



Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

της

ΓΙΩΡΓΟΥΛΛΑΣ ΜΟΛΙΤΗ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Δημόσια Διοίκηση (MPA)

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

Πάφος, Κύπρος

2017

Υποβληθείσα στη Σχολή Εκπαιδευτικής Διοίκησης

σε μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για την

απόκτηση του Μεταπτυχιακού του MPA

©Μοδίτη Γιωργούλλα 2017

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

Διπλωματική Εργασία

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Στέλιος Πέτρου

Εξεταστική Επιτροπή:

.....

.....

.....

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην εποχή μας, οι μεταβολές είναι τόσο μεγάλες και συνεχείς που αναπόφευκτα πλέον και ως άνθρωπους, αλλά και ως εκπαιδευτικούς μας επιβάλλεται να επαναπροσδιορίσουμε τη στάση μας και να βρούμε μια νέα θέση μέσα στο σύγχρονο σκηνικό που πλέον είναι παγκόσμιο. Η προσαρμογή του ατόμου στο νέο περιβάλλον είναι κατορθωτή πλέον μόνο με συνεχή και έντονη προσπάθεια. Στις μέρες μας, η επιτυχής αντιμετώπιση των προβλημάτων της ζωής απαιτεί περισσότερες θετικές γνώσεις, μεγαλύτερη άσκηση των δεξιοτήτων, εντονότερη ενεργητικότητα, μεγαλύτερη και ταχύτερη βουλευτική αντοχή και ευελιξία.

Για τον λόγο αυτό η νέα θέση του σημερινού εκπαιδευτικού είναι το ζητούμενο και το άμεσο ερώτημα. Μέσα στη σύγχρονη κοινωνία η συμβολή της παιδείας παραμένει άραγε θεμελιώδης όπως πριν; Ποιος είναι άραγε ο μορφωτικός και ο ηθικός ρόλος του εκπαιδευτικού στην εποχή που ζούμε;

Η απάντηση σ' αυτά τα ερωτήματα είναι πως ουδέποτε άλλοτε η σημασία του εκπαιδευτικού και ως προσωπική συμπεριφορά και ως επαγγελματική επίδοση δεν υπήρξε τόσο κεφαλαιώδης και τόσο πρωταρχική όσο και στον καιρό μας. Έτσι το έργο των εκπαιδευτικών γίνεται τόσο δύσκολο και τόσο βαρύ όσο ποτέ άλλοτε. Η συνθετική πολυμέρεια της σημερινής ζωής, μας κατακλύζει απ' την πρώτη ώρα. Καθημερινά εμφανίζονται και αποταμιεύονται με ταχύτητα τόσα πνευματικά αγαθά και τόσες κατακτήσεις στον τεχνικό τομέα, ώστε είναι αναπόφευκτο το βάρος της παιδείας να αυξάνεται κάθε μέρα με εντατικό ρυθμό και για εκείνον που τη δέχεται και για εκείνον που την ασκεί. Στη σημερινή εποχή λοιπόν το ζήτημα της πνευματικότητας και της προσωπικότητας του εκπαιδευτικού είναι περισσότερο από κάθε άλλη εποχή θέμα προς συζήτηση.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία καταγράφεται ο ρόλος των εκπαιδευτικών στο σύγχρονο σχολείο, στο σχολείο της σημερινής εποχής, θέμα που θεωρείται αρκούντως σημαντικό. Μελετούνται όλες οι παράμετροι που επηρεάζουν τους εκπαιδευτικούς τόσο στην προσωπικότητά τους όσο και στην επαγγελματικότητά τους. Όπως φαίνεται η καθημερινότητα των εκπαιδευτικών και η αποτελεσματικότητά τους επηρεάζονται από το σχολείο στο οποίο διδάσκουν, την κουλτούρα του, το σχολικό κλίμα, τον διευθυντή και κυρίως από τις εξελίξεις της σημερινής κοινωνίας που με τη σειρά τους επηρεάζουν, είτε αρνητικά είτε θετικά, τις σχολικές μονάδες και κατ' επέκταση τους αυριανούς πολίτες του τόπου μας.

Στην εποχή μας ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι πλέον πολύπλοκος και απαιτητικός. Στα χέρια του βρίσκονται οι αυριανοί πολίτες που μπορούν να διαμορφώσουν το μέλλον και να το καταστήσουν κατάλληλο και για τις επόμενες γενιές. Για τον λόγο αυτό ο ρόλος του εκπαιδευτικού και το καθημερινό του έργο έχουν μεγάλη σημασία τόσο στην εξέλιξη της κοινωνίας όσο και στην πρόοδο της παιδείας. Το έργο του εκπαιδευτικού απαιτεί έναν καθημερινό συνδυασμό ποικίλων παραγόντων, ανθρωπίνων και μη, που καθιστούν την επιλογή των εκπαιδευτικών αλλά και την επιτυχία τους στο έργο τους δύσκολη και απαιτητική όσο ποτέ άλλοτε. Έτσι, θεωρώ πως οι εκπαιδευτικοί πρέπει να είναι άνθρωποι ευέλικτοι και ευπροσάρμοστοι, με όραμα. Κυρίως να είναι παιδαγωγοί, για να συμβάλλουν κι αυτοί όσο το δυνατόν περισσότερο στην διαμόρφωση της κοινωνίας μας και να μπορούν να ανταπεξέλθουν όσο το δυνατόν καλύτερα στις προκλήσεις της νέας εποχής.

ABSTRACT

The present survey recorded the role of teachers in the modern school an issue that is considered sufficiently important. All the parameters that affect educators are studied both in their personality and their professionalism. As shown the daily lives of teachers and their effectiveness is influenced by the school in which they teach, the culture, school climate, the director and especially the developments of today's society which in turn affect, either negative or positive, school units and hence our place future citizens.

Nowadays the role of the teacher is the most complex and demanding. In his hands are the citizens of tomorrow that can shape the future and make it suitable also for future generations. For this reason the role of the teacher and his daily work are important both in the development of society and the advancement of education. The work of education requires a daily combination of various factors, human and otherwise, which make the selection of teachers and their success in their work difficult and demanding than ever. So, I think teachers should be flexible and adaptable people with vision. Mainly be teachers, to contribute and they as much as possible in shaping our society and be able to cope as best as possible the challenges of the new era

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον καθηγητή μου κόν Στέλιο Πέτρου για την ουσιαστική συνεισφορά του στην συνολική, καθοδήγηση και επιμέλεια του στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας καθώς και όλους τους καθηγητές του τμήματος της Δημόσιας Διοίκησης που με τη βοήθειά τους τα τελευταία δυο χρόνια, έγινε κατορθωτή η ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών MPA.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να προσδώσω στον κ. Σπύρο Βλιάμο, Διευθυντή του Προγράμματος σπουδών MPA για την πολύτιμη βοήθειά του, από την αρχή του προγράμματος μέχρι και σήμερα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ:

ΣΕΛΙΔΑ:

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	12
1.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ.....	12
1.2. ΣΧΟΛΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	16
1.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ.....	22
1.4. ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ, ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ.....	29
1.5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ.....	33
1.6. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ.....	38
1.7. ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.....	41
1.8. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	49
2.1. ΣΚΟΠΟΣ.....	49
2.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	64

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η ενημέρωση των αναγνωστών για το ρόλο των εκπαιδευτικών στο σύγχρονο σχολείο καθώς και η πολυπλοκότητα του χαρακτήρα του ρόλου αυτού, που καλούνται να διαδραματίσουν στην κοινωνία του 21^{ου} αιώνα, στην κοινωνία της τεχνολογίας, της πληροφορίας και της παγκοσμιοποίησης. Επιπρόσθετα, η κατάλληλη ανταπόκριση των εκπαιδευτικών στις ανάγκες του σύγχρονου σχολείου απαιτεί από αυτούς την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητάς τους αλλά και την αποτελεσματικότητα της σχολικής τους μονάδας. Η επιλογή του θέματος αυτού έγινε με βασικό κριτήριο τη σημαντικότητά του στην εκπαιδευτική πράξη αλλά και την επιρροή του στην κοινωνία του μέλλοντος. Στις μέρες μας ο ρόλος του εκπαιδευτικού έχει αλλάξει, έχει γίνει πολύπλοκος και απαιτητικός. Οι ανάγκες της κοινωνίας και των εμπλεκόμενων φορέων επηρεάζουν την καθημερινότητα των εκπαιδευτικών, το έργο τους και την αποτελεσματικότητά τους.

Αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι ο εκπαιδευτικός είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες καθορισμού των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει έντονο ενδιαφέρον εκ μέρους της ερευνητικής κοινότητας για την κατανόηση της ποιοτικής διδασκαλίας και τον εντοπισμό των διδακτικών πρακτικών και προσεγγίσεων με τη μεγαλύτερη θετική επίδραση στα μαθησιακά αποτελέσματα. Αρκετές έρευνες στο εξωτερικό έχουν εντοπίσει μια θετική σχέση ανάμεσα σε συγκεκριμένες διδακτικές πρακτικές και μαθησιακά αποτελέσματα αλλά υπάρχει διαφωνία για το ποιες πρακτικές μπορούν πραγματικά να χαρακτηριστούν ως αποτελεσματικές και να συμβάλουν πραγματικά στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Σύμφωνα με τη διεθνή έρευνα, η ποιότητα ενός εκπαιδευτικού είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες καθορισμού της επίδοσης των μαθητών. Ακαδημαϊκοί και ερευνητές έχουν εκφράσει την ισχυρή πεποίθηση πως η επίδραση (θετική ή αρνητική) του παράγοντα «εκπαιδευτικός» ξεπερνά κατά πολύ την επίδραση που έχουν σε μαθησιακά αποτελέσματα άλλοι παράγοντες όπως ο αριθμός μαθητών σε ένα σχολικό τμήμα και η δημογραφική σύνθεση του μαθητικού πληθυσμού (Darling-Hammond, 2000; Nye, Konstantopoulos, & Hedges, 2004; Rivkin, Hanushek, & Kain, 2005; Sanders & Rivers, 1996; Wright, Horn, & Sanders, 1997). Η ακαδημαϊκή επίδοση και επιτυχία των μαθητών βασίζεται πολύ περισσότερο στο τι λαμβάνει χώρα μέσα σε μια σχολική αίθουσα παρά σε διαδικασίες και ενέργειες που συμβαίνουν στον

ευρύτερο σχολικό χώρο (Creemers, 1994; Muijs & Reynolds, 2000). Παρόλο που η οργάνωση ενός σχολείου θέτει τις βάσεις για μια πετυχημένη σχολική εμπειρία, εντούτοις είναι η ποιότητα της αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και μαθητές που καθορίζει εν πολλοίς την τελική πρόοδο και επιτυχία των μαθητών (Caldwell & Spinks, 1993)¹.

Άλλωστε οι κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές που σημειώθηκαν στις πέντε τελευταίες δεκαετίες επηρέασαν, άλλες σε μεγαλύτερο και άλλες σε μικρότερο βαθμό, το εκπαιδευτικό σύστημα των διάφορων κοινωνιών, αφού το εκπαιδευτικό σύστημα μιας κοινωνίας είναι αντανάκλαση του κοινωνικού συστήματος στο οποίο εφαρμόζεται και ταυτόχρονα είναι η κύρια δύναμη που το συνεχίζει και το ανανεώνει. Αναμφίβολα οποιαδήποτε κοινωνική αλλαγή επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, αφού τα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι κοινωνικά συστήματα σε μικρογραφία. Επιπρόσθετα, οι Tessye & Reynolds (2000)², υποστήριξαν πως τα τελευταία είκοσι χρόνια οι πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές τάσεις προβληματίζονται γύρω από την ανάγκη ανανέωσης των απόψεων για τον σκοπό των σχολείων. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό των ουσιωδών αλλαγών που παρουσιάστηκαν τόσο στη μορφή όσο και στη λειτουργία των σχολείων, είναι η αποκέντρωση ορισμένων διαδικασιών που παλαιότερα ελέγχονταν από κεντρικές αρχές. Σε πολλές χώρες θεωρείται, ότι η σχέση αυτή αποβαίνει σε όφελος του σχολείου και ότι τα εκπαιδευτικά συστήματα μετέφεραν τις ευθύνες τους προκειμένου όλοι οι μαθητές να έχουν πρόσβαση στις πηγές και στο πρόγραμμα σπουδών, που αυτοί χρειάζονται για να επιτύχουν. Έτσι τα αποτελέσματα αυτών των αποφάσεων οδήγησαν στην δημιουργία των αυτοελεγχόμενων ή αυτοδιοικούμενων δημόσιων σχολείων.

Μέσα σ' αυτό το μεταβαλλόμενο κοινωνικό περιβάλλον το κάθε εκπαιδευτικό σύστημα προσπαθεί να εκπληρώσει πληρέστερα την αποστολή του και να βοηθήσει ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά οι σχολικές του μονάδες. Η σχολική μονάδα είναι ένα κοινωνικό σύστημα που αποτελείται από ανθρώπους (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς) οι οποίοι βρίσκονται σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους και διαποτίζονται από ένα σύνολο

¹ Ορφανός, Σ. *Οι πρακτικές του αποτελεσματικού εκπαιδευτικού στην Κύπρο. 11^ο Παγκύπριο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου* (Online) p. 287. (4-5 Ιουνίου, 2010) Διαθέσιμο στο: <http://www.pek.org.cy>.

² Tessye, R. & Reynolds, D. (2000) *The International handbook of school effectiveness research*, Falmer Press, N. York.

κανόνων και αξιών³. Σημαντικό ρόλο σ' αυτήν την καθημερινή προσπάθεια έχει ο εκπαιδευτικός, αφού ο ρόλος του πλέον είναι πολύ δύσκολος και σύνθετος, δεν περιορίζεται μόνο στην άσκηση του διδακτικού του έργου, αλλά περιλαμβάνει και πολλά άλλα καθήκοντα.

Έτσι, οι έρευνες που ακολούθησαν εστιάζουν στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού εκπαιδευτικού. Αρχικά οι έρευνες για την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού αφορούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, στη συνέχεια επισημαίνονται τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του, δηλαδή η προσωπικότητα, οι γνώσεις και οι εμπειρίες του. Ακολούθως η προσοχή επικεντρώνεται στη διερεύνηση της επίδρασης συγκεκριμένων διδακτικών μεθόδων στην επίδοση των μαθητών και τέλος εξετάζονται οι μεταβλητές που σχετίζονται με τις γνώσεις και τις πεποιθήσεις τους⁴.

³ Πασιαρδής, Π. (2014) *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Νέα αναθεωρημένη έκδοση. Εκδόσεις: Μεταίχμιο, Αθήνα.

⁴ Χριστοφίδου, Ε. *Αποτελεσματικός Εκπαιδευτικός*, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, (23 – 24 Ιανουαρίου, 2012), Διαθέσιμο στο: www.moec.gov.cy.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.

1.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ.

Η αποτελεσματικότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια στη βάση της οποίας ενυπάρχει η μεγιστοποίηση των γνώσεων και της γενικότερης εκπαίδευσης των μαθητών και συνδέεται άμεσα με πολλές παραμέτρους, όπως είναι το κλίμα εργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, η σχέση σχολείου – κοινωνικού περιβάλλοντος κ.τ.λ. Σύμφωνα με την άποψη αυτή είναι και πολλοί ερευνητές. Ορόσημο των ερευνών για το αποτελεσματικό εκπαιδευτικό ίδρυμα υπήρξε η μελέτη του Coleman (1966) και μετέπειτα των Jensen (1969) και συνεργατών (Jencks et al. 1972). Κεντρικό τους ζήτημα ήταν ο βαθμός επίδρασης του σχολείου στην αντιμετώπιση των κοινωνικών ανισοτήτων. Σύμφωνα με τις μελέτες αυτές, το οικογενειακό / κοινωνικό περιβάλλον των μαθητών καθορίζει αποφασιστικά την ακαδημαϊκή επίδοση. Συνεπώς το σχολείο – σε σχέση με το άμεσο περιβάλλον – έχει μικρή επίδραση στα μορφωτικά αποτελέσματα των μαθητών. Επιπλέον, υποστηρίχθηκε πως υπάρχουν χαρακτηριστικά γνωρίσματα των σχολείων που επηρεάζουν την πρόοδο των μαθητών και δίνουν υψηλότερα μορφωτικά αποτελέσματα από αυτά που θα προσδιόριζε η μορφωτική / κοινωνική τους προέλευση. Στη θεματική αυτή, μελέτη ορόσημο αποτελεί αυτή του Edmonds (1979), όπου παρουσιάστηκαν πέντε παράγοντες που συνιστούν το αποτελεσματικό σχολείο. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

- 1) Ισχυρή διοίκηση σχολείου.
- 2) Σχολικό κλίμα το οποίο εγγυάται τη μαθησιακή πρόοδο.
- 3) Υψηλές προσδοκίες για τις μαθητικές επιδόσεις.
- 4) Σαφές πλαίσιο αξιολόγησης των μαθητικών επιδόσεων και
- 5) Έμφαση στην απόκτηση βασικών μορφωτικών δεξιοτήτων⁵.

Επιπρόσθετα, ο Τσαούσης (1983)⁶, υποστήριξε ότι η σχολική μονάδα αποτελεί το βασικό κύτταρο κάθε οργανωμένης κοινωνίας και είναι ένας από τους σημαντικότερους θεσμούς κοινωνικοποίησης των νέων ατόμων. Στις μέρες μας, είναι γενικώς αποδεκτό, ότι το σχολείο

⁵ Ζιάκα, Β. *Ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας*. Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής, τόμος 11(1), (Ιούλιος, 2014), Διαθέσιμο στο: http://www.elleda.gr/sites/default/files/4_ziaka_elleda_41-54.pdf

⁶ Τσαούσης, Δ.Γ. (1983) *Η κοινωνία του ανθρώπου*. Αθήνα, Gutenberg.

αποτελεί σημαντικό και αναντικατάστατο θεσμό. Από τη μια είναι συνδεδεμένο με το κοινωνικό σύστημα και απ' την άλλη, εκφράζοντας ένα συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην ιστορική παράδοση, στο παρόν και στο μέλλον⁷. Ο Σαϊτής (2008)⁸, υποστηρίζει πως το σχολείο είναι μια οργανωμένη κοινωνική οντότητα που επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους για την προώθηση των οποίων διαθέτει κατάλληλη δομή και οργάνωση. Έτσι, το έργο που επιτελείται στο σχολείο εκτίνεται σε τρεις διαστάσεις: στην παιδαγωγική, στην εκπαιδευτική και στη διοικητική.

Σύμφωνα με τους Hoy και Ferguson (1989), ένα σχολείο είναι αποτελεσματικό όταν υπάρχει αντιστοιχία στόχων και αποτελεσμάτων⁹. Ενώ, σύμφωνα με τη Μυλωνά (2005)¹⁰, οι παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας είναι η εκπαιδευτική ηγεσία, οι υψηλές προσδοκίες – συμπεριφορά του εκπαιδευτικού, η έμφαση στη διδασκαλία, το σχολικό κλίμα, η μέτρηση και η αξιολόγηση της επίδοσης καθώς και η συνεργασία και η ενεργός συμμετοχή των γονέων.

Όπως φαίνεται, η αποτελεσματική λειτουργία των σχολικών μονάδων και ευρύτερα η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών συστημάτων, απαιτεί την εμπλοκή όλων των φορέων, γι' αυτό και αποτέλεσε ένα από τα βασικά θέματα που απασχόλησαν και απασχολούν την ελληνική και τη διεθνή βιβλιογραφία σχετική με εκπαιδευτικά θέματα. Το ζήτημα ανέκυψε όταν οι κοινωνικοοικονομικές αλλαγές που συντελέστηκαν το πρώτο μισό του 20^{ου} αιώνα λειτούργησαν καταλυτικά για να αναζητηθούν οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου¹¹. Η απαίτηση σύνδεσης της εκπαίδευσης με την παραγωγή, ώστε τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να «δημιουργούν» τις μετέπειτα παραγωγικές δυνάμεις, γέννησε ουσιαστικά το «κίνημα για το αποτελεσματικό σχολείο». Από το 1987 λειτουργεί και το Διεθνές Συμβούλιο Σχολικής Αποτελεσματικότητας και Βελτίωσης (ICSEI),

⁷ Ζιάκα, Β. *Ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας*. Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής, τόμος 11(1), (Ιούλιος, 2014), Διαθέσιμο στο: http://www.elleda.gr/sites/default/files/4_ziaka_elleda_41-54.pdf

⁸ Σαϊτής, Χ. (2008) *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.

⁹ Μπούνιας, Κ. (2010) *Η ύπαρξη συλλογικής – συμμετοχικής διοίκησης και η αποτελεσματικότητά της στα Δημόσια Σχολεία της Αιγαίας*. Διαθέσιμο στο: <http://www.nemertes.lis.upatras.gr>

¹⁰ Μυλωνά, Ζ. Δ. (2005) *Διευθυντής και αποτελεσματική σχολική μονάδα : Απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*, Επιμέλεια σειράς Δ. Χατζηδήμου, Ε. Ταρατόρη. - Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη Αφοί.

¹¹ Παμουτσόγλου, Α. (2001) *Αποτελεσματικό σχολείο. Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησής του*. Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων 5. 81 – 90(82). Ηλεκτρονικό περιοδικό. Διαθέσιμο στο: <http://www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/teyxos5>

με βασικό στόχο να φέρει κοντά μελετητές, ώστε να βρουν κοινούς δρόμους για την επίτευξη της σχολικής αποτελεσματικότητας και να βοηθήσουν τους μαθητές¹².

Σύμφωνα με διάφορες μελέτες σχετικά με την διερεύνηση της αποτελεσματικότητας του σχολείου και της βελτίωσής του, (Creemers, 2001; Mac Gilchrist, Myers & Reed, 2004; Sammons, Hillman & Mortimore, 1995; Teddlie & Reynolds, 2000), διαμορφώθηκε ο τύπος του ζωντανού σχολείου, του επονομαζόμενου «ευφυούς», όπου μέσω της αξιολόγησής του, αναμειγνύεται σε μια κριτική θεώρηση της πραγματικότητας. Σύμφωνα με τους Mac Beth, Schratz, Meuret και Jacident (2005), η αυτοαξιολόγηση του σχολείου αποτελεί το ειδοποιό χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών σχολικών μονάδων και της επαγγελματικής πρακτικής, ενώ βασίζεται στην αρχή ότι τα σχολεία γίνονται ευφυέστερα και αυξάνουν την νοημοσύνη τους όταν διαθέτουν νοήμονα εργαλεία που τους βοηθούν να δουν τα πράγματα πιο καθαρά. Έτσι όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς, εκπαιδευτικοί, διευθυντές, μαθητές και γονείς, ακολουθώντας μια σειρά συστηματικών διαδικασιών, κάνουν αποτίμηση της εσωτερικής ζωής της σχολικής μονάδας και σκιαγραφούν το «προφίλ» της, αποκτώντας μια σφαιρική και πολυδιάστατη αντίληψη της πραγματικότητας¹³.

Επιπρόσθετα, η αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, όπως και κάθε κοινωνικής οργάνωσης, εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες ανάμεσα στους οποίους, σημαντικότερος είναι η ικανή διοίκηση, ανεξάρτητα αν η διοικητική εξουσία του σχολείου ασκείται από μονομελή ή συλλογικά όργανα, όπως το σύλλογο διδασκόντων. Στο σχολείο υπάρχει ένα σύνολο εξουσιών και ευθυνών που πρέπει να ασκηθεί και να αναληφθεί αντίστοιχα από τα διοικητικά του όργανα. Στη λειτουργία του σχολείου η διοικητική εξουσία ασκείται από μονομελή όργανα, όπως είναι ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής και από πολυμελή (ή συλλογικά), όπως είναι ο σύλλογος διδασκόντων. Βέβαια, εξαιρούνται τα μονοθέσια σχολεία, όπου ο ίδιος εκπαιδευτικός αναλαμβάνει καθήκοντα διδάσκοντα, διευθυντή κ.ο.κ. Παρόλα αυτά, η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου εξαρτάται τόσο από τις ικανότητες του διευθυντή όσο και των εκπαιδευτικών της

¹²Townsend, T. (2007) *20 years of ICSEI: the impact of school effectiveness and school improvement on school reform*, (Online). Available from: <http://www.springer.com/us/book>

¹³Καπαχτη, Β. & Κακανά, Δ. *Αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής ενός εργαλείου μέτρησης*. Διαθέσιμο στο: <http://www.ojs.uth.gr/index.php/tovima>, (4/2/2013).

σχολικής μονάδας¹⁴, οι οποίοι ανάλογα των προσόντων τους είναι ή όχι σε θέση να πετύχουν την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου τους ή την αποδιοργάνωσή του. Η καθημερινή τους συνεργασία και η μεταξύ τους σχέση επηρεάζουν και τη σχολική μονάδα.

Εξάλλου, σύμφωνα με την έρευνα των Leithwood et al (2008), μόνο η διδασκαλία στην τάξη έχει μεγαλύτερη επίδραση στη μάθηση των παιδιών από τη σχολική ηγεσία, σχεδόν όλοι οι αποτελεσματικοί ηγέτες επιδεικνύουν τα ίδια μοτίβα στη συμπεριφορά τους. Οι σχολικοί ηγέτες επηρεάζουν τη διδασκαλία και τη μάθηση έμμεσα και κυρίως με την επίδρασή τους στην παρώθηση των εκπαιδευτικών, την προσήλωσή τους και τις συνθήκες εργασίας. Ακόμη, φαίνεται πως η σχολική ηγεσία έχει μεγαλύτερη επίδραση στα σχολεία και στους μαθητές όταν μοιράζεται πλατιά, ενώ κάποια πρότυπα κατανομής εξουσίας είναι πιο αποτελεσματικά από άλλα. Ένας μικρός αριθμός προσωπικών χαρακτηριστικών εξηγεί ένα μεγάλο ποσοστό της διαφοροποίησης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και κατ' επέκταση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας¹⁵.

¹⁴ Μπούνιας, Κ. (2010) *Η ύπαρξη συλλογικής – συμμετοχικής διοίκησης και η αποτελεσματικότητά της στα Δημόσια Σχολεία της Αιγιάλειας*. Διαθέσιμο στο: <http://www.nemertes.lis.upatras.gr>

¹⁵ Θεοδωρίδης, Α. (2009 - 2010) *Παιδαγωγική ηγεσία και βελτίωση της διδασκαλίας και μάθησης στο σχολείο*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, Διαθέσιμο στο: <http://www.moec.gov.cy>

1.2. ΣΧΟΛΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.

Η σχολική κουλτούρα είναι μια αφηρημένη έννοια, ωστόσο οι δυνάμεις που δημιουργούνται στις κοινωνικές και οργανωτικές καταστάσεις, προέρχονται από την κουλτούρα και την εξουσία. Αν δεν καταλάβουμε τη λειτουργία τους, τότε γινόμαστε θύματά τους.¹⁶ Με την κατανόηση της λειτουργίας της σχολικής κουλτούρας, ουσιαστικά όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς την επηρεάζουν και επηρεάζονται απ' αυτή, μπορούν να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν, βελτιώνοντας και την ίδια.

Σ' όλους τους οργανισμούς και ιδιαίτερα σε μια σχολική μονάδα, προβάλλεται η έννοια της συνοχής των μελών και της συλλογικής δράσης προκειμένου να εξασφαλιστεί η μέγιστη απόδοση των ατόμων και το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Το ρόλο του συνεκτικού στοιχείου, του αρμού των μελών μιας ομάδας, παίζει η κοινή κουλτούρα που «δημιουργεί και οργανώνει μια κοινωνική σφαίρα γύρω από τον άνθρωπο, η οποία είναι τόσο απαραίτητη για την ύπαρξη κοινωνικής ζωής όσο απαραίτητη είναι η βιόσφαιρα για την ύπαρξη οργανικής ζωής».¹⁷

Η σχολική κουλτούρα που προωθεί τη συνεργασία σχολείου – οικογένειας, διευρύνει τις εκπαιδευτικές ευκαιρίες για όλα τα παιδιά. Σύμφωνα με τον Tomlinson (1991), μέσα από την εδραίωση στενών σχέσεων του σχολείου με όλες τις οικογένειες και την ενδυνάμωση των γονέων (O' Connor, 1994; Waller & Waller, 1997; Μυλωνάκου – Κεκέ, 2006; Wolfondale, 1997) το σχολείο μπορεί να επιτύχει υψηλές επιδόσεις για το σύνολο των παιδιών και κυρίως για εκείνα τα παιδιά που προέρχονται από φτωχά περιβάλλοντα ή συνθήκες κοινωνικού αποκλεισμού.¹⁸ Επομένως, το σχολείο, μέσω της κουλτούρας που έχει αναπτύξει, είναι δυνατόν να προσφέρει ίσες ευκαιρίες σ' όλους τους μαθητές, να τους παρέχει τα απαραίτητα εφόδια για βελτίωση και ανάπτυξη αλλά και να τους προετοιμάσει καλύτερα για τη μελλοντική κοινωνία, την κοινωνία της γνώσης.

¹⁶ Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, John Wiley & Sons, San Francisco, Available from: <http://www.untag-smd.ac.id>.

¹⁷ Καψωμένος, Ε. (2005) *Για μια σημειωτική της νεοελληνικής κουλτούρας*, Διαθέσιμο στο: <http://www.survey.ntua.gr>.

¹⁸ Σιμεού, Δ. *Προωθώντας τις σχέσεις σχολείου – οικογένειας – κοινότητας στο πλαίσιο της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης: συμπεράσματα μιας παρέμβασης*, Ιανουάριος, 2008, στο: <http://www.researchgate.net>.

Οι Leithwood και Jantzi (1990), αναφέρουν πως ο Erickson ορίζει την κουλτούρα ως ένα σύστημα κοινωνικών δεδομένων, σημασιών και συμβόλων με εξωτερικό και εσωτερικό περιεχόμενο που μαθαίνεται σκόπιμα και μη και είναι κοινό ανάμεσα στα μέλη μιας φυσικά δεμένης κοινωνικά ομάδας. Ακόμη οι Hoy και Miskel (1996), υποστήριξαν πως η κουλτούρα είναι οι κοινοί προσανατολισμοί που κρατούν ενωμένο τον οργανισμό, ως μια μονάδα και του δίνουν τη ξεχωριστή, δική του ταυτότητα. Ο Schein (1985), ορίζει την κουλτούρα ως ένα πρότυπο των βασικών παραδοχών (που αποκαλύπτονται ή αναπτύσσονται από μια συγκεκριμένη ομάδα, όταν μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα), το οποίο έχει δοκιμαστεί αρκετά, ώστε να θεωρείται έγκυρο και γι' αυτό διδάσκεται σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης γι' αυτά τα προβλήματα.¹⁹ Σύμφωνα με τους πιο πάνω ερευνητές, η σχολική κουλτούρα δημιουργείται από τα μέλη του σχολείου. Εμπεριέχει όλους τους στόχους των μελών, τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τις καθημερινές καταστάσεις – προβλήματα καθώς και τη σταδιοδρομία τους ως ομάδα – σχολείο.

Συγκεκριμένα, ο Schein (1985), καθορίζει τρία επίπεδα της κουλτούρας: (α) τα πρότυπα (norms-artifacts), (β) τις υιοθετημένες αξίες και πεποιθήσεις (espoused values and benefits) και (γ) τις βαθύτερες παραδοχές (basic underlying assumptions). Τα πρότυπα είναι οι άγραφες και ανεπίσημες προσδοκίες, όπως εκφράζονται μέσα από τις ορατές δομές και διαδικασίες του οργανισμού (π.χ. η υποστήριξη προς τους συναδέλφους). Οι υιοθετημένες αξίες και πεποιθήσεις είναι οι στρατηγικές, οι στόχοι και οι φιλοσοφίες σύμφωνα με τις επιθυμίες των μελών του οργανισμού (π.χ. η ομαδική εργασία, η εμπιστοσύνη, η συνεργασία). Οι βαθύτερες παραδοχές είναι οι μη συνειδητές, αφηρημένες πεποιθήσεις, αντιλήψεις, σκέψεις και αισθήματα των μελών του οργανισμού σχετικά με τις ανθρώπινες σχέσεις, την ανθρώπινη φύση, την αλήθεια, την πραγματικότητα και το περιβάλλον (π.χ. η φύση των ανθρώπινων σχέσεων, η σχέση με το περιβάλλον).²⁰ Έτσι, οι εκπαιδευτικοί ενός σχολείου, ο διευθυντής, οι μαθητές και οι γονείς τους αλλά και η τοπική κοινωνία, αποτελούν μια ομάδα. Αναπόφευκτα, η ομάδα αυτή διαμορφώνεται από τα πιο πάνω μέλη, «παίρνει» τα χαρακτηριστικά της και σχηματίζει την κουλτούρα της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας.

¹⁹ Χριστοφίδου, Ε., (2011), *Κουλτούρα και κλίμα*, 25 Νοεμβρίου, στο: <http://www.moec.gov.cy>.

²⁰ Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, John Wiley & Sons, San Francisco. Available from: <http://www.untag-smd.ac.id>.

Επιπλέον, η κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και επιβίωση ενός οργανισμού και ιδιαίτερα μιας σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004, p.151 - 152), «η κουλτούρα συνίσταται από άμεσα φανερά και αφανή πρότυπα συμπεριφοράς, που αποκτώνται και μεταδίδονται με κοινές νόρμες, αξίες, φιλοσοφίες, αντιλήψεις και παραδοχές που συλλειτουργούν στο σχηματισμό της».²¹ Επίσης, οι Cameron και Quin (1999), αναφέρονται σε δυο βασικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας που έχουν ουσιαστικό ρόλο στην επιβίωση ενός οργανισμού. Πρόκειται για τη σταθερότητα και την προσαρμογή. Ο Robbins (1991), προσθέτει πως η κουλτούρα δημιουργεί όρια μεταξύ των οργανισμών ώστε να διακρίνεται ο ένας από τον άλλο, παρέχει στον οργανισμό μια αίσθηση ταυτότητας, διευκολύνει την ανάπτυξη αφοσίωσης στην ομάδα, αυξάνει τη σταθερότητα στο κοινωνικό σύστημα, αποτελεί το συνδετικό κρίκο που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό και τέλος παρέχει τα κατάλληλα επίπεδα συμπεριφοράς.²² Μ' άλλα λόγια, η κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας αποτελεί τους κανόνες συμπεριφοράς που εφαρμόζουν τα μέλη ενός σχολείου και που τους προσδίδουν σταθερότητα, ταυτότητα προσωπική και επαγγελματική, δημιουργεί θετικό κλίμα και ενώνει τους ανθρώπους.

Πέρα όμως από τα πιο πάνω, η αξία της κουλτούρας έχει μελετηθεί και επιβεβαιωθεί και από άλλους ερευνητές. Σύμφωνα με τους Deal και Peterson (1999), η κουλτούρα είναι σημαντική για το σχολείο αφού, έχει θετική επίδραση σε διάφορους τομείς. Επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα του σχολείου, βελτιώνει τις δραστηριότητες συναδελφικότητας και συνεργασίας (καλύτερη επικοινωνία), βοηθά στην επιτυχία της αλλαγής και των προσπαθειών βελτίωσης, οικοδομεί την αφοσίωση και την ταύτιση του προσωπικού, των μαθητών και των διευθυντών του σχολείου, ενισχύει την ενεργητικότητα, τα κίνητρα και τη ζωτικότητα του προσωπικού, των μαθητών και της κοινότητας ενώ ταυτόχρονα αυξάνει το ενδιαφέρον για την καθημερινή συμπεριφορά και την απόδοση μεγαλύτερης προσοχής σ' αυτά που έχουν πραγματική σημασία και αξία για το σχολείο.²³ Έτσι, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει πως η κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας μπορεί να αποτελέσει «κινητήριο δύναμη» που επηρεάζει όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και τους κατευθύνει προς την

²¹ Βασιλική, Κ. (2011) *Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών και θεωρίες διοίκησης*, Εκδοτικός Οίκος: Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη.

²² Χριστοφίδου, Ε. (2011) *Κουλτούρα και κλίμα*, 25 Νοεμβρίου, Διαθέσιμο στο: <http://www.moec.gov.cy>.

²³ Deal, J.E. and Peterson, K.D. (1999) *Shaping school culture: The heart of leadership*, San Francisco: Jossey – Bass, Available from: <http://www.eric.ed.gov>.

αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα ή και το αντίθετο. Θεωρώ πως η κουλτούρα κάθε σχολικής μονάδας διαμορφώνει και τον χαρακτήρα των εμπλεκόμενων μελών.

Εκτός όμως από την αξία της σχολικής κουλτούρας, εξίσου σημαντικό είναι και το κλίμα που επικρατεί σε μια σχολική μονάδα. Από τη μια πλευρά, το σχολικό κλίμα είναι η ιδιαίτερη ατμόσφαιρα του σχολείου (π.χ. φιλική, εχθρική, ανταγωνιστική) δηλαδή η φύση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων στο σχολείο. Οι σχέσεις που διατηρούν οι εκπαιδευτικοί μεταξύ τους, με τον διευθυντή, τους μαθητές καθώς και με τους γονείς. Από την άλλη, η σχολική κουλτούρα καθορίζει την ταυτότητα του σχολείου, θέτει κοινούς προσανατολισμούς, όραμα, αξίες, κανόνες συμπεριφοράς και παραδόσεις. Ουσιαστικά καθορίζει τι πραγματικά συμβαίνει ανεπίσημα στο σχολείο.

Το σχολικό κλίμα επηρεάζει την ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (ψυχολογικό κλίμα), τον ενθουσιασμό τους για το εκπαιδευτικό και διδακτικό τους έργο, την παραγωγικότητα και την επίτευξη των στόχων τους. Ακόμη στις σχολικές μονάδες έχουν εντοπιστεί τέσσερις τύποι σχολικού κλίματος. Αρχικά, σε μια σχολική κουλτούρα μπορεί να υπάρχει Ανοικτό Οργανωτικό Κλίμα, όπου ο διευθυντής στηρίζει τους εκπαιδευτικούς χωρίς να τους κατευθύνει και να τους περιορίζει, ενώ οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους με αίσθηση επαγγελματικής ευθύνης. Στη συνέχεια, σ' ένα σχολείο, μπορεί να εντοπιστεί ο δεύτερος τύπος σχολικού κλίματος, το Κλειστό Σχολικό Κλίμα. Εδώ ο διευθυντής περισσότερο κατευθύνει και θέτει περιορισμούς στους εκπαιδευτικούς χωρίς να τους ενθαρρύνει ούτε να τους στηρίζει. Συνήθως, σ' ένα τέτοιο σχολικό κλίμα οι εκπαιδευτικοί αδιαφορούν και απομονώνονται.

Ο τρίτος τύπος σχολικού κλίματος που μπορεί να αναπτυχθεί είναι αυτός της Αποστασιοποίησης όπου, ο διευθυντής χαρακτηρίζεται από το χαμηλό βαθμό που περιορίζει και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς και οι εκπαιδευτικοί ακολουθούν παρουσιάζοντας χαμηλό βαθμό συνεργασίας και οικειότητας μεταξύ τους. Τέλος, ο τέταρτος τύπος σχολικού κλίματος είναι αυτός της Ενεργού Εμπλοκής. Εδώ ο διευθυντής περισσότερο κατευθύνει και θέτει περιορισμούς, ενώ δεν ενθαρρύνει ούτε στηρίζει τους εκπαιδευτικούς. Σ' αυτή την περίπτωση οι εκπαιδευτικοί είναι ενωμένοι, αφοσιωμένοι και ανοικτοί μεταξύ τους, ασχολούνται με το εκπαιδευτικό τους έργο

και τους μαθητές τους αγνοώντας την κλειστή συμπεριφορά των διευθυντών τους.²⁴ Το σχολικό κλίμα και η κουλτούρα μιας σχολικής μονάδας την κάνουν να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες, της δίνουν την αίσθηση ταυτότητας, διαμορφώνουν τη συμπεριφορά όλων των εμπλεκόμενων φορέων, ενώ φαίνεται πως η ηγεσία του διευθυντή μπορεί να αλλάξει το σχολικό κλίμα και την κουλτούρα του σχολείου, βελτιώνοντας την απόδοσή του.

Επιπρόσθετα, πολλοί παιδαγωγοί και μελετητές χρησιμοποιούν τους όρους «σχολική κουλτούρα» και «σχολικό κλίμα» με την ίδια έννοια. Ωστόσο το σχολικό κλίμα εξαρτάται από τη σχολική κουλτούρα και το σχολικό περιβάλλον. Η σχολική κουλτούρα έχει κοινωνικά θεμέλια και αποτελεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο συντελούνται οι λειτουργίες του σχολείου, ενώ το σχολικό κλίμα αποτελεί τις κοινές ή διαφορετικές αντιλήψεις των μελών της σχολικής κοινότητας σχετικά με τις αξίες, τις τοποθετήσεις, τις πεποιθήσεις και τους κανόνες της δεδομένης κουλτούρας. Το σχολικό κλίμα αποτελεί την κοινωνική και εκπαιδευτική ατμόσφαιρα του σχολείου, ενώ τα ψυχολογικά και δομικά χαρακτηριστικά του, του δίνουν και ξεχωριστή προσωπικότητα. Αυτή η ξεχωριστή προσωπικότητα, συχνά παρομοιάζεται και με την προσωπικότητα του ατόμου. Επίσης το θετικό σχολικό κλίμα συμβάλλει στην ύπαρξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων που δημιουργούν καλό σχολικό κλίμα,²⁵ ενώ μπορεί να αποτελέσει και θετική ενίσχυση για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών στο καθημερινό τους έργο.

Τέλος, το σχολικό κλίμα και η σχολική κουλτούρα, όπως φαίνεται πιο πάνω στηρίζονται στη φύση των σχέσεων των ανθρώπων και συγκεκριμένα των εκπαιδευτικών, του διευθυντή καθώς και γενικότερα του προσωπικού μιας σχολικής μονάδας. Επομένως ένα καλό σχολικό κλίμα και κατ' επέκταση μια καλή σχολική κουλτούρα, στηρίζονται στο ορθό «συνδυασμό» ανθρώπων – χαρακτήρων, που μπορούν να συνυπάρχουν καθημερινά στον ίδιο χώρο και να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Ο Julius Kuhl (1998), υποστηρίζει πως ορισμένοι άνθρωποι είναι πολύ ανοικτοί απέναντι στους συνανθρώπους τους και έρχονται εύκολα σ' επαφή, ακόμη και με ξένους. Άλλοι πάλι προτιμούν να κρατούν σε απόσταση ακόμη και τους φίλους τους, τείνουν να

²⁴ Κυθραιώτης, Α.; Δημητρίου, Δ.; Αντωνίου, Π., (2010 – 2011) *Η ανάπτυξη της κουλτούρας και του κλίματος του σχολείου*, Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Νεοπροαχθέντων Διευθυντών Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Διαθέσιμο στο: www.moec.gov.cy.

²⁵ Βασιλική, Κ. (2011) *Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών και θεωρίες διοίκησης*, Εκδοτικός Οίκος: Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη.

είναι συγκρατημένοι, δύσπιστοι ακόμη και αρνητικοί. Ταυτόχρονα, κάποιοι άνθρωποι τείνουν να είναι εγωκεντρικοί, επιβάλλουν τις ανάγκες και τους στόχους τους στους άλλους, ενώ αντίθετα άλλοι άνθρωποι είναι διακριτικοί, παραιτούνται εύκολα και συμμορφώνονται με τις κοινωνικές προσδοκίες.²⁶ Τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν με πολλούς τρόπους τη ζωή μας. Καθορίζουν την καθημερινότητά μας, αφού μ' αυτά αντιμετωπίζουμε τις διάφορες καταστάσεις που πιθανόν να προκύπτουν, διάφορα προβλήματα, την επίτευξη των στόχων μας, τις φιλικές και επαγγελματικές μας σχέσεις, ενώ μέσω αυτών επηρεάζουμε και τα άτομα του περιβάλλοντός μας, είτε θετικά είτε αρνητικά.

²⁶ Ευκλείδη, Α. (1998) *Τα κίνητρα στην εκπαίδευση*, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

1.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ.

Στις μέρες μας η δομή του σχολικού συστήματος φαίνεται να είναι αρκετά περίπλοκη, καθώς δεν ακολουθείται από την αρχή μέχρι το τέλος ένα ολοκληρωμένο οργανωτικό πρότυπο. Το σύγχρονο σχολείο καλείται πλέον να διαμορφώσει σύνθετες προσωπικότητες, που να είναι ικανές να ανταποκριθούν στις κοινωνικές και τεχνολογικές προκλήσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό των σχολείων μπορεί να αποτελέσει το κλειδί της επιτυχούς εφαρμογής πολιτικής και των όποιων αλλαγών. Για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων, βασικός παράγοντας θεωρείται ο διευθυντής του σχολείου.

Ο διευθυντής του σχολείου, σύμφωνα με τον παραδοσιακό του ρόλο, είναι ο κυρίαρχος ηγέτης του χώρου αυτού που ασχολείται με την επίβλεψη των υφιστάμενων αρχών και παραγόντων και τη διεκπεραίωση διοικητικών και υπηρεσιακών υποθέσεων. Ωστόσο, σήμερα, στην κοινωνία της πληροφορίας, της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης, οι απαιτήσεις των εκπαιδευτικών, των μαθητών και γενικότερα του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου είναι αυξημένες και ο διευθυντής καλείται να αναλάβει πολλαπλούς ρόλους, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σ' αυτές²⁷.

Ο ρόλος του διευθυντή του σχολείου καθίσταται πλέον πολύ σημαντικός και περίπλοκος, αφού καλείται να εκπληρώσει μια σειρά πολύπλευρων στόχων. Ουσιαστικά, καλείται να παίξει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία θετικού κλίματος στη σχολική μονάδα, ενώ η προσωπικότητα, οι γνώσεις και οι ικανότητές του καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του σχολείου του. Παύει πλέον να είναι ένας απλός διοικητής που διεκπεραιώνει γραφειοκρατικές λειτουργίες της σχολικής μονάδας και γίνεται η κινητήρια δύναμη, το πρότυπο των εκπαιδευτικών και ο αρωγός τους σ' όλα τα ζητήματα που τους απασχολούν στα πλαίσια της σχολικής μονάδας²⁸.

Πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με την έννοια της ηγεσίας στο σχολείο και προσπάθησαν να την ορίσουν. Ο Πασιαρδής (2004), ορίζει την ηγεσία ως το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ένα άτομο με άλλα άτομα όταν προσπαθεί να επηρεάσει τη δική τους συμπεριφορά. Μ' άλλα λόγια, ηγέτης είναι αυτός που έχει την ικανότητα να επηρεάζει κάποιους

²⁷ Κιρκιγιάννη, Φ. (2009) *Ο αποτελεσματικός διευθυντής του σχολείου*, Τα εκπαιδευτικά, τεύχος 99-100, Διαθέσιμο στο: www.taekpaideutika.gr

²⁸ Κούλα, Β. (2011) *Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών και θεωρίες διοίκησης*, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη, Αθήνα.

ανθρώπους να κάνουν κάτι που αυτός θέλει²⁹. Ο Chemers (1997) αναφέρει ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επίδρασης κατά την οποία το άτομο καταφέρει να εξασφαλίσει τη βοήθεια άλλων, για να πετύχει κάποιο στόχο. Επιπρόσθετα οι Katzk και Kjaahn (1978), αναφέρονται σε τρία βασικά συστατικά της ηγεσίας: α) την απόδοση μιας θέσης, β) τα χαρακτηριστικά του ατόμου και γ) την κατηγορία μιας συγκεκριμένης διοικητικής συμπεριφοράς. Ακόμη, σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2003), ο όρος ηγεσία είναι υπεράνω της διοίκησης και της διεύθυνσης ενώ ταυτόχρονα όποιος είναι καλός ηγέτης πρέπει να είναι και καλός διοικητικός και καλός διευθυντής. Καθένας από τους όρους δεν μπορεί να λειτουργήσει από μόνος του και να αποδώσει αυτό που πρέπει να κάνει ένας σύγχρονος ηγέτης. Ο ένας όρος πρέπει να λειτουργεί συμπληρωματικά με τον άλλο³⁰. Επομένως, ένας διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, για να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας, θα πρέπει να συνδυάζει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά και να τα εφαρμόζει καθημερινά, κυρίως στο χώρο εργασίας του, και ανάλογα με την περίπτωση που απαιτούνται.

Πράγματι οι ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας απαιτούν από το διευθυντή μιας σχολικής μονάδας ν' αναπτύξει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αφού είναι και ο κύριος υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία της ενώ βρίσκεται και στην κορυφή της σχολικής κοινότητας. Απαιτεί απ' αυτόν να έχει όραμα για την σχολική μονάδα, να καθοδηγεί το διδακτικό έργο και να ασκεί τα διοικητικά του καθήκοντα, να ασκεί συμβουλευτικό έργο, συμβάλλοντας στην ενδυνάμωση της κοινότητας, να επικοινωνεί με όλα τα μέλη του σχολείου και της κοινότητας δημιουργώντας καλές – φιλικές σχέσεις, να διαχειρίζεται ορθά τα οικονομικά της σχολικής μονάδας συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην εφαρμογή και προώθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καινοτομιών και εντολών που προέρχονται από τις εκπαιδευτικές αρχές³¹.

Ο διευθυντής του σύγχρονου σχολείου καλείται να ανακαλύψει τον κοινό τόπο του οράματος με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής του μονάδας και τους στόχους του σχολείου με τους συντελεστές επίτευξής τους (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, τοπική κοινότητα). Στις

²⁹ Πασιαρδής, Π. (2004) Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Διαπολιτισμική Παιδαγωγική και Διδακτική, Αθήνα.

³⁰ Ζιάκα, Β. Ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, Ελληνικό περιοδικό Αθλητισμού και Αναψυχής, τόμος 11 (1), Ιούλιος, 2014, Διαθέσιμο στο: <http://www.elleda.gr>

³¹ Μωυσίδου, Ε. (2012) Το εργασιακό habitus των διευθυντών πολυθέσιων σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, Πάτρα, Διαθέσιμο στο: <http://www.nemertes.lis.upatras.gr>

περιπτώσεις όπου ο διευθυντής είναι προσκολλημένος σε παρωχημένες τεχνικές και δε διαθέτει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, η επίτευξη αυτών των στόχων δεν είναι εφικτή. Πραγματικός εκπαιδευτικός ηγέτης είναι ο διευθυντής που μπορεί να μεταδώσει. Ακόμη, η διασαφήνιση των προσδοκιών που διατυπώνονται απ' το προσωπικό του σχολείου, οδηγεί σε ποιοτική διεύθυνση της σχολικής μονάδας. Ενώ στην αποτελεσματικότητα της τελευταίας μπορεί να οδηγήσει ο διευθυντής και το προσωπικό που μοιράζονται οποιαδήποτε πληροφορία.

Εξίσου σημαντικό είναι ο διευθυντής να διαθέτει την ικανότητα να δημιουργεί θετικό και ζεστό κλίμα μάθησης. Το θετικό κλίμα στο περιβάλλον του σχολείου δημιουργεί θετική αυτοεικόνα του σχολείου, η οποία με τη σειρά της είναι στενά δεμένη με την αυτοεικόνα του διευθυντή σχετικά με την προσωπικότητα και τις ικανότητές του. Σύμφωνα με τους Andrews και Soder (1987), το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή είναι η ορατότητά του παντού μέσα στο σχολείο³². Η θέση αυτή βρίσκει σύμφωνους κι άλλους ερευνητές αφού, θεωρούν πως αποτελεσματικός διευθυντής είναι αυτός που παρακολουθεί την πρόοδο των μαθητών του, αφιερώνει χρόνο στους μαθητές για μάθηση όπως και την καταλληλότητα των μαθησιακών απαιτήσεων για τους μαθητές³³. Ουσιαστικά, ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει για το σχολείο του, τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς και γενικότερα για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς μιας σχολικής μονάδας. Πρέπει να είναι σε θέση να συντονίζει και να κατευθύνει τις ενέργειες που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, να βοηθάει στην καθημερινή συνύπαρξη πολλών διαφορετικών ατόμων – χαρακτήρων και να είναι αποτελεσματικός, να αναπτύσσεται και να βελτιώνεται συνεχώς οδηγώντας και το σχολείο του προς αυτήν την κατεύθυνση.

Εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή αποτελεί και ο επαγγελματισμός του που στοχεύει στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Ο διευθυντής πρέπει να αξιοποιεί τις γνώσεις του προκειμένου να καθοδηγεί, να ενθαρρύνει και να εμπνέει τους υφισταμένους του, να συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας, να ασκεί αποτελεσματική επικοινωνία έτσι ώστε να χειρίζεται και να επιλύει αποτελεσματικά τις διάφορες καταστάσεις

³² Whitaker, B. *Instructional leadership and principal visibility*, The clearing house: A journal of Educational Strategies, Issues and ideas, volume 70, issue 3, 1997, Available from: <http://www.tandfonline.com>

³³ Ζιάκα, Β. *Ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας*, Ελληνικό περιοδικό Αθλητισμού και Αναψυχής, τόμος 11 (1), Ιούλιος, 2014, Διαθέσιμο στο: <http://www.elleda.gr>

που προκύπτουν³⁴ και μέσω αυτών να πετυχαίνει τους στόχους του σχολείου αλλά και να βελτιώνει την αποτελεσματικότητά του. Ταυτόχρονα, οι Hall και Hord (1987), σε έρευνά τους σχετικά με τον αποτελεσματικό διευθυντή, υποστηρίζουν πως είναι ο κύριος φορέας καινοτομιών στο σχολείο. Επεμβαίνει στη διαδικασία εισαγωγής νεωτερισμών και επιβλέπει τον τρόπο με τον οποίο εισάγονται αλλαγές. Η επιτυχία ή η αποτυχία των καινοτομιών στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι άμεσα συνδεδεμένες με το ενδιαφέρον του διευθυντή. Ο αποτελεσματικός διευθυντής ξέρει πώς να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς να προγραμματίζουν και να εφαρμόζουν στρατηγικές με τις οποίες θα βοηθήσουν τους μαθητές να μάθουν αποτελεσματικά και επίσης αντιλαμβάνεται τις απαιτήσεις και την πολυπλοκότητα της τάξης. Ακόμη θεωρούν ότι οι μαθητές και οι εκπαιδευτικοί του σχολείου τους είναι ικανοί να φτάσουν σε πολύ υψηλό επίπεδο³⁵. Έτσι, ο διευθυντής του σύγχρονου σχολείου ακολουθεί τις κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις, εφαρμόζει καινοτομίες, εντάσσει τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς σ' έναν νέο τρόπο μάθησης και διδασκαλίας, στηρίζεται σ' αυτούς, συνεργάζεται μαζί τους και τους εμπιστεύεται για τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Πέρα από τα πιο πάνω, οι διευθυντές που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της σημερινής κοινωνίας της γνώσης, έχουν υψηλές προσδοκίες πρώτα απ' τον εαυτό τους και μετά από τους άλλους. Είναι δια βίου μαθητές και προσπαθούν να αυξήσουν και να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, δεν είναι ποτέ ευχαριστημένοι από το επίπεδο του σχολείου και προσπαθούν πάντα για το καλύτερο. Εξάλλου οι Johnson και Johnson (1989), υποστηρίζουν πως η πείρα δεν είναι κάτι που κερδίζεται και το απολαμβάνουμε για πάντα, αλλά είναι μια συνεχής διαδικασία³⁶. Πράγματι, κάθε καλός διευθυντής είναι ακούραστος. Καθημερινά προσπαθεί για το καλύτερο αποτέλεσμα του ίδιου και του σχολείου του, ενημερώνεται, ξοδεύει χρόνο, αναπτύσσεται και βελτιώνεται έτσι ώστε να χαράζει την πορεία που θα ακολουθήσουν και τα μέλη του σχολείου του, ενώ φροντίζει να διατηρεί τον επαγγελματισμό του χωρίς ταυτόχρονα να κάνει κατάχρηση της εξουσίας που του δίνεται και να εκμεταλλεύεται τη θέση του για να επιβληθεί.

³⁴Κατσαρός, Ι. (2008) *Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης*, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Αθήνα, Διαθέσιμο στο: <http://www.pi-schools.gr>.

³⁵ Hall, G.E. and Hord, S. M. (1987) *Change in Schools: Facilitating the process*, Available from: <http://www.books.google.com>

³⁶ Johnson and Johnson, (1989) *Unlocking the curriculum: Principles for achieving Access in deaf education*, Available from: <http://www.files.eric.ed.gov>

Ιδιαίτερα στις μέρες μας ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να μεταμορφώνεται από διευθυντή γραφειοκράτη σε διευθυντή ηγέτη. Μόνο με τον τρόπο αυτό θα διαμορφωθεί η νέα γενιά διευθυντών ηγετών. Οι νέοι διευθυντές, θα πρέπει να είναι απαλλαγμένοι από γραφειοκρατικές αντιλήψεις και τους φόβους της νέας τεχνολογίας. Αυτό όμως θα πρέπει να συμβεί μέσ' από ολοκληρωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα επιμόρφωσης. Προγράμματα που θα ικανοποιούν τις ανάγκες για ένα αποδοτικό σχολείο, βασισμένα στην ανάπτυξη και βελτίωση των ποιοτικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εκπαιδευόμενων. Μέχρι σήμερα οι επιλογές των διευθυντών γίνονται σύμφωνα με τα χρόνια υπηρεσίας και τα τυπικά προσόντα. Ωστόσο, κάποιος έμπειρος εκπαιδευτικός δε σημαίνει ότι μπορεί να γίνει και επιτυχημένος διευθυντής. Ο επιλεγόμενος διευθυντής καλείται να αναλάβει καθήκοντα χωρίς καμιά προηγούμενη ενημέρωσή του σχετικά με θέματα διοίκησης. Έτσι εργάζεται εμπειρικά.

Ακόμη, για την επίτευξη των πιο πάνω στόχων, απαιτείται αλλαγή των δομών της σχολικής μονάδας, με μετασχηματισμό της διεύθυνσης από άτομο – κεντρική σε συμμετοχική. Επιπρόσθετα ο διευθυντής με το σύλλογο διδασκόντων θα ήταν καλύτερα να ενεργοποιούνται συλλογικά ώστε η σχολική μονάδα να διαμορφώνει τη δική της ενδοσχολική πολιτική, δηλαδή να προγραμματίζει, να εφαρμόζει και να αξιολογεί το έργο της. Για να πετύχουν οι στόχοι αυτοί, θα πρέπει να γίνονται συλλογικές διαδικασίες όλων των εμπλεκομένων μελών για καθορισμό οράματος – στόχων καθώς και κλίμα συνεργασίας, καλής επικοινωνίας και αλληλεγγύης μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας και αξιοποίηση της επαγγελματικής τους εμπειρίας. Παράλληλα, προϋποθέτει καθοδήγηση σε θέματα όπως είναι ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού έργου, η δημιουργία προγραμμάτων και μεθόδων διδασκαλίας, η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, η εφαρμογή καθώς και η ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αλλαγών. Η υιοθέτηση μιας σχολικής κουλτούρας που ευνοεί την ευρύτερη δυνατή συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων μελών της σχολικής μονάδας, με τον διευθυντή να είναι αυτός που δίνει ζωή στις καθημερινές, επαναλαμβανόμενες λειτουργίες του σχολείου, θα γίνει πραγματικότητα η ύπαρξη ενός καλού σχολείου³⁷. Όπως φαίνεται, η βελτίωση των σχολείων στη σύγχρονη κοινωνία απαιτεί συλλογική δουλειά και ανάμειξη όλων των εμπλεκομένων μελών και φορέων (διευθυντή, διδασκόντων,

³⁷ Ζιάκα, Β. *Ο ρόλος του Διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας*, Ελληνικό Περιοδικό Αθλητισμού και Αναψυχής, τόμος 11 (1), Ιούλιος, 2014, Διαθέσιμο στο: <http://www.elleda.gr>

μαθητών, γονέων και τοπικής κοινωνίας) μιας σχολικής μονάδας. Βέβαια, αρχικά θα πρέπει να υπάρξει ατομική αλλαγή, βελτίωση, ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός έτσι ώστε από κοινού να καθορίζονται στόχοι, να σχεδιάζεται και να εφαρμόζεται κοινή πορεία δράσης, να αναπτύσσεται ομαδικότητα και συνεργασία μ' αποτέλεσμα όλοι να συμβάλλουν στην ανάπτυξη και βελτίωση μιας σχολικής μονάδας καθώς και στον εκσυγχρονισμό της, βοηθώντας την έτσι να γίνει ικανή και άξια να ακολουθήσει τη σημερινή κοινωνία, τη σύγχρονη, την κοινωνία όπου βασιλεύει η γνώση και η τεχνολογία. Ταυτόχρονα μια τέτοιου είδους σχολική μονάδα προετοιμάζει καλύτερα και τους αυριανούς πολίτες της σύγχρονης κοινωνίας παρέχοντάς τους τα εφόδια που χρειάζονται για να ενταχθούν κοινωνικοποιημένοι και εκπαιδευμένοι σ' αυτήν.

Ο ρόλος του διευθυντή σε μια σχολική μονάδα και στο έργο της είναι τόσο σημαντικός που ασχολήθηκαν με την αποτελεσματικότητά του κι άλλοι ερευνητές. Ο Rutherford (1987), υποστήριξε, κι αυτός, πως ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να έχει όραμα. Να εργάζεται για τη συνολική κατανόηση των στόχων, την πρόοδο στην υλοποίησή τους και να συντονίζει το αναλυτικό πρόγραμμα, τη διδασκαλία και την αξιολόγηση. Ακολουθώντας να μεταφράζει το όραμα σε δράση. Να κατευθύνει το εκπαιδευτικό προσωπικό ώστε όλοι να εργάζονται σαν ομάδα, να τονίζουν τους γενικούς στόχους του σχολείου καθώς και τις προσδοκίες του. Ακόμη δημιουργεί υποστηρικτικό περιβάλλον, προωθώντας ένα σχολικό κλίμα που εστιάζει στα ακαδημαϊκά αποτελέσματα στην τάξη και στην υλοποίηση των στόχων, όπως και στην ανάπτυξη των μαθητών ως άτομα. Ταυτόχρονα, ο αποτελεσματικός διευθυντής, γνωρίζει τι συμβαίνει στο σχολείο, μαθαίνει δηλαδή τι κάνουν οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές αλλά και πόσο καλά το κάνουν. Τέλος, δρα στη γνώση αφού παρεμβαίνει όπου χρειάζεται και συνταιριάζει διαφορετικές προσωπικότητες εκπαιδευτικών, στυλ και στρατηγικές μάθησης.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Smith & Andrews; Whitaker (1997), ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι παροχέας μέσων και υλικών, αποτελεσματικός στην επικοινωνία, αποτελεί διδακτική πηγή και έχει ορατή παρουσία. Τα χαρακτηριστικά αυτά αποκτώνται αφού, ο διευθυντής επιβλέπει προσωπικό και υλικά, αποσκοπώντας στην υλοποίηση του οράματος του σχολείου και είναι βαθύς γνώστης του αναλυτικού προγράμματος και της διδασκαλίας. Αποτελεί πρότυπο προσήλωσης στους στόχους, διατυπώνει όραμα για τους διδακτικούς σκοπούς και τα μέσα για τη σύνδεση του διδακτικού σχεδιασμού και της επίτευξης των στόχων και θέτει τα επίπεδα διδασκαλίας και συμπεριφοράς του προσωπικού. Ακόμη θέτει προσδοκίες για συνεχή βελτίωση

του διδακτικού προγράμματος και εμπλέκεται ενεργά στην ανάπτυξη του προσωπικού ενώ ενθαρρύνει τη χρήση διαφορετικών διδακτικών στρατηγικών. Ταυτόχρονα επισκέπτεται τις τάξεις (learning walk), συμμετέχει σε συναντήσεις σ' όλα τα επίπεδα, είναι πάντα στη διάθεση των εκπαιδευτικών και ενεργοποιείται στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών³⁸.

Εξίσου σημαντικός παράγοντας στην αποτελεσματικότητα του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι ο χρόνος. Σύμφωνα με διάφορες έρευνες (Persel & Cookson, 1982; Smith & Holdaway, 1995; Paschardis, 1998), η ορθολογιστική κατανομή του χρόνου εργασίας του διευθυντή, αυξάνει τόσο τη αποδοτικότητα όσο και την αποτελεσματικότητά του. Αντίθετα η έλλειψη στο χρόνο του διευθυντή για διάφορες δραστηριότητες (αξιολόγηση / επίβλεψη προσωπικού, επαγγελματική ανάπτυξη, προγραμματισμό διαχείριση δραστηριοτήτων των μαθητών κ.α.) αποτελεί παράγοντα αναποτελεσματικότητας του διευθυντή ως ηγέτη. Στην Κύπρο ο τρόπος με τον οποίο κατανέμουν το χρόνο τους οι διευθυντές για τη διεκπεραίωση των διάφορων καθηκόντων τους, αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών διευθυντών³⁹.

Τέλος, οι πιο πάνω έρευνες, έχουν δείξει πως ο ρόλος του διευθυντή αν και ήταν ήδη απαιτητικός, πλέον στις μέρες μας έχει γίνει εξαιρετικά σημαντικός και πολύπλοκος. Στη σημερινή κοινωνία οι διευθυντές των σχολικών μονάδων καλούνται να αναπτύξουν ένα πολύπλευρο χαρακτήρα ο οποίος θα τους επιτρέπει να διοικούν το σχολείο τους με το διδακτικό προσωπικό θέτοντας όρια αλλά ταυτόχρονα εμπνέοντας εμπιστοσύνη και ασφάλεια. Πρέπει να είναι άτομα με ανεπτυγμένες ικανότητες και δεξιότητες που είναι καθημερινά απαραίτητες για να μπορούν να ελέγχουν, να καθοδηγούν, να βελτιώνουν και να εξελίσσουν πρώτα τους ίδιους και έπειτα το διδακτικό προσωπικό, ενώ μέσω των τελευταίων να μπορούν να βελτιώνουν τους μαθητές και τη σχολική μονάδα.

³⁸ Θεοδωρίδης, Α. (2009 - 2010) *Παιδαγωγική Ηγεσία και βελτίωση της διδασκαλίας και μάθησης στο σχολείο*, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, Διαθέσιμο στο: <http://www.moec.gov.cy>

³⁹ Κυθραιώτης, Α. *Η οργάνωση – διοίκηση σχολείου και ο χρόνος του διευθυντή σχολείου*, Μάρτιος, 2009, Διαθέσιμο στο: <http://www.moec.gov.cy>

1.4. ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ, ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία των σχολείων είναι η αποτελεσματική τους διοίκηση. Απαιτούνται βέβαια και οι απαραίτητες γνώσεις από τα διευθυντικά στελέχη και η υιοθέτηση της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς⁴⁰. Παλαιότερα (δεκαετίες 1960 και 1970) δινόταν ιδιαίτερη βαρύτητα στα προσωπικά χαρακτηριστικά των διευθυντών, ενώ αργότερα στις συμπεριφορές και πρακτικές που χαρακτηρίζουν την ηγεσία επιτυχημένη. Έτσι στις δεκαετίες 1970 και 1980 δινόταν βάρος στη δράση των διευθυντών⁴¹.

Αρχικά, προκειμένου κανείς να γίνει διευθυντής σε σχολείο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, πρέπει να είναι διορισμένος εκπαιδευτικός πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και να έχει εμπειρία τουλάχιστον τριών χρόνων σε θέση βοηθού διευθυντή⁴². Κάποιος για να είναι υποψήφιος για τη θέση του βοηθού διευθυντή πρέπει να έχει τουλάχιστον δεκατρία έτη υπηρεσίας, πέντε απ' τα οποία να είναι σε δημόσια σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο⁴³.

Η προαγωγή των βοηθών διευθυντών σε διευθυντές γίνεται σύμφωνα με: α) το φάκελο αξιολογήσεών του, β) τα πιθανά πρόσθετα ακαδημαϊκά προσόντα από αυτά που απαιτεί η θέση του, γ) τα χρόνια προϋπηρεσίας και δ) τη συνέντευξή του από την Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας. Σχετικά με τη θητεία των διευθυντών, δεν υπάρχει ορισμένος χρόνος θητείας στη θέση αυτή. Η επιλογή του στη θέση αυτή θεωρείται ως προαγωγή και εφόσον το θελήσει να παραμείνει σ' αυτή μπορεί να το κάνει μέχρι τη συνταξιοδότησή του⁴⁴.

Πέρα απ' τα πιο πάνω, οι διευθυντές περνούν και από τη διαδικασία αξιολόγησης. Αξιολογούνται από μια ομάδα επιθεωρητών. Οι διευθυντές ειδοποιούνται για τον ακριβή χρόνο που θα πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση και δεν περιλαμβάνεται απαραίτητα αξιολόγησή τους κατά την ώρα που διδάσκουν. Κατά την επιθεώρησή τους δίνεται βαρύτητα στη λειτουργία του σχολείου, στον ρόλο και τη συμβολή του διευθυντή στην επίτευξη των σκοπών και στόχων του

⁴⁰ Bezzina, C. (2000) *Educational leadership for twenty – first century Malta: breaking the bonds of dependency*, International Journal of Education Management, 14(7), pp. 299 – 307.

⁴¹ Peterson, K.K. and Lezotte, L.W. (1991) *Educators researcher and the effective school movement*, In Bliss, JR Firestone, W.A., Richards, W.A. (Eds) *Rethinking Effective Schools: Research and Practice* pp. 128 – 137, London: Prentice Hall International, UK.

⁴² Σχέδιο Υπηρεσίας 12/1999.

⁴³ Σχέδιο Υπηρεσίας 5/2003.

⁴⁴ Ν. 10/1969 έως 80 (I) 2004, κανονισμός 25.

σχολείου. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν επηρεάζουν τους μισθούς σ' οποιοδήποτε επίπεδο, αλλά λαμβάνονται υπόψη για την προαγωγή τους.

Έτσι, ο τρόπος που επιλέγονται οι διευθυντές, για τη θέση αυτή, είναι πολύ σημαντικός. Εκτός από τους πιο πάνω τρόπους επιλογής τους, οι διευθυντές καλούνται να παρακολουθούν την πρόοδο της επιστήμης τους και να ενημερώνονται για τις νεότερες μεθόδους που θα καταστήσουν το έργο τους πιο αποτελεσματικό. Επίσης υπάρχει ένα υποχρεωτικό εισαγωγικό πρόγραμμα επιμόρφωσης για τους διευθυντές σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που επιλέγονται για πρώτη φορά και οργανώνεται από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο⁴⁵. Το σχέδιο αυτό διαρκεί δέκα εβδομάδες και απαιτεί συμμετοχή μια μέρα την εβδομάδα στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Τα θέματα που καλύπτονται από τα προγράμματα περιλαμβάνουν: εκπαιδευτική διοίκηση, λήψη αποφάσεων, σχολική νομοθεσία, καθοδήγηση και συμβουλευτική, εκπαιδευτική αξιολόγηση, εκπαιδευτική ερευνητική μεθοδολογία, ευρωπαϊκή μεθοδολογία, ευρωπαϊκή διάσταση στην εκπαίδευση και νέες τεχνολογίες.

Όπως φαίνεται απ' τα πιο πάνω, ο ρόλος του διευθυντή στη σχολική μονάδα και του επιθεωρητή στο ευρύτερο εκπαιδευτικό σύστημα είναι πολύ σημαντικός για τα αποτελεσματικά σχολεία, γι' αυτό και ο τρόπος που επιλέγονται είναι πολύ σημαντικός. Ο πιο συνηθισμένος τρόπος επιλογής του διευθυντικού προσωπικού, μέχρι σήμερα, ήταν η προσωπική συνέντευξη, τόσο στο εξωτερικό, όσο και στην Κύπρο. Ωστόσο η μέθοδος αυτή μπορεί να αμφισβητηθεί, αφού στηρίζεται στην υποκειμενικότητα⁴⁶. Οι υποψήφιοι δεν επιλέγονταν σύμφωνα με το βιογραφικό και τα προσόντα τους, αλλά ούτε και εξετάζονταν στην επίλυση προβλημάτων (μελέτη περίπτωσης) και δεν παρακολουθούσαν Προγράμματα Μαθητείας για Διευθυντές, όπως προσπαθούν να εφαρμόσουν στο εξωτερικό. Εξάλλου, το έργο του διευθυντή στην οργάνωση και τη διοίκηση σχολείου χαρακτηρίζεται από τον μεγάλο αριθμό και την πολυμορφία των καθηκόντων που αναλαμβάνει, γεγονός που απορρέει από τον χαρακτήρα του κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος⁴⁷. Επομένως θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στο ρόλο του αλλά και να συμβάλει στην ανάπτυξη

⁴⁵ Σχέδιο Υπηρεσίας 12/1999 και 33/2001.

⁴⁶ Πασιαρδής, Π. (2014) *Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Δεύτερη αναθεωρημένη έκδοση, Εκδόσεις: Μεταίχμιο, Αθήνα.

⁴⁷ Κυθραιώτης, Α. *Η οργάνωση – διοίκηση σχολείου και ο χρόνος του διευθυντή σχολείου*, Μάρτιος, 2009, Διαθέσιμο στο: <http://www.moec.gov.cy>

και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και της κοινωνίας γενικότερα. Θεωρώ πως η εκπαίδευση των διευθυντών πριν την ανάληψη των καθηκόντων τους, έχει καθοριστικό ρόλο στη μετέπειτα πορεία τους καθώς και στον τρόπο διοίκησης της σχολικής τους μονάδας γι' αυτό και πρέπει να εμπλουτιστεί αλλά και να επεκταθεί και στη διάρκεια της θητείας τους έτσι ώστε να παραμένουν ενεργοί και ενημερωμένοι γύρω από το αντικείμενό τους αλλά και για τις συνεχείς εξελίξεις.

Σύμφωνα με το σχέδιο υπηρεσίας της Κύπρου, ο διευθυντής έχει τα ακόλουθα καθήκοντα και αρμοδιότητες:

- 1) Υπεύθυνος για την ομαλή και αποδοτική διοίκηση και λειτουργία του σχολείου και την ανάπτυξη της εργασίας και ζωής σ' αυτό, περιλαμβανομένης και της ευθύνης για τη στενή παρακολούθηση του διδακτικού προσωπικού.
- 2) Αναλαμβάνει διδακτικά καθήκοντα.
- 3) Υπεύθυνος για την τήρηση και φύλαξη των αρχείων του σχολείου και της περιουσίας του.
- 4) Εκτελεί οποιαδήποτε άλλα καθήκοντα του ανατεθούν.

Πιο συγκεκριμένα, στους Κανονισμούς Λειτουργίας, τα καθήκοντα του διευθυντή σχολείου δημοτικής εκπαίδευσης ανέρχονται σε 39. Από τα καθήκοντα αυτά ένα τεράστιο εύρος εκτείνεται στην παραγγελία διδακτικών μέσων και εξοπλισμού, την ενημέρωση των επίσημων βιβλίων και σχετικών φακέλων των παιδιών και την ευθύνη για τα έντυπα που εκδίδει το σχολείο, μέχρι την παρακολούθηση της επιστημονικής προόδου και ενημέρωση για νεότερες μεθόδους που μπορεί να καταστήσουν το έργο του πιο αποτελεσματικό, την επίσκεψη στις τάξεις για καθοδήγηση, συντονισμό και έλεγχο και το συντονισμό γιορτών, εκδρομών και επισκέψεων.

Έτσι, το έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας χαρακτηρίζεται από τον πολύ μεγάλο αριθμό, έκτασης και ποικιλίας καθηκόντων. Τα καθήκοντά του περιλαμβάνουν ουσιαστικά την οργάνωση, λειτουργία και φύλαξη αρχείου, την τήρηση των κανονισμών και την εφαρμογή της πολιτικής του Υπουργείου Παιδείας, διδακτικά καθήκοντα, την εφαρμογή και τη βελτίωση του εκπαιδευτικού προγράμματος, την παρακολούθηση της ακαδημαϊκής προόδου των παιδιών

καθώς και την καθοδήγηση και την ευημερία τους αλλά και την καθοδήγηση, ανάπτυξη και αξιολόγηση των εκπαιδευτικών.

Σύμφωνα με διεθνείς αλλά και τοπικές έρευνες, ο διευθυντής έχει μεγάλο φόρτο εργασίας, ποικιλία καθηκόντων, ένταση, απρογραμμάτιστες δραστηριότητες, κατακερματισμό και συχνές διακοπές στο έργο του (Mintzberg, 1973; Kmetz & Willower, 1982; Θεοδορίδης, 2000; Στυλιανίδης και Τσιάκκίρος, 2002; Κασουλίδης και Πασιαρδής, 2005). Σύμφωνα με τους Θεοδορίδη (1994) και Κυθραιώτη (2009), οι Κύπριοι διευθυντές θεωρούν ότι δεν έχουν τον απαιτούμενο χρόνο για την αποδοτικότερη εξάσκηση όλων των καθηκόντων τους και ιδιαίτερα του ρόλου τους ως εκπαιδευτικοί ηγέτες (π.χ. θέματα στρατηγικής διοίκησης / μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, παρακολούθηση κι αξιολόγηση της εργασίας των μαθητών και των εκπαιδευτικών)⁴⁸.

⁴⁸ Θεοδορίδης, Α. (2009 - 2010) *Παιδαγωγική Ηγεσία και βελτίωση της διδασκαλίας και μάθησης στο σχολείο*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, Διαθέσιμο στο: <http://www.moec.gov.cy>

1.5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ.

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους του εκπαιδευτικού είναι ίσως η δια βίου εκπαίδευση και κατ' επέκταση η μάθηση. Η μάθηση είναι μια πολύπλοκη εσωτερική βιολογική και πνευματική διαδικασία, είναι ένα πολύπλοκο ψυχολογικό φαινόμενο. Η μελέτη του ενέχει πολλές δυσκολίες, γιατί επιτελείται εσωτερικά στον άνθρωπο και δεν είναι εξωτερικό φαινόμενο, όπως είναι η διδασκαλία. Μάθηση θεωρείτε η νοητική διεργασία με την οποία το άτομο αποκτά νέες δεξιότητες και γνώσεις, ενώ είναι άμεσα συναρτώμενη με τη διδακτική διαδικασία, γεγονός που καθιστά τη μελέτη της απαραίτητη από τους εκπαιδευτικούς. Σκοπός της διδασκαλίας είναι η παροχή βοήθειας από τον δάσκαλο στον μαθητή για να διευκολυνθεί η μάθηση, ωστόσο εάν δε ληφθεί υπόψη ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η μαθησιακή διαδικασία, καμιά διδασκαλία δε θα είναι αποτελεσματική⁴⁹.

Τη δεκαετία του '70, με αφορμή την κριτική που ασκούνταν προς την αντίληψη της προοδευτικής εκπαίδευσης, που στις αγγλοσαξονικές χώρες είχε κατηγορηθεί για τη πτώση των μαθητικών επιδόσεων, οι ερευνητές θέλησαν να βρουν το ρόλο που παίζει η εκπαίδευση στη ζωή των μελλοντικών πολιτών. Η θεματολογία τους περιελάμβανε κυρίως τη σχολική κουλτούρα, την ανάλυση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών, τη σχολική διοίκηση και το management⁵⁰.

Από τότε έχουν έρθει στο φως πλήθος ερευνών με αντικρουόμενα και αντιφατικά αποτελέσματα (Sheerens, 1990; Reynolds, 1994; Mortimore, 1994). Στις έρευνες αυτές, το πιο συνηθισμένο μέτρο αποτελεσματικότητας που χρησιμοποιήθηκε είναι η επίδοση των μαθητών σε προκατασκευασμένα ειδικά τεστ ή σε εξετάσεις⁵¹. Επομένως η σχολική εκπαίδευση αξιολογείται σύμφωνα με τα ίδια κριτήρια που αξιολογούνται οι επιχειρήσεις, δηλαδή την «αποτελεσματικότητα» (δηλαδή πόσο καλό είναι το προϊόν που προσφέρουν – πόσο καλοί είναι οι μαθητές που τελειώνουν από ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα και σε ποιο απορροφώνται) και την «παραγωγικότητα» (δηλαδή τα στελέχη μιας επιχείρησης – εκπαιδευτικούς ενός σχολείου – και

⁴⁹ Δανασσής – Αφεντάκης, Α. (1994) *Παιδαγωγική Ψυχολογία, Μάθηση και Ανάπτυξη*, Β' Έκδοση, Αθήνα: Μαυρομάτη Δέσποινα.

⁵⁰ Γρόλλιος, Γ. (1999) «Ιδεολογία, Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική πολιτική. Λόγος και Πράξη των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων για την Εκπαίδευση», Αθήνα, Gutenberg.

⁵¹ Καρατζιά – Σταυλιώτη, Ε. & Λαμπρόπουλος, Χ. (2006) «Αξιολόγηση, αποτελεσματικότητα και ποιότητα στην Εκπαίδευση», τ. 86, 81 – 86, στο: www.elemedu.upatras.gr

τι χρειάστηκε να δαπανήσουν – χρόνο, χρήματα, αφοσίωση κ.α. – ώστε να πετύχουν τα ανάλογα αποτελέσματα) που είναι κριτήρια του management. Έμφαση δίνεται στη λογοδότηση (accountability), στην πειθάρχηση του διδακτικού προσωπικού, στην επίδοση των μαθητών σε παραγωγικούς κυρίως γνωστικούς τομείς (π.χ. στα μαθηματικά) καθώς και στη συμμετοχή σε διεθνείς έρευνες όπως η T.I.M.S.S. της I.E.A. (International Association of Educational Achievement)⁵² ή του P.I.S.A. του O.O.S.A. (Program for International Student Assessment)⁵³.

Στο μοντέλο αυτό έχει ασκηθεί αρκετή κριτική. Σύμφωνα με τον Χρυσafiδης (2000), ένα σχολείο τέτοιου είδους καλλιεργεί τον ανταγωνισμό, αποφεύγει την ενίσχυση της συντροφικότητας και της επικοινωνιακής σχέσης, σπάνια ασχολείται με θέματα που ενδιαφέρουν τους μαθητές, ενισχύει τάσεις απομόνωσης και έτσι δεν καθιστά τους μαθητές ικανούς να αντιμετωπίσουν τα διάφορα προβλήματα της ζωής τους. Ουσιαστικά υπηρετεί την ποσότητα και όχι την ποιότητα⁵⁴. Εξάλλου, ο ατομικισμός και ο ανταγωνισμός συντελούν στην παραγωγή ενός ευέλικτου, μισοειδικευμένου εργατικού δυναμικού και μιας ελίτ επιστημόνων στην υπηρεσία της καπιταλιστικής παραγωγής.

Έτσι, στις μέρες μας, όταν εφαρμόζεται το πιο πάνω μοντέλο και οι στόχοι της εκπαίδευσης αλλάζουν και προσδιορίζονται από τις απαιτήσεις της αγοράς, τότε και ο εκπαιδευτικός αλλάζει το ρόλο του. Πλέον οφείλει να δίνει έμφαση στην ανάπτυξη κυρίως πρακτικών δεξιοτήτων που είναι άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένες με τις οικονομικές και τεχνολογικές δραστηριότητες, στις καθαρά γνωστικές δεξιότητες (γνώση / πληροφόρηση) και σε μερικές διανοητικές. Μ' άλλα λόγια, δίνει έμφαση στη γνώση που προβάλλεται από παντού, ως η πιο σημαντική, που δεν είναι άλλη από αυτή που θα επιτρέψει στα άτομα να έχουν τον έλεγχο των τεχνολογικών εργαλείων τα οποία θα χρησιμοποιούν⁵⁵.

⁵² Καζαμιάς, Α. (2003) «Παγκοσμιοποίηση και Παιδεία στη Νέα Κοσμοπολη: Ύβρις ή Ευλογία; Προβληματισμοί για την Ελλάδα». Συγκριτική και Διεθνείς Επιθεώρηση, τ.1, Αθήνα, Πατάκης, σ. 13 – 42. το: www.ntua.gr

⁵³ Καρατζιά – Σταυλιώτη, Ε. & Λαμπρόπουλος, Χ. (2006) «Αξιολόγηση, αποτελεσματικότητα και ποιότητα στην Εκπαίδευση», τ. 86, 81 – 86. στο: www.elemedu.upatras.gr

⁵⁴ Χρυσafiδης, Κ. (2000) «Ανθρωπισμός: Μια απόπειρα προσέγγισης του όρου και οι συνέπειές της στη γνωστική διαδικασία και τη σχολική ζωή». Σεμινάριο 25: Ανθρωπισμός και Εκπαίδευση το 2000, Π.Ε.Φ., Αθήνα, Μεταίχμιο.

⁵⁵ Παπαδάκης, Ν. (2001) «Ο εκπαιδευτικός στο «σχολείο που λογοδοτεί». Θεσμικά κείμενα και προγραμματικός λόγος της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το ρόλο του εκπαιδευτικού». Κ. Ουζούνης, Α. Καραφύλλης (επιμ.) Πρακτικά Συνεδρίου: «Ο δάσκαλος του 21^{ου} αι. στην Ε.Ε.» Αλεξανδρούπολη, Μάιος, 2001, Ξάνθη, στο: www.uom.gr

Επιπλέον, στη μελλοντική κοινωνία της γνώσης, αναλφάβητος δε θα είναι μόνο εκείνος που δε γνωρίζει γραφή και αριθμητική αλλά και εκείνος που δεν κατανοεί βασικές επιστημονικές έννοιες, τη δυναμική της τεχνολογίας αλλά και δε γνωρίζει ξένες γλώσσες. Σημασία πλέον θα έχει η μάθηση των τρόπων και των μεθόδων απόκτησης των γνώσεων και των πληροφοριών. Επομένως το σχολείο, και κατ' επέκταση οι εκπαιδευτικοί, θα πρέπει να μαθαίνει στους μαθητές πως να μαθαίνουν, να τους εφοδιάζει με την ικανότητα να εξακολουθούν να μαθαίνουν και να τους παρέχει κίνητρα γι' αυτό⁵⁶.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει το ρόλο των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα είναι η παγκοσμιοποίηση και συχνές αλλαγές που παρατηρούνται. Σύμφωνα με τον Hargreaves (1994), οι συνθήκες και ο ρόλος του έθνους – κράτους σταδιακά μετασχηματίζονται και ταυτόχρονα παρατηρείται αναδόμηση των εθνικών, πολιτιστικών, θρησκευτικών και γλωσσικών ταυτοτήτων. Η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης προκαλεί τεράστιες δημογραφικές αλλαγές, κατάρρευση της μοναδικότητας των πολιτικών ιδεολογιών, μείωση της αξιοπιστίας στην παραδοσιακή γνώση και εξασθένηση της πίστης στην επιστημονική αυθεντία. Οι αλλαγές αυτές αναμένεται να έχουν πολλαπλές επιπτώσεις στην εκπαίδευση αλλά και στη θέση των εκπαιδευτικών⁵⁷. Επιπλέον, στα ήδη υπάρχοντα καθήκοντα των εκπαιδευτικών, θα προστεθούν κι άλλα αφού, οι εκπαιδευτικοί θα προσπαθούν να διατηρήσουν την εθνική ταυτότητα. Οι προσπάθειες αυτές θα επιφέρουν ένα επιπρόσθετο φόρτο εργασίας προερχόμενο από προσθήκη γνωστικών αντικειμένων και αρμοδιοτήτων σχετιζόμενων με τη βεβαίωση της εθνικής ταυτότητας⁵⁸.

Εξίσου σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει τους εκπαιδευτικούς είναι η γοργή ανάπτυξη της τεχνολογίας. Η εξέλιξη της τεχνολογίας σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση, απαιτεί από τους εκπαιδευτικούς να είναι σε θέση να μεταδίδουν τη γνώση αλλά και να υποστηρίζουν τις νέες τεχνολογίες που θα οδηγήσουν στην αναβάθμιση και ενίσχυση της θέσης του έθνους –

⁵⁶ Μπουζάκης, Σ. (2005) «Η Δια Βίου Εκπαίδευση στο Παράδειγμα της Κατάρτισης, Επιμόρφωσης και Μετεκπαίδευσης των Εκπαιδευτικών», Συγκριτική Παιδαγωγική Ι. Αθήνα, Gutenberg.

⁵⁷ Hargreaves, A. (1994) «Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Culture in the Post Modern Age», New York, Teachers College Press, στο: www.books.google.com.cy

⁵⁸ Neave, G. (1998) «Οι εκπαιδευτικοί. Προοπτικές για το εκπαιδευτικό επάγγελμα στην Ευρώπη», Αθήνα, Μεταίχμιο – Έκφραση, στο: www.books.google.com

κράτους στον παγκόσμιο ανταγωνισμό⁵⁹. Εδώ οι εκπαιδευτικοί καλούνται να επιτελέσουν ένα διπλό ρόλο. Από τη μια πλευρά θα πρέπει να γίνουν ικανοί χειριστές των νέων τεχνολογιών⁶⁰ ακολουθώντας και ταυτόχρονα κατανοώντας τις για να είναι και παράλληλα φορείς τους στα σχολεία, ενώ από την άλλη πλευρά καλούνται να λειτουργήσουν ως υποστηρικτές τους απέναντι στα επιφανειακά και κάποτε ρηχά αποτελέσματά τους⁶¹ αφού, τυχόν κακομεταχείριση ή άγνοια της χρήσης των νέων τεχνολογιών μπορεί να οδηγήσει σε πολλές αρνητικές συνέπειες αλλά και να αλλάξει τη ζωή ενός ατόμου, ιδιαίτερα αν αυτό το άτομο βρίσκεται σε νεαρή ηλικία.

Πέρα όμως από τα πιο πάνω, θα υπάρξουν και αλλαγές στη φιλοσοφία της διδασκαλίας. Σύμφωνα με τον Freire (1985), βασική αποστολή των εκπαιδευτικών ήταν, για αρκετό καιρό, η «αποθήκευση πληροφοριών στα κεφάλια των εκπαιδευόμενων». Ο Popper (1971), υποστήριξε πως οι εκπαιδευτικοί αποτελούσαν τον πομπό δια μέσω του οποίου η αντικειμενική γνώση μεταβιβαζόταν στους εκπαιδευόμενους – δέκτες. Ωστόσο στις αρχές του 21^{ου} αιώνα οι εκπαιδευτικοί καλούνται όχι πλέον να διδάξουν απλά γνώσεις, αλλά να γνωρίσουν τους εκπαιδευόμενους τρόπους για να μαθαίνουν με τον ίδιο τρόπο οι ίδιοι να εκπαιδεύονται διαρκώς (δια βίου εκπαίδευση).

Στην επιστημονική κοινότητα ο θεωρητικός προβληματισμός συγκλίνει στις ακόλουθες διαπιστώσεις: «Ο σύγχρονος δάσκαλος δεν είναι μόνο ένας απλός διεκπεραιωτής εντολών, ένας τυφλός εφαρμοστής του αναλυτικού προγράμματος και πρωτοστατεί στον προβληματισμό για τον ρόλο και την αποστολή του σχολείου. Είναι καθοδηγητής του αναπτυσσόμενου ατόμου, σύμβουλος στα προβλήματα και τις δυσκολίες του, βοηθός του στη πρόσκτηση και ανακάλυψη της γνώσης. Είναι, όμως, και φορέας κοινωνικής αλλαγής, με την έννοια ότι δεν επιδιώκει την παθητική προσαρμογή των εκπαιδευόμενων στην παγιωμένη κοινωνική πραγματικότητα, αλλά στην αντιμετώπισή της μέσα από μια ενεργητική κριτική διδασκαλία, όπου πρωταγωνιστής είναι ο ίδιος. Τον σύγχρονο δάσκαλο πρέπει να τον χαρακτηρίζει κριτικό πνεύμα, δημιουργικότητα

⁵⁹ Scott, P. (1996) «Internationalization and quality assurance, in De Winter, U. (ed). Internationalization and quality assurance. Goals, Strategies and instruments». Amsterdam, EAIE Occasional.

⁶⁰ Παπαδάκης, Ν. (2001) «Ο εκπαιδευτικός στο «σχολείο που λογοδοτεί». Θεσμικά κείμενα και προγραμματικός λόγος της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το ρόλο του εκπαιδευτικού». Κ. Ουζούνης, Α. Καραφύλλης (επιμ.) Πρακτικά Συνεδρίου: «Ο δάσκαλος του 21^{ου} αι. στην Ε.Ε.» Αλεξανδρούπολη, Μάιος, 2001, Ξάνθη, στο: www.uom.gr

⁶¹ Hargreaves, A. (1994) «Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Culture in the Post Modern Age», New York, Teachers College Press, στο: www.books.google.com.cy

και προπαντός επαγγελματική αυτονομία»⁶². Μόνο με τον τρόπο αυτό θα είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στην νέα πραγματικότητα.

Τέλος, ο αποτελεσματικός εκπαιδευτικός έχει υψηλά κίνητρα. Σύμφωνα με διεθνείς έρευνες (Ryans, 1960; Rosenshine & Furst, 1973; Murrey, 1983) κατά τις δεκαετίες '60, '70 και '80, το προφίλ του ιδεώδους δασκάλου χαρακτηρίζεται από στοιχεία όπως ακεραιότητα του χαρακτήρα, ενθουσιασμός, εγκαρδιότητα, χιούμορ, ορθή κρίση, προσαρμοστικότητα και ευελιξία, οργανωτικότητα, σαφήνεια λόγου, διαλεκτική ικανότητα, άρτια γνώση του αντικειμένου που καλείται να διδάξει, ορθή διαχείριση αμοιβών και ποινών. Ο αποτελεσματικός δάσκαλος αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους μαθητές, καλύπτει τις προσωπικές τους ανάγκες, διαθέτει ηγετικές ικανότητες, διατηρεί καλή σχέση με τους γονείς, είναι κοινωνικός, δημιουργεί ατμόσφαιρα εργασίας, εξατομικεύει τη διδασκαλία και είναι σε θέση να κάνει παιδαγωγική χρήση και αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων ⁶³. Επομένως ο ρόλος των εκπαιδευτικών, καθημερινά είναι πολυδιάστατος και απαιτητικός. Χρειάζεται οι εκπαιδευτικοί να είναι ευέλικτοι και να μπορούν να ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στα καθήκοντά τους.

⁶² Μπουζάκης, Σ. (2005) «Η Δια Βίου Εκπαίδευση στο Παράδειγμα της Κατάρτισης, Επιμόρφωσης και Μετεκπαίδευσης των Εκπαιδευτικών», Συγκριτική Παιδαγωγική Ι. Αθήνα, Gutenberg.

⁶³ Παπάνης, Ε. *Τα κίνητρα του δασκάλου*, 5 Φεβρουαρίου, 2009, Διαθέσιμο στο: www.epapanis.blogspot.com.cy.

1.6. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ.

Αποτελεί γεγονός ότι το σχολείο λειτουργεί ως ο μόνος δρόμος για την παροχή γνώσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, που ουσιαστικά παραμένουν εγκλωβισμένες σε «παραδοσιακά» πρότυπα, καθώς οι κοινωνικές ανάγκες μεταβάλλονται, επηρεασμένες από πολιτικές, οικονομικές και πολιτισμικές επιδράσεις και απαιτούν να προσφέρει, μεταξύ των άλλων δεξιοτήτων, και κοινωνικές δεξιότητες. Οι τάσεις αυτές επηρεάζουν τα εκπαιδευτικά συστήματα, που προσπαθούν να καλύψουν ικανοποιητικά τις τέτοιου είδους ανάγκες, ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Έτσι, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διδασκόντων εκπαιδευτικών έχουν αυξηθεί και τροποποιηθεί ώστε να τους βοηθήσουν να είναι κι αυτοί πιο αποτελεσματικοί και να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα της σχολικής τους μονάδας.

Σύμφωνα με τον Στοιχειώδη Εκπαιδευτικό Νόμο (ΚΔΠ 225/2008, ΚΔΠ 276/2009, ΚΔΠ 345/2011, ΚΔΠ 253/2012) Κανονισμοί σύμφωνα με το άρθρο 5 Κεφ. 166 21. Το Υπουργικό Συμβούλιο εκδίδει κανονισμούς για όλα τα εκπαιδευτικά στελέχη των σχολικών μονάδων. Με βάση τα σχέδια υπηρεσίας, το διδακτικό προσωπικό κάθε σχολείου οφείλει να συνεργάζεται με τον διευθυντή και τους βοηθούς διευθυντές στο έργο της διεύθυνσης και λειτουργίας του σχολείου, να διδάσκει στις τάξεις και τα τμήματα που καθορίζονται από το διευθυντή του σχολείου, να αναλαμβάνουν, εκτός από τη διδασκαλία και άλλη εργασία που αποφασίζεται από το διδασκαλικό σύλλογο ή που τους αναθέτει ο διευθυντής και που είναι αναγκαία για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και μετέχουν σε όλες τις δραστηριότητες του σχολείου. Αναλαμβάνουν επίσης αναπλήρωση δασκάλου, όταν απουσιάζει, συμμετέχουν στις τακτικές και έκτακτες συνεδρίες του διδασκαλικού συλλόγου ενώ οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε δύο ή περισσότερα σχολεία ανήκουν υπηρεσιακά στο σχολείο εκείνο που εργάζονται τον περισσότερο χρόνο.

Επιπρόσθετα, όλοι οι νεοδιοριζόμενοι επί δοκιμασία δάσκαλοι, οι έκτακτοι με ετήσια σύμβαση απασχόλησης και οι δάσκαλοι που επανέρχονται από ετήσια άδεια απουσίας με ή χωρίς απολαβές αποστέλλουν μέσω του διευθυντή τους στο οικείο Επαρχιακό Γραφείο Παιδείας, σε δύο αντίγραφα, επιστολή ανάληψης καθηκόντων την πρώτη μέρα που αναλαμβάνουν καθήκοντα ενώ η δήλωση ανάληψης καθηκόντων δασκάλων που εργάζονται σε μονοδιδάσκαλο σχολείο προσυπογράφεται από τον πρόεδρο της οικείας σχολικής εφορείας. Επίσης, όλοι οι δάσκαλοι παραμένουν στο σχολείο στη διάρκεια των ωρών της κανονικής λειτουργίας του και

εκκλησιάζονται με τους μαθητές 2 έως 4 φορές τον χρόνο σύμφωνα με το πρόγραμμα που καθορίζεται από το διδασκαλικό σύλλογο. Τέλος, για όλες τις περιπτώσεις άδειας ο δάσκαλος γνωστοποιεί την ανάληψη των καθηκόντων του στον οικείο επιθεωρητή.

Πολύ σημαντικές είναι κι άλλες υποχρεώσεις των εκπαιδευτικών, οι οποίες αναφέρονται στους κανονισμούς. Αυτές είναι οι εξής: Οι δάσκαλοι οφείλουν να είναι σε όλα πρότυπα υπεύθυνου και ελεύθερου δημοκρατικού πολίτη, να χαρακτηρίζονται από αξιοπρέπεια, ευγένεια και διακριτικότητα, να συνεργάζονται συναδελφικά μεταξύ τους και να συμπεριφέρονται προς τα παιδιά με τον τρόπο που αρμόζει σε παιδαγωγούς. Κάθε δάσκαλος θα πρέπει να φροντίζει να γνωρίσει την προσωπικότητα και τις εκπαιδευτικές ανάγκες των παιδιών του, να μπορεί να οργανώνει συσκέψεις των γονιών και κηδεμόνων των παιδιών σε συνεννόηση με το διευθυντή, στις οποίες συζητούνται θέματα αγωγής, πειθαρχίας και προόδου των παιδιών.

Επίσης, οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να αναλαμβάνουν καθήκοντα επίβλεψης των μαθητών με σκοπό την συναναστροφή τους με τα παιδιά και έξω από την αίθουσα διδασκαλίας, η ασφάλεια και η τήρηση της τάξης και της καλής συμπεριφοράς των παιδιών στη σχολική αυλή, τους διαδρόμους, το κυλικείο και άλλους χώρους του σχολείου. Τέτοια καθήκοντα επίβλεψης μπορούν να αναληφθούν κατά τις αθλητικές συναντήσεις μεταξύ τμημάτων ή τάξεων του σχολείου ή του σχολείου με άλλο σχολείο ή και σε άλλες εκδηλώσεις που γίνονται κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του σχολείου. Τέλος, κάθε δάσκαλος ετοιμάζει βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό, εβδομαδιαίο ή δεκαπενθήμερο, ο οποίος θα είναι στη διάθεση του διευθυντή του ή και του επιθεωρητή, όταν του ζητηθεί⁶⁴.

Όπως φαίνεται από τους Κανονισμούς του σχεδίου Υπηρεσίας των εκπαιδευτικών, τα καθήκοντα ενός εκπαιδευτικού δεν αποτελούνται μόνο από τη διδασκαλία σε τάξη, αλλά καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα αναγκών. Βέβαια, εξαιτίας της πολυπλοκότητας του ρόλου τους, οι εκπαιδευτικοί έχουν σημαντικές θέσεις στις σχολικές μονάδες. Ο ικανός εκπαιδευτικός, αυτός που μπορεί να ανταπεξέρχεται, καθημερινά, σ' όλες τις ανάγκες του σχολείου του, των μαθητών του αλλά και της διεύθυνσης, ασκεί πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και στη βελτίωση της σχολικής μονάδας αλλά και των μαθητών του, των αυριανών δημοκρατικών πολιτών.

⁶⁴ Διεύθυνση Δημοτικής Εκπαίδευσης Κύπρου, *Οι περί λειτουργίας των Δημόσιων Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης Κανονισμοί του 2008 έως 2012*, Διαθέσιμο στο: <http://www.moec.gov.cy>

Ουσιαστικά οι μελλοντικές γενεές διαμορφώνονται από τους σημερινούς εκπαιδευτικούς αφού, οι τελευταίοι έχουν στα χέρια τους τη δύναμη να επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά τους νεαρούς μαθητές και να τους κατευθύνουν ως προς τη διαμόρφωση του χαρακτήρα τους και κατ' επέκταση στην απόκτηση αρχών και ήθους. Επομένως οι εκπαιδευτικοί, και ιδιαίτερα οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στη μετέπειτα ζωή των νεαρών ατόμων. Ταυτόχρονα, θεωρώ πως οι εκπαιδευτικοί που κατά τη διάρκεια του έργου τους έχουν και τη συνεργασία των γονέων, διατηρούν καλές σχέσεις μεταξύ τους και έχουν την κατάλληλη επικοινωνία πετυχαίνουν ευκολότερα καλύτερα αποτελέσματα και κυρίως για τους μαθητές τους.

1.7. ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.

Σύμφωνα με τους Liston & Zeichner (1991)⁶⁵ οι προτάσεις εκπαιδευτικής πολιτικής που έχουν ως επίκεντρο τον εκπαιδευτικό, συνήθως, πάσχουν από την άποψη ότι προτείνουν λύσεις σε κοινωνικοπολιτικό και ιδεολογικό κενό αφού, αποσιωπούν τις κοινωνικές σχέσεις άνισης κατανομής πλούτου, προνομίων και εξουσίας στην κοινωνία και στο σχολείο, μ' αποτέλεσμα να μην έχουν ουσιαστικό αντίκρισμα στις καθημερινές συνθήκες εργασίας και στο έργο των εκπαιδευτικών, αλλά και να μην δημιουργούν τις προϋποθέσεις για αλλαγή.

Άλλωστε, στο Επίσημο Πρόγραμμα Διακυβέρνησης του Προέδρου της Κυπριακής Δημοκρατίας, δηλώνεται ρητά: «σεβασμός προς τα δικαιώματα του πολίτη και τις αρχές της δημοκρατίας, της ισοπολιτείας και της κοινωνικής δικαιοσύνης» και ότι στόχος του συστήματος επιμόρφωσης θα είναι η ανάπτυξη κριτικών εκπαιδευτικών, για να μην είναι απλώς και μόνο παθητικοί εφαρμοστές εκπαιδευτικών μέτρων και αλλαγών⁶⁶. Ακόμη, στο «Πόρισμα» της Επιτροπής Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης (2004) ρητά υπογραμμίζεται πως ο εκπαιδευτικός είναι ένας καλά ενημερωμένος επαγγελματίας και παιδαγωγός, ένας στοχαστοκριτικός ερευνητής. Επομένως το ζήτημα που προκύπτει δεν είναι το πώς μπορούμε να κάνουμε κάτι αλλά ποιες πολιτικές σχεδιάζουμε και υλοποιούμε για τους εκπαιδευτικούς ώστε να είναι σε θέση να ασκούν το έργο τους με κριτικό, στοχαστικό τρόπο, να αντιμετωπίζουν με επιτυχία την καθημερινή εκπαιδευτική πραγματικότητα και να ανασυγκροτούν στρατευμένοι/ες στην υπόθεση της παιδείας, της κοινωνικής δικαιοσύνης, της δημοκρατίας και της ειρηνικής συμβίωσης⁶⁷.

Οι εκπαιδευτικές πολιτικές για τον διδάσκοντα αποτελούν ένα προσφιλές αντικείμενο αναζητήσεων και διαλόγου στην ημερήσια διάταξη του εκπαιδευτικού ζητήματος. Αποτελεί θέμα υψηλής προτεραιότητας για διεθνείς οργανισμούς, ερευνητικά κέντρα, ερευνητές, εκπαιδευτικούς, πολιτικούς φορείς, συμβούλους κ.α. Ταυτόχρονα παρατηρείται ιδιαίτερη έξαρση, κατά τα τελευταία χρόνια, στις πολιτικές που προτείνονται με επίκεντρο τον

⁶⁵ Liston, D. & Zeichner, K., (1991) *Teacher Education and the social conditions of schooling*, New York: Routledge.

⁶⁶ Αναστασιάδης, Ν. Πρόγραμμα Διακυβέρνησης. Η Κύπρος μας, Τεύχος 118, Ιανουάριος – Μάρτιος, 2013, Υπουργείο Εσωτερικών, Διαθέσιμο στο: <http://www.moi.gov.cy>

⁶⁷ Επιτροπή Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης (2004). *Δημοκρατική και Ανθρώπινη παιδεία στην ευρωκυπριακή πολιτεία*, Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, Λευκωσία.

εκπαιδευτικό στην Ευρωπαϊκή Ένωση⁶⁸. Είναι πολύ σημαντικό οι σημερινοί εκπαιδευτικοί να ανήκουν στο σύγχρονο κοινωνικό πλαίσιο, όπως είναι αυτό της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Έτσι, πρόσφατες εκθέσεις όπως οι Eurydice, 2006, 2009; European Commission, 2007 κ.α. δίνουν γενικές κατευθύνσεις που εστιάζουν στην πρόταση ώστε η βασική εκπαίδευση των εκπαιδευτικών, η υποδοχή στο σχολείο, η επιμόρφωση, οι όροι εργασίας στα σχολεία και οι συνθήκες να εντάσσονται σ' ένα πλαίσιο σχεδιασμού και συντονισμού μιας δια βίου εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, απαιτείται συστηματική συνεργασία και συντονισμός όλων των εμπλεκόμενων φορέων (πανεπιστημίων, σχολικών μονάδων, εκπαιδευτικών οργανώσεων κ.α.).

Ένα χρόνο αργότερα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Συνδικαλιστικής Ένωσης για την εκπαίδευση⁶⁹ κατέθεσε προτάσεις που αναφέρονται στην αναβάθμιση της βασικής εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών σε μεταπτυχιακό επίπεδο, στο προφίλ των μελών του διδακτικού προσωπικού που διδάσκουν στη βασική εκπαίδευση, στη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη, την επαγγελματική αυτονομία, την αλλαγή των προγραμμάτων σπουδών κ.α.

Η Κύπρος ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης παρακολουθεί τις σχετικές εξελίξεις, ωστόσο καλείται να δώσει τη δική της εκδοχή «ευρωπαϊκής διάστασης» αφού, έχει να αντιμετωπίσει νέες μορφές κοινωνικού αποκλεισμού, ανισότητας και διακρίσεων, εμπόδια στην ειρηνική συνύπαρξη, την ανεργία κ.α. Πολλά απ' αυτά διακυβεύονται στην ίδια την εκπαιδευτική πράξη, γι' αυτό η σχέση του σχολείου με τον εκπαιδευτικό μπορεί να αποτελέσει ουσιαστική παρέμβαση. Οι εκπαιδευτικοί, αν και δεν αποτελούν ομοιογενή επαγγελματική ομάδα, εξαιτίας των ποικίλων διαφορών τους (φύλο, ειδικευση, χρόνια υπηρεσίας, τη θέση στη διοικητική ιεραρχία κ.α.) εντούτοις συγκροτούν μια κοινωνική κατηγορία εργαζομένων με ειδική συμβολή στην αναπαραγωγική λειτουργία της εκπαίδευσης. Βέβαια, προσφέρουν το έργο τους σ' ένα πλαίσιο σχετικής αυτονομίας καθώς οι επιλογές τους προκύπτουν από τις διευθετήσεις που κάνουν μπροστά στις αντιφάσεις, τις αντιθέσεις και τα διλλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά.

⁶⁸ ENTEP (2000). *Proceedings of the 1st conference on teacher education. Policies in the European Union: Teacher Education policies in the European Union*. Loule: Portugal.

⁶⁹ ETUCE, 2008. *Teacher education in Europe: An Etuse Policy Paper*. Brussels: ETUSE.

Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη τις καθημερινές προκλήσεις των εκπαιδευτικών, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής αντανάκλα και αντίστοιχη άποψη για τους εκπαιδευτικούς ως υποκείμενα και αντικείμενα αλλαγής. Έτσι, για να είναι ουσιαστική η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην εκπαιδευτική πολιτική και κατ' επέκταση στην επιμόρφωσή τους, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να τους δίνει νόημα. Ένα πρόγραμμα επιμορφωτικής πολιτικής εάν δεν έχει προϋποθέσεις μετασχηματιστικής παρέμβασης, τότε δε σεβόμαστε και δεν αναγνωρίζουμε τον εκπαιδευτικό. Η αναγνώριση του εκπαιδευτικού επιτυγχάνεται μέσα από το περιεχόμενο, τις διαδικασίες, τις πρακτικές και τις τεχνικές που υιοθετούμε.

Μια άλλη πτυχή που φανερώνει τη σχέση του σχολείου με τους εκπαιδευτικούς, και την επιρροή που έχει στην επιμόρφωσή τους, είναι οι αλληπάλλληλες εκπαιδευτικές αλλαγές που εισάγονται κατά καιρούς. Οι εκπαιδευτικοί, κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, καλούνται να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν αλλαγές στα Αναλυτικά Προγράμματα, τα σχολικά βιβλία, τις εξετάσεις, τη διδακτική μεθοδολογία, τη χρήση της τεχνολογίας στα σχολεία κ.α. Έτσι, το πεδίο της όποιας εκπαιδευτικής πολιτικής αλλαγών εμπεριέχει ως δομικές και αλληλένδετες παραμέτρους, το σχολείο και τον εκπαιδευτικό⁷⁰. Διαρκώς το σχολείο αλλάζει και για επιτυχημένες αλλαγές ο επαναπροσδιορισμός της εργασίας των εκπαιδευτικών αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση.

Αβίαστα λοιπόν αποδεικνύεται πως η διαδρομή των εκπαιδευτικών ακολουθεί έναν κύκλο. Από το σχολείο έχει συνέχεια το πανεπιστήμιο και ακολούθως πάλι το σχολείο. Στις περιπτώσεις αυτές οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται κάθε φορά στο σχολείο αποτελούν τη στρατηγική ομάδα που έχει υψηλούς βαθμούς προτεραιότητας στη διαμόρφωση και την άσκηση της συνολικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Στην κυρίαρχη εκπαίδευση, οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν συνήθως ασκούν «άτυπη» μαθητεία των μελλοντικών εκπαιδευτικών. Υποδέχονται στο σχολείο τους νεοδιοριζόμενους εκπαιδευτικούς και καλούνται να υλοποιήσουν την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση και τις αλλαγές που επιχειρούνται. Φυσικά, η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και ιδιαίτερα από τους ίδιους. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών έχει ουσιαστικά αποτελέσματα σε εκπαιδευτικούς που είναι θεωρητικά, επιστημονικά, παιδαγωγικά και κοινωνιολογικά ευαισθητοποιημένοι έτσι ώστε με

⁷⁰ Μαυρογιώργος, Γ. (2007) *Πολιτικές για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών: Συνέχεια, ασυνέχεια και αντιφάσεις*. Επιμέλεια Έκδοσης: Χαραλάμπους, Δ., Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

γνώση, κατανόηση και φαντασία να είναι έτοιμοι να υποδέχονται κριτικά τις αλλαγές στο σχολείο και να τις συνδέουν συστηματικά με την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Όπως φαίνεται από τα πιο πάνω, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητη τόσο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη όσο και για την προσωπική τους βελτίωση και ικανοποίηση. Ο εκπαιδευτικός οφείλει να ζει μέσα στην κοινωνία και να δρα στο πεδίο των αντιθέσεων και των συγκρούσεων, στρατευμένος/η στην υπόθεση της παιδείας, της κοινωνικής δικαιοσύνης της δημοκρατίας και της ειρηνικής συμβίωσης. Ακόμη θα πρέπει, μέσα από την εξουσία που του δίνεται, να διευρύνει τα όρια της δημοκρατίας τόσο στο σχολείο όσο και στην κοινωνία. Θεωρώ πως οι εκπαιδευτικοί δεν πρέπει να περιορίζονται στις υποχρεώσεις τους αλλά, να τις υπερβαίνουν και να δημιουργούν εφαρμόζοντας τη δια βίου μάθηση. Πιστεύω πως τέτοια χαρακτηριστικά πρέπει να έχουν και οι όποιες επιμορφωτικές πολιτικές εφαρμόζονται, για να είναι αποδοτικές.

1.8. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.

«Το εκπαιδευτικό σύστημα είναι ένα υποσύστημα του ευρύτερου κοινωνικού συστήματος, το οποίο έχει τη δική του δομή και φυσιολογία, τη δική του οργάνωση και λειτουργία»⁷¹. Ο τρόπος οργάνωσης του είναι αποτέλεσμα πολιτικών επιλογών στο πλαίσιο ενός γενικότερου πολιτικού σχεδιασμού που στηρίζεται σε συγκεκριμένο αξιακοφιλοσοφικό υπόβαθρο και σε συγκεκριμένη παιδαγωγική – εκπαιδευτική ιδεολογία. Από αυτές τις επιλογές προκύπτει συγκεκριμένος τρόπος κατανομής της εξουσίας, των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων μεταξύ των μερών του συστήματος, ο οποίος προσδίδει στο σύστημα συγκεντρωτικό ή αποκεντρωτικό χαρακτήρα. Ο χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος έχει καθοριστική σημασία για τον προσδιορισμό των περιθωρίων που έχουν τα στελέχη της εκπαίδευσης να ασκήσουν διοίκηση⁷².

Στις μέρες μας, στις μέρες της πολυπλοκότητας και της παραδοξότητας, η μόνη σταθερά είναι η συνεχής αλλαγή. Τα τελευταία πενήντα χρόνια έχουν συμβεί ποικίλες αλλαγές που επηρέασαν ολόκληρη την κοινωνία. Για την Κύπρο η δεκαετία του '60 ήταν η περίοδος της Ανεξαρτησίας ενώ, δυστυχώς, η δεκαετία του '70 αποτέλεσε για την Κύπρο μια μαύρη σελίδα στην ιστορία, η οποία την επηρέασε και την επηρεάζει μέχρι και σήμερα. Είναι η περίοδος που στάθηκε καθοριστική για την κυπριακή κοινωνία, αφού μετά το Πραξικόπημα και την Τουρκική εισβολή, την σημάδεψε ανεξίτηλα.

Σύμφωνα με τις πρόνοιες της Συμφωνίας Ζυρίχης – Λονδίνου του 1959, αρμόδιες για την εκπαίδευση ήταν η Ελληνική Κοινοτική Συνέλευση και η Τουρκική Κοινοτική Συνέλευση. Μετά την αποχώρηση των Τουρκοκυπρίων από την Κυβέρνηση, το 1965, η Ελληνική Κοινοτική Συνέλευση διαλύεται και τις αρμοδιότητές της αναλαμβάνει το νεοϊδρυθέν Υπουργείο Παιδείας της Κύπρου. Από το 1994 το Υπουργείο Παιδείας έγινε Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού⁷³.

Πρόκειται για ένα κεντρικό γραφειοκρατικό μηχανισμό διακυβέρνησης και εποπτείας του εκπαιδευτικού συστήματος του νησιού. Στη θέση του Υπουργού Παιδείας βρισκόταν πολιτικό πρόσωπο και στη θέση του Γενικού Διευθυντή μόνιμος δημόσιος υπάλληλος, κορυφή της

⁷¹ Πέτρου, Σ. (2001) *Κυπριακή Εκπαίδευση ως διαδικασία σύγκρουσης – ρύθμισης του κυπριακού προβλήματος*, Εκδόσεις: ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ, Λάρνακα – Κύπρος, σελ.: 47.

⁷² Κατσαρός, Ι. (2008) *Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης*, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Αθήνα, Διαθέσιμο στο: <http://www.pi-schools.gr>.

⁷³ Eurybase (2006 - 2007) *The Education System in Cyprus*, available from: <http://www.eurydice.org>

εξουσιαστικής ιεραρχίας. Τέσσερα χρόνια αργότερα, το 1969, ιδρύεται η Επιτροπή της Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας. Η επιτροπή αυτή είναι ένα ανεξάρτητο πενταμελές σώμα. Τα μέλη αυτά διορίζονται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και είναι υπεύθυνη για τους διορισμούς, τις μεταθέσεις, τις τοποθετήσεις και τις προαγωγές των εκπαιδευτικών⁷⁴.

Η υψηλότερη αρχή για την εκπαιδευτική πολιτική είναι το Υπουργικό Συμβούλιο. Το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού έχει ευθύνη για τη διοίκηση της εκπαίδευσης, την επιβολή των νόμων και την προετοιμασία του προϋπολογισμού της. Ταυτόχρονα, προετοιμάζει νομοσχέδια σχετικά με την εκπαίδευση και τα υποβάλλει για έγκριση στη Βουλή των Αντιπροσώπων μέσω του Υπουργικού Συμβουλίου.

Το Υπουργικό Συμβούλιο, το 2005, αντικατέστησε το Εκπαιδευτικό Συμβούλιο με το Συμβούλιο Παιδείας. Το τελευταίο είναι ένα συμβουλευτικό όργανο του Υπουργείου Παιδείας που έχει ως στόχο του να αρχίσει το διάλογο και να επιτύχει ευρύτερη συναίνεση σχετικά με την αναδιάρθρωση ολόκληρου του εκπαιδευτικού συστήματος της Κύπρου. Αποτελείται από αντιπροσώπους από όλα τα Κοινοβουλευτικά Κόμματα, τον Μόνιμο Γραμματέα του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, τον Μόνιμο Γραμματέα του γραφείου Προγραμματισμού, τον Πρόεδρο της Εκπαιδευτικής Επιτροπής της Βουλής των Αντιπροσώπων όπως και από άλλα ενδιαφέροντα όργανα. Προεδρεύεται από τον Υπουργό Παιδείας και Πολιτισμού⁷⁵.

Επιπλέον, το 1972 ιδρύθηκε το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο ως ίδρυμα εκπαίδευσης δασκάλων. Οι κύριες δραστηριότητές του σήμερα είναι η επαγγελματική κατάρτιση των εκπαιδευτικών (εισαγωγή και ενδοϋπηρεσιακή), η εκπαιδευτική έρευνα και αξιολόγηση, η εκπαιδευτική τεκμηρίωση, η εκπαιδευτική τεχνολογία, η ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών καθώς και η παραγωγή των εγχειριδίων για την αρχική και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Ουσιαστικά, αποστολή του είναι να μεριμνά για τη συνεχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών όλων των βαθμίδων, να τους ενημερώνει για τις σύγχρονες τάσεις της εκπαίδευσης και την ακολουθητέα εκπαιδευτική πολιτική.

⁷⁴ Μπουζάκης, Σ. (2005) *Το κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα απέναντι στην Ευρωπαϊκή Πρόκληση*, Συγκριτική Παιδαγωγική Ι. Αθήνα, Gutenberg.

⁷⁵ Eurydice (2006 - 2007) *The Education System in Cyprus*, available from: <http://www.eurydice.org>.

Σε περιφερειακό επίπεδο στις τέσσερις από τις έξι διοικητικές περιοχές του νησιού υπάρχει ένας Επιθεωρητής (Επιθεωρητής Περιοχής) ο οποίος είναι υπεύθυνος για ένα μέρος των ευθυνών και των καθηκόντων των σχολείων και του εκπαιδευτικού προσωπικού της περιοχής του που αφαιρούνται αντίστοιχα από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων της περιοχής. Για τη Λάρνακα και την Αμμόχωστο, υπάρχει κοινός επιθεωρητής για κάθε επίπεδο εκπαίδευσης⁷⁶.

Σε τοπικό επίπεδο υπάρχουν στους δήμους, στα χωριά ή στις γειτονικές κοινότητες όπου λειτουργούν σχολεία, οι Σχολικές Εφορίες. Οι Σχολικές Εφορίες, σύμφωνα με το νόμο «Περί Σχολικών Εφορειών» (70 (Ι)/2005)⁷⁷, θεωρούνται ως νομικά πρόσωπα και το Υπουργικό Συμβούλιο καθορίζει τις ευθύνες και τις αρμοδιότητές τους. Είναι αρμόδιες για τη συντήρηση και τη βελτίωση των σχολικών κτηρίων, για την εξασφάλιση, τη διαχείριση και τη διατήρηση του σχολικού εξοπλισμού, την υποβολή προτάσεων στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού σχετικά με την κατανομή των μαθητών στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και σε συνεργασία με τις ενώσεις των γονέων την εξασφάλιση της ευημερίας και της ασφάλειας των μαθητών.

Κάθε Σχολική Εφορεία είναι αρμόδια για τα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που ανήκουν στην περιοχή αρμοδιότητάς της έτσι όπως αυτή ορίζεται από το Υπουργικό Συμβούλιο. Μέχρι την αλλαγή στο νόμο του 2005, όπου τα μέλη τους επιλέγονται σύμφωνα με τις υποδείξεις των πολιτικών κομμάτων. Με τον νόμο «Περί Σχολικών Εφορειών» (70 (Ι)/2005) κάποια μέλη των Σχολικών Εφορειών δε διορίζονται αλλά εκλέγονται. Οι Σχολικές Εφορείες υποβάλλουν τον προϋπολογισμό τους για το επόμενο σχολικό έτος στα Υπουργεία Παιδείας και Πολιτισμού και Οικονομικών για έγκριση. Στο τέλος κάθε σχολικού έτους οι Σχολικές Επιτροπές υποβάλλουν λεπτομερή οικονομική έκθεση, η οποία ελέγχεται από κρατικούς ελεγκτές. Με την τροποποίηση του νόμου 70 (Ι)/2005, εισάγεται ένα νέο σώμα, η Σχολική Συμβουλευτική Επιτροπή. Έτσι, για κάθε σχολείο, συστήνεται μια Επιτροπή που περιλαμβάνει και το διευθυντή του ως πρόεδρο. Η Επιτροπή αυτή προβλέπεται ότι θα συνεδριάζει σε τακτική βάση και θα υποβάλλει προτάσεις που θα αφορούν τα θέματα που διαχειρίζεται η Σχολική Επιτροπή.

⁷⁶ Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, (2003) *Το εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου*, Λευκωσία, Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού.

⁷⁷ Νόμος 70 (Ι)/2005. *Περί Σχολικών Εφορειών*.

Επιπλέον, η δημόσια εκπαίδευση χρηματοδοτείται από την Κυβέρνηση, αλλά όχι με τον ίδιο τρόπο ή στην ίδια έκταση σ' όλα τα επίπεδα. Τα δημόσια σχολεία, νηπιαγωγεία, δημοτικά και δευτεροβάθμια δεν έχουν καμιά άλλη πηγή χρηματοδότησης εκτός από τον εθνικό προϋπολογισμό, τα χρήματα που προκύπτουν από τη διαχείριση της περιουσίας τους (και σωστή αξιοποίηση τυχόν εισφορών ή εράνων) και από κάποιες ιδιαιτερότητές τους (π.χ. παιδιά με ειδικές ανάγκες, παιδιά μεταναστών κ.λπ.)⁷⁸.

Το κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα περιλαμβάνει την προσχολική εκπαίδευση, τη βασική υποχρεωτική εκπαίδευση (όπου περιλαμβάνεται ένας χρόνος προσχολικής εκπαίδευσης, η πρωτοβάθμια εκπαίδευση (δημοτικό – έξι χρόνια) και η χαμηλότερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (γυμνάσιο – τρία χρόνια), την ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και κατάρτιση συμπεριλαμβανομένης της γενικής ανώτερης δευτεροβάθμιας και επαγγελματικής εκπαίδευσης και τέλος τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (πανεπιστήμια). Η εκπαίδευση ενηλίκων και η κατάρτιση προσφέρονται σ' όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης ενώ η διδασκαλία σ' όλα τα επίπεδα γίνεται στα ελληνικά.

Σύμφωνα με τον νόμο 24 (I)/1993⁷⁹, η βασική υποχρεωτική εκπαίδευση διαρκεί δέκα έτη και περιλαμβάνει το νηπιαγωγείο, που προστέθηκε από το ακαδημαϊκό έτος 2004/05 (απόφαση 59.824/14.04.04 του Υπουργικού Συμβουλίου), το δημοτικό σχολείο και το γυμνάσιο και αφορά όλα τα παιδιά ηλικίας 5 - 15 ετών. Στο δημοτικό διδάσκουν δάσκαλοι και στο γυμνάσιο καθηγητές ειδικοτήτων. Η βασική υποχρεωτική εκπαίδευση παρέχει τη δυνατότητα επιλογής όλων τύπων ανώτερων δευτεροβάθμιων εκπαιδεύσεων και καταρτίσεων. Όσοι απόφοιτοι της υποχρεωτικής εκπαίδευσης δε στρέφονται στην αγορά εργασίας έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα στο Ενιαίο Λύκειο (ανώτερο δευτεροβάθμιο σχολείο) και σε σπουδές που οδηγούν σε επαγγελματική πιστοποίηση (Τεχνική Σχολή)⁸⁰. Η εισαγωγή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση γίνεται με εξετάσεις μετά το τέλος της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Ν. 22(I)/2006).

⁷⁸ Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, (2003) *Το εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου*, Λευκωσία, Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού.

⁷⁹ Νόμοι 21 (I) 1993 και 220 (I) 2004. Οι Περί Δημοτικής και Μέσης Εκπαίδευσης (Υποχρεωτική Φοίτηση και Παροχή Δωρεάν Παιδείας), Νόμοι του 1993 και 2004.

⁸⁰ Παύλου, Σ. (2004) *Επιμ. Εκπαιδευτική Νομοθεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας*, Λευκωσία, ΟΕΛΜΕΚ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1. ΣΚΟΠΟΣ.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να ενημερώσει τους αναγνώστες για τον ρόλο των εκπαιδευτικών στο σύγχρονο σχολείο καθώς και για την πολυπλοκότητα του χαρακτήρα του ρόλου αυτού, που καλούνται να διαδραματίσουν στην κοινωνία του 21^{ου} αιώνα, στην κοινωνία της τεχνολογίας, της πληροφορίας και της παγκοσμιοποίησης. Το θέμα αυτό έχει επιλεγεί εξαιτίας της βαρύτητάς του στην εκπαιδευτική πράξη αλλά και από το γεγονός ότι στα σχολεία καθημερινά, αλληλεπιδρούν άνθρωποι με γνώσεις, συναισθήματα και συμπεριφορές. Το σχολείο δεν αποτελεί μια απλή επιχείρηση με μοναδικό σκοπό την παραγωγικότητα, όπως συμβαίνει σ' αυτές τις περιπτώσεις, αλλά αντίθετα απαιτεί προσπάθεια καθημερινή, κατανόηση, υπομονή, γνώσεις και ευελιξία απ' όλα τα εμπλεκόμενα μέλη και από τους εμπλεκόμενους φορείς έτσι ώστε να υπάρχει ομαδική – συνεργατική δουλειά και αποτελεσματικότητα. Πιστεύω πως με τον τρόπο αυτό μπορούμε να ανταπεξέλθουμε στις σύγχρονες ανάγκες της σημερινής κοινωνίας μας και να δημιουργήσουμε ιδανικούς δημοκρατικούς πολίτες για το αύριο.

2.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι, να εξαγάγει συμπεράσματα σε μια σειρά ερωτημάτων γύρω από το ρόλο που καλούνται να παίξουν σήμερα οι εκπαιδευτικοί σχολικών μονάδων υποχρεωτικής εκπαίδευσης και τη σχέση / διασύνδεση του ρόλου αυτού με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Μέσα από τη μελέτη εθνικών κειμένων εκπαιδευτικής πολιτικής σε άμεση σχέση και συνάρτηση με αντίστοιχα διεθνή κείμενα, γίνεται εφικτή η ανασύνθεση και αναπαράσταση της κοινωνικής πραγματικότητας και αναδεικνύεται τόσο η διαδικασία διαμόρφωσης των εθνικών εκπαιδευτικών πολιτικών προτάσεων / πράξεων όσο και η σχέση, διασύνδεση, επιρροή του διεθνούς περιβάλλοντος (κοινωνικού, οικονομικού, πολιτιστικού) στη λήψη αυτών των αποφάσεων.

Η ερευνητική μέθοδος που κρίνεται ως καταλληλότερη γι' αυτό το σκοπό και χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα είναι η ιστορική έρευνα. Η ιστορική έρευνα έχει οριστεί ως «ο συστηματικός και αντικειμενικός εντοπισμός, η εκτίμηση και σύνθεση μαρτυριών, προκειμένου να θεμελιωθούν γεγονότα και να συναχθούν συμπεράσματα σχετικά με συμβάντα του παρελθόντος. Είναι μια πράξη αναδόμησης που αναλαμβάνεται με ένα πνεύμα κριτικής

αναζήτησης, η οποία στοχεύει να πετύχει την πιστή αναπαράσταση μιας προηγούμενης εποχής. Η αναδόμηση υποδηλώνει μια ολιστική οπτική, από την άποψη ότι η μέθοδος της αναζήτησης που χαρακτηρίζει την ιστορική έρευνα επιχειρεί να περικλείσει και κατόπιν να εξηγήσει όλη την περιοχή του παρελθόντος του ανθρώπου στα πλαίσια μιας οπτικής που τονίζει σε μεγάλο βαθμό την κοινωνική, πολιτιστική, οικονομική και πνευματική του ανάπτυξη»⁸¹.

Η ειδική χρησιμότητα της ιστορικής έρευνας στο χώρο της εκπαίδευσης είναι αδιαμφισβήτητη. Η ιστορική μελέτη μιας εκπαιδευτικής ιδέας ή ενός θεσμού μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση του πως έχει εμφανιστεί ένα εκπαιδευτικό σύστημα και στη συνέχεια αυτή η κατανόηση να αποτελέσει μια γερή βάση για περαιτέρω πρόοδο. Μπορεί επίσης να συμβάλλει σε μια πληρέστερη κατανόηση της σχέσης ανάμεσα στην πολιτική και την εκπαίδευση, ανάμεσα στο σχολείο και την κοινωνία, ανάμεσα στην τοπική αυτοδιοίκηση και την κεντρική κυβέρνηση⁸².

Ένα δεύτερο σημείο εξίσου σημαντικό για τον ερευνητή είναι η συγκέντρωση όλων εκείνων των κανόνων και των νόμων, σύμφωνα με τους οποίους οι εκπαιδευτικοί είναι σε θέση να εργοδοτηθούν στις σχολικές μονάδες αλλά και να μπορέσουν να εργαστούν κατάλληλα σ' αυτές. Εντοπίζονται τα σημεία που αφορούν τη θέση, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των εκπαιδευτικών σχολικών μονάδων υποχρεωτικής εκπαίδευσης αλλά και οι διαδικασίες ανέλιξής τους.

Τέλος, η συγκέντρωση όλων των παραπάνω στοιχείων και η ανασύσταση της κοινωνικής πραγματικότητας δεν θα είχε κανένα νόημα εάν δεν συνοδευόταν από μια προσπάθεια ερμηνείας με τη χρήση της ερμηνευτικής μεθόδου. Η βασική αρχή της ερμηνευτικής μεθόδου που είναι η μεταφορά του ερευνητή στο χωροχρόνο του γεγονότος ή του υπό μελέτη φαινομένου και η μελέτη του μέσα στις συνθήκες που δημιουργήθηκε, διότι μόνο μέσα από μια τέτοια προσέγγιση είναι εφικτή η ανάλυση, κατανόηση και ερμηνεία του, βρίσκεται μέσα στις απαιτήσεις της παρούσας έρευνας. Το ίδιο ισχύει και για τη δεύτερη βασική της αρχή που είναι η σύνδεση του «Μέρους» με το «Όλο». Συγκεκριμένα το «Όλο» υποστασιοποιείται κατ' αρχήν στο ευρύτερο κοινωνικοϊστορικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα και εκτυλίσσεται το μεταρρυθμιστικό γεγονός. Έτσι το «Μέρος», δηλαδή το μελετούμενο μεταρρυθμιστικό

⁸¹ Cohen, L. and Manion, L. (1994) (4th Edition), *Research Methods in Education*, London, Routledge.

⁸² Sutherland, G, (1969) *The study of the History of Education*, In: *History*, 54 (180), 49 – 59.

εγχείρημα και η ασκούμενη εκπαιδευτική πολιτική στο σύνολό της, εξετάζεται κάθε φορά από διάφορες οπτικές γωνίες και μελετάται η διαλεκτική του σχέση με το «Όλο», δηλαδή με τις ευρύτερες κοινωνικο-οικονομικές και πολιτικοϊστορικές συνθήκες. Η σχέση «Μέρους – Όλου» δεν είναι αθροιστική αλλά δυναμική. Επιπλέον, η πορεία του ερμηνευτικού κύκλου συντελείται μέσα από μια συνεχή αλληλεπίδραση μερικού και καθολικού⁸³.

Μέσω του συνδυασμού των παραπάνω, τόσο κατά τη διαδικασία ερμηνευτικού σχολιασμού της κάθε ειδικής κατηγορίας όσο και κατά τη διαδικασία εξαγωγής των τελικών συμπερασμάτων, ο ερευνητής μπορεί να επιτύχει να προσεγγίσει το Όλο της εκπαιδευτικής πολιτικής ως κείμενο, λόγο και δράση αλλά και να ξεδιπλώσει τις πτυχές της σχέσης κράτους, κοινωνίας και εκπαίδευσης, όπως αυτή εξελίσσεται κατά την περίοδο που τον ενδιαφέρει⁸⁴. Συνοψίζοντας τα παραπάνω λοιπόν, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η μέθοδος της παρούσας εργασίας είναι ιστορική – ερμηνευτική.

⁸³ Πυργιωτάκης, Ι. & Παπαδάκης, Ν. (1999) *Ερμηνευτική Μέθοδος γύρω από την Εκπαιδευτική πολιτική και Μεταρρύθμιση: Ζητήματα Αλήθειας και Μεθόδου*, στο: Χάρης Κ., Πετρουλάκης Ν., Νικόδημος Σ. (επιμ.) Πρακτικά 1^{ου} Πανελλήνιου Συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος, Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα (Ναύπακτος, 1998), τόμος Β', Αθήνα, Ατραπός.

⁸⁴ Παπαδάκης, Ν. (2003) *Εκπαιδευτική πολιτική: Η εκπαιδευτική πολιτική ως κοινωνική πολιτική*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είναι γενική διαπίστωση ότι η σωστή λειτουργία της εκπαίδευσης αποτελεί κύρια μέριμνα τόσο της πολιτείας όσο και της κοινωνίας, γιατί από αυτήν επηρεάζεται ένα σημαντικό κομμάτι της, το πιο ζωντανό και δημιουργικό, αυτό που δίνει ελπίδες για πρόοδο και ένα καλύτερο μέλλον, οι νέοι.

Βασικός μοχλός της λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος είναι οι εκπαιδευτικοί που καλούνται ως εργαζόμενοι να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις/απαιτήσεις του συστήματος ξεπερνώντας τις όποιες δυσκολίες και προβλήματα γεννιούνται στον χώρο εργασίας τους, ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή, και ταυτόχρονα ως δημόσιοι λειτουργοί να επιτελέσουν το έργο τους με αξιοπρέπεια και μεράκι και να προσφέρουν στη νεολαία και την κοινωνία γενικότερα.

Για τους λόγους αυτούς οι έρευνες που γίνονται κατά καιρούς για θέματα που αφορούν στην ικανοποίηση και παρακίνηση των εκπαιδευτικών στην εργασία τους αλλά και θέματα σχετικά με την ηγεσία στην εκπαίδευση, από τη μια μεριά, μπορούν να αποτελέσουν σημείο προβληματισμού τόσο προς τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς, αλλά και τους ιθύνοντες διευθυντές εκπαίδευσης αλλά κυρίως για την πολιτεία που κύριο μέλημά της είναι η βελτίωση των συνθηκών στον χώρο της εκπαίδευσης. Από την άλλη πλευρά μπορούν να αποτελέσουν σημείο αναφοράς για μελλοντικές έρευνες.

Συμπερασματικά, μέσω της παρούσας εργασίας, διαπιστώνεται πως ο εκπαιδευτικός είναι το κατεξοχήν πρόσωπο που επιφορτίζεται με τη διαχείριση της ομάδας των μαθητών, ακόμα και αν οι μαθητές προβαίνουν σε πρωτοβουλίες και στην ανάληψη της αυτονομίας τους. Ωστόσο ο εκπαιδευτικός δεν προετοιμάζεται πάντα κατά τις σπουδές του έτσι ώστε να διαχειριστεί την παιδαγωγική σχέση. Έτσι λοιπόν για τη βελτίωση αλλά και τη διαχείριση της παιδαγωγικής σχέσης θα πρέπει να προσεχθεί η στάση του εκπαιδευτικού σε συνδυασμό με την προσωπικότητά του, τη μεθοδολογία που εφαρμόζει αλλά και με τις απαιτήσεις της κάθε εποχής.

Σε συσχέτιση με τη μεθοδολογία που εφαρμόζει ο εκπαιδευτικός και της απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας, και κατ' επέκταση του σύγχρονου σχολείου, μπορούμε να καθορίσουμε τους ρόλους που αυτός καλείται να αναλάβει. Οι ρόλοι αυτοί έχουν σκοπό να διευκολύνουν την πορεία της διδασκαλίας/εκμάθησης και να κάνουν τον εκπαιδευτικό πιο αποτελεσματικό, πιο αποδοτικό και σύγχρονο. Έτσι, πιστεύω πως ο εκπαιδευτικός καλείται να αναλάβει ρόλους

σύμφωνα με τις σχέσεις που διαμορφώνει με τους μαθητές του, με τους τρόπους εργασίας που αυτός υιοθετεί και τις τεχνικές που χρησιμοποιεί. Θεωρώ πως οι πιο κάτω ρόλοι του εκπαιδευτικού συνθέτουν τον ευρύτερο καθημερινό του ρόλο στο επάγγελμα αυτό.

α. Στο πλαίσιο των σχέσεων με τους μαθητές, ο εκπαιδευτικός θα όφειλε να αναλάβει ρόλους ως:

- μεσάζοντας ανάμεσα στη γνώση και στο μαθητή, του οποίου διευκολύνει τη μάθηση (προσανατολίζει, συνεργάζεται και διαπραγματεύεται τα πάντα την κάθε στιγμή)
- ανθρωπιστής και δημοκράτης
- σύμβουλος και διακριτικός οδηγός
- «ψυχοθεραπευτής», ψυχολόγος, κοινωνιολόγος, παιδαγωγός.

Επιπλέον, ο σύγχρονος εκπαιδευτικός θα όφειλε να:

- αγαπάει τη δουλειά του και τα παιδιά
- σέβεται τους μαθητές και προσαρμόζεται σ' αυτούς (για παράδειγμα, να σταματάει προτού οι μαθητές του κουραστούν)
- βοηθάει τα παιδιά
- ενθαρρύνει τους μαθητές προσφέροντάς τους την εμπειρία της επιτυχίας
- αποδέχεται την προσωπικότητα των μαθητών και χρησιμοποιεί τις ιδέες τους
- δημιουργεί μια αυθεντική παιδαγωγική σχέση και ένα ευνοϊκό κλίμα, κλίμα ασφάλειας και ζεστή ατμόσφαιρα
- συμβάλλει ώστε να επικρατεί στην τάξη πνεύμα επικοινωνίας και συνεργασία μέσω της ανάδρασης
- δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και γενναιοδωρίας, δηλαδή μια φιλική σχέση, που αποτελεί άλλωστε το στόχο της αυθεντικής Παιδαγωγικής
- έχει πάντα χρόνο για τα παιδιά, να τους μιλάει, να τα ακούει

- ενδιαφέρεται για τη δουλειά και την πρόοδο όλων των μαθητών
- εξασφαλίζει ίσες ευκαιρίες για τους μαθητές του, χωρίς να διάκειται ευνοϊκά μόνο έναντι των παιδιών που είναι πιο έξυπνα
- συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο σε όλους τους μαθητές, αγόρια και κορίτσια, κάθε φυλής, κοινωνικής τάξης κι επιπέδου
- αποφεύγει τις παράλογες απειλές και τις συγκρούσεις που προκαλούν στρες
- κρατά την ψυχραιμία του.

β. Στο πλαίσιο των τρόπων δουλειάς που υιοθετεί, ο εκπαιδευτικός θα όφειλε να αναλάβει τους ρόλους τού:

- διαχειριστή της πειθαρχίας, της δουλειάς και της εκμάθησης (που, όπως αναφέρει η Tagliante⁸⁵, γίνεται συγχρόνως ο γιατρός που γράφει τη συνταγή και ο φαρμακοποιός που προμηθεύει τα φάρμακα»)
- εμπνευστή που οργανώνει δραστηριότητες, διανέμει το λόγο, κινεί τη συζήτηση και οδηγεί σε συμπεράσματα
- ερευνητή
- διοργανωτή της εκμάθησης που σχεδιάζει το μάθημα, συγκεντρώνει το διδακτικό υλικό, μετατρέπει και προσαρμόζει τη διδασκαλία του
- συζητητή με γνώσεις Ψυχολογίας, Κοινωνιολογίας και πολιτιστικών θεμάτων
- δασκάλου της γνώσης, αλλά και της καλής συμπεριφοράς
- έμπειρου επιμορφωτή και εκπολιτιστή
- αξιολογητή.

Επιπλέον, ο σύγχρονος δάσκαλος θα όφειλε να:

⁸⁵ Tagliante, C.(1994) *La classe de langue*, Paris, CLE International.

- εργάζεται κι ενδιαφέρεται για την εξέλιξή του
- διδάσκεται από τους μαθητές του, από την εμπειρία του, ακόμη κι από την αποτυχία, χωρίς την αίσθηση της ανεπάρκειας και το συναίσθημα της ενοχής
- προσαρμόζεται στις καινούριες περιστάσεις, παρά τα προβλήματα
- αναπτύσσει εξίσου τις γνώσεις και τα συναισθήματα των μαθητών
- διαφυλάσσει τις θεμελιώδεις πολιτιστικές αξίες και υιοθετεί το Διαπολιτισμό και την «πολιτική ανοίγματος στον άλλον».

γ. Τέλος, στο πλαίσιο των τεχνικών που χρησιμοποιεί, ο εκπαιδευτικός θα όφειλε να αναλάβει το ρόλο του τεχνικού (να ξέρει να χρησιμοποιεί το μαγνητόφωνο, το βίντεο, την αίθουσα της πληροφορικής, το εργαστήριο, τη δορυφορική τηλεόραση μέσα στα σχολεία).

Επιπλέον, θα όφειλε να:

- χειρίζεται καλά τη γλώσσα
- υιοθετεί καινούριες ιδέες και τεχνικές
- διευκολύνει τη διάδραση στην τάξη, πράγμα το οποίο βοηθάει τους μαθητές να αποκτήσουν επικοινωνιακή και κοινωνικοπολιτιστική επάρκεια
- σχηματίζει μικτές ομάδες μαθητών για τις ομαδικές δραστηριότητες
- επιδεικνύει ευελιξία στην οργάνωση του μαθήματος

Πέρα όμως από τους πιο πάνω ρόλους του εκπαιδευτικού, εξίσου σημαντικός είναι και ο ρόλος του στον λόγο. Ο σωστός εκπαιδευτικός θα πρέπει να σέβεται το επίπεδο της γλωσσικής ικανότητας και κοινωνικής ωριμότητας των συμμετεχόντων, τη στάση των μελών της ομάδας, τους θεσμικούς περιορισμούς και τις απαιτήσεις του μαθήματος. Σε κάθε περίπτωση πιστεύω πως ο εκπαιδευτικός οφείλει να αποφεύγει τις μεγαλοστομίες και τις ηθικολογίες (συμβουλές, διαταγές, αναγγελίες της ανικανότητας ή της ανεπάρκειας των μαθητών).

Τέλος, πιστεύω ότι οι εκπαιδευτικοί όλων των βαθμίδων οφείλουν πράγματι να αλλάζουν τη στάση τους και να υιοθετήσουν πιο επικοινωνιακές στρατηγικές και τεχνικές που θα τους

ενισχύουν στο ρόλο τους και θα τους διευκολύνουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Βέβαια χωρίς προκαταλήψεις σχετικά με τη διανομή των ρόλων και με τις σχέσεις που δημιουργούν με τους μαθητές τους.

Επιπρόσθετα, ακόμη και το Κράτος θα έπρεπε να είναι υποχρεωμένο να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς σ' αυτήν την κατεύθυνση και να προβεί στην πρακτική και συνεχή επιμόρφωσή τους. Αυτό σημαίνει ότι το Κράτος θα όφειλε να προσφέρει στους εκπαιδευτικούς επιμόρφωση, όχι μόνο για τις θεωρητικές αρχές της επίλυσης των προβλημάτων, της συμπεριφοράς, των τρόπων διδασκαλίας κ.λπ., αλλά επίσης και την πρακτική εφαρμογή τους (π.χ. καθοδήγηση και ενημέρωση νεοδιοριζόμενων εκπαιδευτικών, ενημέρωση και βιωματικά εργαστήρια τόσο για τους νεοδιοριζόμενους εκπαιδευτικούς όσο και για τους παλαιότερους, εργαστήρια, συχνή επιμόρφωση και των διευθυντών, πιλοτικές εφαρμογές σε σχολικές μονάδες κ.α.).

Σαν συμπέρασμα, πιστεύω πως η ανάληψη του καινούριου ρόλου των εκπαιδευτικών, επανακαθορίζει την παιδαγωγική σχέση και παραμένει γι' αυτόν μια αναγκαιότητα και μια μεγάλη πρόκληση. Οι ραγδαίες εξελίξεις της εποχής μας, οι καθημερινή πρόοδος της τεχνολογίας καθώς και η παγκοσμιοποίηση είναι τα μόνα σταθερά στοιχεία σ' έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο. Ο εκπαιδευτικός βρίσκεται στο επίκεντρο των σταθερών αυτών και οφείλει να τις μελετήσει, να τις γνωρίσει και είτε να συμβαδίζει με τη νέα κοινωνία είτε να παραμένει θεατής. Ο σωστός παιδαγωγός είναι αυτός που συμβαδίζει με τη νέα πραγματικότητα, εξελίσσεται με αυτήν και γι' αυτήν και παρασύρει κι άλλους, σαν χείμαρρος, στο δρόμο της γνώσης και της ανάπτυξης. Είναι ένας ενεργός πολίτης που έχει στα χέρια του τη δύναμη να δημιουργήσει νέους ενεργούς, δημοκρατικούς πολίτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.

- **Ελληνόγλωσση.**

- ο Γρόλλιος, Γ. (1999) *Ιδεολογία. Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική πολιτική. Λόγος και Πράξη των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων για την εκπαίδευση*, Αθήνα, Gutenberg.
- ο Δανασσής – Αφεντάκης, Α. (1994) *Παιδαγωγική Ψυχολογία, Μάθηση και Ανάπτυξη*, Β' Έκδοση, Αθήνα: Μαυρομάτη Δέσποινα.
- ο Επιτροπή Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης (2004) *Δημοκρατική και Ανθρώπινη παιδεία στην ευρωκυπριακή πολιτεία*, Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, Λευκωσία.
- ο Ευκλείδη, Α. (1998), *Τα κίνητρα στην εκπαίδευση*, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- ο Κολιάδης, Ε. (1991), *Θεωρίες μάθησης και εκπαιδευτική πράξη, Συμπεριφοριστικές Θεωρίες*, Αθήνα: Αθανασόπουλος, Σ. – Παπαδάμης, Σ. και ΣΙΑ.
- ο Κούλα, Β. (2011), *Διαπροσωπικές σχέσεις διευθυντή και εκπαιδευτικών και θεωρίες διοίκησης*, Εκδοτικός Οίκος : Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε., Αθήνα.
- ο Μαυρογιώργος, Γ. (2007) *Πολιτικές για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών: Συνέχεια, ασυνέχεια και αντιφάσεις*, Επιμέλεια Έκδοσης: Χαραλάμπους, Δ., Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- ο Μπουζάκης, Σ. (2005) *Η δια βίου εκπαίδευση στο παράδειγμα της κατάρτισης, επιμόρφωσης και μετεκπαίδευσης των εκπαιδευτικών*, Συγκριτική Παιδαγωγική Ι. Αθήνα, Gutenberg.
- ο Μπουζάκης, Σ. (2005) *Το κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα απέναντι στην Ευρωπαϊκή Πρόκληση*, Συγκριτική Παιδαγωγική Ι. Αθήνα, Gutenberg.
- ο Μυλωνά, Ζ. Δ. (2005) *Διευθυντής και αποτελεσματική σχολική μονάδα : Απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*, Επιμέλεια σειράς Δ. Χατζηδήμου, Ε. Ταρατόρη. - Θεσσαλονίκη : Κυριακίδη Αφοί.
- ο Νόμοι 21 (Ι) 1993 και 220 (Ι) 2004. Οι Περί Δημοτικής και Μέσης Εκπαίδευσης (Υποχρεωτική Φοίτηση και Παροχή Δωρεάν Παιδείας), Νόμοι του 1993 και 2004.
- ο Νόμος 70 (Ι)/2005. Περί Σχολικών Εφορειών.
- ο Νόμος 10/1969 έως 80 (Ι) 2004, κανονισμός 25.

- ο Παπαδάκης, Ν. (2003) *Εκπαιδευτική πολιτική: Η εκπαιδευτική πολιτική ως κοινωνική πολιτική*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- ο Πασιαρδής, Π. (2004) *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Διαπολιτισμική Παιδαγωγική και Διδακτική, Μεταίχμιο, Αθήνα.
- ο Πασιαρδής, Π. (2014) *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Δεύτερη αναθεωρημένη έκδοση. Εκδόσεις: Μεταίχμιο, Αθήνα.
- ο Παύλου, Σ. (2004) Επιμ. Εκπαιδευτική Νομοθεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας, Λευκωσία, ΟΕΛΜΕΚ.
- ο Πέτρου, Σ. (2001) *Κυπριακή Εκπαίδευση ως διαδικασία σύγκρουσης – ρύθμισης του κυπριακού προβλήματος*, Εκδόσεις: ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ, Λάρνακα – Κύπρος, σελ.: 47.
- ο Πυργιωτάκης, Ι. & Παπαδάκης, Ν. (1999) Ερμηνευτική Μέθοδος γύρω από την Εκπαιδευτική Πολιτική και Μεταρρύθμιση: Ζητήματα Αλήθειας και Μεθόδου στο: Χάρης Κ., Πετρουλάκης Ν., Νικόδημος Σ. (επιμ.) Πρακτικά 1ου Πανελλήνιου Συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος, Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα (Ναύπακτος, 1998), τόμ. Β΄, Αθήνα, Ατραπός.
- ο Σαϊτής, Χ. (2008) *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- ο Σχέδιο Υπηρεσίας 12/1999.
- ο Σχέδιο Υπηρεσίας 5/2003.
- ο Τσαούσης, Δ.Γ. (1983) *Η κοινωνία του ανθρώπου*, Αθήνα, Gutenberg.
- ο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, (2003) *Το εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου*, Λευκωσία, Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού.
- ο Φράγκου, Χ. (2000) Ψυχοπαιδαγωγική. Θέματα παιδαγωγικής ψυχολογίας, παιδείας, διδακτικής και μάθησης, Αθήνα, Gutenberg – Παιδαγωγική σειρά.
- ο Χρυσαφίδης, Κ., (2000) Ανθρωπισμός: Μια απόπειρα προσέγγισης του όρου και οι συνέπειές της στη γνωστική διαδικασία και τη σχολική ζωή, στο: Σεμινάριο 25: Ανθρωπισμός και Εκπαίδευση το 2000, Π.Ε.Φ., Αθήνα, Μεταίχμιο.

- **Ξενόγλωσση.**

- Bezzina, C. (2000) *Educational leadership for twenty – first century Malta: breaking the bonds of dependency*, International Journal of Education Management, 14(7), pp. 299 – 307.
- Cohen, L. and Manion, L. (1994) (4th Edition), *Research Methods in Education*, London: Routledge.
- ENTEP (2000). *Proceedings of the 1st conference on teacher education. Policies in the European Union: Teacher Education policies in the European Union*. Loule: Portugal.
- ETUCE, 2008. *Teacher education in Europe: An Etuse Policy Paper*. Brussels: ETUSE.
- Fontana, D., (1996) *Ψυχολογία για εκπαιδευτικούς*, Μετάφραση: Λώμη Μαρίνα, Αθήνα: Σαββάλας.
- Kazdin, A.E., (2001) *Behavior Modification in Applied Settings*, USA: Wadsworth Thomson Learning.
- Leithwood, K. and Jantzi, D., (1990) *Transformational Leadership*, Educational Leadership (5), 8 – 12.
- Liston, D. and Zeichner, K., (1991) *Teacher Education and the social conditions of schooling*, New York: Routledge.
- Peterson, K.K. and Lezotte, L.W. (1991) *Educators researcher and the effective school movement*, In Bliss, JR Firestone, W.A., Richards, W.A. (Eds) *Rethinking Effective Schools: Research and Practice* pp. 128 – 137, London: Prentice Hall International, UK.
- Sutherland, G.(1969). *The Study of the History of Education*. In: History, 54 (180), 49– 59.
- Tagliante, C.(1994) *La classe de langue*, Paris, CLE International.
- Tessy, R. and Reynolds, D. (2000) *The International handbook of school effectiveness research*, Falmer Press, N. York.
- Wideen, M., and Andrews, I. (1987) *Staff development for school improvement*, Falmer Press, N. York.

- **Ιστοσελίδες.**

- Αναστασιάδης, Ν. Πρόγραμμα Διακυβέρνησης, Η Κύπρος μας, Τεύχος 118, Ιανουάριος – Μάρτιος, 2013, Υπουργείο Εσωτερικών, Διαθέσιμο στο: <http://www.moi.gov.cy>

- ο Γιαννικοπούλου, Φ. (2011) *Διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της περιοχής Πατρών*, Διαθέσιμο στο: <http://www.nemertes.lis.upatras.gr> .
- ο Διεύθυνση Δημοτικής Εκπαίδευσης Κύπρου, *Οι περί λειτουργίας των Δημόσιων Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης Κανονισμοί του 2008 έως 2012*, Διαθέσιμο στο: <http://www.moec.gov.cy>
- ο Ζιάκα, Β. *Ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας*, Ελληνικό Περιοδικό Αθλητισμού και Αναψυχής, τόμος 11 (1), Ιούλιος, 2014, Διαθέσιμο στο: <http://www.elleda.gr> .
- ο Θεοδωρίδης, Α. (2009 - 2010), *Παιδαγωγική Ηγεσία και βελτίωση της διδασκαλίας και μάθησης στο σχολείο*, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, Διαθέσιμο στο: <http://www.moec.gov.cy>
- ο Καζαμιάς, Α. (2003), *Παγκοσμιοποίηση και Παιδεία στη Νέα Κοσμόπολη: Υβρις ή Ευλογία; Προβληματισμοί για την Ελλάδα*, Συγκριτική και Διεθνής Επιθεώρηση, τόμος 1, Αθήνα, Πατάκης, Διαθέσιμο στο: <http://www.ntua.gr>
- ο Καπαχτσή, Β. & Κακανά, Δ. *Αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής ενός εργαλείου μέτρησης*. Διαθέσιμο στο: <http://www.ojs.uth.gr/index.php/tovima>, (4/2/2013).
- ο Καρατζιά – Σταυλιώτη, Ε. (1996), *Αποτελεσματικά σχολεία. Σύγχρονη εκπαίδευση*, τόμος 86, 81 -86, Διαθέσιμο στο: <http://www.paremvasis.gr>
- ο Καρατζιά – Σταυλιώτη, Ε. και Λαμπρόπουλος, Χ. (2006), *Αξιολόγηση, αποτελεσματικότητα και ποιότητα στην εκπαίδευση. Εκπαιδευτικός σχεδιασμός και οικονομία*, Αθήνα, Gutenberg, Διαθέσιμο στο: <http://www.elemedu.upatras.gr>
- ο Κατσαρός, Ι. (2008), *Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης*, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Αθήνα, Διαθέσιμο στο: <http://www.pi-schools.gr> .
- ο Καψωμένος, Ε. (2005), *Για μια σημειωτική της νεοελληνικής κουλτούρας*, στο: Ρόκος, Δ., (επιμ.). Περιβάλλον και Ανάπτυξη: Διαλεκτικές σχέσεις και Διεπιστημονικές προσεγγίσεις. Αθήνα: Εναλλακτικές Εκδόσεις. Διαθέσιμο στο: <http://www.survey.ntua.gr>
- ο Κιρκιγιάννη, Φ. (2009), *Ο αποτελεσματικός διευθυντής του σχολείου*, Τα εκπαιδευτικά, τεύχος 99 – 100, Διαθέσιμο στο: <http://www.taekpaideutika.gr> .

- Κουνέλη, Β. (2008) *Κίνητρα επίδοσης σε αλλοδαπούς και γηγενείς μαθητές – Μια πειραματική έρευνα σε μαθητές Ε' και Στ' τάξης Δημοτικών σχολείων του ν. Αχαΐας*, Διαθέσιμο στο: <http://www.nemertes.lis.upatras.gr>.
- Κυθραιώτης, Α. *Η οργάνωση – διοίκηση σχολείου και ο χρόνος του διευθυντή σχολείου*, Μάρτιος, 2009, Διαθέσιμο στο: <http://www.moec.gov.cy>.
- Κυθραιώτης, Α.; Δημητρίου, Δ.; Αντωνίου, Π., (2010 – 2011) *Η ανάπτυξη της κουλτούρας και του κλίματος του σχολείου*, Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Νεοπροαχθέντων Διευθυντών Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Διαθέσιμο στο: www.moec.gov.cy.
- Μπούνιας, Κ. (2010) *Η ύπαρξη συλλογικής – συμμετοχικής διοίκησης και η αποτελεσματικότητά της στα Δημόσια Σχολεία της Αιγιάλειας*. Διαθέσιμο στο: <http://www.nemertes.lis.upatras.gr>
- Μουσιδού, Ε. (2012) *Το εργασιακό habitus των διευθυντών πολυθέσιων σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*, Πάτρα, Διαθέσιμο στο: <http://www.nemertes.lis.upatras.gr>
- Παμουτσόγλου, Α. (2001), *Αποτελεσματικό σχολείο. Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησής του*. Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων 5. 81 – 90(82). Ηλεκτρονικό περιοδικό. Διαθέσιμο στο: <http://www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/teyxos5>
- Παπαδάκης, Ν. (2001), *Ο εκπαιδευτικός στο σχολείο που λογοδοτεί*. Θεσμικά κείμενα και προγραμματικός λόγος της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το ρόλο του εκπαιδευτικού, Κ. Ουζούνης – Α. Καραφύλλης (επιμ.), Πρακτικά Συνεδρίου: «Ο δάσκαλος του 21^{ου} αιώνα στην Ε.Ε.», Αλεξανδρούπολη, Μάιος, 2001, Ξάνθη, Διαθέσιμο στο: <http://www.uom.gr>
- Παπάνης, Ε. *Τα κίνητρα του δασκάλου*, 5 Φεβρουαρίου, 2009, Διαθέσιμο στο: <http://www.epapanis.blogspot.com.cy>.
- Πλιάκου, Γ. (2002), *Οι συμπεριφοριστικές τεχνικές της θετικής και της αρνητικής ενίσχυσης*, Ινστιτούτο Έρευνας και Θεραπείας της Συμπεριφοράς, Ι.Ε.Θ.Σ, Διαθέσιμο στο: <http://www.ibrt.gr>.
- Σιμεού, Δ. *Προωθώντας τις σχέσεις σχολείου – οικογένειας – κοινότητας στο πλαίσιο της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης: συμπεράσματα μιας παρέμβασης*, Ιανουάριος, 2008, Διαθέσιμο στο: <http://www.researchgate.net>.

- Χριστοφίδου, Ε. (2011) *Κουλτούρα και κλίμα*, 25 Νοεμβρίου, Διαθέσιμο στο: <http://www.moec.gov.cy> .
 - Χριστοφίδου, Ε. *Αποτελεσματικός Εκπαιδευτικός*, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, (23 – 24 Ιανουαρίου, 2012). Διαθέσιμο στο: www.moec.gov.cy.
-
- Hall, G.E. and Hord, S.M., (1987) *Change in Schools: Facilitating the process*, Available from: <http://www.books.google.com>
 - Johnson and Johnson, (1989), *Unlocking the curriculum: Principles for achieving Access in deaf education*, Available from: <http://www.files.eric.ed.gov>
 - Eurybase (2006 - 2007) *The Education System in Cyprus*, available from: <http://www.eurydice.org>.
 - Deal, T.E. and Peterson, K.D. (1999) *Shaping school culture: The heart of leadership*, San Francisco: Jossey – Bass, Available from: <http://www.eric.ed.gov> .
 - Thompson, W., (2006), *Defining Organizational Culture*, April, Available from: <http://www.carlsemmler.com> .
 - Schein, E., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, John Wiley & Sons, San Francisco, Available from: <http://www.untag-smd.ac.id>
 - Seashore, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K. and Anderson, S. (2008) *Investigating the Links to Improved Student Learning*, Available from: <http://www.wallacefoundation.org> .
 - Peterson, K.D. (2002) *Reculturing School*, Available from: <http://www.smbp.psych.ucla.edu> .
 - Peterson, K.D. and Deal, T.E., (1998) *Educational Leadership*, Available from: <http://www.citeseerx.ist.psu.edu> .
 - Townsend, T. (2007) *20 years of ICSEI: the impact of school effectiveness and school improvement on school reform*, (Online). Available from: <http://www.springer.com/us/book>
 - Waldrom, N., and McLeskey, J., *Setting the Direction...*, Available from: <http://www.education.uff.edu> .

- Whitaker, B., *Instructional leadership and principal visibility*, The clearing house: A journal of Educational Strategies, Issues and ideas, volume 70, issue 3, 1997, Available from: <http://www.tandfonline.com>

ΚΑΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.

Σύμφωνα με τον Στοιχειώδη Εκπαιδευτικό Νόμο (ΚΔΠ 225/2008, ΚΔΠ 276/2009, ΚΔΠ 345/2011, ΚΔΠ 253/2012) Κανονισμοί σύμφωνα με το άρθρο 5 Κεφ. 166 21. Το Υπουργικό Συμβούλιο, ασκώντας τις εξουσίες που του παρέχει το άρθρο 5 του περί Στοιχειώδους Εκπαιδεύσεως Νόμου, εκδίδει τους ακόλουθους Κανονισμούς.

Καθήκοντα και 22. Τηρουμένων των σχεδίων υπηρεσίας, ο διευθυντής – 15 ευθύνες διευθυντή.

(1) Έχει τη γενική ευθύνη για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου που διευθύνει. Ευθύνεται για την εφαρμογή του εγκεκριμένου αναλυτικού προγράμματος. Στο έργο του βοηθείται από τον ή τους βοηθούς διευθυντές και το διδακτικό προσωπικό του σχολείου. (2) Αναλαμβάνει διδακτικά καθήκοντα στα πλαίσια του αναλυτικού και ωρολογίου προγράμματος. (3) Όταν απουσιάζει, αντικαθίσταται από τον αρχαιότερο στην υπηρεσία βοηθό διευθυντή, ή, σε περίπτωση απουσίας όλων των βοηθών διευθυντών, από τον εκπαιδευτικό που θα οριστεί από το διευθυντή ως εκπρόσωπός του. (4) 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 Δημοτικής Εκπαίδευσης. (5) Διεξάγει την αλληλογραφία του σχολείου. Όπου αυτή αφορά την πολιτική του Υπουργείου, κοινοποιείται και στον οικείο επιθεωρητή. (6) Ενημερώνει τον οικείο επιθεωρητή έγκαιρα για τις ανάγκες του σχολείου και τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη λειτουργία του. (7) Υποβάλλει στο Υπουργείο, μόλις συμπληρωθούν οι εγγραφές των παιδιών, κατάσταση, στην οποία εμφανίζεται ο προβλεπόμενος συνολικός αριθμός των παιδιών και ο προβλεπόμενος αριθμός των τμημάτων. Υποβάλλει επίσης οποιαδήποτε άλλα στοιχεία του ζητηθούν. (8) Αποστέλλει στον οικείο επιθεωρητή κατάλογο του διδακτικού προσωπικού του σχολείου που ανέλαβε καθήκοντα την πρώτη ημέρα της σχολικής χρονιάς, καθώς και συμπληρωματικό κατάλογο για όσους αναλάβουν καθήκοντα αργότερα. (9) Ζητά από το Διευθυντή Δημοτικής 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) (α) Ο διευθυντής δημοτικού σχολείου ή νηπιαγωγείου – (i) Υποβάλλει έγκαιρα και δεόντως στη σχολική εφορεία τις ανάγκες του δημοτικού σχολείου ή νηπιαγωγείου για να συμπεριληφθούν στον προϋπολογισμό που καταρτίζεται για την επόμενη σχολική χρονιά. (ii) Δέχεται τον έλεγχο της

σχολικής εφορείας για τη σχολική περιουσία. (iii) Χειρίζεται το «Ταμείο Διευθυντή» με βάση τον περί Σχολικών Εφορειών Νόμο, καθώς και ποσά που του παραχωρούνται από τη σχολική εφορεία ή το σύνδεσμο γονέων, για τα οποία υποβάλλει τις σχετικές αποδείξεις εξόδων. (β) Ο διευθυντής σχολείου ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης υποβάλλει έγκαιρα στο Υπουργείο τις ανάγκες του σχολείου για 16 να συμπεριληφθούν στον προϋπολογισμό, που καταρτίζεται για την επόμενη σχολική χρονιά, και χειρίζεται τα ποσά που του παραχωρούνται για τα οποία υποβάλλει τις σχετικές αποδείξεις εξόδων. (γ) Ο διευθυντής σχολείου Δημοτικής Εκπαίδευσης – (i) Σε περίπτωση που βασικές ανάγκες του σχολείου παραμένουν ανικανοποίητες, ενημερώνει γραπτώς το Διευθυντή Δημοτικής Εκπαίδευσης, μέσω του οικείου επιθεωρητή. (ii) Συμπληρώνει και αποστέλλει σχετικά έντυπα παραγγελίας διδακτικών μέσων και ειδών εξοπλισμού που του προμηθεύει η αποθήκη του Υπουργείου. (11) (α) Φροντίζει ώστε να εξασφαλίζεται η έγκριση των αρμόδιων αρχών/ υπηρεσιών για κάθε εργασία κτιριακής φύσεως, για την κατασκευή οργάνων αυλής ή επίπλων. Έχει λόγο για οποιαδήποτε διαμόρφωση του φυσικού χώρου του σχολείου ή για οποιοδήποτε έργο επιτελείται σε αυτό. (β) Είναι υπεύθυνος για την καταλληλότητα του εξοπλισμού του σχολείου. (γ) Είναι υπεύθυνος για τη σχολική περιουσία από την ημέρα που αναλαμβάνει τη διεύθυνση του σχολείου μέχρι την παράδοση των κλειδιών του σχολείου στον πρόεδρο της σχολικής εφορείας. Για χρησιμοποίηση του σχολικού κτιρίου από άλλους, απαιτείται έγκριση του διευθυντή του σχολείου, του προέδρου της σχολικής εφορείας και του Υπουργείου. Η χρησιμοποίηση του σχολικού κτιρίου από την Παγκύπρια Οργάνωση Ελλήνων Διδασκάλων (Π.Ο.Ε.Δ.), το σύνδεσμο γονέων του σχολείου, την ομοσπονδία γονέων ή τη συνομοσπονδία ομοσπονδιών συνδέσμων γονέων γίνεται ύστερα από συνεννόηση με το διευθυντή του σχολείου. (12) Φροντίζει να διατηρούνται καθαρά, καλαίσθητα και σε καλή κατάσταση το σχολικό κτίριο 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. (13) Συνεργάζεται με το συμβούλιο του συνδέσμου γονέων και μπορεί να μετέχει στις συνεδρίες του, έπειτα από συνεννόηση με το Σύνδεσμο Γονέων, για να παρουσιάσει προβλήματα/θέματα του σχολείου που θεωρεί ότι πρέπει να τεθούν ενώπιον του Συνδέσμου. Ενεργεί ώστε να εξασφαλίζονται όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία του συνδέσμου γονέων και την αποτελεσματική συνεργασία του συνδέσμου γονέων και του σχολείου. (14) Έχει τακτική επαφή με τους γονείς, με σκοπό την ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας σχολείου και οικογένειας, ώστε

να ασκείται κοινή εποικοδομητική προσπάθεια για την επίλυση παρουσιαζόμενων προβλημάτων και την ανάπτυξη της προσωπικότητας του παιδιού, την ορθή γνωριμία του με τον κόσμο και την κοινωνικοποίησή του. (15) (α) Συνεργάζεται με τη σχολιατρική ή με άλλη αρμοδία υπηρεσία για θέματα που αφορούν την υγεία των παιδιών και την υγιεινή κατάσταση του σχολικού χώρου και προωθεί τις απαραίτητες διαδικασίες για επίλυση όποιων προβλημάτων διαπιστώνονται. 17 (β) Φροντίζει ώστε να παρέχει το σχολείο επαρκή ασφάλεια και προστασία στα παιδιά κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του. (16) Σε συνεργασία με το Γραφείο Πολιτικής Άμυνας του Υπουργείου καταρτίζει σχέδιο πολιτικής άμυνας το οποίο υποβάλλει στο Υπουργείο, και παίρνει τα αναγκαία μέτρα για την υλοποίησή του οργανώνοντας προαιρετικές και υποχρεωτικές ασκήσεις σεισμού, πυρκαγιάς, μεμονωμένου εχθρικού επεισοδίου, διαφυγής, κάλυψης, πρώτων βοηθειών και οτιδήποτε άλλο κρίνει το Γραφείο Πολιτικής Άμυνας ότι είναι απαραίτητο για την υλοποίηση του σχεδίου πολιτικής άμυνας. (17) Ενισχύει με εισηγήσεις και ενέργειές του τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών και του ευρύτερου κοινού, ώστε να εξασφαλίζονται σε κάθε παιδί οι μεγαλύτερες δυνατότητες για φυσική, πνευματική, κοινωνική και ηθική εκπαίδευσή του. (18) Ανακοινώνει στο προσωπικό του σχολείου τις εκάστοτε ισχύουσες εκπαιδευτικές νομοθετικές και εσωτερικές οδηγίες και διατάξεις και αποφάσεις των προϊσταμένων αρχών. Κοινοποιεί ιδιαίτερα στους ενδιαφερομένους τα αναφερόμενα σε αυτούς έγγραφα. (19) Σε συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό του σχολείου κατανέμει τις τάξεις και τα διάφορα μαθήματα με τρόπο που να εξυπηρετούνται τα συμφέροντα των παιδιών και του σχολείου γενικά και να ικανοποιούνται οι κλίσεις και τα ενδιαφέροντα, κατά το δυνατό, των διδασκόντων και καταρτίζει το Ωρολόγιο Πρόγραμμα του σχολείου. (20) Φροντίζει ώστε να αναπτυχθεί ανάμεσα στο προσωπικό του σχολείου πνεύμα συναδέλφωσης, αλληλοσεβασμού και αρμονικής συνεργασίας. (21) Μεριμνά για την εξασφάλιση ευκαιριών στο προσωπικό του σχολείου για επαγγελματική ενημέρωση και επιμόρφωσή του. (22) Επισκέπτεται τις τάξεις με σκοπό την καθοδήγηση, το συντονισμό, τον έλεγχο και την αξιολόγηση εργασίας του δασκάλου, της προόδου των παιδιών και της συμμόρφωσής τους στους σχολικούς κανονισμούς. Συνιστάται όπως οι επισκέψεις γίνονται σε συνεννόηση με το δάσκαλο. (23) Συνεργάζεται τουλάχιστο μια φορά την εβδομάδα με τον ή τους βοηθούς διευθυντές του σχολείου για εξέταση των τρεχόντων προβλημάτων του σχολείου και για εκτίμηση της όλης λειτουργίας του σχολείου. (24) Συγκαλεί τις συνεδρίες του διδασκαλικού συλλόγου. (25) Διενεργεί, σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις, τις εγγραφές ή μετεγγραφές των παιδιών και συντονίζει τη διεξαγωγή των σχολικών γιορτών, των

σχολικών εκδρομών και των επισκέψεων. Η διευθύντρια νηπιαγωγείου και ο διευθυντής του πλησιέστερου δημοτικού σχολείου, ως μέλη της Επιτροπής Επιλογής Παιδιών εφαρμόζουν τις διαδικασίες και τα κριτήρια που με εγκύκλιο ορίζονται από το Διευθυντή Δημοτικής Εκπαίδευσης. (26) Φροντίζει για την εξασφάλιση πειθαρχίας και ευπρεπούς συμπεριφοράς και εμφάνισης των παιδιών. (27) Φροντίζει για την τήρηση των κανονισμών που απαγορεύουν τις 18 εξωτερικές παρεμβάσεις στη λειτουργία του σχολείου. (28) Παρακολουθεί την οργάνωση πνευματικών και αθλητικών δραστηριοτήτων των παιδιών και συνεργάζεται με το μαθητικό συμβούλιο για την προώθηση των σκοπών του. (29) 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. Εκεί όπου δεν μπορεί να αναλάβει τη διαχείριση ο διδασκαλικός σύλλογος, ο διδασκαλικός σύλλογος έχει το δικαίωμα να παραχωρεί τη διαχείριση στον οικείο σύνδεσμο γονέων. (30) Οργανώνει και ελέγχει την ομαλή λειτουργία του σχολικού συσσιτίου, όπου υπάρχει, διασφαλίζοντας υψηλά επίπεδα υγιεινής και καθαριότητας. Τηρεί κατάσταση χρήσεως των τροφίμων. (31) Έχει την ευθύνη για όλα τα έντυπα που εκδίδει το σχολείο. (32) Μεριμνά ώστε να είναι πλήρως ενημερωμένα τα επίσημα βιβλία και οι ατομικοί φάκελοι των παιδιών με τα σχετικά στοιχεία. (33) Φροντίζει να τηρούνται με τάξη και ακρίβεια τα υπηρεσιακά βιβλία του σχολικού αρχείου. (34) Όταν ο διευθυντής μετατεθεί, παραδίδει με σχετικό πρακτικό το αρχείο του σχολείου και τον εξοπλισμό του, με βάση το βιβλίο περιουσίας, στο διάδοχό του. Το βιβλίο περιουσίας προσυπογράφεται από αυτόν που παραδίνει και από αυτόν που παραλαμβάνει. Σε περίπτωση που η παράδοση στο διάδοχό του δεν είναι δυνατή, η παράδοση γίνεται στον πρόεδρο της σχολικής εφορείας. (35) Παρακολουθεί την πρόοδο της επιστήμης του και ενημερώνεται για τις νεότερες μεθόδους που θα καταστήσουν το έργο του πιο αποτελεσματικό. (36) (α) Χορηγεί στους δασκάλους του σχολείου του άδεια απουσίας σύμφωνα με τους σχετικούς Κανονισμούς. Όταν για κάθε δάσκαλο συμπληρώνεται χρόνος άδειας μιας ημέρας, ενημερώνει γραπτώς τον οικείο επιθεωρητή. (β) Προβαίνει σε διευθετήσεις για ανάληψη των καθηκόντων του δασκάλου που απουσιάζει, και για τον οποίο δεν έχει αποσταλεί αντικαταστάτης, από άλλο μέλος ή άλλα μέλη του διδακτικού προσωπικού του σχολείου του. (γ) Ειδοποιεί, χωρίς καθυστέρηση, το οικείο Επαρχιακό Γραφείο Παιδείας για την απουσία μέλους του προσωπικού του και για την ανάγκη διορισμού αντικαταστάτη. (37) Φροντίζει ώστε τα σχολικά έπιπλα και σκεύη, τα διδακτικά όργανα, οι διδακτικές συλλογές και τα βιβλία των

βιβλιοθηκών να καταγράφονται στα οικεία βιβλία περιουσίας του σχολείου και να διατηρούνται σε καλή κατάσταση. (38) Ενημερώνει το βοηθητικό προσωπικό για τα καθήκοντά του και το επιβλέπει για ορθή εκτέλεση των καθηκόντων αυτών. 89(I) του 1996 158(I) του 2001 (39) Φροντίζει για την εφαρμογή του περί Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία Νόμου. 19 25(I) του 2002 41(I) του 2003 99(I) του 2003.

Καθήκοντα και αρμοδιότητες βοηθού διευθυντή. 23. Τηρουμένων των σχεδίων υπηρεσίας, ο βοηθός διευθυντής - (1) Βοηθά το διευθυντή για την ομαλή και αποδοτική διοίκηση και λειτουργία του σχολείου στο οποίο τοποθετείται. (2) Αναπληρώνει το διευθυντή, όταν απουσιάζει. (3) Μετέχει ενεργά σε όλες τις εργασίες, εκδηλώσεις και δραστηριότητες του σχολείου. (4) Έχει ευθύνη για τους τομείς δραστηριοτήτων του σχολείου που του αναθέτει ο διευθυντής. (5) Αναλαμβάνει διδακτικά καθήκοντα στο πλαίσιο του ωρολόγιου και του αναλυτικού προγράμματος, σύμφωνα με τις εκάστοτε αποφάσεις του Υπουργού. (6) Εκτελεί συντονιστικά καθήκοντα. (7) Ενημερώνεται για την αλληλογραφία του σχολείου και φροντίζει για την προώθηση εγγράφων. (8) Φροντίζει για την τακτοποίηση των εκκρεμοτήτων που έχουν σχέση με την όσο γίνεται πιο εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

Καθήκοντα και δικαιώματα δασκάλων. 24. _ (1) Με βάση τα σχέδια υπηρεσίας, το διδακτικό προσωπικό του σχολείου συνεργάζεται με το διευθυντή και τους βοηθούς διευθυντές στο έργο της διεύθυνσης και λειτουργίας του σχολείου. (2) Το διδακτικό προσωπικό διδάσκει στις τάξεις και τα τμήματα που καθορίζονται από το διευθυντή του σχολείου, σύμφωνα με την παράγραφο (19) του Κανονισμού 22. (3) Οι δάσκαλοι αναλαμβάνουν, εκτός από τη διδασκαλία και άλλη εργασία που αποφασίζεται από το διδασκαλικό σύλλογο ή που τους αναθέτει ο διευθυντής και που είναι αναγκαία για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και μετέχουν σε όλες τις δραστηριότητες του σχολείου. (4) Οι δάσκαλοι αναλαμβάνουν αναπλήρωση δασκάλου, όταν απουσιάζει. Σχετικές διευθετήσεις για την αναπλήρωση των απουσιαζόντων γίνονται από το διευθυντή. (5) Οι δάσκαλοι συμμετέχουν στις τακτικές και έκτακτες συνεδρίες του διδασκαλικού συλλόγου. (6) Οι δάσκαλοι που εργάζονται σε δύο ή περισσότερα σχολεία ανήκουν υπηρεσιακά στο σχολείο εκείνο που εργάζονται τον περισσότερο χρόνο. (7) Όλοι οι νεοδιοριζόμενοι επί δοκιμασία δάσκαλοι, οι έκτακτοι με ετήσια σύμβαση απασχόλησης και οι δάσκαλοι που επανέρχονται από 20 ετήσια άδεια απουσίας με ή χωρίς απολαβές αποστέλλουν μέσω του διευθυντή τους στο οικείο Επαρχιακό Γραφείο Παιδείας, σε δύο αντίγραφα, επιστολή

ανάληψης καθηκόντων την πρώτη μέρα που αναλαμβάνουν καθήκοντα. Συγκεντρωτική κατάσταση όλων των δασκάλων που παρουσιάζονται για ανάληψη καθηκόντων υποβάλλεται από το διευθυντή του σχολείου στο οικείο Επαρχιακό Γραφείο Παιδείας, σε δύο αντίγραφα. Η δήλωση ανάληψης καθηκόντων δασκάλων που εργάζονται σε μονοδιδάσκαλο σχολείο προσυπογράφεται από τον πρόεδρο της οικείας σχολικής εφορείας. (8) Όλοι οι δάσκαλοι παραμένουν στο σχολείο στη διάρκεια των ωρών της κανονικής λειτουργίας του. Για να απουσιάσουν από το σχολείο κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του, απαιτείται απαραίτητα άδεια από το διευθυντή στα πλαίσια του Κανονισμού 22(36)(α). (9) Οι δάσκαλοι εκκλησιάζονται με τους μαθητές 2 έως 4 φορές το χρόνο σύμφωνα με το πρόγραμμα που καθορίζεται από το διδασκαλικό σύλλογο. (10) Οποιαδήποτε υπηρεσιακά έγγραφα των δασκάλων υποβάλλονται σε δύο αντίγραφα στον οικείο επιθεωρητή, απαραίτητα μέσω του διευθυντή, με τις εκ μέρους του αναγκαίες παρατηρήσεις. Στις περιπτώσεις που υπάρχουν προσωπικοί λόγοι, αυτά υποβάλλονται στο Διευθυντή Δημοτικής Εκπαίδευσης. Αλληλογραφία η οποία υποβάλλεται κατά παράβαση της παραγράφου αυτής επιστρέφεται. (11) (α) Σε δάσκαλο χορηγείται άδεια απουσίας σύμφωνα με τους περί Δημόσιας Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας Κανονισμούς του 1993 ή οποιουδήποτε κανονισμούς τους τροποποιούν ή τους αντικαθιστούν. (β) Για όλες τις περιπτώσεις άδειας ο δάσκαλος γνωστοποιεί την ανάληψη των καθηκόντων του στον οικείο επιθεωρητή. Άλλα δικαιώματα του δασκάλου. (12) (α) Οι δάσκαλοι δικαιούνται δωρεάν ιατροφαρμακευτική περίθαλψη από τις κυβερνητικές ιατρικές υπηρεσίες. Για το σκοπό αυτό εκδίδεται για κάθε δάσκαλο "Δελτίο Ιατρικής Περίθαλψης" από το Υπουργείο, έπειτα από αίτησή του. (β) Στους δικαιούχους δασκάλους παραχωρείται επίδομα ενοικίου/ οδοιπορικών σύμφωνα με σχετικούς Κανονισμούς. Για την παραχώρησή του απαιτείται συμπλήρωση σχετικού εντύπου. Άλλες υποχρεώσεις του δασκάλου. (13) Οι δάσκαλοι οφείλουν να είναι σε όλα πρότυπα υπεύθυνου και ελεύθερου δημοκρατικού πολίτη, να χαρακτηρίζονται από αξιοπρέπεια, ευγένεια και διακριτικότητα, να συνεργάζονται συναδελφικά μεταξύ τους και να συμπεριφέρονται προς τα παιδιά με τον τρόπο που αρμόζει σε παιδαγωγούς. (14) Κάθε δάσκαλος – (α) Φροντίζει να γνωρίσει την προσωπικότητα και τις εκπαιδευτικές ανάγκες των παιδιών του. (β) Μπορεί να οργανώνει συσκέψεις των γονιών και κηδεμόνων των παιδιών σε συνεννόηση με το διευθυντή, στις οποίες συζητούνται θέματα αγωγής, πειθαρχίας και προόδου των παιδιών. (15) (α) Οι δάσκαλοι εκ περιτροπής αναλαμβάνουν, σύμφωνα με ειδικό πρόγραμμα που ετοιμάζει ο διευθυντής σε συνεργασία με το διδασκαλικό σύλλογο, καθήκοντα επίβλεψης κατά τη διάρκεια

λειτουργίας του σχολείου. Σκοπός της επίβλεψης είναι η 21 συναναστροφή των διδασκόντων με τα παιδιά και έξω από την αίθουσα διδασκαλίας, η ασφάλεια και η τήρηση της τάξης και της καλής συμπεριφοράς των παιδιών στη σχολική αυλή, τους διαδρόμους, την καντίνα και άλλους χώρους του σχολείου. (β) Καθήκοντα επίβλεψης αναλαμβάνουν οι δάσκαλοι και κατά τις αθλητικές συναντήσεις μεταξύ τμημάτων ή τάξεων του σχολείου ή του σχολείου με άλλο σχολείο ή και σε άλλες εκδηλώσεις που γίνονται κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του σχολείου. (16) Κάθε δάσκαλος ετοιμάζει βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό, εβδομαδιαίο ή δεκαπενθήμερο, ο οποίος θα είναι στη διάθεση του διευθυντή του ή και του επιθεωρητή, όταν του ζητηθεί.