του ανάπτυξη με διαρκή και πολύπλευρη επιμόρφωση, παραμένοντας ανοικτός σε διαδικασίες ανατροφοδότησης, αναγκαίες για τη βελτίωσή του.

Η σύγχρονη σχολική μονάδα χρειάζεται ένα Διευθυντή στοχαζόμενο, ένα Διευθυντή με γνώσεις και σκέψη, που δεν στερείται εκπαιδευτικού οράματος.

Με τον τρόπο αυτό θα προσεγγίσει περισσότερο τους στόχους της εκπαίδευσης, στους οποίους προέχει ένα σχολείο αληθινά ελκυστικό για τους μαθητές, με σημαντική αποστολή να προετοιμάσει την ένταξη ενεργών πολιτών στην κοινωνία.

## **Κεφάλαιο 2.1: Αποτελεσματικός Διευθυντής και το Έργο του Εντός της Σχολικής του Μονάδας**

- **Η έννοια του αποτελεσματικού διευθυντή**

Όπως ήδη έχουμε αναφερθεί και στην αρχή της μελέτης, η μελέτη αυτή βασίζεται τόσο στη βιβλιογραφία όσο και στις συνεντεύξεις και τη βιοματική εμπειρία. Μέσα από όλα αυτά λοιπόν αρχίσαμε να καταλαβαίνουμε ότι ο Διευθυντής του κάθε σχολείου, σύμφωνα με τον παραδοσιακό του ρόλο, είναι ο κυρίαρχος Ηγέτης του χώρου αυτού.

Ο Ηγέτης – Διευθυντής ασχολείται με την επίβλεψη των υφιστάμενων αρχών και παραγόντων, τη διεκπεραίωση διοικητικών και υπηρεσιακών υποθέσεων.

Σήμερα ωστόσο στην κοινωνία της πληροφορίας, της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης, οι απαιτήσεις των εκπαιδευτικών, των μαθητών και γενικότερα του ευρύτερου κοινωνικού πλαισίου είναι αυξημένες και ο Διευθυντής καλείται να αναλάβει πολλαπλούς ρόλους, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε αυτές.

Ο Αποτελεσματικός Διευθυντής οργανώνει και διοικεί, αναμορφώνει και αναβαθμίζει το έργο της σχολικής μονάδας και συντονίζει μία ομάδα ανθρώπων που έχουν διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Με άλλα λόγια, καλείται στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης της εκπαίδευσης, να συγκεράσει διαφορετικές πολιτισμικές παραμέτρους που έχουν σχέση με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς τους. Αποτελεί το πρότυπο στο χώρο του σχολείου για διδακτικά, παιδαγωγικά, επαγγελματικά, υπηρεσιακά και διαπροσωπικά ζητήματα.

Είναι εμπνευστής των μαθητών, των γονέων και κυρίως των εκπαιδευτικών.

Διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Αυξάνει την αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας και της μάθησης, επιδιώκοντας τη στενή συνεργασία όλων όσων εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή. Είναι σε θέση να αντιμετωπίζει σωστά τα παιδαγωγικά θέματα και προβλήματα που προκύπτουν. Παρέχει στους εκπαιδευτικούς και στους γονείς παιδαγωγικές και διδακτικές οδηγίες. Συμβάλλει στον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου. Αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς. Τους παρέχει, ωστόσο, τη δυνατότητα αυτονομίας (Στραβάκου, 2003α: 27-29).

Συνεπώς, ο Αποτελεσματικός Διευθυντής διαθέτει βαθιά γνώση και εμπειρία σε θέματα διοίκησης και εκπαίδευσης και δεξιότητες τεχνικού / τεχνολογικού, αντιληπτικού / γνωστικού και ανθρωπιστικού / κοινωνικού περιεχομένου.

Οι δεξιότητες αυτές συνίστανται:

α) Στην κατοχή διαδικασιών στρατηγικών και μεθόδων, οι οποίες συνοδεύονται από ειδικές γνώσεις σε οικονομικά, λογιστικά, κατασκευαστικά και άλλα θέματα.

β) Στην αντίληψη της σχολικής μονάδας ως ζωντανού οργανισμού, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το κλειδί της ισορροπίας και της ομαλής λειτουργίας της. Καθώς επίσης και στην αντίληψη του Αναλυτικού Προγράμματος ως ενιαίου υλικού-οδηγού

εκπαιδευτικής πράξης.

γ) Στη δικαιοσύνη, στην κατανόηση, στην επιείκεια, στο σεβασμό, στην εκτίμηση, στην ανοικτότητα, στη συνεργατικότητα και στο ενδιαφέρον, τα οποία συντείνουν στην ανάπτυξη ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ όλων των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία και στη λειτουργία του σχολείου γενικότερα (Στραβάκου, 2003β:16).

Οι ενέργειες οι οποίες χαρακτηρίζουν ένα Διευθυντή ως Αποτελεσματικό και συμβάλλουν βελτιωτικά στις σχέσεις των προσώπων που εμπλέκονται στη σχολική κοινότητα είναι οι ακόλουθες:

- Η δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας συλλογικών οραμάτων και στόχων για το σχολείο.
- Η ενίσχυση των αντιλήψεων και των πρακτικών της συλλογικής αυτονομίας.
- Η απόδοση ιδιαίτερης σημασίας στις προτάσεις των διαφωνούντων.
- Η βελτίωση των τρόπων επικοινωνίας μεταξύ του διδακτικού προσωπικού με σκοπό την από κοινού αντιμετώπιση των προβλημάτων συμπεριφοράς και τη δημιουργία μιας θετικής εικόνας για το σχολείο.
- Η ελαχιστοποίηση των διαφορών εξουσίας μεταξύ των μελών του διδακτικού προσωπικού.

- Η καλλιέργεια στους μαθητές της αίσθησης ότι «ανήκουν» στο σχολείο τους.
- Η οργάνωση των πειθαρχικών διαδικασιών και η διατύπωση των κανονισμών κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ενθαρρύνεται η αυτοπειθαρχία.
- Η δημιουργία θετικής επικοινωνίας με τους γονείς και τους κοινωνικούς φορείς.
- Και τέλος η βελτίωση της εμφάνισης του σχολικού κτιρίου και του σχολικού χώρου (Ματσαγγούρας, 2003:177-183).

Ένας αποτελεσματικός διευθυντής, επίσης χειρίζεται με επιτυχία τις ανθρώπινες σχέσεις, προκειμένου να αναπτύξει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών.

Κατά τον Willower (1986) : *«οι διευθυντές θα πρέπει να είναι πολιτικά επιτήδεια άτομα, που να μπορούν να αντιμετωπίζουν πολλαπλές απαιτήσεις από το περιβάλλον και να συμπεριφέρονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε αφενός να είναι αποδεκτοί και αφετέρου να εξασφαλίζουν την απαιτούμενη εσωτερική αυτονομία όσον αφορά την υπεύθυνη λήψη αποφάσεων»*. Καθώς επίσης σύμφωνα και με άλλους μελετητές (Κατάνου, 2003 κ.ά.), ο αποτελεσματικός διευθυντής έχει την ικανότητα να παίρνει αποφάσεις σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον στο να καθοδηγεί το «μαθησιακό οργανισμό» του σχολείου σε παιδαγωγικά και επιστημονικά θέματα και παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου (Στιβακτάκης, 2006: 19,34).

## **Κεφάλαιο 2.1.1 : Ικανότητες του Αποτελεσματικού Ηγέτη – Διευθυντή**

Για τους Kimbrough & Burkett (1990), ο Αποτελεσματικός Ηγέτης-Διευθυντής θεωρείται κομβικό σημείο αναφοράς σε ότι αφορά την επικοινωνία και τη διασταύρωση των πληροφοριών ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς του σχολείου. Γι' αυτό οφείλει να συγκεντρώνει αρκετές ικανότητες. Πρέπει να μπορεί να επιχειρηματολογεί, να έχει τη δύναμη της πειθούς, να διαθέτει προσωπικό κύρος και επιβολή, να εφαρμόζει διοικητικές ή οργανωτικές θεωρίες στην πράξη, να καλλιεργεί τον αμοιβαίο σεβασμό, να προάγει το φιλικό κλίμα, να δημιουργεί την αμεσότητα και την ικανοποίηση, να χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό, να ρυθμίζει το ρυθμό της εργασίας του, να μπορεί να εφαρμόζει σχέδιο διαχείρισης οικονομικών πόρων, να διατηρεί την πειθαρχία στο σχολείο, να συντονίζει μορφωτικές και πολιτιστικές δραστηριότητες και να ενδιαφέρεται για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Στραβάκου, 2003α: 29-30).

Όπως ήδη έχουμε αναφερθεί και πιο πάνω για να χαρακτηριστεί κάποιος Αποτελεσματικός Ηγέτης - Διευθυντής θα πρέπει να διαφανεί μέσα από το έργο του στη σχολική του μονάδα όσο και μέσα από τις ικανότητες του. Εκτός από τις παραπάνω θα επισημάνουμε και κάποιες άλλες ικανότητες που θεωρούνται εξίσου σημαντικές:

- Να κατανέμει το διδακτικό και εξωδιδακτικό έργο του σχολείου μεταξύ των διδασκόντων, πρώτα σύμφωνα με τα προσόντα τους και ύστερα μέσα από δημοκρατική διαδικασία.
- Να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς του προκειμένου να αναλάβουν

δημιουργικές πρωτοβουλίες, στηρίζοντας κάθε δάσκαλο ατομικά και κάνοντάς τον να αισθάνεται αξιόλογος.

- Να έχει ανοιχτή επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας και σε επίπεδο εργασίας και σε επίπεδο ανθρώπινων σχέσεων.
- Να ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης και διοικητικής καθοδήγησης όλων των εκπαιδευτικών του σχολείου, ώστε να τους προετοιμάσει για την προαγωγή τους σε διευθυντικές θέσεις στο μέλλον.
- Να χειρίζεται σωστά τις διαφορές που παρουσιάζονται στο σχολείο.
- Να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τη σχολική πραγματικότητα, δηλαδή να προλαμβάνει τα προβλήματα του σχολείου και να διακρίνει τις ευκαιρίες.
- Να χειρίζεται κατάλληλα το εξωτερικό περιβάλλον (οικογένεια κ.λπ.), έτσι ώστε οι διάφοροι φορείς του να αισθάνονται μέρος του σχολείου και να συνεισφέρουν σ' αυτό, αλλά και για να προστατεύει το σχολείο από δυσμενείς εξωτερικές επιδράσεις.



## **Κεφάλαιο 2.1.2: Χαρακτηριστικά του Αποτελεσματικού Ηγέτη – Διευθυντή**

Ο Duignan (1986) έχει την άποψη ότι τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που συνιστούν την ουσία της αποτελεσματικής σχολικής ηγεσίας είναι η δημιουργία ατμόσφαιρας στην οποία κυριαρχεί η τάξη και η πειθαρχία, η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος, η ενθάρρυνση της συμμετοχικότητας και η εξασφάλιση δέσμευσης για την επίτευξη των στόχων του σχολείου.

Σύμφωνα με τους Θεοφιλίδη και Στυλιανίδη (2000), τα βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη- διευθυντή είναι:

- Το όραμα για το σχολείο.
- Η ικανότητα μετασχηματισμού των στόχων, των πηγών και των πόρων που είναι απαραίτητοι κάθε φορά.
- Η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών μέσα από την εμπλοκή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Η σταθερότητα και η ενσυνείδητη δράση που συνδέονται με την ικανότητα για αλλαγές.
- Η δημιουργικότητα που σχετίζεται με την επινόηση και εφαρμογή ριζοσπαστικών λύσεων.
- Η ευαισθησία στις ανάγκες.

- Τα συναισθήματα και τις φιλοδοξίες των υφισταμένων.
- Και τέλος επαγγελματική πληρότητα που αναφέρεται στην ικανότητα άσκησης σημαντικής επίδρασης στη διδακτική και διοικητική εργασία του σχολείου (Σαΐτης, 2002: 110-111).

Ο Αποτελεσματικός Ηγέτης-Διευθυντής κατά τον Πασιαρδή (2004:110-111,215-217) μπορεί να μεταδώσει την αποστολή του σχολείου (στην οποία παρουσιάζεται το όραμά του για το πώς θα ήθελε να είναι το σχολείο) στο προσωπικό, στους γονείς, στην κοινότητα και στους μαθητές. Διατυπώνει την αποστολή αυτή με σαφήνεια και αφιερώνει πολύ από το χρόνο του στην εκπλήρωσή της. Μία τέτοια διεύθυνση είναι ποιοτική. Ο Διευθυντής και το προσωπικό μοιράζονται πληροφορίες που μπορεί να τους κάνουν πιο αποτελεσματικούς στην εκτέλεση της εργασίας τους.

Γενικότερα, όπως μας έχει αναφερθεί και μέσα από τις συνεντεύξεις τις οποίες έχουμε πάρει ένας Αποτελεσματικός Ηγέτης – Διευθυντής πρέπει καλλιεργεί το θετικό περιβάλλον, καθοδηγεί το συλλογικό προγραμματισμό, να αξιολογεί το εκπαιδευτικό προσωπικό, να φροντίζει για την εξασφάλιση υλικοτεχνικής υποδομής στο σχολείο και για τη συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού. Προβαίνει στην ορθή κατανομή των υποχρεώσεων και των ευθυνών και προωθεί τη σωστή επικοινωνία και συνεργασία.

Επίσης μας έχει διευκρινιστεί ότι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό αυτού του Διευθυντή είναι η ικανότητά του να δημιουργεί ένα ζεστό, θετικό κλίμα μάθησης. Έτσι δημιουργεί μία θετική αυτό – εικόνα του

σχολείου που είναι στενά συνυφασμένη με τη δική του αυτό – εικόνα για το άτομό του και τις ικανότητές του.

Οι καλύτεροι Διευθυντές για τον Πασιαρδή είναι εκείνοι που λαμβάνουν ενεργό μέρος σε όλες τις φάσεις της ζωής του σχολείου, είναι καινοτόμοι και κύριοι φορείς καινοτομιών, έχουν υψηλές προσδοκίες πρώτα από τους εαυτούς τους και ύστερα από τους άλλους και είναι δια βίου μαθητές.

### **Κεφάλαιο 2.1.3 : Δεξιότητες του Αποτελεσματικού Ηγέτη - Διευθυντή**

Ο Στιβακτάκης (2006: 37-38) συνοψίζει τις πολλαπλές δεξιότητες του Αποτελεσματικού Ηγέτη-Διευθυντή ως εξής:

- Επικέντρωση στην καθοδήγηση: η ηγεσία του Διευθυντή είναι αυτή της παρακολούθησης του τι συμβαίνει στο σχολείο και της καθοδήγησης του προσωπικού με την ανάθεση εργασιών και ρόλων στα μέλη του.
- Εστίαση στον εκπαιδευτικό: οι Διευθυντές υποστηρίζουν τους δασκάλους με διάφορους τρόπους, όπως είναι ο έπαινος, η ενθάρρυνση, η ενημέρωση και η διάθεση χρόνου σ' αυτούς για την αντιμετώπιση των προβλημάτων τους.
- Ευρύτητα γνώσης: οι Διευθυντές είναι συνήθως καλά πληροφορημένοι για τις σύγχρονες εκπαιδευτικές τάσεις και επωφελούνται των νέων ευκαιριών.
- Λήψη αποφάσεων: οι Διευθυντές δημιουργούν αποτελεσματικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων, εστιάζοντας σε καθορισμένους στόχους, μέσω της συμμετοχικότητας και της συλλογικότητας.
- Συμβολική και πολιτιστική αντίληψη: οι Διευθυντές χρησιμοποιούν τα φανερά και τα κρυφά μηνύματα που απορρέουν από τις πράξεις τους, για να επηρεάσουν εποικοδομητικά τη συμπεριφορά των άλλων.

- Αξίες: οι αξίες των Διευθυντών σχετίζονται με τον τύπο της ηγεσίας που εφαρμόζουν.
- Επικέντρωση στους γονείς και στην κοινότητα: οι Διευθυντές επιδιώκουν να εξασφαλίσουν τόσο την πρόσβαση όσο και τη συμμετοχή των γονέων στο σχολείο, καθώς και την αίσθηση ότι το σχολείο κατανοεί και ανταποκρίνεται στις γονικές και κοινοτικές προσδοκίες.
- Επικέντρωση στο μαθητή: οι πράξεις του Διευθυντή είναι συμβολικά σημαντικές για τους μαθητές. Κίνητρα, όπως η δημόσια αναγνώριση, χρησιμοποιούνται για να ενθαρρύνουν κατάλληλες συμπεριφορές στους μαθητές.
- Μάρκετινγκ του σχολείου: μέσα από διαδικασίες, όπως είναι οι δημόσιες σχέσεις, ο Διευθυντής εξασφαλίζει ότι προβάλλει μία θετική εικόνα του σχολείου με ό,τι αυτό συνεπάγεται.
- Μελλοντικοί προσανατολισμοί: ο Διευθυντής εξασφαλίζει την ύπαρξη ενός κοινού σχολικού οράματος και την ομοφωνία των σχολικών στόχων και των προτεραιοτήτων που αναδύονται από το κοινό αυτό όραμα.
- Ευαισθησία στο εναλλασσόμενο εκπαιδευτικό κλίμα: ο Διευθυντής έχει συνείδηση και είναι ευαίσθητος στις αλλαγές του εκπαιδευτικού κλίματος.

Οι Andrews & Soder (1987) διαπίστωσαν ότι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενός Αποτελεσματικού Διευθυντή είναι το «να είναι

ορατός παντού μέσα στο σχολείο». Επίσης και άλλες μελέτες όπως και εμείς μέσα από τις συνεντεύξεις καταλήξαμε στο ίδιο περίπου συμπέρασμα. Επισημαίνοντας ότι οι Αποτελεσματικοί Διευθυντές είναι αυτοί οι οποίοι παρακολουθούν στενά την πρόοδο των μαθητών τους, το χρόνο που αφιερώνουν οι μαθητές για μάθηση, και την καταλληλότητα των μαθησιακών απαιτήσεων για τους μαθητές (U.S. Department of Education, 1987) .

Σύμφωνα ακόμη και με την μελέτη του Ζαβλανού (1998), ο επιτυχημένος Διευθυντής είναι ικανός, επαρκής, κατάλληλος και άμεσα υπεύθυνος για τη λειτουργία του σχολείου του.

Οι τομείς των ευθυνών του είναι κυρίως η διδασκαλία και η ανάπτυξη του αναλυτικού προγράμματος, η διοίκηση και η εποπτεία του προσωπικού, τα προβλήματα και η συνεργασία με τους μαθητές, οι σχέσεις σχολείου-κοινότητας, η οργάνωση και η δομή του σχολείου, τα οικονομικά και η διοίκηση.

Καθώς γνωρίζει και χρησιμοποιεί διαδικασίες που καθορίζουν τους σκοπούς της οργάνωσης, διασαφηνίζουν τους ρόλους, προγραμματίζουν και σχεδιάζουν τη δομή και τον τρόπο που βελτιώνει τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων.

Οργανώνει, διοικεί και συντονίζει τις διάφορες δραστηριότητες της σχολικής μονάδας, βελτιώνει το αναλυτικό πρόγραμμα και τη διδασκαλία, εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη του προσωπικού, την υποστήριξη και το σεβασμό των μαθητών καθώς και την υποστήριξη και τη συνεργασία της κοινότητας.

Επίσης είναι σε θέση να διευκολύνει την αλλαγή, να εποπτεύει την οικονομική διαχείριση, να συντονίζει τις αποφάσεις, να υποστηρίζει το

εκπαιδευτικό σύστημα, να επικοινωνεί σωστά και να αξιολογεί. Τέλος διαθέτει δεξιότητες στη γενική διοίκηση, στο σχεδιασμό προγραμμάτων, στη διαμόρφωση των σχέσεών του με το προσωπικό, στις δημόσιες σχέσεις και στις σχέσεις με τους μαθητές (Στραβάκου, 2003α: 76-78).

### **Κεφάλαιο 3 : Σχολικό Κλίμα**

*Σχολικό Κλίμα, τι είναι άραγε και πόσο σημαντικό είναι να αντιληφτούμε από ποιους απαρτίζεται;*

Το σχολικό κλίμα, με το οποίο είναι «άρρηκτα δεμένη η ηγεσία»(Κάντας, Αρ. (1993), *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Κίνητρα - Επαγγελματική*

*Ικανοποίηση - Ηγεσία*, Αθήνα: *Ελληνικά Γράμματα*) είναι μια σχετικά διαρκής ποιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος - της εσωτερικής κοινωνίας ενός σχολείου, που εμπνέεται από τα μέλη του που δεν είναι άλλοι από τους μαθητές αλλά και τους εκπαιδευτικούς.

Το σχολικό κλίμα ή το περιβάλλον επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά των μελών του και μπορεί να περιγραφεί από την άποψη των αξιών ενός συγκεκριμένου πλαισίου χαρακτηριστικών μιας σχολικής μονάδας. Δίκαια λοιπόν συμφωνούμε ότι πρόκειται για «ένα ευδιάκριτο χαρακτηριστικό μείγμα περιβαλλοντικών συνθηκών (π.χ. ο τύπος και το μέγεθος της σχολικής μονάδας), αξιών, ενδιαφερόντων, προσδοκιών και ορισμένων ατομικών χαρακτηριστικών όλων όσων εμπλέκονται, που διαφοροποιεί ένα σχολείο από κάποιο άλλο»(Καρατάσιος, Γ., & Καραμήτρου Α. (2010)).

Μέσα από μελέτη σχετικής βιβλιογραφίας αντιλαμβανόμαστε ότι η έννοια του σχολικού κλίματος περικλείεται μέσα από τρεις διαστάσεις (Καρατάσιος, Γ., & Καραμήτρου Α. (2010)) :

α) *Οικολογική Διάσταση*   β) *Κοινωνική Διάσταση*   γ) *Μαθησιακή Διάσταση*



Αναλύοντας τις τρεις αυτές διαστάσεις, αναδύονται οι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της κάθε σχολικής μονάδας.

α) *Η Οικολογική Διάσταση* αναφέρεται στη φυσική, υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου, δηλαδή στο κτίριο, τις αίθουσες, τον εξοπλισμό, τη θέρμανση, το φωτισμό.

β) *Η Κοινωνική Διάσταση* αναφέρεται στους τυπικούς και άτυπους κανόνες που διέπουν τις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της σχολικής κοινότητας. Ειδικότερα σχετίζεται με τις σχέσεις εκπαιδευτικών – μαθητών, εκπαιδευτικών – διευθυντή, εκπαιδευτικών μεταξύ τους, διδακτικού προσωπικού – γονέων.

γ) *Η Μαθησιακή Διάσταση* αναφέρεται στο μαθησιακό περιβάλλον και τις ενέργειες των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας, όπως είναι ο προγραμματισμός του μαθήματος, η αξιολόγηση, η ανατροφοδότηση, οι διάφορες εργασίες και δραστηριότητες που αποσκοπούν στη μάθηση, το κλίμα συνεργασίας και συμμετοχής των μαθητών στη διαδικασία της μάθησης.

Από τις παραπάνω προσπάθειες ορισμού του σχολικού κλίματος γίνεται φανερό πως όταν κάνουμε αναφορά σε αυτό απεικονίζουμε τη γενική ατμόσφαιρα που διαχέεται σε κάθε σχολείο η οποία μπορεί να χαρακτηρίζεται φιλική, ευχάριστη, ανταγωνιστική, εχθρική, αδιάφορη, κ.λπ.

Η ατμόσφαιρα αυτή λοιπόν δημιουργείται από ένα μείγμα περιβαλλοντικών συνθηκών, αξιών, πεποιθήσεων, προσδοκιών,

ενδιαφερόντων αλλά και ατομικών χαρακτηριστικών των εμπλεκόμενων μελών και γίνεται αμέσως αισθητή μόλις βρεθούμε στο χώρο του κάθε σχολείου.

Όμως οι περισσότεροι το εκλαμβάνουν ως ένα ψυχολογικό κατασκεύασμα που απορρέει από τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες σε μια σχολική μονάδα ερμηνεύουν βάσει των προσωπικών τους αξιών και εμπειριών τα τεκταινόμενα. Βέβαια αποτελεί την ειδοποιό διαφορά, το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα κάθε σχολικής μονάδας που την κάνει να ξεχωρίζει από τις άλλες.

### **Κεφ. 3.1 : Το Θετικό Κλίμα σε μια Σχολική Μονάδα είναι Καθοριστικό για την Λειτουργία Του**

Ένα σχολείο για να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικό θα πρέπει κύριο γνώρισμα του να είναι η ομαλότητα, η ομόνοια αλλά και το θετικό και συνάμα δημιουργικό κλίμα, όλα τα προαναφερθέντα σύμφωνα πάντα με μελετητές έχουν να κάνουν με τους άμεσους ενδιαφερόμενους που στη περίπτωση της σχολικής κοινωνίας είναι: οι μαθητές – οι εκπαιδευτικοί – ο διευθυντής.

Αν λοιπόν διακατέχονται από την ψυχική διάθεση αλλά και από τον ενθουσιασμό – στάση τους (εκπαιδευτικοί) απέναντι στην εργασία, την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση τους, οι οποίοι «εργάζονται συλλογικά για την πρόοδο των μαθητών τους» και αφετέρου εάν οι μαθητές, οι οποίοι «δεν έχουν την αίσθηση και τη γνώμη ότι αδικούνται», αφού «αμείβονται για τις προσπάθειές τους, για τη σχολική τους επίδοση και για τη διαγωγή τους»( Πασιαρδή, Γ. (2000)), έχουμε ένα κλίμα ομόνοιας και ομαλότητας και καταλήγουμε στην φράση «θετική σχολική ατμόσφαιρα επιδρά θετικά στην κοινωνική συμπεριφορά και τη συναισθηματική βίωση του σχολικού τρόπου ζωής»( Κακαλέτρης, Γ. (1988-89)).

Αντίθετα «το καταθλιπτικό και απωθητικό κλίμα αποπνέει αίσθηση φθοράς και απογοήτευσης, επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της εργασίας που προσφέρει ο εκπαιδευτικός και κατά συνέπεια ελαχιστοποιεί την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας» (Σαΐτης, Χρ. (2002-α)).

Το πέρασμα του χρόνου αλλά και μελέτες που έχουν γίνει, μας αποδεικνύουν ότι παράγοντες όπως:

- καλή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της σχολικής μονάδας δημιουργεί ένα φιλικό κλίμα (Στραβάκου, Π. (2003).)
- ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων
- η δημιουργία θετικού κλίματος είναι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων(Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003))
- καλές διαπροσωπικές σχέσεις αποτρέπουν τους εκπαιδευτικούς από το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn out) και βοηθούν στη δημιουργία θετικού κλίματος (Γεωργογιάννης, Π., Γκόβαρης, Χ. & Γιαννακά,Χ. (2006)).

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες μας δείχνουν πως η καλή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της σχολικής μονάδας δημιουργεί ένα φιλικό κλίμα που οδηγεί στην αποτελεσματικότητα της μονάδας.

## **Κεφάλαιο 3.2 : Ο Καταλυτικός Ρόλος του Αποτελεσματικού –**

### **Διευθυντή για ένα Θετικό Περιβάλλον στο Σχολείο**

Κύριο ρόλος για την διαμόρφωση του περιβάλλοντος – κλίματος σε μια σχολική μονάδα είναι του Διευθυντή, ο οποίος και χωρίζεται σε τέσσερις ξεχωριστούς άξονες:

1. της επικοινωνίας και συνεργασίας με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς του σχολείου που διευθύνει
2. της επικοινωνίας με το μαθητικό πληθυσμό της σχολικής μονάδας
3. της επικοινωνίας και συνεργασίας με τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών
4. της επικοινωνίας και συνεργασίας με τους φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολικού οργανισμού

Όπως ήδη έχει αναφερθεί πιο πάνω ο Διευθυντής – Ηγέτης πρωταρχικό μέλημα του είναι να δημιουργήσει αλλά και παράλληλα να διατηρήσει ένα σχολικό κλίμα μέσα στο οποίο τα εμπλεκόμενα μέλη της σχολικής κοινότητας θα αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Αυτό, όπως αναφέρει ο (Σαΐτης, 2008) «εξαρτάται περισσότερο από την ικανότητα του διευθυντή να χειριστεί σωστά τον ανθρώπινο παράγοντα και λιγότερο από την εξουσία που του παρέχει ο νόμος».

Ένας ικανός Διευθυντής – Ηγέτης για να μπορέσει να οδηγήσει την σχολική του μονάδα στη δημιουργία αλλά και την διατηρήσει του

θετικού κλίματος θα πρέπει να κάνει τα ακόλουθα (Ζιανίκας, Χ. (1996)), (Κωνσταντίνου, Α. (2001))

- να ενθαρρύνει και να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές στη δημιουργία κοινού οράματος,
- να φροντίζει, ώστε να κυριαρχεί πνεύμα συναδέλφωσης και συνεργασίας στο χώρο του σχολείου,
- να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να ενθαρρύνει ενέργειες των εκπαιδευτικών στην κατεύθυνση δημιουργίας ανθρώπινου κλίματος,
- να μεταδίδει ενθουσιασμό στους συνεργάτες του,
- να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς και να επιδοκιμάζει κάθε θετική πρωτοβουλία,
- να ευαισθητοποιεί, να υποκινεί, να παροτρύνει τα άτομα που υποτίθεται ότι μπορούν να δρουν δημιουργικά,
- να παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους (εκπαιδευτικούς) κ.ά..

Έτσι δίκαια ο ρόλος του Διευθυντή χαρακτηρίζεται καθοριστικός.

Παρόλα αυτά σήμερα ο Διευθυντής παραμένει εγκλωβισμένος στη γραφειοκρατία και την ομοιομορφία του συστήματος που προκύπτει από το κεντρικό σύστημα λήψεως αποφάσεων του Υπουργείου Παιδείας, και αναλώνεται με τα καθημερινά λειτουργικά προβλήματα του σχολείου διότι δεν του παρέχεται η απαραίτητη στήριξη από την Πολιτεία. Με άλλα λόγια, ο Διευθυντής φαίνεται να είναι ο διεκπεραιωτής των εγκυκλίων του Υπουργείου ως δάσκαλος στην ουσία, με επιπρόσθετα καθήκοντα από τους υπόλοιπους δασκάλους, ενώ αδυνατεί να παίξει «Ηγετικό» ρόλο, διότι το ίδιο το σύστημα δεν τον αφήνει από τη στιγμή

που δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρο τι επιτρέπεται και τι όχι να κάνει στο χώρο της εργασίας του (Καβούρη, Π. (1998).)

Συνοψίζοντας τόσο την βιβλιογραφία αλλά όσο και τις συνεντεύξεις μας καταλήγουμε στο ίδιο συμπέρασμα με την έρευνα που έγινε από τους Τζάνη, Παμουκτσόγλου και Στρατικόπουλο (1998) ότι στα δημοτικά σχολεία που επικρατούσε θετικό εργασιακό κλίμα, οι εκπαιδευτικοί έδειχναν εμπιστοσύνη στο διευθυντή τους, ήταν ικανοποιημένοι από τις ικανότητές του, συμμετείχαν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και είχαν καλές συναδελφικές σχέσεις (Ματσαγγούρας, 2003: 185-186).

## Συμπεράσματα

Φτάνοντας στο τέλος της μελέτης, αρχίζει να γίνεται πλέον αντιληπτό ότι η επιτυχία του κάθε σχολείου έχει να κάνει με τον Διευθυντή, πρέπει να είναι Αποτελεσματικός και Παιδαγωγός και όχι ψυχρός Μάνατζερ αλλά καθώς και στο θετικό κλίμα που δημιουργεί στη σχολική του μονάδα.

Από τις παραπάνω θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες καθίσταται σαφές ότι:

- ο Διευθυντής του σχολείου σήμερα έχει πολλές και ποικίλες αρμοδιότητες, όπως διοικητικές, διαχειριστικές, οικονομικές, εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διδακτικές (Στραβάκου, 2003β:28). Ο ρόλος του αντιμετωπίζεται πλέον ως ένα πλέγμα ρόλων όπως:
  - α) Ηγέτη Δάσκαλου
  - β) Γενικού Διευθυντή
  - γ) Επαγγελματία και Επιστήμονα Διευθυντής
  - δ) Διοικητικού και Εκπαιδευτικού Ηγέτη
  - ε) Οργανωτή Προγράμματος (Στιβακτάκης, 2006: 36).



Επίσης ο ρόλος του Ηγέτη Αποτελεσματικού - Διευθυντή είναι σύνθετος, γιατί από τις θεσμικές προδιαγραφές προκύπτουν δύο μεγάλες κατηγορίες καθηκόντων:

- ❖ Η πρώτη σχετίζεται με τις διοικητικές (γραφειοκρατικές) υποθέσεις του σχολείου και
- ❖ Η δεύτερη συνδέεται με το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα και ειδικότερα με τη διαμόρφωση του ψυχολογικού κλίματος στο σχολείο (Σαΐτης, 2002: 117).

Τέλος μέσα από την παρούσα μελέτη διαπιστώσαμε τα ακόλουθα:

- ο Διευθυντής αποτελεί το βασικό μοχλό της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, επομένως και της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας του παρεχόμενου έργου και της ομαλής λειτουργίας του σχολείου.
- Δεν υπάρχουν κοινά κριτήρια για την απαρίθμηση ή ομαδοποίηση των γνωρισμάτων που διακρίνουν έναν Αποτελεσματικό Ηγέτη-Διευθυντή (Σαΐτης, 2005:250).

Μολονότι τα συμπεράσματα πολλών ερευνών φαίνεται να βοηθούν στον εντοπισμό ορισμένων χαρακτηριστικών των ηγετικών προσώπων, εντούτοις οι συσχετισμοί μεταξύ χαρακτηριστικών και αποτελεσματικής ηγεσίας δε μας πείθουν πλήρως για την κατανόηση και την πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Με άλλα λόγια, η θεώρηση των χαρακτηριστικών δεν μπορεί να εξηγήσει όλα όσα πρέπει να γνωρίζουμε γύρω από την ηγεσία και επομένως δε βοηθά τη

διοίκηση μιας οργάνωσης στην επιλογή διευθυντικών στελεχών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Έτσι μπορεί να ερμηνευτεί και το γεγονός ότι σε αρκετές περιπτώσεις άτομα χωρίς τα αναγνωριζόμενα ως χαρακτηριστικά του ηγέτη αναδείχθηκαν άξιοι ηγέτες. Και αντίστροφα, ηγέτες που συγκέντρωναν αυτά τα χαρακτηριστικά δεν ευνοήθηκαν από τις περιστάσεις στην άσκηση της ηγεσίας και απέτυχαν. Για τους αναφερθέντες λόγους, η χρησιμοποίηση κριτηρίων επιλογής με βάση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Αποτελεσματικού Ηγέτη σε επίπεδο Διευθυντή σχολικής μονάδας πρέπει να συνδυάζεται απαραίτητα με το έργο που θα εκτελεστεί και τις συνθήκες εκτέλεσης του έργου (Σαΐτης, 2002: 111-112).

- Για να ανταποκριθεί αποτελεσματικά ο Διευθυντής στον πολυδιάστατο ρόλο του και για να καταστεί ένα άτομο με ισχυρή ηγετική παρουσία χρειάζεται:
  - α) Επαγγελματική κατάρτιση που θα τον βοηθήσει να κάνει κτήμα του τις τεχνικές της Οργάνωσης και Διοίκησης και σχετικές γνώσεις και δεξιότητες
  - β) Να συγκεραστεί στοιχεία, χαρακτηριστικά και παραμέτρους διαφόρων θεωριών για τα στυλ ηγεσίας, δεδομένου ότι κανένα στυλ δεν μπορεί να έχει καθολική ισχύ στον εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό χώρο και δεν μπορεί να καλύπτει σε όλο το εύρος τις απαιτήσεις της σχολικής ζωής
  - γ) Να έχει την απαιτούμενη στήριξη και την απαραίτητη βοήθεια από την πολιτεία και τους ειδικούς επιστήμονες (Στραβάκου, 2003β:28).

Συνοψίζοντας αξίζει να κλείσουμε με το συμπέρασμα μιας έρευνας που έχει γίνει εδώ στη Κύπρο του Γιασεμή (2001), όπου αποκαλύπτει ότι οι

εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι είναι απαραίτητο ένας Διευθυντής να είναι δημοκρατικός με τους εκπαιδευτικούς, να αποτελεί παράδειγμα εργατικότητας, να είναι αποφασιστικός στο ρόλο του ως Ηγέτης και να ασκεί καθοδηγητικό και συμβουλευτικό ρόλο. Ενώ παράλληλα οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί δήλωσαν, επίσης, ότι ο Διευθυντής πρέπει να ενημερώνεται και να επιμορφώνεται συνεχώς σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση της εκπαίδευσης, να παίρνει πρωτοβουλίες για τη διοργάνωση συζητήσεων και σεμιναρίων στο σχολείο του, να δημιουργεί ένα κλίμα ασφάλειας για όλους, να διαχειρίζεται σωστά τα οικονομικά του σχολείου και να επιλύει προβλήματα που δημιουργούνται μέσα στο χώρο αυτό (Στιβακτάκης, 2006: 113).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- **Ελληνόγλωσση**

Γεωργογιάννης, Π., Γκόβαρης, Χ. & Γιαννακά,Χ. (2006). Διεύθυνση Σχολικών Μονάδων και Stress: Έρευνα για τον εντοπισμό των παραμέτρων που αποτελούν πηγή stress για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων. Στο: Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης, Γεωργογιάννης, Π. (επιμ.) Πρακτικά 1ου Διεθνούς Συνεδρίου (Άρτα), Τόμος II, Πάτρα, 95-101.

Ζαβλανός, Μ. (1998). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.

Ζαβλανός, Μ. (2003). Η Ολική Ποιότητα της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.

Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Αθ.Σταμούλης. Ματσαγγούρας, Η. (2003). *Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας. Η σχολική τάξη. Χώρος – ομάδα – πειθαρχία – μέθοδος*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Ζιανίκας, Χ. (1996), *Διοικητική Επιστήμη και Πρακτική στο Δημόσιο - Δυναμική Έκσυγχρονισμού*, Αθήνα: Ι. Σιδέρης

Θεοφιλίδης, Χ. (1985). Η Νομοθετική και Ιδιογραφική Διάσταση στο Διδασκαλικό Επάγγελμα. Λευκωσία: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Θεοφιλίδης, Χρ. (1994). Ορθολογική Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου. Λευκωσία.

Θεοφιλίδης, Χρ. & Στυλιανίδης, Μ. (2000). Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο. Λευκωσία.

Κακαλέτρη, Γ. (1988-89), Παιδαγωγική ατμόσφαιρα και κοινωνικές σχέσεις στο σχολείο, *Λόγος και Πράξη*, τεύχος 37, Χειμώνας, σσ. 20-32.

Καβούρη, Π. (1998). Το σχολικό κλίμα στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: ένας σημαντικός παράγοντας της αξιολόγησης και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 27, 181- 201.

Καρατάσιος, Γ., & Καραμήτρου Α. (2010). Η διαμόρφωση θετικού κλίματος ως παράγοντας ποιότητας της εκπαιδευτικής μονάδας. [repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/104/2/104.pdf](http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/104/2/104.pdf)

Κωνσταντίνου, Α. (2001), *Ο επιτυχημένος διευθυντής σχολείου - Θέματα εκπαιδευτικής οργάνωσης και διοίκησης*, Λευκωσία: Κ. Επιφανίου.

Ματσαγγούρας, Η. (2003). Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας. Η σχολική τάξη. Χώρος-ομάδα-πειθαρχία-μέθοδος. Αθήνα: Γρηγόρης.

Ματσαγγούρας, Η. , Πούλου, Μ. (2009). Σχέσεις σχολείου και οικογένειας: Συγκριτική παράθεση απόψεων εκπαιδευτικών και γονέων. *Μέντορας*, 11, 27-41.

Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της

ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2006). Αποτελεσματικά Σχολεία. Πραγματικότητα ή Ουτοπία; Αθήνα: Τυπωθείτω.

Σαΐτη, Α. (1999). Ο ρόλος των οργάνων λαϊκής συμμετοχής στην εκπαίδευση: Η περίπτωση του Σχολικού Συμβουλίου. Διοικητική Ενημέρωση, 14, 40-52.

Σαΐτη, Α. (2000). Εκπαιδευτική και Οικονομική Ανάπτυξη. Αθήνα: Τυπωθήτω – Γ.Δαρδανός.

Σαΐτη, Α. & Μιχόπουλος, Α. (2005). Η αναγκαιότητα ανάπτυξης ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης: η περίπτωση των υποδιευθυντών σχολικών μονάδων. Επιστήμες Αγωγής, 4, 43-56.

Σαΐτης, Χ. (1997). Σκέψεις για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση. Δημόσιος Τομέας, 127, 33-38.

Σαΐτης, Χ., Τσιαμάση, Φ. & Χατζή, Μ. (1997). Ο Διευθυντής του Σχολείου: Manager-Ηγέτης ή Παραδοσιακός Γραφειοκράτης; Σύγχρονη Εκπαίδευση, 83, 66-77.

Σαΐτης, Χ., Φέγγαρη, Μ. & Βούλαρης, Δ. (1997). Επαναπροσδιορισμός του ρόλου της ηγεσίας στο σύγχρονο σχολείο. Διοικητική Ενημέρωση, 7, 87-108.

Σαΐτης, Χ. (1998). Ο θεσμός του υποδιευθυντή σχολείου ως βάση για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση. Διοικητική Ενημέρωση, 11, 39-59.

Σαΐτης, Χ. & Γουρναρόπουλος, Γ. (2001). Η Αναγκαιότητα Προγραμματισμού για τη Δημιουργία Διοικητικών Στελεχών στην Εκπαίδευση. *Νέα Παιδεία*, 99, 75- 90.

Σαΐτης, Χ. (2001). Η λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις Αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Αθήνα: Ατραπός.

Σαΐτης, Χ. (2002). Οργανωτικός Σχεδιασμός του Σχολικού μας Συστήματος: Με πολλά ή λίγα επίπεδα διοίκησης. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 124, 27-36.

Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία... στην πράξη* (2<sup>η</sup> έκδ.). Αθήνα: έκδ. ιδίου.

Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης* (4<sup>η</sup> έκδ.). Αθήνα: έκδ. ιδίου.

Σαΐτης, Χ. (2007α). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη* (3<sup>η</sup> έκδ.). Αθήνα: έκδ. ιδίου.

Σαΐτης, Χ. (2007β). *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Αθήνα: έκδ. ιδίου.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Στιβακτάκης, Ε. (2006). Ο διευθυντής του σχολείου ως φορέας και αντικείμενο αξιολόγησης. Συγκριτική μελέτη των απόψεων διευθυντών σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού. Ρόδος.

Στραβάκου, Π. (2003). Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.

Στραβάκου, Π. (2003α). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση.* Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.

Στραβάκου, Π. (2003β). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως κινητήρια δύναμη λειτουργίας της – μία εμπειρική έρευνα.* Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.

Χαντζηπαναγιώτου, Π. (2003). Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.