



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**«Ο ρόλος και τα καθήκοντα του διευθυντή στο σύγχρονο
σχολείο»**

Γιώργος Κώστα

Επιβλέπων καθηγητής: **Δρ. Στέλιος Πέτρου**

Πάφος

Αύγουστος 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΣΕΛΙΔΑ
Εισαγωγή	1-2
 Κεφάλαιο 1: Η Σύγχρονη Πραγματικότητα ως Πλαίσιο Δράσης της Σχολικής Μονάδας	
1.1 Τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης εποχής.....	3-5
1.1.1 Επίδραση της Τεχνολογίας στο Εκπαιδευτικό Σύστημα	6-7
1.1.2 Επίδραση της Οικονομικής Κρίσης στο Εκπαιδευτικό Σύστημα ...	8-12
1.1.3 Επίδραση της Κρίσης Θεσμών και Αξιών στο Εκπαιδευτικό Σύστημα	12-14
1.2 Απαιτήσεις Σύγχρονης Εκπαίδευσης	14-17
 Κεφάλαιο 2: Ο Παραδοσιακός Ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας	
2.1 Καθήκοντα και Αρμοδιότητες του Διευθυντή	18-22
2.2 Αξιολόγηση του Παραδοσιακού Ρόλου του Διευθυντή.....	22-24
 Κεφάλαιο 3: Ο Διευθυντής – Ηγέτης	
3.1 Η έννοια της Ηγεσίας	25-26
3.1.1 Εκπαιδευτική Ηγεσία	26-27
3.2 Τα Χαρακτηριστικά του Αποτελεσματικού Ηγέτη Διευθυντή	27-29
3.2.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση του Διευθυντή – Ηγέτη	29-30
3.3 Δεξιότητες του Διευθυντή – Ηγέτη	30-31
3.4 Τα Στυλ Ηγεσίας	31-34
3.4.1 Κατάλληλο Στυλ Ηγεσίας	34-37
3.5 Ο Ηγέτης Γεννιέται ή Γίνεται	37-41
 Κεφάλαιο 4: Οι προκλήσεις του Σύγχρονου Σχολείου ως Συλλογική Προσπάθεια	
4.1 Ο Διευθυντής και η Επίτευξη Συλλογικότητας στη Σχολική Μονάδα	42
4.1.1 Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Ομαλή Ένταξη Νεοεισερχόμενων	

Εκπαιδευτικών	42-45
4.1.2 Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών	45-46
4.1.3 Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Επαγγελματική Ενδυνάμωση των Εκπαιδευτικών	46-48
 Κεφάλαιο 5: Ανάπτυξη – Επίτευξη Ηγεσίας	
5.1 Η Πορεία προς την « Αλλαγή».....	49-51
5.2 Τρόποι Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών	52-56
5.3 Επιλογή και Ανάπτυξη Ηγεσίας Διευθυντικών Στελεχών στο Κυπριακό Εκπαιδευτικό Σύστημα	56-60
5.4 Η επικείμενη Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση και η Επίτευξη Ηγεσίας....	61-65
 Συμπεράσματα – Εισηγήσεις	66-69
 Βιβλιογραφία	70-73
Αρθρογραφία	74-76

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής, μου προκαλεί έντονα την ανάγκη, να ευχαριστήσω θερμά τους ανθρώπους που στάθηκαν δίπλα μου κατά την διάρκεια αυτής της προσπάθειας.

Πρώτα από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου, Δρ. Στέλιο Πέτρου για την πολύτιμη βοήθεια, τις συμβουλές, τις γνώσεις και την στήριξη που μου παρείχε, προκειμένου να φέρω εις πέρας την μελέτη αυτή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Έπειτα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές – καθηγήτριες του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου, για τις γνώσεις που μου δίδαξαν σε αυτό το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών. Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον καθηγητή μου, Σπύρο Βλιάμο για την προθυμία και την άψογη συνεργασία που είχαμε σε όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω πολύ καλούς φίλους και συνάδελφους εκπαιδευτικούς οι οποίοι με βοήθησαν και με διευκόλυναν στη συλλογή στοιχείων και απαιτούμενης βιβλιογραφίας.

Τέλος ευχαριστώ θερμά την οικογένεια μου και ειδικότερα την σύζυγο μου, για την παρότρυνση και την συμπαράσταση της.

Εισαγωγή

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες, κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες, φέρνουν τα κράτη ενώπιον νέων και δυσκολότερων προκλήσεων. Ανάμεσα σε αυτές και το εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο καλείται, όχι μόνο να λειτουργήσει σύμφωνα με τα νέα δεδομένα αλλά να δώσει και λύσεις στα προβλήματα της σύγχρονης εποχής.

Το σχολείο, ως ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα, δεν μπορεί να μείνει ανεπηρέαστο από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και καλείται να ανασυνταχθεί, να επαναπροσδιορίσει τον τρόπο λειτουργίας του στη βάση νέων παραμέτρων, δίνοντας έμφαση στην αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την ευελιξία και την καινοτομία ως ασπίδα προστασίας και θωράκισης έναντι της αλλαγής.

Μέσα σε αυτά τα δεδομένα, ο ρόλος του διευθυντής της σχολικής μονάδας, γίνεται ακόμη πιο πολύπλοκος και πολυσύνθετος αφού καλείται να διαδραματίσει πέραν από τον παραδοσιακό του ρόλο και το ρόλο του φορέα της αλλαγής και του οραματιστή της νέας τάξης πραγμάτων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να παρουσιάσει το ρόλο και τα καθήκοντα του διευθυντή στη σχολική μονάδα, έτσι όπως το σύγχρονο περιβάλλον επιβάλλει, ειδικότερα στο Κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα.

Αρχικά γίνεται μια σύντομη αναφορά στα χαρακτηριστικά της σύγχρονης εποχής, με περαιτέρω ανάλυση σε τρεις από τους κυριότερους παράγοντες που επιδρούν και επηρεάζουν το σύγχρονο σχολείο και συγκεκριμένα, την τεχνολογία, την οικονομική κρίση και την κρίση θεσμών και αξιών. Η ανάλυση αυτή οδηγεί και συγκεκριμενοποιεί τις απαιτήσεις που δημιουργούν στον τομέα της εκπαίδευσης τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης εποχής.

Στη συνέχεια περιγράφεται ο παραδοσιακός ρόλος του διευθυντή, σύμφωνα με τα σχέδια υπηρεσίας στο Κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα και εντοπίζεται ότι, πάρα την αδιαμφισβήτητη σπουδαιότητα του, προκύπτει ως αναγκαιότητα η προσαρμογή του στα σύγχρονα δεδομένα.

Ακολουθώντας, εξετάζεται ο νέος ρόλος που το σύγχρονο σχολείο αναμένει από τον διευθυντή ώστε να είναι αποτελεσματικός, ο ρόλος του «διευθυντή-ηγέτη». Αφού προσδιοριστεί η έννοια της ηγεσίας και ειδικότερα της εκπαιδευτικής ηγεσίας, περιγράφονται τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες που ο αποτελεσματικός ηγέτης-διευθυντής θα πρέπει να συγκεντρώνει για να μπορεί να ανταποκριθεί στο σύγχρονο, πολύπλευρο και πολυδιάστατο έργο του. Γίνεται επίσης αναφορά στα στυλ ηγεσίας που ένας διευθυντής μπορεί να υιοθετήσει και απαντιούνται τα ερωτήματα εάν υπάρχει κατάλληλο στυλ ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης και εάν ο διευθυντής-ηγέτης γεννιέται ή μπορεί μέσα από συγκεκριμένες δράσεις να διαμορφωθεί.

Εφόσον η πιο πάνω ανάλυση καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο διευθυντής γεννιέται με ορισμένα χαρακτηριστικά – προδιάθεση αλλά κυρίως γίνεται, περιγράφεται η πορεία προς την αλλαγή του παραδοσιακού ρόλου του διευθυντή σε διευθυντή – ηγέτη και οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ανάπτυξη ηγετικών στελεχών. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στο τρόπο που γίνεται η επιλογή διευθυντών στο Κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα και εντοπίζεται εάν στο υφιστάμενο σύστημα επιδιώκεται ανάπτυξη ηγεσίας και με ποίο τρόπο γίνεται.

Ιδιαίτερα ενδιαφέρον στη παρούσα διπλωματική, κρίνεται η μελέτη της επικείμενης εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης, ώστε να εντοπιστεί εάν αυτή περιλαμβάνει τρόπους ανάπτυξη ηγεσίας των διευθυντικών στελεχών και εάν αυτοί συνάδουν με τους τρόπους επίτευξης ηγεσίας που εξετάστηκαν σε προηγούμενη ενότητα.

Επίσης, εντοπίζεται ότι οι προκλήσεις του σύγχρονου σχολείου, θα πρέπει να αντιμετωπιστούν μέσα από συλλογική προσπάθεια και συνεργασία του διευθυντή και των εκπαιδευτικών και περιγράφεται ο ρόλος που ο διευθυντής ηγέτης θα πρέπει να διαδραματίσει, στην επίτευξη της απαραίτητης συλλογικότητας και συνεργασίας νέων και υφιστάμενων εκπαιδευτικών και στην επαγγελματική ικανοποίηση και ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών ώστε να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις της σύγχρονης εκπαίδευσης.

Τέλος, διατυπώνονται κριτικές σκέψεις και συμπεράσματα.

Κεφάλαιο 1: Η Σύγχρονη Πραγματικότητα ως Πλαίσιο Δράσης της Σχολικής Μονάδας

1.1 Τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης εποχής

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, της κοινωνίας της γνώσης και της πληροφορίας που χαρακτηρίζεται από τις αρχές της πολυπολιτισμικότητας των κοινωνιών, την ελεύθερη διακίνηση και συγκέντρωση κεφαλαίων, μέσων και πληροφοριών, η εκπαίδευση δεν είναι δυνατό να μείνει ανεπηρέαστη.¹

Η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας άλλαξε ριζικά την όψη του κόσμου. Ο αιώνας μας, είναι αιώνας μιας εξελισσόμενης επιστημονικο-τεχνολογικής επανάστασης που είχε και θα έχει τεράστιες πολιτιστικές και κοινωνικοοικονομικές συνέπειες. Άλλαξε ο τρόπος ζωής, ο τρόπος σκέψης και οι ανάγκες πολλαπλασιάζονται, ενώ πολλές φορές έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους. Η τεχνολογική εξέλιξη, οδηγεί σε μια επιτάχυνση της ζωής και επιφέρει έκρηξη γνώσεων, αφού καθημερινά αυξάνονται οι δυνατότητες για πληροφόρηση. Ταυτόχρονα στον τομέα της εκπαίδευσης επιβάλλει την αναπροσαρμογή του υλικοτεχνικού εξοπλισμού, ώστε να είναι δυνατή η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της τεχνολογίας.

Η πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση, που σύμφωνα με τον αυστηρό ορισμό της αποτελεί το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας, στον τομέα της εκπαίδευσης εκλαμβάνεται με τον γενικότερο ορισμό της «κρίσης» και περιλαμβάνει όλες τις κοινωνικοοικονομικές συνέπειες στους βασικούς φορείς της εκπαίδευσης, εκπαιδευτικούς, γονείς και μαθητές.

Η οικονομική κρίση οδηγεί σε επισφαλή εργασία, ανεργία, και τελικά φτώχεια που οδηγούν στον κοινωνικό αποκλεισμό όλο και περισσότερων ομάδων πράγμα που αποτελεί πηγή για διάφορες ψυχικές διαταραχές². Η ανεργία σχετίζεται επίσης με αύξηση της ημερήσιας κατανάλωσης αλκοόλ, αύξηση στις αυτοκτονίες, στην

¹ Μαυρογιώργος, Γ. (1993), «Εκπαιδευτικοί και αξιολόγηση» Αθήνα, Εκδ. Σύγχρονη Εκπαίδευση

² Λιαρόπουλος (2010), «Οργάνωση Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας», Αθήνα, Εκδ. Βήτα medical arts.

ενδοοικογενειακή βία, αύξηση στη εγκληματικότητα, ταραχών εξεγέρσεων και απεργιών.

Στον τομέα της υγείας, η φτώχεια, ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης, σχετίζεται με την εμφάνιση ασθενειών καθώς τα άτομα αναγκάζονται να διαβιώνουν σε υποβαθμισμένο περιβάλλον, να τρέφονται ανεπαρκώς, να εργάζονται σε επικίνδυνα και ανθυγιεινά περιβάλλοντα και να μην έχουν τους απαιτούμενους πόρους για ιατρική περίθαλψη. Τα προβλήματα επιβίωσης και ικανοποίησης βασικών αναγκών προκαλούν αισθήματα άγχους, ανασφάλειας, φόβου. Οι μαθητές συχνά εγκαταλείπουν οποιαδήποτε προσπάθεια μόρφωσης, υπό την προοπτική του αδυσώπητου φάσματος της ανεργίας.

Η έντονη αμφισβήτηση του πολιτικού συστήματος και του ρόλου των πολιτικών ηγετών, τόσο σε Εθνικό όσο και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο ενισχύεται καθημερινά όλο και περισσότερο. Αλληλοκατηγορίες ,διαφθορά, κατάχρηση και κατασπάθηση δημόσιου χρήματος, αναποτελεσματικότητα συνθέτουν την εθνική πολιτική αποτυχία ενώ οι συζητήσεις για έξοδο Ευρωπαϊκών χωρών από Ευρωπαϊκή κοινότητα, για ύπαρξη δυνατών και αδυνάτων χωρών μελών αποτελούν ενδείξεις της πολιτικής κρίσης στον Ευρωπαϊκό και κατ' επέκταση στον Παγκόσμιο χώρο.

Η οικονομική ευμάρεια της προηγούμενης δεκαετίας παραχώρησε της θέση της στην παγκόσμια οικονομική κρίση, σε κρίση αξιών, κρίση πολιτικών θεσμών και σωρεία άλλων «κρίσεων».

Ωστόσο, δεν είναι όλα μαύρο ή άσπρο τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης εποχής. Οι κρίσεις οδηγούν σε μεταρρυθμίσεις και μετασχηματισμούς. Αναγκάζουν τα μέλη της κοινωνίας να αναπτύξουν νέες μεθόδους, νέους τρόπους προσαρμογής στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Σύμφωνα με την οργανωσιακή θεωρία, οι οργανισμοί , ένας εξ αυτών και το εκπαιδευτικό σύστημα, πρέπει να βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία προσαρμογής και ανακατανομής των πόρων τους, ώστε να εξασφαλίζουν τόσο την επιβίωση όσο και την ανάπτυξή τους.

Οι εκπαιδευτικοί μετασχηματισμοί είναι πάντα αποτέλεσμα και ένδειξη των κοινωνικών μετασχηματισμών και βάσει αυτών πρέπει να ερμηνεύονται. Με άλλα

λόγια, η εκπαίδευση αλλάζει καθώς αλλάζει η κοινωνία³. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, ότι όλες σχεδόν οι σύγχρονες πολιτισμένες κοινωνίες επιδιώκουν να αμβλύνουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν με τη βελτίωση της παιδείας τους. Και όσο περίπλοκα και δύσκολα γίνονται τα σύγχρονα προβλήματα, τόσο πιο δύσκολο, αλλά και πιο σημαντικό, είναι το λειτούργημα του εκπαιδευτικού.⁴

Η αναγνώριση «αλλαγής», της ποικιλομορφίας των στάσεων, των αξιών και των αντιλήψεων απαιτεί από το σημερινό άνθρωπο συνεχή ετοιμότητα για μάθηση, ανάπτυξη ικανοτήτων προσαρμογής και αναπροσαρμογής και εκμάθηση μεθόδων προσέγγισης και κατανόησης για να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες της μεταβαλλόμενης κοινωνίας⁵.

Απαιτείται λοιπόν, να αποτάξουμε τα παγιωμένα και τα απόλυτα παρωχημένα στοιχεία του εκπαιδευτικού μας συστήματος, που καθορίζουν με «ασφάλεια» τη μέχρι σήμερα λειτουργία του και να προσανατολιστούμε σε τέτοιες συνθήκες συγκρότησης του θεσμού, ώστε να προκύπτει η εικόνα της «αρμονίας» του με την κοινωνική, πολιτική και οικονομική πραγματικότητα αναλαμβάνοντας όλοι, εκπαιδευτικοί και εκπαιδευόμενοι, ρόλο αποτελεσματικής διαχείρισης των νεωτερικών στοιχείων. Το εκπαιδευτικό μας σύστημα θα οδηγηθεί σε αδιέξοδο, αν αποδειχτεί ασυνταίριαστο με την σημερινή πραγματικότητα.

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω η σημερινή πραγματικότητα διαμορφώθηκε και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Ωστόσο για να εντοπιστούν οι απαιτήσεις και κατ'επέκταση ο ρόλος και τα καθήκοντα του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο, κρίνεται απαραίτητο να γίνει εκτενέστερη ανάλυση τριών, εκ των προαναφερθέντων παραγόντων και συγκεκριμένα, της τεχνολογίας, της οικονομικής κρίσης και της κρίσης θεσμών και αξιών, που επηρεάζουν εντονότερα το εκπαιδευτικό σύστημα.

³ Γαγγάς Σ. (2009), «Κοινωνία και ηθική. Αξίες και νεωτερικότητα στη κοινωνιολογία και τη φιλοσοφία του Emile Durkheim», Αθήνα, Εκδ. Ίδρυμα Σάκη Καραγιώργη

⁴ Κούτρας Σ. (2005), «Πειστικός Λόγος», Αθήνα, Εκδ. Σαββάλας

⁵ Ξωχέλης Π (1983) «Θεμελιώδη προβλήματα της Παιδαγωγικής Επιστήμης», Θεσσαλονίκη Εκδ. Κυριακίδη

1.1.1 Επίδραση της τεχνολογίας στο εκπαιδευτικό σύστημα.

Ένας από το σημαντικότερους παράγοντες διαφοροποίησης των απαιτήσεων της σημερινής εκπαίδευσης είναι αναμφίβολα η τεχνολογία. Η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία έχει τροποποιήσει τη σχέση διδάσκοντος και διδασκόμενου, έχει βελτιώσει την επικοινωνία και την συνεργασία τους αλλά ταυτόχρονα έχει προκαλέσει και σειρά νέων προκλήσεων στην εκπαίδευση που παρέχεται από το σύγχρονο σχολείο. Συνεπώς η τεχνολογική επίδραση στο εκπαιδευτικό σύστημα είναι άλλοτε θετική και άλλοτε αρνητική.

Στη θετική επίδραση της τεχνολογίας στον τομέα της εκπαίδευσης περιλαμβάνονται:

- Η βελτίωση της διδακτικής και της μαθησιακής διαδικασίας λόγω εισαγωγής νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Η μετάδοση της γνώσης μέσω σύγχρονων τεχνολογιών π.χ ηλεκτρονικοί υπολογιστές, διακρατικοί πίνακες, κ.λ.π έχει εξαιρετικά ευεργετικά αποτελέσματα σε χαρακτηριστικά όπως η ταχύτητα, η απομνημόνευση, η παρατήρηση, η πρόσβαση σε ηλεκτρονικό - ψηφιακό υλικό και κατ' επέκταση στο επίπεδο ενδιαφέροντος και μάθησης.
- Η διαφοροποίηση της σχέσης διδάσκοντος και διδασκόμενου, με απώτερο στόχο, ένα καλύτερο αποτέλεσμα μάθησης. Με την βοήθεια της τεχνολογίας, μεταλλάσσεται ο ρόλος του εκπαιδευτή από «αυθεντία» σε έμπειρο καθοδηγητή και μέντορα μετάδοσης γνώσης και ο χώρος του σχολείου, δεν αποτελεί πλέον τον «μοναδικό ναό» κατοχής και διάθεσης της. Το σύγχρονο - τεχνολογικά ανεπτυγμένο σχολείο, παρέχει την δυνατότητα στους διδασκόμενους, να αναζητήσουν από μόνοι τους και να βρουν ηλεκτρονικά σημαντικές πληροφορίες, μέσα από ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες, sites, άρθρα κ.λπ και με την βοήθεια του διδάσκοντος να διασταυρώσουν – επιβεβαιώσουν την ορθότητα αυτής της πληροφόρησης, ώστε αυτή να μετατραπεί σε γνώση.
- Η ανάπτυξη και βελτίωση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (e-learning). Αν και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση δεν είναι νεοφανής θεσμός αφού από πολύ παλιά (19^{ος} αιώνας) υπήρχε δυνατότητα για διδασκαλία από απόσταση μέσω της αποστολής έντυπου υλικού ταχυδρομικά από τον εκπαιδευτή στον εκπαιδευόμενο, ωστόσο το υψηλό κόστος και η καθυστέρησης στην όλη

διαδικασία έκαναν την εκπαίδευση εξ αποστάσεως προνόμιο λίγων. Σήμερα με την εμφάνιση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων και εφαρμογών, που στηρίζονται στη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή και του διαδικτύου η ηλεκτρονική εκπαίδευση κατακτά όλο και περισσότερο έδαφος.

Ωστόσο, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στο χώρο της εκπαίδευσης ελλοχεύει κινδύνους και λειτουργεί αρνητικά όταν:

- Τα σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα, υποκαθιστούν ή υποβαθμίζουν το ρόλο του εκπαιδευτικού, του εκπαιδευτικού συστήματος και του βιβλίου. Σε αυτή τη περίπτωση η διαμεσολάβηση του ηλεκτρονικού υπολογιστή, του διαδικτύου και των μηχανών αναζήτησης προκαλεί αποξένωση μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου. Επιπλέον, ενώ δημιουργούν την ψευδαίσθηση ότι αυξάνουν το επίπεδο αυτοεκτίμησης του μαθητή, αφού αυτός θεωρεί ότι είναι αυτόνομος και έχει τον απόλυτο έλεγχο, στην πραγματικότητα, προκαλεί αίσθηση εξάρτησης, ικανή να μειώσει την εμπιστοσύνη του μαθητή στις προσωπικές του ικανότητες.
- Ταυτόχρονα, πολλοί υποστηρίζουν ότι, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, το διαδίκτυο, τα δημοφιλή “gadgets”, τα “smart phone” («έξυπνα» τηλέφωνα), δυσκολεύουν την συγκέντρωση των μαθητών. Σε μελέτες που έγιναν τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες, όσο και στη Βρετανία το συμπέρασμα των ειδικών ήταν ότι η συγκέντρωση συνδέεται άμεσα με τα ερεθίσματα που δέχεται ο άνθρωπος από το εξωτερικό του περιβάλλον και δεδομένου ότι τα σημερινά παιδιά ζουν σε ένα περιβάλλον από το οποίο δέχονται πολλά ερεθίσματα, με τα σύγχρονα μέσα τεχνολογίας, αυτό κάνει τους μαθητές να δυσκολεύονται να συγκεντρωθούν κατά την διάρκεια του μαθήματος.
- Ένας επιπλέον κίνδυνος είναι η κοινωνική απομόνωση και συναισθηματική μοναξιά που μπορεί να προκαλέσει η υπερβολική χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών και ειδικότερα του υπολογιστή. Οι μαθητές αφιερώνουν μεγάλο ποσοστό του προσωπικού τους χρόνου μπροστά στον υπολογιστή, τόσο για μάθηση όσο και για ψυχαγωγία, γεγονός που μετατρέπει την μάθηση από συλλογική σε ατομική διαδικασία και αποθαρρύνει την κοινωνικοποίηση του ατόμου και την ένταξη του στο κοινωνικό σύνολο, ένα από τους παραδοσιακούς ρόλους της σχολικής κοινότητας.

1.1.2 Επίδραση της οικονομικής κρίσης στο εκπαιδευτικό σύστημα.

Η πρόσφατη, πανευρωπαϊκή και παγκόσμια, πρωτοφανούς έντασης οικονομική κρίση αποτελεί επίσης ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες επίδρασης του εκπαιδευτικού συστήματος. Η επίδραση της οικονομικής κρίσης είναι άμεση και επηρεάζει αρνητικά τους πρωταγωνιστές του εκπαιδευτικού συστήματος και συγκεκριμένα, το αρμόδιο Υπουργείο (Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού), τους γονείς και αναμφίβολα τους ίδιους τους μαθητές.

Οι δραστικές περικοπές και μειώσεις που επιβάλλονται στον τομέα της εκπαίδευσης, λόγω της περιοριστικής οικονομικής πολιτικής που εφαρμόζουν οι κυβερνήσεις των διαφόρων χωρών έχει ως συνέπεια τον περιορισμό του τρόπου δράσης του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού στην επίτευξη των στόχων του. Οι περιορισμοί των κονδυλίων στον προϋπολογισμό για την εκπαίδευση, ως μέτρο αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης ή ως μέτρο εφαρμογής των πολιτικών λιτότητας που επιβάλλουν οι μνημονιακές δεσμεύσεις, όσον αφορά τον τόπο μας, προκαλεί:

- Περιορισμό των λειτουργικών δαπανών των σχολικών μονάδων και κατ'επέκταση του υλικό -τεχνολογικού εξοπλισμού του σχολείου.
- Μείωση του αριθμού ανέγερσης και του ρυθμού επιδιόρθωσης σχολικών κτιρίων
- Συγχωνεύσεις σχολικών μονάδων
- Αύξηση του αριθμού μαθητών ανά τμήμα - συγχωνεύσεις τμημάτων (25 μαθητές ανά τμήμα)
- Μείωση των προσλήψεων τόσο νέων εκπαιδευτικών για κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών όσον και των αντικαταστατών, σε περίπτωση απουσίας ή ασθένειας των εκπαιδευτικών.
- Μεταβολή και ελαχιστοποίηση των εργασιακών σχέσεων των Εκπαιδευτικών. Αρκετοί καθηγητές αναγκάζονται να μετακινούνται σε δύο ή τρία σχολεία πολλές φορές και σε διαφορετικές επαρχίες.
- Μείωση των αποδοχών των εκπαιδευτικών.
- Κατάργηση διαφόρων ειδικοτήτων (π.χ δασκάλων ειδικής εκπαίδευσης)-μαθημάτων.
- Αύξηση του ορίου αφυπηρέτησης των εκπαιδευτικών

Οι προαναφερθείσες περικοπές και περιορισμοί δυσκολεύουν πολύ το έργο των εκπαιδευτικών και ειδικότερα των διευθυντών των σχολικών μονάδων, οι οποίοι καλούνται με τα περιορισμένα μέσα που διαθέτουν (έμψυχα και υλικά), να οργανώσουν και να διευθύνουν την σχολική μονάδα κατά τρόπο λειτουργικό και το σημαντικότερο, παραγωγικό.

Έντονη η επίδραση της οικονομικής κρίσης και στους γονείς των μαθητών αλλά και στον ίδιο του θεσμού της οικογένειας. Συχνά οι γονείς αισθάνονται ανεπαρκείς στη διεκπεραίωση του βαρυσήμαντού ρόλου που έχουν αναλάβει. Πολλές φορές, λόγω ανεργίας και οικονομικής δυσπραγίας, αδυνατούν να προσφέρουν στα παιδιά τους ακόμα και τα απαραίτητα προς το ζην και για αυτό επικεντρώνονται περισσότερο στα άμεσα προβλήματα επιβίωσης που έχουν να αντιμετωπίσουν από ότι στα μαθησιακά αποτελέσματα και στη σχολική επίβλεψη των παιδιών τους.

Ως εκπαιδευτικός, έχω παρατηρήσει έντονα την μείωση των επισκέψεων των γονέων κατά τις προκαθορισμένες «ώρες επισκέψεων γονέων» τα δύο τελευταία χρόνια. Αρχικά και βεβιασμένα, απέδωσα αυτή την μείωση, σε έλλειψη ενδιαφέροντος εκ μέρους των γονέων, που όμως στη συνέχεια και μετά από πιο προσεκτική ανάλυση και παρατήρηση των λόγων που οδήγησαν στη συμπεριφορά αυτή, διαπίστωσα ότι η στάση τους αυτή είναι απόρροια της οικονομικής κρίσης, της σωρείας προβλημάτων που αντιμετωπίζουν.

Επιπλέον, ο τρόπος που οι ίδιοι οι γονείς βιώνουν την κρίση έχει άμεσο αντίκτυπο στα παιδιά τους, καθώς ως γνωστό οι γονείς αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς, μίμησης και ταύτισης. Συνεπώς, η ένταση και ο πανικός που διακατέχει τους γονείς, το άγχος επιβίωσης, η αλληλοεπίρριψη ευθυνών για το οικονομικό κατάντημα της οικογένειας άλλα και του τρόπου αντιμετώπισης των δυσκολιών που αντιμετωπίζει, διαχέεται εύκολα προς τα παιδιά που μιμούνται και μεταφέρουν τις βίαιες συμπεριφορές που βιώνουν στο σπίτι, στο σχολικό περιβάλλον.

Θα πρέπει δυστυχώς να αναφέρω ότι τα τελευταία χρόνια, πέραν από τα καθημερινά δύσκολα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε ως εκπαιδευτικοί στο χώρο του σχολείου βρισκόμαστε συχνά αντιμέτωποι και με θυμωμένους γονείς. Γονείς που βιώνουν την δική τους πραγματικότητα και δεν μπόρεσαν ακόμη να βρουν τις δικές τους ισορροπίες. Σήμερα περισσότερο από πότε παρατηρείται αύξηση του αριθμού

καταγγελιών, οι γονείς εμφανίζονται αντιδραστικοί, εγωιστές και απρόθυμοι για συζήτηση και διάλογο.

Τις πιο πάνω παρενέργειες της οικονομικής κρίσης καθώς και αρκετές άλλες βιώνουν αναμφίβολά οι ίδιοι οι μαθητές. Η οικονομική κρίση επηρεάζει πρώτιστος τον ψυχοσυναισθηματικό κόσμο των μαθητών με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν συμπτώματα κρίσης πανικού, φόβου, πονοκεφάλων, ζαλάδας, δυσφορίας, ταχυκαρδίας, δύσπνοιας, τάσης λιποθυμίας κατάθλιψης, στενοχώριας, μελαγχολίας και πληθώρας άλλων συμπτωμάτων που παρόλο που δεν προκαλούν σωματική βλάβη, επηρεάζουν σημαντικά τις πνευματικές δυνατότητες των παιδιών, την ικανότητα συγκέντρωσης, αφομοίωσης και συνεπώς, μάθησης.

Επιπλέον η οικονομική κρίση γεννά στους μαθητές έντονη νευρική κατάσταση, εκρήξεις θυμού και ενισχύει επιθετικές, βίαιες ή ακόμη και προβατικές συμπεριφορές. Εμφανίζονται συμμορίες, ξυλοδαρμοί, διενέξεις, διαμάχες ως τρόπος εκτόνωσης των στρεσιογόνων καταστάσεων που βιώνουν οι μαθητές. Ταυτόχρονα, πολλά είναι τα περιστατικά που αναφέρονται σε περιπτώσεις αρπαγής κολατσιού ή χρημάτων από συμμαθητές τους⁶.

Επίσης η δύσκολη οικονομική κατάσταση που βρίσκονται οι πλείστες οικογένειες αναγκάζει τους μαθητές να εγκαταλείπουν το σχολείο. Οι μαθητές δεν έχουν την δυνατότητα να αγοράσουν τα απαραίτητα για την παρακολούθηση του σχολείου, ενώ έντονη είναι και η αδιαφορία απέναντι στη σχολική τάξη και τις απαιτήσεις της. Η σχολική διαρροή που αναμένεται να εντατικοποιηθεί ακόμη περισσότερο τα επόμενα χρόνια έχει ήδη δημιουργήσει, ένα νέο φαινόμενο κοινωνικής ευπάθειας στην Ευρώπη, το οποίο αποκαλείται “neets” (young people not in employment, education and training) που σε ελληνική μετάφραση αφορά νέους, (ηλικίας 15-24 χρόνων), εκτός απασχόλησης, εκπαίδευσης ή κατάρτισης.

6

<http://www.healthpress.gr/psychology/%CE%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B9%CE%AC-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CE%84%CF%81%CF%8C%CF%80%CE%BF%CE%B9-%CE%B4%CE%B9/>

Παρά τις μεθοδολογικές δυσκολίες για τη μέτρηση του φαινομένου αυτού, ο αριθμός τους φαίνεται να αναλογεί περίπου στο 10% του πληθυσμού των νέων μεταξύ 15 και 24 χρόνων σύμφωνα με τον πιο κάτω πίνακα.

Βάσει ευρημάτων της έρευνας του Eurofound, η πλειονότητα των “neets” στα περισσότερα κράτη-μέλη της ΕΕ διαθέτει χαμηλό ή μεσαίο επίπεδο εκπαίδευσης, γεγονός που προφανώς δεν προξενεί ιδιαίτερη εντύπωση, αν συνυπολογίσει κανείς τις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες της ευρωπαϊκής αγοράς εργασίας για εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο αυτό που προξενεί εντύπωση είναι το ότι σε ορισμένα κράτη-μέλη το ποσοστό των “neets” που διαθέτει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι αρκετά υψηλό, με χαρακτηριστικότερα παραδείγματα την περίπτωση της Ελλάδας και της Κύπρου.⁷

Οι “neets”, αποτελούν την πληρέστερη αποτύπωση της έκτασης της οικονομικής και εκπαιδευτικής απραξίας των νέων και δημιουργούν μια επιπλέον πρόκληση του εκπαιδευτικού μας συστήματος.

⁷ <http://www.kanep-gsee.gr/content/neoi-kai-neet-ti-apotyponei-prosfati-ereyna-toy-eurofound-gia-mellon-tis-eyropis-poia-einai>

Οι neets* στην ηλικιακή ομάδα 15-24

	2004	2005	2006	2007	2008
Ε.Ε-27	12,8	12,6	11,6	10,9	10,8
ΒΕΛΓΙΟ	15,4	13	11,2	11,2	10,1
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	26,4	25,1	22,2	19,1	17,4
ΤΣΕΧΙΑ	13,7	13,3	9,2	6,9	6,7
ΔΑΝΙΑ	5,1	4,3	3,6	4,3	4,2
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	10,1	10,7	9,5	8,8	8,3
ΕΣΘΟΝΙΑ	12,1	10,2	8,8	8,9	9,1
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	11,9	10,9	10,1	10,7	13,6
ΕΛΛΑΔΑ	16,8	16,1	12,2	11,5	11,7
ΙΣΠΑΝΙΑ	12,5	13	12	12,2	14,4
ΓΑΛΛΙΑ	10,5	10,8	10,9	10,3	10,3
ΙΤΑΛΙΑ	16,6	17	16,8	16,2	16,6
ΚΥΠΡΟΣ	9,4	19,5	10,7	9	9,7
ΛΕΤΟΝΙΑ	10,9	10	11,1	11,8	11,4
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	10,9	8,6	8,2	7	8,9
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	6,3	5,5	6,7	5,7	6,2
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	12,7	12,9	12,4	11,3	11,5
ΜΑΛΤΑ	13,1	11,9	10,3	11,7	10,4
ΚΑΤΩ ΧΩΡΕΣ	5,3	5,3	4	3,5	3,4
ΑΥΣΤΡΙΑ	8,6	8,3	7,5	7	7,1
ΠΟΛΩΝΙΑ	15	13,9	12,6	10,6	9,0
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	11,1	11,2	10,6	11,2	10,3
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	19,8	16,8	14,8	13,3	11,6
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	7,5	8,9	8,5	6,7	6,5
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	17,9	15,8	14,4	12,5	11,1
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	9,1	7,8	7,7	7	8,0
ΣΟΥΗΔΙΑ	7,6	10,5	9,3	7,5	7,8
ΒΡΕΤΑΝΙΑ	11,9	11,9	11,9	11,9	12,1

*Νέοι αποκλεισμένοι από την εργασία, την εκπαίδευση και την επιμόρφωση
 Πηγή: EU Labour Force Survey, annual averages, provisional data & SCIB 2010

1.1.3 Επίδραση της κρίσης θεσμών και αξιών στο εκπαιδευτικό σύστημα.

Σήμερα αντιμετωπίζουμε μια γενικευμένη κρίση θεσμών και αξιών, κρίση που όχι μόνο μας επηρεάζει αλλά και μας αφορά. Για να γίνει εύκολα κατανοητό αλλά πολύ περισσότερο να εντοπιστεί η επιρροή που η κρίση αξιών προκαλεί στο εκπαιδευτικό σύστημα θα ήταν χρήσιμο να προσδιορίσουμε το περιεχόμενο που περιλαμβάνεται στον όρο, «αξίες». Αξίες είναι, το ιδανικό, η ιδέα που καθορίζει τον τρόπο ζωής και σκέψης των ανθρώπων, καθετί που αναγνωρίζεται από ένα σύνολο ατόμων ως σημαντικό για τους ίδιους και αποτελεί μέτρο αξιολόγησης προσώπων,

συμπεριφορών, πραγμάτων. Είναι ο υψηλός πνευματικός ή ηθικός σκοπός, για τον οποίο αγωνίζεται κανείς και περιλαμβάνει:

- Ηθικές αξίες: εντιμότητα, ανθρωπιστική διάθεση, ηρωική διάθεση, σεβασμός, αξιοπρέπεια, αγάπη
- Ψυχικές αξίες: Θάρρος, τόλμη, αυτογνωσία, υπομονή, αισιοδοξία, εσωτερική γαλήνη, αυτοπεποίθηση, εγκράτεια, φιλαλήθεια
- Πνευματικές αξίες: μελέτη, κριτική, αξιολόγηση, περίσκεψη, διαύγεια, γόνιμη περιέργεια
- Κοινωνικές αξίες: συνεργασία, αλληλεγγύη, αλτρουισμός, εργατικότητα, συναίνεση, κοινωνική, συνείδηση, πειθαρχία, ευνομία, δικαιοσύνη
- Πολιτικές αξίες: υπεράσπιση των πολιτικών δικαιωμάτων, δημοκρατικό ήθος, εκπλήρωση πολιτικών υποχρεώσεων
- Εθνικές αξίες: φιλοπατρία, υπεράσπιση της εθνικής ταυτότητας, εθνικό φρόνημα, εθνική αυτογνωσία
- Αισθητικές αξίες: καλαισθησία, αισθητική αντίληψη
- Πολιτιστικές αξίες: ολυμπιακό πνεύμα, υπεράσπιση λαϊκού πολιτισμού, τήρηση εθίμων, γνώση της γλώσσας.

Η πιο πάνω απλή αναφορά τους, αξίζει για να αντιληφθούμε, πόσο οι αξίες αυτές έχουν διαβρωθεί και αρκετές από αυτές, εκλείπει από την σημερινή πραγματικότητα. Πέραν από την ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και την οικονομική κρίση που εξετάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα, σοβαρή ευθύνη στην κρίση ηθικών αξιών έχουν οι φορείς της κοινωνικοποίησης και συγκεκριμένα, η σύγχρονη οικογένεια με την χαλαρή δομή της, η προβληματική πολιτική ηγεσία, το χαλαρό σύστημα των νόμων, η εγκατάλειψη των δημοκρατικών διαδικασιών, τα ΜΜΕ οδηγούν πέραν από την κρίση ηθικών αξιών και σε κρίση θεσμών.

Χωρίς να απαλλάσσεται από τις δικές του ευθύνες, το εκπαιδευτικό σύστημα, της στείρας αποστήθισης και του άγονου εγκυκλοπαιδισμού, ωστόσο είναι εμφανές ότι η υφιστάμενη κρίση αξιών και θεσμών έχει καταφέρει να διαβρώσει, αποδυναμώσει, αποπροσανατολίσει και το ίδιο, από τους στόχους του.

Συνεπώς, το σχολείο δεν παράγει νέους εφοδιασμένους με ιδανικά. Ο ανταγωνισμός όσο αφορά τις επιδόσεις των παιδιών στα μαθήματα και τους ενδοσχολικούς

αθλητικούς αγώνες, η μη καλλιέργεια πνευματικών αρετών όπως η ερευνητικότητα, ο γόνιμος διάλογος, η έλλειψη ενδιαφέροντος εκ μέρους των δασκάλων για την καλλιέργεια αισθητικών αξιών με διάφορους τρόπους (π.χ επισκέψεις σε εκθέσεις ζωγραφικής, σε μουσειακούς χώρους, σε θέατρα κλπ) είναι μερικές από τις συνέπειες που προκάλεσε η κρίση αξιών και θεσμών.

Σημαντική συνέπεια της κρίσης αξιών και θεσμών στο σχολικό περιβάλλον, αποτελεί στις μέρες μας και το κοινωνικό πρόβλημα που κυριάρχησε να αποκαλείται με την αγγλική ορολογία “bullying”, το οποίο αναφέρεται στο σχολικό εκφοβισμό.

Ο σχολικός εκφοβισμός, είναι ένα φαινόμενο νεανικής παραβατικότητας, που αναφέρεται στη χρήση βίας μεταξύ μαθητών ή συνομηλίκων παιδιών με στόχο να προκληθεί πόνος ή αναστάτωση. Εμφανίζεται με τη μορφή του λεκτικού εκφοβισμού (κοροϊδία, διακρίσεις, ντροπιαστικά σχόλια), του κοινωνικού εκφοβισμού (διάδοση φημών, καταστροφή προσωπικών αντικειμένων, απομόνωση από την ομάδα), του σωματικού εκφοβισμού (χτυπήματα, σπρωξίματα, κλωτσιές), του ηλεκτρονικού εκφοβισμού (εκβιασμός μέσω Διαδικτύου και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μέσω μηνυμάτων στο κινητό τηλέφωνο).⁸

Σε αυτές τις συνέπειες θα πρέπει να επικεντρωθεί ο διευθυντής του σύγχρονου σχολείου ο οποίος σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε βρίσκεται αντιμέτωπος και καλείται να ανταπεξέλθει σε νέες απαιτήσεις που επιβάλλει το σύγχρονο σχολείο. Οι απαιτήσεις αυτές περιγράφονται στην επόμενη ενότητα.

1.2 Απαιτήσεις σύγχρονης εκπαίδευσης

Με τα όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω, είναι φανερό ότι οι εκπαιδευτικοί σκοποί και τα καθήκοντα που καλούνται οι διευθυντές να επιτελέσουν στο σύγχρονο σχολείο, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και η εκπαίδευση να αποβλέπει στην ολοκλήρωση της προσωπικότητας του ατόμου και στην αγωγή του ατόμου ως μέλους της κοινωνίας. Γι ' αυτό πρέπει να εξασφαλίζει τόσο τον παραδοσιακό ρόλο της εκπαίδευσης όσο και τις νέες απαιτήσεις εκπαίδευσης που επιβάλλει η σύγχρονη εποχή και συγκεκριμένα:

⁸ <https://el.wikipedia.org/wiki>

- Να προικίζει τα παιδιά με τις βασικές γνώσεις που χωρίς την κατοχή τους καμιά διανοητική μόρφωση δεν θα είναι δυνατή, δηλαδή, της τυπικής εκπαίδευση, που εφοδιάζει τους ανθρώπους με τις βασικές δεξιότητες (π.χ. ανάγνωση, γραφή, αριθμητική) που χρειάζονται για να αναζητήσουν περισσότερη γνώση καθώς επίσης, να προωθεί τη μάθηση σ' όλα τα παιδιά, ανεξάρτητα από τον δείκτη νοημοσύνης τους, ώστε να φτάσουν στο ανώτατο όριο των δυνατοτήτων τους.
- Να επιδιώκει τη σωματική και ψυχική υγεία των μαθητών και την εκπαίδευση τους στη διαχείριση των συναισθημάτων τους, κάνοντάς τους ικανούς να αποκτήσουν υγιεινές συνήθειες και σωματικές δραστηριότητες από τις οποίες θα προκύψουν άτομα αισιόδοξα, ήρεμα, με αυτοέλεγχο, αυτοπειθαρχία, συνείδηση των ευθυνών τους και των καθηκόντων τους.
- Να κάνει χρήση σύγχρονης υλικοτεχνικής υποδομής, όπως η τεχνολογική εξέλιξη επιβάλλει, αλλά με ορθολογικό τρόπο, που θα ενισχύει και όχι να υποκαθιστά των ρόλο των εκπαιδευτικών.
- Να ανεξαρτητοποιεί, τους μαθητές από τα σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα, και να τους απαλλάσσει από τις συνήθειες που επέβαλε η «τεχνολογική μόδα».
- Να καλλιεργεί τις εσωτερικές δυνάμεις των παιδιών, να διαπλάσει το χαρακτήρα τους και να τους καλλιεργεί την κριτική, δημιουργική και διαλεκτική σκέψη.
- Να δίνει γνώσεις για τον υλικό κόσμο, αλλά και για τον άνθρωπο. Μέσα στο πρόγραμμα πρέπει να έχουν θέση τα επιτεύγματα της επιστήμης και της τεχνολογίας, αλλά και οι ανθρωπιστικές επιστήμες να έχουν την ανάλογη σπουδαιότητα.
- Να εφοδιάζει τον άνθρωπο με ένα επάγγελμα, σύμφωνα με τις σύγχρονες απαιτήσεις σε επαγγελματικές ανάγκες, μέσα από σωστή καθοδήγηση και μελέτη της ισχύουσας πραγματικότητα αποφεύγοντας έτσι την επέκταση του φαινομένου των ανέργων επιστημόνων.
- Να καλλιεργεί το πνεύμα συνεργασίας, αλληλεγγύης και κοινωνικότητας ώστε να είναι δυνατή όχι απλά η αντιμετώπιση των δύσκολων προκλήσεων αλλά και η αξιοποίηση τους με τρόπο δημιουργικό.

- Να εξασφαλίζει πολιτική αγωγή στα παιδιά κάνοντάς τους ανθρώπους που θα οδηγήσουν τον κόσμο σε μια εποχή ειρήνης και ευδαιμονίας και αλτρουισμού.
- Να αποδέχεται την διαφορετικότητα του άλλου, ενσωματώνοντας τις ανάγκες του στο αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και να εφαρμόζει μεθόδους διδασκαλίας της γλώσσας, ώστε να επιτυγχάνεται μία επαρκής γλωσσική επικοινωνία στην πολύ-πολιτισμικότητα του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος.
- Να προωθεί την κατανόηση και την ανοχή απέναντι στις πολιτισμικές διαφορές, με παράλληλη διατήρηση της εθνικής ταυτότητας και των παραδοσιακών αξιών.
- Να ευαισθητοποιεί τα παιδιά στα σύγχρονα προβλήματα, όπως οικολογική καταστροφή, παγκοσμιοποίηση, τεχνοκρατικές και πολυπολιτισμικές κοινωνίες, κοινωνική ανισότητα, κρίση θεσμών, αξιών, οικογενειακή βία, σχολικός εκφοβισμός, ναρκωτικά και πολλά άλλα.
- Να προωθεί τη μάθηση σ' όλα τα παιδιά, ανεξάρτητα από τον δείκτη νοημοσύνης τους, ώστε να φτάσουν στο ανώτατο όριο των δυνατοτήτων τους.
- Να προάγει τον πολιτισμό και την παραγωγή κουλτούρας. Ο πολιτισμός και η παραγωγή κουλτούρας είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την εκπαιδευτική διαδικασία προσδίδοντας ταυτόχρονα ιδιαίτερα γνωρίσματα ποιότητας σε αυτήν. Το σχολείο ως κοινωνικοπολιτικός θεσμός συνιστά «εν δυνάμει» φυσικό μηχανισμό παραγωγής και ανα-παραγωγής πολιτισμού.⁹

Αν και υπάρχουν πολλές, διαφορετικές, απόψεις για τον τρόπο που πρέπει να ικανοποιηθούν οι σύγχρονες απαιτήσεις στον τομέα της εκπαίδευσης ωστόσο υπάρχει σύγκλιση ως προς τον τύπο της εκπαίδευσης που θα είναι κατάλληλος για την ανατροφή ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου και διαπιστώνεται ομοφωνία στο ότι, «πρωταρχικός σκοπός της αγωγής πρέπει να είναι ο άνθρωπος, ο οποίος εξοπλισμένος με κριτική σκέψη να δράσει δημιουργικά και υπεύθυνα μέσα στο κοινωνικό σύνολο, ικανός για τον εαυτό του, το έθνος και την οικουμένη»¹⁰.

Μπορεί ο παραδοσιακός τρόπος λειτουργίας του σύγχρονου σχολείου να αντιμετωπίσει και να ικανοποιήσει τις σημερινές προκλήσεις και προαναφερθείσες

⁹ Κάζα Π., (2005) "Civilization as an element of quality in modern school education" Θεσσαλονίκη Εκδ, Κυριακίδη

¹⁰ Ξωχέλης Π. (1983) «Θεμελιώδη προβλήματα της Παιδαγωγικής Επιστήμης», Θεσσαλονίκη, Εκδ. Κυριακίδη

απαιτήσεις; Οι επικεφαλές των σχολικών μονάδων θα πρέπει να εξακολουθήσουν να εργάζονται με τον ίδιο τρόπο που παραδοσιακά εφάρμοζαν. Απαιτείται διαφοροποίηση του ρόλου που διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει να διαδραματίσει; Οι σύγχρονες απαιτήσεις επιβάλλουν μετασχηματισμούς και διαφοροποίηση των υφισταμένων καθηκόντων; Αυτά είναι ερωτήματα που επιδιώκει να απαντήσει η παρούσα διπλωματική εργασία, παρουσιάζοντας αρχικά, τον παραδοσιακό ρόλο και καθήκοντα του διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Κεφάλαιο 2 : Ο Παραδοσιακός Ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας

2.1. Καθήκοντα και Αρμοδιότητες του Διευθυντή

Σύμφωνα με τον παραδοσιακό ρόλο του Διευθυντή, έτσι όπως αυτός προκύπτει από τον Κυπριακό χώρο, ο Διευθυντής του σχολείου έχει τη γενική ευθύνη για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου που διευθύνει. Έχει ευθύνη τόσο για τα επίπεδα επίδοσης των μαθητών και για τη συμπεριφορά τους γενικά μέσα στο σχολείο (εκπαιδευτικό επίπεδο), όσο και για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και την αξιολόγηση του προσωπικού του σχολείου (σε διοικητικό επίπεδο). Όταν απουσιάζει αντικαθίσταται από τον αρχαιότερο στην υπηρεσία Βοηθό Διευθυντή ή σε περίπτωση που απουσιάζουν όλοι οι Βοηθοί Διευθυντές από τον αρχαιότερο στην υπηρεσία Παιδαγωγικό Σύμβουλο.

Ο Διευθυντής του σχολείου είναι ο άμεσα προϊστάμενος των εκπαιδευτικών λειτουργιών που υπηρετούν στο σχολείο του. Βρίσκεται καθημερινά μαζί τους και είναι σε θέση να διαπιστώσει καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο τη συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων του σχολείου καθώς και την επάρκεια και αποτελεσματικότητά τους κατά τη διδασκαλία στην τάξη. Πιο συγκεκριμένα, ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας :

- Προωθεί τους εκπαιδευτικούς στόχους του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, συνεργαζόμενος με κάθε εμπλεκόμενο στη διαδικασία του εκπαιδευτικού έργου.
- Φροντίζει ώστε να αναπτυχθεί ανάμεσα στο προσωπικό του σχολείου πνεύμα συναδέλφωσης, αλληλοσεβασμού και αρμονικής συνεργασίας.
- Εκπροσωπεί το σχολείο στις σχέσεις του με την Πολιτεία, το Υπουργείο, τη Σχολική Εφορεία, το Σύνδεσμο Γονέων, τα άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, την Εκκλησία και τους άλλους κοινωνικούς οργανισμούς και παράγοντες.
- Είναι υπεύθυνος για την αλληλογραφία του σχολείου. Όπου αυτή αφορά την πολιτική του Υπουργείου, κοινοποιείται και στο Υπουργείο Παιδείας. Ο Διευθυντής του σχολείου έχει επίσης την ευθύνη για όλα τα έντυπα που εκδίδει το σχολείο.

- Επισκέπτεται το διδάσκοντα στην τάξη μόνο ύστερα από προσυνεννόηση και τη σύμφωνη γνώμη του διδάσκοντος και παρακολουθεί το μάθημα που έχει από πριν συζητηθεί και ετοιμαστεί για σκοπούς τελικής αξιολόγησης του εκπαιδευτικού (για σκοπούς μονιμοποίησης ή προαγωγής του εκπαιδευτικού).
- Είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη και την έγκαιρη υποβολή στο Υπουργείο Παιδείας «Σχεδίου Δράσης» για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετεί. Το Σχέδιο Δράσης είναι αποτέλεσμα συμμετοχικής διαδικασίας και λαμβάνει χώρα με το τέλος του σχολικού έτους και σε αυτήν τίθενται οι στόχοι που θα πρέπει να υλοποιηθούν κατά το επόμενο σχολικό έτος.
- Ενημερώνει το Υπουργείο Παιδείας έγκαιρα για τις ανάγκες του σχολείου και τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη λειτουργία του και για κάθε παράλειψη ή αμέλεια των διδασκόντων.
- Ζητεί από το διευθυντή του οικείου τμήματος 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.
- Συνεργάζεται με τη Σχολική Εφορεία και το Υπουργείο έγκαιρα για τις ανάγκες του σχολείου σε θέματα στεγαστικού χώρου, εξοπλισμού του σχολείου και εμπλουτισμού των εργαστηρίων, των εποπτικών μέσων, της βιβλιοθήκης κ.ά..
- Σε περιπτώσεις που βασικές ανάγκες του σχολείου παραμένουν ανικανοποίητες, ενημερώνει γραπτώς το διευθυντή του οικείου τμήματος εκπαίδευσης.
- Είναι υπεύθυνος για τη συμπλήρωση και έγκαιρη αποστολή των σχετικών εντύπων παραγγελίας διδακτικών μέσων και ειδών εξοπλισμού που του προμηθεύει η αποθήκη του Υπουργείου.
- Φροντίζει ώστε να εξασφαλίζεται η έγκριση των αρμοδίων αρχών/ υπηρεσιών για κάθε εργασία κτηριακής φύσεως, για την κατασκευή οργάνων αυλής ή επίπλων. Έχει λόγο για οποιαδήποτε διαμόρφωση του φυσικού χώρου του σχολείου ή για οποιοδήποτε έργο επιτελείται σ' αυτό.
- Φροντίζει, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Βοηθό Διευθυντή, 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.

- Ευθύνεται για τη σχολική περιουσία από την ημέρα που αναλαμβάνει τη διεύθυνση του σχολείου.
- Φροντίζει να διατηρούνται καθαρά, καλαίσθητα και σε καλή κατάσταση το σχολικό κτήριο και οι σχολικοί χώροι. Σε συνεργασία με τη σχολική εφορεία φροντίζει να εξαλειφθούν συνθήματα ή αφίσες πολιτικών κομμάτων, καθώς και οτιδήποτε άλλο που δε σχετίζεται με τη σχολική εργασία.
- Συνεργάζεται με το συμβούλιο του συνδέσμου γονέων και μπορεί να μετέχει στις συνεδρίες του. Ενεργεί ώστε να εξασφαλίζονται όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική συνεργασία του συνδέσμου γονέων και του σχολείου.
- Συνεργάζεται με τη σχολιατρική ή με άλλη αρμόδια υπηρεσία για θέματα που αφορούν την υγεία των παιδιών και την υγιεινή κατάσταση του διδακτηρίου.
- Φροντίζει ώστε να παρέχει το σχολείο επαρκή ασφάλεια και προστασία στα παιδιά κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του.
- Είναι υπεύθυνος για τον καταρτισμό του σχεδίου πολιτικής άμυνας (πυρασφάλεια, πρώτες βοήθειες, διαφυγή και κάλυψη, κ.ά.).
- Ανακοινώνει στο προσωπικό του σχολείου τις εκάστοτε ισχύουσες εκπαιδευτικές διατάξεις (νόμους, εγκυκλίους, κ.ά.) και τις σχετικές αποφάσεις και οδηγίες των προϊστάμενων αρχών. Κοινοποιεί ιδιαίτερα στους ενδιαφερόμενους τα αναφερόμενα σ' αυτούς έγγραφα.
- Σε συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους εκπαιδευτικούς και τους Παιδαγωγικούς Συμβούλους της κάθε ειδικότητας κατανέμει στο διδακτικό προσωπικό τα μαθήματα των διάφορων ειδικοτήτων και τάξεων με τρόπο που να εξυπηρετούνται τα συμφέροντα των παιδιών και του σχολείου γενικότερα και να ικανοποιούνται, κατά το δυνατόν, τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και δυνατότητες των διδασκόντων. Αναθέτει και επιβλέπει τον καταρτισμό του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου.
- Μεριμνά για την εξασφάλιση ευκαιριών στο προσωπικό του σχολείου για επαγγελματική ενημέρωση και επιμόρφωσή του.
- Συνεργάζεται τακτικά με τους Βοηθούς Διευθυντές και με τους Παιδαγωγικούς Συμβούλους της σχολικής μονάδας για εξέταση των

τρεχόντων προβλημάτων του σχολείου και για εκτίμηση της όλης λειτουργίας του σχολείου.

- Συγκαλεί τον Καθηγητικό Σύλλογο σε συνεδρίες σε τακτή ημέρα και ώρα, που ορίζεται στην πρώτη συνεδρία κάθε χρόνου, τακτικά για μια φορά το μήνα και έκτακτα κάθε φορά που παρουσιάζεται ανάγκη.
- Είναι υπεύθυνος, σε συνεργασία με το Βοηθό Διευθυντή του σχολείου, για τη διενέργεια των εγγραφών και των μετεγγραφών των παιδιών, σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις.
- Είναι υπεύθυνος για τη ρύθμιση της διεξαγωγής των διάφορων εξετάσεων, γραπτών δοκιμασιών, σχολικών εορτασμών, σχολικών περιπάτων, εκδρομών και επισκέψεων.
- Φροντίζει για την εξασφάλιση πειθαρχίας και ευπρεπούς συμπεριφοράς και εμφάνισης των παιδιών. Φροντίζει ώστε να εξουδετερώνεται κάθε εξωσχολικής προέλευσης κομματική ή άλλη παρέμβαση στη λειτουργία του σχολείου.
- Φροντίζει για την τήρηση των Κανονισμών που απαγορεύουν τις εξωτερικές παρεμβάσεις στη λειτουργία του σχολείου.
- Παρακολουθεί την οργάνωση πνευματικών και αθλητικών δραστηριοτήτων των παιδιών και συνεργάζεται με τα μαθητικά συμβούλια για την προώθηση των σκοπών τους.
- Ελέγχει σε συνεργασία με τη Σχολική Εφορεία και το Κεντρικό Μαθητικό Συμβούλιο το σχολικό κυλικείο. Προκειμένου για τις Τεχνικές Σχολές, ελέγχει το σχολικό κυλικείο σε συνεργασία με το Λογιστήριο του Υπουργείου και το Κεντρικό Μαθητικό Συμβούλιο.
- Οργανώνει και ελέγχει την ομαλή λειτουργία του σχολικού συσσιτίου, όπου υπάρχει, και διασφαλίζει υψηλά επίπεδα υγιεινής και καθαριότητας.
- Έχει την ευθύνη της εκδόσεως της μαθητικής εφημερίδας ή/ και του περιοδικού, στα οποία προβάλλονται οι πιο αξιόλογες εργασίες των μαθητών, η ζωή και η κίνηση του σχολείου γενικότερα.
- Μεριμνά ώστε, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Βοηθό Διευθυντή, να είναι πλήρως ενημερωμένα τα επίσημα βιβλία και οι ατομικοί φάκελοι των παιδιών με τα προβλεπόμενα στοιχεία.

- Μεριμνά ώστε, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Βοηθό Διευθυντή, να τηρούνται με τάξη και ακρίβεια τα υπηρεσιακά βιβλία του σχολικού αρχείου.
- Φροντίζει να φυλάγονται σε ιδιαίτερους φακέλους τα κείμενα των εκπαιδευτικών διατάξεων, τα εισερχόμενα έγγραφα και τα αντίγραφα των εξερχόμενων. Τα κατά τρίμηνο διαγωνίσματα φυλάσσονται μέχρι τέλους της χρονιάς και τα γραπτά των προαγωγικών, απολυτήριων και κατατακτήριων εξετάσεων φυλάσσονται μέχρι τέλους της επόμενης χρονιάς.
- Ενημερώνει το βοηθητικό προσωπικό του σχολείου για τα καθήκοντα του και το επιβλέπει για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων αυτών.
- Προβαίνει σε διευθετήσεις για ανάληψη των καθηκόντων εκπαιδευτικού που απουσιάζει και για τον οποίο δεν έχει αποσταλεί αντικαταστάτης, από άλλο μέλος ή άλλα μέλη του διδακτικού προσωπικού του σχολείου του.
- Ειδοποιεί, χωρίς καθυστέρηση, το οικείο Επαρχιακό Γραφείο Παιδείας για την απουσία μέλους του προσωπικού του και την ανάγκη διορισμού αντικαταστάτη¹¹.

Σύμφωνα λοιπόν με την υπάρχουσα νομοθεσία στη Κύπρο, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, προϊστάται των εκπαιδευτικών, συντονίζει και συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης, διατηρεί και ενισχύει την συνοχή των διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις υπουργικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις εντολές των στελεχών εκπαίδευσης.

2.2 Αξιολόγηση του Παραδοσιακού Ρόλου του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας

Με τα όσα έχουν αναφερθεί πιο πάνω σχετικά με το ρόλο και τα καθήκοντα όπως αυτά αναφέρονται στα σχέδια υπηρεσίας των διευθυντών στην Κυπριακή εκπαίδευση, ο διευθυντής αποτελεί σύμφωνα με την οικονομική ορολογία τον «manager», της σχολικής μονάδας. Έχει δηλαδή την ευθύνη της οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου, το συντονισμό και έλεγχο του εκπαιδευτικού προσωπικού ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί και στόχοι του σχολείου.

¹¹http://www.google.com.cy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.paideia.org.cy%2Fupload%2FShedioAxiologisis%2Fpdf1%2F15_2_dievthin tis_mesis.pdf&ei=wkwVe7OFJDjaq3DgLAD&usg=AFQjCNG1brRik36D7y4zG_QABNVj70Ewjw

Χωρίς να αμφισβητείται η αξία και η προσφορά του στον τομέα της εκπαίδευσης είναι φανερό ότι ο παραδοσιακός ρόλος του διευθυντή ανταποκρίνεται στην έννοια του διευθυντή-διαχειριστή του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης το οποίο στις μέρες μας θεωρείται ξεπερασμένο, στην αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στη παρούσα διπλωματική, οι προκλήσεις του 21ου αιώνα απαιτούν ένα σχολείο ευέλικτο, ικανό να προσαρμόζεται ανταγωνιστικά στις αλλαγές και να αντιμετωπίζει δημιουργικά την καινούρια γνώση στο πλαίσιο της κοινωνίας της πληροφορίας. Ο ρόλος του διευθυντή στην επίτευξη των παραπάνω στόχων, καθίσταται πλέον σημαντικός. Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας, η ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους των εκπαιδευτικών, η συνεχής βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, η ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, η πλήρης και αποτελεσματική συμμετοχή όλων στην επίτευξη ενός αποδοτικού και ανταγωνιστικού σχολείου, συνθέτουν νέες απαιτήσεις αναφορικά με τη θέση του διευθυντή.

Επιπλέον, το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης, συχνά επικρίνεται για χαμηλή απόδοση. Υπάρχουν τρεις βασικές αιτίες του φαινομένου αυτού:

- 1) Ο διευθυντής του εκπαιδευτικού οργανισμού δεν λειτουργεί με κριτήρια απόδοσης/κόστους».
- 2) Υπάρχει ανάγκη για ποιοτικά αναβαθμισμένο προσωπικό.
- 3) Οι στόχοι και τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού οργανισμού είναι αφανή και μη μετρήσιμα.

Οι τρεις παραπάνω αιτίες μάλλον δικαιολογούν παρά δίνουν μια αξιόπιστη ερμηνεία του φαινομένου της χαμηλής απόδοσης του σχολείου¹².

Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι το τυπικό μοντέλο του διευθυντή-γραφειοκράτη έχει χρεοκοπήσει και κάνουν σαφή την διάκριση μεταξύ του διευθυντή με την γραφειοκρατική αντίληψη του όρου και του διευθυντή-ηγέτη.

¹² Drucker, P. F. (1994). "Why service institutions do not perform? In C. Riches, & C. Morgan (Eds), Human Resource Management in Education", London: The Open University.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη, για να πετύχει ο διευθυντής σ' αυτόν τον κρίσιμο αλλά και δύσκολο αγώνα χρειάζεται να κατέχει ορισμένες διοικητικές γνώσεις και ικανότητες. Σχετικές έρευνες δείχνουν ότι η επιλογή των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης γίνεται κατά κανόνα βάσει αρχαιότητας και φυσικά γιατί υπήρξαν επιτυχημένοι δάσκαλοι τάξεων. Ωστόσο για να γίνει κάποιος δάσκαλος καλός διευθυντής-ηγέτης στο σχολείο δεν αρκεί να είναι καλός στην εργασία στην οποία θα ηγηθεί.¹³

Ο ρόλος του διευθυντή όπως διαμορφώνεται σήμερα εμπεριέχει μια αντίφαση. Ο διευθυντής ασχολείται από τη μια μεριά με διαχειριστικά-γραφειοκρατικά θέματα που αφορούν την καθημερινή λειτουργία του σχολείου -ως εκτελεστικό όργανο της εξουσίας- και από την άλλη οφείλει να ανταποκριθεί στο ρόλο του ως ηγέτης ενός σύγχρονου, συνεργατικού και αποτελεσματικού σχολείου που βρίσκεται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση με την κοινωνία. Οφείλει λοιπόν να ξεπεράσει την αντίληψη του διευθυντή- διαχειριστή του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης, να διαχειριστεί με ένα λειτουργικό τρόπο τις ανάγκες των μελών της σχολικής κοινότητας και να ανακαλύψει τον κοινό τόπο του οράματος και των στόχων του σχολείου με τους συντελεστές επίτευξής τους (δασκάλους, μαθητές, γονείς).¹⁴

Εντοπίζεται λοιπόν η ανάγκη, μεταρρύθμισης της εκπαιδευτικής πολιτικής ώστε να επιτυγχάνει μεταμόρφωση του διευθυντή – γραφειοκράτη σε διευθυντή-ηγέτη. Η μεταμόρφωση αυτή , πρέπει να είναι ο προσωπικός στόχος του κάθε διευθυντή, αλλά και των αρχών οι οποίες χαράσσουν την εκπαιδευτική πολιτική, ώστε να διαμορφωθεί η νέα γενιά διευθυντών-ηγέτων.

Η αποδέσμευση του σχολείου από ιδεολογικούς δογματισμούς στείροσυντηρητικό πνεύμα, η απαξίωση της παθητικής μάθησης, του αυταρχισμού, της υποκρισίας των στερεότυπων ρόλων αποτελούν διαχρονικές αξίες που αναδύονται σε κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια και μας δίνουν τις συντεταγμένες για την όποια μελλοντική προσέγγιση.¹⁵

¹³ Σαΐτης Χ. (2000), «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης», Αθήνα, Έκδοση Ιδίου.

¹⁴ Γεωργιάδου Β. & Καμπουρίδης Γ. (2005), «Ο διευθυντής – ηγέτης. Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων», ΑΤΕΙ Πατρών

¹⁵ Τσολακής Χρ & Κριαράς Εμ.,(2006), «Ο πιστός του εκπαιδευτικού δημοτικισμού», Θεσσαλονίκη, Περιοδικό Φιλόλογος, τεύχος 123

Κεφάλαιο 3 : Ο Διευθυντής Ηγέτης

3.1 Η Έννοια της Ηγεσίας

Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών, μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας, ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και την φιλοδοξία της για πρόοδο και ένα καλύτερο μέλλον.¹⁶ Ένας άλλος ορισμός ο οποίος θα μπορούσε να περιγράψει την ηγεσία ειδικότερα στο Δημόσιο και στο χώρο της εκπαίδευσης, είναι ο ορισμός που έχει δοθεί από τους Kootz και O' Donnell οι οποίοι υποστηρίζουν ότι «Ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς τους ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου.¹⁷

Η ηγεσία, αποτελεί μια σημαντική πλευρά της διοίκησης, ωστόσο, δεν ταυτίζεται μ' αυτήν. Είναι μέρος αυτής και αποβλέπει κυρίως στην αναγκαιότητα της αλλαγής στον τρόπο συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν.¹⁸

Κατά τον Πασιαρδή, η ηγεσία είναι υπεράνω της διοίκησης και της διεύθυνσης. Όμως, για να είναι κάποιος καλός ηγέτης, πρέπει να είναι και καλός διοικητικός και καλός διευθυντής¹⁹.

Επίσης, αναφορικά με το θέμα της ηγεσίας, υπάρχει έντονη διχογνωμία, ως προς το αν αυτή είναι έμφυτη ή μπορεί να αποκτηθεί στη συνέχεια. Ορισμένοι μελετητές, υποστηρίζουν ότι η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη, δηλαδή διδάσκεται, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι η ηγεσία δε διδάσκεται. Η τελευταία άποψη ισχύει μόνο για άτομα που από τη φύση τους είναι προικισμένα με ηγετικές ικανότητες και σε συνάρτηση με αλληλεπιδρώσες μεταβλητές, όπως είναι οι στόχοι των οπαδών και οι δραστηριότητες κατά περίπτωση.

¹⁶ Μπουραντάς Δ. (2005) « Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Αθήνα, Εκδ. Κριτική

¹⁷ Ζαβλάνος Μ. Μ., (2002) «Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδ. Σταμούλη

¹⁸ Σαϊτής Χ. (2005), «Οργάνωση και Διοίκηση εκπαίδευσης», Αθήνα, Εκδ. Ιδίου

¹⁹ Πασιαρδής Π, (2004), «Εκπαιδευτική ηγεσία» Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή», Αθήνα, Εκδ. Μεταίχμιο

Τέλος, σύμφωνα με τον Σαΐτη στο συγγραφικό του έργο, Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης (2005) «Όσον αφορά τους καλύτερους ηγέτες, φαίνεται πως είναι αυτοί που αξιοποιούν τους ανθρώπους».

3.1.1 Εκπαιδευτική ηγεσία

Η εκπαιδευτική ηγεσία αποτελεί ξεχωριστή περίπτωση ενός ιδιαίτερου τύπου ηγεσίας που εμφανίζεται στο χώρο της εκπαίδευσης, όπου ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας θεωρείται ότι είναι να στηρίζουν, να υποβοηθούν και να διευκολύνουν το βασικό έργο των εκπαιδευτικών οργανισμών, που είναι η διδασκαλία και η μάθηση. Η εκπαιδευτική ηγεσία σύμφωνα με τους Hallinger & Myrphy (1985), συνίσταται σε τρεις κατηγορίες πρακτικών, οι οποίες επαληθεύτηκε εμπειρικά ότι αναβαθμίζουν τα επιτεύγματα των μαθητών:

1. τον ορισμό της αποστολής του σχολείου,
2. τη διαχείριση του εκπαιδευτικού προγράμματος και
3. τη βελτίωση του σχολικού κλίματος²⁰.

Οι Bush και Glover εξετάζουν διάφορους ορισμούς της εκπαιδευτικής ηγεσίας πριν διατυπώσουν τη δική τους. Και οι δύο όμως τονίζουν ότι:

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής που προσανατολίζεται στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Οι ηγέτες επιτυχίας αναπτύσσουν για τα σχολεία τους ένα όραμα που περιστρέφεται γύρω από τις επαγγελματικές αξίες. Αρπάζουν κάθε χρήσιμη ευκαιρία για να εκφράσουν αυτό το όραμα, να επηρεάσουν το προσωπικό τους και να συμμεριστούν το όραμά τους. Αναφέρονται στο όραμα και στις αξίες, όταν ισχυρίζονται ότι, «οι διευθυντές των σχολείων τείνουν να προτείνουν τους ορισμούς των ηθικών στόχων του οργανισμού. Οι αξίες που είναι η βάση αυτών των ηθικών στόχων έχουν να κάνουν με το όραμα».²¹

Η σύγχρονη αντίληψη της ηγεσίας στα σχολεία είναι επικεντρωμένη στη μάθηση και θεωρείται μια θεμελιώδης συνιστώσα του εκπαιδευτικού οργανισμού και είναι μέρος

²⁰ <http://www.vipapharm.com/greek/free-online-journals/education/education-articles/gaitanidou-athanasia/gaitanidou-athanasia-leadership%20-development-teachers.htm>

²¹ Bush T. & Glover D. (2003), "School Leadership: Concepts and Evidence, Nottingham, NCSL

του ρόλου του διευθυντή του σχολείου να αναπτύξει ηγετικές και μαθησιακές ικανότητες μέσα στο σχολείο.

3.2 Τα Χαρακτηριστικά του Αποτελεσματικού Ηγέτη- Διευθυντή

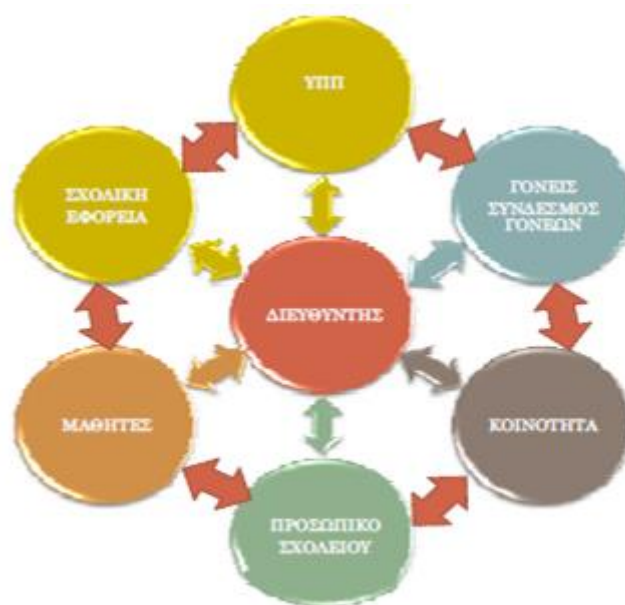
Ο αποτελεσματικός ηγέτης-διευθυντής είναι εκείνος, ο οποίος έχει την ικανότητα:

Να κατανέμει το διδακτικό και εξωδιδακτικό έργο του σχολείου μεταξύ των διδασκόντων, πρώτα σύμφωνα με τα προσόντα τους και ύστερα μέσα από δημοκρατική διαδικασία και να παρακινεί τους εκπαιδευτικούς προκειμένου για την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών, υποστηρίζοντας κάθε εκπαιδευτικό ατομικά και κάνοντάς τον να αισθάνεται αξιόλογος.

Να έχει ανοιχτή επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας και σε επίπεδο εργασίας και σε επίπεδο ανθρώπινων σχέσεων. Ο διευθυντής – ηγέτης, θεωρείται κομβικό σημείο αναφοράς σε ότι αφορά την επικοινωνία και τη διασταύρωση των πληροφοριών ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς του σχολείου. Γι' αυτό οφείλει να συγκεντρώνει αρκετές ικανότητες. Πρέπει να μπορεί να επιχειρηματολογεί, να έχει τη δύναμη της πειθούς, να διαθέτει προσωπικό κύρος και επιβολή, να εφαρμόζει διοικητικές ή οργανωτικές θεωρίες στην πράξη, να καλλιεργεί τον αμοιβαίο σεβασμό, να προάγει το φιλικό κλίμα, να δημιουργεί την αμεσότητα και την ικανοποίηση, να χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό, να ρυθμίζει το ρυθμό της εργασίας του, να μπορεί να εφαρμόζει σχέδιο διαχείρισης οικονομικών πόρων, να διατηρεί την πειθαρχία στο σχολείο, να συντονίζει μορφωτικές και πολιτιστικές δραστηριότητες και να ενδιαφέρεται για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.²²

Ταυτόχρονα, θα πρέπει να χειρίζεται κατάλληλα το εξωτερικό περιβάλλον – κοινωνία, (ΟΤΑ, σύλλογοι, οργανώσεις κλπ.), έτσι ώστε οι διάφοροι φορείς του να αισθάνονται μέρος του σχολείου και να συνεισφέρουν σ' αυτό, αλλά και για να προστατεύει το σχολείο από δυσμενείς εξωτερικές επιδράσεις. Το δίκτυο επικοινωνίας του διευθυντή απεικονίζεται στο πιο κάτω σχήμα:

²² Στραβακου Π. (2003), «Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση», Θεσσαλονίκη, Εκδ. Κυριακίδη



Να ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης και διοικητικής καθοδήγησης όλων των εκπαιδευτικών του σχολείου, ώστε να τους προετοιμάσει για την προαγωγή τους σε διευθυντικές θέσεις στο μέλλον. Συνεπώς θα πρέπει να συμβάλει στην ανάπτυξη των προσωπικών ποιοτικών χαρακτηριστικών τους. Ο διευθυντής- ηγέτης στηρίζεται στη βαθιά και ακριβή γνώση των ανθρώπινων χαρακτηριστικών των συνεργατών του και του ρόλου τους στην εργασία ως μέσου ικανοποίησης και ενεργοποίησης της προσωπικότητάς τους. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να καλλιεργεί:

- την ικανότητα να βλέπει το πρόβλημα του άλλου ως προσωπικό πρόβλημα,
- να μοιράζεται το όραμα και τους στόχους με τους άλλους,
- να αποδέχεται τα πιστεύω, τις απόψεις και τη στάση των άλλων.²³

Η σχολική διεύθυνση είναι αποτελεσματική, όταν συγκλίνουν οι προσδοκίες του διευθυντή-ηγέτη, των υφισταμένων του και του έργου²⁴. Απαιτείται σταθερή προσήλωση στην επίλυση των πραγματικών σύγχρονων προβλημάτων με την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη έκταση ανάλυσης περιπτώσεων και δημιουργική συμμετοχή και όχι εμμονή σε παρελθοντολογία και ξεπερασμένους τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων. Θα πρέπει να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τη σχολική πραγματικότητα, δηλαδή, να προλαμβάνει τα προβλήματα του σχολείου και να διακρίνει τις ευκαιρίες.

²³ Garrat R., (1990) " Learning to lead", Glasgow, Herper Collings book manufacturing

²⁴ Σαϊτής, Χ. (2005) «Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης», Αθήνα, έκδ. ιδίου

Θα πρέπει να κάνει χρήση των σύγχρονων εργαλείων πληροφορικής και να αξιοποιεί πλήρως της δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας. Παράλληλα θα πρέπει να μεριμνά για την εξασφάλιση υλικοτεχνικής υποδομής μέσα από την καλύτερη διαχείριση των περιορισμένων πόρων που διαθέτει.

3.2.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση Διευθυντή – Ηγέτη

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τον διευθυντή ηγέτη είναι πολύ πλούσια και εξαιρετικά βοηθητική για να συλλάβουμε την έννοια του διευθυντή ηγέτη.

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

Σύμφωνα με τους Θεοφιλίδη και Στυλιανίδη (2000) και τον Σαίτη (2002), τα βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη-διευθυντή είναι το όραμα για το σχολείο, η ικανότητα μετασχηματισμού των στόχων, των πηγών και των πόρων που είναι απαραίτητοι κάθε φορά, η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών μέσα από την εμπλοκή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η σταθερότητα και η ενσυνείδητη δράση που συνδέονται με την ικανότητα για αλλαγές, η δημιουργικότητα που σχετίζεται με την επινόηση και εφαρμογή ριζοσπαστικών λύσεων, η ευαισθησία στις ανάγκες, τα συναισθήματα και τις φιλοδοξίες των υφισταμένων και η επαγγελματική πληρότητα που αναφέρεται στην ικανότητα άσκησης σημαντικής επίδρασης στη διδακτική και διοικητική εργασία του σχολείου.

Ο ηγέτης-διευθυντής κατά τον Πασιαρδή (2004) στο βιβλίο του «Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή», συνοψίζει αρκετά από τα χαρακτηριστικά που περιγράφηκαν πιο πάνω. Σύμφωνα με αυτόν ο διευθυντής ηγέτης, μπορεί να μεταδώσει την αποστολή του σχολείου (στην οποία παρουσιάζεται το όραμά του για το πώς θα ήθελε να είναι το σχολείο) στο προσωπικό, στους γονείς, στην κοινότητα και στους μαθητές. Διατυπώνει την αποστολή αυτή με σαφήνεια και αφιερώνει πολύ από το χρόνο του στην εκπλήρωσή της. Μία τέτοια διεύθυνση είναι ποιοτική. Ο διευθυντής και το προσωπικό

μοιράζονται πληροφορίες που μπορεί να τους κάνουν πιο αποτελεσματικούς στην εκτέλεση της εργασίας τους. Γενικότερα, ο αποτελεσματικός ηγέτης- διευθυντής καλλιεργεί ένα θετικό περιβάλλον, καθοδηγεί το συλλογικό προγραμματισμό, αξιολογεί το εκπαιδευτικό προσωπικό, φροντίζει για την εξασφάλιση υλικοτεχνικής υποδομής στο σχολείο και για τη συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού. Προβαίνει στην ορθή κατανομή των υποχρεώσεων και των ευθυνών και προωθεί τη σωστή επικοινωνία και συνεργασία. Πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό αυτού του διευθυντή είναι η ικανότητά του να δημιουργεί ένα ζεστό, θετικό κλίμα μάθησης. Έτσι δημιουργεί μία θετική αυτοεικόνα του σχολείου που είναι στενά συνυφασμένη με τη δική του αυτοεικόνα για το άτομό του και τις ικανότητές του. Οι καλύτεροι διευθυντές για τον Πασιαρδή είναι εκείνοι που λαμβάνουν ενεργό μέρος σε όλες τις φάσεις της ζωής του σχολείου, είναι καινοτόμοι και κύριοι φορείς καινοτομιών, έχουν υψηλές προσδοκίες πρώτα από τους εαυτούς τους και ύστερα από τους άλλους και είναι δια βίου μαθητές²⁵.

3.3 Δεξιότητες του Διευθυντή Ηγέτη

Ο Στιβακτάκης, Ε.(2006) στο έργο του « Ο διευθυντής του σχολείου ως φορέας και αντικείμενο αξιολόγησης», συνοψίζει τις πολλαπλές δεξιότητες, του ηγέτη-διευθυντή ως εξής:

- επικέντρωση στην καθοδήγηση: η ηγεσία του διευθυντή είναι αυτή της παρακολούθησης του τι συμβαίνει στο σχολείο και της καθοδήγησης του προσωπικού με την ανάθεση εργασιών και ρόλων στα μέλη του,
- εστίαση στον εκπαιδευτικό: οι διευθυντές υποστηρίζουν τους δασκάλους με διάφορους τρόπους, όπως είναι ο έπαινος, η ενθάρρυνση, η ενημέρωση και η διάθεση χρόνου σ' αυτούς για την αντιμετώπιση των προβλημάτων τους,
- ευρύτητα γνώσης: οι διευθυντές είναι συνήθως καλά πληροφορημένοι για τις σύγχρονες εκπαιδευτικές τάσεις και επωφελούνται των νέων ευκαιριών,
- λήψη αποφάσεων: οι διευθυντές δημιουργούν αποτελεσματικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων, εστιάζοντας σε καθορισμένους στόχους, μέσω της συμμετοχικότητας και της συλλογικότητας,

²⁵Πασιαρδής Π. (2004), «Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή», Αθήνα, Εκδ. Μεταίχμιο

- συμβολική και πολιτιστική αντίληψη: οι διευθυντές χρησιμοποιούν τα φανερά και τα κρυφά μηνύματα που απορρέουν από τις πράξεις τους, για να επηρεάσουν εποικοδομητικά τη συμπεριφορά των άλλων,
- αξίες: οι αξίες των διευθυντών σχετίζονται με τον τύπο της ηγεσίας που εφαρμόζουν,
- επικέντρωση στους γονείς και στην κοινότητα: οι διευθυντές επιδιώκουν να εξασφαλίσουν τόσο την πρόσβαση όσο και τη συμμετοχή των γονέων στο σχολείο, καθώς και την αίσθηση ότι το σχολείο κατανοεί και ανταποκρίνεται στις γονεϊκές και κοινοτικές προσδοκίες,
- επικέντρωση στο μαθητή: οι πράξεις του διευθυντή είναι συμβολικά σημαντικές για τους μαθητές. Κίνητρα, όπως η δημόσια αναγνώριση, χρησιμοποιούνται για να ενθαρρύνουν κατάλληλες συμπεριφορές στους μαθητές,
- μάρκετινγκ του σχολείου: μέσα από διαδικασίες, όπως είναι οι δημόσιες σχέσεις, ο διευθυντής εξασφαλίζει ότι προβάλλει μία θετική εικόνα του σχολείου με ό,τι αυτό συνεπάγεται,
- μελλοντικοί προσανατολισμοί: ο διευθυντής εξασφαλίζει την ύπαρξη ενός κοινού σχολικού οράματος και την ομοφωνία των σχολικών στόχων και των προτεραιοτήτων που αναδύονται από το κοινό αυτό όραμα,
- ευαισθησία στο εναλλασσόμενο εκπαιδευτικό κλίμα: ο διευθυντής έχει συνείδηση και είναι ευαίσθητος στις αλλαγές του εκπαιδευτικού κλίματος.²⁶

3.4 Τα Στύλ Ηγεσίας

Ο τρόπος που ένας προϊστάμενος ασκεί τον ηγετικό του ρόλο, διαφέρει από άτομο σε άτομο. Από την μελέτη του τρόπου που οι προϊστάμενοι ασκούν τον ηγετικό τους ρόλο αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρείες που είναι χρήσιμο να περιγραφούν καθώς ανταποκρίνονται και στον τρόπο που ένας διευθυντής ασκεί τον ηγετικό του ρόλο σε μια σχολική μονάδα.

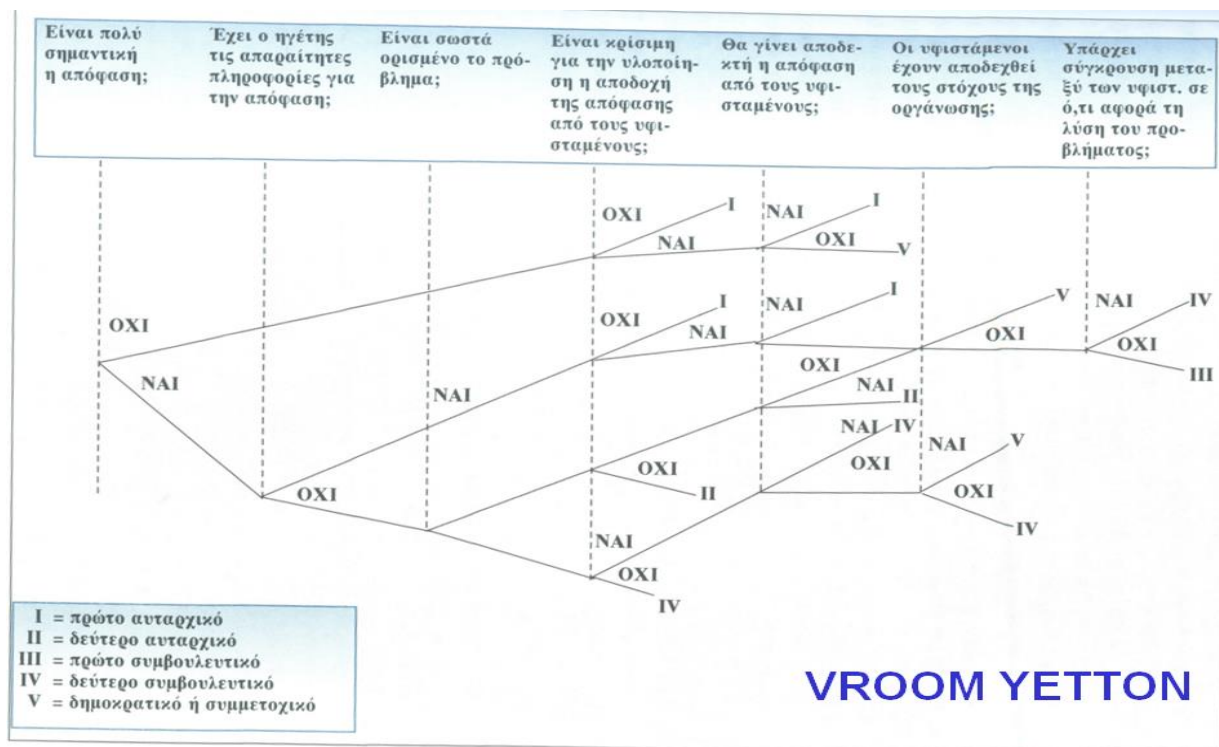
Το ηγετικό πρότυπο (τρόπος, στύλ), μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς, την οποία κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί ο ηγέτης και με την οποία μπορεί να παρακινήσει την ομάδα να εκτελέσει κάποιο έργο. Παλαιότερα,

²⁶ Στιβακτάκης ε., (2006), «Ο διευθυντής του σχολείου ως φορέας και αντικείμενο αξιολόγησης», Ρόδος, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

συγγραφείς πίστευαν ότι το ενδιαφέρον που δείχνει ο ηγέτης για την εκτέλεση του καθήκοντος ή του έργου στον οργανισμό εκφράζεται από την αυταρχική συμπεριφορά του ηγέτη, ενώ το ενδιαφέρον του για τις σχέσεις με τα άτομα εκφράζεται από την δημοκρατική συμπεριφορά του ηγέτη.

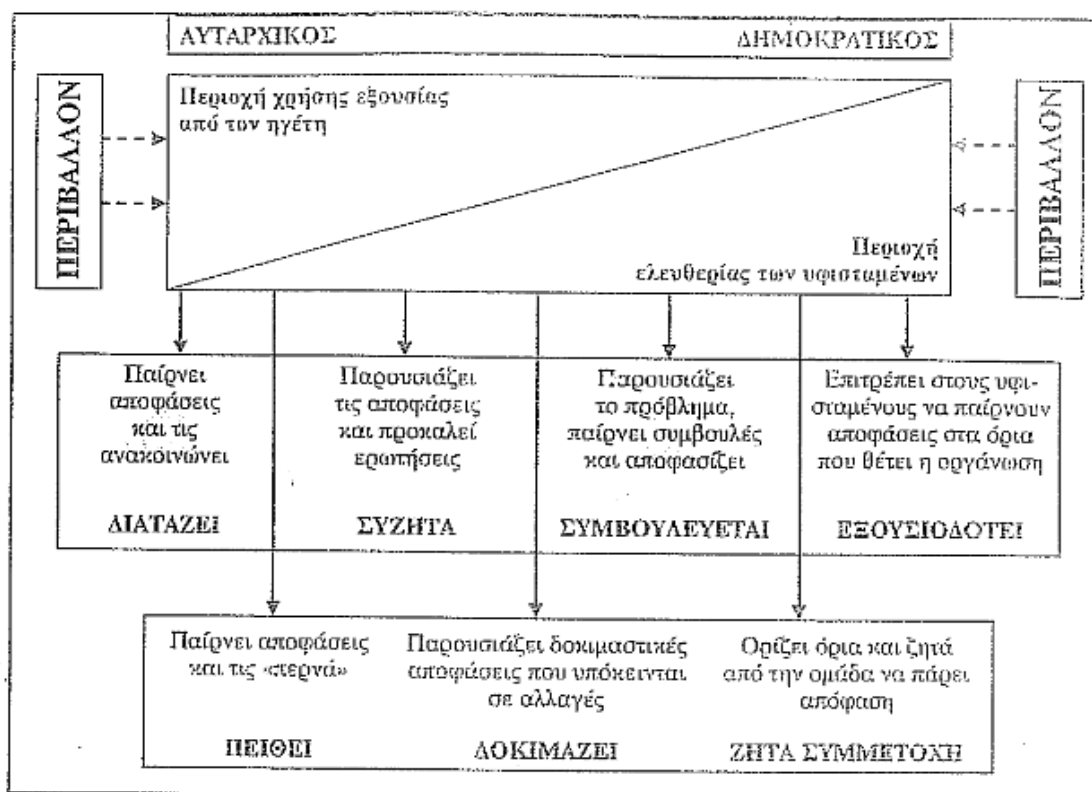
Δημοκρατικό τρόπο ηγεσίας ασκεί ο προϊστάμενος που αποδίδει αξία στον άνθρωπο, ή όταν οι υφιστάμενοι κατέχουν τις αναγκαίες γνώσεις και δεξιότητες για την εργασία που κάνουν και μπορούν να συμβάλουν στη λήψη αποφάσεων για τους στόχους και τις δραστηριότητες του οργανισμού. Αυταρχικό τρόπο ηγεσίας ασκεί ο προϊστάμενος που πιστεύει ότι οι άνθρωποι είναι τεμπέληδες και προσπαθούν να αποφύγουν την εργασία, ή όταν οι υφιστάμενοι είναι ανειδίκευτοι ή δεν είναι αποδοτικοί στην εργασία τους²⁷. Ωστόσο μεταξύ των δύο αυτών ακραίων στύλ συμπεριφοράς, υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία τρόπων (στύλ) συμπεριφοράς που συνήθως ομαδοποιούνται σε πέντε βασικά στυλ συμπεριφοράς.

Οι Vroom και Yetton, αναφέρουν τα πέντε στύλ ως πρώτο αυταρχικό, δεύτερο αυταρχικό, πρώτο συμβουλευτικό, δεύτερο συμβουλευτικό και δημοκρατικό-συμμετοχικό σύμφωνα με επτά κριτήρια έτσι όπως εμφανίζονται στο πιο κάτω διάγραμμα.



²⁷ Αργυρού Κ. 2001, «Ο επιτυχημένος διευθυντής σχολείου», Λευκωσία, Εκδ. Επιφανείου

Επίσης, το πιο κάτω διάγραμμα δείχνει με ανάλογο τρόπο τα πέντε στυλ ηγεσίας σύμφωνα με το μοντέλο τους Tannenbaum και Schmidt .



*Πηγή: Μπουραντάς Δ. (2005) «Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας»

Όπως παρατηρούμαι και στις δύο περιπτώσεις τα στυλ ηγεσίας διαμορφώνονται ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων και στους στόχους του οργανισμού. Προσωποποιώντας τα πέντε στυλ ηγεσίας οι Ralph και Stogdill αναφέρονται στον Αυταρχικό, Ανθρωπιστικό, Αδιάφορο (Laissez-faire), Πειστικό, και Δημοκρατικό στυλ συμπεριφοράς.²⁸

Αναλύοντας τα δύο άκρα, ώστε εύκολα να γίνουν αντιληπτά και τα ενδιάμεσα στυλ προσωπικότητας θα λέγαμε ότι ο Αυταρχικός ηγέτης:

- Δεν έχει εμπιστοσύνη σε κανένα συνεργάτη ή υφιστάμενο
- Επιβάλλει τις αποφάσεις του
- Δεν αναθέτει αρμοδιότητες
- Παρακινεί τους εργαζόμενους επισείοντας τον φόβο της τιμωρίας

²⁸ Ζαβλάνος Μ.Μ., (2002) «Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδ. Σταμούλη

- Απεχθάνεται την συνεργασία, την ομαδική εργασία και την επικοινωνία

Στην αντίπερα όχθη, ο Δημοκρατικός ηγέτης:

- Έχει πλήρη εμπιστοσύνη στους συνεργάτες και στους υφισταμένους του.
- Επιτρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις για θέματα που αφορούν το τμήμα στο οποίο εργάζονται
- Αποδέχεται την ομαδική εργασία
- Κινητοποιεί τους εργαζόμενους μέσω υλικών και ηθικών ανταμοιβών
- Ακούει προσεκτικά διαφορετικές από τις δικές του απόψεις και γνώμες.
- Αναδεικνύει την κοινωνία ως το κλειδί της επιτυχίας.²⁹

Στην περίπτωση της σχολικής μονάδας η συμπεριφορά του διευθυντή προς τους υφιστάμενους που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών προς τους μαθητές τους, οποίοι με τη σειρά τους συμπεριφέρονται ανάλογα μεταξύ τους. Για παράδειγμα, αν ο αυταρχικός διευθυντής συμπεριφέρεται αυταρχικά προς τους δασκάλους του, οι δάσκαλοι θα συμπεριφέρονται αυταρχικά προς τους μαθητές τους και οι μαθητές θα συμπεριφέρονται αυταρχικά μεταξύ τους.³⁰

3.4.1 Κατάλληλο Στυλ Ηγεσίας

Στην πραγματικότητα, τόσο οι θεωρίες όσο και η κοινή λογική συμφωνούν ότι δεν υπάρχει καλό ή κακό, κατάλληλο ή ακατάλληλο στυλ ηγεσίας. Η καταλληλότητα του κάθε στυλ εξαρτάται από την περίπτωση που χρησιμοποιείται. Όλα δηλαδή μπορεί να είναι κατάλληλα αν χρησιμοποιηθούν στην περίπτωση που ταιριάζουν, και αντιστρόφως, όλα μπορεί να είναι ακατάλληλα όταν δεν ταιριάζουν στην περίπτωση που χρησιμοποιούνται. Αν θέλουμε λοιπόν να επιλέξουμε το κατάλληλο στυλ, πρέπει να έχουμε σαφή εικόνα τι θεωρούμαι «περίπτωση». Δηλαδή, πρέπει να έχουμε σαφή εικόνα ποια συγκεκριμένα στοιχεία της περίπτωσης που ασκείται ηγεσία θα πρέπει να ταιριάζουμε – προσαρμόσουμε στο στυλ ηγεσίας, ώστε να είναι αποτελεσματική η ηγετική μας συμπεριφορά.

²⁹ Κέφης Β.Ν. (2005) «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ – Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες» Αθήνα Εκδ. Κριτική.

³⁰ Αργυρού Κ. 2001, «Ο επιτυχημένος διευθυντής σχολείου», Λευκωσία, Εκδ. Επιφανείου

Σύμφωνα με τον Δημήτρη Μπουραντά ,στο βιβλίο του « Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», μπορούμε να επιλέξουμε το στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια.

Πρώτον, το στυλ ηγεσίας, για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να είναι ταιριαστό με το περιβάλλον στα πλαίσια του οποίου ασκείται. Για παράδειγμα, σε ένα οργανισμό ιεραρχικά δομημένο, με γραφειοκρατία, συγκέντρωση εξουσίας και αυταρχική κουλτούρα, δεν υπάρχουν αρκετά περιθώρια και δεν ευνοούνται τα δημοκρατικά – συμμετοχικά στυλ.³¹

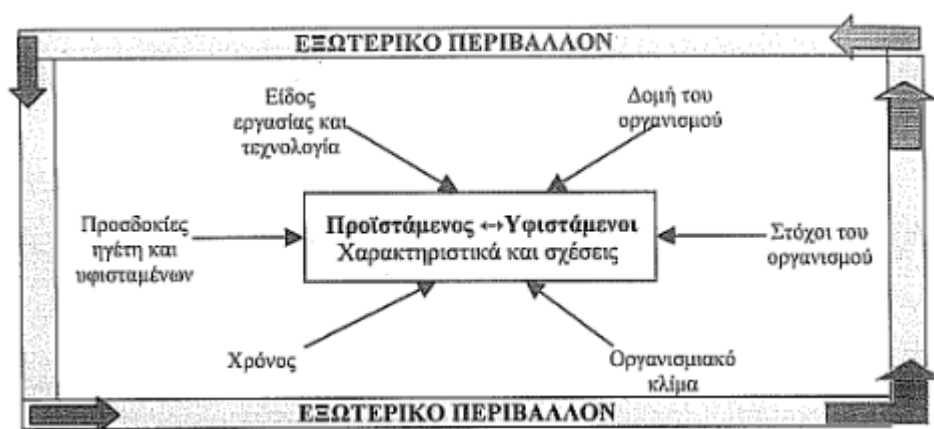
Δεύτερον, το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι ταιριαστό με το έργο που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης με τους ανθρώπους του. Βασικά στοιχεία – χαρακτηριστικά του έργου που θα πρέπει να λαμβάνονται ως κριτήρια επιλογής του στυλ ηγεσίας είναι:

- Το επείγον του έργου: Είναι φανερό ότι όταν το έργο είναι επείγον, δεν υπάρχουν περιθώρια διαδικασιών συμμετοχής και δημοκρατικής – συλλογικής απόφασης.
- Η εμπιστευτικότητα του έργου: Όταν το έργο είναι εμπιστευτικό περιορίζει τα περιθώρια συμμετοχής σε περισσότερους ανθρώπους, για ευνόητους λόγους.
- Η πιθανότητα και οι συνέπιες των λαθών: Όταν υπάρχουν πιθανότητες να γίνουν λάθη των οποίων οι αρνητικές συνέπιες μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικές, τότε ο προϊστάμενος- ηγέτης πρέπει να επιλέξει περισσότερο συμμετοχικά στυλ, με την έννοια ότι πριν αποφασίσει θα πρέπει να συμβουλευθεί, να ακούσει όσο γίνεται περισσότερες γνώμες.
- Η σαφήνεια του έργου: Όταν το έργο ή το πρόβλημα είναι σαφές ορισμένο, δηλαδή είναι συγκεκριμένο το τι, πώς και πότε πρέπει να γίνει τότε μπορούν να εφαρμοστούν λιγότερα συμμετοχικά στυλ, ενώ αντίθετα όταν το έργο και τα αποτελέσματα του δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστούν εκ των προτέρων, τότε δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστούν αυταρχικά στυλ.
- Η πιθανότητα συγκρούσεών. Εάν ένα θέμα ή απόφαση πρόκειται να δημιουργήσει συγκρούσεις μεταξύ των συνεργατών, τότε δεν μπορεί το στυλ να είναι συμμετοχικό. Θα πρέπει δηλαδή να πάρει την απόφαση ο προϊστάμενος από μόνος του.

³¹ Μπουραντάς Δ. (2005), «Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Αθήνα, Εκδ. Κριτική

- Η κρισιμότητα της αποδοχής της απόφασης από τους συνεργάτες: όταν για την αποτελεσματική υλοποίηση μιας απόφασης είναι κρίσιμη η αποδοχή της από τους συνεργάτες τότε απαιτείται λίγο ή πολύ, η συμμετοχή τους ώστε να ενισχυθεί το αίσθημα «ιδιοκτησία», ότι δηλαδή η απόφαση είναι δική τους, και μέσω αυτού να ενισχυθεί η δέσμευση τους για την υλοποίηση της.
- Διαχείριση κρίσης: Σε περίπτωση σοβαρών κρίσεων, το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι περισσότερο αυταρχικό, αφού απαιτούνται ταχύτητα, εμπιστοσύνη, δύσκολες αποφάσεις, έλεγχος και συντονισμός.

Ο Αργυρός Κωνσταντίνου, στο βιβλίο « Ο επιτυχημένος διευθυντής σχολείου», αναφέρει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τον προϊστάμενο να ακολουθήσει τον ένα ή τον άλλο τρόπο ηγεσίας είναι πάρα πολλοί, όπως τα προσωπικά χαρακτηριστικά του προϊστάμενου και οι σχέσεις του με τους υφιστάμενους του, οι στόχοι του οργανισμού, το είδος της εργασίας που εκτελεί ο οργανισμός, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί, η δομή του οργανισμού, ο χρόνος που γίνεται η εργασία και το εξωτερικό περιβάλλον³².



*Πηγή: Αργυρού Κ. (2001), «Ο επιτυχημένος διευθυντής σχολείου»

Στο έργο του, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στους πιο κάτω τρεις παράγοντες:

1) Το είδος εργασίας και η τεχνολογία. Όταν η εργασία είναι μονότονη, μηχανική και χωρίς ενδιαφέρον ή είναι επικίνδυνη, εφαρμόζεται ο αυταρχικός τρόπος ηγεσίας. Ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις

³² Αργυρού Κ. (2001), «Ο επιτυχημένος διευθυντής σχολείου», Λευκωσία, Εκδ. Επιφανίου

που το είδος της εργασίας απαιτεί να ακούονται πολλές ιδέες και απόψεις (όπως για παράδειγμα στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού, του γιατρού κ.ά.)

2) Η δομή του οργανισμού. Ο αυταρχικός τρόπος ηγεσίας είναι πιο κατάλληλος στα συγκεντρωτικά συστήματα, γιατί ο ηγέτης είναι αναγκασμένος να επιβάλει αυστηρά τους κανονισμούς και τις διαδικασίες που απαιτεί ο οργανισμός. Ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας είναι πιο κατάλληλος στα αποκεντρωτικά συστήματα ή στους μικρούς οργανισμούς (π.χ. στη σχολική μονάδα).

3) Οι στόχοι του οργανισμού. Ο αυταρχικός τρόπος ηγεσίας είναι πιο κατάλληλος για τις επιχειρήσεις, που έχουν ως βασικό στόχο το κέρδος και απαιτούν αυστηρό έλεγχο και πολύ καλό συντονισμό, στοιχεία απαραίτητα για καλύτερη και μεγαλύτερη παραγωγή. Ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας είναι πιο κατάλληλος στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, στις κυβερνητικές υπηρεσίες ή και σε άλλους οργανισμούς, που ο στόχος τους δεν είναι το κέρδος, αλλά η εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου³³.

Κάθε τρόπος ηγεσίας έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, γι' αυτό, δεν είναι δυνατό να υποστηριχθεί με βεβαιότητα ποιος είναι ο καλύτερος. Παρόλο που ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας φαίνεται να συγκεντρώνει περισσότερα πλεονεκτήματα στο χώρο της εκπαίδευσης ωστόσο οι απαιτήσεις της σύγχρονης εκπαίδευσης, όπως παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας ενότητας, απαιτούν όπως οι διευθυντές, υιοθετούν συνήθως έναν τρόπο ηγεσίας, που αποτελεί «κράμα» του αυταρχικού και του δημοκρατικού.

Για παράδειγμα, τα φαινόμενα βίας, συμμοριών, σχολικού εκφοβισμού ενδέχεται να μπορούν να αντιμετωπιστούν με αυταρχικό στυλ ηγεσίας ενώ η καλύτερη συνεργασία διευθυντή και εκπαιδευτικών και εκπαιδευτικών μεταξύ τους, προφανώς ενθαρρύνει την υιοθέτηση του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας.

3.5 Ο Ηγέτης Γεννιέται ή Γίνεται

Η ανάλυση που προηγήθηκε αποδεικνύει ότι, σε ότι αφορά τα προσωπικά χαρακτηριστικά του πρέπει να επιδεικνύει ένας αποτελεσματικός διευθυντής – ηγέτης, υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση, αφού τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας (τύποι ηγεσίας), προϋποθέτουν και διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας για την

³³ Αργυρού Κ. 2001, «Ο επιτυχημένος διευθυντής σχολείου», Λευκωσία, Εκδ. Επιφανείου

αποτελεσματική άσκηση τους. Ωστόσο, η δημιουργία της νέας γενιάς διευθυντών, οι οποίοι θα εκπαιδευτούν στις επιστημονικές αρχές του management και θα οδηγήσουν το εκπαιδευτικό σύστημα σε νέους ορίζοντες, είναι η μοναδική επιλογή για την επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών στο εκπαιδευτικό σύστημα που θα ανταποκρίνεται στις σύγχρονες προκλήσεις του εκπαιδευτικού συστήματος.

Μπορούν όμως οι διευθυντές της νέας γενιάς να δημιουργηθούν; Η ηγετική ικανότητα είναι έμφυτη ή επίκτητη; Το ερώτημα αυτό έχει βασανίσει για πολλά χρόνια, διάφορους ερευνητές οι οποίοι προβάλλουν διαφορετικά επιχειρήματα κατά την υποστήριξη της μιας ή της άλλης άποψης.

Ιστορικά, ο φιλόσοφος Αριστοτέλης (384-322 π.Χ.) ήταν ανάμεσα σ' εκείνους που υποστήριζαν ότι ο ηγέτης γεννιέται δεν γίνεται. Αυτός, εξέφρασε την άποψη πως «οι άνθρωποι από την ώρα της γέννησής τους, άλλοι είναι προετοιμασμένοι να ηγούνται και άλλοι να ακολουθούν».

Πολλοί μελετητές της ζωής και του έργου των ηγετών βρήκαν αρκετές περιπτώσεις, κατά τις οποίες μερικοί ηγέτες έδειξαν τις ηγετικές τους ικανότητες από τον καιρό που ήταν παιδιά. Όπως αναφέρει ο Adair, ένας μελετητής ηγετών είπε κάποτε ότι «μερικοί άνθρωποι μπορούν και ασκούν μεγάλη επιρροή στους άλλους από τον καιρό που είναι μικροί. Αυτοί είναι γεννημένοι ηγέτες. Τον καιρό που είναι μαθητές εκλέγονται από τους συμμαθητές τους ως αρχηγοί της τάξης ή του σχολείου τους. Αργότερα ηγούνται των συναδέλφων τους στο εργαστάσιο ή στην επιχείρηση που εργάζονται. Στη συνέχεια αναλαμβάνουν τα ηνία της χώρας τους και γίνονται πολιτικοί ηγέτες».

Στον αντίποδα, οι υποστηρικτές της αντίθετης άποψης θεωρούν ότι, οι περισσότεροι που κατέχουν ηγετικές θέσεις, δεν ήταν κατ' ανάγκη γεννημένοι ηγέτες. Τις ηγετικές ικανότητες τις απέκτησαν με την εκπαίδευση και την εμπειρία. Στις Ανώτερες και Ανώτατες σχολές διδάσκονται θέματα διοίκησης, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν εκείνους που τα παρακολουθούν να ασκήσουν με επάρκεια τα ηγετικά τους καθήκοντα. Για να δείξει κάποιος τις διοικητικές και ηγετικές του ικανότητες, πρέπει να έχει την ευκαιρία να ασκήσει αυτά τα καθήκοντα, είτε ως ηγέτης ομάδας, είτε ως διευθυντής ενός οργανισμού. Ο διευθυντής του σχολείου έχει αυτές τις ευκαιρίες, γιατί είναι ηγέτης της σχολικής μονάδας. Προτού γίνει διευθυντής, τόσο ως

δάσκαλος τάξης, όσο και ως υπεύθυνος διαφόρων εκδηλώσεων (γιορτών, εκδρομών κ.ά.) ή και ως βοηθός διευθυντής, είχε αρκετές ευκαιρίες να ασκήσει τις ηγετικές του ικανότητες. Το εκπαιδευτικό μας σύστημα, πάλιν, παρέχει στα παιδιά ευκαιρίες, ακόμη και από το νηπιαγωγείο, να ασκήσουν τις ηγετικές τους ικανότητες με τη συμμετοχή τους ομάδες, ομίλους και ομαδικά παιχνίδια.³⁴

Στις μέρες μας, Βρετανοί και Αμερικάνοι επιστήμονες, ανάμεσα τους και ο Ελληνο-αμερικάνος καθηγητής του Χάρβαρντ Νικόλας Χρηστάκης υποστήριξαν ότι, ένα γονίδιο είναι υπεύθυνο για τους ανθρώπους που γεννιούνται ηγέτες. Αυτό κατέληξαν, είναι το γονίδιο «rs 4950», ή αλλιώς το «γονίδιο του ηγέτη» το οποίο όσοι άνθρωποι το έχουν, και ενεργοποιηθεί, τους δίνει την τάση να ξεχωρίζουν από τους άλλους, να αναλαμβάνουν ευθύνες, να λαμβάνουν αποφάσεις και γενικά να ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους.

Οι επιστήμονες από το πανεπιστήμιο του Λονδίνου και το Χάρβαρντ, με επικεφαλής τον δρ Ζαν-Εμανουέλ Ντε Νεβ έκαναν τη σχετική δημοσίευση στο περιοδικό για θέματα ηγεσίας "Leadership Quarterly", αφού ανέλυσαν δείγματα DNA από περίπου 4.000 δίδυμους ανθρώπους και συσχέτισαν το γενετικό προφίλ τους με βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, των διαπροσωπικών σχέσεων τους και της επαγγελματικής δραστηριότητάς τους. Από την έρευνα προέκυψε ότι το 25% των ηγετικών χαρακτηριστικών κάποιου θα μπορούσε να αποδοθεί σε γενετικά αίτια³⁵.

Ο Warrant Bennis, με την πολύ γνωστή του φράση «Οι διευθυντές είναι εκείνοι που θέλουν να κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι εκείνοι που κάνουν τα σωστά πράγματα» και με πάνω από 30 βιβλία σχετικά με θέματα ηγεσίας, πίστευε ότι δεν γεννιέται κανείς ηγέτης, αλλά γίνεται. Οι διευθυντές σε βοηθούν να επιτύχεις αυτό που θέλεις. Οι ηγέτες σου λένε τι πραγματικά θέλεις. Κατηγορούσε μάλιστα τις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων ότι δίνουν έμφαση στην πρώτη κατηγορία και αδιαφορούν για τη δεύτερη. Όπως τόνιζε, οι άνθρωποι σπουδάζουν διοίκηση επιχειρήσεων όχι επειδή θέλουν να γίνουν μεσαία στελέχη, αλλά επειδή θέλουν να διακριθούν ως διευθύνοντες σύμβουλοι. Υποστήριζε, επίσης, ότι «οι οργανισμοί που αποτυγχάνουν συχνά έχουν υπερβολικά πολλούς διευθυντές, ενώ πάσχουν από

³⁴ Αργυρού Κ. 2001, «Ο επιτυχημένος διευθυντής σχολείου», Λευκωσία, Εκδ. Επιφανείου

³⁵ <http://www.iatropedia.gr/articles/read/3478>

έλλειμμα ηγεσίας».³⁶ Προς την ίδια κατεύθυνση και η άποψη των Πασιαρδή Π. & Πασιαρδή Γ. (2000) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι, το 1% των ηγετών γεννιέται και το 99% γίνονται³⁷.

Το ερώτημα επομένως κατά πόσο ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται δεν μπορεί να απαντηθεί με ένα «ναι» ή ένα «όχι». Είναι δύσκολο να διακρίνουμε αν οι ηγετικές ικανότητες που έχει ένα άτομο οφείλονται στην έμφυτη προδιάθεση του ή στην εκπαίδευση και την άσκηση. Εκείνο που φαίνεται βέβαιο είναι ότι χωρίς έμφυτη προδιάθεση δεν μπορεί να υπάρξει και δεξιότητα. Από την άλλη, οι έμφυτες προδιαθέσεις μπορούν να μείνουν στην αφάνεια, αν δεν τους δοθούν οι ευκαιρίες να εκδηλωθούν και να αναπτυχθούν³⁸.

Η πιο πάνω άποψη, φαίνεται να συμβαδίζει και με τις πρόσφατες επιστημονικές ανακαλύψεις, οι οποίες παραδέχονται ότι το συγκεκριμένο γονίδιο (rs 4950) σε όσους το έχουν, μπορεί μέσω κατάλληλων εμπειριών και μάθησης να ενεργοποιηθεί και τότε πραγματικά κάποιος, “εκτινάσσεται” και γίνεται ηγέτης. Η μελέτη της βιογραφίας πολλών ηγετικών μορφών μπορεί να το επιβεβαιώσει.

Η άποψη αυτή, δημιουργεί εξαιρετικά ελπιδοφόρα προοπτική στο θέμα της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης και ειδικότερα της αναγκαιότητας μετατροπής των διευθυντικών στελεχών σε διευθυντών – ηγετών, έτοιμων να ανταποκριθούν στο σύνθετο ρόλο και στα νέα καθήκοντα, που το σύγχρονο σχολείο απαιτεί. Ως γνωστό, το υφιστάμενο εκπαιδευτικό σύστημα είναι ήδη επαρκώς στελεχωμένο με διευθυντικά στελέχη και τυχόν ανάγκες που θα προκύψουν θα καλυφθούν από προαγωγές εκπαιδευτικών οι οποίοι εργάζονται με το υφιστάμενο καθεστώς και σύμφωνα με τα ανάλογα σχέδια υπηρεσίας. Συνεπώς, καθιστάτε εφικτό εκ μέρους των αρμοδίων, τόσο ο εντοπισμού και η καλλιέργειας τυχόν έμφυτων ηγετικών χαρακτηριστικών όσο και η εκπαίδευση και ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων των υφιστάμενων διευθυντικών στελεχών.

³⁶ <http://www.kathimerini.gr/780049/article/oikonomia/die8nhs-oikonomia/o-hgeths-mias-epixeirshs-den-gennietai-ginetai>

³⁷ Πασιαρδής Π. & Πασιαρδής Γ. (2000), «Αποτελεσματικά σχολεία. Πραγματικότητα ή Ουτοπία», Αθήνα, Εκδ. Δαρδάνος

³⁸ Κωνσταντίνου Α. (2005), «Πως θα διευθύνεις αποτελεσματικά το σχολείο σου», Λευκωσία, Εκδ. Καντζηλάρη

Η επικράτηση της αντίθετης άποψης, είναι φανερό ότι θα προκαλούσε αδιέξοδο στην προσπάθεια μετεξέλιξης και προσαρμογής του παραδοσιακού τρόπου δράσης των διευθυντών στη σημερινή πραγματικότητα, καθώς θα απαιτούσε ριζικές αλλαγές, τόσο στο τρόπο αξιολόγησης όσο και στον τρόπο προαγωγής των διευθυντών και θα προσέκρουε σε αντιδράσεις και χρονοβόρες διαδικασίες.

Συνεπώς προκύπτει ανάγκη αξιολόγησης του ηγετικού ή μη τρόπου δράσης των διευθυντικών στελεχών και κατάλληλης εκπαίδευσης και υποστήριξης τους στην επίτευξη ηγεσίας. Η ανάγκη αυτή θα αποτελέσει αντικείμενο μελέτης σε επόμενη ενότητα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Κεφάλαιο 4 : Οι προκλήσεις του Σύγχρονου Σχολείου ως Συλλογική Προσπάθεια

4.1 Ο Διευθυντή και η Επίτευξη Συλλογικότητας στη Σχολική Μονάδα.

Μπορεί οι προκλήσεις της σημερινής εκπαίδευσης να απαιτούν προσαρμογή του παραδοσιακού τρόπου δράσης του διευθυντή της σχολικής μονάδας, ωστόσο θα ήταν άτοπο και ρεαλιστικά ανέφικτο, να υποστηριχθεί ότι αυτό αποτελεί ευθύνη ενός μόνο ατόμου, ενός πολυσύνθετου συστήματος που ονομάζεται εκπαίδευση.

Αναμφίβολα, οι σύγχρονες προκλήσεις , απαιτούν συλλογική αντιμετώπιση, εκ μέρους όλων των εργαζομένων στη σχολική μονάδα, δηλαδή των εκπαιδευτικών. Η συλλογική αυτή προσπάθεια ωστόσο δεν μπορεί, παρά να είναι και πάλι αποτέλεσμα του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής είναι ο βασικός παράγοντας δημιουργίας ή αλλαγής της κουλτούρας και συλλογικού κλίματος σε μια σχολική μονάδα. Συγκεκριμένα, αυτός θα πρέπει να αναλάβει τόσο την προσαρμογή των νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών στο υπάρχον καθεστώς όσο και την επαγγελματική ικανοποίηση και ενδυνάμωση νέων και υφισταμένων εκπαιδευτικών.

Συνεπώς η αναγκαιότητα για συλλογική προσπάθεια και ομαδικότητα που το σύγχρονο σχολείο επιβάλλει δημιουργεί επιπρόσθετα καθήκοντα στο διευθυντή της σχολικής μονάδας, τα οποία περιγράφονται στη συνέχεια.

4.1.1 Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Ομαλή Ένταξη των Νεοεισερχόμενων Εκπαιδευτικών.

Εξαιρετικά σημαντικός, θεωρείται ο ρόλος που ο διευθυντής ενός σχολείου καλείται να διαδραματίσει αναφορικά με την ομαλή ένταξη αλλά ταυτόχρονα και υιοθέτηση των στόχων της σχολικής μονάδας από νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικού, ιδιαίτερα στο σύγχρονο σχολείο που η παγιοποίηση των θέσεων απασχόλησης στο δημόσιο προκαλεί χάσμα μεταξύ ολοκλήρωσης σπουδών και επαγγελματικής απασχόλησης και οι μετακινήσεις και αλλαγές σχολικού περιβάλλοντος είναι συνηθισμένο φαινόμενο.

Νεοεισερχόμενος εκπαιδευτικός, θεωρείται τόσο αυτός που αναλαμβάνει στη πράξη τα καθήκοντα εκπαιδευτικού για πρώτη φορά, όσο και αυτός που εργαζόταν προηγουμένως, αλλά σε διαφορετική σχολική μονάδα από την υφιστάμενη. Οι νεοεισερχόμενοι αντιμετωπίζουν πολλά προβλημάτων τόσο σε προσωπικό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, τα σημαντικότερα εκ των οποίων είναι:

- Προσωπικές δυσκολίες, όπως για παράδειγμα, διορισμός μακριά από τον τόπο κατοικίας τους, επιπλέον έξοδα και δυσκολίες μετακίνησης (π.χ δυσπρόσιτες περιοχές).
- Έντονη διαφορά, μεταξύ σχολικής πραγματικότητας και βασικής εκπαίδευσης (π.χ κακή κτιριακή κατάσταση, των σχολείων, μεγάλος αριθμός μαθητών ανά τμήμα, ο μεγάλος όγκος διδακτέας ύλης που πρέπει να καλυφθεί σε μικρό χρονικό διάστημα, πληθώρα εξωδιδασκτικών δραστηριοτήτων, κ.α)
- Ελλιπής ενημέρωση για τα διδακτικά τους καθήκοντα και τα αναλυτικά προγράμματα που πρέπει να διδάξουν
- Ελλιπής καθοδήγηση σχετικά με την οργάνωση της εργασίας τους στην τάξη, δηλαδή το πώς θα σχεδιάσουν και θα πραγματοποιήσουν το μάθημα.³⁹
- Πειθαρχία των μαθητών στη σχολική τάξη.
- Αποδοχή τους τόσο από τον μαθητικό κόσμο όσο και από τους συναδέλφους.

Επομένως οι ανάγκες τους σχετίζονται με θέματα πρακτικής εφαρμογής της ψυχοπαιδαγωγικής και επιστημονικής κατάρτισης τους, καθώς και με ζητήματα συμβουλευτικής καθοδήγησης.⁴⁰

Η στήριξη και η βοήθεια είναι απαραίτητη, έτσι ώστε να ξεπεράσουν τους πρώτους σκοπέλους στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Το κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας, οι σχέσεις με το διευθυντή και τους συναδέλφους, το στυλ ηγεσίας και οι ανταγωνισμοί μπορούν να οδηγήσουν στην εμφάνιση της αύξησης του άγχους⁴¹.

³⁹ Κατσουλάκης Σ. (1999), «Η ένταξη των νέων εκπαιδευτικών – Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων», Πάτρα, Ανοικτό Πανεπιστήμιο

⁴⁰ Χατζηπαναγιώτου Π. (2001), «Η επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών. Ζήτημα Οργάνωσης, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης», Αθήνα, Εκδ. Δαρδάνος

⁴¹ Χατζηπαντελή Π. (1999), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδ. Μεταίχμιο

Ο διευθυντής καλείται να καλλιεργήσει κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, ούτως ώστε οι εκκολαπτόμενοι εκπαιδευτικοί να αισθανθούν οικεία στο νέο εργασιακό τους περιβάλλον και να αποφευχθεί με αυτό τον τρόπο ο κίνδυνος εμφάνισης της «επαγγελματικής εξουθένωσης» ή όπως ονομάζεται στα αγγλικά, « burnout».

Η συμβολή του διευθυντή ξεκινά από την πρώτη μέρα δραστηριοποίησης των νεοεισερχόμενων στην σχολική μονάδα και συγκεκριμένα, από τον τρόπο που ο ίδιος και το προσωπικό του (όλο ή μέρος του προσωπικού), θα υποδεχθεί και θα στηρίζει τους νέους εκπαιδευτικούς. Η υποδοχή είναι ένας εκ των σημαντικότερων σταθμών, τόσο κατά την επαγγελματική ανάπτυξη, όσο και στην μετέπειτα εξέλιξη του στην εκπαιδευτική κοινότητα στην οποία τοποθετήθηκε, για να ασκήσει τα διδακτικά καθήκοντα του. Ο διευθυντής, ως βασικό μέλος της σχολικής κοινότητας, συμβάλλει στη διαμόρφωση του χαρακτήρα της και οι ηγετικές ικανότητές του μπορούν να εκφραστούν με τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και με τη στήριξη των συναδέλφων για επαγγελματική ανάπτυξη⁴². Η θετική στάση και βοήθεια του διευθυντή θα ενθαρρύνει τον νεοεισερχόμενο εκπαιδευτικό και θα αυξήσει την συμμετοχή του στις σχολικές δραστηριότητες, οι οποίες μπορούν να τον οδηγήσουν στην επαγγελματική ανάπτυξη.

Η παρακίνηση του προσωπικού είναι επίσης, ένα βασικό στοιχείο που ο διευθυντής, ως εκπαιδευτικός ηγέτης, θα πρέπει να επιδιώκει. Η επιτυχημένη σχολική διοίκηση, περιλαμβάνει, την προσφορά κινήτρων, την επιβράβευση και την αναγνώριση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών, ιδιαίτερα των νεοεισερχόμενων, που διακατέχονται από αισθήματα ανασφάλειας και χαμηλής αυτοεκτίμησης. Η παρακίνηση τους, έχει θετική συσχέτιση με την αύξηση της απόδοσης και τη διαμόρφωση θετικής στάσης των εκπαιδευτικών για το σχολικό πλαίσιο.⁴³

Η δημιουργία υγιούς περιβάλλοντος μάθησης, συνεργασίας και μαθησιακής κουλτούρας αποτελούν νέα καθήκοντα που ο διευθυντής ηγέτης, θα πρέπει να επιτύχει προκειμένου, να βοηθήσει τους νέους εκπαιδευτικούς να νιώσουν χρήσιμοι, να γίνουν δημιουργικοί και να βρουν νέους τρόπους μάθησης και διδασκαλίας.

⁴² Σαίτης Χ. (2002), «Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο – Από την θεωρεία... στην πράξη», Αθήνα, Ιδιωτική Εκδ.

⁴³ Σαίτης Χ. (2002), «Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο – Από την θεωρεία... στην πράξη», Αθήνα, Ιδιωτική Εκδ.

Ο Γεώργιος Καμπουρίδης (2002), στο βιβλίο του, Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων αναφέρει του τρόπους με τους οποίους μπορεί ο διευθυντής ηγέτης, να επιτύχει τους πιο πάνω στόχους και να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες, που συναντούν οι νεοεισερχόμενοι. Όπως αναφέρει, καθήκον του διευθυντή είναι να καθοδηγήσει τους νεοδιορισμένους εκπαιδευτικούς ικανοποιώντας ορισμένες ανάγκες (γνωσιολογικές και ψυχολογικές), κάνοντας χρήση διαφόρων πρακτικών, όπως είναι η παρακολούθηση σεμιναρίων, οι παιδαγωγικές συνεδριάσεις, η ανταλλαγή επισκέψεων στην τάξη, η συμμετοχή σε έρευνες μικρής κλίμακας, οι φιλικές συμβουλές και η προσπάθεια τόνωσης της προσωπικότητας των εκπαιδευτικών. Κατά την περίοδο προσαρμογής του νέου μέλους στον σχολικό οργανισμό, ο διευθυντής οφείλει να αξιολογεί την πορεία του προκειμένου να εντοπίσει τυχόν αδυναμίες οι οποίες χρειάζονται περαιτέρω ανατροφοδότηση. Η αξιολόγηση, ωστόσο, θα πρέπει να έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα και να διακατέχεται από συναδελφικότητα και αντικειμενικότητα.⁴⁴

Συνεπώς, η ενότητα και η συνεργασία στη σχολική κοινότητα αποτελεί ένα βαρυσήμαντο ρόλο του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο, προκειμένου να επιτυγχάνεται σχολική βελτίωση και να τοποθετούνται οι βάσεις για έναν υγιή σχολικό οργανισμό, ο οποίος έχει στόχους και όραμα.

4.1.2 Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών

Πέραν από την ομαλή προσαρμογή των νεοεισερχόμενων, ο διευθυντής του σύγχρονου σχολείου, θα πρέπει να επιδιώκει την επαγγελματική ικανοποίηση (νέων και υφιστάμενων) εκπαιδευτικών, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες προκλήσεις

Η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τα κίνητρα στο χώρο εργασίας, τις στάσεις και με αξίες των εργαζομένων. Θα λέγαμε ότι, είναι ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στις πολλές θεωρίες κινήτρων που έχουν διατυπωθεί και της εφαρμογής τους στον εργασιακό χώρο. Συνδέεται άμεσα με σημαντικές πτυχές της εργασίας όπως η παραγωγικότητα, η μείωση λαθών στο χώρο της εργασίας, ο αριθμός των

⁴⁴ Καμπουρίδης Γ. (2002), «Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών μονάδων», Αθήνα, Εκδ. Κλειδαριθμός

απουσιών και η πρόθεση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν το χώρο εργασίας τους.⁴⁵

Είναι φανερό ότι, οι εκπαιδευτικοί για να είναι αποτελεσματικοί και παραγωγικοί θα πρέπει να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους. Επομένως κάθε προσπάθεια προώθησης και βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου οφείλει να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και τους παράγοντες που ενδέχεται να αναστέλλουν ή να μειώνουν την αποδοτικότητά τους ή αντίθετα που ευνοούν στην άσκηση του εκπαιδευτικού λειτουργήματος⁴⁶

Η επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών εξαρτάται, και από παράγοντες όπως: ανάπτυξη ουσιαστικών σχέσεων με τους μαθητές, ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων με συναδέλφους, δυνατότητα εφαρμογής νέων ιδεών, αυτονομία και ανεξαρτησία, και ευκαιρίες για ατομική ανάπτυξη⁴⁷. Παράγοντες που καταδεικνύουν την αναγκαιότητα ηγετικής διοίκησης του σχολείου. Όπως προκύπτει από την βιβλιογραφία και πληθώρα ερευνών, η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συνδέεται με την εκπαιδευτική πολιτική που επιτελεί ο ηγέτης και την συμπεριφορά του γενικότερα καθώς αυτός αποτελεί το κλειδί για την αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία τη δημιουργία ευνοϊκού σχολικού κλίματος.

4.1.3. Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Επαγγελματική Ενδυνάμωση Εκπαιδευτικών στην Σχολική Μονάδα.

Για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού, είναι ζωτικής σημασίας η επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Σε αυτό, πρέπει να στοχεύει ο διευθυντής, που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας, και ο οποίος καλείται να ασκήσει τον ηγετικό του ρόλο για να επιτευχθούν οι επιθυμητοί του στόχοι.

Ο όρος της επαγγελματικής ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών εμφανίζεται στη βιβλιογραφία προς το τέλος της δεκαετίας του 1980. Οι ορισμοί που δίνονται από

⁴⁵ Κάντας Α. (1996), «Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους στα επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας», Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

⁴⁶ Δημητρώπουλου Ε. (1998), «Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους» Αθήνα, Εκδ. Γρηγόρη

⁴⁷ Zempylas M. & Papanastasiou E. (2006), "Job Satisfaction variance among public and private kindergarten school teachers in Cyprus", Journal of educational Research.

διάφορους ερευνητές για την επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών έχουν ως επίκεντρο τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων.

Ο Lightfoot (1986) ορίζει την έννοια της επαγγελματικής ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών ως τις ευκαιρίες που παρέχονται στους εκπαιδευτικούς για αυτονομία, επιλογή, ευθύνη και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Ο Maeroff (1988) ταυτίζει την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών με την επαγγελματοποίηση τους και εντοπίζει τρία στοιχεία που συνδέονται με την επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών: καλύτερη θέση, κύρος, αυξημένη γνώση και δικαίωμα στη λήψη αποφάσεων. Ο Bolin (1989) υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ενδυνάμωση παρέχει στους εκπαιδευτικούς το δικαίωμα να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν τους στόχους και την εκπαιδευτική πολιτική του σχολείου τους και να ασκούν επαγγελματική κριτική σε θέματα ύλης και μεθοδολογίας της διδασκαλίας. Ο lee (1991) υποστηρίζει τον ορισμό που έδωσε ο Maeroff (1998), αλλά τονίζει ότι πρέπει να αναπτυχθεί στα σχολεία ένα περιβάλλον όπου οι εκπαιδευτικοί δρουν ως επαγγελματίες και να τους αντιμετωπίζει και η σχολική ηγεσία ως επαγγελματίες.⁴⁸

Όπως φαίνεται από τους πιο πάνω ορισμούς η έννοια της επαγγελματικής ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών αναφέρεται στην αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών ως υπεύθυνων επαγγελματιών που μπορούν να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα τόσο για την ποιοτική βελτίωση της εκπαίδευσης όσο και για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προβλημάτων.

Οι Short και Rinehart (1992), αποδέχονται έξι διαστάσεις της επαγγελματικής ενδυνάμωσης έτσι όπως προκύπτουν από την εκπαιδευτική έρευνα:

1. τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που επηρεάζουν άμεσα την εργασία τους,
2. την ισχύ (impact) που έχουν οι εκπαιδευτικοί όσον αφορά την ικανότητα τους να επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη σχολική ζωή,
3. το κύρος τους σε συσχετισμό με τον επαγγελματικό σεβασμό που έχουν για το άτομο τους οι συνάδελφοί τους,
4. την επαγγελματική τους αυτονομία,

⁴⁸ Νικολάου Ε., «Ο ρόλος του ηγέτη της σχολικής μονάδας στην επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών» στο <http://www.akida.info>

5. την ανάληψη ευθύνης σε θέματα επαγγελματικής ανάπτυξης και δια βίου εκπαίδευσης και
6. την ανάπτυξη των συναισθημάτων αυτοεπάρκειας τους.⁴⁹

Τα ενδυναμωμένα άτομα αναπτύσσουν πρωτοβουλίες, αναλαμβάνουν κινδύνους και γίνονται αποφασιστικά, δημιουργικά, καινοτόμα ξέρουν να επιχειρηματολογούν και έχουν αυτοπεποίθηση για επιτυχία. Διακρίνονται από υψηλή υπευθυνότητα και δέσμευση στον οργανισμό. Έχουν θετική στάση και επιζητούν την κριτική και την εκπαίδευση να βελτιωθούν. Συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους συναδέλφους και προσαρμόζονται έγκαιρα στις εξελίξεις και έχουν θετική στάση στις αλλαγές. Έχουν σαφείς στόχους και αισθάνονται κυρίαρχοι του εαυτού τους και της εργασίας τους. Νιώθουν κυρίαρχοι του εαυτού τους, έχουν υψηλό ηθικό και αισθάνονται ολοκλήρωση και ικανοποίηση από την εργασία τους.

Για την επίτευξη της ενδυνάμωσης προτείνονται τρεις τρόποι:

Πρώτον τις ενέργειες που αφορούν τη διάχυση των πληροφοριών. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι συνεχώς ενημερωμένοι για ζητήματα που αφορούν την εργασία τους και του οργανισμού που εργάζονται.

Δεύτερο τις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την οριοθέτηση της αυτονομίας των εργαζόμενων ως άτομα και ομάδες.

Τρίτον τις ενέργειες που αφορούν την ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας και των ομάδων. Η ομάδα με τη συνεργασία επιτυγχάνει ευρύτερη γνώση, ισχυρότερη παρακίνηση και δέσμευση.⁵⁰

⁴⁹ Short P.M & Rinehart J (1992), "Educational and Psychological Measurement", School participant empowerment scale, sage Journals

⁵⁰ Μπουραντάς Δ. (2005) «Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Αθήνα, Εκδ. Κριτική

Κεφάλαιο 5 : Ανάπτυξη – Επίτευξη ηγεσίας

5.1 Η πορεία προς την αλλαγή

Η δημιουργία της νέας γενιάς διευθυντών, οι οποίοι αρχικά θα εκπαιδευτούν στις επιστημονικές αρχές του management και στη συνέχεια μέσω της ανάπτυξης ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων θα οδηγήσουν το εκπαιδευτικό σύστημα σε νέους ορίζοντες, είναι η μοναδική επιλογή για σωστή εκπαιδευτική μεταρρύθμιση και επιτυχή αντιμετώπιση των σημερινών προκλήσεων.

Ως γνωστό, η κάθε αλλαγή, η μεταρρύθμιση και η τροποποίηση στερεότυπων τρόπων λειτουργίας προσκρούει συνήθως σε πολλές αντιδράσεις. Ο «φόβος της αλλαγής», διακατέχει, τόσο αυτούς που σχεδιάζουν την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση όσο και αυτούς που θα εφαρμόσουν την αλλαγή. Οι πρώτοι, δεν μπορούν να προβλέψουν με ακρίβεια τις συνέπειες της μεταρρύθμισης σε ένα ανοικτό σύστημα, όπως είναι η εκπαίδευση και οι δεύτεροι, εμφανίζονται απρόθυμοι να εφαρμόσουν τις μεταρρυθμίσεις κυρίως λόγω άγνοιας των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, χρησιμότητας του σκοπού και διατάραξης της επαγγελματικής καθημερινότητας και ρουτίνας. Τα σημαντικότερα, επιχειρήματα που προβάλλουν, οι πολέμιοι της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης προς την κατεύθυνση της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι:

1. Η εφαρμογή των αρχών του επιστημονικού management έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τις αξίες και τους σκοπούς των σχολείων.
2. Η εφαρμογή της ιεραρχίας στο σχολείο καταπιέζει τους εκπαιδευτικούς στην ανάπτυξη δημιουργικής εκπαιδευτικής σκέψης.
3. Η εισαγωγή των σχέσεων εξουσίας μέσα στο εκπαιδευτικό σύστημα είναι αντίθετη με τις δημιουργικές αρχές και έχει αντιπαιδαγωγική επίδραση στους μαθητές.
4. Το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών και βιομηχανικών οργανισμών διαφέρει ριζικά, οι τελευταίοι αγνοούν σημαντικές ηθικές αξίες, ενώ στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς η ηθική είναι το σημείο αναφοράς.
5. Η θεωρία του management είναι μια ψευδο-θεωρία, η οποία προήλθε από την επιστήμη της συμπεριφοράς, αλλά χωρίς επιστημονική βάση.

Οι πιο πάνω απόψεις, κρίνονται ξεπερασμένες στις μέρες μας, που η υιοθέτηση των αρχών του «new public management – νέο δημόσιο μάνατζμεντ», στους δημοσίους οργανισμούς (συνεπώς και στο εκπαιδευτικό σύστημα), έχει αποδείξει τα ευεργετικά του αποτελέσματα, σε όσες χώρες έχει εφαρμοστεί (π.χ Μεγάλη Βρετανία). Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, αποτελεί μια προσπάθεια εξυγίανσης του δημόσιου τομέα με την υιοθέτησης ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων αξιολόγησης της επίδοσής του, στηριζόμενο στις βασικές αρχές του management και της «αρχής των τριών Ε» (Economy, Effectiveness, Efficiency), «Οικονομία, Αποτελεσματικότητα, Αποδοτικότητα». Το μάνατζμεντ με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και η εκ των έσω αναδιάρθρωση της διοίκησης γίνονται κατανοητά όχι απλά ως βελτιωτικές για την υπάρχουσα διοίκηση στρατηγικές, αλλά ως οι αποκλειστικοί τρόποι επιβίωσής της.⁵¹

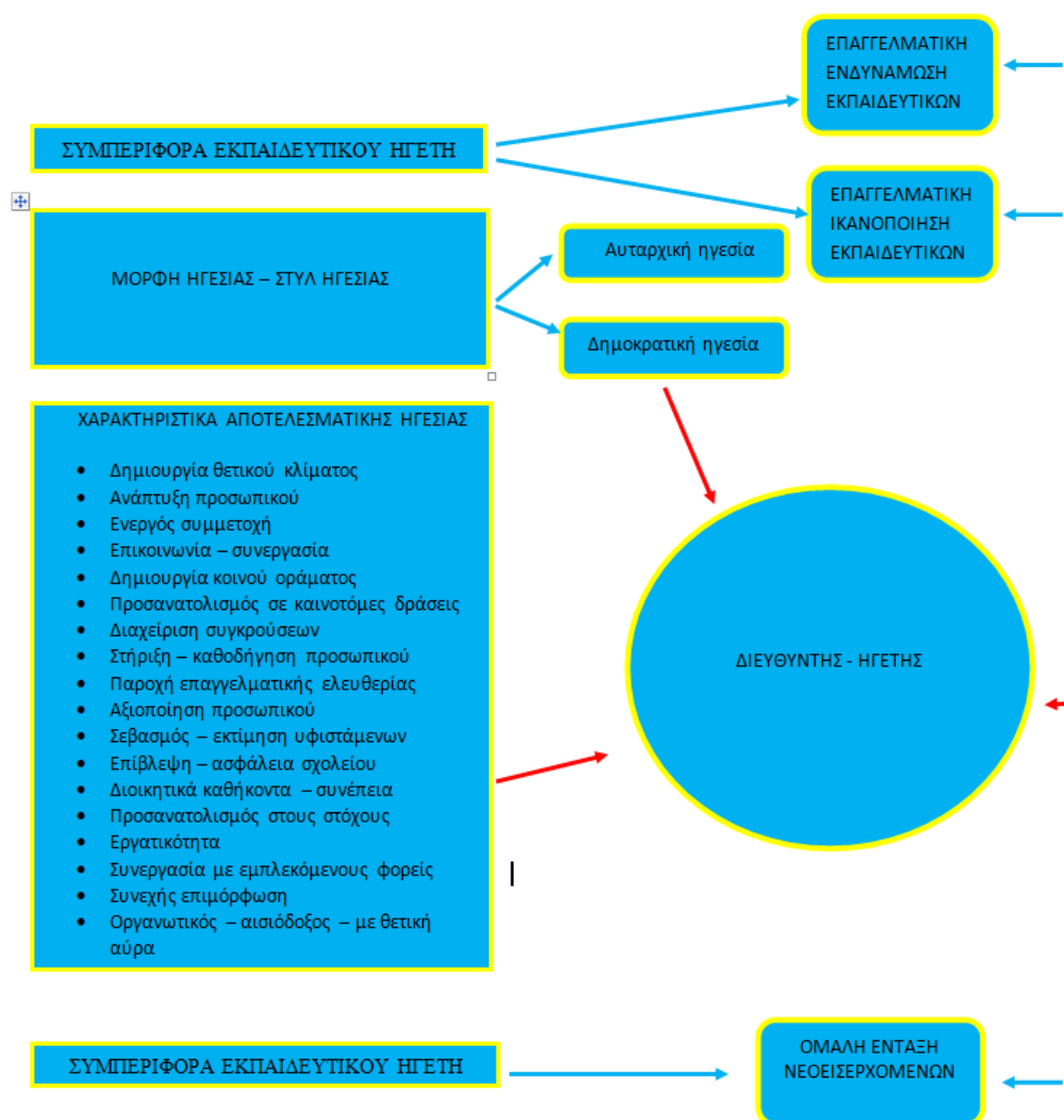
Συνεπώς απαιτείται σωστή ενημέρωση των εκπαιδευτικών που θα οδηγήσει σε δημιουργική αποδοχή των εκπαιδευτικών αλλαγών ως ζωτικών και όχι απλά ως συμβιβασμός με αυτές.

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα έχει θετικά αποτελέσματα μόνο με την προϋπόθεση ότι θα αλλοιωθεί η βαθιά ριζωμένη αντίληψη ότι οι αρχές του επιστημονικού management δεν έχουν εφαρμογή στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η ενημέρωση όλων των εκπαιδευτικών θα πρέπει να βασίζεται στους παρακάτω άξονες:

1. Η εφαρμογή των βασικών αρχών του επιστημονικού management, μπορεί να υιοθετηθεί και σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, χωρίς να παρεμποδίζει τους εκπαιδευτικούς στόχους του σχολείου, εν αντιθέσει μπορεί να ενισχύει την προσπάθεια και την πιθανότητα επίτευξής τους.
2. Το σύγχρονο σχολείο δεν φθάνει να είναι απλώς αποτελεσματικό, απαιτείται να είναι και αποδοτικό.
3. Οι ηθικές αρχές και αξίες που καλλιεργεί το σχολείο και η εφαρμογή των αρχών της διοίκησης δεν συνδέονται με αντιστρόφως ανάλογη σχέση όπως συχνά παρουσιάζεται.
4. Ο αυξημένος κοινωνικός ρόλος του σχολείου της νέα χιλιετίας, δεν συγκρούεται με την απόδοση και τη λειτουργικότητα του οργανισμού.

⁵¹ Μιχαλόπουλος Ν. (2004), «Από την Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ», Αθήνα. Εκδ. Παπαζήση

Το σχολείο ως οργανισμός, δεν θα μπορούσε να μη συνδέεται με την ηγεσία η οποία προϋποθέτει και την απόκτηση στοιχειωδών γνώσεων διοίκησης. Λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη ότι η εκπαίδευση είναι ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα που παρουσιάζει αυξανόμενες απαιτήσεις για διαρκή αναπροσαρμογή και αλλαγή στα πλαίσια της σύγχρονης κοινωνίας, η εκπαιδευτική ηγεσία, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και το ηγετικό στυλ που υιοθετείται, αναδεικνύονται από τους περισσότερους μελετητές καθοριστικά για την κατανόηση και τη βελτίωση του σχολείου.⁵² Η «αλλαγή», του ρόλου του διευθυντή και της συμπεριφοράς του ως εκπαιδευτικού ηγέτη με βάση τα όσα έχουν μέχρι τώρα έχουν αναφερθεί, παρουσιάζονται στο πιο κάτω διάγραμμα:



⁵² Μιχόπουλος Α. (1998), «Εκπαιδευτική Διοίκηση», Κρήτη, Ιδιωτική Έκδοση

5.2 Τρόποι Ανάπτυξης Ηγετικών Στελεχών

Καθώς η προηγούμενη ανάλυση έχει καταλήξει στην αναγκαιότητα της διαμόρφωσης του διευθυντή - ηγέτη και στη διαπίστωση ότι ο ηγέτης σε ένα μεγάλο βαθμό γεννιέται (γονίδια – έμφυτα ταλέντα), αλλά κυρίως γίνεται, κρίνεται απαραίτητο στη παρούσα διπλωματική εργασία να παρουσιαστούν οι τρόποι ανάπτυξης ηγετικών στελεχών και η επίτευξη ηγεσίας.

Ο Δημήτρης Μπουραντάς, στο έργο του Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας συγκεντρώνει τις απόψεις πολλών ερευνητών και συγγραφέων ηγεσίας και προτείνει συγκεκριμένες μεθόδους ανάπτυξης ηγεσίας, των οποίων η μελέτη, θα βοηθούσε ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο ο στόχος αυτός είναι εφικτός στο χώρο της εκπαίδευσης και σε ποιο βαθμό τα υπάρχον προγράμματα επιμόρφωσης διευθυντικών στελεχών στην Κύπρο, επιτυγχάνουν τον στόχο αυτό.

Ο ίδιος παραδέχεται ότι η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών ασφαλώς δεν είναι εύκολη υπόθεση και υποστηρίζει ότι, η ανάπτυξη ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων γίνεται κυρίως μέσω της εμπειρίας και της άσκησης της ίδιας της ηγεσίας και προτείνει την «συστημική προσέγγιση ανάπτυξης ηγεσίας». Η «συστημική» προσέγγιση ανάπτυξης ηγεσίας έχει ως σκοπό την ανάπτυξη ηγεσία στη πράξη ώστε να αποτελεί ένα οργανωσιακό στοιχείο, το οποίο θα προσδιορίζει ισχυρώς το «ποιόν» (το τι είναι) και το «γίνεσθαι» (το τι και πως το κάνει), της επιχείρησης - οργανισμού⁵³. Οι βασικές αρχές της συστημικής προσέγγισης για την ανάπτυξη της ηγεσίας είναι οι εξής:

1. **Ανάπτυξη ηγεσίας εστιασμένη σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.** Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο λόγος ύπαρξης της ηγεσίας, σε κάθε οργανισμό και ειδικότερα στο εκπαιδευτικό σύστημα, είναι η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη πρέπει να αναπτύσσουν συγκεκριμένα ηγετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες, ώστε να ασκούν συγκεκριμένες ηγετικές συμπεριφορές και να επιτυγχάνουν συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Αν αυτή η αρχή δεν ισχύει τότε η οποιαδήποτε προσπάθεια θα στηρίζεται στη λογική

⁵³ Μπουραντάς Δ. (2005) « Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Αθήνα, Εκδ. Κριτική

του «καλό είναι να» αναπτυχθεί η ηγεσία, συνήθως λόγο μόδας, πράγμα που βεβαίως δεν προσθέτει αξία στην επιχείρηση – οργανισμό.⁵⁴

- 2. Ανάπτυξη ηγεσίας ως ένα οργανωσιακό χαρακτηριστικό.** Η αρχή αυτή υποστηρίζει ότι η τελική επιδίωξη της ανάπτυξης της ηγεσίας δεν είναι η ανάπτυξη των ηγετικών χαρακτηριστικών και ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών αλλά η άσκηση της ηγεσίας στην πράξη. Η άσκηση της ηγεσίας στη πράξη δεν εξαρτάται μόνον από την δυνατότητα των στελεχών αλλά πολύ περισσότερο εξαρτάται από την διάθεση τους να την ασκούν και το βαθμό στον οποίο το οργανωσιακό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν δεν τους εμποδίζει να ασκούν ηγεσία. Αντίθετα, αυτό θα πρέπει να υποστηρίζει και να ανταμείβει την άσκηση ηγεσίας. Ο Μπουραντάς, παρουσιάζει σχηματικά την άσκηση ηγεσίας στην πράξη με την ακόλουθη εξίσωση:

$\text{Ηγεσία στη πράξη} = \text{διάθεση για άσκηση ηγεσίας} \times \text{ικανότητα για άσκηση ηγεσίας} \times \text{ευκαιρία για άσκηση ηγεσίας}$
--

- 3. Η ανάπτυξη ηγεσίας ως στρατηγική προτεραιότητα της ανώτερης Διοίκησης.** Η αρχή αυτή επισημαίνει ότι βασική προϋπόθεση για ανάπτυξη ηγεσίας στη πράξη είναι ο ενστερνισμός της και η ενεργή υποστήριξη της από την ανώτατη Διοίκηση, της επιχείρησης – οργανισμού. Η αρχή αυτή αναφέρεται και ως μετά – ηγεσία, δηλαδή η ηγεσία της ανάπτυξης ηγεσίας. Όπως ο ίδιος αναφέρει, αυτό πρακτικά σημαίνει ότι, τα ανώτατα στελέχη λειτουργούν ως ηγέτες, η ανάπτυξη ηγεσίας αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα για την ανώτατη διοίκηση, η ανώτατη Διοίκηση συμμετέχει ενεργά στη ανάπτυξη ηγεσίας, δηλαδή οι ηγέτες οι ίδιοι αναπτύσσουν άλλους ηγέτες ίσους και πιο ικανούς από αυτούς.⁵⁵

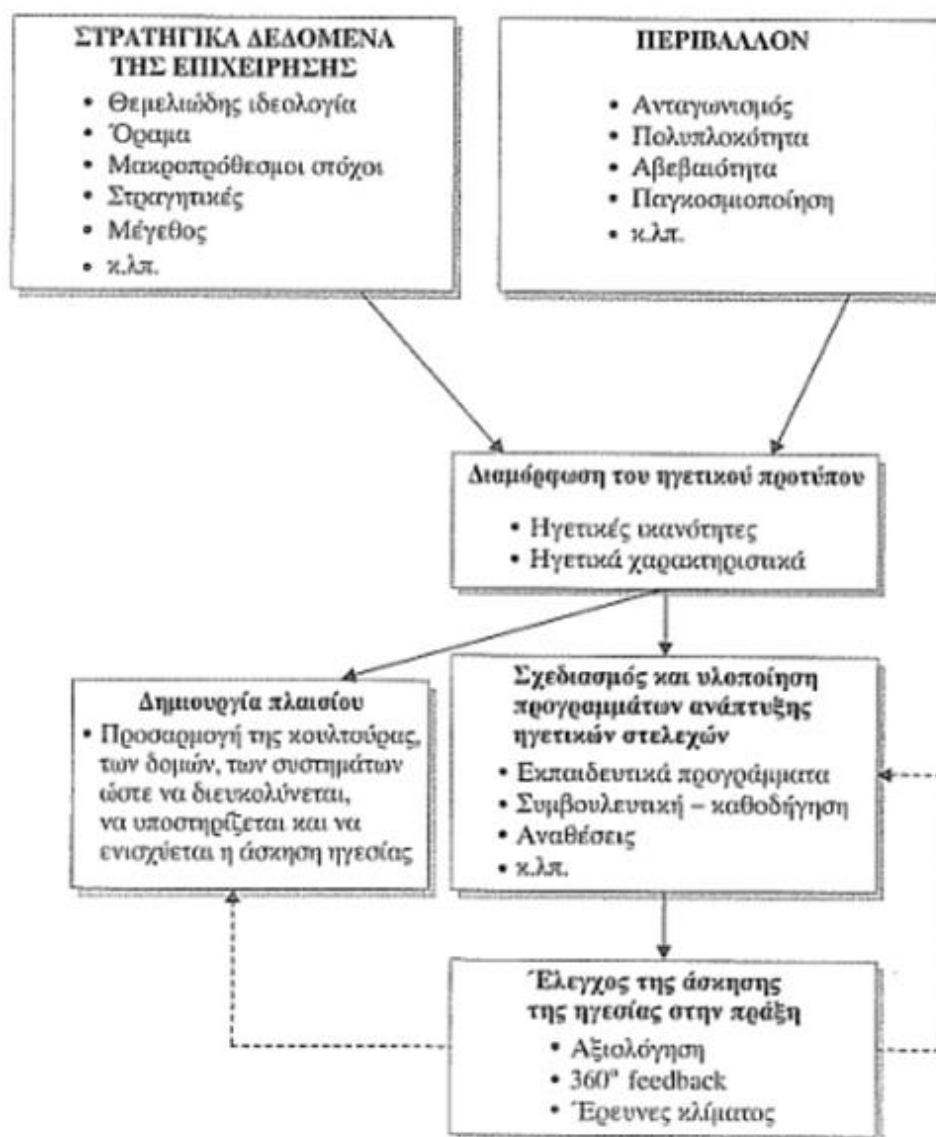
Η αρχή αυτή υπενθυμίζει τον ρόλο που έχουν αυτοί που διαμορφώνουν την κυβερνητική και εκπαιδευτική πολιτική στην κατανόηση της σημαντικότητας και επίτευξη ηγεσίας, στο σχολικό περιβάλλον αλλά ταυτόχρονα διαχέει και ελπιδοφόρα μηνύματα για το εκπαιδευτικό μας σύστημα, καθώς η εφαρμογή της μοιάζει με ένα ντόμινο δημιουργίας ηγετών και μετάδοσης ηγετικής ικανότητας από μια γενιά διευθυντών – ηγετών σε άλλη.

⁵⁴ Μπουραντάς Δ. (2005) « Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Αθήνα, Εκδ. Κριτική

⁵⁵ Μπουραντάς Δ. (2005) « Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Αθήνα, Εκδ. Κριτική

4. **Ανάπτυξη ηγεσίας μέσω ολοκληρωμένων προγραμμάτων:** Αναφορικά με την συγκεκριμένη αρχή, ο Δημήτρης Μπουραντάς υποστηρίζει ότι τα προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας πρέπει να είναι ολοκληρωμένα και θεωρεί ως ολοκληρωμένο, το πρόγραμμα που περιλαμβάνει ενέργειες που αφορούν την ανάπτυξη των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων των στελεχών μέσω περισσότερων αναπτυξιακών μεθόδων, όπως εκπαιδευτικά προγράμματα, αναθέσεις συμβουλευτική και καθοδήγηση (mentoring και coaching), έκθεση σε ειδικές μαθησιακές εμπειρίες καθώς και ενέργειες που αφορούν τη διαμόρφωσης κουλτούρας και του οργανωσιακού πλαισίου το οποίο θα διευκολύνει, θα ενισχύει και θα ανταμείβει την άσκηση ηγεσίας.

Η διαδικασία ανάπτυξης ηγεσίας στη πράξη παρουσιάζεται στο πιο κάτω διάγραμμα:



Η ανάπτυξη ηγετών μέσω εμπειρίας και συγκεκριμένα οι αναπτυξιακές εμπειρίες για την ανάπτυξη ηγετών σύμφωνα με τον Kotter (αναφέρει ο Μπουραντάς 2005) είναι:

- Προκλητικά καθήκοντα, τα οποία θα του ανατεθούν νωρίς στην καριέρα του (στα πρώτα στάδια)
- Παρακολούθηση πολύ καλών και πολύ κακών προτύπων ηγετών (leadership role models), νωρίς στη καριέρα του.
- Καθήκοντα – αναθέσεις που διευρύνουν τη γνώση και την εμπειρία
- Ανάθεση ειδικών καθηκόντων (task force assignments)
- Καθοδήγηση και συμβουλευτική από ανώτερα στελέχη (coaching – mentoring)
- Παρακολούθηση συσκέψεων εκτός των δικών τους υπευθυνοτήτων
- Ειδικές αναπτυξιακές θέσεις (βοηθός ανωτέρων στελεχών)
- Ειδικά projects – έργα
- Σχεδιασμένα – επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα

Η ανάπτυξη ηγετικής ικανότητας σύμφωνα με τον Conger (αναφέρει ο Μπουραντάς 2005), μπορεί να γίνει μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία με βάση την φύση τους χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες.

1. **Προγράμματα «προσωπικής ανάπτυξης»** - έμφαση στην ανάπτυξη χαρακτηριστικών προσωπικότητας των εκπαιδευόμενων, π.χ αυτοέλεγχος, ανάπτυξη κινδύνου – ρίσκου, ευθύνης, αυτοπεποίθησης, αυτογνωσίας κ.α κυρίως μέσω βιωματικών ασκήσεων, υπαίθριων δραστηριοτήτων, υπόδυσης ρόλων, παιγνίων, βιντεοσκοπήσεων κ.α.
2. **Προγράμματα «εννοιολογικής προσέγγισης»**, τα οποία δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη του εννοιολογικού – γνωστικού υπόβαθρου των εκπαιδευόμενων σχετικά με τα ζητήματα ηγεσίας. Τα προγράμματα αυτά επιδιώκουν την κατανόηση αρκετών θεμάτων τα οποία αναφέρθηκαν στην παρούσα διπλωματική εργασία, όπως του τι είναι ηγεσία, ποιοι οι ηγετικοί ρόλοι, τα ηγετικά χαρακτηριστικά, τα ηγετικά στυλ κ.α
3. **Πρόγραμμα ανάπτυξης μέσω αναπληροφόρησης – 360° feedback**, τα οποία στηρίζονται σε μεθόδους διάγνωσης από τους ίδιους, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους, των ηγετικών

συμπεριφορών, στυλ και ικανοτήτων των εκπαιδευόμενων και την πληροφόρηση τους σε σχέση με τα αποτελέσματα της διάγνωσης. Αυτή η πληροφόρηση ενισχύει την αυτογνωσία για τις ηγετικές δυνατότητες και αδυναμίες, τα σωστά, τα λάθη τους και κατά συνέπεια την γνώση τους για το τι πρέπει να βελτιώσουν. Επίσης δημιουργεί κίνητρο βελτίωσης (creative tension) και ανάπτυξης της ηγετικής ικανότητας.

4. **Προγράμματα «ανάπτυξης ικανοτήτων»**, τα οποία έχουν ως σκοπό να αναπτύξουν συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες όπως παρακίνηση συνεργατών, διαμόρφωση και διάδοση οράματος, σχεδιασμός στρατηγικής, διοίκηση αλλαγών, ανάπτυξη ομάδας, επικοινωνία, πειθώ, κ.λ.π. τα προγράμματα αυτά στηρίζονται επίσης σε εργαστηριακές – βιωματικές μεθόδους εκπαίδευσης και όχι διαλέξεις.

Στη πράξη, μπορούν να αναπτυχθούν μικτά προγράμματα, τα οποία ενσωματώνουν στοιχεία από τις τέσσερις προηγούμενες κατηγορίες προγραμμάτων και είναι σημαντικό η αποτελεσματικότητά τους να αξιολογείται τόσο πριν όσο και μετά την υλοποίησή τους.⁵⁶

Η πιο πάνω παρουσίαση του τρόπου επίτευξης ηγεσίας δημιουργεί εύλογα το μια σειρά από ερωτήματά αναφορικά με το ισχύον Κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα. Εφαρμόζονται οι όχι οι πιο πάνω μέθοδοι ανάπτυξης ηγεσίας των διευθυντικών στελεχών στην Κύπρο; Ποιο πρόγραμμα χρησιμοποιείται; Επιτυγχάνεται ο στόχος διευθυντών ηγετών και σε ποιο βαθμό; Ο στόχος αυτός περιλαμβάνεται στην επικείμενη εκπαιδευτική μεταρρύθμιση ή όχι; Τα ερωτήματα αυτά εξετάζονται στις επόμενες ενότητες και διατυπώνονται κριτικές σκέψεις και συμπεράσματα.

5.3 Επιλογή και Ανάπτυξη Ηγεσία Διευθυντικών Στελεχών στο Κυπριακό Εκπαιδευτικό Σύστημα

Στα δύο τρίτα των Ευρωπαϊκών χωρών, οι διευθυντές σχολείων προσλαμβάνονται με ανοικτές διαδικασίες, κάτι που σημαίνει ότι η ευθύνη προκήρυξης των κενών θέσεων και επιλογής των υποψηφίων αναλαμβάνεται από τα σχολεία ενώ σε άλλες χώρες οι διευθυντές σχολείου επιλέγονται με διαδικασίες διαγωνισμών, οι οποίες είναι δημόσιες και κεντρικά οργανωμένες. Μόνο τέσσερις χώρες, Γερμανία, Ελλάδα,

⁵⁶ Μπουραντάς Δ. (2005) « Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Αθήνα, Εκδ. Κριτική

Κύπρος και Λουξεμβούργο χρησιμοποιούν τον κατάλογο υποψηφίων ως αποκλειστικό μέσο διορισμού.⁵⁷

Συγκεκριμένα, η επιλογή – προαγωγή, των διευθυντών των σχολικών μονάδων στη Κύπρο γίνεται από την Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας ύστερα από σύσταση της Αρμόδιας Συμβουλευτικής επιτροπής η οποία καταρτίζει τον κατάλογο των υποψηφίων με σειρά προτεραιότητας, η οποία καθορίζεται μετά την αριθμητική αποτίμηση και άθροιση των κριτηρίων της αξίας, των προσόντων (Διδακτορικό, Μάστερ, Μεταπτυχιακό Δίπλωμα, άλλο πρόσθετο προσόν) και της αρχαιότητας όλων των προσοντούχων.⁵⁸

Την ευθύνη για επιμόρφωση και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών όλων των βαθμίδων και κατ'επέκταση, των διευθυντικών στελεχών στην Κύπρο την έχει το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου.

Το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο ιδρύθηκε το 1972 και υπάγεται στο υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού. Αποστολή του είναι να μεριμνά για τη συνεχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών όλων των βαθμίδων, να τους ενημερώνει για τις σύγχρονες τάσεις στην εκπαίδευση, να τεκμηριώνει ερευνητικά και θεωρητικά την ακολουθητέα εκπαιδευτική πολιτική και να διευκολύνει τους εκπαιδευτικούς στην προσπάθειά τους για επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη. Το έργο του είναι αναπτυξιακό και κινείται στους εξής βασικούς άξονες:

- Προσφέρει ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση στους εκπαιδευτικούς όλων των βαθμίδων, με διάφορα υποχρεωτικά προγράμματα και προαιρετικά σεμινάρια
- Προγραμματίζει και διεξάγει εκπαιδευτικές έρευνες και μελέτες αξιολόγησης
- Παρακολουθεί και αποδελτιώνει τις σύγχρονες τάσεις στην Παιδαγωγική
- Προωθεί την αξιοποίηση των Νέων Τεχνολογιών στην Εκπαίδευση
- Μεριμνά για τη συγγραφή και έκδοση βιβλίων εκπαιδευτικού ενδιαφέροντος, το σχεδιασμό και την παραγωγή διδακτικού υλικού, την έκδοση σχολικών βιβλίων⁵⁹

⁵⁷ <http://fresheducation.gr/?p=6535>

⁵⁸ <http://www.oelmek.com.cy/page.php?id=81&lng=GR>

⁵⁹ <http://www.pi.ac.cy/pi/>

Όσο αφορά την αναγκαιότητα του διευθυντή – ηγέτη στο σύγχρονο σχολείο φαίνεται ότι αυτή έχει εντοπιστεί από το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, το οποίο μέσω του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, εφαρμόζει προγράμματα επιμόρφωσης διευθυντών σχολείων για ανάπτυξη ηγεσίας. Ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι και το Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Νεοπροαχθέντων Διευθυντών Σχολείων Μέσης Εκπαίδευσης, που εφαρμόστηκε για τη σχολική χρονιά 2010-2011, για τους διευθυντές των σχολείων μέσης εκπαίδευσης, στα οποία ανήκω και με τους οποίους είχα την ευκαιρία να συζητήσω ως προς το περιεχόμενο και τον βαθμό επιτυχίας του προγράμματος.

Στη προκήρυξη του προγράμματος, το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο αναφέρει ότι: «Ο ρόλος του σχολείου μεταβάλλεται διαρκώς, αφού παγκοσμίως παρουσιάζονται αυξημένες απαιτήσεις προς τα διάφορα εκπαιδευτικά συστήματα σχετικά με την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχουν. Μέσα στα πλαίσια αυτά, ο Διευθυντής του σχολείου, ως ο προϊστάμενος μιας σχολικής μονάδας, καλείται να στηρίξει και ενισχύσει την αναπτυξιακή πορεία του σχολείου, έτσι ώστε να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις αυτές. Ως εκ τούτου, χρειάζεται να αναπτύξει ηγετικές, διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες και δεξιότητες. Πρέπει να έχει όραμα με το οποίο να εμπνέει τους άλλους εμπλεκόμενους στη σχολική μονάδα (π.χ. εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς κλπ.) και να ηγείται της αλλαγής, να οργανώνει, να διοικεί, να διαχειρίζεται, να διαμεσολαβεί με σκοπό την ανάπτυξη του σχολείου, ώστε να υπάρχει συνεχής βελτίωση στην αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την αποδοτικότητα ενός δημοκρατικού και ανθρώπινου σχολείου με τελικό δέκτη το μαθητή. Στην ανάπτυξη και καλλιέργεια των δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει ένας Διευθυντής, αποσκοπεί να συμβάλει το συγκεκριμένο Πρόγραμμα Επιμόρφωσης. Φιλοδοξεί να προσφέρει στους Διευθυντές τα εφόδια για να ασκούν αποτελεσματικά και αποδοτικά τα ηγετικά, διοικητικά, οργανωτικά και παιδαγωγικά τους καθήκοντα. Με τον τρόπο αυτό αναμένεται να αναπτυχθούν επαγγελματικά τόσο οι ίδιοι σε ατομικό επίπεδο όσο και το σύνολο της σχολικής μονάδας στην οποία εργάζονται. Το Πρόγραμμα εντάσσεται σε ένα συνολικό πλαίσιο σχολικής ηγεσίας, το οποίο βασίζεται στις αρχές της Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης και του Κυπριακού Εκπαιδευτικού Συστήματος, την πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη σχολική ηγεσία και τις σύγχρονες

επιστημονικές τάσεις για την εκπαιδευτική ηγεσία. Επικεντρώνεται, λοιπόν, σε θέματα εκπαιδευτικής ηγεσίας και διοίκησης.». ⁶⁰

Η μελέτη του περιεχομένου του εν λόγω εκπαιδευτικού προγράμματος (έξι θεματικές ενότητες), των μεθόδων και του υλικού που χρησιμοποιήθηκαν καθώς και του χρόνου που αναπτύχθηκε (σύμφωνα με την ιστοσελίδα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου) καταδεικνύει ότι, σε αντίθεση με άλλες χώρες, το Υπουργείο Παιδείας της Κύπρου βαδίζει προς την σωστή κατεύθυνση επιμόρφωσης των διευθυντών, σε θέματα ηγεσίας.

Ωστόσο, μέσα από συζητήσεις που είχα την ευκαιρία να έχω τόσο με συμμετέχοντες στα εν λόγω προγράμματα όσο και συναδέλφους εκπαιδευτικούς αναφορικά με την αποτελεσματικότητα τους, καθώς επίσης και από την πείρα μου στο σχολικό περιβάλλον, έχω εντοπίσει, δυστυχώς, πολύ χαμηλό βαθμό επίτευξης του στόχου.

Για τους περισσότερους συμμετέχοντες, τα προγράμματα αυτά φαίνεται να είναι χώρος κοινωνικοποίησης και ανταλλαγής ιδεών ως προς τον τρόπο που οι ίδιοι σκοπεύουν να διαχειριστούν τα θέματα που θα αντιμετωπίσουν στο σχολικό περιβάλλον, σύμφωνα με την μέχρι τώρα εμπειρία τους, ενώ οι υπερπολύτιμες γνώσεις που αποκτούν φαίνεται να εφαρμόζονται μόνο επιλεκτικά και από ορισμένους κατά την ολοκλήρωση του προγράμματος. Μόλις, περάσει ένα χρονικό διάστημα και αφού δεν υπάρχει στην πράξη αξιολόγηση των εκπαιδευόμενων, αναφορικά με τον βαθμό επίτευξης ηγεσίας και τον βαθμό εφαρμογής της, ούτε και της επίπτωσης της επιμόρφωσης στα μαθησιακά αποτελέσματα, ο κάθε ένας επιστρέφει στο παραδοσιακό του ρόλο και λειτουργεί έτσι όπως αυτός πιστεύει (νεοπροαχθέντες διευθυντές) ή έχει συνηθίσει κατά την διάρκεια της διευθυντικής του θέσης. Συνεπώς, το γεγονός ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και του εκπαιδευτικού έργου δεν σχετίζεται με οποιοδήποτε τρόπο με την επιμόρφωση της οποίας τυγχάνουν οι εκπαιδευτικοί αποτελεί επίσης ανασταλτικό παράγοντα εφαρμογής στην πράξη των γνώσεων που αποκτήθηκαν.

Επιπλέον, το γεγονός ότι δεν παρέχονται επιπλέον κίνητρα για εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην πράξη ή αντιθέτως, επειδή δεν κινδυνεύει ουσιαστικά η θέση τους από την εφαρμογή ή μη του περιεχομένου του

⁶⁰ http://www.pi.ac.cy/pi/index.php?option=com_content&view=article&id=108&Itemid=86&lang=el

προγράμματος και του τρόπου διοίκησης του σχολείου, τα προγράμματα αυτά δεν τυγχάνουν της απαραίτητης σοβαρότητας και εφαρμογής.

Ταυτόχρονα, πολλά είδη επιμόρφωσης και κατάρτισης των εκπαιδευτικών διοργανώνονται από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, (αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού για προσφορά επιμορφωτικών δράσεων), με τη συνεργασία των Διευθύνσεων του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού καθώς και άλλων φορέων (πανεπιστήμια, οργανισμούς, κ.ά), χωρίς να υπάρχει, όμως, επίσημος ενιαίος φορέας, ο οποίος να συντονίζει ή/και να εποπτεύει τις εν λόγω προσφερόμενες επιμορφώσεις⁶¹.

Επίσης, σας εκπαιδευτικός έχω εντοπίσει ότι, κατά την έναρξη της κάθε σχολικής χρονιάς και με την τοποθέτηση – μετακίνηση μας σε ένα σχολείο, το πρώτο ερώτημα για το οποίο κάθε εκπαιδευτικός επιδιώκει να απαντήσει είναι το «Ποιος» είναι ο διευθυντής στη σχολική κοινότητα στην οποία έχει ενταχθεί. Ένα «ποιος», που σίγουρα δεν αντιστοιχεί απλά σε ένα όνομα, αλλά στο τρόπο που ο επικεφαλής, οργανώνει, διοικεί και ασκεί το έργο του. Όσο το ερώτημα αυτό βασανίζει τους εκπαιδευτικούς και όσο τους αναγκάζει μετά την ανακοίνωση των τοποθετήσεων τους να αιτούνται μετακίνησης τους από την αρχική σχολική μονάδα στην οποία τοποθετήθηκαν (και αυτό οφείλεται στο διευθυντή και όχι σε άλλους προσωπικούς λόγους), αυτό θα αποδεικνύει ότι η ύπαρξη διευθυντών – ηγετών στη Κυπριακή εκπαίδευση, βρίσκεται ακόμη σε χαμηλά επίπεδα και ότι οι αρμόδιοι απαιτείται να εφαρμόσουν τρόπους αύξησης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων επιμόρφωσης.

Η περιορισμένη αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών αλλά κυρίως η χαμηλή απόδοση των μαθητών της Κυπριακής εκπαίδευσης σε Ευρωπαϊκούς και διεθνείς διαγωνισμούς οδήγησαν τους αρμόδιους της εκπαιδευτικής πολιτικής σε προτάσεις εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης στην οποία συμπεριλαμβάνεται και η «Επαγγελματική Μάθηση των εκπαιδευτικών λειτουργών» η οποία εξετάζεται στη συνέχεια σε συνάρτηση με το στόχο επίτευξης ηγεσίας και διευθυντών – ηγετών στον χώρο της Κυπριακής εκπαίδευσης.

61

http://www.moec.gov.cy/archeia/2014_nees_protaseis_paideia/2015_03_23_protasi_epangelmatiki_mathisi_ekpaideftikon.pdf

5.4 Η Επικείμενη Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση και η Επίτευξη Ηγεσίας.

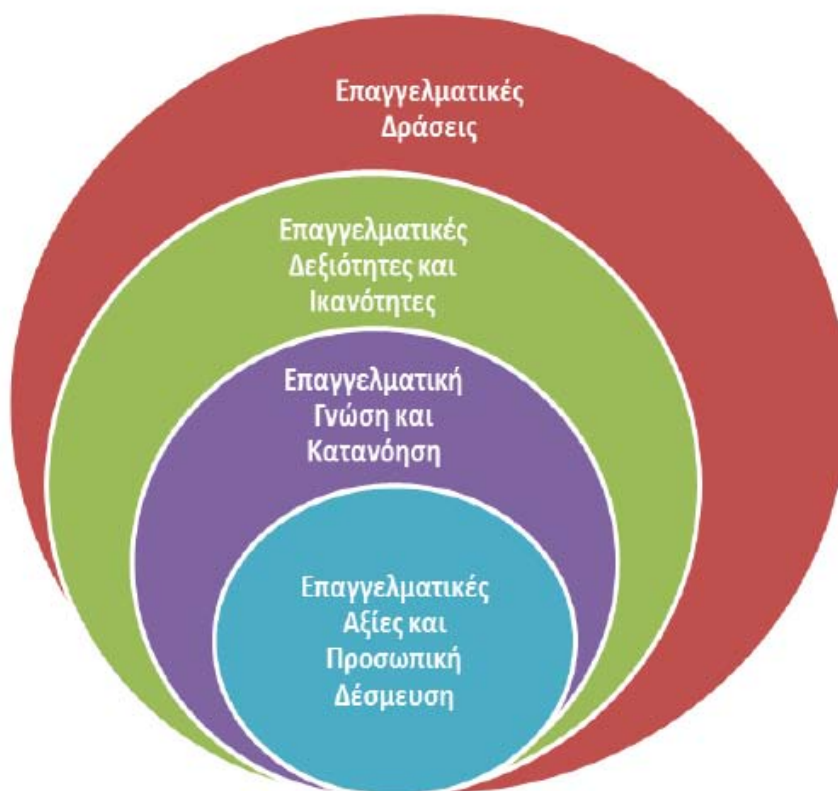
Η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση και η συζήτηση για τη δρομολόγηση των αναγκαίων μεταρρυθμιστικών μέτρων παραμένει εκκρεμή εδώ και αρκετά χρόνια, με αποτέλεσμα ο εκσυγχρονισμός της εκπαίδευσης να έχει καθυστερήσει πολύ. Οι διάφορες προτάσεις μεταρρύθμισης που παρουσιάζονταν κατά καιρούς προσέκρουαν σε αντιδράσεις των οργανώσεων των εκπαιδευτικών και σε συντεχνιακές και κομματικές παρεμβολές.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ανακοινώθηκε τον Νοέμβριο του 2014, το πρόγραμμα εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης του Υπουργείου Παιδείας και πολιτισμού, το οποίο περιλάμβανε προτάσεις για το "Νέο σύστημα διορισμών στην εκπαίδευση", το «Νέο σύστημα αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών» και για τη "Νέα ενιαία πολιτική για την επιμόρφωση και την κατάρτιση των εκπαιδευτικών λειτουργών". Οι προτάσεις αυτές αποτέλεσαν τη βάση για την έναρξη ενός δομημένου διαλόγου μεταξύ του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού και όλων των εμπλεκόμενων φορέων, ιδιαίτερα των εκπαιδευτικών οργανώσεων, και έτσι, τον Μάρτιο του 2015, διαμορφώθηκαν οι αναθεωρημένες προτάσεις για την "Επαγγελματική Μάθηση των εκπαιδευτικών λειτουργών", το "Σύστημα διορισμών στην εκπαίδευση" καθώς και η πρόταση για το "Νέο Ωρολόγιο Πρόγραμμα", οι οποίες λάμβαναν υπόψη τις εισηγήσεις και τις προτάσεις που κατέθεσαν οι εμπλεκόμενοι φορείς και την σύμφωνη γνώμη της Βουλής των αντιπροσώπων.

Στη παρούσα διπλωματική, αυτό που ενδιαφέρει να εξεταστεί είναι το κατά πόσο η επικείμενη εκπαιδευτική μεταρρύθμιση και συγκεκριμένα η δράση που αφορά την «Επαγγελματική Μάθηση των Εκπαιδευτικών Λειτουργών», περιλαμβάνει δράσεις που οδηγούν στην επίτευξη ηγεσίας των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων.

Η «επαγγελματική μάθηση» είναι όρος ευρύτερος από αυτόν της «επαγγελματικής ανάπτυξης» και έχει ως σημείο εκκίνησης την παραδοχή ότι οι εκπαιδευτικοί είναι ενεργοί, κατά την επιδιωκόμενη μάθηση, μέσα από ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων στο επαγγελματικό τους περιβάλλον. Στο επίκεντρο βρίσκεται η ίδια η εκπαιδευτική πράξη με διαρκή υποστήριξη της επαγγελματικής μάθησης. Επίσης, στο πλαίσιο χρήσης του όρου, γίνεται αποδεκτό ότι ο εκπαιδευτικός αντιμετωπίζει διλήμματα και

ερωτηματικά, κατά την προσπάθειά του να υλοποιήσει όσα βιώνει στο πλαίσιο της επαγγελματικής του δράσης. Η επαγγελματική μάθηση περιλαμβάνει στοιχεία, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και αφορούν στις επαγγελματικές αξίες, γνώσεις, δεξιότητες και δράσεις. Το κάθε στοιχείο δεν μπορεί να υπάρξει ανεξάρτητα από τα άλλα⁶².



*Πηγή: <http://www.moec.gov.cy/> «Στοιχεία Επαγγελματικής μάθησης»

Η «επαγγελματική ανάπτυξη» σύμφωνα με το αγγλικό Πρακτορείο Επιμόρφωσης και Επαγγελματικής Ανάπτυξης είναι η μόνιμη επαγγελματική επιμόρφωση αποσκοπεί στη δραστηριότητα που προδιατίθεται για τη βελτίωση της ποιότητας, της γνώσης, της κατανόησης και της ικανότητας του ατόμου στην υπηρεσία. Πρόκειται για μια δραστηριότητα που αποσκοπεί στην υποστήριξη των επαγγελματικών αναγκών και των επαγγελματικών πρακτικών⁶³. Σύμφωνα με τους Bubb & Earley είναι η ενθάρρυνση της συμμετοχής στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη για την

⁶² http://www.moec.gov.cy/2014_nees_protaseis_paideia.html

⁶³ <http://www.vipapharm.com/greek/free-online-journals/education/education-articles/gaitanidou-athanasia/gaitanidou-athanasia-leadership%20-development-teachers.htm>

αύξηση της ικανότητας της ανάκαμψης και της εμπιστοσύνης στον εαυτό τους, την επαγγελματική ικανοποίηση και τον ενθουσιασμό στην εργασία με τους μαθητές και τους συναδέλφους⁶⁴.

Η μελέτη λοιπόν της νέας πρότασης εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης, δημιουργεί ελπιδοφόρα μηνύματα της επιβεβλημένης διεύθυνσης – ηγεσίας στα σχολεία καθώς φαίνεται να περιλαμβάνει ειδικά προγράμματα επιμόρφωσης των Βοηθών Διευθυντών (για τους οποίους υπάρχει μεγάλη πιθανότητα προαγωγής σε διευθυντές) και των Διευθυντών των σχολικών μονάδων η οποία ονομάζεται «Κεντρική επιμόρφωση» και περιλαμβάνει την προσφορά προγραμμάτων επιμόρφωσης των στελεχών της εκπαίδευσης μέσω ημερίδων, συνεδρίων και βιωματικών εργαστηρίων.

Βέβαια, η προσφορά και μόνο των επιμορφωτικών προγραμμάτων, δεν αποτελεί από μόνη της θετική εξέλιξη προς την επίτευξη ηγεσίας στη σχολική μονάδα, ούτε διαφοροποιεί ιδιαίτερα την προηγούμενη κατάσταση, αφού όπως έχει εντοπιστεί, δυνατότητες επιμόρφωσης των διευθυντών σε θέματα ηγεσίας παρέχονταν και στο παρελθόν. Αυτό που φαίνεται να διαφοροποιεί την υπάρχουσα πρόταση είναι ο εντοπισμός της αναγκαιότητας αξιολόγησης της από τους αρμοδίους και ο καθορισμός διαδικασίας αξιολόγησης της.

Όπως αναφέρεται στην τελική πρόταση της επιστημονικής επιτροπής, «Διαμόρφωση Ενιαίας πολιτικής για την επαγγελματική μάθηση των εκπαιδευτικών λειτουργών», η αξιολόγηση των προγραμμάτων επαγγελματικής μάθησης επιβάλλεται να περιλαμβάνει τη διερεύνηση των απόψεων και αντιδράσεων των συμμετεχόντων και των επιδράσεων στη μάθησή τους, καθώς, επίσης, και το βαθμό αξιοποίησης της νέας γνώσης και των νέων δεξιοτήτων από τους συμμετέχοντες, όπως και την επίδραση των προγραμμάτων στα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών. Σημαντική είναι, επίσης, η αξιολόγηση του βαθμού υποστήριξης του Υπουργείου Παιδείας προς την αλλαγή, όπως αυτή προωθείται από τα διάφορα επιμορφωτικά προγράμματα και δράσεις.⁶⁵

⁶⁴ Bubb S. & Earley P. (2008), "From self – evaluation to school improvement: the importance of effective staff development", CFBT research report

⁶⁵

http://www.moec.gov.cy/archeia/2014_nees_protaseis_paideia/2015_03_23_protasi_epangelmatiki_mathisi_ekpaideftikon.pdf

Για το σκοπό αυτό, η νέα πρόταση μεταρρύθμισης της εκπαίδευσης προτείνει τριών ειδών αξιολογήσεις:

1. Διαμορφωτική Αξιολόγηση: Διαρκής ανατροφοδότηση σε όλα τα στάδια του Ατομικού Σχεδίου Επαγγελματικής Μάθησης καθώς και του Σχεδίου Επαγγελματικής Μάθησης της σχολικής μονάδας.
2. Τελική Αξιολόγηση: Κάθε σχεδίου καθώς και του κάθε προγράμματος ή δράσης που προσφέρεται.
3. Μηχανισμός Αξιολόγησης: Εγκαθίδρυση και η εφαρμογή ενός μηχανισμού αξιολόγησης ολόκληρου του συστήματος επαγγελματικής μάθησης των εκπαιδευτικών, ώστε να είναι εφικτός ο αναστοχασμός και η διαρκής βελτίωσή του. Η εν λόγω αξιολόγηση μπορεί να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. κάθε πέντε χρόνια) από μian εξειδικευμένη υπηρεσία σε θέματα αξιολόγησης, όπως είναι το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης (ΚΕΕΑ).⁶⁶

Επιπλέον, για την μακροπρόθεσμη διασφάλιση της ποιότητας της παρεχόμενης επιμόρφωσης η Επιτροπή θεωρεί ότι η σύσταση Φορέα Διασφάλισης της Ποιότητας, θα αποτελέσει μία βασική ποιοτική παράμετρο στη βελτίωση του προτεινόμενου σχεδίου.

Ωστόσο, αυτό φαίνεται να απαιτεί περισσότερο χρόνο εξέτασης του θέματος και περαιτέρω διερεύνησης του με άλλους συναρμόδιους (π.χ Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης) και, συνάμα, θα πρέπει να διερευνηθούν όλες οι νομικές και διοικητικές πτυχές που σχετίζονται με τη σύσταση και τις αρμοδιότητες του Φορέα Πιστοποίησης. Ως εκ τούτου αποτελεί εκκρεμότητα της επικείμενης μεταρρύθμισης στο παρόν στάδιο.

Τέλος, το προτεινόμενο πρόγραμμα επαγγελματικής μάθησης αποτελούμενο από τα τέσσερα πιο κάτω στάδια, φαίνεται να επιδιώκει πραγματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αλλά και των ατομικών αναγκών των εκπαιδευτικών:

1. Διερεύνηση και ανάλυση των αναγκών επαγγελματικής μάθησης

⁶⁶

http://www.moec.gov.cy/archeia/2014_nees_protaseis_paideia/2015_03_23_protasi_epangelmatiki_mathisi_ekpaideftikon.pdf

2. Σχεδιασμός και Οργάνωση Επαγγελματικής μάθησης
3. Εφαρμογή προγράμματος επαγγελματικής μάθησης
4. Αξιολόγηση

Την αναγκαιότητα, ύπαρξης επίσημου φορέα, ο οποίος θα συντονίζει όλες τις προσπάθειες για την εξασφάλιση της συνεχούς και συστηματικής επαγγελματικής μάθησης και θα έχει την ευθύνη για τον σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διεξαγωγή και την αξιολόγηση των προγραμμάτων επαγγελματικής μάθησης, θα καλύψει το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου.

Συνεπώς, η ύπαρξη στην επικείμενη εκπαιδευτική μεταρρύθμιση συγκεκριμένου προγράμματος επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών (Κεντρική Επιμόρφωση), στη βάση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος που ξεκινά από την διερεύνηση αναγκών μέχρι και την αξιολόγηση και ενδεχομένως μέχρι και την μακροπρόθεσμη διασφάλιση ποιότητας (Φορέας Διασφάλισης της ποιότητας), δημιουργεί προοπτική για επίτευξη ηγεσίας στη Κυπριακή σχολική κοινότητα.

Συμπεράσματα - Εισηγήσεις

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι ο συνδετικός κρίκος του σχολικού οργανισμού και του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος και ότι η επιτυχία μιας δημιουργικής σχολικής μονάδας, εξαρτάται τόσο απ' αυτόν όσο και από τον τρόπο που ασκεί την εξουσία του.

Η σύγχρονη πραγματικότητα έχει επιβάλει τροποποίηση στο παραδοσιακό τρόπο που ο διευθυντής ασκεί το ρόλο και τα καθήκοντα του και τον μετέτρεψε, από “manager” σε «ηγέτη» ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις της εκπαίδευσης. Διαπιστώνεται ότι, η εξέλιξη της τεχνολογίας, η οικονομική κρίση και η κρίση θεσμών και αξιών αποτελούν μεταξύ άλλων τους σημαντικότερους παράγοντες δημιουργίας των σύγχρονων προκλήσεων, όπου, μέσα από την περιγραφή των συνεπειών τους στο χώρο της εκπαίδευσης, εντοπίζεται ότι, οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης είναι αυτές που προκαλούν τα πιο ανυπέρβλητα προβλήματα.

Διαπιστώνεται ότι, η έννοια της ηγεσίας έχει μεγάλη σημασία για την αποτελεσματική διεύθυνση μιας ευέλικτης σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής - ηγέτης κατευθύνει, δε διατάζει. Είναι αυτός που μπορεί να δημιουργήσει όραμα, έτσι ώστε να αποκτήσει η σχολική μονάδα τη δική της κουλτούρα, τη δική της ταυτότητα και ταυτόχρονα να εμπνέει και να μπορεί να μεταμορφώσει τη συνηθισμένη ζωή του σχολείου σε ζωή με δημιουργική πνοή, επιτυγχάνοντας υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και άριστα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών. Ο διευθυντής – ηγέτης είναι προϊστάμενος μεταξύ ίσων και είναι αυτός που θα μπορεί να συνενώσει το σχολείο ως ολότητα.

Επίσης, εντοπίστηκε ότι, στο χώρο της εκπαίδευσης καταλληλότερο στυλ ηγεσίας εμφανίζεται να είναι το δημοκρατικό – συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, σε συνάρτηση με τους παράγοντες που περιγράφηκαν (στόχοι, έργο, δομή, είδος εργασίας, περιβάλλον), ωστόσο οι σύγχρονες απαιτήσεις της εκπαίδευσης επιβάλλουν στον διευθυντή την υιοθέτηση όλων των δυνατών συνδυασμών μεταξύ αυταρχικού – δημοκρατικού στυλ ηγεσίας προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί στο πολυδιάστατο έργο που έχει να επιτελέσει.

Συνοψίζοντας, τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να συγκεντρώνει ο διευθυντής ηγέτης σε αυτά περιλαμβάνονται το όραμα, αυτοπεποίθηση, αυτοεπίγνωση, αφοσίωση, να είναι φορέας αλλαγών, να έχει συναισθηματική σταθερότητα, κυριαρχία, ενθουσιασμός, ευσυνειδησία, κοινωνική τόλμη, πειθαρχημένη σκέψη, λογική, ενεργητικότητα, διορατικότητα, ωριμότητα, συναισθηματική νοημοσύνη – συναίσθηση, ακεραιότητα, ταπεινότητα, θάρρος, επιμονή, ικανότητα επικοινωνίας, χάρισμα, η ύπαρξη των οποίων μπορεί να είναι έμφυτη αλλά ταυτόχρονα μπορεί να αναπτυχθεί, εφόσον υπάρχει διάθεση για άσκηση ηγεσίας και κυρίως ευκαιρία για άσκηση ηγεσίας.

Οι τρόποι ανάπτυξης ηγετικών στελεχών και επίτευξης ηγεσίας που περιγράφονται στη παρούσα διπλωματική, επιβεβαιώνουν ότι ο στόχος για μετατροπή των διευθυντικών στελεχών του Κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος σε ηγετικά στελέχη είναι εφικτός ενώ η μελέτη του τρόπου επιλογής των διευθυντών και των προγραμμάτων επιμόρφωσης τους καταδεικνύει ότι οι υπεύθυνοι του αρμόδιου υπουργείου αλλά και αυτοί που ασκούν κυβερνητική πολιτική έχουν εντοπίσει αυτή την αναγκαιότητα και για αυτό τα τελευταία χρόνια εφαρμόζουν εξειδικευμένα προγράμματα ανάπτυξης και επίτευξης ηγεσίας. Παρόλα αυτά, τα προγράμματα αυτά έχουν χαμηλή αποτελεσματικότητα που όπως αναφέρθηκε οφείλεται α) στη δύναμη της συνήθειας β) στην έλλειψη κινήτρων ή επιβολής κυρώσεων για την εφαρμογή ή μη εφαρμογή αντίστοιχα του περιεχομένου των προγραμμάτων επιμόρφωσης δ) στην έλλειψη επίσημου φορέα για συντονισμό, έλεγχο και εποπτεία της προσφερόμενης εκπαίδευσης κατά και μετά την περίοδο επιμόρφωσης και ε) στην ουσιαστική σύνδεση του αποτελέσματος των προγραμμάτων αυτών με την αξιολόγηση των διευθυντικών στελεχών.

Όπως εντοπίστηκε, τα προβλήματα αυτά επιδιώκει να επιλύσει η επικείμενη εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, η οποία μέσα από την πρόταση «Επαγγελματική Μάθηση των εκπαιδευτικών λειτουργών» περιλαμβάνει προγράμματα επιμόρφωσης Βοηθών Διευθυντών και Διευθυντών (Κεντρική επιμόρφωση) και επιπλέον προτείνει τριών ειδών αξιολογήσεις ώστε να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των εν λόγω προγραμμάτων και να απαγκιστρώσει τους διευθυντές από τον παγιωμένο τρόπο που ασκούν την εξουσία τους.

Ωστόσο δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ότι η επίτευξη ηγεσίας στο σχολικό περιβάλλον είναι εύκολο εγχείρημα που μπορεί να πραγματοποιηθεί από μια επιτυχημένη, έστω και από θεωρητική άποψη εκπαιδευτική μεταρρύθμιση. Πιστεύω ότι πέραν από τα προβλήματα που εντοπίστηκαν εξαιρετικά σημαντικό εμπόδιο είναι και η μεγάλη χρονική περίοδος που απαιτείται για την αλλαγή καθώς όπως διαπιστώθηκε η απλή παρακολούθηση – συμμετοχή ενός επιμορφωτικού προγράμματος (μικρής ή μεγάλης διάρκειας) χωρίς επανάληψη, εποπτεία, αξιολόγηση και ενδεχομένως επιπλέον επιμόρφωση, έχει πολύ χαμηλή αποτελεσματικότητα.

Η χρονοβόρα διαδικασία που απαιτείται για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων, σε συνδυασμό με την ηλικία που συνήθως ένας εκπαιδευτικός αναλαμβάνει διευθυντικό έργο έχει ως αποτέλεσμα αρκετοί διευθυντές να αποκτούν ηγετικές ικανότητες λίγο πριν αφυπηρετήσουν και για αυτό ή δεν έχουν το χρόνο ή δεν έχουν την διάθεση να τις εφαρμόσουν στην πράξη.

Επιπλέον η συχνότητα που οι εκάστοτε κυβερνήσεις καταργούν και εξαγγέλλουν εκ νέου εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις διακόπτει τα ευεργετικά αποτελέσματα που θα είχαν, εάν αυτές συνεχιζόταν και επαναλαμβανόταν για μεγαλύτερη χρονική περίοδο. Θεωρώ ότι η εκάστοτε κυβέρνηση κατά την διαμόρφωση της εκπαιδευτικής της πολιτικής θα πρέπει να έχει υπόψη αυτό που ο Michael Fullan είπε: «Για να πετύχουμε μεταρρύθμιση που θα αντέξει στο χρόνο χρειαζόμαστε μεταμόρφωση της μαθησιακής κουλτούρας των σχολείων και του ιδίου του εκπαιδευτικού επαγγέλματος» και για αυτό θα πρέπει να θέτουν το πολιτικό κόστος και γόητρο σε δευτερεύουσα θέση, ώστε να συνεχίζουν πετυχημένες μεταρρυθμίσεις, έστω και αν αυτές δεν προέρχονται από το πολιτικό χώρο στον οποίο ανήκουν.

Άρρηκτα συνδεδεμένο με την μεγάλη χρονική διάρκεια που απαιτεί η μετατροπή του ρόλου διευθυντή της σχολικής μονάδας σε διευθυντή – ηγέτη, είναι και το κόστος. Σε περιόδους έντονης οικονομικής κρίσης είναι πολύ πιθανόν οι οποιεσδήποτε επιμορφωτικές ανάγκες εντοπιστούν, να θυσιαστούν στο όνομα της οικονομικής κρίσης εμποδίζοντας την αναγκαιότητα επίτευξης ηγεσίας στο εκπαιδευτικό μας σύστημα.

Προσωπικά θεωρώ ότι χρειάζονται ριζικές και εξαιρετικά τολμηρές αλλαγές για επίτευξη ηγεσίας στο Κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα που αναμφίβολά θα

προσκρούσουν σε παγιωμένα ή νομικά κατοχυρωμένα δικαιώματα και κατ' επέκταση θα επιφέρουν σημαντικές αντιδράσεις αυτών των οποίων τα συμφέροντα θίγονται.

Οι αλλαγές αυτές, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, σχετίζονται τόσο με το ισχύον σύστημα επιλογής διευθυντών και το όριο ηλικίας που ένας διευθυντής αναλαμβάνει τα καθήκοντα του, όσο και την μονιμότητα που του παρέχει η θέση η οποία κατέχει πάρα τα οποιαδήποτε αποτελέσματα αξιολόγησης του.

Πιστεύω ότι η εξέταση του τρόπου επιλογής διευθυντών στις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, η οποία γίνεται μέσω προκήρυξης κενών θέσεων και επιλογής υποψηφίων, κατ' ανάλογο τρόπο που οι ιδιωτικές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν τα ηγετικά τους στελέχη, θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμη ως προς τον στόχο επίτευξης ηγεσίας. Ενδεχομένως, ο εντοπισμός εκπαιδευτικών με ηγετικές ικανότητες που οφείλονται σε έμφυτη προδιάθεση, από πολύ νωρίτερα από ότι θα εντοπιζόταν, σύμφωνα με το ισχύον σύστημα αρχαιότητας, θα μπορούσε να βοηθήσει στην επίτευξη του στόχου για αποτελεσματικά αλλά ταυτόχρονα αποδοτικά σχολεία.

Τέλος, θεωρώ ότι η επικείμενη εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, που στη παρούσα φάση, βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο, δεν παύει από το να είναι μια καλή προσπάθεια προς την σωστή κατεύθυνση. Έτσι, ακόμα και αν η προσπάθεια αυτή δεν αποδώσει τα επιδιωκόμενα ή δεν αποδώσει στο βαθμό που αρχικά είχε σχεδιαστεί, για επίτευξη ηγεσίας στην Κυπριακή εκπαίδευση, το γεγονός ότι η αναγκαιότητα αυτή έχει εντοπιστεί, αποτελεί εξαιρετικά ελπιδοφόρα προοπτική για αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων στο εκπαιδευτικό σύστημα. Συνεπώς, ο διευρυμένος ηγετικός ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο βρίσκεται σε εξελικτική πορεία και με κατάλληλο σχεδιασμό και επιμονή στο στόχο αυτό, θεωρώ ότι θα επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Εξ αλλού, σύμφωνα με την Mary Ann Evans (λογοτεχνικό ψευδώνυμο George Eliot), «Η μόνη αποτυχία που πρέπει να φοβάται κανείς, είναι να μην επιμένει στο στόχο που θεωρεί ότι είναι ο καλύτερος».

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία:

- Αθανασούλα - Ρέππα Α. (1999), "Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων", Πάτρα, Εκδ. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Ανδρέου Απ. - Παπακωνσταντίνου Γ. (1994), "Εξουσία και Οργάνωση-Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος", Αθήνα, Εκδ. Νέα Σύνολα Α. Α. Λιβάνη, .
- Αργυρού Κ. 2001, «Ο επιτυχημένος διευθυντής σχολείου», Λευκωσία, Εκδ. Επιφανείου
- Βαλσαμόπουλος Ν. (1998), "Ο Διευθυντής Δημοτικού Σχολείου-Νηπιαγωγείου", Λάρισα, Εκδ. Εκπαιδευτική Επικοινωνία.
- Γαγγάς Σ. (2009), «Κοινωνία και ηθική. Αξίες και νεωτερικότητα στη κοινωνιολογία και τη φιλοσοφία του Emile Durkheim», Αθήνα, Εκδ. Ίδρυμα Σάκη Καραγιώργη
- Γεωργιάδου Β. & Καμπουρίδης Γ. (2005), «Ο διευθυντής – ηγέτης. Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων», ΑΤΕΙ Πατρών
- Δημητρόπουλος Σ. (2003), "Αποφάσεις- Λήψη Αποφάσεων" ,Αθήνα, Εκδ. Γρηγόρη.
- Δημητρόπουλου Ε. (1998), «Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμα τους» Αθήνα, Εκδ. Γρηγόρη
- Ζαβλανός Μ.Μ. (2003), «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα, Εκδ.Σταμούλης.
- Ζαβλάνος Μ.Μ., (2002) «Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδ. Σταμούλη
- Θεοφιλίδης Χρ. (2012) "Σχολική ηγεσία και Διοίκηση. Από τη γραφειοκρατία στη μετασχηματιστική ηγεσία", Αθήνα, Εκδ. Γρηγόρη.
- Κάζα Π., (2005) "Civilization as an element of quality in modern school education" Θεσσαλονίκη Εκδ, Κυριακίδη
- Καλογιάννης Δ. (2014) " Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξη στο σύγχρονο περιβάλλον", Αθήνα, Εκδ. Γρηγόρη
- Καμπουρίδης Γ. (2002), «Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών μονάδων», Αθήνα, Εκδ. Κλειδαριθμός

- Κάντας Α. (1996), «Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους στα επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας», Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
- Καραγιάννης Στ. (1993), "Οργάνωση και Διοίκηση", Αθήνα, Εκδ. Βιβλιοεκδοτική Α.Ε.
- Κατσουλάκης Σ. (1999), «Η ένταξη των νέων εκπαιδευτικών – Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων», Πάτρα, Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Κέφης Β.Ν. (2005) «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ – Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες» Αθήνα Εκδ. Κριτική.
- Κούτρας Σ. (2005), «Πειστικός Λόγος», Αθήνα, Εκδ. Σαββάλας
- Κωνσταντίνου Α. (2005), «Πως θα διευθύνεις αποτελεσματικά το σχολείο σου», Λευκωσία, Εκδ. Καντζηλάρη
- Κωστίκα Ι.Γ., (2004) "Η Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών: Διερεύνηση απόψεων και στάσεων των Στελεχών Εκπαίδευσης", Θεσσαλονίκη, Εκδ. Δ. Χατζηδήμου – Ε. Ταρατόρη.
- Λιαρόπουλος (2010), «Οργάνωση Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας», Αθήνα, Εκδ. Βήτα medical arts.
- Ματσαγγούρας Η. (2003), «Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας. Η σχολική τάξη. Χώρος - ομάδα - πειθαρχία – μέθοδος» Αθήνα, Εκδ. Γρηγόρης.
- Μαυρογιώργος, Γ. (1993), «Εκπαιδευτικοί και αξιολόγηση» Αθήνα, Εκδ. Σύγχρονη Εκπαίδευση
- Μιχαλόπουλος Ν. (2004), «Από την Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ», Αθήνα. Εκδ. Παπαζήση
- Μιχόπουλος Α. (1998), «Εκπαιδευτική Διοίκηση», Κρήτη, Ιδιωτική Έκδοση
- Μπουραντάς Δ. (2005) « Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Αθήνα, Εκδ. Κριτική
- Μπουραντάς Δ. (2005) « Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Αθήνα, Εκδ. Κριτική
- Μπουραντάς Δ. (2005), «Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Αθήνα, Εκδ. Κριτική
- Μυλωνά Ζ.Δ. (2005), "Διευθυντής και αποτελεσματική σχολική μονάδα- Απόψεις και στάσεις Διευθυντών και Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης", Αθήνα, Εκδ. Αφών Κυριακίδη Α.Ε.

- Νικολάου Ε., «Ο ρόλος του ηγέτη της σχολικής μονάδας στην επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών» στο <http://www.akida.info>
- Ξωχέλης Π. (1983) «Θεμελιώδη προβλήματα της Παιδαγωγικής Επιστήμης», Θεσσαλονίκη, Εκδ. Κυριακίδη
- Παπαδάκης Ν. (2011) «Νέες μορφές κοινωνικής ευπάθειας και προκλήσεις για κοινωνική πολιτική: οι neets», Αθήνα, Εκδ. Policy Briefs
- Πασιαρδής Π. (2004), «Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή», Αθήνα, Εκδ. Μεταίχμιο
- Πασιαρδής Π. & Πασιαρδής Γ. (2000), «Αποτελεσματικά σχολεία. Πραγματικότητα ή Ουτοπία», Αθήνα, Εκδ. Δαρδάνος
- Πασιαρδής Π. (2012) "Επιτυχημένοι διευθυντές σχολείων", Αθήνα, Εκδ. Ομίλος Ιών
- Σαϊτής Χ. (2000), «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης», Αθήνα, Έκδοση Ιδίου.
- Σαϊτής Χ. (2002), «Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία... στην πράξη», Αθήνα, Εκδ. Ιδίου.
- Σαϊτής Χ. (2005), «Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης», Αθήνα, Εκδ. Ιδίου
- Σαϊτής, Χ. (2005) «Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης», Αθήνα, έκδ. ιδίου
- Στιβακτάκης Ε. (2006), «Ο διευθυντής του σχολείου ως φορέας και αντικείμενο αξιολόγησης. Συγκριτική μελέτη των απόψεων διευθυντών σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», Ρόδος, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Στραβάκου Π. (2003), «Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση», Θεσσαλονίκη, Εκδ. Κυριακίδη.
- Τσολακής Χρ & Κριαράς Εμ.,(2006), «Ο πιστός του εκπαιδευτικού δημοτικισμού», Θεσσαλονίκη, Περιοδικό Φιλόλογος, τεύχος 123
- Χατζηπαναγιώτου Π. (2001), «Η επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών. Ζήτημα Οργάνωσης, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης», Αθήνα, Εκδ. Δαρδάνος
- Χατζηπαντελή Π. (1999), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδ. Μεταίχμιο

Διεθνείς Βιβλιογραφία:

- Bubb S. & Earley P. (2008), “From self – evaluation to school improvement: the importance of effective staff development”, CFBT research report
- Bush T. & Glover D. (2003), “School Leadership: Concepts and Evidence, Nottingham, NCSL
- Drucker, P. F. (1994). “Why service institutions do not perform? In C. Riches, & C. Morgan (Eds), Human Resource Management in Education”, Lon-don: The Open University.
- Fullan M. (2001), “Leading in a culture of change”, San Francisco, Jossey-Bass
- Fullan M. (2002), “Educational Leadership, Beyond Instructional Leadership”, Canada, University of Toronto.
- Garrat R., (1990) “ Learning to lead”, Glasgow, Herper Collings book manufacturing
- Garratt, R. (1990) “Learning to lead” Glasgow, Herper Collins Book Manufacturing.
- Hopkins D. (1994), “School Improvement in an Era of Change”, London, Cassell
- Levinson M. (1999), “The Demands of Liberal Education”, Oxford, Oxford University Press.
- Short P.M & Rinehart J (1992), “ Educational and Psychological Measurement”, School participant empowerment scale, sage Journals
- Spears, C. L. (1996),”Insights on Leadership” New York, John Wiley & Sons Inc.
- Watkins, P. A. (1986), “Critical Review of Leadership Concepts and Research. The Implementation for Educational Administration” Geelong, Deakin University Press.
- Zempylas M. & PapanastasiouE. (2006), “Job Satisfaction variance among puplic and private kindergarten school teachers in Cyprus”, Journal of educational Reasearch.

Αρθρογραφία

- <https://pappanna.wordpress.com/%CE%B5%CE%B9%CF%83%CE%B7%CE%B3%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%BB%CE%AD%CE%BE%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CE%BF-%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD/>
- <http://www.dubiumn.com/%CE%BF-%CF%83%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CF%82-%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D/>
- <http://www.kathimerini.gr/811260/article/epikairothta/ellada/ti-xreiazetai-h-sygxronh-ekpaideysh>
- <https://economu.wordpress.com/e%CE%BD%CF%83%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CF%8E%CE%BD%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B1%CF%82-%CF%84%CE%B9%CF%82-%CF%84%CF%80%CE%B5-%CF%83%CF%84%CE%B7-%CE%B4%CE%B9%CE%B4%CE%B1%CF%83%CE%BA%CE%B1%CE%BB%CE%AF%CE%B1/my/>
- http://www.google.com.cy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.paideia.org.cy%2Fupload%2FShedioAxiologisis%2Fpdf1%2F15_2_dievthintis_mesis.pdf&ei=wkweVe7OFJDjaq3DgLAD&usg=AFQjCNG1brRik36D7y4zG_QABNVj70Ewjw
- http://www.google.com.cy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ibe.unesco.org%2Fpublications%2FEducationalPracticesSeriesPdf%2Fprac16greek.pdf&ei=y08eVfboLMX eas-2gIgl&usg=AFQjCNHez6YW_43oagmjhPLMV oWXh8iIlog
- <https://www.google.com.cy/search?scIient=psy-ab&site=&source=hp&q=%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%82+%CE%B4%CE%B9%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CF%84%CE%B7%CF%82+%CF%83%CF%87%CE%BF>

[%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%BF%CF%85+%CE%BC%CE%B5%CF%83%CE%B7%CF%82+%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7%CF%82&btnK=Google+Search](#)

- <https://www.google.com.cy/search?sclient=psy-ab&site=&source=hp&q=%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%82+%CE%B4%CE%B9%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CF%84%CE%B7%CF%82+%CF%83%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%B9%CE%BF%CF%85+%CE%BC%CE%B5%CF%83%CE%B7%CF%82+%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7%CF%82&btnK=Google+Search>
- <https://pappanna.wordpress.com/2011/12/23/%CE%BF-%CF%80%CF%81%CE%B1%CE%B3%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82-%CF%81%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B4%CE%B9%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CF%84%CE%AE/>
- <http://www.refernet.org.cy/images/media/assetfile/EkpedeftikiMetarrithmisi.GR%5B2%5D.pdf>
- http://www.moec.gov.cy/archeia/2014_nees_protaseis_paideia/2015_03_23_protasi_epangelmatiki_mathisi_ekpaideftikon.pdf
- <http://www.healthpress.gr/psychology/%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B9%CE%AC-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CF%84%CF%81%CF%8C%CF%80%CE%BF%CE%B9-%CE%B4%CE%B9/>
- <http://www.kanep-gsee.gr/content/neoi-kai-neet-ti-apotyponei-prosfati-ereynatoy-eurofound-gia-mellon-tis-eyropis-poia-einai>
- <https://el.wikipedia.org/wiki>
- <http://www.vipapharm.com/greek/free-online-journals/education/education-articles/gaitanidou-athanasia/gaitanidou-athanasia-leadership%20-development-teatchers.htm>
- <http://www.iatropedia.gr/articles/read/3478>
- <http://www.kathimerini.gr/780049/article/oikonomia/die8nhs-oikonomia/o-hgeths-mias-epixeirshs-den-gennietai-ginetai>

- <http://www.oelmek.com.cy/page.php?&id=81&lng=GR>
- <http://www.pi.ac.cy/pi/>
- http://www.pi.ac.cy/pi/index.php?option=com_content&view=article&id=108&Itemid=86&lang=el
- http://www.moec.gov.cy/archeia/2014_nees_protaseis_paideia/2015_03_23_protasi_epangelmatiki_mathisi_ekpadeftikon.pdf
- http://www.moec.gov.cy/2014_nees_protaseis_paideia.html