

2018-01

þý ÿ á ì » ¿ â ä ¿ å ´¹ µ å , å ½ ä ® ä é ½  
þý ¼ ¿ ½ ¬ ´ é ½ ã ä · ½ à ± á ± ° ½ · ã · ä  
þý µ ° à ± ¹ ´ µ å ä ¹ ° î ½ ° ± ¹ ä é ½ å à ± » »  
þý ä ¿ å ¿ á ³ ± ½ ¹ ã ¼ ¿ í

þý • ¬ á · , § á å ã ¿ í » ±

þý á ì³ á ± ¼ ¼ ± " · ¼ ì ã ¹ ± â "¹ ¿ ° · ã · å , £ ç ¿ » ® ÿ ¹ ° ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ° î ½ · à ¹ ä ä · ¼ î ½ ° ± ¹ "¹ ¿ ° ·  
þý ± ½ µ à ¹ ã ä ® ¼ ¹ ¿ · µ ¬ à ¿ » ¹ â ¬ æ ¿ å

<http://hdl.handle.net/11728/10838>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**« Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ  
ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ  
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ»**

**ΝΑΡΗ ΧΡΥΣΟΥΛΑ**

**ID Nr: 1163305808**

**Επιβλέπων Καθηγητής: ΧΡΗΣΤΟΣ ΑΚΡΙΒΟΣ PhD**

**Ιανουάριος 2018**

## Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος : «Εκπαιδευτική Διοίκηση» της Σχολής Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης.

Αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας, Καθηγητή κ. Ακρίβο Χρήστο PhD για την πολύτιμη καθοδήγηση που μου παρείχε, την αμέριστη υποστήριξη και εμπιστοσύνη που μου έδειξε, το χρόνο που αφιέρωσε και την καλή συνεργασία του, που συνέβαλε ουσιαστικά στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Τέλος, δεν μπορώ να μην αναφερθώ στο σύζυγό μου Χρυσόστομο καθώς και στο γιο μου Γιώργο, που ήταν δίπλα μου σε κάθε μου βήμα και με υπομονή και κουράγιο πρόσφεραν την απαραίτητη ηθική συμπαράσταση για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εκπαιδευτική διοίκηση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της εκπαιδευτικής διαδικασίας, καθώς σε συνδυασμό με τους εκπαιδευτικούς συμβάλει στη διαμόρφωση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού υλικού, η οποία συμβάλει στη διαμόρφωση της γνώσης των μαθητών. Παράλληλα, η εκπαιδευτική διοίκηση, βοηθά και στην επίλυση των διαφόρων καθημερινών προβλημάτων, τα οποία είναι αναγκαίο να αντιμετωπιστούν έγκαιρα και ολοκληρωτικά, καθώς το γεγονός αυτό θα προσφέρει τη δυνατότητα τόσο στους εκπαιδευτικούς, όσο και στους μαθητές να αφοσιωθούν και να ασχολούνται απρόσκοπτα με τα αμιγώς εκπαιδευτικά ζητήματα. Για το λόγο αυτό, κρίνεται αναγκαία η γνώση αλλά και η πιστή εφαρμογή των αρχών της διοίκησης και του management από τους εκάστοτε διευθυντές των σχολικών μονάδων. Αυτό συμβαίνει, καθώς μόνο μέσω αυτού θα είναι δυνατή η ολοκλήρωση, αλλά και η αναβάθμιση της καθημερινής εκπαιδευτικής πρακτικής. Φυσικά, δεν αρκεί μόνο η γνώση των αρχών της διοίκησης, αλλά ο διευθυντής / διευθύντρια της κάθε σχολικής μονάδας θα πρέπει να συνεργάζεται και να βοηθά καθημερινά με όλους τους εκπαιδευτικούς, αλλά και με τους ίδιους του μαθητές, και με τους γονείς τους. Απαραίτητη προϋπόθεση για να συμβεί αυτό, αποτελεί η καλλιέργεια αλλά και η διατήρηση της κουλτούρας, και της συνεργασίας μεταξύ του συνόλου των μελών της σχολικής κοινότητας.

## ABSTRACT

Educational management is one of the most important disciplines in the educational process, as in conjunction with teachers it contributes to the formation of the instructional material, which adds to the creation of the students' knowledge. At the same time, the educational administration also helps to solve the various daily problems, which need to be addressed in a timely and total way, as this will enable both teachers and students to devote and engage seamlessly with genuine educational issues. For this reason, it is necessary to know and faithfully apply the principles of management and management by the individual school unit managers. That happens because only through this will it be possible to complete and upgrade the daily educational practice. Of course, not only knowledge of the authorities is sufficient, but the director of each school unit should work together and help every day with all the teachers, but also with the pupils themselves, and with their parents. A prerequisite for this to happen be the cultivation but also the preservation of culture and cooperation among all members of the school community.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στόχος της εκπαίδευσης σε κάθε χώρα είναι η ανατροφή των παιδιών με σκοπό την προετοιμασία για την επόμενη πολιτική ζωή. Η εκπαίδευση επιδιώκει να παρέχει τις βασικές δεξιότητες και γνώσεις γενικού ενδιαφέροντος που δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των μελών της εκπαίδευσης, ενθαρρύνοντας παράλληλα τους μαθητές να αναλάβουν δράση σε θέματα ευρύτερου κοινωνικού ενδιαφέροντος. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την απόκτηση της γενικής εκπαίδευσης οδήγησε στη δημιουργία των θεμελίων για τη συνεχή εκπαίδευση των παιδιών μέσω της αυτοδιδασκαλίας. Οι κύριοι στόχοι της εκπαίδευσης είναι να αναπτύξουν το πνευματικό δυναμικό του κάθε μαθητή, να προωθήσουν την ατομικότητα, την ανεξαρτησία και την επιθυμία για συνεχή αυτο-μόρφωση. Επίσης, το εκπαιδευτικό σύστημα έχει σχεδιαστεί για να ενσταλάξει την εθνική, πολιτιστική, ιστορική αυτογνωσία συμβάλλοντας στη δημιουργία υπεύθυνων πολιτών, ενώ προσπαθεί και να εξασφαλίσει τη γενική και την επαγγελματική κατάρτιση του συνόλου των μαθητών.

Η ηγεσία του σχολείου είναι ο κλάδος εκείνος, με τη συνδρομή του οποίου είναι δυνατή η διατήρηση της απόδοσης της πολιτικής σε εθνικό επίπεδο, με έμφαση στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη. Ο καλύτερος τρόπος για την επίτευξη της πνευματικής ανάπτυξης των παιδιών σε αυτούς τους τομείς είναι μέσω της εκπαίδευσης. Τα τελευταία χρόνια σημειώθηκε τεράστια πρόοδος στην τεχνολογία, καθιστώντας ακόμη πιο σημαντική την εκπαίδευση των νέων σε νέες τεχνολογίες, καθώς μέσω αυτών οι νέοι μπορούν να κατανοήσουν και να χρησιμοποιήσουν τα νέα εργαλεία και τις λειτουργίες τους, προσφέροντας μάλιστα τα πολλαπλάσια στο κοινωνικό σύνολο. Μέσω της εκπαίδευσης που παρέχεται στους νέους, ένας βασικός στόχος είναι η αύξηση του βιοτικού επιπέδου της κοινωνίας εν

γένει και ειδικότερα του ατόμου, καθώς με τη βοήθεια της διάδοσης της παραγωγής είναι δυνατόν να επιτευχθεί και η ανάπτυξη της κοινωνίας, αλλά και η βελτίωσή της σε όλους τους τομείς.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μέσω της ορθής λειτουργίας της εκπαιδευτικής πρακτικής, η προσφερόμενη γνώση θα αναβαθμιστεί και οι εκπαιδευόμενοι θα είναι πληρέστερα καταρτισμένοι και μορφωμένοι, πράγμα που θα αυξήσει και την παραγωγή της κοινωνίας, καθώς αυτή θα αποτελείται από κατάλληλα εκπαιδευμένους ανθρώπους που θα είναι σε θέση να ολοκληρώσουν τις διάφορες ανειλημμένες υποχρεώσεις τους, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επομένως, το κράτος πρέπει να προσαρμοστεί στις ανάγκες της κοινωνίας και στην ελεύθερη αγορά, που σημαίνει ότι η κυβέρνηση πρέπει να εμπλουτίσει τα προγράμματα σπουδών τόσο των θεωρητικών όσο και των θετικών σπουδών. Επιπλέον, η εκπαίδευση πρέπει να είναι δυναμική ώστε να συμβάλει στην επίτευξη εθνικών αναπτυξιακών στόχων. Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω λειτουργίες της εκπαίδευσης, προϋπόθεση είναι η ύπαρξη εκπαιδευτικής διοίκησης. Η ηγεσία και η εκπαίδευση γενικής διαχείρισης θεωρείται μια πρακτική δραστηριότητα βαρύνουσας σημασίας. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως ο επιτυχημένος σχηματισμός κρίσιμων παραγόντων όπως η πληρέστερη και σαφής έκφραση των παραγόντων στην εκπαιδευτική διοίκηση θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από τους μελετητές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

### 1.1 Η ΑΝΑΓΚΗ ΥΠΑΡΞΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Με την πάροδο των χρόνων οι απαιτήσεις που δημιουργούνται μέσω της ενασχόλησης του ανθρώπου με τα κοινά, αλλά και με όλες τις εκφάνσεις της κοινωνικής ζωής, ανάγκασαν τους ανθρώπους να γίνονται ολοένα και πιο οργανωτικοί. Για να γίνει όμως κάτι τέτοιο με αποτελεσματικό τρόπο θα πρέπει να προηγηθεί μια ρεαλιστική και κατά βάση επιστημονική οργάνωση της εργασίας. Κάτι ανάλογο ισχύει και για το χώρο της εκπαίδευσης, και ειδικότερα όσον αφορά στη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας. Για να επιτευχθεί η ορθή αλλά και η αποτελεσματική λειτουργία της, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η εφαρμογή των αρχών και των μεθόδων του management. Αυτό συμβαίνει διότι τα κονδύλια που προορίζονται για την παιδεία είναι περιορισμένα, πράγμα που απαιτεί ιδιαίτερο χειρισμό από τον εκάστοτε διευθυντή για να μπορέσει να λειτουργήσει απρόσκοπτα η κάθε σχολική μονάδα. Επίσης, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος και υπόλογος για την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, και γι αυτό οφείλει να τη διασφαλίζει πάντα μέσω της σύστασης εκπαιδευτικών πλάνων<sup>1</sup>. Για να μπορέσουν να πραγματοποιηθούν όλοι οι παραπάνω στόχοι του σύγχρονου σχολείου, θα πρέπει τόσο ο διευθυντής αλλά και οι εκπαιδευτικοί να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι<sup>2</sup>.

Ειδικότερα, ο εκπαιδευτικός αποτελεί μέλος του σχολείου, ενός δηλαδή οργανωμένου κοινωνικού συνόλου. Ως μέλος του συνόλου υπόκειται σε συγκεκριμένες υποχρεώσεις μιας και καλείται να διαδραματίσει έναν ανάλογο ρόλο

---

<sup>1</sup> Κατσαρός, Ι., (2008), Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, Αθήνα, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

<sup>2</sup> Νικολαΐδου, Μ., (2012), Εκπαιδευτική Ηγεσία, ε, και; Χαρτογραφώντας το πεδίο της ηγεσίας στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην έρευνα και στην πρακτική, Αθήνα, Ίων.



με συγκεκριμένες απαιτήσεις. Για το λόγο αυτό, δεν είναι δυνατό να νοηθεί ο ρόλος του εκπαιδευτικού αποσπασμένος από το κοινωνικο-πολιτισμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο υπάγεται. Ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι πολυσύνθετος και πολυδιάστατος. Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο εκπαιδευτικός καλείται να επιτελέσει ταυτόχρονα πολλούς και διαφορετικούς ρόλους. Ειδικότερα, αυτό που θα πρέπει να υπογραμμιστεί είναι πως ο εκπαιδευτικός έρχεται πολλές φορές αντιμέτωπος με καταστάσεις, οι οποίες είναι μεταξύ τους αντίθετες, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την πρόκληση συγκρούσεων, ιδιαίτερα στην περίπτωση που ο εκπαιδευτικός δεν είναι επαρκώς προετοιμασμένος για την αντιμετώπιση μιας τέτοιας κατάστασης. Δηλαδή, ο τρόπος με τον οποίο ο εκπαιδευτικός θα αντιμετωπίσει όλες εκείνες τις υποχρεώσεις, οι οποίες είναι απόρροια του ρόλου του, εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο ο ίδιος αντιλαμβάνεται το ρόλο του, τον εαυτό του και τη λειτουργία του σχολείου ως κοινωνικού οργανισμού. Η εκπλήρωση του ρόλου του εκπαιδευτικού εξαρτάται από τη διαμόρφωση του παιδαγωγικού αυτό-ρόλου του μέσα σε συγκεκριμένες χρονικές και τοπικές περιστάσεις<sup>3</sup>.

Παρακάτω, θα παρουσιαστούν ενδελεχώς όλες οι πτυχές της εκπαιδευτικής διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, η ανάγκη της εκπαιδευτικής διοίκησης αποτελεί την πρακτική έκφραση, μέσω της άσκησης της πολιτικής σε εθνικό επίπεδο, με έμφαση στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη. Ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί ανάπτυξη σε αυτές τις περιοχές είναι μέσω της εκπαίδευσης. Στις αρχές του 21ου αιώνα παρατηρήθηκε τεράστια πρόοδος, γεγονός που καθιστά ακόμη πιο σημαντική την εκπαίδευση των νέων μέσω των νέων τεχνολογιών, καθώς μόνο μέσω αυτής μπορεί να γίνουν αντιληπτά τα επιτεύγματά της από τους μαθητές που φοιτούν στα σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Μέσα από την

---

<sup>3</sup> Ντούσκας, Ν., (2005). Ευνοϊκές συνθήκες για τη σχολική μάθηση, 97 – 99.

εκπαίδευση που παρέχεται στους νέους θα αυξηθούν οι κοινωνικές τους δεξιότητες, αλλά και το γενικότερο βιοτικό επίπεδο της κοινωνίας. Αυτό συμβαίνει διότι μέσω της καθημερινής εκπαιδευτικής πρακτικής παρέχονται από κατάλληλα εκπαιδευμένους ανθρώπους όλα τα απαραίτητα εφόδια στους μαθητές ώστε να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις που θα τους ανατεθούν στη συνέχεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση θα πρέπει να διαμορφώσει το πρόγραμμα σπουδών της, όσο πιο σχετικό με τη ζωή και τις ανάγκες μιας μεταβαλλόμενης κοινωνίας με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Επιπλέον, η εκπαίδευση πρέπει να είναι δυναμική, προκειμένου να συμβάλει στην επίτευξη των εθνικών αναπτυξιακών στόχων. Η εκπαίδευση θα πρέπει επιπλέον να παρέχει όλες εκείνες τις δεξιότητες που θα επιτρέψουν στους μαθητές να εκπληρώσουν την αναμενόμενη κοινωνική τους δράση, διατηρώντας παράλληλα τις υπάρχουσες θετικές πτυχές του πολιτισμού της χώρας<sup>4</sup>.

Εν συνεχεία, θα πρέπει να τονιστεί πως οι θεωρίες, οι αρχές, οι έννοιες, οι τεχνικές, οι δεξιότητες που σχετίζονται με τις στρατηγικές εκπαίδευσης και διαχείρισης θα πρέπει να εφαρμοστούν στο ακέραιο, όπως αυτές ορίζονται μέσα από το καταστατικό λειτουργίας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Για το λόγο αυτό, η επιστημονική και κυρίως η συστηματική διαχείριση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είναι αναγκαία για την επίτευξη των ποιοτικών αλλαγών στο εκπαιδευτικό σύστημα. Η γνώση των παραμέτρων της διοίκησης της εκπαίδευσης είναι επίσης απαραίτητη ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη χρήση των μειωμένων κονδυλίων που διατίθενται για την εκπαίδευση. Ειδικότερα, η εκπαιδευτική διαχείριση περιλαμβάνει και τις αρχές για την εκπαιδευτική οργάνωση περιλαμβάνοντας ταυτόχρονα όλες εκείνες τις

---

<sup>4</sup> Bush, T. (2002). "A preparation for school leadership international perspectives". Educational Management Administration Leadership 30 (4): 417 – 429.

πρακτικές που βοηθούν στην εφαρμογή των εκπαιδευτικών μεθόδων. Δεν υπάρχει σαφής ορισμός της εκπαιδευτικής διοίκησης, διότι η ανάπτυξη της βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό σε διάφορες ειδικότητες, όπως τα οικονομικά, οι πολιτικές επιστήμες και η κοινωνιολογία. Πέρα από αυτά θα μπορούσε να ειπωθεί γενικά ότι η διαχείριση είναι η διαδικασία του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διοίκησης, του ελέγχου και της αξιολόγησης, με σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων ενός ιδρύματος με συντονισμένη χρήση των ανθρώπινων και των υλικών πόρων. Ωστόσο, η εκπαιδευτική διοίκηση είναι μια διαφορετική κατηγορία, καθώς συνδυάζει όλες αυτές τις πρακτικές μέσα από τις οποίες οι εκπαιδευτικοί προσπαθούν να μεταφέρουν τις γνώσεις, τα έθιμα και τις παραδόσεις στους εκπαιδευόμενους. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να προετοιμάσουν τους μαθητές να είναι σε θέση να εργαστούν μέσα στις απαιτήσεις του χώρου εργασίας<sup>5</sup>.

Οι έννοιες της διοίκησης και της ηγεσίας της εκπαίδευσης, είναι σχετικές με την έννοια της διαχείρισης. Ο όρος που χρησιμοποιείται ευρέως στη Μεγάλη Βρετανία, την Ευρώπη και την Αφρική είναι ο όρος διοίκηση, ενώ στις ΗΠΑ στον Καναδά και στην Αυστραλία ο όρος αυτός διαφέρει, καθώς υπάρχουν διαφορετικές διατυπώσεις για τον ίδιο ορισμό. Ιδιαίτερα σε εκείνες τις χώρες διαχωρίζεται ο ορισμός του Διευθυντή των σχολείων, από αυτόν που σχετίζεται με τη διαχείριση και τη διοίκηση των δημόσιων φορέων. Εν τέλει, όμως, δεν έχει σημασία με ποιον τρόπο ορίζεται ο ορισμός της εκπαιδευτικής διοίκησης, των διευθυντών των σχολείων σε όλες τις ενδιαφερόμενες χώρες, αλλά ο ρόλος με τον οποίο πραγματοποιείται η πρόληψη και κυρίως η θεραπεία των δυσκολιών που προκύπτουν μέσα από την καθημερινή πρακτική του σχολείου. Εκτός από τα παραπάνω, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι υπεύθυνος για την εκπλήρωση των απαιτήσεων του

---

<sup>5</sup> Porter, L. H. (1962), 'Job attitude in Management – I Perceived deficiencies in need fulfilment as a function of Job level', in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 46, No 6. December, 375 – 387.

εκπαιδευτικού συστήματος, για να διευκολύνει την πρόοδο των μαθητών και τη μετάβαση τους από το ένα στάδιο της εκπαίδευσης στο άλλο<sup>6</sup>.

Το πεδίο εφαρμογής της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι πολύ ευρύ και καλύπτει την ιστορία της θεωρίας της επιστήμης της διαχείρισης, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες του διευθυντή, τη προσαρμογή της εκπαιδευτικής διοίκησης, τις αναλυτικές δεξιότητες που θα πρέπει να πληρούνται από κάθε υποψήφιο διευθυντή. Επιπλέον, η αρχή της εφαρμογής της εκπαιδευτικής διοίκησης περιλαμβάνει μια μελέτη του εκπαιδευτικού σχεδιασμού σε μακροοικονομικό επίπεδο, το οποίο καθορίζει τους στόχους, τις προσεγγίσεις, τις διαδικασίες και το θεσμικό πλαίσιο της εκπαιδευτικής διοίκησης. Οι εκπαιδευτικές μονάδες διαχείρισης λειτουργούν με βάση τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων μέσα από την επικοινωνία, τη διαχείριση των πληροφοριών, και τη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων. Περαιτέρω καθοριστικό ρόλο στη διεξαγωγή της καθημερινής εκπαιδευτικής πρακτικής αποτελεί και η ύπαρξη ενός επόπτη, και φυσικά των δασκάλων αλλά και του μη-διδασκτικού προσωπικού. Επίσης, είναι απαραίτητη η ύπαρξη του εκπαιδευτικού υλικού με σκοπό την επιτυχή ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας<sup>7</sup>.

Μέσα από την ορθή άσκηση της εκπαιδευτικής διοίκησης θα πρέπει να επιτευχθεί και η αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ του εκπαιδευτικού οργανισμού με άλλα σχολεία, τα οποία συμβάλλουν στην προετοιμασία και τη συντήρηση των χρονοδιαγραμμάτων. Μέσω αυτών των κινήτρων και της αλληλεπίδρασης του διευθυντή του κάθε σχολείου με άλλα σχολεία, μπορεί να δημιουργηθεί ένα

---

<sup>6</sup> Bush, T. (2003) *Theories of Educational Leadership and Management*, 3rd edn. London: SAGE. 19 – 24.

<sup>7</sup> Prosser, J. (1999). “Introduction”, in Prosser, J. (ed.), *School culture*, 1 – 14. London: Paul Chapman.

ημερολόγιο δραστηριοτήτων της σχολικής μονάδας, μέσω του οποίου να πραγματοποιούνται διάφορες συναντήσεις του προσωπικού, γεγονός που θα βοηθήσει στη βελτίωση της συμπεριφοράς που αφορά κυρίως στην πρόληψη των προβλημάτων και ιδίως των συγκρούσεων. Σε γενικές γραμμές οι λειτουργίες της εκπαιδευτικής διοίκησης του ιδρύματος είναι να παρέχει συμβουλές και καθοδήγηση στους υφιστάμενους εκπαιδευτικούς, και γενικά τη συντήρηση του σχολείου. Τέλος, οι κύριες αρμοδιότητες του διευθυντή αφορούν και τη διατήρηση και τη συντήρηση των σχολικών αρχείων, την εξεύρεση πόρων για τη χρηματοδότηση του ιδρύματος, και, τέλος, την έγκριση του προϋπολογισμού του επόμενου έτους<sup>8</sup>.

Οι λειτουργίες της εκπαιδευτικής διαχείρισης είναι εκείνες οι λειτουργίες που εκτελούνται από τους διαχειριστές. Οι διευθυντές είναι επιφορτισμένοι γενικά με τις εξής λειτουργίες: το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διαχείριση, τα κίνητρα, την αξιολόγηση και τη λήψη αποφάσεων. Αυτές είναι και οι βασικές αρμοδιότητες τους, έτσι ώστε, εκτός από το διευθυντή να επηρεάζουν ολόκληρο το ίδρυμα. Αυτές οι λειτουργίες της εκπαιδευτικής διαχείρισης βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις δεκατέσσερις (14) αρχές της διαχείρισης που τους έχουν διατυπωθεί από τον Henry Fayol το 1916. Αυτές είναι:

- Τμήμα Εργασίας.
- Εξουσία
- Πειθαρχία
- Ενότητα της εντολής.
- Τμήμα κατεύθυνσης
- Υπαγωγή των ατομικών συμφερόντων

---

<sup>8</sup> Mulford, B. (2005). "The international context for research in educational leadership". *Educational Management Administration and Leadership* 32 (2): 139 – 154.

- Κέρδη
- Συλλογή
- Κλιμακωτή αλυσίδα
- Υλικό και κοινωνική τάξη.
- Μετοχικό κεφάλαιο
- Σταθερότητα
- Πρωτοβουλία
- Πνευματικές λειτουργίες<sup>9</sup>.

Ο Fayol διέκρινε έξι γενικές δραστηριότητες για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις: την τεχνική, εμπορική, οικονομική, την ασφάλεια, τη λογιστική και διαχειριστική. Αυτός όρισε πέντε λειτουργίες της διαχείρισης για τη συνιστώσα της διαχείρισης και αυτά εξακολουθούν να θεωρούνται σημείο αναφοράς για τις οργανώσεις ακόμη και σήμερα. Αυτές οι πέντε λειτουργίες εστιάζουν στη σχέση μεταξύ του προσωπικού και τη διαχείριση της και παρέχουν σημεία αναφοράς, έτσι ώστε τα προβλήματα να μπορούν να λυθούν με δημιουργικό τρόπο.

Ο σκοπός της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι να βοηθήσει στην κατανόηση και κυρίως στην εφαρμογή των διαφόρων λειτουργιών του εκπαιδευτικών οργανισμών, γεγονός που θα συμβάλλει στην κατανόηση των ρόλων και των λειτουργιών των εκπαιδευτικών διαχειριστών, οι οποίοι θα μπορούν να αναπτύξουν μια κατανοητή αντίληψη της δημοκρατικής συνείδησης σε όλες τις βαθμίδες της εκπαιδευτικής διαχείρισης διαφορετική ανάλογα με τη δομή διαχείρισης . Επιπλέον, η εκπαιδευτική διοίκηση πρέπει να βοηθήσει στην ανάπτυξη της γνώσης των ποιοτικών χαρακτηριστικών των ιδρυμάτων, στην ευαισθητοποίηση των μαθητών για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων και υλικών πόρων, αλλά και στην

---

<sup>9</sup> <http://www.analytictech.com/mb021/fayol.htm>.

ταυτόχρονη ανάπτυξη της εκτίμησης του ρόλου των διαφόρων διοικητικών αρχών για τη διατήρηση της ποιότητας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Κλείνοντας, οι στόχοι των εκπαιδευτικών διευθύνσεων στο σχολικό / θεσμικό επίπεδο θα πρέπει να είναι εκτός των άλλων και η βελτίωση του σχεδιασμού, της οργάνωσης και της υλοποίησης των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών του ιδρύματος, για να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί η καλή δημόσια εικόνα του ιδρύματος. Για να διασφαλιστεί η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού<sup>10</sup>.

Τέλος, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του εκπαιδευτικού αλλά και του διευθυντή, με σκοπό την αξιοποίηση της εκπαιδευτικής διοίκησης, πρέπει να είναι η ικανότητα λήψης πρωτοβουλιών, η ευγένεια, η υπομονή και η επιμονή, η καταδεκτικότητα, η ειλικρίνεια, η αντικειμενικότητα, η κοινωνικότητα, η δικαιοσύνη, η αισιοδοξία, ο ενθουσιασμός, το κέφι, το χιούμορ και κυρίως ο σεβασμός στα δικαιώματα του παιδιού και γενικότερα η αγάπη προς το παιδί. Για το λόγο αυτό, ο εκπαιδευτικός για να μπορέσει να επιτελέσει στο έπακρο την αποστολή του θα πρέπει να διαθέτει μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα, καθώς δεν προσφέρει απλώς γνώσεις και μάθηση, αλλά συμβάλει στη διαμόρφωση της προσωπικότητας των μαθητών του, και το χαρακτήρα τους. Τέλος, εκείνο το χαρακτηριστικό που η σύγχρονη κοινωνία απαιτεί επιπλέον από τον εκπαιδευτικό, είναι να συμβάλει εκτός των άλλων στην ανανέωση των εκπαιδευτικών πρακτικών, μέσω των οποίων θα είναι δυνατή η προσαρμοστικότητα του στις ιδιαίτερες ανάγκες του εκάστοτε μαθητή του<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup>Clarke, P. (2008). "Education and sustainability". Professional Development Today 11 (1): 10 – 23.

<sup>11</sup> Καράμηνας Ι., (2001). Ο ρόλος του δασκάλου στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Τα Εκπαιδευτικά, τ. 59-60.

## 1.2 ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η εκπαιδευτική διοίκηση βασίζεται στις αρχές της οργάνωσης και στελέχωσης των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, στα πλαίσια της κάθε επιχείρησης και εταιρείας αναζητείται ο βέλτιστος τρόπος σύμφωνα με τον οποίο θα χρησιμοποιηθεί η ειδική φόρμουλα μέσω της οποίας θα είναι εφικτή η δημιουργία κινήτρων προς τους εργαζομένους της. Απώτερος σκοπός της πρακτικής αυτής είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων για να εντείνουν την προσπάθεια τους, και την επαγγελματική τους δραστηριότητα. Το γεγονός αυτό θα έχει ως τελικό κυρίως αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση του κέρδους της εταιρείας, και την οικονομική της άνθηση. Ένα από τα κίνητρα που έχει άμεσο αντίκτυπο στη διάθεση και στη συμπεριφορά των εργαζομένων είναι η χρήση των οικονομικών κινήτρων, που στην πράξη πραγματοποιείται μέσω της χορήγησης επιπλέον χρηματικών ποσών (bonus) στους εργαζομένους. Η χορήγηση αυτών των bonus πραγματοποιείται μέσω της αντικειμενικής αξιολόγησης της προσφοράς των εργαζομένων στη διαδικασία παραγωγής<sup>12</sup>.

Κάτι αντίστοιχο, θα πρέπει να πραγματοποιείται και στο χώρο της εκπαίδευσης, πράγμα που θα επιφέρει πολλαπλάσια οφέλη. Αυτό γίνεται κατανοητό, καθώς αυτοσκοπός της εκπαίδευσης είναι να προετοιμάσει τα παιδιά, έτσι ώστε αυτά να μπορέσουν να αναλάβουν στη συνέχεια την υπεύθυνη ιδιότητα του πολίτη στα πλαίσια μιας δημοκρατικής κοινωνίας. Για να μπορέσει όμως αυτό να πραγματοποιηθεί, θα πρέπει να υπάρχουν κίνητρα, τα οποία θα είναι ικανά να παρασύρουν και να παρακινήσουν το σύνολο των μαθητών. Όμως, το κίνητρο της προσπάθειας διαφέρει από αυτό το κίνητρο του αποτελέσματος. Αυτό συμβαίνει

---

<sup>12</sup> Bush, T., & Middlewood, D. (2006). *Leading and Managing People in Education*. London: Sage Publications.



διότι, το κίνητρο για την προσπάθεια εκδηλώνεται με τη μορφή αυτοπεποίθησης προς τον εκάστοτε μαθητή, ο οποίος για ποικίλους λόγους βρίσκεται σε ένα ψυχολογικό, ατομικό, κοινωνικό ή ακόμη και οικονομικό τέλμα. Με αυτόν τον τρόπο το παρεχόμενο κίνητρο της προσπάθειας θα έχει ως αποτέλεσμα την ενθάρρυνση του συγκεκριμένου ατόμου, έτσι ώστε αυτό να αναλάβει τις ευθύνες του, και να δραστηριοποιηθεί εκ νέου, αναλαμβάνοντας και πάλι την κοινωνική του θέση, που για ποικίλους λόγους είχε προς στιγμήν απολέσει. Εν αντιθέσει, το κίνητρο του αποτελέσματος παρέχεται σε ανθρώπους οι οποίοι βρίσκονται στο μέσον μιας διαδικασίας, στα πλαίσια της οποίας απαιτείται ακόμη ένα μικρό χρονικό διάστημα για την ολοκλήρωσή του. Η παραίνεση αυτή δίδεται για αμιγώς ψυχολογικούς λόγους, καθώς ο συγκεκριμένος άνθρωπος – μαθητής έχει απολέσει για ελάχιστο χρονικό διάστημα, εξαιτίας της δυσκολίας της εργασίας που έχει αναλάβει, την πίστη στις δυνάμεις του<sup>13</sup>.

Τέλος, στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, το κίνητρο για την προσπάθεια δίδεται από τον εκάστοτε εκπαιδευτικό ή ακόμη και το διευθυντή της σχολικής μονάδας στους «λιγότερο καλούς» μαθητές, οι οποίοι για τον οποιοδήποτε λόγο αρνούνται να προσπαθήσουν ακόμη και στο ελάχιστο να ασχοληθούν με τις ανειλημμένες τους εργασίες, στο πλαίσιο των σχολικών μαθημάτων. Ενώ, το κίνητρο της προσπάθειας δίδεται στους «καλούς» μαθητές, οι οποίοι αποκομμένοι από τις εκπαιδευτικές διαδικασίες απογοητεύονται προς στιγμήν, και για το λόγο αυτό ο εκάστοτε εκπαιδευτικός και ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει να τους ενθαρρύνει ώστε να ολοκληρώσουν την εκπαιδευτική προσπάθεια που έχουν ήδη ξεκινήσει<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκλείτης, Π. (2013). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών. Αθήνα: Διόφαντος.

<sup>14</sup> Taylor, D. (2003). "Managing within closing schools", *Headship Matters*, 23, 4 - 5. London: Optimum Publishing.

Η Εκπαιδευτική Διαχείριση ορίζεται ως αποτέλεσμα της εξέτασης και της επιλογής, σύμφωνα με την οποία ολοκληρώνεται η εγκατάσταση του κατάλληλου ανθρώπου, ο οποίος σε συνδυασμό με τους διαθέσιμους υλικούς πόρους, αποσκοπεί στην αποτελεσματική διαχείριση κάθε ιδρύματος. Επιπλέον, υπάρχει πάντα σταθερή δέσμευση για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στο πλαίσιο του προγράμματος που πρέπει να επιτευχθεί. Ο όρος "διοίκηση" δεν αναφέρεται σε καμία διαδικασία ή πρακτική. Αντίθετα, ο όρος είναι τόσο εκτεταμένος όσο και περιλαμβάνει πολλές διαδικασίες, όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της απόδοσής του. Η ίδια κατάσταση ισχύει και στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης. Η έννοια της εκπαιδευτικής διοίκησης εφαρμόζεται στην περίπτωση που ένας εκπαιδευτικός οργανισμός έχει ορισμένους στόχους ή στόχους που πρέπει να εκπληρώσει<sup>15</sup>.

Για να επιτύχει αυτούς τους στόχους, ο επικεφαλής της εκπαιδευτικής οργάνωσης πρέπει να σχεδιάζει προσεκτικά τα διάφορα προγράμματα και δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Ο όρος οργανισμός κατάρτισης μπορεί να περιλαμβάνει ένα σχολείο, ένα κολλέγιο ή ένα πανεπιστήμιο. Ο επικεφαλής του σχολείου, του κολλεγίου ή του πανεπιστημίου πρέπει να οργανώνει αυτά τα προγράμματα και δραστηριότητες σε συνεργασία με όλους τους άλλους εκπαιδευτικούς αλλά και με τους ίδιους τους γονείς και τους σπουδαστές. Ο Διευθυντής θα πρέπει να οργανώνει, να συντονίζει και να παρακινεί τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών, αλλά ταυτόχρονα πρέπει να ασκεί τον έλεγχο για τη διασφάλιση της σωστής λειτουργίας του ιδρύματος. Επιπλέον, ο Διευθυντής καλείται να αξιολογήσει τις επιδόσεις και την πρόοδο τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των σπουδαστών, παρέχοντάς τους κίνητρα για την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Με

---

<sup>15</sup> Foster, W. (1986). *Paradigms and promises: New approaches to educational administration*. Buffalo: Prometheus Books, 32 – 39.

τον τρόπο αυτό, όλες αυτές οι διαδικασίες σχετίζονται με την υλοποίηση ή την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων<sup>16</sup>.

Επιπρόσθετα, η εκπαιδευτική διοίκηση είναι ένας τομέας της διαχείρισης βάσει της οποίας, ολοκληρώνονται οι διαδικασίες για τον συντονισμό της εκπαιδευτικής μονάδας. Με τον τρόπο αυτό, η εργασία της εκπαιδευτικής διοίκησης θα πρέπει να βασίζεται σε κριτήρια που σχετίζονται με τις κοινωνικές επιχειρήσεις, καθώς οι περισσότεροι από αυτές θα πρέπει να ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, η εκπαιδευτική διοίκηση είναι περισσότερο μια τέχνη παρά μια επιστήμη. Μάλιστα, θα πρέπει να σημειωθεί πως η εκπαιδευτική διοίκηση σχετίζεται με το τομέα και τις πρακτικές όλων των άλλων μορφών διοίκησης, του επιχειρηματικού τομέα. Ως εκ τούτου, η εκπαιδευτική διοίκηση για την εκπλήρωση του στόχου της απαιτεί εξαιρετικό συντονισμό όλων των φυσικών και ανθρώπινων πόρων με εκπαιδευτικά στοιχεία. Εκτός από την επιτυχή ολοκλήρωση απαιτεί συνδυασμό ανθρώπινης συμπάθειας, κατανόησης, γνώσης και δεξιοτήτων. Οι φυσικοί πόροι συμβάλλουν κυρίως στην κατασκευή εξοπλισμού και γενικού εκπαιδευτικού υλικού. Οι ανθρώπινοι πόροι από την άλλη πλευρά περιλαμβάνουν μαθητές και τους γονείς τους, καθηγητές, επιβλέποντες, διευθυντές. Έτσι, ο απώτερος στόχος της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι να εκπληρώσει διαφορετικούς σκοπούς της εκπαιδευτικής διοίκησης που καθορίζονται από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του κράτους<sup>17</sup>.

Εν κατακλείδι, ένας εκπαιδευτικός διαχειριστής θα χρειαστεί τουλάχιστον ένα μεταπτυχιακό δίπλωμα στη διοίκηση της εκπαίδευσης και στη συνέχεια ένα διδακτορικό στην εκπαιδευτική διοίκηση. Τα μαθήματα σε μεταπτυχιακό επίπεδο

---

<sup>16</sup> Gronn P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration* 28(3): 317–338.

<sup>17</sup> Gronn P. (2003). Leadership: Who needs it?. *School Leadership and Management* 23(3): 267–290.

περιλαμβάνουν αναφορές σε κοινωνιολογία και νομική εκπαίδευση, εκπαιδευτική έρευνα, σχολικές και εκπαιδευτικές στρατηγικές, δεξιότητες ηγεσίας και διαχείρισης. Στη συνέχεια, ένα διδακτορικό στην εκπαιδευτική διοίκηση απαιτεί άριστη γνώση τόσο των θεωρητικών γνώσεων για την εκπαιδευτική ηγεσία, όσο και της εξάσκησης της γνώσης που επιτυγχάνεται μέσω της σχολικής και καθημερινής εμπειρίας των διευθυντών. Εκτός αυτού, η παρουσία και η διδασκαλία αυτών των θεμάτων είναι υποχρεωτικές, καθώς δίνει στους εκπαιδευτικούς τις απαιτούμενες δεξιότητες για την ορθή διαχείριση του σχολείου<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> <http://www.alleducationschools.com/administration/educational-administration/>.

### 1.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο γενικός στόχος της εκπαίδευσης είναι να προετοιμάσει τα παιδιά της προεφηβικής και εφηβικής ηλικίας, για να αναλάβουν την ιδιότητα του πολίτη σε μια δημοκρατική κοινωνία. Η εκπαίδευση επιδιώκει να παρέχει τις βασικές δεξιότητες της γενικής εκπαίδευσης σε όλους τους πολίτες, έτσι ώστε αυτοί να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς μεταξύ της εκπαίδευσης και της προετοιμασίας για τη ζωή έξω από την τάξη, δημιουργώντας τους ταυτόχρονα και την αίσθηση του υπεύθυνου πολίτη με ευαισθησία για όλα τα θέματα που άπτονται της καθημερινότητάς τους. Οι κύριοι στόχοι της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη του πνευματικού δυναμικού του κάθε μαθητή, η προώθηση της ατομικότητάς τους, αλλά και η ανεξαρτησία και η δημιουργία της επιθυμίας για συνεχή αυτομόρφωση. Επίσης, το εκπαιδευτικό σύστημα έχει ως στόχο να ενσταλάξει την εθνική, πολιτιστική, ιστορική αυτογνωσία του κάθε υπεύθυνου πολίτη, καθώς και να διασφαλίσει τη γενική και επαγγελματική εκπαίδευση των μαθητών. Για το λόγο αυτό, η σχολική ηγεσία αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της σχολικής διαδικασίας, καθώς κινητοποιεί και καθοδηγεί τις ενέργειες των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των κοινών εκπαιδευτικών στόχων. Η Εκπαιδευτική Διοίκηση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της εξέτασης και επιλογής, σύμφωνα με το οποίο ολοκληρώνεται η εγκατάσταση των κατάλληλων ανθρώπων, οι οποίοι σε συνδυασμό με τους διαθέσιμους υλικούς πόρους, στοχεύουν πάντοτε στην αποτελεσματική διαχείριση του σχολικού ιδρύματος, το οποίο διοικούν<sup>19</sup>.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων ο επικεφαλής του εκπαιδευτικού οργανισμού θα πρέπει να σχεδιάζει προσεκτικά τα διάφορα προγράμματα και τις

---

<sup>19</sup>Foster, W. (1986). *Paradigms and promises: New approaches to educational administration*. Buffalo: Prometheus Books, 32 – 39.

δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο του προγράμματος εκπαίδευσης. Ο επικεφαλής του σχολείου πρέπει επιπλέον, να οργανώνει αυτά τα προγράμματα και τις δραστηριότητες σε συνεργασία με όλους τους άλλους εκπαιδευτικούς, αλλά και τους γονείς και τους ίδιους τους μαθητές. Ο διευθυντής πρέπει να οργανώνει, να συντονίζει και να παρακινεί τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών, αλλά την ίδια στιγμή πρέπει να ασκεί έλεγχο εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο την εύρυθμη λειτουργία του ιδρύματος. Επιπλέον, ο διευθυντής οφείλει να αξιολογήσει την απόδοση και την πρόοδο και των δύο, δασκάλων και μαθητών, δίνοντάς τους κίνητρα για την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Εάν διαπιστωθεί ότι το πρόγραμμα αυτό απαιτεί επαναπροσδιορισμό των στόχων, και τροποποίηση των κινήτρων του, αυτό θα πρέπει να γίνει από την πλευρά του διευθυντή. Με τον τρόπο αυτό, όλες οι διαδικασίες που σχετίζονται με την εφαρμογή ή την επίτευξη των στόχων συμπεριλαμβάνονται στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διοίκησης<sup>20</sup>.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να σημειωθεί πως η εκπαιδευτική διοίκηση είναι μια διαδικασία που βασίζεται στο γραφείο σχεδιασμού διαχείρισης για το συντονισμό και την αξιολόγηση. Κατά κύριο λόγο η διοίκηση του κάθε εκπαιδευτικού μηχανισμού θα πρέπει να βασίζεται σε κριτήρια που εφαρμόζονται και στις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι η εκπαιδευτική διοίκηση, στηρίζει τις αρχές και τον τρόπο λειτουργίας τους στη δομή και στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και των εταιρειών. Ο λόγος είναι ότι για να είναι και να διατηρηθούν οι ανθρώπινες σχέσεις, θα πρέπει να υπάρχει κάποια μορφή χορήγησης, η οποία να διατηρήσει τους δεσμούς μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Gronn P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration* 28(3): 317–338..

<sup>21</sup> Langfield-Smith, K., (1997), “Management control systems and strategy: A critical review, *Accounting*”, *Organizations and Society*, 22(2):207-232.

Ως εκ τούτου, η εκπαιδευτική διοίκηση για να εκπληρώσει το στόχο της απαιτεί άριστο συντονισμό όλων των φυσικών και ανθρώπινων πόρων με τα εκπαιδευτικά στοιχεία, και φυσικά θα πρέπει να τηρείται στο έπακρο και το ανάλογο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Εκτός από την επιτυχή ολοκλήρωση των προγραμμάτων σπουδών, απαιτείται ένας συνδυασμός των ανθρωπίνων και των οικονομικών πόρων. Οι φυσικοί πόροι συμβάλλουν κατά κύριο λόγο στην κατασκευή του εξοπλισμού και γενικά του εκπαιδευτικού υλικού. Οι ανθρώπινοι πόροι από την άλλη πλευρά περιλαμβάνουν τους μαθητές και τους γονείς τους, τους δασκάλους, τους επόπτες, και τους διαχειριστές. Έτσι, ο απώτερος στόχος της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι να εκπληρώσει διαφορετικούς σκοπούς του συνόλου της εκπαιδευτικής διοίκησης από το πρόγραμμα κατάρτισης του κράτους<sup>22</sup>.

Φυσικά για να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, έχουν δοθεί σαφείς οδηγίες από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, μέσω των οποίων ορίζονται οι πρακτικές και διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθούνται στα πλαίσια της καθημερινής πρακτικής. Είναι αυτονόητο πως όλες αυτές οι πρακτικές θα πρέπει να πραγματοποιούνται, και σε μεγαλύτερο βαθμό, και από το διευθυντή της εκάστοτε σχολικής μονάδας. Επιπλέον, αυτός ο οδηγός προβλέπει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να πραγματοποιηθούν και συναντήσεις για την επίλυση των προβλημάτων μεταξύ των γονέων και των εκπαιδευτικών. Ο οδηγός συμβίωσης καθηγητών, μαθητών και γονέων, του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, που ισχύει από το 2006, προτείνει και τους γονείς να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη του προγράμματος των δραστηριοτήτων των σχολικών μονάδων, ενώ ταυτόχρονα καταδεικνύει και τον τρόπο με τον οποίο, οι γονείς των παιδιών μπορούν και πρέπει να επεκτείνουν τη διαδικασία μάθησης των παιδιών τους και έξω από το σχολικό περιβάλλον.

---

<sup>22</sup> Gronn P. (2003). Leadership: Who needs it?. *School Leadership and Management* 23(3): 267–290.

Στην εκπαίδευση υπάρχουν δύο σειρές νόμων που διατηρούν και καθορίζουν την εκπαιδευτική πρακτική. Οι πρώτοι είναι οι νόμοι από τους νομοθέτες, ότι απαιτεί το σύνταγμα κάθε χώρας. Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει τους νόμους και τους κανονισμούς της εκτελεστικής εξουσίας, την εκπαίδευση, τις αποφάσεις που υπόκεινται σε κανονισμούς και κατευθυντήριες γραμμές. Ως μέρος της συνολικής νομοθεσίας κάθε χώρας, η σχολή δικαίου είναι σύμφωνη με τις γενικές διατάξεις της κανονιστικής δραστηριότητας της κοινωνίας στην οποία ανήκει και υποστηρίζεται από τους όρους και τους ορισμούς που υπάρχουν σε αυτήν. Εν τω μεταξύ, η εκπαιδευτική νομοθεσία παρεμποδίζει πολύ συγκεκριμένα ζητήματα σχετικά με την εκπαίδευση και το εκπαιδευτικό σύστημα.

Οι νόμοι που σχετίζονται με την εκπαίδευση σε κάθε χώρα έχουν ως στόχο να προσθέσουν περισσότερες πληροφορίες για τις βασικές διατάξεις του Συντάγματος κάθε χώρας. Οι στόχοι της σχολικής εκπαίδευσης περιλαμβάνουν μια πολυλειτουργική, αρμονική και ισορροπημένη ανάπτυξη δεξιοτήτων και συμβάλλουν στην πνευματική ανάπτυξη των φοιτητών-φοιτητριών. Ωστόσο, η εκπλήρωση του αρχαίου προγράμματος εκπαίδευσης «υγιές μυαλό σε ένα υγιές σώμα» θα πρέπει να περιλαμβάνει τη σωματική άσκηση για όλα τα επίπεδα των σπουδαστών. Ωστόσο, η θεμελιώδης και απαραβίαστη αρχή της εκπαιδευτικής πρακτικής περιλαμβάνει εξίσου όλους τους μαθητές στην εκπαίδευση, ανεξαρτήτως φύλου και προέλευσης. ώστε να παρέχεται εξίσου σε όλους οι ευκαιρίες να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένες προσωπικότητες και να ζήσουν μια δημιουργική ζωή. Εκτός από αυτές τις αρχές, υπάρχουν ορισμένοι ειδικοί νόμοι για την εκπαίδευση που προορίζονται αποκλειστικά για την κάλυψη ορισμένων στοιχείων που σχετίζονται με την καθημερινή πρακτική. Προβλήματα όπως, η επιλογή του προσωπικού στην εκπαίδευση, η επιλογή των συμβούλων και των επιθεωρητών του σχολείου, καθώς



και τα ζητήματα που άπτονται της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ως εκ τούτου, αυτοσκοπός της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι να μειώσει τις προστριβές αλλά και τα διάφορα προβλήματα που άπτονται της καθημερινής εκπαιδευτικής πρακτικής<sup>23</sup>.

Τέλος, οι νόμοι περιγράφουν το εύρος των εκπαιδευτικών καθηκόντων και των υποχρεώσεων αλλά και των αρχών που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Αυτοί, εκτός των άλλων, παρουσιάζουν τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να επιλεγθούν οι διευθυντές του εκπαιδευτικού συστήματος, ενώ παράλληλα καθορίζουν και τα καθήκοντα της εργασίας τους. Επιπλέον, στα χωρία των νόμων αυτών, αναφέρονται και οι ευθύνες των διευθυντικών στελεχών στους χώρους της πρωτοβάθμιας, της δευτεροβάθμιας αλλά και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ παράλληλα παρατίθενται τόσο τα δικαιώματα, όσο και οι υποχρεώσεις τους. Εν συνέχεια, θα πρέπει να τονιστεί πως, υπάρχουν και ειδικοί νόμοι, που σχετίζονται με την εκπαιδευτική διοίκηση και πρακτική, ενώ διευκρινίζουν τις ευθύνες των διευθυντικών στελεχών των σχολείων αλλά και των εκπαιδευτικών που ασχολούνται με την παροχή και τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Όσον αφορά στην τριτοβάθμια εκπαίδευση υπάρχουν ειδικοί νόμοι που αναφέρονται στην ορθή λειτουργία των πανεπιστημίων, των σχολών και της περιουσίας τους, ενώ αναλύουν και τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα τόσο των φοιτητών όσο και των καθηγητών<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Bush, T. (2002). "A preparation for school leadership international perspectives". *Educational Management Administration Leadership*, 30 (4): 417 – 429.

<sup>24</sup> Williams, L., Cate, J. & O'Hair, J. (2009). "The boundary –spanning role of democratic learning communities". *Educational Management Administration & Leadership* 37 (4): 452 – 472.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

### 2.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ, ΜΙΑ ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ

Η διαδικασία δημιουργίας κουλτούρας ξεκινά από το σχολικό ηγέτη, ο οποίος προτείνει μαθήματα δράσης. Φυσικά, θα πρέπει μετά ο ίδιος να κρίνει και να αποφασίσει εάν αυτές οι δραστηριότητες είναι επιτυχείς και αποτελεσματικές στην επίλυση των εσωτερικών και εξωτερικών προβλημάτων της σχολικής μονάδας. Αυτό θα πρέπει να γίνεται, καθώς η διαδικασία αυτή θα συμβάλει στην ολοκλήρωση των υποχρεώσεων της καθημερινής εκπαιδευτικής πρακτικής. Για το λόγο αυτό, κάθε κουλτούρα η οποία εκδηλώνεται στα πλαίσια μίας επιχείρησης, θα πρέπει να περιλαμβάνει αλλά και να στηρίζεται στο σύστημα της συμπεριφοράς του manager, και για το λόγο αυτό, θα πρέπει να χρησιμοποιείται για να εξηγήσει τον τρόπο και την αιτία της λειτουργίας του σχολικού οργανισμού στο σύνολο των εκπαιδευτικών. Έτσι, η οργανωτική κουλτούρα είναι μια διαδεδομένη δύναμη. Πρόκειται για ένα κοινό σύνολο πεποιθήσεων και πρακτικών, και μερικές φορές αναφέρεται ως «ο τρόπος που κάνουμε τα πράγματα». Αποκαλύπτεται σε κάθε στιγμή συνύπαρξης μεταξύ των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, καθώς περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται και οι εργαζόμενοι ενεργούν ως οργανωτική κουλτούρα που ταιριάζει τόσο στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται τα ραντεβού όσο και στην ενδυμασία των εργαζομένων. Είναι επίσης εμφανές στο γεγονός ότι διατηρεί μια κοινή πορεία για όλους τους εργαζομένους σε όλους τους τομείς δράσης, ακόμη και σε προσωπικό και πολιτικό επίπεδο. Στα πλαίσια μιας πολιτιστικής ολοκλήρωσης, είναι απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία αυτής της προσπάθειας, η ύπαρξη της οργανωτικής κουλτούρας.

Κάτι παρόμοιο συμβαίνει στην εκπαίδευση. Στην οργανωτική κουλτούρα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού περιλαμβάνονται όλα τα χαρακτηριστικά που

σχετίζονται με την εκπαιδευτική πρακτική και το στυλ διδασκαλίας. Επιπλέον, η σχολική κουλτούρα περιλαμβάνει τις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και τις σχέσεις των εκπαιδευτικών. Η κουλτούρα μιας οργάνωσης περιλαμβάνει όλες τις πεποιθήσεις, τα συναισθήματα, τις συμπεριφορές και τα σύμβολα που είναι χαρακτηριστικά ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η οργανωτική κουλτούρα ορίζεται ως κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, πεποιθήσεις, συναισθήματα, υποθέσεις, προσδοκίες, στάσεις, πρότυπα και αξίες. Ενώ υπάρχουν σημαντικές διαφορές στους ορισμούς της οργανωτικής κουλτούρας, φαίνεται ότι οι περισσότεροι περιέχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν φυσιολογικές συμπεριφορές των ανθρώπων όταν τα μέλη της οργάνωσης αλληλεπιδρούν και χρησιμοποιούν κοινή γλώσσα, ορολογία, τελετουργίες και τελετές που σχετίζονται με την υποχώρηση και τη συμπεριφορά. Τα πρότυπα συμπεριφοράς αναπτύσσονται στο πλαίσιο των ομάδων εργασίας που θεωρούνται αποδεκτές ή χαρακτηριστικές για μια ομάδα ανθρώπων. Η επίδραση της συμπεριφοράς της ομάδας εργασίας που κατέχει η ομάδα, η οποία οδηγεί στη δημιουργία ηχητικών μοτίβων. Ως εκ τούτου, ένας οργανισμός δεσμεύεται και αναμένει από τα μέλη του να μοιράζονται μεγάλες τιμές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων ομάδων στα σχολεία είναι η παρουσία υψηλών επιπέδων απόδοσης τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των φοιτητών, γεγονός που συμβάλλει, μεταξύ άλλων, στη μείωση της έλλειψης σπουδαστών<sup>25</sup>.

Λίγες μελέτες έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ του πολιτισμού και των επιδόσεων στα σχολεία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός διότι η συνύπαρξη των ανθρώπων, για είναι δυνατόν να επιφέρει απτά αλλά και άμεσα αποτελέσματα, θα πρέπει να βασίζεται αλλά και να διακατέχεται από ορισμένους κανόνες. Φυσικά, αυτό ενισχύεται πολύ περισσότερο στο τομέα της εκπαίδευσης, καθώς εκεί η παραγωγική

---

<sup>25</sup> Pascale, R. T. (1985). Paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 27, 38-64.

διαδικασία σχετίζεται με την πνευματική καλλιέργεια των μαθητών, γεγονός που δυσχεραίνει τη μέτρηση και την αντικειμενική καταγραφή των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής διεργασίας. Τα σχολεία έχουν μια οργανωτική κουλτούρα που καθορίζει τους τρόπους ύπαρξης και δράσης. Ωστόσο, ο δυναμισμός αυτού του πολιτισμού ποικίλλει από το ένα σχολείο στο άλλο. Έτσι, μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα είναι πολύ δυναμική, συνέπεια και δομή των διαφόρων συνιστωσών. Αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερο βαθμό στην υποστήριξη κοινών αξιών και μεγαλύτερη δέσμευση για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα αποτελείται από στοιχεία όπως η οργάνωση κοινών πολιτιστικών συμβόλων, η ικανότητα επηρεασμού των μελών της οργάνωσης, τα οποία σχηματίζονται και συντηρούνται γύρω από ένα συνεκτικό σύστημα αξιών που προσκολλάται στην ομάδα. Από αυτό είναι σαφές ότι ο ρόλος των στελεχών ενισχύεται με μια άλλη δραστηριότητα, να προωθηθεί και να αναπτυχθεί το πολιτιστικό επίπεδο του σχολείου. Η επιρροή τους ασκείται μέσα από τις δράσεις και τα έργα που αντικατοπτρίζουν το όραμα του σχολείου και μέσα από το στυλ, τη διαχείριση και τις αξίες και τα σύμβολά τους<sup>26</sup>.

Η μελέτη του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος σε ομάδες θα πρέπει να μελετηθεί θεωρητικά. Επιπλέον, υπό την προϋπόθεση ότι η ύπαρξη ομάδων στην εκπαιδευτική πρακτική δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς και κοινό όραμα, αν υπάρξουν περισσότερα μέλη υποστήριξης μπορεί να αναμένονται καλύτερα ακαδημαϊκά αποτελέσματα. Λίγες μελέτες έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ του πολιτισμού και των επιδόσεων της μεγάλης κλίμακας παραγωγής. Ως εκ τούτου, οι συγγραφείς ενδιαφέρονται για την κουλτούρα των σχολείων που βασίζονται αποκλειστικά στην παρατήρηση, η οποία συχνά γίνεται με αποφασιστικότητα, ότι τα σχολεία που

---

<sup>26</sup> Erickson, F. (1987). Conception of a school culture: an overview. *Educational Administration Quarterly*, 23 (4): 11 -24.

προωθούν τον πολιτισμό μέσω των διαφόρων δραστηριοτήτων τους έχουν και τις υψηλές προσδοκίες αλλά και ένα ισχυρό και εξαιρετικά σαφές εκπαιδευτικό έργο, μια ισχυρή ηγεσία εκ μέρους της διοίκησης. Η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας μπορεί να γίνει ένα σημαντικό εργαλείο για την ηγεσία μέσα σε ένα σχολικό περιβάλλον. Αν και είναι μια πηγή σταθερότητας για την ομάδα, μπορεί επίσης να κυβερνάται από την αντίσταση στην αλλαγή, ειδικά για εκείνους που δεν αμφισβητούν μόνο τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα και τις πεποιθήσεις και αξίες που κατέχει η ομάδα. Αλλά κάθε προσπάθεια για καινοτομία στα σχολεία πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους νόμους που ισχύουν τόσο για το κράτος όσο και εκείνους που προκύπτουν στην περίπτωση του διευθυντή κάθε ιδρύματος<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Steinhoff, C.R. & Owens, R.G. (1989b). The Organizational culture assessment inventory: a metaphorical analysis in educational settings. *Journal of Educational administration*, 27 (3): 17-23.

## 2.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΑΘΕΤΕΙ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΤΟΥ

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα που πρέπει να έχει ένας ηγέτης ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος είναι η υπομονή καθώς αυτή η θέση είναι μια θέση ευθύνης. Για το λόγο αυτό, οι μελλοντικοί ηγέτες που καλλιεργούνται μέσω των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και των θέσεων ευθύνης, είναι απαραίτητο και ζωτικής σημασίας για τον διευθυντή να τους ενσταλάξει τη σπουδαιότητα μιας τέτοιας θέσης. Με αυτό τον τρόπο και με την απαιτούμενη διαδικασία θα γίνει ευρέως κατανοητό ότι η ομαλή λειτουργία ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος είναι σημαντική για να έχει έναν ικανό διαχειριστή. Ως εκ τούτου, είναι αρκετά κατανοητό ότι κατά τον τελευταίο αιώνα υπήρξαν πολλές διαφορετικές προσπάθειες, οργάνωσης και καθορισμού του ακριβούς περιεχομένου του ορισμού του ρόλου του διευθυντή, και των χαρακτηριστικών που αυτός θα πρέπει να έχει.

Υπάρχουν τρεις θεωρίες που σχετίζονται με την εκπαιδευτική διοίκηση, αυτές είναι γραφειοκρατικές, εκείνες που σχετίζονται με την επιστημονική διαχείριση και τις κλασσικές θεωρίες. Η γραφειοκρατική θεωρία είναι πραγματικά μια απρόσωπη λογική. Αυτή η θεωρία, εκτός από την ανάλυση των προσωπικών και συναισθηματικών παραγόντων που σχετίζονται με την εκπαιδευτική ηγεσία, απαριθμεί τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εκπαίδευσης. Ο συγγραφέας έθεσε τις πολιτικές διαστάσεις της ανάλυσης και των διαδικασιών ηγεσίας για να επιτρέψει την ομαλότερη επίλυση των συγκρούσεων σε ορισμένες περιπτώσεις. Από την άλλη πλευρά, αυτή η θεωρία αποκλείει την ύπαρξη συναισθημάτων που φαίνεται να περιορίζουν τη δημιουργικότητα των διευθυντών των εκπαιδευτικών μονάδων<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Robert E. Owens Jr., Thomas C. Valesky, (2011). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform*, 11th Edition, 87 – 90.

Ο δεύτερος τομέας είναι η ιδέα της επιστημονικής διαχείρισης. Παρόλο που είναι μια απλή και απρόσωπη γραφειοκρατική θεωρία, η έννοια της επιστημονικής διαχείρισης αρχίζει να επικεντρώνεται στο κίνητρο στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, το μόνο κίνητρο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν χρησιμοποιείται αυτή η έννοια είναι σαφώς ζημιές. Τα χρήματα μπορούν να αποτελέσουν τεράστιο κίνητρο για πολλές βιομηχανίες, αλλά τα κεφάλαια για την εκπαίδευση είναι περιορισμένα, πράγμα που δημιουργεί σοβαρές ανησυχίες για τα κίνητρα μέσω των χρημάτων. Η τελευταία περιοχή που πρέπει να μελετηθεί είναι η κλασική θεωρία του οργανισμού. Αυτός ο τομέας μεταφέρει τη θεωρία των κινήτρων σε ένα εντελώς νέο επίπεδο. Αυτή η θεωρία περιλαμβάνει τα ιδανικά, τις αξίες, τις πεποιθήσεις, στοιχεία απαραίτητα για την επίτευξη προσωπικών ικανοτήτων. Ωστόσο, υπάρχει ένας αρνητικός παράγοντας σε αυτή τη θεωρία. Είναι η ιδέα της "κλιμακωτής αρχής". Ενώ αυτή η ιεραρχία του συστήματος πρέπει να βασίζεται σε ένα σταθερό σύστημα, το οποίο προϋποθέτει την ύπαρξη μιας συνεχούς και ειλικρινούς επικοινωνίας<sup>29</sup>.

Σε αντίθεση με το ευέλικτο στυλ διοίκησης, όλοι οι ηγέτες πρέπει να έχουν ένα σαφές όραμα ηγεσίας που δεν είναι εύκολο να παρασυρθεί. Αν η αλλαγή επήλθε σε αυτόν τον τομέα, μόνο επειδή εξελίχθηκε σε μια ισχυρότερη και πληρέστερη εικόνα. Είναι το όραμα ότι όλοι πρέπει να συμμετέχουν στην εκπαιδευτική οργάνωση, καθώς πρέπει να προωθούν, μεταξύ άλλων, την αγάπη της μάθησης. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να υπάρχει μια ατμόσφαιρα αμοιβαίου σεβασμού και συνεχής επίδειξη της επιθυμητής συμπεριφοράς. Εκτός αυτού, οι εκπαιδευτικοί καλούνται να διδάξουν στα παιδιά την έννοια της ολοκληρωμένης προσωπικότητας, που σημαίνει ότι τα παιδιά θα πρέπει προοδευτικά να παίρνουν επιρροή ρόλους και να μετατραπούν σε στελέχη της κοινωνικής ζωής. Αυτό μπορεί να διατηρηθεί μόνο

---

<sup>29</sup> Owens , Valesky (ό.π., σημ 29), 90 – 93.

μέσω της συνεργασίας στην εκπαιδευτική πρακτική. Κλείνοντας ο διευθυντής της εκάστοτε σχολικής μονάδας, θα πρέπει πρώτα να κατανοήσει τον ειδικό ρόλο που πρέπει να αναλάβει, ενώ θα πρέπει να αξιοποιήσει και να ενσωματώσει διάφορα εκπαιδευτικά μοντέλα για τα παιδιά και για τους εκπαιδευτικούς, με απώτερο σκοπό αυτά να συμβάλλουν στην αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαιδευτικής διαδικασίας<sup>30</sup>.

Φυσικά όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διευθυντή θα πρέπει να απαντώνται σε κάθε ένα από αυτούς, καθώς τα καθήκοντα των διευθυντών είναι αρκετά, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την ανάγκη λήψης άμεσων και κυρίως ορθών αποφάσεων. Αυτό συμβαίνει καθώς οι αποφάσεις του εκάστοτε διευθυντή επηρεάζουν την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ειδικότερα, ο διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας οφείλει να<sup>31</sup>:

- εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους.
- παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής.
- εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών Διοίκησης, είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους και υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων.
- προωθεί, σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων, το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή Προϊστάμενο Γραφείου και τους Σχολικούς Συμβούλους, τη λειτουργία τμημάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας, τάξεων υποδοχής, φροντιστηριακών τμημάτων, τμημάτων διευρυμένου ωραρίου,

---

<sup>30</sup> Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2012). Educational administration: Concepts and practices. Belmont, CA: Cengage Wadsworth. 79 – 87.

<sup>31</sup> Φ/353/1/324/105657/Δ1/08-10-2002 ΥΠ.Ε.Π.Θ. ΦΕΚ 1340 τ. Β΄



Ολοήμερου σχολείου και των λοιπών εκπαιδευτικών καινοτομιών και έχει την ευθύνη για την οργάνωση και τη λειτουργία αυτών.

- συγκροτεί με πράξη του τις επιτροπές για τις εξετάσεις, για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών και την έκδοση των αποτελεσμάτων και όσες άλλες προβλέπονται για τη λειτουργία του σχολείου.

- συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις για το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό, όπως προβλέπει η νομοθεσία.

- ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές, για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου.

- ενημερώνει και φυλάσσει τους φακέλους των υπηρεσιακών μεταβολών των εκπαιδευτικών του σχολείου του και σε περίπτωση μετάθεσης, τους διαβιβάζει στα νέα τους σχολεία.

- συγκεντρώνει και να αποστέλλει τα στοιχεία εκκαθάρισης των αποδοχών του προσωπικού της σχολικής μονάδας στο Γραφείο ή τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης».

- μεριμνά για την παιδαγωγική ευθύνη και τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας.

- ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και τους χορηγεί αντίγραφα των βασικών νόμων, αποφάσεων και εγκυκλίων σχετικών με την εκπαίδευση.

- ορίζει με πράξη του έναν υποδιευθυντή ως νόμιμο αναπληρωτή του και καταμερίζει τις αρμοδιότητες και τις εργασίες σ' αυτούς.

- είναι υπεύθυνος σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή, το γραμματέα του σχολείου και τον αρμόδιο εκπαιδευτικό για την τήρηση της αλληλογραφίας του

σχολείου και των πάσης φύσεως βιβλίων και εντύπων που προβλέπονται από τις ισχύουσες διατάξεις.

- φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

Για να είναι δυνατή η εκπλήρωση του συνόλου των καθηκόντων των διευθυντών των σχολικών μονάδων, αυτοί θα πρέπει να έχουν τα κάτωθι προσόντα και χαρακτηριστικά<sup>32</sup>:

- Οι διευθυντές γυμνασίων και ενιαίων λυκείων εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, θα πρέπει να ανήκουν ακαδημαϊκά στους κλάδους ΠΕ01 μέχρι και ΠΕ20,

- Οι διευθυντές των Τεχνικών Επαγγελματικών Εκπαιδευτηρίων (Τ.Ε.Ε.) εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, θα πρέπει να ανήκουν ακαδημαϊκά στους κλάδους ΠΕ01 μέχρι και ΠΕ20,

- Οι διευθυντές των Σχολικών Εργαστηριακών Κέντρων (Σ.Ε.Κ.) εκπαιδευτικοί της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης θα πρέπει να ανήκουν ακαδημαϊκά στους κλάδους ΠΕ12, ΠΕ14, ΠΕ17, ΠΕ18, ΠΕ19, ΠΕ20 και ΤΕΙ,

- Εκτός από τα παραπάνω, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να έχουν οκταετή εκπαιδευτική υπηρεσία σε θέση μόνιμου εκπαιδευτικού και επί πενταετία τουλάχιστον να έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

- Για να είναι δυνατή η επιλογή εκπαιδευτικών σε θέσεις Διευθυντών Τεχνικών Επαγγελματικών Εκπαιδευτηρίων, τα διδακτικά καθήκοντα πρέπει να έχουν ασκηθεί, επί πενταετία τουλάχιστον, σε Τ.Ε.Ε. ή στα τέως Ε.Π.Λ., ΤΕΛ ή ΤΕΣ. Για την επιλογή Διευθυντών Γυμνασίων και Ενιαίων Λυκείων από υποψήφιους των

---

<sup>32</sup> Φ/353/1/324/105657/Δ1/08-10-2002 ΥΠ.Ε.Π.Θ. ΦΕΚ 1340 τ. Β΄

κλάδων ΠΕ12, ΠΕ14, ΠΕ17 και ΠΕ18 τα διδακτικά καθήκοντα πρέπει να έχουν ασκηθεί επί πενταετία τουλάχιστον σε Γυμνάσια ή Ενιαία Λύκεια.

- Για να είναι δυνατή η επιλογή Διευθυντών των Σ.Μ.Ε.Α. οι υποψήφιοι πρέπει να έχουν τις προϋποθέσεις των προηγούμενων παραγράφων του παρόντος άρθρου, καθώς και τα προσόντα τοποθέτησης σε θέσεις εκπαιδευτικών των Σ.Μ.Ε.Α.

### 2.3 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΣΚΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Τα σημαντικά στοιχεία που σχετίζονται με τη σημασία της ηγεσίας και με τη δημιουργία ανταγωνιστικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, είναι οι σχέσεις που διαμορφώνουν το σχολικό κλίμα, καθώς αυτές επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητα του διευθυντή του σχολείου. Μια μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας που σχετίζεται με αυτό το θέμα υποδηλώνει ότι ο διευθυντής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός ανταγωνιστικού σχολείου, το οποίο μέσω της αλληλεπίδρασης των εκπαιδευτικών και των σπουδαστών μπορεί να αναπτυχθεί σε όλους τους τομείς της εκπαιδευτικής δραστηριότητας που συμβάλλουν στη μεταρρύθμιση και τη μετατροπή από το ίδρυμα. Ο Maslowki<sup>33</sup> ανέφερε επίσης ότι μια σχέση αναδύεται μεταξύ ηγετικών αξιών και ότι η συνύπαρξη διαφορετικών συμπεριφορών οδηγεί σε διαφορετικές συνέπειες για τους μαθητές.

Επιπλέον, οι έρευνες διερευνούν την έμμεση επίδραση της κύριας ηγεσίας στα αποτελέσματα των φοιτητών που έχουν υποδείξει ότι η εκπαιδευτική ηγεσία σχετίζεται με την οργάνωση και τη σχολική κουλτούρα, αλλά και με τον αριθμό των μαθητών. Οι Fairman και McLean<sup>34</sup>, πίστευαν πως η διάγνωση του κλίματος ή της υγείας στα σχολεία είναι απαραίτητη, προκειμένου να αξιοποιηθεί η ηγετική θέση των ισχυρών δυνάμεων και να τεθούν προτεραιότητες βελτίωσης, με ταυτόχρονη αναδιαμόρφωση των στόχων, κάθε θεσμικού οργάνου. Επιπλέον, ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να δημιουργήσει μια κουλτούρα που προωθεί και ενθαρρύνει τη

---

<sup>33</sup> Maslowski, R. (2001) *School Culture and School Performance: An Explorative Study into the Organizational Culture of Secondary Schools and their Effects* (Endschede, The Netherlands: Twente University Press), 93 – 102.

<sup>34</sup> Fairman, M. and McLean, L. (2003) *Enhancing Leadership Effectiveness* (Lenexa, KS: Joshua Publishing), 85 – 89.

μάθηση και πρέπει να υπάρχουν ταυτόχρονα και οι συνθήκες που προάγουν την πνευματική ανάπτυξη τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών.

Η οργανωτική νοοτροπία και το κλίμα έχουν περιγραφεί ως επικαλυπτόμενες έννοιες των θεωρητικών. Ο Hoy<sup>35</sup> ορίζει τη διάκριση μεταξύ κλίματος και πολιτισμού, το σχολείο ή το οργανωτικό κλίμα που προβάλλεται ψυχολογικά και σχολική κουλτούρα από ανθρωπολογική άποψη. Οι διαφορές μεταξύ του σχολικού κλίματος και του πολιτισμού επισημαίνονται μέσω οργανωτικών μελετών. Συχνά, το κλίμα συμπεριλαμβάνει τη συμπεριφορά και ο πολιτισμός θεωρείται ότι περιλαμβάνει τις αξίες και τους κανόνες του σχολείου ή του οργανισμού. Επίσης, το κλίμα του οργανισμού περιγράφεται ως η συνολική ποιότητα του περιβάλλοντος μέσα σε έναν οργανισμό και θεωρεί ότι η πρόσφατη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων σχολείων και των πολιτισμών τους έχει στρέψει περισσότερο την προσοχή του στη σημασία του κλίματος.

Εν συνεχεία, τη σχέση ανάμεσα στον πολιτισμό και στο σχολικό κλίμα υποστηρίζει ο Schein<sup>36</sup>, ο οποίος είπε πως οι κανόνες, οι αξίες, οι τελετουργίες και το κλίμα είναι όλες εκδηλώσεις του πολιτισμού. Ακόμη και αν η εννοιολογική απόσταση μεταξύ του πολιτισμού και του κλίματος είναι μικρή, είναι αλήθεια. Πιστεύεται ότι αυτή η διαφορά είναι σημαντική και κρίσιμη επειδή οι κοινές αντιλήψεις συμπεριφοράς μετριοούνται πολύ εύκολα με κοινές αξίες. Εξάλλου, ένας σημαντικός ρόλος στη διαφοροποίηση των εννοιών είναι επίσης ο ακόλουθος. Η ατμόσφαιρα κρατά λιγότερες αφαιρέσεις από τον πολιτισμό και αυτό εξασφαλίζει το κλίμα να παρουσιάσει λιγότερα προβλήματα στη διεξαγωγή εμπειρικών μετρήσεων. Το κλίμα είναι η προτιμώμενη κατασκευή της μέτρησης της οργανωτικής υγείας ενός σχολείου.

---

<sup>35</sup> Hoy, W., Tarter, J.C. and Kottkamp, B. (1991). *Open School/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate* (London: Sage), 32 – 36.

<sup>36</sup> Schein, E. H. (1996) Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229–240.

Ο Freiberg και ο Stein<sup>37</sup> παρομοίωσαν το σχολικό κλίμα, με την καρδιά και τη ψυχή του σχολείου και την ουσία των σχολείων που οδηγούν τους δασκάλους και τους μαθητές να αγαπούν το σχολείο και να θέλουν να είναι μέρος του. Αυτή η ανανεωμένη έμφαση στη σημασία του σχολικού κλίματος ενισχύθηκε περαιτέρω από μια μελέτη μετα-αναλύσεων, η οποία διαπίστωσε ότι η σχολική κουλτούρα και το κλίμα ήταν μεταξύ των κορυφαίων επιρροών στη βελτίωση των μαθησιακών επιτευγμάτων. Οι μελέτες που αναλύθηκαν εξέδωσαν ότι οι κρατικές και τοπικές πολιτικές, η οργάνωση των σχολείων και τα δημογραφικά στοιχεία των φοιτητών ήταν εκείνες που άσκησαν τη μικρότερη επιρροή στη μάθηση των σπουδαστών. Από τη μία πλευρά, τα ανθυγιεινά σχολεία αποθάρρυναν την αποστολή και τους στόχους των γονικών και δημοσίων απαιτήσεων. Στα σχολεία, στα οποία οι μαθητές δεν συναναστρέφονται με αποτελεσματικούς ηγέτες και δάσκαλους, είναι γενικά δυσαρεστημένοι με το χώρο διδασκαλίας. Επιπλέον, ούτε οι εκπαιδευτικοί ούτε οι σπουδαστές έχουν ακαδημαϊκά κίνητρα σε φτωχά σχολεία και η ακαδημαϊκή τους επίδοση δεν έχει μεγάλη αξία. Τέλος, στην αντίθετη περίπτωση τα υγιή σχολεία, τα οποία προωθούν υψηλά ακαδημαϊκά πρότυπα, σωστή ηγεσία και συλλογικότητα, προσφέρουν ένα κλίμα που ευνοεί την επιτυχία των μαθητών και την επίτευξη των στόχων τους.

Εκτός από τα παραπάνω, καθοριστικό ρόλο στην αναμόρφωση της διδακτικής πρακτικής κατέχει, ο ρόλος του διευθυντή, με σκοπό την επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στα πλαίσια της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείται. Όμως, για να είναι δυνατή η εφαρμογή της ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών, καθοριστικής σημασίας είναι η γνώση του ορισμού της παρούσας

---

<sup>37</sup> Freiberg, H. J. and Stein, T. A. (1999) Measuring, improving and sustaining healthy learning environments, in: H. J. Freiberg (ed.) School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments (Philadelphia, PA: Falmer Press), 11.

έννοιας, η οποία δίνεται από διάφορους ερευνητές. Οι περισσότεροι από αυτούς, συσχετίζουν την επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών με τη συμμετοχή των ιδίων στη λήψη αποφάσεων. Η έννοια της επαγγελματικής ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών συμπεριλαμβάνει εκτός των άλλων και τις παρεχόμενες ευκαιρίες προς τους εκπαιδευτικούς με απώτερο σκοπό την αυτονομία, την ελεύθερη επιλογή, και την ανάληψη της ευθύνης στα πλαίσια της συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων. Μάλιστα, σε ορισμένες μελέτες, η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, συνδέεται με την επαγγελματικοποίηση τους και γι αυτό, σχετίζεται με τρία (3) στοιχεία που συνδέονται με την επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών<sup>38</sup>:

- καλύτερη θέση,
- κύρος,
- αυξημένη γνώση και δικαίωμα στη λήψη αποφάσεων.

Επιπλέον, 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. Για το λόγο αυτό, πρέπει να αναπτυχθεί στα σχολεία ένα περιβάλλον όπου οι εκπαιδευτικοί δρουν ως επαγγελματίες και να τους αντιμετωπίζει και η σχολική ηγεσία ως επαγγελματίες. Όπως φαίνεται από τους πιο πάνω ορισμούς η έννοια της επαγγελματικής ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών αναφέρεται στην αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών ως υπεύθυνοι επαγγελματίες που μπορούν να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για την ποιοτική βελτίωση της εκπαίδευσης. Αποτέλεσμα αυτών, είναι οι ενδυναμωμένοι εκπαιδευτικοί να πιστεύουν ότι έχουν την ικανότητα και τη γνώση να δράσουν και να το κάνουν έμπρακτα στα σχολεία όπου τους παρέχονται οι

---

<sup>38</sup> Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: an examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21, 530-542.

κατάλληλες ευκαιρίες. Για το λόγο αυτό, υπάρχουν και έξι (6) διαστάσεις της επαγγελματικής ενδυνάμωσης έτσι όπως προκύπτουν από την εκπαιδευτική έρευνα<sup>39</sup>:

- η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που επηρεάζουν άμεσα την εργασία τους,

- η ισχύς που έχουν οι εκπαιδευτικοί όσον αφορά την ικανότητα τους να επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη σχολική ζωή,

- το κύρος τους σε συσχετισμό με τον επαγγελματικό σεβασμό που έχουν για το άτομό τους οι συνάδελφοί τους,

- την επαγγελματική τους αυτονομία,

- την ανάληψη ευθύνης σε θέματα επαγγελματικής ανάπτυξης και δια βίου εκπαίδευσης και

- την ανάπτυξη των συναισθημάτων αυτοεπάρκειάς τους .

---

<sup>39</sup> Tam, A. C. F. (2015). The role of a professional learning community in teacher change: a perspective from beliefs and practices. *Teachers and Teaching*, 21(1), 22-43.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Ο ΤΡΟΠΟΣ ΚΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

### 3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Η παρακίνηση ή παρώθηση δεν είναι συμπεριφορά, αλλά αποτελεί μια εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί απ' ευθείας, αλλά που επηρεάζει με τη συμπεριφορά τους. Τα κίνητρα των ατόμων συμπεραίνονται από τη συμπεριφορά τους. Η παρώθηση δημιουργείται από όλες αυτές τις εσωτερικές καταστάσεις του ατόμου που περιγράφονται σαν επιθυμίες, ευχές, προσπάθειες κλπ. είναι δηλαδή μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή υποκινεί τα άτομα να εκπληρώσουν κάποιο σκοπό. Η παρακίνηση πραγματοποιείται μέσω των ανθρώπινων αναγκών, με τη σχέση της παρακίνησης και της συμπεριφοράς γίνεται κατανοητή, η φύση όμως και η ακριβής σχέση μεταξύ των αναγκών και της παρακίνησης δεν είναι καθόλου φανερή. Με άλλα λόγια, η παρώθηση είναι μια μεσολαβητική μεταβλητή ανάμεσα στις ανθρώπινες ανάγκες και τη συμπεριφορά των ατόμων.

Η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται από την επιθυμία του να φθάσει σε κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Ο συγκεκριμένος σκοπός δεν είναι μια δραστηριότητα ή ενέργεια. Στην πραγματικότητα κάθε συμπεριφορά εκδηλώνεται με μια σειρά από ενέργειες. Κάθε φορά το άτομο που οργανώνει τις πράξεις του και στην πορεία κάποιας πράξης μπορεί να αλλάξει δραστηριότητα ή να συνδυάσει τις δραστηριότητες για να κάνει κάτι διαφορετικό. Η ακριβής φύση της πολύπλοκης σχέσης που υπάρχει μεταξύ των ανθρώπινων αναγκών και της συμπεριφοράς του ατόμου δεν είναι εύκολο να κατανοηθεί, και γι αυτό το λόγο μερικοί επιστήμονες ανέπτυξαν διάφορες θεωρίες για τα κίνητρα με σκοπό να διερευνήσουν την ανθρώπινη παρακίνηση. Όλες οι θεωρίες όμως, εμφανίζουν ορισμένα προβλήματα κατά την υλοποίησή τους από το θεωρητικό μέρος στην πρακτική εφαρμογή τους,

όμως σ' αυτές τις έννοιες και εξηγήσεις για την παρακίνηση των ατόμων στην εργασία, με απώτερο σκοπό να δίνουν ικανοποιητικές απαντήσεις στους μάνατζερ και διευθυντές που αναζητούν τρόπους για να κάνουν μια επιχείρηση περισσότερο αποτελεσματική<sup>40</sup>.

Αναλυτικότερα, η υποκίνηση αποτελεί μία εσωτερική κατάσταση των ατόμων η οποία δεν μπορεί να οριστεί αμέσως, επηρεάζει όμως σημαντικά τη συμπεριφορά τους. Η υποκίνηση αλλά και το σκεπτικό των ενεργειών των ανθρώπων, αποτυπώνονται στα κίνητρα τους, τα οποία υποδηλώνουν και τα στοιχεία της συμπεριφοράς τους. Η υποκίνηση προκαλείται από τις εσωτερικές καταστάσεις του ατόμου που περιγράφονται με τη μορφή των επιθυμιών, ευχών, προσπαθειών του εκάστοτε ατόμου. Οι ενέργειες εκδηλώνουν μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή ακόμη και παρακινεί τα άτομα, έτσι ώστε αυτά να εκπληρώσουν το στόχο που έχουν τα ίδια θέσει. Γενικότερα, η υποκίνηση συνδέεται με τις ανθρώπινες ανάγκες, καθώς αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις ανθρώπινες ανάγκες και τη συμπεριφορά των ατόμων. Η συμπεριφορά του ατόμου επηρεάζεται από την επιθυμία του να εκπληρώσει ένα συγκεκριμένο σκοπό. Όμως, θα πρέπει να σημειωθεί πως ο σκοπός δεν είναι πάντοτε συνειδητά γνωστός στο άτομο, καθώς το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι μια δραστηριότητα ή ενέργεια<sup>41</sup>.

Εν συνεχεία, θα πρέπει να σημειωθεί πως η υποκίνηση συνδέεται με την αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων σε όλους τους εργασιακούς κλάδους, με απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που αυτοί προσφέρουν. Τα κίνητρα αποτελούν την αιτία της εκάστοτε συμπεριφοράς του ατόμου και για το λόγο αυτό δεν μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων σ' ένα οργανισμό. Η υποκίνηση των

---

<sup>40</sup> Ζαβλανός, Μ., (1999): Οργανωτική Συμπεριφορά, Έλλην, Αθήνα.

<sup>41</sup> Shearer, D.A.(2012). "Management styles and motivation". *Radiology Management* 34(5):47-52

εργαζόμενων δεν έχει στόχο την επικυριαρχία της ελεύθερης βούλησής τους, αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέπτονται και δραστηριοποιούνται. Για τους λόγους αυτούς, οι θεωρίες υποκίνησης, αλλά και όλες οι προσπάθειες ορισμού τους, προσπαθούν να αναλύσουν τις μεθόδους μέσω των οποίων είναι δυνατή η διαχείριση των εργαζόμενων με απώτερο σκοπό αυτοί να είναι ποιοτικά και ποσοτικά παραγωγικοί, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την υλική τους, όσο και τη μη υλική τους αμοιβή, αλλά και προσπαθώντας ταυτόχρονα να αποφύγουν τα βιολογικές και τις ψυχολογικές επιβαρύνσεις στα πλαίσια της εργασίας τους<sup>42</sup>.

Η υποκίνηση, θα πρέπει να τονιστεί, επιπρόσθετα, πως συνδέεται με μια κατάσταση που βασίζεται σε μια σημαντική δυναμική της συμπεριφοράς, καθώς συνδέεται με μια διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας το άτομο αποφασίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα και δραστηριοποιείται με σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Το γεγονός αυτό, σημαίνει ότι η υποκίνηση εντάσσεται στο πλαίσιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ενός ατόμου, καθώς είναι μια ορθολογική διαδικασία που βασίζεται σε ενσυνείδητες αναλύσεις, με την προϋπόθεση αυτές να οδηγούν σε αποτελέσματα που είναι επιθυμητά και κυρίως απαραίτητα για το άτομο. Μέσα από όλες αυτές τις διεργασίες, το άτομο οργανώνει τις δράσεις του με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να είναι δυνατή η ολοκλήρωση όλων των ενεργειών που έχει σχεδιάσει μέσα στο χρονικό ορίζοντα που ο ίδιος έχει ορίσει. Άλλωστε, μέσα από αυτή τη διαδικασία του προγραμματισμού ο άνθρωπος επιδιώκει να διαπιστώσει τα επιθυμητά αλλά και τα αρνητικά στοιχεία της εργασίας του και των δράσεων του<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Sager, K. L. (2008). An exploratory study of the relationships between theory X/Y assumptions and superior communicator style. *Management Communication Quarterly*, 22(2), 288-312.

<sup>43</sup> Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: the integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107-127

Ο ορισμός της υποκίνησης καλύπτει εκτός των άλλων μια ψυχολογική διαδικασία η οποία προσδίδει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση. Όμως, ο ορισμός της υποκίνησης μπορεί εκτός των άλλων να περιλαμβάνει και την εσωτερική ώθηση, μέσω της οποίας ικανοποιεί τις διαφορετικές ανάγκες του, αλλά και τη θέληση του να επιτύχει τους στόχους του. Για το λόγο αυτό η διαδικασία της υποκίνησης βασίζεται στο γεγονός ότι οι ανεκπλήρωτες ανάγκες προκαλούν ένταση στο άτομο, η οποία με τη σειρά της παράγει κίνητρα, τα οποία ωθούν σε συμπεριφορές ή δραστηριότητες που έχουν σκοπό να ικανοποιήσουν την ανθρώπινη ανάγκη μείωσης της έντασης. Μέσω αυτής της διεργασίας το άτομο συμπεριφέρεται με έναν συγκεκριμένο τρόπο, καθώς τα κίνητρα του καλύπτουν ειδικές ανάγκες και κίνητρα, τα οποία το παρακινούν να συμπεριφερθεί σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Οι δυνάμεις που υποκινούν τα άτομα διαφέρουν από το ένα άτομο στο άλλο, καθώς επηρεάζονται από την ηλικία και τις προσωπικές περιστάσεις της ζωής ή της σταδιοδρομίας, αλλά και ιδίως των επιδιώξεων του εκάστοτε ατόμου. Εκτός αυτού, η υποκίνηση επηρεάζεται και από το εξωτερικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο διαβιεί και δραστηριοποιείται το κάθε άτομο<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Montana P., Charnov B.H., (2002) 'Μάνατζμεντ' εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.

## Μοντέλο Παρακίνησης Wright (2001)



•δυσκολία παρέμβασης υπαλλήλου εξαιτίας καθιερωμένης διαδικασίας & μεγάλης γραφειοκρατίας

Οι δημόσιοι υπάλληλοι υποστηρίζουν

- ότι στον ιδιωτικό τομέα υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες για δημιουργική & ευχάριστη εργασία
- εμφανίζουν χαμηλότερη αυτοεκτίμηση
- Χαμηλότερη εκτίμηση της ασφάλειας στο χώρο εργασίας
- Οι διοικητικοί υπάλληλοι δείχνουν λιγότερο ενδιαφέρον στις οικονομικές αμοιβές
- Πολυδιάστατους στόχους με συχνά ανασταλτικούς παράγοντες (π.χ. από την μη επαρκή ικανοποίηση των δημοτών σε ένα πρόγραμμα)

19

Εικόνα 1: Το μοντέλο παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων σύμφωνα με τον Wright<sup>45</sup>.

Η ηγεσία χρήζει σημαντικής αξίας στο χώρο της εκπαίδευσης, καθώς στο πλαίσιο του σύγχρονου σχολείου ο διευθυντής με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι εκείνος που θα κάνει ξεχωριστές και ιδίως εξατομικευμένες ενέργειες, γεγονός που θα συμβάλει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων των σύγχρονων σχολείων. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την ολοκλήρωση των μεταβαλλόμενων πολιτικών επιλογών, οι οποίες κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη προσδιορισμού της ηγεσίας ως μέσου

<sup>45</sup> Wright, B. E. and Christensen, R. K. (2010) 'Public service motivation: A test of the job attraction–selection–attrition model', *International Public Management Journal*, 13(2), pp. 155-176.

χάραξης στρατηγικής για την αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση των επιπέδων μάθησης στις σχολικές μονάδες<sup>46</sup>.

Ειδικότερα, το στυλ ηγεσίας είναι ένα σύστημα παρώθησης του ηγέτη το οποίο τον κατευθύνει σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και διαμορφώνεται από την υποκίνηση ή παρώθηση που έχει ο ηγέτης. Μάλιστα, αυτό συμβαίνει καθώς για να είναι δυνατή η επιτυχία των διοικητικών καθηκόντων των διευθυντών, θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών. Για το λόγο αυτό, η πρακτική της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στηρίζεται στη διάσταση που δίνει ο ηγέτης για την αλλαγή, τη δημιουργία οράματος, την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων και γενικά ό,τι αφορά στην ανάπτυξη του οργανισμού χωρίς να προσδοκά σε κάποιο ανταποδοτικό όφελος. Οι Μετασχηματιστικοί ηγέτες αναζητούν πιθανά κίνητρα στους οπαδούς για να αποδώσουν, επιδιώκουν να ικανοποιήσουν υψηλότερες ανάγκες και θέτουν συνεχώς κοινούς στόχους. Το αποτέλεσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι μια σχέση αμοιβαίας κίνησης και ανάδειξης προόδου και σε πολλές περιπτώσεις μετατρέπει τους οπαδούς σε ηγέτες και τους ηγέτες σε ηθικούς παράγοντες<sup>47</sup>.

Εν συνεχεία, έμφαση θα πρέπει να δίνεται στα μαθησιακά αποτελέσματα και στην εκπαιδευτική διαδικασία, αφού αυτός είναι ο στόχος του οργανισμού και οι εργαζόμενοι πείθονται να ακολουθήσουν τον ηγέτη. Η συμβολή της μετασχηματιστικής εκπαίδευσης, πηγαίνει τον οργανισμό προς την αλλαγή, στην καινοτομία γιατί μέσα σ' ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι οργανισμοί για να επιβιώσουν πρέπει να αλληλεπιδρούν και να ανταποκρίνονται στην αλλαγή. Μέσα σ'

---

<sup>46</sup> Caruso, D.R. and Salovey P. (2004), *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*, San Francisco, CA: Jossey- Bass.

<sup>47</sup> Kemelgor, B.H. (2002), "A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and the U.S.A", *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, 67-87

ένα τέτοιο περιβάλλον, το ζήτημα της προοπτικής είναι καίριο σε ότι αφορά στάσεις, απόψεις των εργαζομένων, στοιχίζοντας πίσω από ανθρώπους που μπορούν να έχουν αποτέλεσμα. Οι δεξιότητες του μετασχηματιστικού ηγέτη διασφαλίζουν το όραμα για τον οργανισμό και τους εκπαιδευτικούς, το οποίο είναι κατανοητό και ξεκάθαρο από όλους, εξειδικεύοντας σαφείς κοινούς στόχους και σχέδια. Επιπλέον, επιβεβαιώνει την αναγκαιότητα του συγκεκριμένου οράματος και αξιών στα πλαίσια της καθημερινής εκπαιδευτικής πρακτικής<sup>48</sup>.

Τέλος, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού, η οποία μπορεί να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει με σιγουριά τις μεταβαλλόμενες συνθήκες, καθώς δημιουργεί προοπτική στον οργανισμό, παρακινεί και ενεργοποιεί τις νοητικές δυνατότητες για καινοτομία και δημιουργικότητα, δημιουργεί αλλαγή στάσεων, αντιλήψεων, θέσεων ώστε ο οργανισμός να μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που θα παρουσιάζονται. Στα σχολεία επιχειρείται να επηρεάσει θετικά τα συναισθήματα, πεποιθήσεις, αξίες των εκπαιδευτικών. Ο ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας, εκτός των άλλων, είναι να βοηθήσει και στη νοηματοδότηση των γεγονότων. Το επίκεντρο της ηγεσίας θα πρέπει να είναι η δέσμευση και το δυναμικό των μελών του οργανισμού. Για να έχουμε όμως ένα φαινόμενο ηγεσίας θα πρέπει ο ηγέτης να ασκήσει εξιδανικευμένη επιρροή προσδίδοντας στους εργαζομένους εμπιστοσύνη, σεβασμό και να δημιουργεί τη βάση για την αποδοχή ριζικών αλλαγών. Αυτή η σταθερότητα της πορείας του μέλλοντος του οργανισμού, λειτουργεί θετικά. Η Μετασχηματιστική ηγεσία έχει να κάνει με κίνητρα, όχι μόνο υλικά, αλλά και την προσπάθεια υλοποίησης στόχων.

---

<sup>48</sup> Li, L., Tse, C. and Gu., B.Y. (2006), “The Relationship between Strategic Planning and Entrepreneurial Business Orientation”, *The Chinese Economy*, 39(6), 70- 82

Αυτό που ζητά η Μετασχηματιστική ηγεσία είναι η δέσμευση στους στόχους και στην προοπτική του οργανισμού<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Polychroniou, P. (2008), “Styles of Handling Conflict in Greek Organizations: The impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence”, *International Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 52-67.



### 3.2 Ο ΤΡΟΠΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η ανάλυση της παρακίνησης παρουσιάζει ορισμένα σημεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, καθώς η διαδικασία ορισμού της έννοιας αυτής αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία, η οποία όμως είναι ξεχωριστή για κάθε άτομο. Το συγκεκριμένο στοιχείο σε μια τέτοια ανάλυση, είναι μόνο η συμπεριφορά του ατόμου, και όχι όμως και ο τρόπος, ο οποίος τον οδήγησε σ' αυτή τη συμπεριφορά. Έχοντας υπόψη αυτό κατά νου, ότι ένα άτομο έχει ανάγκες και ότι αυτό επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του μέσα από το περιβάλλον της εργασίας του, είναι λογικό ότι αυτό θα ακολουθήσει μία συγκεκριμένη συμπεριφορά προκειμένου να τις ικανοποιήσει. Ειδικότερα, όταν ένα άτομο κατορθώσει να επιτύχει τους στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανό να παύσει να παρακινείται. Ως ένα σημείο, αυτό είναι σωστό και αποδεκτό καθώς το άτομο, ικανοποιείται από τα αποτελέσματα που πέτυχε, συγχρόνως όμως επηρεάζεται και από το επίπεδο των φιλοδοξιών του.

Εν συνεχεία θα πρέπει να σημειωθεί πως τα άτομα μετατοπίζουν όλο και ψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών τους και αυτό αιτιολογείται από το γεγονός πως ορισμένα άτομα παραμένουν «υποκινούμενα» καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Ειδικότερα, η προαγωγή ενός εργαζομένου του προσφέρει βέβαια την ικανοποίηση ότι αναγνωρίστηκε το έργο που προσφέρει, αλλά ταυτόχρονα του δίνει και την αίσθηση και το δικαίωμα να θελήσει να διεκδικήσει στο μέλλον μια πιο υψηλή θέση στην ιεραρχία. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ασκεί θετική επίδραση τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Όσο όμως η ικανοποίηση αυξάνει, τόσο μειώνεται η παρακίνηση, ενώ όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες, τόσο

αυξάνει και η παρακίνηση. Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση πιέζει το επίπεδο των φιλοδοξιών, το οποίο επηρεάζει θετικά, πια την παρακίνηση<sup>50</sup>.

Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο του σύγχρονου τομέα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η υποκίνηση των εκπαιδευτικών διαδραματίζει ένα καθοριστικό ρόλο, καθώς μία επιτυχημένη υποκίνηση συνδέεται άμεσα με την επιτυχή ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, καθώς μέσω της ορθής χρήσης της υποκίνησης, οι εκπαιδευτικοί γίνονται πιο παραγωγικοί. Για να είναι όμως, αποτελεσματική η χρήση της υποκίνησης, οι διευθυντές των σχολικών μονάδων είναι απαραίτητο να κατανοούν τις ανάγκες ανάπτυξης των εργαζομένων και να γνωρίζουν τους τρόπους και τις μεθόδους υποκίνησης. Επιπλέον, ένας από τους βασικότερους ρόλους των διοικητικών στελεχών είναι να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους, έτσι ώστε αυτοί να έχουν διάθεση για αποδοτική εργασία. Η αναγκαιότητα της υποκίνησης των εργαζομένων με προσδοκώμενο αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη απόδοση, πηγάζει από τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η οποία εκτελείται συχνά χωρίς ενδιαφέρον και μηχανικά. Απότοκο του γεγονότος αυτού, είναι η απαίτηση της δημιουργίας ενός φιλικού και οικείου κλίματος εργασίας, μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να ξεδιπλώσουν όλες τις τεχνικές τους και τις ικανότητες τους, πράγμα που θα έχει ως αποτέλεσμα και τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας τους, και συνάμα την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Ξυροτύρη Κουφίδου, (2001): Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Ανίκουλα, Θεσ/νίκη

<sup>51</sup> Shearer, D.A.(2012). Management styles and motivation. Radiology Management 34(5):47-52

### 3.3 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η υποκίνηση, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, νοείται ως η παροχή κινήτρων προς τους εκπαιδευτικούς, με σκοπό αυτοί να δράσουν κατά τον επιθυμητό τρόπο σύμφωνα με τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Οι άνθρωποι συνεργάζονται στα πλαίσια της σχολικής μονάδας για την επίτευξη των στόχων που δεν μπορούν να επιτευχθούν ατομικά. Η δυνατότητα των στελεχών να επιτύχουν το στόχο εξαρτάται από την έκταση της εξουσίας τους και από τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας. Το κάθε στέλεχος καλείται με τα μέσα που διαθέτει να υποκινήσει τους υφιστάμενους του. Τα μέσα, κίνητρα, πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων γιατί διαφορετικά δεν θα επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η ευθύνη της επιχείρησης ή του οργανισμού έγκειται στο να εντοπίσει το ταλέντο, χάρισμα, τις δεξιότητες και ικανότητες του κάθε εργαζομένου έτσι ώστε να μπορεί να μετατραπεί προς όφελος της επιχείρησης αλλά και του ίδιου<sup>52</sup>.

Για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της σχολικής μονάδας οι διευθυντές θα πρέπει να ενεργοποιήσουν και να ωθήσουν τους εργαζόμενους προς αυτή τη κατεύθυνση. Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες κινήτρων που αποδίδουν σε διαφορετικό βαθμό όμως η μια με την άλλη ανάλογα με τις περιστάσεις. Αρχικά, η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στα *κίνητρα που έχουν σχέση με την ικανοποίηση που δίνει η εργασία*. Τα *κίνητρα που σχετίζονται με την περίσταση και το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας* αναφέρονται σε άτομα που δεν δίνουν σημασία στις υλικές ανταμοιβές. Τέλος, τα *εξωτερικά κίνητρα* περιλαμβάνουν τη χρηματική αμοιβή, ως ανταπόδοση της προσφερόμενης εργασίας και γενικά σε προσδοκώμενα υλικά κέρδη και απολαβές<sup>53</sup>.

Η υποκίνηση μπορεί να περιλαμβάνει διάφορα μέσα, μεταξύ των οποίων:

- Παροχή και αποσαφήνιση οδηγιών

---

<sup>52</sup> Huch, R.A. (2007) Which Factors Influence Job Satisfaction and Motivation in an Institute of Radiology? Praxis (Bern 1994), 96: 1299 – 1306

<sup>53</sup> Lynn, L.E.(2001). The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood. Public Administration Review 61(2): 144-160

- Κοινή διατύπωση και ανάπτυξη στόχων
- Παροχή και λήψη παλίνδρομης πληροφόρησης (σχολίων και παρατηρήσεων).
- Ενέργειες ως πηγή προσανατολισμού και συμβουλών
- Παροχή βοήθειας στα πλαίσια της εργασίας των ατόμων
- Προτάσεις για βελτιώσεις εννοιών, διαδικασιών ή αποτελεσμάτων
- Δημιουργία αυτοπεποίθησης μέσα από την ενθάρρυνση και την ενδυνάμωση
- Διατήρηση του ηθικού μέσω της παροχής κινήτρων
- Άρση των εμποδίων και παροχή μέσων για την επίτευξη των αποτελεσμάτων και των αλλαγών
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων
- Παροχή καθοδήγησης σε ζητήματα προόδου
- Καθοδήγηση πάνω σε ζητήματα διαπροσωπικών σχέσεων , εφόσον επηρεάζουν την εργασία του υπαλλήλου.

Ειδικότερα, η εκάστοτε διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια μιας σχολικής μονάδας, αποτελεί μια ειδική περίπτωση στη γενική διοίκηση, και έχει σκοπό να εφαρμόζει τους γενικούς κανόνες, με σκοπό την εφαρμογή των εργασιακών αρχών. Η εκπαιδευτική πρακτική είναι σε μεγάλο βαθμό κοινωνικό λειτούργημα, καθώς σκοπό έχει να επιμορφώνει ανεξαρτήτως ηλικίας και χαρακτηριστικών, το σύνολο των μαθητών. Επίσης, η εκπαιδευτική πρακτική δεν αποτιμάται ποσοτικά και η απαίτηση για συνεχή και ενσυνείδητη εμπλοκή του εκπαιδευτικού στην εργασία και η μεγάλη προσοχή και πίεση που υφίσταται σε

καθημερινή βάση, καθιστούν το συγκεκριμένο επάγγελμα ιδιαίτερο, καθώς δεν μπορούν να εφαρμοστούν οι αρχές που πρεσβεύουν τις άλλες εργασίες<sup>54</sup>.

Εξαιτίας αυτού, οι αναλύσεις για τις θεωρίες της παρακίνησης και την εφαρμογή τους στο εκπαιδευτικό προσωπικό, μιας σχολικής μονάδας, και τα κίνητρα που μπορούν να εφαρμοσθούν σε ένα τμήμα και να είναι ρεαλιστικά και αποτελεσματικά, είναι τα εξής<sup>55</sup>:

- Είναι η κατάρτιση και η επαγγελματική εκπαίδευση του εκπαιδευτικού προσωπικού στα εργασιακά του αντικείμενα, σε νέα αντικείμενα και σε ζητήματα εργασιακής συμπεριφοράς.

- Είναι η σύνδεση της κατάρτισης με την εργασιακή επιβράβευση και την παρακίνηση για επιπλέον επαγγελματική εξέλιξη.

- Εν συνεχεία, είναι η θετική αξιολόγηση του προσωπικού που επιτυγχάνει τους στόχους ή αποδεδειγμένα εργάζεται με αποτελεσματικότητα και ζήλο.

- Ακολουθεί η διαρκής και συνεχής επαναπληροφόρηση, η «ανοικτή» επικοινωνία διευθυντή και των εκπαιδευτικών, και οι συμμετοχικές διαδικασίες στην λήψη των αποφάσεων ενισχύοντας το κλίμα εμπιστοσύνης και την συναίνεση στις αποφάσεις.

- Έπειτα, ο αντικειμενικός ορθολογικός και αμερόληπτος καταμερισμός εργασιών και αρμοδιοτήτων στο εκπαιδευτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας.

- Είναι οι περιοδικές συναντήσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού με τον/την διευθυντή / διευθύντρια του σχολείου με σκοπό τον αναστοχασμό και την επαναπληροφόρηση.

---

<sup>54</sup> . Morris A, Bloom JR. Contextual factors affecting job satisfaction and organizational commitment in community mental health centers undergoing system changes in the financing of care. Ment Heal Serv Res, 2002, 4(2): 71-83

<sup>55</sup> Williams LL. Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust. Heal Care Manag Res, 2005: 203-211

- Η διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων για σύσφιξη σχέσεων και ανάπτυξη θετικού κλίματος αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού.

- Τέλος, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και ανάληψη πρωτοβουλιών στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προσωπικού, εφόσον το σχολείο που εργάζεται παρέχει αυτή τη δυνατότητα και σε συνδυασμό με θετική αποτίμηση αυτού του διοικητικού κινήτρου για την επαγγελματική εξέλιξη του/ης εκπαιδευτικού και η προαγωγή και εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού που συστηματικά και συνεχώς παρακινείται στην εργασία του<sup>56</sup>.

Όπως προκύπτει από την καταγραφή των παραπάνω κινήτρων για την παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού σε ένα δημόσιο σχολείο, απουσιάζουν τα οικονομικά κίνητρα, καθώς οι αποδοχές και τα επιδόματα επικινδυνότητας καθορίζονται από εθνικές συλλογικές διαπραγματεύσεις και η διοίκηση του σχολείου, δεν μπορεί να επηρεάσει τις οικονομικές απολαβές για να λειτουργήσουν αυτές ως κίνητρο εργασιακής απόδοσης<sup>57</sup>.

Αξίζει να σημειωθεί πως η υποκίνηση και η παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού πρέπει να επικεντρώνεται στην μοναδικότητα και ιδιαιτερότητα του εργασιακού αντικειμένου και επαγγέλματος, με σκοπό να εστιάζει στο γεγονός ότι είναι λειτούργημα και συνεισφέρει στην αγωγή των παιδιών, και στη γενικότερη επιμόρφωση του πληθυσμού. Βασικός μοχλός για την προώθηση αυτής της πολιτικής

---

<sup>56</sup> Markovits Y, Davis AJ, Fay D, Van Dick R. The Link between job satisfaction and organizational commitment – Differences between public and private sector employees. *Inter Publ Manag J*, 2010, 13(2):177-196

<sup>57</sup> Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά. Team, Αθήνα, 1992: 158-163

είναι τόσο η διοίκηση του δημόσιου σχολείου, όσο και η πολιτικά προϊσταμένη αρχή του<sup>58</sup>.

Κλείνοντας, αξίζει να σημειωθεί πως η διεθνής βιβλιογραφική ανασκόπηση για την παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι πέντε βασικοί παράγοντες που την επηρεάζουν και μπορεί να είναι ρεαλιστικά κίνητρα για το εκπαιδευτικό προσωπικό. Αυτά είναι τα εξής<sup>59</sup>:

- τα χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου,
- οι συνθήκες εργασίας,
- τα ατομικά χαρακτηριστικά του προσωπικού,
- οι προσωπικές προτεραιότητες και
- η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων.

---

<sup>58</sup> Markovits Y, Davis AJ, Fay D, Van Dick R. The Link between job satisfaction and organizational commitment – Differences between public and private sector employees. *Inter Publ Manag J*, 2010, 13(2):177-196

<sup>59</sup> Toode K, Routasalo P, Suominen T. Work motivation of nurses: a literature review. *Inter J of Nurs Stud*, 2010, 48(2): 246-257

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

### 4.1 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται δύο κατηγορίες θεωριών υποκίνησης. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στις ανάγκες που υποκινούν τα άτομα και στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες του Maslow, Alderfer, Herzberg και Mc Clelland. Πιο συγκεκριμένα, οι θεωρίες αυτές περιγράφουν το γεγονός το οποίο υποκινεί τη συμπεριφορά των ατόμων, και γι αυτό το λόγο μπορούν να αξιοποιηθούν και στο χώρο της εκπαίδευσης. Η δεύτερη κατηγορία επεξηγεί τον τρόπο και την αιτία σύμφωνα με την οποία τα άτομα υποκινούνται. Σ' αυτή τη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες της προσδοκίας του Vroom και της ισότητας - δικαιοσύνης. Επιπρόσθετα, υπάρχουν διάφορες στρατηγικές υποκίνησης όπως η επικοινωνία, ο σχεδιασμός εργασίας, τα χρηματικά κίνητρα. Η βασικότερη, όμως, στρατηγική υποκίνησης είναι η επικοινωνία του manager με τα μέλη του οργανισμού. Η επικοινωνία αυτή μπορεί να ικανοποιήσει τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες όπως επί παραδείγματι την ασφάλεια, και την αναγνώριση των υπαλλήλων μιας σχολικής μονάδας<sup>60</sup>.

Πιο αναλυτικά, η πρώτη θεωρία υποκίνησης είναι αυτή του A. Maslow, ο οποίος θεωρείται εμπνευστής της θεωρίας των κινήτρων, η οποία βασίζεται σε ένα ιεραρχικό μοντέλο αναγκών που αποτελείται από πέντε βασικές κατηγορίες, ξεκινώντας από τις κατώτερες προς τις ανώτερες βαθμίδες με την ακόλουθη διάταξη:

- Φυσιολογικές ανάγκες
- Ανάγκες ασφάλειας
- Κοινωνικές ανάγκες
- Ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης

---

<sup>60</sup> Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001): Ανθρώπινη Πλευρά Management, Ηράκλειο.



- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης<sup>61</sup>.

Εν συνεχεία, ο Maslow υποστήριξε ότι ο άνθρωπος σε όλη του τη ζωή ενεργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιεί όσο το δυνατό περισσότερες από τις ανάγκες του με όσο το δυνατό αποτελεσματικότερο και οικονομικότερο τρόπο. Μόλις ικανοποιηθεί μία ανάγκη, παρουσιάζεται η επιθυμία ικανοποίησης νέων αναγκών σε ανώτερο επίπεδο. Παρόλο που η θεωρία αυτή δεν αναπτύχθηκε, για να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο, έχει υιοθετηθεί από πολλούς θεωρητικούς της διοίκησης επιχειρήσεων. Η κλιμάκωση των αναγκών είναι αυστηρά ιεραρχική και δεν επιτρέπει υπερβάσεις, καθώς αρχικά θα πρέπει να ικανοποιηθούν τα βασικά ένστικτα, που εξασφαλίζουν την επιβίωση, καθώς μόνο τότε το άτομο μπορεί να επιδιώξει την ικανοποίηση των υψηλότερων σταδίων. Στην κορυφή της κλίμακας οι ανάγκες είναι άυλες και αναφέρονται σε εσωτερικευμένες αξίες του ανθρώπου. Εμφανής είναι η πορεία από το συγκεκριμένο προς το αφηρημένο και από το κοινωνικό προς το προσωπικό. Ο Maslow υποστήριξε ότι η ικανοποίηση μίας ανάγκης της αφαιρεί την ισχύ ως κινητοποιητικού παράγοντα και την εξαφανίζει από το προσκήνιο. Επειδή, όμως, η στασιμότητα αντιστρατεύεται την εξέλιξη, οι άνθρωποι προχωρούν σε νέες στοχοθεσίες- κίνητρα για δράση<sup>62</sup>.

Η θεώρηση των αναγκών κατά τον Maslow είναι όμως περισσότερο θεωρητική και στατική, καθώς αγνοεί τη δυναμική ανθρώπινη φύση, αλλά και την αλληλεξάρτηση του με το κοινωνικό σύνολο. Μάλιστα, η κοινή εμπειρία επιβεβαιώνει το γεγονός ότι ο άνθρωπος μπορεί παράλληλα να φροντίζει για την ικανοποίηση αναγκών σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Τελικός στόχος του είναι η υπέρβαση των αναγκών και ο μέγιστος βαθμός προσαρμογής αλλά και ελευθερίας.

---

<sup>61</sup> Αργυράτου, Ε. (2005), Εγχειρίδιο Οργανωτικής Συμπεριφοράς, Αθήνα, 11.

<sup>62</sup> Maslow, A. H., and Mintz, N. L., Effects of esthetic surroundings: I. Initial short-term effects of three esthetic conditions upon perceiving "energy" and "well-being" in faces, J. Psycho., 1956, 41, 247-254.

Εκτός των άλλων, ο Abraham Maslow, με κλινικές έρευνες, προσπάθησε να προσδιορίσει αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, καθώς διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου, σε συνάρτηση με άλλες ανάγκες, καθώς και την παρακινητική τους δύναμη ταξινομώντας και κατατάσσοντας αυτές κατά σειρά ιεραρχικής προτεραιότητας. Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow αποτελείται από πέντε επίπεδα ή κατηγορίες αναγκών. Στο επίπεδο I εμπίπτουν οι πρωταρχικές ανάγκες του ατόμου, η ικανοποίηση των οποίων νοείται ως απαραίτητη προϋπόθεση για την επιδίωξη της κάλυψης των αναγκών του επόμενου επιπέδου. Με ιεραρχική σειρά το άτομο, καλύπτοντας τις ανάγκες ενός επιπέδου, επιζητά την ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου μέχρι την κορυφή της πυραμίδας.

Με βάση το περιεχόμενο των πέντε βασικών αναγκών που αναγνώρισε ο Maslow από την κατώτερη προς την ανώτερη τάξη, ως προς τη σημασία τους, αυτές κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες :

- Ανάγκες ολοκλήρωσης οι οποίες περιλαμβάνουν τις ανάγκες για ανάπτυξη, επιτυχία και εξέλιξη.

- Ανάγκες αναγνώρισης, που αναφέρονται στις ανάγκες για αναγνώριση, κοινωνική θέση, αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό.

- Κοινωνικές ανάγκες, είναι οι ανάγκες για συντροφικότητα, στοργή και φιλία.

- Ανάγκες ασφάλειας είναι οι ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα.

- Φυσιολογικές ανάγκες, αφορούν τις ανάγκες για αέρα, τροφή, στέγη.

Στη σημερινή κοινωνία τα περισσότερα άτομα ικανοποιούν μερικά τις ανάγκες τους και παράλληλα αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την

εκπλήρωση των φυσιολογικών αναγκών και της ασφάλειας παρά από την εκπλήρωση των κοινωνικών αναγκών, όπως της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης<sup>63</sup>.

#### 4.2 ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Τα κίνητρα της υποκίνησης στα πλαίσια της καθημερινής εκπαιδευτικής πρακτικής, θα πρέπει να σχετίζονται με την επίτευξη των μέγιστων δυνατών στόχων για την επίτευξη των οδηγιών που έχουν οριστεί από την ισχύουσα εκπαιδευτική πολιτική. Πιο συγκεκριμένα, ο τρόπος υποκίνησης των εκπαιδευτικών μπορεί να αναφέρεται στους παράγοντες της συντήρησης.

Ειδικότερα, υπάρχει μια ομάδα εργασιακών παραγόντων που έχουν σχέση με το περιβάλλον της εργασίας, οι οποίοι όταν απουσιάζουν οδηγούν τους υπαλλήλους σε δυσαρέσκεια.

Ανάμεσα σ' αυτούς ο Herzberg, με τα αποτελέσματα της έρευνάς του, απομόνωσε τους εξής<sup>64</sup>:

- τη Διοίκηση και την πολιτική της σχολικής μονάδας, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένος και διευθύνεται η σχολική μονάδα, καθώς και την πολιτική την οποία εφαρμόζει η εκάστοτε διεύθυνση, τόσο προς το προσωπικό της όσο και σχετικά με άλλα θέματα.

- τις συνθήκες εργασίας.

- τις διαπροσωπικές σχέσεις στα πλαίσια της σχολικής μονάδας, δηλαδή τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, τους υφιστάμενους.

---

<sup>63</sup> Maslow, A. H., Rand, H., and Newman, S., Some parallels between the dominance and sexual behavior of monkeys and the fantasies of psychoanalytic patients, J. nervous mental Disease, 1960, 131, 202-2 12.

<sup>64</sup> Hous., R. J. and Wigdor, L. -A. "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism," Personnel Psychology. Vol. 20, No. 4 (Winter 1970), 369-389.

- το μισθό, σε περιπτώσεις που δεν έγινε η αύξηση που περίμενε ο εργαζόμενος.

- την επίβλεψη, δηλαδή η ικανότητα ή η ανικανότητα του προϊστάμενου η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά του, η διάθεσή του να διδάξει ή όχι τους υφιστάμενους του καθώς και η διάθεσή του να εξουσιοδοτήσει ή όχι.

- την ασφάλεια εργασίας

- το κύρος

- την προσωπική ζωή.

Η παρουσία όμως αυτών των παραγόντων δεν συνεπάγεται και υποκίνηση των εκπαιδευτικών για καταβολή από μέρους τους μεγαλύτερων προσπαθειών. Απλά και μόνο εμποδίζουν και προλαμβάνουν απώλειες στην απόδοση των εργαζομένων που συμβαίνουν λόγω περιορισμών που υπάρχουν στην πορεία πραγματοποίησής της εργασίας, και για αυτό χαρακτηρίζονται και ως προληπτικοί παράγοντες. Η ικανοποίησή τους αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να διατηρηθεί τουλάχιστο κάποιο επίπεδο έλλειψης δυσαρέσκειας. Με άλλα λόγια, αν υπάρχουν σε μεγάλη ποσότητα και υψηλή ποιότητα στο περιβάλλον της εργασίας δεν προκαλείται δυσαρέσκεια, συμβάλλοντας έτσι στη διατήρηση της απόδοσης των εργαζομένων σε αποδεκτό επίπεδο.

Στη δεύτερη ομάδα παραγόντων ο Herzberg κατέταξε ορισμένους εργασιακούς παράγοντες που εξασφαλίζουν υψηλά επίπεδα υποκίνησης και εργασιακής ικανοποίησης και που έχουν όλοι σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας. Η απουσία αυτών των παραγόντων δεν οδηγεί σε δυσαρέσκεια. Σ' αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνονται:

- η επιτυχία

- η αναγνώριση

- η εργασία αυτή καθ' αυτή

- η υπευθυνότητα
- η εξέλιξη (πρόοδος)
- η προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη
- η προαγωγή<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> Ondrack, D. A. "Defense Mechanisms aid the Herzberg Theory: An Alternate Test," Academy of Management Journal. Vol. 17, No. 1 (Mar jr,-74), 79-89.

#### 4.3 Η ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Μια άλλη κρίσιμη λειτουργία της οργάνωσης και της διαχείρισης είναι η λήψη αποφάσεων. Είναι απαραίτητο για ένα σχολικό οργανισμό να υπάρχουν οι κατάλληλοι άνθρωποι που μπορούν να εφαρμόσουν τη σωστή επιλογή μεταξύ εναλλακτικών επιλογών που τους παρουσιάζονται καθημερινά. Ένας εκπαιδευτικός είναι απαραίτητο να μπορεί να λάβει τις σωστές αποφάσεις την κατάλληλη στιγμή. Για να πάρει μια απόφαση και να είναι κατάλληλη πρέπει να υπάρχουν οι απαιτούμενες γνώσεις, πληροφορίες και τεχνικές και η ικανότητα του ατόμου που χειρίζεται αυτά τα ζητήματα, γεγονός που θα του επιτρέψει να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι λειτουργίες αυτές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους και συμβάλλουν στην ομαλή διεξαγωγή της επιχειρηματικής οργάνωσης και διαχείρισης και στην επίτευξη των στόχων της εκπαιδευτικής πρακτικής. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης, η οποία θα πρέπει να διακατέχεται από δημοκρατικές αρχές, και αυτό θα πρέπει να συμβαίνει επειδή στα πλαίσια της συμμετοχικής διακυβέρνησης, οι εργαζόμενοι βοηθούν και στη λήψη αποφάσεων<sup>66</sup>.

Μέσα από αυτό, οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται μια αίσθηση ευθύνης και λογοδοσίας απέναντι σε άλλους, που είναι αναγκαία, και από την άλλη αναπτρώνουν το ηθικό τους, επειδή προσφέρουν στις σχολικές μονάδες τη γνώση και τις τεχνικές που διαθέτουν, με απώτερο σκοπό την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής πρακτικής. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να αποδείξουν ότι η απόφαση που έλαβαν είναι σωστή, γεγονός που μπορεί να τους χαρακτηρίσει ως αξιόλογους υπαλλήλους της

---

<sup>66</sup>Voss, C., Tsiriktsis, N., Funk, B. Yarrow, D. and Owen, J. (2005). Managerial choice and performance in service management-a comparison of private sector organizations with further education colleges. *Journal of Operations Management*, 23, 179-195.

σχολικής μονάδας. Για το λόγο αυτό, η συμμετοχική διοίκηση ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να προσφέρουν τα πάντα για το συνολικό έργο<sup>67</sup>.

Ειδικότερα, η σωστή άσκηση της εκπαιδευτικής διοίκησης συμβάλλει στην αποτελεσματική συνεργασία του εκπαιδευτικού οργανισμού με άλλα σχολεία, γεγονός που συμβάλλει στην προετοιμασία και στη διατήρηση των χρονοδιαγραμμάτων. Η ευθύνη του διευθυντή είναι η κατάρτιση των σχετικών με την εκπαιδευτική πρακτική προγραμμάτων και η διεξαγωγή δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην κοινωνικοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Μέσω αυτής της αλληλεπίδρασης του διευθυντή κάθε σχολείου με τους δασκάλους τους και με τους μαθητές της σχολικής μονάδας θα πρέπει να εγκατασταθεί αλλά και να εφαρμοστεί και η κατάλληλη κουλτούρα, η οποία θα συμβάλει στην επιτυχία, αλλά και έγκαιρη ολοκλήρωση των σχολικών προγραμμάτων<sup>68</sup>.

Εκτός από αυτό, η εκπαιδευτική διοίκηση, αλλά και η συμπεριληπτική εκπαίδευση, θα πρέπει να αναφέρεται και να περιλαμβάνει όλους τους τομείς επίλυσης των προβλημάτων που ανακύπτουν στο πλαίσιο της καθημερινής σχολικής πρακτικής. Πιο συγκεκριμένα, το σημερινό σύστημα εκπαίδευσης περιλαμβάνει ξεπερασμένες πρακτικές και μεθόδους που εμποδίζουν τα σχολεία να τα μετατραπούν σε εξελιγμένα μοντέλα παροχής γνώσεων για να βοηθήσουν στη διαμόρφωση της προσωπικότητας των παιδιών. Η λύση αυτού του προβλήματος μπορεί να βρεθεί μέσω της δημιουργίας και διατήρησης ενός ερευνητικού προγράμματος, στο πλαίσιο του οποίου θα συμμετάσχουν τόσο οι μαθητές όσο και οι εκπαιδευτικοί. Επιπλέον, θα πρέπει να προωθηθεί από το κράτος να δημιουργήσει καινοτόμα σχολεία στα οποία

---

<sup>67</sup> Yasin, M., Augusto, M., Lisboa, J. and Miller, P. (2011). Assessing the competitive effectiveness of hospitals: The role of quality improvement initiatives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 433-442

<sup>68</sup> <http://www.analytictech.com/mb021/fayol.htm>.

να εφαρμόζονται και να προωθούνται καινοτόμα μοντέλα που βασίζονται στις ικανότητες των παιδιών. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να διαφοροποιηθεί και το τρέχον μοντέλο δοκιμών να δοθεί μεγαλύτερη βάση στις ικανότητες και στις δεξιότητες των μαθητών<sup>69</sup>.

Επιπρόσθετα, η ηγεσία της εκπαίδευσης δεν υποστηρίζει πάντα την αλλαγή της υφιστάμενης εκπαιδευτικής κατάστασης, η οποία ενισχύεται από τη στάση των εκπαιδευτικών αλλά και από το μη διδακτικό προσωπικό ενός σχολείου. Η λύση αυτού του προβλήματος μπορεί να βρεθεί μέσω της προώθησης καινοτόμων πειραματικών σχολείων, όπου θα διδάσκουν εκπαιδευμένοι εκπαιδευτικοί, και οι οποίοι θα μπορούν να επικεντρωθούν στη σύγχρονη εκπαίδευση των μαθητών τους. Επιπλέον, η δημιουργία ενός εκπαιδευτικού μοντέλου που χρησιμοποιείται για την επαγγελματική ανάπτυξη των φοιτητών και θα ποικίλει ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς<sup>70</sup>. Δυστυχώς, τα σχολεία δεν είναι εξοπλισμένα με τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό, ο οποίος θα επιτρέψει στους μαθητές να εξοικειωθούν με αυτό και να αξιοποιηθούν για το σύνολο των δυνατοτήτων τους. Η λύση αυτού του προβλήματος μπορεί να επιτευχθεί μέσω της χρήσης επιδοτούμενων προγραμμάτων της ΕΕ για την ανανέωση και τον εκσυγχρονισμό του σχολικού εξοπλισμού<sup>71</sup>.

Η εφαρμογή της στρατηγικής και των αρχών της, όπως προαναφέρθηκε, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο της κατάρτισης των εκπαιδευτικών. Με αυτό τον τρόπο το μοντέλο της εκπαιδευτικής διοίκησης θα μπορεί να συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων, καθώς και να βασίζονται στις δημοκρατικές αρχές και διαδικασίες. Επιπλέον, αυτό το μοντέλο της συμπεριληπτικής διοίκησης απαιτεί όλοι οι

---

<sup>69</sup> Strydom, J. F., Zulu, N., & Murray, L. (2004). Quality, culture and change. *Quality in Higher Education*, 10 (3), 207-217.

<sup>70</sup> Graham, S. (2009). Students in rural schools have limited access to advanced mathematics courses. Durham, NH: Carsey Institute, University of New Hampshire.

<sup>71</sup> Vendlinski, T., and R. Stevens. (2002). Assessing student problem-solving skills with complex computer-based tasks. *Journal of Technology, Learning, and Assessment* 1 (3). <http://www.jtla.org>.



εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας να έχουν τις ίδιες πεποιθήσεις και το ίδιο σύστημα αξιών. Επίσης, αυτό το μοντέλο διαχείρισης και ηγεσίας προϋποθέτει ότι είναι πάντα δυνατόν να προσεγγίσουμε όλους τους εκπαιδευτικούς σε μια συμφωνία και έναν στόχο. Τρίτον, το μοντέλο αυτό προϋποθέτει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με συναίνεση και σύγκλιση απόψεων, χωρίς διαφωνία. Τέταρτον, το μοντέλο αυτό είναι κατάλληλο για τη διοίκηση των σχολείων, διότι οι εκπαιδευτικοί είναι ώριμοι και μορφωμένοι. Πέμπτον, ο αριθμός των μελών της ένωσης εκπαιδευτικών που λαμβάνουν αποφάσεις αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο στην εφαρμογή αυτού του μοντέλου, καθώς ο αριθμός των μελών πρέπει να είναι μικρός ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Το μοντέλο αυτό είναι, μεταξύ άλλων, κατάλληλο για τα ελληνικά σχολεία, επειδή κάθε ελληνική σχολική μονάδα ο αριθμός των εκπαιδευτικών δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλος και κυμαίνεται συνήθως από πέντε έως πενήντα άτομα. Τέλος, αυτό το μοντέλο διαχείρισης στρατηγικής και ηγεσίας χρησιμοποιεί στην πράξη και μια οριζόντια δομή με τους δασκάλους τους έχουν το ίδιο δικαίωμα να επηρεάζουν τις αποφάσεις<sup>72</sup>.

Επιπρόσθετα, το μοντέλο αυτό υποθέτει ότι οι αποφάσεις είναι περισσότερο συμβιβασμός και γεφυρώνουν το κενό στις απόψεις και λιγότερο ευνοϊκή συναίνεση στις απόψεις του Διευθυντή του σχολείου. Επιπλέον, σε αυτό το πρότυπο σχολείο ο διευθυντής είναι *primus inter pares*. Επιπλέον, η βασική ιδέα αυτού του μοντέλου είναι ότι οι διευθυντές της σχολικής μονάδας δεν προστάζουν ή διατάζουν τους εκπαιδευτικούς, αλλά ακούν, διαπραγματεύονται και πείθουν και δεν βασίζονται στην επίσημη διαχειριστική εξουσία και την επίσημη τήρηση του νόμου, αλλά διευκολύνουν τη συμμετοχική διαδικασία. Ο διευθυντής πρέπει επίσης να

---

<sup>72</sup> Bush, Tony (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. London, GBR: Sage Publications Ltd, Retrieved 27October 2008, from: <http://site.ebrary.com/lib/roehampton/Doc?id=10076729&ppg=20..>

ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας και να δημιουργεί ευκαιρίες για την τόνωση της καινοτομίας και τη δημιουργία τρόπων διοίκησης και ηγεσίας της σχολικής κουλτούρας, μέσω της οποίας θα είναι δυνατή η κατανόηση και η συνεργασία μεταξύ των υπευθύνων. Τέλος, ένας αποτελεσματικός διευθυντής της σχολικής μονάδας, σε αυτό το μοντέλο ηγεσίας και διοίκησης, είναι ένα άτομο στο οποίο ο σύλλογος δασκάλων των εκπαιδευτικών μπορεί να μιλήσει και να γνωστοποιήσει τις απόψεις τους και ότι δεν υπάρχουν διαταγές ενώ η φιλοσοφία είναι σαφής και γνωστή<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> Allix, N.M. (2000). “Transformational Leadership: Democratic or despotic?”, *Educational Management and Administration*, 28 (1), 7 - 20.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συμπερασματικά, όλα τα παραπάνω καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η εκπαιδευτική διοίκηση διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην εκπαιδευτική πρακτική, και καθορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να είναι ενεργοί οι μαθητές, οι καθηγητές και οι διευθυντές. Εκτός αυτού, το σημαντικότερο μέρος της εκπαιδευτικής νομοθεσίας είναι η πρόβλεψη της ύπαρξης εκπαιδευτικών ομάδων, μέσω των οποίων είναι ευκολότερο να ολοκληρωθεί ο εκπαιδευτικός στόχος των αντίστοιχων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Όμως, όπως σε κάθε πτυχή της κοινωνικής ζωής, τόσο και στην εκπαιδευτική πρακτική, υπάρχουν κάποια προβλήματα που πρέπει να θεωρηθούν ότι έχουν λυθεί, με στόχο την απόκτηση της δομής κατάρτισης και της πραγματικότητας που μπορούν να διαδραματίσουν οι εποχές.

Στο τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως ο διευθυντής θα πρέπει να προσπαθήσει να πείσει τους εκπαιδευτικούς για την ανάγκη για αλλαγή στην σχολική κουλτούρα ώστε να γίνει πιο δημιουργική και να αποδώσει ένα θετικό κλίμα στο σχολείο και έτσι να ενθαρρυνθεί και να δείξει στους μαθητές του σχολείου και να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να ασκούν τα καθήκοντά τους με περισσότερο επαγγελματισμό αλλά και στοργή προς τους μαθητές. Συμπερασματικά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι το πιο εμπνευσμένο όραμα της δημιουργίας ενός σχολικού μοντέλου μπορεί να αποτύχει αν δεν ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να γίνουν πιο συνεργάσιμοι και να ασκήσουν τα καθήκοντά τους επαγγελματικά. Αυτό θα μπορούσε να γίνει μόνο με την αποδοχή των αρχών της στρατηγικής και της σχολικής διοίκησης. Υποθέτοντας ότι το παραπάνω πρότυπο σχολών διοίκησης και ηγεσίας, το διοικητικό και ηγετικό στυλ, οι παραπάνω στρατηγικές κινήτρων και οι προσπάθειες αλλαγής της σχολικής κουλτούρας δεν αποδίδουν, θα μπορούσε να είναι το επιχείρημα ότι κανένας

Διευθυντής, και κανένα μοντέλο διοίκησης και ηγεσίας, και οποιοδήποτε στυλ διοίκησης και ηγεσίας δεν είναι τέλειο.

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allix, N.M. (2000). “Transformational Leadership: Democratic or despotic?”, *Educational Management and Administration*, 28 (1), 7 - 20.
  
- Bush, T. (2002). “A preparation for school leadership international perspectives”. *Educational Management Administration Leadership* 30 (4): 417 – 429.
  
- Bush, T. (2003) *Theories of Educational Leadership and Management*, 3rd edn. London: SAGE. 19 – 24.
  
- Bush, T., & Middlewood, D. (2006). *Leading and Managing People in Education*. London: Sage Publications.
  
- Clarke, P. (2008). “Education and sustainability”. *Professional Development Today* 11 (1): 10 – 23.
  
- Erickson, F. (1987). Conception of a school culture: an overview. *Educational Administration Quarterly*, 23 (4): 11 -24.
  
- Fairman, M. and McLean, L. (2003) *Enhancing Leadership Effectiveness* (Lenexa, KS: Joshua Publishing), 85 – 89.

- Foster, W. (1986). Paradigms and promises: New approaches to educational administration. Buffalo: Prometheus Books, 32 – 39.
- Freiberg, H. J. and Stein, T. A. (1999) Measuring, improving and sustaining healthy learning environments, in: H. J. Freiberg (ed.) School Climate: Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning Environments (Philadelphia, PA: Falmer Press), 11.
- Graham, S. (2009). Students in rural schools have limited access to advanced mathematics courses. Durham, NH: Carsey Institute, University of New Hampshire.
- Gronn P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. Educational Management and Administration 28(3): 317–338.
- Gronn P. (2003). Leadership: Who needs it?. School Leadership and Management 23(3): 267–290.
- Hous., R. J. and Wigdor, L. -A. "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism," Personnel Psychology. Vol. 20, No. 4 (Winter 1970), 369-389.
- Hoy, W., Tarter, J.C. and Kottkamp, B. (1991). Open School/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate (London: Sage), 32 – 36.
- <http://www.alleducationschools.com/administration/educational-administration/>.

- <http://www.analytictech.com/mb021/fayol.htm>.
  
- <http://www.analytictech.com/mb021/fayol.htm>.
  
- Huch, R.A. (2007), Which Factors Influence Job Satisfaction and Motivation in an Institute of Radiology? *Praxis (Bern 1994)*, 96: 1299 – 1306.
  
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: the integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107-127.
  
- Langfield-Smith, K., (1997), “Management control systems and strategy: A critical review, *Accounting*”, *Organizations and Society*, 22(2):207-232.
  
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2012). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, CA: Cengage Wadsworth. 79 – 87.
  
- Lynn, L.E.(2001). The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood. *Public Administration Review* 61(2): 144-160.
  
- Markovits Y, Davis AJ, Fay D, Van Dick R. The Link between job satisfaction and organizational commitment – Differences between public and private sector employees. *Inter Publ Manag J*, 2010, 13(2):177-196.

- Maslow, A. H., and Mintz, N. L., Effects of esthetic surroundings: I. Initial short-term effects of three esthetic conditions upon perceiving "energy" and "well-being" in faces, *J. Psycho!*, 1956, 41, 247-254.
  
- Maslow, A. H., Rand, H., and Newman, S., Some parallels between the dominance and sexual behavior of monkeys and the fantasies of psychoanalytic patients, *J. nervous mental Disease*, 1960, 131, 202-212.
  
- Maslowski, R. (2001) *School Culture and School Performance: An Explorative Study into the Organizational Culture of Secondary Schools and their Effects* (Enschede, The Netherlands: Twente University Press), 93 – 102.
  
- Montana P., Charnov B.H., (2002) 'Μάνατζμεντ' εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
  
- Morris A, Bloom JR. Contextual factors affecting job satisfaction and organizational commitment in community mental health centers undergoing system changes in the financing of care. *Ment Heal Serv Res*, 2002, 4(2): 71-83.
  
- Mulford, B. (2005). "The international context for research in educational leadership". *Educational Management Administration and Leadership* 32 (2): 139 – 154.

- Ondrack, D. A. "Defense Mechanisms aid the Herzberg Theory: An Alternate Test," Academy of Management Journal. Vol. 17, No. 1 (Mar 1974), 79-89.
- Pascale, R. T. (1985). Paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialization. California Management Review, 27, 38-64.
- Porter, L. H. (1962), 'Job attitude in Management – I Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of Job level', in Journal of Applied Psychology, Vol. 46, No 6. December, 375 – 387.
- Prosser, J. (1999). "Introduction", in Prosser, J. (ed.), School culture, 1 – 14. London: Paul Chapman.
- Robert E. Owens Jr., Thomas C. Valesky, (2011). Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform, 11th Edition, 87 – 90.
- Sager, K. L. (2008). An exploratory study of the relationships between theory X/Y assumptions and superior communicator style. Management Communication Quarterly, 22(2), 288-312.
- Schein, E. H. (1996) Culture: the missing concept in organization studies. Administrative Science Quarterly, 41, 229–240.
- Shearer, D.A.(2012). Management styles and motivation. Radiology Management 34(5):47-52.



- Steinhoff, C.R. & Owens, R.G. (1989b). The Organizational culture assessment inventory: a metaphorical analysis in educational settings. *Journal of Educational administration*, 27 (3): 17-23.
  
- Strydom, J. F., Zulu, N., & Murray, L. (2004). Quality, culture and change. *Quality in Higher Education*, 10 (3), 207-217.
  
- Taylor, D. (2003). "Managing within closing schools", *Headship Matters*, 23, 4 - 5. London: Optimum Publishing.
  
- Toode K, Routasalo P, Suominen T. Work motivation of nurses: a literature review. *Inter J of Nurs Stud*, 2010, 48(2): 246-257.
  
- Vendlinski, T., and R. Stevens. (2002). Assessing student problem-solving skills with complex computer-based tasks. *Journal of Technology, Learning, and Assessment* 1 (3). <http://www.jtla.org>.
  
- Voss, C., Tsiriktsis, N., Funk, B. Yarrow, D. and Owen, J. (2005). Managerial choice and performance in service management-a comparison of private sector organizations with further education colleges. *Journal of Operations Management*, 23, 179-195.
  
- Williams LL. Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust. *Heal Care Manag Res*, 2005: 203-211.

- Williams, L., Cate, J. & O’Hair. J. (2009). “The boundary –spanning role of democratic learning communities”. *Educational Management Administration & Leadership* 37 (4): 452 – 472.
  
- Yasin, M., Augusto, M., Lisboa, J. and Miller, P. (2011). Assessing the competitive effectiveness of hospitals: The role of quality improvement initiatives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 433-442.
  
- Αργυράτου, Ε. (2005), *Εγχειρίδιο Οργανωτικής Συμπεριφοράς*, Αθήνα, 11.
  
- Ζαβλανός, Μ., (1999): *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Έλλην, Αθήνα.
  
- Καραμήνας Ι., (2001). Ο ρόλος του δασκάλου στην Κοινωνία της Πληροφορίας. *Τα Εκπαιδευτικά*, τ. 59-60.
  
- Κατσαρός, Ι., (2008), *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Αθήνα, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
  
- Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001): *Ανθρώπινη Πλευρά Management*, Ηράκλειο.
  
- Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά. *Team*, Αθήνα, 1992: 158-163.

- Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκλείτης, Π. (2013). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών. Αθήνα: Διόφαντος.
  
- Νικολαΐδου, Μ., (2012), Εκπαιδευτική Ηγεσία, ε, και; Χαρτογραφώντας το πεδίο της ηγεσίας στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην έρευνα και στην πρακτική, Αθήνα, Ίων.
  
- Ντούσκας, Ν., (2005). Ευνοϊκές συνθήκες για τη σχολική μάθηση, 97 – 99.
  
- Ξυροτύρη Κουφίδου, (2001): Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Ανίκουλα, Θεσ/νίκη.
- Φ/353/1/324/105657/Δ1/08-10-2002 ΥΠ.Ε.Π.Θ. ΦΕΚ 1340 τ. Β΄
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: an examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21, 530-542.
- Tam, A. C. F. (2015). The role of a professional learning community in teacher change: a perspective from beliefs and practices. *Teachers and Teaching*, 21(1), 22-43.
- Caruso, D.R. and Salovey P. (2004), *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*, San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Kemelgor, B.H. (2002), “A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and the U.S.A”, *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, 67-87
- Li, L., Tse, C. and Gu., B.Y. (2006), “The Relationship between Strategic Planning and Entrepreneurial Business Orientation”, *The Chinese Economy*, 39(6), 70- 82