



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**Π.Μ.Σ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η δυναμική του περιβάλλοντος λειτουργίας του σχολείου και ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση, ανάδειξη και προαγωγή του ανθρώπινου δυναμικού. Μελέτη περίπτωσης σχολικού συγκροτήματος Νέας Σμύρνης**

**ΕΚΠΟΝΗΤΡΙΕΣ:**

**ΓΑΤΣΙΟΥ ΙΩΑΝΝΑ (dem 1912) &  
ΚΑΡΑΣΚΟΥΤΗ ΚΥΡΙΑΚΗ (dem 1905)**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:**

**ΠΕΡΡΑΚΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**Καθηγητής**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021**



## **Μέλη Επιτροπής Εξέτασης**

**Πιερράκος Γεώργιος, Επιβλέπων Καθηγητής**

**Ψαρομήλιγκος Ιωάννης , Β' μέλος Εξεταστικής Επιτροπής**

**Σπυριδάκος Αθανάσιος, Γ' μέλος Εξεταστικής Επιτροπής**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

ΠΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ.....	9
Abstract .....	10
Εισαγωγή .....	11
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ .....	13
ΑΠΥΣΠΕ:Ανώτερο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης..	13
ΑΠΥΣΔΕ:Ανώτερο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	13
ΔΑΠ:Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.....	13
ΔΟΠ:Διαχείριση Ολικής Ποιότητας.....	13
ΔΕΠ:Δημοτική Επιτροπή Παιδείας .....	13
ΚΥΣΔΕ:Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.....	13
ΚΥΣΠΕ:Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.....	13
ΝΠΔΔ:Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου .....	13
ΟΟΣΑ:Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης.....	13
ΟΤΑ:Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	13
ΣΕ:Σχολική Επιτροπή .....	13
ΥΑ:Υπουργική Απόφαση .....	13
ΥΠΑΙΘ:Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων .....	13
ΥΠΕΣΔΔΑ:Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης.....	13
ΦΕΚ:Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης .....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	14
Το σχολείο υπό το πρίσμα της συστημικής θεωρίας.....	14
1.1:Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	15
1.2: Οργανωσιακή συμπεριφορά .....	18
1.2.1: Ατομικές διαφορές, συμπεριφορά και εργασιακή απόδοση .....	18
1.2.2: Εργασία και Παρακίνηση .....	21
1.2.3: Δημιουργία και λειτουργία ομάδας .....	22
1.2.4: Ηγεσία.....	26
1.3: Οργανωσιακή κουλτούρα.....	29
1.3.1: Οι λειτουργίες της σχολικής κουλτούρας .....	30
1.3.3: Σημασία της διαμόρφωσης της σχολικής κουλτούρας .....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	33
Το σχολείο .....	33

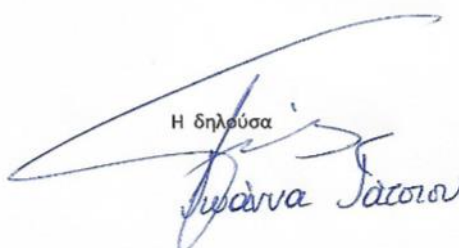
2.1: Το σύστημα του σχολείου .....	33
2.2: Το θεσμικό πλαίσιο .....	38
2.2.1 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ .....	38
2.2.2 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ .....	39
2.2.3 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ-ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ ΠΑΙΔΕΙΑΣ .....	41
2.2.4 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΓΟΝΕΩΝ .....	42
2.3: Αλληλεπίδραση: Επικοινωνία – διάδραση των φορέων .....	43
2.3.1 Εκπαιδευτικοί και οικογένεια .....	44
2.3.2 Εκπαιδευτικοί και γονείς για τους μαθητές .....	45
2.3.3 Εκπαιδευτικοί και γονείς για τους εκπαιδευτικούς .....	45
2.3.4 Εκπαιδευτικοί και γονείς για τους γονείς .....	46
2.3.5 Σχολείο, δήμος και τοπική κοινωνία .....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: .....	48
Ο ρόλος του Διευθυντή, ως αρχιτέκτονα και ρυθμιστή του σχολικού κλίματος .....	48
3.1: Η διαμόρφωση του σχολικού κλίματος .....	48
3.2: Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα .....	50
3.3: Η παρακίνηση των μελών της σχολικής μονάδας .....	54
3.4: Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον .....	62
3.5: Η διαχείριση της αλλαγής .....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	74
Ο Διευθυντής διαχειριστής ανθρώπινων πόρων, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	74
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ ( ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ) .....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	79
Μελέτη περίπτωσης του σχολικού συγκροτήματος της Νέας Σμύρνης ( Περιγραφή μεθοδολογίας) .....	79
5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....	89
Ανάλυση “SWOT” .....	89
Το θέμα της ερευνητικής διπλωματικής στόχευσε στην εξαγωγή συμπερασμάτων και αναδυόμενων στρατηγικών, καθώς δόθηκε η δυνατότητα έκφρασης θέσεων, απόψεων και προβληματισμών από την πλευρά των διευθυντών του σχολικού συγκροτήματος της Νέας Σμύρνης. ....	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 .....	94
Συζήτηση .....	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 .....	97

Συμπεράσματα.....	97
8.2 : Προτάσεις.....	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	104
Ηλεκτρονικές πηγές .....	107
Περιοδικές αναφορές.....	107

**ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ**  
**ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ / ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Γάτσιου Ιωάννας του Βασιλείου, με αριθμό μητρώου 1912, φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής / διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 30-03-2022 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η δηλούσα  
  
Ιωάννα Γάτσιου

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

### ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ / ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Καρασκούτη Κυριακή του Αναστασίου, με αριθμό μητρώου 1905, φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής / διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 30-03-2022 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

  
Η δηλούσα Καρασκούτη Κυριακή



## **ΠΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ**

Το σχολείο λειτουργεί ως ανοιχτό σύστημα που βρίσκεται σε αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Κατά τη διαδικασία αυτή ο διευθυντής της σχολικής μονάδας καλείται να ανακαλύψει έναν κοινό τόπο οράματος και στόχων του σχολείου με τους συντελεστές επίτευξης (εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς, τοπική κοινωνία, σύλλογοι, σχολικές επιτροπές). Σημαντική είναι όμως και η διαχείριση, ανάδειξη, προαγωγή του ανθρώπινου δυναμικού και ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός. Όλα όσα προαναφέρθηκαν αποτελούν σημαντικό άξονα ανάδειξης της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της σχολικής μονάδας. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο διευθυντής για την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του σχολείου του.

Η διοίκηση στην εκπαίδευση, παρέχει στους εκπαιδευτικούς-διοικητικούς ηγέτες τις δυνατότητες για να αφήσουν το στίγμα τους, προκειμένου να επιτύχουν, τόσο τους στόχους της εκάστοτε σχολικής μονάδας, όσο και να βελτιώνουν την απόδοση των ίδιων και των συναδέλφων τους.

Λέξεις-κλειδιά:σχολικήκουλτούρα,διευθυντής-ηγέτηςσχολείου,ανθρώπινοι πόροι,σχολικό συγκρότημα,προαγωγή ανθρώπινου δυναμικού.

## **Abstract**

Schools operate as open systems that continuously interact with and depend on the environment outside the school's walls. During this process, the headmaster of the school unit is called to discover a common ground of vision and purpose along with other contributing agents (educators, students, parents, local communities, parents' associations/societies, school committees). At the same time, the management, prominence and promotion of human resources is of vital importance, as well as educational planning. All of the above showcase and highlight the school unit's efficiency and quality. The successful management of human resources constitutes a major challenge for the headmaster, who needs to attain and also preserve the competitive edge of his/her school.

Administrative positions in the educational sector offer educators-educational leaders the chance to leave a mark in achieving the goals of their school while also improving the performance of themselves and their colleagues.

This dissertation consists of two parts. The first part comprises the study's bibliographical context and the theoretical framework of the subject's defining parameters. It is developed in five chapters. The second part presents the empirical research conducted, developed in two chapters.

Keywords:school culture, headmaster-leader of the school,human resources,building complex,promotion human resource management

## Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία δομείται σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελεί το βιβλιογραφικό πλαίσιο της έρευνας και συνιστά τη θεωρητική πλαισίωση των παραμέτρων που διασαφηνίζουν το θέμα. Αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Το δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζει την εμπειρική έρευνα που διενεργήθηκε και αποτελείται από τα επόμενα δυο κεφάλαια. Ακολουθούν τα κεφάλαια που περιλαμβάνουν τη συζήτηση του θέματος, τα συμπεράσματα και τις προτάσεις.

Το πρώτο κεφάλαιο είναι μια εισαγωγή σε όσα περιέχονται στην εργασία. Το δεύτερο κεφάλαιο, εξετάζει το σχολείο υπο το πρίσμα της συστημικής θεωρίας, γίνεται μια σύντομη προσέγγιση της διοίκησης ολικής ποιότητας και παράλληλα μια σύντομη ανάλυση των εννοιών της οργανωσιακής συμπεριφοράς και κουλτούρας. Ακόμη, εξετάζεται έννοια του σχολείου ως κοινωνική οργάνωση και ως ανοιχτό σύστημα. Επίσης, αναφέρεται το θεσμικό πλαίσιο και η επικοινωνία – διάδραση που υφίσταται μεταξύ των φορέων που βρίσκονται σε αλληλεπίδραση.

Το τρίτο κεφάλαιο, ο διευθυντής – ηγέτης ενεργεί στη σχολική μονάδα με πολλαπλούς στόχους που σχετίζονται με τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος, με την επικοινωνία στη σχολική μονάδα, με την παρακίνηση του διδακτικού προσωπικού, με την αντιμετώπιση των συγκρούσεων και με τη διαχείριση της αλλαγής στο σχολικό περιβάλλον.

Το τέταρτο κεφάλαιο, ο διευθυντής – ηγέτης διαχειρίζεται και αξιοποιεί τους ανθρώπινους πόρους του σχολικού οργανισμού, ώστε να αποτελέσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει το ερευνητικό έργο, όπου περιγράφεται η μελέτη περίπτωσης του σχολικού συγκροτήματος της Νέας Σμύρνης. Στο κεφάλαιο πέντε αναλύεται το μεθοδολογικό πλαίσιο πάνω στο οποίο δομείται η έρευνα, ο σκοπός, ο στόχος της, τα ερευνητικά ερωτήματα, η ερευνητική μέθοδος, η επιλογή του δείγματος, ο χωρόχρονος της έρευνας, η διαδικασία της συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων.

Το έκτο κεφάλαιο περιέχει την “ανάλυση Swot”, όπου δίνεται η ερμηνεία συμπερασμάτων των αναδυόμενων στρατηγικών, όπως προκύπτουν από τις θέσεις,

σκέψεις και προβληματισμούς των ερωτώμενων διευθυντών του σχολικού συγκροτήματος.

Στο έβδομο κεφάλαιο, παρατίθενται η συζήτηση σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο όγδοο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας, σε βιβλιογραφικό και ερευνητικό επίπεδο. Ακόμη, δίνονται κάποιες προτάσεις για περαιτέρω μελέτη.

Τέλος, αναφέρεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε, ελληνική και ξενόγλωσση, οι ηλεκτρονικές και περιοδικές πηγές και το παράρτημα που περιέχει τον οδηγό της συνέντευξης.

## **ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ**

**ΑΠΥΣΠΕ:**Ανώτερο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

**ΑΠΥΣΔΕ:**Ανώτερο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

**ΔΑΠ:**Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

**ΔΟΠ:**Διαχείριση Ολικής Ποιότητας

**ΔΕΠ:**Δημοτική Επιτροπή Παιδείας

**ΚΥΣΔΕ:**Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

**ΚΥΣΠΕ:**Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

**ΝΠΔΔ:**Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου

**ΟΟΣΑ:**Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

**ΟΤΑ:**Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

**ΣΕ:**Σχολική Επιτροπή

**ΥΑ:**Υπουργική Απόφαση

**ΥΠΑΙΘ:**Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων

**ΥΠΕΣΔΔΑ:**Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης

**ΦΕΚ:**Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Το σχολείο υπό το πρίσμα της συστημικής θεωρίας

Η θεωρία των κοινωνικών συστημάτων αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες θεωρίες που επηρέασε την εκπαίδευση (Πασιαρδής, 2004). Η Εκπαίδευση είναι ένα σύστημα που αποτελείται από ένα σύνολο στοιχείων, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια ολότητα, που είναι μέρος της ευρύτερης κοινωνίας.

Ο κύριος εκπρόσωπος της συστημικής προσέγγισης T.Parsons (1951) αντιμετωπίζει τη διοίκηση ως ένα κοινωνικό θεσμό και μελετά τις ανθρώπινες σχέσεις που δημιουργούνται στο χώρο της εργασίας και σε άλλους κοινωνικούς χώρους. Οι οργανισμοί θεωρούνται ως συστήματα που αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον και δέχονται εισροές και εκροές.

Η προσέγγιση αυτή, χωρίζεται σε τρεις περιόδους:

- A) των λογικών συστημάτων, που αντιστοιχεί στην προσέγγιση του Taylor
- B) των φυσικών συστημάτων, που αντιστοιχεί στην κίνηση των ανθρώπινων σχέσεων
- Γ) των ανοιχτών συστημάτων που αντιστοιχεί στη σύγχρονη προσέγγιση (Πασιαρδής, 2004).

Έτσι λοιπόν, η σχολική μονάδα ως κοινωνικό σύστημα αποτελείται από:

- Τα εμπλεκόμενα μέρη (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές) ως άτομα ή ως ομάδες με συγκεκριμένα κίνητρα, αντιλήψεις, στάσεις, προσδοκίες αλλά και ως εκροές του συστήματος (Handy&Aitken, 1988).
- Τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που προκύπτουν από τις θέσεις εργασίας, τους ρόλους, το κλίμα, την κουλτούρα, την αποτελεσματικότητα.
- Το εσωτερικό υλικό-τεχνικό περιβάλλον. Από τη μια περιλαμβάνει τα κτίρια, τον εξοπλισμό που απαιτείται για την ικανοποίηση και εκπλήρωση των σκοπών του σχολείου. Από την άλλη πλευρά, σχετίζεται με το πρόγραμμα σπουδών, τις διδακτικές μεθόδους, τις γνώσεις, τις διαδικασίες λήψης απόφασης, τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών.
- Τα όρια που διαχωρίζουν το σχολείο από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Το σκοπό της εκπαιδευτικής διαδικασίας που συνδέεται με τις εκροές του συστήματος και προσδιορίζεται είτε από τις επιτυχίες των μαθητών, είτε από την επίτευξη των γενικότερων στόχων.

Η επιτυχία των στόχων του συστήματος εξαρτάται από τη συνεργασία των διάφορων υποσυστημάτων (Σαϊτής, 2005). Έτσι το σχολείο λειτουργεί καλά, όταν όλα τα υποσυστήματα του σχολείου λειτουργούν άρτια.

Η ύπαρξη υποσυστημάτων, η ποικιλία των σχέσεων και η αλληλεξάρτηση δίνουν στο σχολικό περιβάλλον μια πολυπλοκότητα.

Ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός για να επιτευχθεί μια ισορροπία όλων των συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα από την ανάπτυξη συνεργατικής σχέσης, ανατροφοδότησης, υπευθυνότητας και αλληλεξάρτησης (Αθανασούλα Ρέππα, 2008, Πασιαρδής, 2001).

Επομένως, ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει υψηλό επίπεδο διοικητικών ικανοτήτων και γνώσεων και να κινείται σε ένα πνεύμα συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων του (Σαίτης, 2008).

## **1.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)**

### Στόχοι και Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Δ.Ο.Π. είναι μια φιλοσοφία μάνατζμεντ που στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού συνολικά και απαιτεί τη συμμετοχή όλων στις εσωτερικές διεργασίες. Η «Ολική Ποιότητα» δεν περιλαμβάνει μόνο το αποτέλεσμα, αλλά συγχρόνως και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Ο χαρακτηρισμός «ολική» προσδιορίζει όλο το ανθρώπινο δυναμικό που συμμετέχει στη διαδικασία βελτίωσης και αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η φιλοσοφία που κυριαρχεί είναι ανθρωποκεντρική, γιατί πρεσβεύει πως οι άνθρωποι μπορούν και θέλουν να προσφέρουν ποιοτική εργασία και γι' αυτό είναι άξιοι σεβασμού. Απώτερος στόχος είναι η ικανοποίηση του πελάτη-χρήστη των υπηρεσιών που παρέχει και επιτυγχάνεται με τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της Δ.Ο.Π προϋποθέτει την αποτελεσματική εκπαίδευση, της συμμόρφωση στις προσδοκίες των πελατών, την πρόβλεψη και αποφυγή ζημιάς, την υπεροχή και την προστιθέμενη αξία ενός προϊόντος, τη λήψη των αποφάσεων με βάση αντικειμενικά κριτήρια (Δερβιτσιώτης, 2001), τη συστηματική εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης σε όλες τις διαδικασίες και λειτουργίες (Harrington, 1987), όπως και την τήρηση των αρχών και των στόχων της Δ.Ο.Π (Hradesky, 1995).

Η Δ.Ο.Π. ξεκινώντας από την αφετηρία ότι η ποιότητα δεν είναι στατικό χαρακτηριστικό, αλλά συνεχώς βελτιώνεται επειδή οι ανάγκες και οι επιθυμίες διαφοροποιούνται, υιοθετεί την άποψη ότι στην ανώτατη ηγεσία μετατίθεται η ευθύνη για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και στρατηγική που θα δημιουργεί συνεχώς τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική βελτίωση.

Ο W. Edward Deming στον κύκλο PCDA, Σχεδιασμός (Planning), Έργο (Doing), Έλεγχος (Checking) και Δράση (Acting) υποστηρίζει και περιγράφει ως εξής τον κύκλο:

- A) σχεδιάζω μια αλλαγή για βελτίωση της δραστηριότητας
  - B) Εκτελώ τη δοκιμή στην προτεινόμενη αλλαγή
  - Γ) Ελέγχω ή μελετώ τα αποτελέσματα της δοκιμής
  - Δ) Παίρνω την ανατροφοδότηση και ενέργεια ανάλογα με τα αποτελέσματά τους, είτε υιοθετώντας την αλλαγή είτε απορρίπτοντας την και προτείνοντας στη θέση της μια άλλη.
- Με τη διαδικασία του κύκλου υπάρχει συνεχής ποιοτική βελτίωση χωρίς τέλος.

### Η ένταξη της Δ.Ο.Π στην εκπαίδευση

Η ποιότητα πρέπει να επιδιώκεται σε όλους τους τομείς της κοινωνίας. Η εκπαίδευση δε μπορεί να αποτελεί εξαίρεση, ιδιαίτερα στη σύγχρονη εποχή, που ακολουθεί τις συνεχείς αλλαγές σε κοινωνικο-οικονομικό επίπεδο.

Κατ' αντιστοιχία της θεωρίας της Δ.Ο.Π. μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί και η ευρύτερη κοινωνία αποτελούν τον «πελάτη» της εκπαίδευσης. Οπότε οι ενέργειες τους στοχεύουν στην «ικανοποίηση του πελάτη» και στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Γι' αυτό το λόγο, ο εκπαιδευτικός οργανισμός πρέπει να αλλάζει συνεχώς, να παρέχει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών και να βεβαιώνεται πως αυτό συμβαίνει.

Η ποιότητα της εκπαίδευσης είναι μια συνεργατική διαδικασία, στην οποία συμμετέχουν από κοινού το Υπουργείο με τα Αναλυτικά Προγράμματα, τα στελέχη της Εκπαίδευσης, οι τοπικοί φορείς, οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς (Deming, 2002).

Η βασική επιδίωξη του σχολείου πρέπει να είναι η βελτίωση των μαθητών και των μεθόδων διδασκαλίας, για να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις όλο και μεγαλύτερες προκλήσεις της εποχής. Στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που κυριαρχεί, οι μαθητές θα πρέπει να προετοιμαστούν κατάλληλα για να μπορούν να ενταχθούν στην αγορά εργασίας.

Οι παράγοντες που θα εξασφαλίσουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου σχετίζονται με τα προγράμματα σπουδών, με τις μεθόδους διδασκαλίας, την καταλληλότητα και επάρκεια των διδασκόντων, την αξιοπιστία της υλικοτεχνικής υποδομής, τον έλεγχο των επιδόσεων των μαθητών και την ομαλή μετάβαση τους στην αγορά εργασίας (Μπρίνια, 2008).

Συστατικό στοιχείο της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. για τη συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας αποτελεί ο αποτελεσματικός χειρισμός των εκπαιδευτικών, ως παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Απαιτούνται καλές ανθρώπινες σχέσεις, αυτοέλεγχος, δημιουργικότητα που αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και αφοσίωσης και όχι υποταγής στον ηγέτη-διευθυντή.



Τελευταίο και εξίσου σημαντικό, είναι κατά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση να υπάρχει ένας ικανός και αποτελεσματικός ηγέτης. Με το έργο του να επηρεάζει προς τη σωστή κατεύθυνση, να ενθαρρύνει τη συμμετοχή, την αυτενέργεια και τη συν-ευθύνη στη λήψη των αποφάσεων, ενώ να απομακρύνει τα εμπόδια για την πρόοδο της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

### Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση

Η Δ.Ο.Π. μπορεί να εφαρμοστεί όχι μόνο στη διοίκηση σχολικών μονάδων, αλλά και μέσα στην τάξη με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας (Ζαβλανός, 2003). Στόχος είναι να αποκτήσει η εκπαίδευση μέσα από συνεχείς βελτιώσεις ένα γενικότερο πλαίσιο ανταγωνιστικότητας και να προσδώσει αξία στις εκπαιδευτικές διαδικασίες, ώστε η μάθηση να αποτελεί επένδυση.

Τότε, κατά τον Ζαβλανό (2003) δημιουργούνται σχολεία ποιότητας, όπου επιβάλλονται αλλαγές στο ρόλο όλων των εμπλεκόμενων φορέων (εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων). Πιο συγκεκριμένα, ο εκπαιδευτικός δεν αποτελεί την αυθεντία της γνώσης αλλά συντονίζει την προσπάθεια και διευκολύνει την εκπαιδευτική διαδικασία. Επίσης, οι μαθητές δεν είναι παθητικοί αποδέκτες της γνώσης, αλλά συμμετέχουν ενεργά στην εκπαιδευτική διαδικασία, αναπτύσσοντας το διάλογο με την ανταλλαγή απόψεων όπως και την κριτική σκέψη.

Οι γονείς εξίσου αναλαμβάνουν τον ενεργό ρόλο που τους αναλογεί.

Όσον αφορά στους εκπαιδευτικούς, μια σχολική μονάδα που λειτουργεί με τις αρχές της Δ.Ο.Π. , επιδιώκει τη διαρκή επιμόρφωση τους. Έτσι αναπτύσσεται μια καινοτόμος επαγγελματική κουλτούρα που βασίζεται σε νέες παιδαγωγικές προσεγγίσεις και διδακτικές μεθόδους που θα οδηγήσουν στον επιθυμητό στόχο της μαθησιακής διαδικασίας

Έχοντας υπόψη όσα αναφέρθηκαν, το ποιοτικό σχολείο είναι ευέλικτο, ανταγωνιστικό και εκπληρώνει τους στόχους του. Επίσης, λειτουργεί όσο το δυνατόν αυτόνομα και αποκεντρωμένα, ενώ προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες και καινοτόμες δράσεις που αναβαθμίζουν την ποιότητα της εκπαίδευσης.

Σχετικά με τα νέα προγράμματα που εφαρμόζονται, επιδιώκουν την ανάπτυξη της προσωπικότητας, της αυτοπεποίθησης και της υπευθυνότητας των μαθητών. Όσον αφορά στις διδακτικές μεθόδους προωθούν την ομαδικότητα, τη συνεργασία, την ανάπτυξη της κριτικής σκέψης.

Τέλος, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στοχεύει στην καλλιέργεια τους σε επίπεδο επιστημονικό, παιδαγωγικό, τεχνολογικό. Η ενημέρωση τους στοχεύεται σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης, διαχείρισης σχολικής τάξης και χρήσης ψηφιακών μέσων.

Επομένως, όλοι οι φορείς από κοινού βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση για να επιτύχουν τους στόχους της σχολικής μονάδας, αξιοποιώντας όλους τους υλικούς και άυλους πόρους της.

## **1.2: Οργανωσιακή συμπεριφορά**

Με τον όρο «οργάνωση» εννοούμε το σύνολο των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται από κοινού και συντονισμένα για την επίτευξη ενός σκοπού, με συγκεκριμένη δομή, καθορισμένους ρόλους που υπάγονται σε σχέσεις εξουσίας και λειτουργεί ως κοινωνική οντότητα.

Ο όρος «οργανωσιακή συμπεριφορά» αφορά στην ατομική και ομαδική συμπεριφορά σε διαρθρωμένα οργανωσιακά σύνολα (επιχειρήσεις και οργανισμοί). Η οργανωσιακή συμπεριφορά βασίζεται σε επιστήμες όπως ψυχολογία, κοινωνιολογία, οικονομία, ανθρωπολογία, νευροεπιστήμη. Στόχος των ερευνητών είναι να μελετήσουν και να εξηγήσουν αυτά τα θέματα που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα στη διοίκηση των οργανώσεων.

Ο όρος «Οργανωσιακή Συμπεριφορά» χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον καθηγητή του πανεπιστημίου Harvard, F.J. Roethlisbergen, στα τέλη του 1950, για να αναφερθεί σε κάτι ευρύτερο εννοιολογικά από τις ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας.

Τα ηγετικά στελέχη ενός οργανισμού πρέπει να ξέρουν να χειριστούν τόσο το άτομο, όσο και το σύνολο για να διατηρήσουν σταθερή την απόδοση τους, στη συνέχεια να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους, να επιτύχουν την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων τους, να περιορίσουν ή να ελαττώσουν τις αρνητικές συμπεριφορές, να δημιουργήσουν ένα ευχάριστο, συνεργατικό κλίμα, να επιλύουν προβλήματα και να διευθετούν διαφορές σε διαπροσωπικές σχέσεις των μελών του οργανισμού, να επιλέγουν τους κατάλληλους υποψηφίους για την ανάλογη θέση εργασίας, να παροτρύνουν την εκπαίδευση και την εξέλιξη των στελεχών, να αντιμετωπίζουν καταστάσεις αλλαγής (δομή, τεχνολογία, στρατηγική, άνθρωποι).

Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού που αποτελούν μέρος ενός συνόλου, συνεργάζονται για ένα συγκεκριμένο στόχο και οι μεταξύ τους σχέσεις καθορίζονται από εσωτερικούς κανόνες, ρόλους ενώ υπακούν στην ιεραρχία εκδηλώνοντας τις ατομικές και συλλογικές συμπεριφορές.

### **1.2.1: Ατομικές διαφορές, συμπεριφορά και εργασιακή απόδοση**

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το κέντρο εστίασης του ενδιαφέροντος ενός οργανισμού γιατί μαζί με τις στρατηγικές διοίκησης θα επιτευχθεί η ατομική και κατ' επέκταση συλλογική απόδοση. Επειδή όμως οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους, υπάρχουν

τρεις παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Αυτοί είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά του καθενός, η εργασιακή παρακίνηση και η οργανωσιακή υποστήριξη. Για να είναι η απόδοση σε υψηλά επίπεδα θα πρέπει να υπάρχουν και να ικανοποιούνται και οι τρεις παράγοντες.

Ας εξετάσουμε τους παράγοντες έναν προς έναν.

Τα ατομικά χαρακτηριστικά είναι αυτά που κάνουν τους ανθρώπους να διαφέρουν τόσο για την ατομική απόδοση, όσο και για τη συμπεριφορά τους. Τέτοια είναι τα βιογραφικά χαρακτηριστικά, οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Το ζητούμενο για το μάνατζερ είναι να εξασφαλίσει ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου, ικανοποιούν τις απαιτήσεις της εργασίας για να είναι δυνατή η πλήρης και ορθή εκτέλεση της .

Η εργασιακή παρακίνηση, ο εργαζόμενος εκτός από τα αναγκαία ατομικά χαρακτηριστικά πρέπει να είναι πρόθυμος να εργαστεί και να έχει και υψηλή απόδοση. Η προσπάθεια μαζί με τα ατομικά χαρακτηριστικά και την οργανωσιακή υποστήριξη καθορίζουν την απόδοση του εργαζόμενου. Το έργο του μάνατζερ είναι να αναπτύσσει τις κατάλληλες στρατηγικές για να παρακινεί τους υφισταμένους του. Η προθυμία για καταβολή εργασιακής προσπάθειας είναι ατομική υπόθεση. Ο μάνατζερ πρέπει να κατανοεί τι παρακινεί τα άτομα, ώστε να εργαστούν αποδοτικότερα.

Η οργανωσιακή παρακίνηση είναι σημαντική συνδυαστικά με τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν. Ένα άτομο που διαθέτει τα κατάλληλα ατομικά χαρακτηριστικά και έχει και την ανάλογη παρακίνηση δε σημαίνει πως θα είναι αποτελεσματικό στην εργασία, αν απουσιάζει η οργανωσιακή παρακίνηση. Συχνές ανεπάρκειες της οργανωσιακής παρακίνησης είναι η έλλειψη χρόνου, η ανεπαρκής χρηματοδότηση, ο ακατάλληλος εξοπλισμός, οι ασαφείς οδηγίες σχετικά με την εργασία, οι μη ρεαλιστικοί στόχοι, η έλλειψη βοήθειας και συνεργασίας, η ακαμψία των διαδικασιών. Ευθύνη του μάνατζερ είναι να διασφαλίσει ότι στον τομέα ευθύνης του, οι εργαζόμενοι έχουν την απαραίτητη οργανωσιακή υποστήριξη στην εργασία του.

### **Οι ατομικές διαφορές**

Υπάρχουν κάποιες βασικές διαφορές στα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, που πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ο μάνατζερ για την ορθότερη λήψη αποφάσεων στη διοικητική πρακτική και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν. Αυτά είναι:

- οι βιογραφικές διαφορές που αφορούν στην ηλικία, το φύλο, τη φυλή, την οικογενειακή κατάσταση, την εμπειρία,
- οι διαφορές στις κλίσεις και στις δυνατότητες των εργαζομένων που σχετίζονται με την πνευματική επάρκεια (γλωσσική, αριθμητική ικανότητα και επαγωγική λογική) και με την κινητική/φυσική επάρκεια που επηρεάζουν την

απόδοση στην εργασία και αφορούν στη σωματική ικανότητα και επιδεξιότητα μελών του σώματος π.χ χέρια και

- οι ψυχολογικές διαφορές μεταξύ ατόμων, που δείχνει την προδιάθεση στη συμπεριφορά τους και σχετίζεται με συγκεκριμένα ψυχολογικά χαρακτηριστικά όπως η προσωπικότητα, οι αξίες, η αντίληψη.

Τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την εργασιακή απόδοση.

### **Συμπεριφορά & Αξίες**

Οι αξίες είναι το αποτέλεσμα της εμπειρίας του ανθρώπου με τους άλλους και αφορούν ιδέες και αγαθά. Οι άνθρωποι λειτουργώντας, ατομικά ή συλλογικά, τοποθετούν αυτές τις αξίες σε μια κλίμακα δείχνοντας έτσι την προτίμησή τους για κάτι έναντι κάτι άλλου. Έτσι δημιουργείται ένα σύστημα αξιών. Όμως είναι λογικό και αναμενόμενο ο κάθε άνθρωπος να έχει διαφορετικές αξίες από τους άλλους που επηρεάζουν τις γνώσεις, τις αντιλήψεις, τις επιθυμίες και γενικότερα τη συμπεριφορά του. Αυτές καθορίζουν τις επιλογές του, το τι θεωρεί σωστό ή λάθος. Ομοίως και οι άνθρωποι μιας ομάδας, ως συλλογική οντότητα, έχουν συλλογικές αξίες που λειτουργούν ως οδηγοί για τη συμπεριφορά του καθενός μέσα στην ολότητα.

Οι διαμορφωτές των αξιών σχετίζονται με τις ανάγκες του ατόμου, την εμπειρία του και την αλληλεπίδραση του με το περιβάλλον. Ο M.Rokeach κατέγραψε δυο κατηγορίες αξιών: τις τελικές/τερματικές αξίες και τις λειτουργικές/συντελεστικές αξίες.

Οι πρώτες αναφέρονται σε έναν επιδιωκόμενο σκοπό π.χ η ευημερία, η συναρπαστική ζωή, το αίσθημα ολοκλήρωσης, ο αισθητικά όμορφος κόσμος, η παγκόσμια ειρήνη, η ισότητα, η οικογενειακή ασφάλεια, η ατομική ελευθερία, η ευτυχία, η εσωτερική αρμονία η ευτυχία, η εσωτερική αρμονία, η ώριμη αγάπη, η εθνική ασφάλεια, η ευχαρίστηση, η σωτηρία της ψυχής, ο αυτοσεβασμός, η κοινωνική αναγνώριση, η αληθινή φιλία, η σοφία.

Οι δεύτερες λειτουργούν ως μέσο επίτευξης των αξιών/στόχων. Τέτοιες είναι: η φιλοδοξία, η ανοιχτή σκέψη, η ικανότητα, η θετική διάθεση, η ευταξία, η πνευματικότητα, η γενναιότητα υπεράσπισης των «πιστεύω», η επιείκεια, η βοήθεια προς τους άλλους, η εντιμότητα, η ευρηματικότητα, η ανεξαρτησία, η λογική, η στοργή, η αίσθηση καθήκοντος, η ευγένεια, η υπευθυνότητα, ο αυτοέλεγχος.

Σε επίπεδο οργανισμών, οι προσωπικές αξίες του μάνατζερ καθορίζουν τις επιλογές, τις αποφάσεις και τις ενέργειες του. Επίσης, αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα συγκροτηθεί η οργανωσιακή κουλτούρα και ηθική. Είναι σημαντικό σε έναν οργανισμό ο μάνατζερ να αναγνωρίζει και να αξιολογεί τις αξίες των υφισταμένων του, για να ελέγχει τη συμβατότητα των αξιών των εργαζομένων με του οργανισμού για να υπάρξει επιτυχία των στόχων.

Σε έρευνα που έγινε το 2007 μεταξύ Αμερικανών μάνατζερ (Posner, B.S2010) κατανεμήθηκαν οι αξίες σε προσωπικό και οργανωσιακό επίπεδο με την ακόλουθη σειρά:

- Σε οργανωσιακό επίπεδο: στις πρώτες θέσεις η ισχυρή ηγεσία, η αποτελεσματικότητα και το ηθικό των εργαζομένων. Στη δεύτερη τριάδα είναι η εταιρική φήμη, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα. Σε χαμηλή θέση είναι η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης.
- Σε επίπεδο ομαδικών συμφερόντων: πρώτοι έρχονται οι πελάτες, ακολουθούν οι άμεσα υφιστάμενοι και οι εργαζόμενοι.
- Σε ατομικό επίπεδο: είναι οι οικογενειακές και ατομικές υποχρεώσεις

Σε έρευνα, που έγινε το 2001, από τον G.Hofstede σε διάφορες χώρες, ανάμεσα τους και η Ελλάδα προέκυψαν τέσσερις αξίες που καθορίζουν τις πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων. Συγκεκριμένα είναι: ο βαθμός της ανισότητας της κατανομής της εξουσίας στους οργανισμούς, ο βαθμός της αβεβαιότητας και της ανασφάλειας, ο βαθμός που είναι αποδεκτός ο ατομικισμός έναντι της συλλογικότητας και ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία αποδέχεται την ανισότητα των ρόλων μεταξύ του άντρα και της γυναίκας.

### **1.2.2: Εργασία και Παρακίνηση**

Η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά άμεσα στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο Locke (1969) “what a satisfaction?” ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση του ατόμου για την εργασία. Αντίστοιχα, υπάρχει και η εργασιακή δυσαρέσκεια που δηλώνει την αρνητική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εργασία.

Οι παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι πολλοί, όμως μπορούμε να διακρίνουμε δυο βασικές κατηγορίες: τα οργανωσιακά και τα ατομικά χαρακτηριστικά. (Farrell, D&Rusbult, C.E. (1981) “Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: the impact of rewards, costs, alternatives and investments”).

Όσον αφορά στα Οργανωσιακά χαρακτηριστικά, οι εργαζόμενοι για να είναι πρόθυμοι σε έναν οργανισμό να δουλέψουν πρέπει να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Σύμφωνα με τον Voydanoff, σε οργανωσιακό επίπεδο διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά. Τα πρώτα αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας και στα καθήκοντα που ευνοούν την ατομικότητα και την αυτοπραγμάτωση (απαιτούμενη προσπάθεια, άγχος, εκτέλεση εργασίας, αυτονομία, αναγνώριση). Τα δεύτερα, αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας, στο περιβάλλον που διεξάγεται και στα χαρακτηριστικά που προσδιορίζονται από τρίτα

πρόσωπα (εργασιακή ασφάλεια, επαγγελματική εξέλιξη, ηγετική συμπεριφορά του προϊσταμένου).

Για τα ατομικά χαρακτηριστικά, διαπιστώνεται μια ισχυρή σχέση μεταξύ της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων και του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης. Ο συναισθηματισμός του ατόμου επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση του σε θετικό και αρνητικό βαθμό.

Σε οργανωσιακό επίπεδο, η εργασιακή ικανοποίηση έχει συνδεθεί με την εκδήλωση θετικών στάσεων και συμπεριφορών. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος, τόσο πιο πολύ αφοσιώνεται στο οργανισμό και αποδίδει εργασιακά. Αντίστοιχα, η εργασιακή δυσαρέσκεια οδηγεί τους εργαζόμενους σε απουσίες, καθυστερημένη προσέλευση, αδιαφορία για συνεισφορά, ακόμα και αποχώρηση από τον οργανισμό.

Υπάρχει μια ψυχολογική σύνδεση που νιώθει ο εργαζόμενος προς τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται και ονομάζεται οργανωσιακή δέσμευση. Ο εργαζόμενος αισθάνεται για τον οργανισμό στον οποίο δουλεύει, τρία είδη δέσμευσης: τη συναισθηματική, που αναφέρεται στη σύμπτωση των αξιών και των στόχων του εργαζόμενου-οργανισμού, τη διαρκή, όπου λόγω της μακράς παραμονής στον οργανισμό, ο εργαζόμενος αποκτά μια αντίληψη για την επένδυση που έχει κάνει τόσα χρόνια, και την κανονιστική δέσμευση, που είναι το αίσθημα υποχρέωσης του εργαζόμενου να συνεχίζει την απασχόληση στο συγκεκριμένο οργανισμό.

Η δέσμευση στον οργανισμό συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση και στην καλύτερη απόδοση του εργαζόμενου. Η συμπεριφορά των εργαζομένων διακρίνεται σε τρεις επιμέρους συμπεριφορές: α) εντός ρόλου, β) εκτός/ πέραν του ρόλου και γ) αντι-ρόλου. Η πρώτη είναι η απαιτούμενη και η αναμενόμενη. Η δεύτερη είναι προαιρετική και βασίζεται στην προθυμία των εργαζομένων. Τέλος, η τελευταία αναφέρεται σε αυθόρμητες ενέργειες των μελών του οργανισμού, που όμως μπορεί να έχουν επιβλαβή αποτελέσματα.

### **1.2.3: Δημιουργία και λειτουργία ομάδας**

Κάθε οργανισμός για να λειτουργήσει χρειάζεται ένα ανθρώπινο δυναμικό. Τα άτομα που προσέρχονται να εργαστούν, επιθυμούν να ικανοποιήσουν ανάγκες όπως βιολογικές, κοινωνικές, ψυχολογικές.

Από τη μια μεριά, το άτομο αναγκάζεται να αναλάβει ένα συγκεκριμένο ρόλο και να ανταποκριθεί σε ένα μοντέλο συμπεριφοράς, για να λάβει κάποιες ανταμοιβές από τον οργανισμό. Από την άλλη μεριά, ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να συνυπάρχει με άλλα άτομα, για να ικανοποιήσει τις κοινωνικές και ψυχολογικές του ανάγκες. Ομοίως, περισσότερα άτομα με ίδιους στόχους δημιουργούν μια «ομάδα εργασίας» προκειμένου να επιτύχουν δουλεύοντας συνεργατικά, ένα σκοπό.

Ένα σύνολο ατόμων, για να είναι ομάδα πρέπει να έχει μια καθορισμένη σχέση μεταξύ των μελών, να κυριαρχεί η συνείδηση της ομάδας, η αίσθηση του κοινού σκοπού, η αλληλεξάρτηση και η αλληλεπίδραση.

Ο Taylor πίστευε πως οι εργαζόμενοι παρακινούνται περισσότερο σε ατομικό επίπεδο και λειτουργούν καλύτερα αν λειτουργήσουν και ελεγχθούν σε ατομική βάση παρά σε ομαδική. Όμως ο Mayo υποστήριξε πως ένας οργανισμός είναι κατά βάση μια κοινωνική οντότητα, όπου κυριαρχούν οι σχέσεις αλληλεπίδρασης των μελών της. Έτσι επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα γιατί συνδυάζονται ικανότητες και διαφορετικές γνώσεις. Αυτό λοιπόν είναι το ζητούμενο σε έναν οργανισμό.

Οι ομάδες διακρίνονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες, τις «τυπικές» και τις «άτυπες» με βάση τις σχέσεις, τους στόχους, τους ρόλους που επιβάλλονται από τον οργανισμό στα μέλη της ή με βάση τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων.

Αναφορικά με τα στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας, ένα σύνολο ατόμων για να λειτουργήσει ως ομάδα χρειάζεται χρόνο και να περάσει σιγά σιγά από τη φάση της ανωριμότητας στη φάση της ωριμότητας. Η διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται από τα συγκεκριμένα στάδια:

- Στάδιο 1 (σχηματισμός ή διαμόρφωση (Forming)): είναι ο χρόνος που τα μέλη είναι επιφυλακτικά το ένα απέναντι στο άλλο. Φέρονται ευγενικά, κινούνται προσεκτικά. Στο σημείο αυτό μαθαίνουν το σκοπό δημιουργίας της ομάδας, τους ρόλους και τις απαιτούμενες συμπεριφορές. Είναι ο χρόνος προσαρμογής.
- Στάδιο 2 (σύγκρουση ή ένταση (storming)): τα μέλη έχουν γνωριστεί σε ικανοποιητικό βαθμό, συζητούν ανοιχτά, εκδηλώνουν τις προτιμήσεις και τις διαφωνίες τους, αμφισβητούν την ορθότητα των στόχων και συνήθως προτείνουν κάτι καλύτερο. Στο διάστημα αυτό διαμορφώνεται η συνθήκη της μελλοντικής λειτουργίας της ομάδας.
- Στάδιο 3 (σταθεροποίηση ή ομαλοποίηση (norming)): τα μέλη αρχίζουν και λειτουργούν συντονισμένα, ενώ εγωιστικές συμπεριφορές δε γίνονται δεκτές. Χρειάζεται χρόνος για να λειτουργήσουν όλα ομαλά. Το σίγουρο είναι πως σε όλους είναι σαφείς οι στόχοι, οι ρόλοι και οι αναμενόμενες συμπεριφορές.
- Στάδιο 4 (απόδοση (performing)): τα μέλη χαρακτηρίζονται από συνεκτικότητα. Συντονισμένα επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων, αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις, λύνουν τα προβλήματα και κινούνται προς την ικανοποίηση των αναγκών.
- Στάδιο 5 (διάλυση-διακοπή λειτουργίας (adjourning)): η ομάδα έχει ολοκληρώσει και επιτύχει το στόχο για τον οποίο συστήθηκε και μπορεί να διαλυθεί.

Όλες οι ομάδες δεν ακολουθούν πιστά τα στάδια ανάπτυξης. Κάποιες δε φτάνουν στα δυο τελευταία στάδια γιατί επιδιώκουν να επισπεύσουν τις διαδικασίες του κάθε σταδίου.

Στο σημείο αυτό, ας εξετάσουμε τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια ομάδα.

Η συνεκτικότητα είναι βασικό συστατικό μιας ομάδας και δείχνει πόσο αφοσιωμένα και δεμένα είναι τα μέλη μιας ομάδας. Πολλοί παράγοντες αυξάνουν και αντίστοιχα μειώνουν τη συνεκτικότητα. Θετικά επιδρά η ομοιότητα των μελών ως προς τις αξίες, τα ενδιαφέροντα, η φιλική/ ομαδική ατμόσφαιρα, η ευελιξία της ομάδας ως προς το μέγεθός της, η κοινή άποψη για το στυλ της ηγεσίας, για τους στόχους για της δραστηριότητες της ομάδας. Η συνεκτικότητα ελαττώνεται όταν υπάρχει διάσταση απόψεων, αξιών, επιδιωκόμενων στόχων, όταν κυριαρχεί ο ανταγωνισμός, όταν το μεγάλο μέγεθος της ομάδας δυσκολεύει την επικοινωνία και όταν δε γίνονται αποδεκτά το στυλ της ηγεσίας, οι στόχοι και οι δραστηριότητες της ομάδας. (Pearce,A.J, Robinson, Jr, (1989), Management, McGraw-Hill,Book Co, London, p.529)

Η ομαδική λήψη αποφάσεων επιδιώκεται όταν τα προβλήματα που προκύπτουν είναι δύσκολα και οι συνέπειες τους επηρεάζουν τον οργανισμό. Έτσι οι αποφάσεις λαμβάνονται από ένα συμβούλιο ή άλλα συλλογικά όργανα, για να αξιοποιηθούν περισσότερες πληροφορίες, γνώσεις και εμπειρίες των μελών, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δε λαμβάνονται ενίοτε λανθασμένες αποφάσεις.

Οι μέθοδοι που εφαρμόζονται είναι σύμφωνα με Schermerhon,R.J, etal.,(2006) pp 207-208:

- Η αρχή της συζήτησης: οι ιδέες των μελών ακούγονται χωρίς να γίνεται μια ουσιαστική συζήτηση. Επιλέγεται μια πρόταση για την οποία γίνεται συζήτηση.
- Η αρχή της εξουσίας: το πρόσωπο που έχει την τυπική εξουσία αποφασίζει.
- Η αρχή της μειοψηφίας: ορισμένα – λίγα άτομα επιβάλλουν την άποψη τους.
- Η αρχή της πλειοψηφίας: η απόφαση λαμβάνεται όταν συμφωνούν οι περισσότεροι.
- Η αρχή της συναίνεσης: συζητούνται και αξιολογούνται όλες οι προτάσεις και επιλέγεται μία στην οποία συναινούν όλοι.
- Η αρχή της ομοφωνίας: μετά από πλήρη συζήτηση και αξιολόγηση των εναλλακτικών προτάσεων, όλοι συμφωνούν σε μια πρόταση.

Παρόλα αυτά δεν αποκλείεται το ενδεχόμενο των λανθασμένων ομαδικών αποφάσεων. Σύμφωνα με Butler, M.,Rose, E. (2011) pp 149- 150 οι αιτίες που συμβαίνει κάτι τέτοιο, σχετίζονται με:

- Την κοινωνική συμμόρφωση: οι άνθρωποι αποφεύγουν να συγκρουστούν και να διαφωνήσουν και συνήθως συμφωνούν με την πρόταση της πλειοψηφίας.



- Κύρος και ισχύς κάποιων μελών: δεν έχουν την ίδια βαρύτητα για την ομάδα οι γνώμες και ιδέες όλων. Έτσι κάποιιοι υποχωρούν απέναντι στους άλλους και δεν προτείνουν κάτι ή δεν επιμένουν στην πρότασή τους.
- Πόλωση της ομάδας: από κοινού πολλά μέλη υποστηρίζουν κάποια ριψοκίνδυνη πρόταση, ξέροντας πως το κόστος του λάθους δε βαραίνει ατομικά κάποιον.
- Κοινωνική οκνηρία: κάποια μέλη αδιαφορούν, δε συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.
- Παρεμπόδιση παραγωγής ιδεών: κάποιιοι προβάλλουν τις προτάσεις τους, προσπαθώντας να υπερισχύσουν έναντι άλλων.
- Αγελαία σκέψη: όλα τα μέλη συμφωνούν με κάποια πρόταση χωρίς να ασκούν κριτική ή επιφυλάξεις για αυτήν.

Οι ομάδες προκειμένου να εξασφαλίσουν έναν ενιαίο τρόπο λειτουργίας και συμπεριφοράς των μελών τους, ακολουθούν κάποιους κανόνες. Αυτά τα πρότυπα κανόνων αντιπροσωπεύουν τις αξίες, τις αρχές και στους στόχους της ομάδας και εμμέσως επιβάλλονται στα μέλη της. Οι κανόνες πρέπει να είναι αποδεκτοί από τα μέλη της ομάδας, ενώ σε διαφορετική περίπτωση υπάρχει τιμωρία.

Στους οργανισμούς τα πλέον συνήθη πρότυπα ομαδικής συμπεριφοράς σχετίζονται με την εντιμότητα, τη σωστή επαγγελματική συμπεριφορά προς όλους, την απόδοση της εργασίας, την ανταμοιβή, τη συναδελφικότητα, την κοινωνική συμπεριφορά, την επιδίωξη της αλλαγής ως μέσο εξέλιξης, την επίλυση των διαφορών και τη διευθέτηση των συγκρούσεων.

Η αποτελεσματικότητα των ομάδων (Hackman 1987 “Thedesignofworkteams”) and ( Sundstrom 1990, “workteams: Applications&effectiveness) αναφέρεται: α)στα αποτελέσματα που παράγει η ομάδα, β) στις συνέπειες που επιφέρει στα μέλη της, γ) στη βελτίωση της ικανότητας της ομάδας να αποδίδει αποτελεσματικά στο μέλλον. Έτσι λοιπόν παρατίθενται πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά αυτά:

- Τα μέλη της ομάδας έχουν αναπτύξει κατάλληλες ηγετικές και λειτουργικές δεξιότητες για να έχουν καλές εργασιακές σχέσεις.
- Τα άτομα δείχνουν αφοσίωση στην ομάδα τους.
- Οι αξίες και οι στόχοι της ομάδας εκφράζουν άμεσα και τα μέλη της.
- Η επίλυση διαφορών και προβλημάτων γίνεται σε υποστηρικτικό κλίμα, όπου κυριαρχεί ο αλληλοσεβασμός.
- Η ηγεσία επιδιώκει ένα υποστηρικτικό και συνεργατικό κλίμα και όχι τον ανταγωνισμό.

- Τα μέλη της ομάδας παρέχουν όταν και εάν χρειαστεί την αναγκαία βοήθεια και υποστήριξη στους συναδέλφους.
- Η ομάδα δίνει έμφαση στη δημιουργία νέων, καινοτομικών προσεγγίσεων και λύσεων στα προβλήματα που αντιμετωπίζει.
- Κάθε μέλος της ομάδας επικοινωνεί ειλικρινά τις απόψεις του, τις διαφωνίες και τα συναισθήματα του με τα άλλα μέλη.
- Το κλίμα, ως σύνολο κανόνων, στάσεων και προσδοκιών επηρεάζει την απόδοση της ομάδας.
- Η εμπιστοσύνη που υπάρχει στα μέλη της ομάδας συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της και προωθεί την τεχνογνωσία του κάθε μέλους.
- Η ομαδική μάθηση είναι μια διαρκής διαδικασία, μέσω της οποίας τα μέλη αποκτούν, μοιράζονται, συνδυάζουν και εφαρμόζουν τη γνώση. Αυτή η διαδικασία ενισχύει την αποτελεσματικότητα των έργων της και την ποιότητα των σχέσεων των μελών της.

#### **1.2.4: Ηγεσία**

Η συμπεριφορά των μελών και η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο άσκησης της εξουσίας. Η συμπεριφορά της ηγεσίας θεωρείται πως μπορεί να οδηγήσει την ομάδα σε μια επιτυχημένη πορεία και το αντίστροφο. Η ηγεσία συντονίζει τις ενέργειες, αντιμετωπίζει τα προβλήματα που προκύπτουν, αυξάνει τη δημιουργικότητα, το συνεργατικό κλίμα και την ενδυνάμωση των μελών της ομάδας.

Ο ρόλος του ηγέτη καθορίζει την επιβίωση και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Η ηγεσία λοιπόν πρέπει να είναι ικανή, ποιοτική και αποτελεσματική.

Πολλοί θεωρούν ότι οι όροι «διοίκηση» και «ηγεσία» είναι ταυτόσημοι. Όμως αυτό δεν ισχύει. Ο όρος «διοίκηση» (management) είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού. Ο όρος «ηγεσία» (leadership) είναι η ικανότητα και η συμπεριφορά κάποιων να καθοδηγούν, αλλάζοντας την υφιστάμενη κατάσταση μέσω της επιρροής τους σε άλλους. Για να το επιτύχουν αυτό χρειάζονται όραμα, προοπτική, κατεύθυνση, στοχοθεσία.

Ο Βρετανός μελετητής της θεωρητικής και πρακτικής πλευράς της ηγεσίας J.Adair (2006) Leadership and Motivation, Kogan Page, London, εξετάζει την ετυμολογική προέλευση των λέξεων, για να εξηγήσει τη θεμελιώδη διαφορά των εννοιών «ηγούμαι» (lead) και «διευθύνω» (manage). Η ηγεσία αναφέρεται στην ύπαρξη και τη συναίσθηση μιας κατευθυντήριας γραμμής. Το «lead» σημαίνει κατεύθυνση, δρόμος, να ξέρεις ποιο είναι το επόμενο βήμα. Από τα ελληνικά, από τα χρόνια του Ομήρου, σημαίνει είμαι οδηγός, αρχηγός, προπορευόμαι. Το μάνατζμεντ είναι κάτι

διαφορετικό. Η λέξη είναι λατινικής προέλευσης, από το «manys» που σημαίνει χέρι. Συνδέεται στενά με την έννοια των μηχανών και έχει τις ρίζες του στο 19ο αιώνα.

Οι βασικές διαφορές ανάμεσα στο μάνατζερ και στον ηγέτη εστιάζονται στα εξής: τι κάνουν, ποιοι είναι, πώς το κάνουν, γιατί το κάνουν, ποιες οι σχέσεις με τους άλλους.

Έτσι λοιπόν, οι μάνατζερ δίνουν βάση στη διαδικασία, επιδιώκουν τη σταθερότητα και τον έλεγχο για να λύνουν άμεσα τα όποια προβλήματα. Τους χαρακτηρίζει η ορθολογικότητα και η επιμονή. Ενώ δείχνουν απρόσωποι και παθητικοί, διαπραγματεύονται και καταφέρνουν να συμβιβάζουν αντίθετες απόψεις. Θέλουν να κυριαρχούν και να διατηρούνται οι υφιστάμενοι θεσμοί. Τέλος, δεν έχουν συναισθηματική εμπλοκή με τους υφισταμένους τους.

Από την άλλη μεριά, οι ηγέτες αποδέχονται την έλλειψη σταθερής δομής και θέλουν να κατανοούν τα προβλήματα πριν δώσουν λύση. Λειτουργούν στοχαστικά και εμπλέκονται προσωπικά και ενεργά με τους υφισταμένους τους. Διαμορφώνουν ιδέες, αλλάζουν προσδοκίες, επιδιώκουν την αλλαγή και διακινδυνεύουν όταν το θεωρούν αναγκαίο. Ελπίζουν πως μπορούν να αλλάξουν τις ανθρώπινες και οικονομικές σχέσεις. Τέλος, σχετίζονται άμεσα με τους υφισταμένους τους.

Οι προσεγγίσεις που υπάρχουν για τις θεωρίες της ηγεσίας, μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: στην πρώτη είναι οι θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών, στη δεύτερη είναι οι θεωρίες για τους παράγοντες μέσα στον οργανισμό που επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί και τρίτον, οι θεωρίες που μελετούν πως η ομάδα / οι υφιστάμενοι επηρεάζουν τον τρόπο άσκησης της εξουσίας.

Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει ή πείθει τους υφισταμένους του, διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και αυτό προσδιορίζει το ηγετικό του στυλ. Το στυλ αυτό καθορίζεται από τις στάσεις του απέναντι στον άνθρωπο, την εξουσία που κατέχει και πως τη χρησιμοποιεί και το ενδιαφέρον που δείχνει τόσο για το στόχο που επιδιώκεται, όσο και για τους ανθρώπους που συνεργάζεται.

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και σε όλους τους μάνατζερ. Το ποιο στυλ είναι πιο αποτελεσματικό, εξαρτάται από παράγοντες, όπως η προσωπικότητα, η μόρφωση, η εμπειρία και το σύστημα αξιών του μάνατζερ αλλά και των υφισταμένων, όπως και από τις συνθήκες της τρέχουσας κατάστασης, δηλαδή τη δομή του οργανισμού, τις πολιτικές, τις διαδικασίες, την τεχνολογία του.

Τα βασικά ηγετικά στυλ, όπως τα ορίζει ο Northouse, P. (2004), *Leadership Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, USA είναι:

- Το αυτοκρατορικό ή εξουσιαστικό ή δικτατορικό: οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον μάνατζερ. Οι εργαζόμενοι είναι απλώς φορείς μια θέσης εργασίας και οφείλουν να υπακούουν. Σε αυτό το στυλ απασχολούνται κυρίως νέοι εργαζόμενοι, οι οποίοι δεν ξέρουν τη δουλειά και ως προσωπικότητες δείχνουν αρκετά ανεύθυνοι και αδιάφοροι.

- Το γραφειοκρατικό: δίνεται έμφαση στην τυπικότητα, στους κανόνες και στην πρότυπη συμπεριφορά. Οι εργαζόμενοι ακολουθούν προκαθορισμένες διαδικασίες, δεν έχουν διάθεση να αναλάβουν πρωτοβουλίες ή να αναλάβουν ευθύνες.
- Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό: προκρίνεται η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, η ομαδική εργασία και δίνονται ευκαιρίες για πρωτοβουλία και ανάληψη ευθυνών. Οι εργαζόμενοι έχουν υψηλές δεξιότητες και εμπειρία, νοιάζονται για την επιχείρηση και επιδιώκουν την ανάπτυξη και την αυτοεξέλιξη τους.
- Το χαλαρό: η ουσιαστική διοίκηση αφήνεται στους άλλους και ο μάνατζερ ελάχιστα συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι διαθέτουν αυτοπαρακίνηση και γνώσεις που τους ωθούν στην ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών.

Το πόσο αποτελεσματικό είναι το ηγετικό στυλ που εφαρμόζεται, εξαρτάται και επηρεάζεται από την ωριμότητα των υφισταμένων. Είναι η ικανότητα τους να θέτουν ρεαλιστικούς και κάποιες φορές δύσκολους στόχους και να έχουν τη διάθεση να τους επιτύχουν, αναλαμβάνοντας την ευθύνη και συνδυάζοντας την εμπειρία και την εκπαίδευση όπου χρειαστεί.

Σύμφωνα με τη θεωρία του κύκλου της ζωής του ηγετικού στυλ, όσο αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας, τόσο ο ηγέτης θα πρέπει να ελαττώνει τη συμπεριφορά του προς την προσανατολισμένη επίτευξη των στόχων. Έτσι οι υφιστάμενοι θα είναι ικανοί να αναλάβουν την ευθύνη και την πρωτοβουλία για την εκτέλεση της εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, αν θεωρηθεί πως η ωριμότητα των υφισταμένων μετριέται σε τέσσερα επίπεδα, από την πολύ χαμηλή ωριμότητα προς την πλήρη ωριμότητα, τότε δημιουργούνται αντίστοιχα τέσσερα στυλ: το διευθυντικό, το συμβουλευτικό, το υποστηρικτικό, το εξουσιοδοτικό.

Στο διευθυντικό στυλ, ο ηγέτης έχει μια καθοδηγητική συμπεριφορά γιατί τα άτομα είναι είτε μη ικανά για την εκτέλεση μιας εργασίας είτε απρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη της ολοκλήρωσης. Επομένως, δίνεται έμφαση περισσότερο στην εκτέλεση της εργασίας και λιγότερο στη συμπεριφορά σχέσεων.

Στο συμβουλευτικό στυλ οι υφιστάμενοι έχουν χαμηλή προς μέτρια ωριμότητα. Δεν έχουν την ικανότητα να εκτελέσουν μια εργασία αλλά είναι πρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη με σωστή καθοδήγηση. Δίνεται έμφαση στην υψηλή εργοκεντρική συμπεριφορά και στην υψηλή συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις.

Στο υποστηρικτικό στυλ οι υφιστάμενοι έχουν μέτρια προς υψηλή ωριμότητα. Οι υφιστάμενοι υπακούουν στον ηγέτη αλλά στερούνται ενθουσιασμού και χρειάζονται παρακίνηση. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού και έτσι δίνεται έμφαση στην υψηλή συμπεριφορά σχέσεων και στη χαμηλή εργοκεντρική συμπεριφορά.

Στο εξουσιοδοτικό στυλ οι υφιστάμενοι έχουν υψηλό δείκτη ωριμότητας. Τα άτομα έχουν τις ικανότητες, αυτοπαρακινούνται και χρειάζονται λίγη καθοδήγηση/υποστήριξη από τον ηγέτη, γιατί μπορούν να ολοκληρώσουν μόνοι τους την εργασία. Έτσι δίνεται έμφαση στη χαμηλή ανθρωποκεντρική και εργοκεντρική συμπεριφορά.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συναισθηματική νοημοσύνη που σχετίζεται με την ικανότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει, να αξιολογεί και να ρυθμίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων. Επίσης, σε επίπεδο εργασίας συμβάλλει στον τρόπο που τα άτομα αξιολογούν και αποφασίζουν και σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση, τις διαπροσωπικές σχέσεις και γενικότερα την υγιή κατάσταση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Σχετικά με τον ηγέτη, του δίνει τη δυνατότητα να ελέγχει τα δικά του συναισθήματα και να δημιουργεί ανάλογα συναισθήματα-θετικά- στους συνεργάτες του. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να έχει επίγνωση των προσωπικών και κοινωνικών του ικανοτήτων.

Οι προσωπικές ικανότητες σχετίζονται με στοιχεία όπως το να γνωρίζει κανείς τα συναισθήματα του (αυτεπίγνωση), να μπορεί να τα αξιολογεί τα προτερήματα και τα μειονεκτήματα του σε σχέση με τους άλλους (αυτοαξιολόγηση), να είναι σίγουρος για την αξία και τις ικανότητες του (αυτοπεποίθηση), να διαθέτει τιμιότητα και ακεραιότητα (αξιοπιστία), να μπορεί να χειρίζεται τις αλλαγές και τις καταστάσεις (προσαρμοστικότητα), να ταυτίζεται με τους στόχους της ομάδας (δέσμευση), να είναι έτοιμος για δράση και καινοτομία στις κατάλληλες συνθήκες (πρωτοβουλία), να επιμένει στους στόχους παρά τα εμπόδια και τις δυσκολίες (αισιοδοξία).

Οι κοινωνικές ικανότητες αφορούν στην κοινωνική επίγνωση, αξιοποιώντας την ενσυναίσθηση, την κατανόηση συναισθημάτων, αναγκών και αξιών, την εξυπηρέτηση και την παροχή βοήθειας όπου χρειαστεί. Επίσης σημαντικό στοιχείο είναι ο χειρισμός της διαφορετικότητας (φύλου, εθνικότητας, φυσικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών) και πλήρη ένταξη στο κοινωνικό σύνολο. Τέλος, η διαχείριση σχέσεων, η άσκηση επιρροής, η καλλιέργεια της επικοινωνίας, η διευθέτηση συγκρούσεων, δημιουργία κλίματος συνεργατικότητας, εμπιστοσύνης.

### **1.3: Οργανωσιακή κουλτούρα**

Η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με τις κοινές πεποιθήσεις, συναισθήματα, στάσεις, ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Κάθε σχολική μονάδα έχει τη δική της κουλτούρα, δηλαδή τις δικές της νόρμες, αξίες, αντιλήψεις, συνήθειες που τη διαφοροποιούν από άλλες σχολικές μονάδες και ταυτόχρονα της δίνουν ένα συγκεκριμένο προσανατολισμό.

Η σχολική κουλτούρα διακρίνεται σε εξωτερική και εσωτερική. Η πρώτη αφορά στο κτίριο του σχολείου, στον εξοπλισμό και γενικά σε ό,τι σχετίζεται με την υλική υπόσταση του σχολείου (Αθανασούλα Ρέππα, 1999). Η δεύτερη σχετίζεται με τα εμπλεκόμενα μέλη της σχολικής μονάδας και με τους στόχους που θέτουν για την εξέλιξη και την επιτυχία του σχολείου.

Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις που η οργανωσιακή κουλτούρα ενός σχολικού οργανισμού αποτελεί εμπόδιο στην αποτελεσματική λειτουργία του. οι περιορισμοί αυτοί σχετίζονται με τον αθέμιτο ανταγωνισμό που επικρατεί ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να δημιουργήσει ομάδες ατόμων που εξυπηρετούν τους δικούς τους σκοπούς και όχι του σχολείου. Επίσης, μπορεί να προκύψει απομόνωση κάποιων εκπαιδευτικών με αποτέλεσμα τις μεταξύ τους συγκρούσεις. Ένας ακόμη παράγοντας είναι η υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου, που εξαρτάται αποκλειστικά η χρηματοδότηση της από το κράτος. Επομένως, για τέτοιου είδους ζητήματα του σχολείου δεν υπάρχει αυτονομία. Τέλος, ως προς την ενίσχυση των μαθητών στην εκπαιδευτική διαδικασία αντιμετωπίζονται δυσκολίες σε περιπτώσεις τάξεων ειδικής αγωγής ή παράλληλης στήριξης .

Όσον αφορά στο διαχωρισμό της εσωτερικής κουλτούρας του σχολείου, γίνεται σε τρία επίπεδα: το πρώτο περιλαμβάνει χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος του οργανισμού και νόρμες συμπεριφοράς όπως η στήριξη συναδέλφων, η αποφυγή κριτικής στο διευθυντή, η γνωριμία με συναδέλφους. Το δεύτερο σχετίζεται με το σύστημα των κοινών αξιών όπως η συνεργασία, η εμπιστοσύνη, η ανοιχτή επικοινωνία. Το τελευταίο αποτελείται από συλλογικές παραδοχές που σχετίζονται με την ανθρώπινη φύση, τις ανθρώπινες σχέσεις, την αλήθεια και το περιβάλλον (Schein, 1999).

Ανακεφαλαιώνοντας, η κουλτούρα του σχολείου εξαρτάται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, που επηρεάζουν τόσο την απόδοση των εκπαιδευτικών, όσο και την επίδοση των μαθητών.

### **1.3.1: Οι λειτουργίες της σχολικής κουλτούρας**

Η αποτελεσματικότητα του σκοπού ύπαρξης της σχολικής μονάδας προσδιορίζεται από τις ακόλουθες λειτουργίες:

- Διαφοροποιεί τον οργανισμό από τον άλλο
- Δίνει στον οργανισμό την αίσθηση της ταυτότητας
- Δημιουργεί συνθήκες ανάπτυξης του αισθήματος δέσμευσης στον οργανισμό
- Ενδυναμώνει τη σταθερότητα του οργανισμού
- Δημιουργεί συνοχή στον οργανισμό
- Διαμορφώνει στάσεις και συμπεριφορές των μελών του οργανισμού.

Η ισχυρή κουλτούρα που δημιουργείται με βάση όσα προαναφέρθηκαν διαμορφώνει ένα κλίμα ευφορίας σε όλα τα μέλη (εκπαιδευτικούς, διευθυντές, μαθητές, γονείς). Αυτό έχει ως συνέπεια την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα του σχολείου. Επίσης, την καλλιέργεια ενός κλίματος συναδελφικότητας και συνεργασίας καθώς και τη δημιουργία του αισθήματος της ενότητας, της ταυτότητας και της αφοσίωσης. Όλα τα παραπάνω συνδυαστικά στοχεύουν στην επιδίωξη για συνεχή βελτίωση και προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

### **1.3.2: Στοιχεία και σύμβολα σχολικής κουλτούρας**

Οι Hoy και Miskel (2008, 183,184) θεωρούν πως η σχολική οργανωσιακή κουλτούρα που στοχεύει στην πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων με τη μέγιστη απόδοση, έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Καινοτομία, είναι ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι είναι δημιουργικοί και διακινδυνεύουν για τις επιλογές τους
- Σταθερότητα, είναι ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες ενισχύουν ένα σταθερό καθεστώς στον οργανισμό παρά προκαλούν ανατρεπτικές αλλαγές
- Προσοχή στις λεπτομέρειες, είναι ο βαθμός στον οποίο υπάρχει ενδιαφέρον για την ακρίβεια και τη λεπτομέρεια
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, είναι ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων
- Προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό, είναι ο βαθμός στον οποίο οι διοικητικές αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα
- Προσανατολισμός στην ομάδα, είναι ο βαθμός συνεργασίας και ομαδικότητας των μελών
- Μαχητικότητα, είναι ο βαθμός στον οποίο τα μέλη του οργανισμού συναγωνίζονται και δημιουργούν

Η σχολική κουλτούρα σύμφωνα με τους ίδιους μελετητές εκφράζεται με τα παραπάνω σύμβολα:

- Ιστορίες: αφηγήσεις που βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα
- Μύθοι: αφηγήσεις που βασίζονται σε πεποιθήσεις που δεν σχετίζονται με την πραγματικότητα
- Θρύλοι: ιστορίες με μυθοπλαστικές λεπτομέρειες
- Σύμβολα: στοιχεία που μεταδίδουν την κουλτούρα
- Εθιμοτυπίες: στερεότυπες καθημερινές διαδικασίες που δείχνουν τι είναι σημαντικό στον οργανισμό.

Σε επίπεδο εκπαιδευτικό, η χρήση συμβόλων στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας σχετίζεται με ιστορίες που διαδίδονται στα μέλη του σχολείου, για τους χειρισμούς του διευθυντή σε κρίσιμες καταστάσεις. Επίσης, αναδεικνύουν τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των φορέων του σχολείου.

### 1.3.3: Σημασία της διαμόρφωσης της σχολικής κουλτούρας

Το ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004, 158-160) συμβάλει στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας, καθορίζει τη βελτίωση της, ενώ βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τα πιστεύω και τη συμπεριφορά των μελών της. Υπάρχουν στοιχεία που αναπτύσσουν και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας:

- Κοινοί στόχοι: τα μέλη της σχολικής κοινότητας γνωρίζουν τη στοχοθεσία και με έμφαση στη διδασκαλία και στη μάθηση εργάζονται με υπευθυνότητα για την επίτευξη καλύτερων επιδόσεων.
- Συνυπευθυνότητα: η από κοινού ανάληψη ευθύνης που σχετίζεται με τη βελτιωτική προσπάθεια όχι μόνο στο επίπεδο της μάθησης αλλά και στη μετάδοση του προτύπου συνεργασίας προς τους μαθητές.
- Συνεργασία: η αρμονική συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μελών του σχολείου αναπτύσσει τη συλλογικότητα, την υπευθυνότητα και καλλιεργεί τον προγραμματισμό, την αμοιβαία παρατήρηση και την ανατροφοδότηση.
- Συνεχής μάθηση: οι εκπαιδευτικοί επιλέγουν τη δια βίου μάθηση και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για οργάνωση και συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια.
- Υποστήριξη: μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας όχι μόνο σε εργασιακό επίπεδο αλλά και σε ανθρώπινο.
- Αμοιβαίος σεβασμός: τα εμπλεκόμενα μέλη της σχολικής μονάδας σέβονται και αναγνωρίζουν την προσφορά των συναδέλφων τους για το καλό του σχολείου.
- Ειλικρινής και ανοιχτή επικοινωνία: η καλή επικοινωνία συμβάλει στην ανάπτυξη καλού κλίματος, τόσο για την ανάδειξη και πραγματοποίηση των στόχων, όσο και για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.
- Αναγνώριση και εκτίμηση: επαινείται η συμπεριφορά των προσπαθειών μαθητών και εκπαιδευτικών που στηρίζουν τη βελτίωση της σχολικής μονάδας.
- Πειραματισμός: με καινούριες πρακτικές που σχετίζονται με την εκπαιδευτική διαδικασία.

Από όσα προαναφέρθηκαν, προκύπτει πως στη σχολική μονάδα χρειάζεται αλληλουποστήριξη, συμμετοχικότητα και συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μελών, για να επιτευχθεί η συνεργατική κουλτούρα.

Η σημασία αξιών όπως η εμπιστοσύνη, η ανοιχτοσύνη στην επικοινωνία, η εκτίμηση, η επιβράβευση, η ασφάλεια καθορίζουν τις σχέσεις των μελών του σχολείου. Το θετικό αυτό κλίμα διαπερνά όλες τις δομές του, που αφορούν στη λήψη αποφάσεων, στον καταμερισμό εργασίας, στις δομές επικοινωνίας. Ακόμη, διασφαλίζεται και η καλύτερη αλληλεπίδραση με την κοινωνία, τους τοπικούς φορείς, τους γονείς, την κεντρική διοίκηση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Το σχολείο

Το σχολείο είναι ένας εκπαιδευτικός θεσμός που επιτελεί προσδιορισμένες παιδαγωγικές και κοινωνικές λειτουργίες. Δημιουργήθηκε και καθιερώθηκε λόγω της επιβεβλημένης ανάγκης για παροχή «οργανωμένης συστημικής και μεθοδευμένης αγωγής, διδασκαλίας και μάθησης», ως προϊόν της επιστημονικής, πολιτισμικής, οικονομικής και κοινωνικής εξέλιξης μιας κοινωνικής ομάδας ή χώρας. (Κωνσταντίνου, 2015).

Η σχολική μονάδα αποτελεί υποσύστημα της κοινωνίας που δημιουργήθηκε ιστορικά με βάση τις επικρατούσες πολιτιστικές, οικονομικές, πολιτικές, επιστημονικές, παιδαγωγικές και κοινωνικές συνθήκες, από τις οποίες εκφράζει την επικρατούσα πολιτική ιδεολογία και το επίπεδο υπόστασης και ανάπτυξης μιας κοινωνίας (Κωνσταντίνου, 2015).

Συμπερασματικά, το σχολείο αφορά το σύνολο των εκπαιδευτικών βαθμίδων του εκπαιδευτικού συστήματος που υπάγονται στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Παιδείας.

### 2.1:Το σύστημα του σχολείου

Η σχολική εκπαίδευση στην Ελλάδα διακρίνεται σε πρωτοβάθμια, που περιλαμβάνει τα νηπιαγωγεία και τα Δημοτικά σχολεία και σε δευτεροβάθμια που αντιστοιχούν τα Γυμνάσια και τα Λύκεια.

Σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε την έννοια του σχολείου από διαφορετικές σκοπιές, ώστε να «φωτιστεί» περισσότερο ο όρος του σχολείου. Ας το εξετάσουμε λοιπόν από:

- Φαινομενολογικής σκοπιάς, είναι ο χώρος, όπου τα παιδιά συγκεκριμένης ηλικίας συγκεντρώνονται για να αποκτήσουν γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρίες και να αναπτύξουν τις ικανότητες και τα ταλέντα τους, που πιθανόν να φανούν χρήσιμα στο μέλλον.
- Ιστορικής σκοπιάς, το ωθεί τον άνθρωπο να ασχοληθεί με θέματα φιλοσοφικά, κοινωνικά, πολιτικά, πολιτιστικά με στόχο να καλλιεργήσει την ελεύθερη σκέψη και την κριτική ικανότητα.
- Ανθρωπολογικής σκοπιάς, συμβάλει στην εξελικτική πορεία του ανθρώπου και στη σταδιακή μετάβαση από τα ανέμελα χρόνια της παιδικής ηλικίας στις υποχρεώσεις της ενήλικης ζωής.
- Κοινωνιολογικής σκοπιάς, είναι ένας κοινωνικός θεσμός εντός του οποίου ο νέος άνθρωπος μέσω προγραμματισμένης και μεθοδευμένης εκπαιδευτικής διαδικασίας οικειοποιείται τα πολιτιστικά αγαθά και τα κοινωνικά επιτεύγματα της ομάδας στην οποία ανήκει (Ξωχέλλης, 2007, 13-14).

- Νομικής σκοπιάς εκλαμβάνεται ως δημόσια υπηρεσία οργανωμένη και διαρκής, στην οποία επιδιώκονται συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί στόχοι, με τη διδασκαλία συγκεκριμένων γνωστικών αντικειμένων (Ξηροτύρη-Κωφίδου, 2003, 57-58).
- Διδακτικής σκοπιάς είναι ένας τυπικός θεσμός που στόχο έχει να επιτελέσει συγκεκριμένες λειτουργίες και διακρίνεται για τις αρχές της υπολογιστικότητας, προβλεψιμότητας, αποδοτικότητας, ελέγχου και εξειδίκευσης (Νόβα-Καλτσούνης, 2010, 253).
- Παιδαγωγικής σκοπιάς στοχεύει στη μεταλαμπάδευση γνώσεων μέσα από την εφαρμογή του τυπικού προγράμματος και τη μετάδοση της διδακτέας ύλης. Σύμφωνα με Πυργιωτάκη (2000, 176-181) το σχολείο επιτελεί δυο ειδών λειτουργίες: η πρώτη σχετίζεται με την ανάπτυξη της προσωπικότητας του μαθητή και η δεύτερη με τις κοινωνικές λειτουργίες που συμβάλλουν στην κοινωνικοποίηση του ατόμου. Κατά τον Κατσαρό (2006, 14) το σχολείο έχει διφυή χαρακτήρα. Από τη μια λειτουργεί ως διοικητικός θεσμός με γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά, ιεραρχική οργάνωση και από την άλλη είναι κοινωνικός θεσμός που ασκεί αλληλεπιδράσεις με την ευρύτερη κοινωνία.

Το σχολείο νοείται ως οργανισμός που χαρακτηρίζεται από μια αλληλεξάρτηση των στοιχείων του όπως οι αξίες, οι κοινωνικοί ρόλοι, το σύστημα διοίκησης και αυτά υπηρετούν τις ειδικές λειτουργίες που πρέπει να επιτελέσει το σχολείο.

Το σχολείο είναι μια κοινωνική οργάνωση γιατί αποτελείται από ανθρώπους, τους εκπαιδευτικούς. Τα μέλη της σχολικής κοινότητας συνδέονται με μια διοικητική δομή (διευθυντής-υφιστάμενοι) τόσο στο επίπεδο της εργασίας όσο και σε επίπεδο κοινωνικών σχέσεων και συμπεριφορών.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας σχολικής μονάδας σύμφωνα με Κωνσταντίνου (1994) και Σαϊτη (2005) είναι τα ακόλουθα:

□ Πόροι και πληροφορίες

Το σχολείο χαρακτηρίζεται από 3 κοινά στοιχεία: το ανθρώπινο δυναμικό (διδάσκοντες, μαθητές, διοικητικοί υπάλληλοι κ.α) που είναι έμψυχο και έχει καθορισμένο ρόλο. Επίσης, τους υλικούς πόρους που αναφέρονται σε υλικοτεχνικές υποδομές βιβλία, υπολογιστές, που αποτελούν βασικά στοιχεία για την εκπαιδευτική διαδικασία. Τέλος, τις πληροφορίες, που αναφέρονται στη συμπεριφορά όλων των παραγόντων που σχετίζονται με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου.

#### Σκοποί

Σε μια σχολική μονάδα υπάρχει μια πολλαπλότητα από στόχους προς επίτευξη, είναι οι βραχυπρόθεσμοι και οι μακροπρόθεσμοι. Ωστόσο, τα σχολεία χρειάζονται αντικειμενικούς στόχους, για να πετύχουν στους σκοπούς τους. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να είναι σταθεροί και η διοίκηση πρέπει να τους επιλέγει κατά σειρά προτεραιότητας, ώστε να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Βεβαίως, οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να βρίσκονται σε ρεαλιστική σχέση με τους διαθέσιμους πόρους.

Στη χώρα μας, που ισχύει το συγκεντρωτικό σύστημα, οι στόχοι τίθενται από την κεντρική εξουσία, το Υπουργείο Παιδείας. Επομένως, η αυτοδιοίκηση των ελληνικών σχολείων είναι αρκετά περιορισμένη και βρίσκει εφαρμογή σε ορισμένα θέματα της καθημερινής τους λειτουργίας.

#### Δομή

Κάθε σχολείο έχει δική του δομή, δηλαδή το χωροταξικό πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας (διδάσκαλοι, μαθητές, εργαστήρια, αίθουσες ) όσο και τον τρόπο που καταμερίζει σαφείς ενέργειες για την πραγματοποίηση των στόχων του.

#### Συμπεριφορά

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα σε ό,τι σχετίζεται με το σχολείο. Ο τρόπος με τον οποίο φέρονται τα άτομα του σχολείου ποικίλλει ανάλογα με τις περιστάσεις και τους ανθρώπους.

#### Λειτουργίες του σχολείου

Το σχολείο έχει να επιτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο. Κατηγοριοποιώντας τις επιμέρους δραστηριότητες, σε δυο κατηγορίες λειτουργιών: τις παραγωγικές, όπως είναι η μορφωτική και παιδαγωγική λειτουργία που αποβλέπουν στην παροχή υπηρεσιών και τις βοηθητικές όπως είναι η διοικητική λειτουργία, που εξασφαλίζουν την ύπαρξη των πρώτων (Σαϊτης,1994).

Σε κάθε περίπτωση, κάθε δραστηριότητα στο σχολείο έχει συγκεκριμένους στόχους και επιδιώξεις, που επιτυγχάνονται με τον κατάλληλο προγραμματισμό, οργάνωση, διαρκή έλεγχο και αποτελεσματική καθοδήγηση.

Όπως αναφέρθηκε, το σχολείο είναι μια οργανωμένη κοινωνική οντότητα, που επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους, για την προώθηση των οποίων διαθέτει κατάλληλη δομή και οργάνωση. Λειτουργεί σαν ανοιχτό σύστημα που διατηρεί σχέσεις αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (Ζαβλανός, 2003).

Η δραστηριότητα κάθε μέλους του συστήματος επηρεάζει και επηρεάζεται από τη δραστηριότητα των υπολοίπων υποσυστημάτων, είτε αυτά βρίσκονται στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Κατά τη διαδικασία αυτή δέχεται

εισροές από το εξωτερικό περιβάλλον, τις οποίες μετασχηματίζει σε εκροές και μέσω της κυκλικής διαδικασίας, ο σχολικός οργανισμός βρίσκεται συνεχώς σε διαδικασία ανατροφοδότησης.

Εκτός από τους εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στην οργάνωση και στη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος υπάρχουν κι άλλες μεταβλητές όπως το ανθρώπινο δυναμικό, η υλικοτεχνική υποδομή, η τεχνολογία.

Επομένως, το σχολείο είναι ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα που επικοινωνεί, ανταλλάσει πληροφορίες, συνεργάζεται, συλλειτουργεί, αλληλοεξαρτάται και αλληλοεπηρεάζεται με τα επιμέρους υποσυστήματα, στοχεύοντας στην επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης. Αυτό σημαίνει πως δημιουργείται πολυπλοκότητα στο εσωτερικό της σχολικής μονάδας.

Σύμφωνα με Ballantine&Hammack, (2015, 29-34), τα συστατικά στοιχεία κάθε κοινωνικού συστήματος είναι:

- Η οργάνωση εντός της οποίας επιτελείται κάθε δράση. Στο σχολείο υπάρχει η δομή, οι θέσεις, οι ρόλοι, οι στόχοι, το πρόγραμμα, οι διαδικασίες όπως η διδασκαλία, η επικοινωνία, η κοινωνικότητα. Τα μέλη του σχολικού οργανισμού που λαμβάνουν αποφάσεις πρέπει να αντιλαμβάνονται τις πληροφορίες εντός και εκτός του συστήματος και να ανταποκρίνονται συνεχώς στο ρόλο τους.
- Το περιβάλλον του συστήματος που είναι ό,τι το πλαισιώνει και το επηρεάζει με οποιονδήποτε τρόπο. Διακρίνεται σε άμεσο και δευτερόν. Στην πρώτη κατηγορία υπόκεινται όσοι έχουν άμεση επαφή και επικοινωνία με το σχολείο (σχολικό συμβούλιο, σύλλογος γονέων, διατάξεις υπουργείου). Στη δεύτερη εντάσσονται το τεχνολογικό, πολιτικό, οικονομικό, θρησκευτικό περιβάλλον και οι πολιτισμικές αξίες. Σύμφωνα με Σαϊτή (2012, 43) οι παράγοντες που αλληλεπιδρούν και αναπτύσσουν σχέσεις επικοινωνίας και συνεργασίας με το σχολείο χωρίζονται σε τρεις ομάδες: α) το εσωτερικό περιβάλλον, που περιλαμβάνει ότι βρίσκεται μέσα στο σχολείο, β) το ειδικό περιβάλλον, που αφορά στα στοιχεία που είναι εντός της σχολικής μονάδας και σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία του και γ) το εξωτερικό περιβάλλον που περιέχει τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός σχολείου και του ασκούν έμμεσες επιρροές (σύλλογοι γονέων, τοπική κοινωνία). Τις ομάδες αυτές και τη διάδρασή τους τη βλέπουμε στο παρακάτω σχήμα 1:



Σχήμα 1: Περιβάλλον σχολείου

- Οι εισροές στο σύστημα έρχονται από το περιβάλλον με τη μορφή πληροφοριών, εκπαιδευτικού υλικού, μαθητών, εκπαιδευτικών, διατάξεων υπουργείου, αποφάσεων τοπικής κοινωνίας, επιχορηγήσεων, οικονομικών πιέσεων.
- Οι εκροές σχετίζονται με τα υλικά ή άυλα αποτελέσματα που διοχετεύονται από τον οργανισμό στο κοινωνικό περιβάλλον. Εδώ μπορεί να ενταχθούν η διαμόρφωση στάσεων και αξιών, η κοινωνικοποίηση, η παρεχόμενη γνώση, η επαγγελματική αποκατάσταση των μαθητών.
- Η ανατροφοδότηση αποτελεί μηχανισμό επικοινωνίας και ελέγχου. Το σύστημα ανάλογα των πληροφοριών που λαμβάνει προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Από αυτά τίθενται οι στόχοι επίτευξης αλλά και οι επιδιωκόμενες αλλαγές.

## 2.2: Το θεσμικό πλαίσιο

### 2.2.1 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Σύμφωνα με το ν 2986/2002, το οργανωτικό σχήμα της εκπαίδευσης διακρίνεται σε τέσσερα(4) επίπεδα, όπως βλέπουμε στο σχήμα2:



Σχήμα 2-Επίπεδα Διοίκησης της Σχολικής Εκπαίδευσης

Εθνικό(κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας)

Περιφερειακό(13 ΠΔΕ: Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας & Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης)

Νομαρχιακό(καλύπτονται θέματα σχολικής εκπαίδευσης της διοικητικής περιφέρειας του νομού-58 Διευθύνσεις που εδρεύουν στις πρωτεύουσες των αντίστοιχων νομών.

Τοπικό(καλύπτονται διοικητικά κι οργανωτικά θέματα της σχολικής μονάδας). Σε τοπικό επίπεδο υπάγονται οι Διευθυντές και οι Υποδιευθυντές Σχολικών Μονάδων, οι οποίοι ασκούν τη καθημερινή διοίκηση της Σχολικής Μονάδας και ο Σύλλογος Διδασκόντων. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών σχολικών μονάδων καθορίζονται πιο συγκεκριμένα με Υ.Α.Φ.353.1/324/105657/Δ1(ΦΕΚ1340/16-10-2002, τ.Β'), όπου στο άρθρο 27, παρ.1 αναφέρεται πως ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας κι είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός –παιδαγωγικός υπεύθυνος στον χώρο αυτό. Ο Διευθυντής οφείλει

ν' ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες όλων των υποσυστημάτων που αλληλεπιδρούν στη Σχολική Μονάδα (Υπουργείο Παιδείας- Περιφέρειες-Διευθύνσεις-Τμήματα-Γραφεία), Συντονιστής-Σχολικός Σύμβουλος, Σύλλογος Διδασκόντων, Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων, Σχολική Επιτροπή-Δήμος- επιλέγοντας μια λεπτή ισορροπία με όλους τους εμπλεκόμενους.

### **2.2.2 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ**

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αποτελεί τον εκφραστή της ηγεσίας στην εκπαίδευση και οπωσδήποτε είναι ένας από τους βασικούς κρίκους του εκπαιδευτικού συστήματος. Ο ρόλος του διευθυντή είναι πολυδιάστατος, οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του ορίζονται βάσει της Υ.ΑΦ.353.1/324/105657/Δ116-10-2002) του διευθυντή είναι πολυδιάστατος: σελ, 176, 1. ετησια έκθεση Α.ΔΙ.Π.Π.Δ.Ε.2020:

-Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε να θέσει υψηλούς στόχους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοιχτό στην κοινωνία.

-Καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες παιδαγωγικού χαρακτήρα, αποτελώντας παράδειγμα για το προσωπικό.

-Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.

-Προϊσταται των εκπαιδευτικών, συντονίζει το έργο τους, συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα με πνεύμα αλληλεγγύης, αμβλύνει αντιθέσεις, ενθαρρύνει πρωτοβουλίες.

-Παρακολουθεί και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς, ώστε ν' ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις τους και αξιολογεί το έργο τους, βάσει της κείμενης νομοθεσίας.

-Συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους, με διοικητικά στελέχη, με εκπαιδευτικούς, καθώς και με μαθητές και γονείς για την επίτευξη κοινών εκπαιδευτικών στόχων.

-Έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση του θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων εντός της σχολικής κοινότητας.

-Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς των διδασκόντων και των μαθητών και είναι υπεύθυνος για την τήρηση της πειθαρχίας.

-Απευθύνει στους διδάσκοντες συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης. Προωθεί, σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων και Σχολικούς Συμβούλους, επιμορφωτικά προγράμματα για το διδακτικό προσωπικό και συμμετέχει σ' αυτά.

-Συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους και τον Διευθυντή Εκπαίδευσης ή συγκαλεί συσκέψεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων της σχολικής μονάδας.

-Συνεργάζεται με τις μαθητικές κοινότητες για την οργάνωση της σχολικής ζωής.

Αναφορικά με το σύστημα επιλογής στις θέσεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων, η κατάρτιση σε θέματα διοίκησης υπολογίζεται μόνο ως εμπειρία και δε θεωρείται προαπαιτούμενο για μια τέτοια θέση ευθύνης.

Μελετώντας το θεσμικό πλαίσιο αλλά και το θεωρητικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των σχολείων, από το 1985(ν.1566/1985) ως τώρα(ν.4547/2018-ΦΕΚ Α',102), διαπιστώνεται ότι συντηρείται ένας κεντρικός, γραφειοκρατικός έλεγχος της διοίκησης. Υπήρξαν νομοθετικές ρυθμίσεις που απέβλεπαν στην αποκέντρωση και καθετοποίηση της διοίκησης στην εκπαίδευση. Κι ενώ υπάρχει πλήθος διατάξεων και εγκυκλίων που αφορούν στη διοίκηση των σχολικών μονάδων, στην ουσία τα περιθώρια ουσιαστικής άσκησης διοίκησης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι περιορισμένα. Οι διευθυντές έχουν περισσότερες εκτελεστικές αρμοδιότητες κι ελάχιστες διοικητικές οι οποίες εντοπίζονται κυρίως στο επίπεδο της καθημερινής λειτουργίας, στο λειτουργικό προγραμματισμό, στην αποτελεσματική οργάνωση του σχολείου και στην καθοδήγηση και παρακίνηση του προσωπικού, αναφέρει ο Γ. Παναγιωτόπουλος(2013).

Τα κριτήρια επιλογής συνεχώς αλλάζουν χωρίς καμία σταθερότητα. Είναι χαρακτηριστικό ότι δεν έχει εφαρμοσθεί ποτέ το ίδιο πλαίσιο για δεύτερη φορά τα τελευταία τριάντα χρόνια. Ωστόσο, οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις απαιτούν χρόνο, ενδιάμεσες αξιολογήσεις, επανατροφοδοτήσεις, διορθωτικές παρεμβάσεις και φυσικά τελική αποτίμηση του αποτελέσματος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η πρόσφατη νομοθετική ρύθμιση(ν.4327/2015) για την επιλογή των στελεχών, που στην ουσία καταστράτηγισε βασικές αρχές της διοικητικής επιστήμης, δημιούργησε εντάσεις στην εκπαιδευτική κοινότητα καθώς και αμφισβήτηση της νομιμότητας των ρυθμίσεων. Η απόφαση(711/2016) της Ολομέλειας του ΣτΕ περί αντισυνταγματικότητας των τελευταίων νόμων για την επιλογή των Διευθυντών, επιβεβαιώνει τα διαβλητά κι αναξιοκρατικά κριτήρια επιλογής που επικρατούν στο εκπαιδευτικό μας σύστημα. Η απόφαση αυτή του ΣτΕ οδήγησε στην επανα-νομοθέτηση της διαδικασίας επιλογής Διευθυντών.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ(2008), ο ρόλος των σχολικών ηγετών πρέπει να ενισχύεται με την νομιμότητα και την αρμοδιότητα που θα τους επιτρέψει να ηγηθούν των σχολείων τους. Ωστόσο, η νομιμότητα, καθώς και η αρμοδιότητα πηγάζει κι από την αναγνωρισμένη ικανότητα.

Στο σημείο αυτό εισέρχεται το σημαντικό θέμα της αξιολόγησης που είναι προϋπόθεση και που μέχρι σήμερα δεν έχει εφαρμοσθεί εξ αιτίας εξωτερικών αντιδράσεων ισχυρών ιδεολογικών ομάδων και εσωτερικών αντιστάσεων συντεχνιακών συμφερόντων. Η αξιολόγηση του διευθυντή αλλά και η αυτό-αξιολόγηση της σχολικής μονάδας είναι σύμφυτες με την ουσία της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αφού δίνει ένα σταθερό πολιτικό, διοικητικό και παιδαγωγικό πλαίσιο αναφοράς. Επίσης, έχει διαμορφωτικό, παιδαγωγικό και ανατροφοδοτικό χαρακτήρα σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο με έγκυρα πληροφοριακά στοιχεία, με



στόχο την αντικειμενική εικόνα και αποδοτικότητα του ελληνικού εκπαιδευτικού μας συστήματος.

Με βάση όσα αναφέρθηκαν, η αναγκαιότητα επανακαθορισμού του θεσμικού πλαισίου που αφορά στην επιλογή, στις αρμοδιότητες και στα καθήκοντα του διευθυντή σχολικής μονάδας θα δώσει τη δυνατότητα στην μεν ηγεσία να μην αποτελεί απλά διαχειριστικό όργανο των καταστάσεων, στο δε ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ν' αναιρέσει τις δυσλειτουργίες του και να συμβαδίσει με τις σύγχρονες προκλήσεις και απαιτήσεις.

Κάθε μεταρρύθμιση στην εκπαίδευση χρειάζεται μελέτη, τεκμηρίωση, δοκιμή, αξιολόγηση, αφού η οποιαδήποτε αλλαγή επηρεάζει καταλυτικά το μέλλον της νέας γενιάς. Οι πολιτικές αποφάσεις που δε στηρίζονται σε επιστημονικά δεδομένα και μακροχρόνιο σχεδιασμό, θεωρούνται γνώμες ή αποσπασματικές αντιγραφές διεθνών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αλλά μ' αυτές δεν μπορεί να γίνει ουσιαστικός και αποτελεσματικός εκπαιδευτικός σχεδιασμός.

### **2.2.3 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ-ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ ΠΑΙΔΕΙΑΣ**

Με την Υ.Α.6397/20199(ΦΕΚ 3537/β/20-09-20219), καθορίστηκε η λειτουργία των σχολικών επιτροπών και η εμπλοκή των διευθυντών σ' αυτές. Για τις λειτουργικές δαπάνες των σχολείων, συστάθηκαν δύο συλλογικά όργανα λαϊκής συμμετοχής:

Α) η ΔΕΠ(Δημοτική Επιτροπή Παιδείας για σχεδιασμό και διαχείριση της εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο)

Β) Οι Σχολικές Επιτροπές είναι ΝΠΔΔ(Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου) ως φορείς εμπλεκόμενοι στη διοικητική λειτουργία και κυρίως στην οικονομική διαχείριση των σχολικών μονάδων. Οι σχολικές επιτροπές συγχωνεύονται σε δύο νομικά πρόσωπα, ένα για τις σχολικές μονάδες της ΠΕ κι ένα για τις σχολικές μονάδες ΔΕ (αυτή η διάκριση μας αφορά για το σχολικό συγκρότημα που μελετάμε). Τα θέματα λειτουργίας, πιστώσεων κι ελέγχου των σχολικών επιτροπών καθορίζονται από το ΥΠΕΣΔΔΑΗ ΣΕ απαρτίζεται από δυο αρχαιότερους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Το σημαντικό είναι ότι ο Δ.Σ.Μ. συμμετέχει με δικαίωμα ψήφου για θέμα που αφορά το σχολείο του. Στη σχολική επιτροπή συμμετέχει κι ένας εκπρόσωπος της Ένωσης Γονέων.

Επίσης, κάθε σχολικό έτος πραγματοποιούνται τρία **Σχολικά Συμβούλια** που προεδρεύει ο Διευθυντής και συμμετέχουν Σύλλογος Διδασκόντων, ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων, ένας εκπρόσωπος του Δήμου, και στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση και εκπρόσωποι του 15μελούς, τα πρακτικά των οποίων καταγράφονται σε βιβλίο. Τα Σχολικά Συμβούλια εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία με κάθε

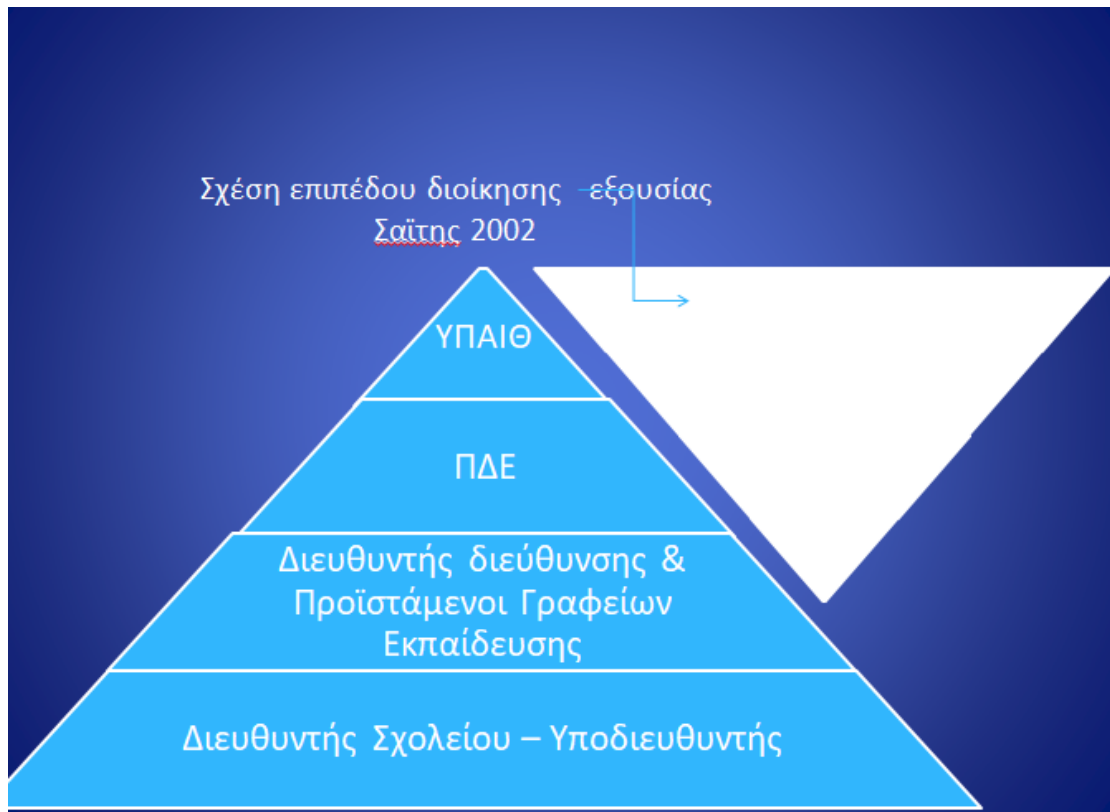
πρόσφορο τρόπο,την καθιέρωση τρόπων επικοινωνίας διδασκόντων και οικογενειών των μαθητών και του σχολικού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με την διοικητική μεταρρύθμιση Καλλικράτη,έχουμε εμπλοκή των ΟΤΑ στην κατασκευή,επισκευή και συντήρηση των κτιριακών υποδομών, στις λειτουργικές δαπάνες των σχολείων όπως τεχνολογικό εξοπλισμό,γραφικές ύλες,καθαριότητα κ.α.Ο περιορισμός των αρμοδιοτήτων και του πεδίου δράσης των ΟΤΑ σε σχέση με την εκπαίδευση,απηχί την κυρίαρχη συγκεντρωτική αντίληψη ότι «η δημόσια εκπαίδευση σε καμιά περίπτωση δε μπορεί να θεωρηθεί τοπική υπόθεση»(ΣτΕ 2592/1999).

Εξαιτίας του συγκεντρωτισμού,συντηρείται μια δυσκίνητη κι ανελαστική γραφειοκρατία.Δυσκολεύει τη διαμόρφωση τοπικής εκπαιδευτικής πολιτικής από τις σχολικές μονάδες.

#### **2.2.4 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΓΟΝΕΩΝ**

Το θεσμικό πλαίσιο για τη θεσμοθέτηση της συμμετοχής των γονέων στην ελληνική εκπαίδευση είναι σχετικά πρόσφατο.Η τυπική κι επίσημη εμπλοκή των γονέων στην εκπαιδευτική διαδικασία συντελείται με τη δράση ενός θεσμοθετημένουσυλλογικού οργάνου,που ονομάζεται Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων και δρα υποστηρικτικά στη Σχολική Μονάδα.Ο ρόλος και η δράση του έχει θεσμοθετηθεί με τελευταίοάρθρο2 του νόμου2621/98 και συμπληρωμένο με Υ.Α. Δ4/662/23.12.98 Ο ρόλος του είναι κυρίως υποστηρικτικός. Βοηθάει στην σωστή επικοινωνία σχολείου-γονέων, στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας και κοινής ευθύνης, στη διοργάνωση προγραμμάτων-σεμιναρίων,σχολικών δράσεων,στη συνεργασία με το σχολείο για παραβατικές συμπεριφορές.Η ιεραρχία στην εξουσία θα μπορούσε ν'αποτυπωθεί με μια πυραμίδα,στη βάση της οποίας βρίσκεται ο διευθυντής του σχολείου και με ανώτατο όργανο εξουσίας το Υπουργείο.Η πυραμίδα αυτή λειτουργεί αντίστροφα όσον αφορά τις υποχρεώσεις σε επίπεδο διοίκησης,όπου στην κορυφή της βρίσκεται ο διευθυντής,όπως βλέπουμε στην εικόνα 3:



Σχήμα 3:Σχέση επιπέδου διοίκησης-εξουσίας

### 2.3: Αλληλεπίδραση: Επικοινωνία – διάδραση των φορέων

Καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία και στην ταυτότητα ενός σχολείου έχει η διάδραση και συνεργασία μεταξύ των φορέων, κρατώντας πάντα τις σφαίρες επιρροής του καθένα ξεχωριστά,όπως βλέπουμε στο σχήμα 4:



Σχήμα 4: Διάδραση φορέων

### 2.3.1 Εκπαιδευτικοί και οικογένεια

Στην ελληνική πραγματικότητα η συνεργατική σχέση σχολείου και οικογένειας εξαντλείται στο πλαίσιο συγκεκριμένων υποχρεώσεων, όπως η συμμετοχή των γονέων σε σχολικές εκδηλώσεις ή η ενημέρωση για την πρόοδο του μαθητή. Σε μικρότερο ποσοστό, οι γονείς συμμετέχουν πιο ενεργά για ζητήματα που αφορούν στις δραστηριότητες του σχολείου ή στην παρακολούθηση σχολικών συνεδριάσεων.

Η εμπλοκή των γονέων χωρίζεται σε τυπικές και άτυπες μορφές επικοινωνίας. Η τυπική μορφή σχετίζεται με το δικαίωμα των γονέων να αποφασίζουν για εκπαιδευτικά ζητήματα, να συμμετέχουν σε συλλόγους εκπροσώπησης. Το πιο ουσιαστικό τμήμα τυπικής επικοινωνίας αποτελεί ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων που έρχεται σε επικοινωνία και συνεννόηση με το διευθυντή του σχολείου και τους εκπαιδευτικούς.

Η άτυπη μορφή επικοινωνίας αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών και περιλαμβάνουν τις προσωπικές σχέσεις/φιλίες, την παραμονή του γονέα στην αυλή του σχολείου, τις μη προκαθορισμένες επισκέψεις του γονέα στο σχολείο αλλά και την παραμονή του γονέα εντός της σχολικής τάξης.

Η συμμετοχή των γονέων προσδιορίζεται τις περισσότερες φορές από μια επίσκεψη για την παρακολούθηση σχολικών παραστάσεων ή από την εθελοντική συμμετοχή σε μη εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

### **2.3.2 Εκπαιδευτικοί και γονείς για τους μαθητές**

Μελέτες έχουν αποδείξει τη σπουδαιότητα της αμφίδρομης σχέσης ανάμεσα στο σχολείο και στο σπίτι. Η καλή και επικοινωνιακή συνεργασία της σχολικής μονάδας και των γονέων συμβάλλει στην ανάπτυξη των παιδιών σε κοινωνικό, συναισθηματικό και εκπαιδευτικό επίπεδο.

Η ενεργός συμμετοχή των γονέων στην εκπαίδευση των παιδιών έχει πολλά οφέλη ανεξάρτητα από την ηλικία, το γνωστικό προφίλ, το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο και το πολιτιστικό πλαίσιο που βρίσκονται (Μυλωνάκου –Κεκέ, 2009). Επιπλέον, αυξάνει τα κίνητρα για μάθηση, την απόδοση στις εργασίες, τη θετικότητα σε ό,τι σχετίζεται με το σχολείο.

Η συνεργασία σχολείου – οικογένειας συμβάλλει ακόμη στην πρόληψη προβληματικών συμπεριφορών των μαθητών, στην ενίσχυση της εστίασης της προσοχής στη γνώση, στη σταθερότητα της σχολικής μονάδας.

Όμως δεν επηρεάζονται μόνο οι μαθητές από αυτή την αλληλεπίδραση αλλά και οι εκπαιδευτικοί και συνολικά το σχολικό περιβάλλον.

Πρέπει να σημειωθεί πως η γονεϊκή εμπλοκή δεν είναι πάντα εύκολη, ούτε επιθυμητή από τους εκπαιδευτικούς. Επίσης, δεν εγγυάται πάντα τη βελτίωση της απόδοσης του μαθητή.

Επομένως, η συνεργασία – επαφή γονέα και εκπαιδευτικού σχετίζεται άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά. Όμως σε έρευνα του Georgiou (1997) βρέθηκε πως η εποπτεία της σχολικής συμπεριφοράς στο σπίτι, η προσπάθεια ανάπτυξης των ενδιαφερόντων του παιδιού και η επαφή με το σχολείο, μπορούν να το βοηθήσουν να αποδώσει καλύτερα.

### **2.3.3 Εκπαιδευτικοί και γονείς για τους εκπαιδευτικούς**

Όταν οι γονείς συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς κατανοούν καλύτερα τις δυσκολίες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τελευταίοι καθημερινά. Επίσης, η επιβράβευση του εκπαιδευτικού έργου και της συνολικής προσπάθειας βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής πρακτικής. Αυτό είναι σημαντικό ιδιαίτερα όταν το εκπαιδευτικό έργο προσαρμόζεται στις ανάγκες των μαθητών. Επομένως, η αναγνώριση, επιβράβευση και η εκτίμηση προς τους εκπαιδευτικούς μειώνουν τα επίπεδα άγχους και αυξάνουν την αποτελεσματικότητά τους. Τέλος,

βελτιώνουν την επικοινωνία με τους γονείς και σε αρμονικό επίπεδο αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι εντάσεις.

#### **2.3.4 Εκπαιδευτικοί και γονείς για τους γονείς**

Η αρμονική συνεργασία των εκπαιδευτικών με τους γονείς συμβάλλει τόσο στην ενημέρωση για την πρόοδο του μαθητή σε τακτά χρονικά διαστήματα, όσο και στην εκπαιδευτική και ψυχολογική στήριξη του παιδιού. Όταν οι γονείς αισθάνονται ικανοποίηση από τον εκπαιδευτικό και το έργο του, νιώθουν πληρότητα και λιγότερο άγχος.

#### **2.3.5 Σχολείο, δήμος και τοπική κοινωνία**

Η εκπαίδευση αποτελεί σημαντική λειτουργία της κοινωνίας. Το σχολείο συνδέεται και αλληλεπιδρά με το ευρύτερο σύστημα της κοινωνίας στην οποία λειτουργεί, γι' αυτό αποτελεί και ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα (Πασιαρδής 2006, Σαίτης 2002).

Η τοπική αυτοδιοίκηση έχει αρμοδιότητα να στηρίζει τη διοικητική λειτουργία των σχολικών μονάδων, τη διαχείριση των πιστώσεων που διατίθενται για την κάλυψη των λειτουργικών δαπανών του σχολείου και την εξασφάλιση της επαρκούς υλικοτεχνικής υποδομής. Έτσι η τοπική Αυτοδιοίκηση από μεριά της συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία των σχολικών μονάδων και στηρίζει τις δραστηριότητες και τις πρωτοβουλίες τους, εντός και εκτός ωρολόγιου προγράμματος.

Το σύγχρονο σχολείο οφείλει να αποτελεί συνδεδετικό κρίκο ανάμεσα στην τοπική κοινωνία και στην εκπαιδευτική κοινότητα. Επίσης, να προωθεί δράσεις κοινωνικού και πολιτισμικού περιεχομένου που μπορούν να υλοποιηθούν στο πλαίσιο μαθημάτων, καινοτόμων προγραμμάτων, σχολικών εκδρομών, γιορτών και εκδηλώσεων.

Οι δράσεις αυτές αποτελούν ένα άνοιγμα του σχολείου και μια σύνδεση με την κοινωνία και την τοπική αυτοδιοίκηση προς όφελος τόσο των μαθητών όσο και των κατοίκων της ευρύτερης περιοχής.

Σχετικά με τους μαθητές, αυτές οι δράσεις προωθούν την ανάπτυξη της φαντασίας, της δημιουργικότητας, της υπευθυνότητας και των αρχών του εθελοντισμού. Αναφορικά με τους κατοίκους της περιοχής οι πρωτοβουλίες αυτές ενεργοποιούν τη δυνατότητα για συμμετοχή στο κοινωνικό γίγνεσθαι, στην καλλιέργεια αξιών μέσω της κοινωνικής προσφοράς και την ποιοτική εκμετάλλευση του ελεύθερου χρόνου.

Οι υποδομές του σχολείου μπορούν να χρησιμοποιηθούν, λειτουργώντας απογευματινές ώρες και Σαββατοκύριακα, για δραστηριότητες μορφωτικών/πολιτιστικών συλλόγων (μαθήματα παραδοσιακών χορών, μαθήματα ζωγραφικής), η σχολική βιβλιοθήκη για διοργάνωση εκθέσεων, οι αθλητικές

εγκαταστάσεις για αγώνες και γυμναστική και τέλος οι σχολικές αίθουσες για προγράμματα επιμόρφωσης ή ενημερωτικών διαλέξεων.

Τέλος, στοχεύοντας στην ολόπλευρη αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των μαθητών, το σχολείο πρέπει να ενθαρρύνει την ανάπτυξη δραστηριοτήτων εθελοντισμού και κοινωνικής προσφοράς σε συνεργασία με τις υπηρεσίες της τοπικής αυτοδιοίκησης

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:**

### **Ο ρόλος του Διευθυντή, ως αρχιτέκτονα και ρυθμιστή του σχολικού κλίματος**

#### **3.1: Η διαμόρφωση του σχολικού κλίματος**

Το κλίμα δίνει σε μια σχολική μονάδα την ιδιαιτερότητα του χαρακτήρα της και αυτό είναι που τη διαφοροποιεί από άλλες σχολικές μονάδες, έστω κι αν φαινομενικά μοιάζουν ίδιες.

Κατά την άποψη Ζαβλάνου (1999), το κλίμα ενός συγκεκριμένου σχολείου διαμορφώνεται από τις αντιληπτικές όψεις των μελών του, δηλαδή εκείνο που πιστεύουν οι δάσκαλοι, οι μαθητές και ο διευθυντής του σχολείου, και όχι αναγκαστικά αυτό που ισχύει στην πραγματικότητα.

Στο κλίμα του οργανισμού, η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει τις λέξεις ατμόσφαιρα, κουλτούρα, ήθος ανάλογα με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι ερευνητές την έννοια του κλίματος ενός οργανισμού. Ως «κλίμα» ορίζεται η ατμόσφαιρα που επικρατεί σε ένα σχολείο και σχετίζεται άμεσα με τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτό και αποτελεί τη βάση για προβλέψεις εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων (SergioanniandStarratt, 1998). Κατά μια άλλη άποψη, το σχολικό κλίμα αντικατοπτρίζει τη συμπεριφορά των μαθητών με τον ίδιο τρόπο που η συμπεριφορά αυτή επηρεάζεται από το κλίμα μέσα στην τάξη (Oliva, 1993).

Ανακεφαλαιώνοντας, η αντίληψη των ατόμων που σχετίζονται με το σχολείο (διδάσκοντες, μαθητές, διευθυντής) και κινούνται σε αυτό καθορίζουν το κλίμα της σχολικής μονάδας. Το κλίμα είναι αυτό που αντιλαμβάνονται οι ίδιοι και όχι απαραίτητα αυτό που ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα.

Η αποτελεσματική λειτουργία ενός σχολείου διευκολύνεται όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης, συνεργασίας, συναδελφικότητας και καλής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών. Επίσης, αποτυπώνεται στο βαθμό ικανοποίησης των ατομικών αναγκών των εκπαιδευτικών. Επομένως, η καλή συνεργασία του προσωπικού, των διδασκόντων και διδασκομένων, συμβάλλει στην επίτευξη ενός αποτελεσματικού προγράμματος δράσης και λειτουργίας.

Το κλίμα ενός σχολείου επηρεάζεται ακόμη, από την πολυπλοκότητα της οργανωτικής δομής του και τον τρόπο άσκησης της σχολικής ηγεσίας, αλλά και από τις ανάγκες, τους στόχους και τις επιδιώξεις των εκπαιδευτικών.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία τα υποσυστήματα/παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα ενός σχολικού οργανισμού μάθησης είναι:



- Η δομή, δηλαδή η παροχή αυτονομίας, ευελιξίας και ελεύθερης βούλησης στους εκπαιδευτικούς, το ενδιαφέρον για τις ανάγκες τους και η ύπαρξη ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος. (Handy, 1981)
- Το μέγεθος, από μελέτες που έγιναν, φαίνεται πως στις μικρές σχολικές μονάδες επικρατεί πιο ανοιχτό κλίμα σε σχέση με τα μεγάλα σχολεία (GeorgeandBitshop,1972)
- Το εξωτερικό περιβάλλον που αφορά σε οικονομικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς και πολιτισμικούς παράγοντες, που επηρεάζουν τη δομή και το κλίμα ενός σχολείου.
- Οι ατομικές διαφορές των ανθρώπων, καθώς το σχολείο αποτελείται από ανθρώπους με διαφορετικές προσωπικότητες και χαρακτηριστικά όπως το γένος, η ηλικία, η μόρφωση, οι φιλοδοξίες. Συνεπώς οι ψυχικές διαθέσεις των ατόμων που είναι μέρος του σχολείου επηρεάζουν και διαμορφώνουν το κλίμα.

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, οι ερευνητές μελετούν και περιγράφουν το σχολικό κλίμα με διάφορους τρόπους. Μέσα από την έρευνα των HalpinandCroft (1963) επιχειρήθηκε η εξακρίβωση των διαστάσεων που αλληλεπιδρούν μεταξύ των διδασκόντων αλλά και μεταξύ αυτών και του διευθυντή του σχολείου. Έτσι τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι έξι κατηγορίες σχολικού κλίματος:

- Το ανοιχτό κλίμα: κυριαρχούν οι στενές συνεργατικές σχέσεις μεταξύ του διευθυντή και των διδασκόντων. Η άσκηση εξουσίας γίνεται στα πλαίσια της ειλικρινούς συνεργασίας.
- Το αυτόνομο κλίμα: ο διευθυντής ασκεί περιορισμένο έλεγχο στα μέλη της σχολικής κοινότητας. Επιδίωξη του είναι η ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των μελών του σχολείου και λιγότερο η εκτέλεση των εκπαιδευτικών καθηκόντων.
- Το ελεγχόμενο κλίμα: στόχος είναι η εκτέλεση του καθήκοντος και δίνεται λιγότερη προσοχή στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών διδασκόντων και μαθητών.
- Το οικείο κλίμα: κυριαρχούν οι φιλικές σχέσεις και δίνεται λιγότερη σημασία στον κοινωνικό έλεγχο για την άσκηση των καθηκόντων.
- Το πατεernalιστικό κλίμα: ο διευθυντής παρουσιάζει τις σχολικές δραστηριότητες ως αποτέλεσμα της προσωπικής του στάσης, άρα παρατηρείται έλλειψη ομαδικού πνεύματος.
- Κλειστό κλίμα: χαμηλός βαθμός ομαδικότητας και συναδελφικότητας, κυριαρχούν οι τυπικές σχέσεις.

Από τα όσα προηγήθηκαν γίνεται σαφές πως οι διευθυντές στην αρχή του διδακτικού έτους πρέπει να διαπιστώνουν το κλίμα που επικρατεί στα σχολεία και έπειτα να προβαίνουν σε προτάσεις για τον προγραμματισμό και την κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου των εκπαιδευτικών.

Επίσης, οι διευθυντές πρέπει να αναπτύξουν ηγετικές ικανότητες, ώστε να εξασφαλίσουν το ζήλο και την εμπιστοσύνη των διδασκόντων για την εκπλήρωση των στόχων του σχολείου.

Αυτό μπορεί να συμβεί αν ο διευθυντής παρακινεί, εμπνέει και πείθει τους συναδέλφους του για το όραμα του, ενεργεί με τρόπο που να διαμορφώνει ένα κατάλληλο εργασιακό- σχολικό κλίμα. Φαίνεται πως η μεγαλύτερη επιρροή στο κλίμα ενός σχολείου ασκείται από το σύστημα ηγεσίας και κυρίως από την προσωπική συμβολή του διευθυντή. Ο διευθυντής οφείλει να είναι προσεκτικός στους χειρισμούς του, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η ηλικία, η εμπειρία, η μόρφωση των υφισταμένων του, ώστε να διαμορφώνει και να διατηρεί ένα ευνοϊκό κλίμα. Η διαμόρφωση καλού κλίματος θα φανεί στην αποδοτικότητα των διδασκόντων, που αφιερώνουν αρκετό χρόνο στο χώρο εργασίας καθώς και στις πιθανότητες για επίτευξη περισσότερων στόχων του σχολείου.

Ο διευθυντής διαμορφώνει καλό σχολικό κλίμα επενδύοντας στην καλή επικοινωνία και συνεργασία με τους διδάσκοντες, τους μαθητές, τους γονείς και τους κηδεμόνες.

### **3.2: Η επικοινωνία στη σχολική μονάδα**

Η επικοινωνία είναι απαραίτητη όταν συνυπάρχουμε με ένα σύνολο ανθρώπων και δημιουργούμε σχέσεις μαζί τους. Η επικοινωνία χρειάζεται σε προσωπικό, κοινωνικό και επαγγελματικό επίπεδο. Οι άνθρωποι επικοινωνούν για να εκφράσουν τις ανάγκες, τις επιθυμίες, τα συναισθήματά τους, για να μεταφέρουν κάποιες γνώσεις ή πληροφορίες, για να δημιουργήσουν κοινωνικές σχέσεις.

Για την ικανοποίηση αυτών των «λόγων» μεταδίδεται ένα συγκεκριμένο μήνυμα από έναν πομπό (που αισθάνεται την ανάγκη για επικοινωνία, δημιουργεί ένα μήνυμα και επιλέγει να το στείλει) προς τον δέκτη (που λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί και ανταποκρίνεται). Οπότε η επικοινωνία βασίζεται στην ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων, προκρινόμενου να προκληθεί μια αντίδραση.

Ένας σχολικός οργανισμός, όπως μια οργανωμένη κοινωνική ομάδα αποτελείται από μέλη που ανταλλάσσουν μηνύματα για να μπορέσουν να συντονιστούν, να παράξουν έργο και να πετύχουν τους στόχους τους.

Η οργανωσιακή επικοινωνία είναι μια λογική διαδικασία μεταβίβασης μηνυμάτων για να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι.

Οι σκοποί της οργανωσιακής επικοινωνίας είναι:

- Η πληροφόρηση: για ενημέρωση, για λήψη αποφάσεων, για κατανόηση των κανόνων μεταξύ πομπού και δέκτη. Επίσης, συμβάλλει στο συντονισμό των ενεργειών και λειτουργιών του οργανισμού, αλλά και στον έλεγχο της προόδου των εργασιών, της επίτευξης των στόχων και της κατάλληλης συμπεριφοράς.

- Η πειθώ: χρησιμοποιείται από τον πομπό για να επικαλεστεί το συναίσθημα και τις κοινωνικές/ προσωπικές ανάγκες του δέκτη.
- Η παρακίνηση: για να επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος.
- Η απαίτηση ή παράκληση: ο πομπός απευθύνεται στο δέκτη κα ανάλογα την κατάσταση του απαιτεί ή τον παρακαλεί να προβεί σε μια ενέργεια.
- Η δημιουργία κλίματος και ανάπτυξη σχέσεων: στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, συνεργασίας και ειλικρινών σχέσεων.
- Η δημιουργία εταιρικής κουλτούρας: η μετάδοση εντός και εκτός του οργανισμού της ταυτότητας του που σχετίζεται με τις αρχές, τις αξίες, το όραμα.

Η κάθε σχολική μονάδα στοχεύει στην ολοκλήρωση της προσωπικότητας των μαθητών, στη μετάδοση γνώσεων και αξιών. Ο διευθυντής και το διδακτικό προσωπικό μέσω της επικοινωνίας καθορίζουν τόσο την εκπαιδευτική διαδικασία, όσο και την εξασφάλιση ενός ευνοϊκού σχολικού κλίματος. Έτσι για την επίτευξη των στόχων του σχολείου απαιτείται ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας.

Τα μέλη της σχολικής μονάδας συνδέονται και επικοινωνούν στα πλαίσια των διαπροσωπικών σχέσεων. Η σύσταση ομάδων και η ανάθεση δραστηριοτήτων, ο συντονισμός και η συνεργασία είναι αδύνατα χωρίς την αποτελεσματική επικοινωνία.

Στα πλαίσια της επικοινωνίας για την επίτευξη των στόχων είναι απαραίτητη η μεταβίβαση πληροφοριών από το ένα μέλος στο άλλο και στη συνέχεια η ομαδική και συντονισμένη προσπάθεια. Η επιδεξιότητα της επικοινωνίας είναι βασικό γνώρισμα των διοικητικών στελεχών, που έχουν ευθύνη και για τη μετάδοση μιας πληροφορίας αλλά και για την κατανόηση της από τα άλλα μέλη. Με αυτό τον τρόπο οι σχέσεις συνεργασίας γίνονται λειτουργικές και άρα αποτελεσματικές για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.

Στις σχολικές μονάδες η επικοινωνία είναι αναγκαία, καθώς η διδακτική διαδικασία πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο μέσω λεκτικής (προφορικά&γραπτά μηνύματα) και ή μη λεκτικής επικοινωνίας (εκφράσεις προσώπου, χειρονομίες). Λόγω της φύσης των εργασιών του σχολείου, οι διδάσκοντες, οι μαθητές, οι γονείς απαιτούν περισσότερη πληροφόρηση από τη σχολική οργάνωση. Έτσι λαμβάνονται πιο σωστές αποφάσεις, αποφεύγονται παρανοήσεις και συγκρούσεις και αναπτύσσεται το ομαδικό πνεύμα ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας.

Συχνά τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης έχουν μη ικανοποιητική ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας και αυτό οδηγεί σε δυσλειτουργίες και συγκρούσεις.

Η επιτυχημένη επικοινωνία βασίζεται στον κοινό κώδικα μεταξύ αυτών που επικοινωνούν. Αν και φαίνεται ως εύκολη η διαδικασία συναντά εμπόδια όταν δεν υπάρχει σωστή κατανόηση και ερμηνεία. Η πλήρης και αποτελεσματική επικοινωνία

εξαρτάται από το βαθμό που τα εμπλεκόμενα μέλη έχουν αποκτήσει τις κατάλληλες τεχνικές καθώς και από την ευκαιρία που έχουν να ασκηθούν σε αυτές.

Συγκεκριμένα, τα εμπόδια στην επικοινωνία (Μπουραντάς, 2001) προκύπτουν μέσα από:

- σημασιολογικά ή γλωσσικά προβλήματα, όταν δηλαδή το άτομο που στέλνει ένα μήνυμα το κωδικοποιεί στα πλαίσια των δικών του εμπειριών και γνώσεων.
- Την επιλεκτική μνήμη που οφείλεται είτε στην έλλειψη ενδιαφέροντος είτε στην αδυναμία συγκέντρωσης λόγω π.χ. κούρασης
- Την αξιοπιστία της πηγής, όταν το περιεχόμενο του μηνύματος ερμηνεύεται σύμφωνα με την πηγή
- Την κακή επιλογή του χρόνου, τόπου, τρόπου για να ακουστεί ένα πρόβλημα.

Η επιτυχία ή η αποτυχία της επικοινωνίας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες (π.χ. από το σκοπό του μηνύματος, τον τρόπο μετάδοσης, την αντίληψη του παραλήπτη). Όμως το διοικητικό στέλεχος μπορεί να βελτιώσει την επικοινωνία βασιζόμενο στη δεξιότητα της ομιλίας και διατύπωσης του μηνύματος και στην προσεκτική ακρόαση.

Πρώτα από όλα το στέλεχος πρέπει να καθορίσει τα πλαίσια εντός των οποίων θα παραχθεί η πληροφορία. Χρειάζεται σαφήνεια για να είναι αντιληπτό και κατανοητό από τον παραλήπτη. Επίσης, η πληρότητα είναι αναγκαία για να δοθούν οι απαραίτητες πληροφορίες. Τέλος, η ειλικρίνεια που δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των διοικούντων και διοικούμενων.

Ακολουθως, χρειάζεται να επιλεγεί ο σωστός τρόπος και χρόνος μετάδοσης του μηνύματος. Ο διευθυντής πρέπει να μεταβιβάζει τις εντολές του στους συναδέλφους με φιλικό και δημοκρατικό τρόπο, όχι αυταρχικά. Επίσης, πρέπει να εξετάζει εκ των προτέρων το κλίμα που επικρατεί τη δεδομένη στιγμή και την ψυχική διάθεση των συναδέλφων του.

Όπως έχει διαπιστωθεί σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει επαναπληροφόρηση, να μπορεί δηλαδή ο παραλήπτης να ανταποκριθεί ελεύθερα σε αυτό. Στα πλαίσια της ανοιχτής επικοινωνίας, δίνεται η ευκαιρία για ανταλλαγή απόψεων που θα καταλήξουν σε διαπιστώσεις για βέλτιστη συνεργασία.

Η συνεργασία γίνεται πιο αποδοτική, όταν τα διοικητικά στελέχη έρχονται σε ανεπίσημη επαφή με τους συναδέλφους για να συγκεντρώσουν πληροφορίες, ιδέες και απόψεις. Όμως πρέπει να δίνεται προσοχή στην αξιοπιστία των πηγών και το διοικητικό στέλεχος να προβληματίζεται και να εξετάζει σφαιρικά όλες τις εκδοχές της κάθε πληροφορίας.

Η ικανότητα του διοικητικού στελέχους να ακούει προσεκτικά, είναι το σπουδαιότερο και ταυτόχρονα δυσκολότερο του προσόν. Πρακτικά αυτό σημαίνει πως ο διευθυντής πρέπει να επικεντρώνει το ενδιαφέρον του όχι μόνο στα σαφή νοήματα που εκφράζει

ένα άτομο αλλά και στα υπαινισσόμενα. Η πρακτική για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο είναι σύμφωνα με Μπουραντά (2001) να δημιουργεί ένα κατάλληλο κλίμα συνομιλίας, ώστε τα άτομα να εκφράζονται ελεύθερα. Να δίνει τον απαραίτητο χρόνο για να ακούει αλλά και να συναισθάνεται όσα μοιράζεται μαζί του ο συνάδελφος, να υποβάλλει όπου χρειάζεται ερωτήσεις για να διατηρεί την αντικειμενικότητα του και τέλος να συνοψίζει τις διάφορες πτυχές της συνομιλίας, καταλήγοντας στην τελική του θέση.

Η Επικοινωνία των διευθυντών των σχολικών μονάδων σχετίζεται αρχικά με το διδακτικό προσωπικό. Η αρμονική συνεργασία του διευθυντή με τους συναδέλφους επηρεάζεται από την ομαλή και αποδοτική λειτουργία του σχολείου. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζονται αποτελεσματικοί δίαυλοι επικοινωνίας. Ο Διευθυντής οφείλει να ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό για τις τακτικές, τα προγράμματα, τα σχέδια και τα προβλήματα του σχολείου. Στη συνέχεια να αναμένει από τους εκπαιδευτικούς προτάσεις για βελτιώσεις ή πρωτοβουλίες.

Στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε κάποιους τρόπους που θα καταστήσουν πιο επικοινωνιακή την επικοινωνία με τους διδάσκοντες.

- Η συνεργασία σε όλα τα επίπεδα είναι επικοινωνιακή και δημιουργεί ένα κατάλληλο παιδαγωγικό περιβάλλον, γιατί δίνεται έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις που εξασφαλίζουν τη συνοχή σε έναν οργανισμό.
- Ο διευθυντής οφείλει να γνωρίζει τις ανάγκες των συναδέλφων, τη γνώμη τους για το έργο που επιτελείται στο σχολείο και να τους παροτρύνει να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Όταν κάποιος έχει αντίθετη άποψη ή ακόμη και κάποιο παράπονο θα πρέπει να το λαμβάνει σοβαρά υπόψη του και να προσπαθεί για την εξάλειψη των προβλημάτων.
- Σημαντικό είναι ο διευθυντής να γνωρίζει την προσωπικότητα, τις κλίσεις, τις ιδιαίτερες ικανότητες των εκπαιδευτικών προκειμένου να τους αξιοποιήσει στο εξωδιδακτικό έργο.
- Ακόμη, να λαμβάνει υπόψη του, την ικανοποίηση βασικών ψυχολογικών αναγκών των διδασκόντων όπως η ανάγκη για αναγνώριση της προσφοράς, της δημιουργικότητας, της αποδοτικότητας. Αλλά και να τους ενθαρρύνει να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους.
- Αναγκαίο είναι να παρακολουθεί με συστηματικό και παιδαγωγικό τρόπο τη συνολική συμπεριφορά των συναδέλφων του. Αν χρειαστεί να παρεμβαίνει συνεργατικά στη βελτίωση της ατομικής και ομαδικής επίδοσης των εκπαιδευτικών.
- Τέλος, απαραίτητο είναι να αναπτυχθεί μια ανθρώπινη σχέση, που θα καλλιεργείται με συναντήσεις και συζητήσεις με το προσωπικό: οι ανεπίσημες συζητήσεις δίνουν τη δυνατότητα στους συναδέλφους να εκφράζονται ελεύθερα και συμβάλλουν στην ανταλλαγή ιδεών και απόψεων ανάμεσα στο προσωπικό. Ακόμη, η διοργάνωση φιλικών συγκεντρώσεων του προσωπικού: είτε κατά τη διάρκεια του

διαλείμματος, είτε στα πλαίσια συνεστιάσεων κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους (π.χ Απόκριες).

Ακολουθεί η επικοινωνία που αναπτύσσει ο διευθυντής με τους μαθητές. Ο διευθυντής σε συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό ευθύνονται για την αποτελεσματικών των στόχων του σχολείου. Στο πλαίσιο της επικοινωνίας μεταξύ διδασκόντων και μαθητών οι πρώτοι πρέπει να δείχνουν ειλικρινές ενδιαφέρον, να μεταδίδουν τις γνώσεις τους, να αξιοποιούν τις παιδαγωγικές τους δεξιότητες, να σέβονται την προσωπικότητα των μαθητών, να επιδιώκουν την επικοινωνία και την επίλυση των προβλημάτων.

Το δύσκολο σημείο είναι η παιδαγωγική αντιμετώπιση των πειθαρχικών παραπτώματων των μαθητών και η συνύπαρξη ατόμων που προκαλούν συγκρούσεις και εντάσεις στο σχολικό περιβάλλον. Η αντιμετώπιση των προβλημάτων πειθαρχίας πρέπει να στοχεύει στην ομαλή εξέλιξη της προσωπικότητας του μαθητή και της εύρυθμης λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

Ακολουθεί η επικοινωνία με τους γονείς και κηδεμόνες. Η συστηματική, σωστή και έγκαιρη επικοινωνία σχολείου-οικογένειας συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του έργου του σχολείου. Κατά κύριο λόγο, εξαρτάται από την ικανότητα του διευθυντή να συνεργάζεται και να αξιοποιεί την επαγγελματική – αντιληπτική του ικανότητα.

Πρακτικά αυτό σημαίνει πως ο διευθυντής όχι μόνο ακούει τους γονείς/ κηδεμόνες, αλλά και ενδιαφέρεται έμπρακτα για την πρόοδο των μαθητών και την αντιμετώπιση δύσκολων περιπτώσεων (π.χ διαλυμένες οικογένειες, πρόβλημα υγείας).

Η καλή συνεργασία σχολείου- οικογένειας συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων και στην πραγματοποίηση περισσότερων αποτελεσμάτων σε επίπεδο αγωγής των μαθητών. Η συχνή επικοινωνία και ενημέρωση των γονέων και κηδεμόνων μέσα από δραστηριότητες όπως οργάνωση συγκεντρώσεων για την επίδοση των μαθητών αλλά και για θέματα σχετικά με την αγωγή των μαθητών. Επίσης, οργάνωση δραστηριοτήτων όπως εορταστικές εκδηλώσεις και εκδρομές.

Τέλος, ο διευθυντής επικοινωνεί με τα ανώτερα στελέχη, όπου η βασική πηγή πληροφοριών των ανώτερων επιπέδων της εκπαίδευσης γίνεται από τις αναφορές του διευθυντή και τις κατιδίαν συναντήσεις.

### **3.3: Η παρακίνηση των μελών της σχολικής μονάδας**

Υπάρχει πληθώρα ορισμών της έννοιας της παρακίνησης και αυτό οφείλεται στο ότι οι επιστήμονες διατυπώνουν ορισμούς σύμφωνα με τα πεδία έρευνας τους και ακόμη η έννοια της παρακίνησης δύσκολα μπορεί να κατανοηθεί.

Κατά τον Dubrin (1998), ο όρος «παρακίνηση» εκλαμβάνεται ως «δαπάνη της προσπάθειας για την επίτευξη αποτελεσμάτων», δηλαδή η παρακίνηση είναι μια εσωτερική κατάσταση που οδηγεί στην πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών.

Αυτό ισχύει και για τις δύο πλευρές του δ/ντη κ των εκπαιδευτικών. Κοινός στόχος είναι η επίτευξη αποτελέσματος.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά(2001) η παρακίνηση είναι «η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η πραγματοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του». Οπότε προκύπτει πως τρία είναι τα στοιχεία της ανθρώπινης υποκίνησης: τα κίνητρα, η ανάγκη, ο στόχος. Σε αυτά υπάρχει κάποια αλληλεξάρτηση που όμως διαφοροποιείται ανάλογα με τους ανθρώπους και τις συνθήκες στις οποίες ζουν και αναπτύσσονται.

Η ανθρώπινη παρακίνηση επομένως είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση που ξεκινά από την ύπαρξη κινήτρων που ωθούν το άτομο να ενεργήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Στο τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης, ο διευθυντής για να επηρεάσει τη συμπεριφορά των μελών του σχολείου προς μια αποδοτική κατεύθυνση, πρέπει να επισημάνει όσες επιθυμίες τους θα προκαλέσουν αλλαγή της συμπεριφοράς.

Η ανταμοιβή, η τιμωρία, το χρήμα δεν είναι οι μόνοι παράγοντες παρακίνησης των ανθρώπων. Θα μπορούσε να είναι η φήμη, η υπεροχή, η πίστη σε ένα στόχο.

Η παρακίνηση είναι σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την αποδοτικότητα ενός ατόμου. Για να συμβεί αυτό είτε αφορά ένα άτομο είτε μια ομάδα πρέπει να εξασφαλίζονται σε ικανοποιητικό βαθμό η ικανότητα για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας, η παρότρυνση, που προσδιορίζει τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει και οργανωσιακή υποστήριξη. Αν κάποιος από τους προαναφερθέντες παράγοντες απουσιάζει ή δίνεται σε μικρότερο βαθμό, τότε περιορίζεται το αποτέλεσμα.

Στο σχολικό περιβάλλον, ο διευθυντής για να αλλάξει τη συμπεριφορά των υφισταμένων πρέπει να έχει τις αναγκαίες αρετές για να στρέψει τους συναδέλφους σε καλύτερες επιλογές, να αντιληφθεί τα κίνητρα τους, να τους παρακινήσει προς την επίτευξη των στόχων/ δραστηριοτήτων και να συντελεί ώστε να πραγματοποιούνται.

Μια λοιπόν από τις αρμοδιότητες του αποτελεσματικού διευθυντή είναι η παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού που μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- Να γνωρίζει μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας τις ανάγκες των υφισταμένων του και να φροντίζει για την ικανοποίησή τους.
- Να δίνει έμφαση στην ενθάρρυνση και στον έπαινο των συναδέλφων και να τους παρακινεί τόσο για επίτευξη προσωπικών επαγγελματικών στόχων, όσο και για τους στόχους του σχολείου.
- Να τους αξιολογεί και να τους ενημερώνει με σκοπό την εξέλιξη ή την επιβράβευση τους.

- Να δημιουργεί ένα κλίμα ασφάλειας και σταθερότητας και οι αποφάσεις να λαμβάνονται συλλογικά και να βασίζονται σε νόμιμη βάση.
- Να είναι το παράδειγμα για τους υφισταμένους του, να εργάζεται με ζήλο και να διακρίνεται για την ακεραιότητα του.
- Να διαμορφώνει και να διατηρεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης που να διευκολύνει τη δημιουργία νέων ιδεών και κατ' επέκταση την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών τόσο για τους προσωπικούς τους στόχους, όσο και για τους στόχους του σχολείου.

Στην ελληνική εκπαίδευση τα διοικητικά στελέχη στερούνται λόγω του υπάρχοντος θεσμικού πλαισίου, τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας για την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Κάθε διευθυντής ανάλογα με την εμπειρία, τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τις ιδέες και τους στόχους που έχει για το σχολείο που ηγείται, παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για να εργαστούν πιο αποδοτικά. Άλλοι υποστηρίζουν πως κίνητρο αποτελούν οι καλύτερες αμοιβές, άλλοι οι συνθήκες εργασίας και άλλοι το αίσθημα ασφάλειας.

Όσον αφορά στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, οι μισθοί διαμορφώνονται από το κράτος, όμως για τους υπόλοιπους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή τους, μπορούν να συμβάλλουν οι διευθυντές με το διοικητικό τους έργο. Για να επιτευχθούν οι στόχοι μιας σχολικής μονάδας είναι απαραίτητο να συμβαδίζουν με τους στόχους των εκπαιδευτικών που εργάζονται σε αυτή.

Παρόλα αυτά υπάρχουν τεχνικές που θα μπορούσε να εφαρμόσει η Κεντρική Διοίκηση, προκειμένου να έρθουν οι επιθυμητές αλλαγές στη συμπεριφορά και στη νοοτροπία των εκπαιδευτικών. Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποιες παρακινητικές τεχνικές:

- Καθιέρωση χρηματικών βραβείων: σε σχέση με την απόδοση των καθηγητών με βάση τον αριθμό των μαθητών τους, των επιδόσεών τους στις Πανελλήνιες εξετάσεις, σε σχέση με τη θέση κατάταξης σε διαγωνισμούς διαθεματικούς.
- Η θετική ενίσχυση: να επιδιώκεται ο έπαινος και η επιβράβευση της δουλειάς των εκπαιδευτικών, να δημιουργηθεί κλίμα αξιοκρατίας κατά την κρίση θέσεων.
- Η συμμετοχή στη διοίκηση: η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση ικανοποιεί την ανάγκη για κοινωνικούς δεσμούς και αποδοχή των συναδέλφων.

Δυστυχώς το γενικό οργανωσιακό κλίμα στην εκπαίδευση επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση για απόδοση και τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Οι προϊστάμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων έχουν περιορισμένες ηγετικές δυνατότητες. Τέλος, υπάρχει ένα αίσθημα έλλειψης εμπιστοσύνης, αναξιοκρατίας, παρεμβάσεων κομματικών που οδηγούν τους εκπαιδευτικούς σε νοοτροπία και συμπεριφορά αδιαφορίας.



Ωστόσο, μέριμνα όλων είναι με κάθε τρόπο η σχολική μονάδα να είναι αποτελεσματική. Κάτι τέτοιο βέβαια αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία. Βασίζεται ωστόσο στις διοικητικές ικανότητες του διευθυντή που προγραμματίζει, οργανώνει και συντονίζει τις επιμέρους ενέργειες για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.

Παραθέτουμε κάποιους από τους παράγοντες, που διέπουν ένα αποτελεσματικό σχολείο (Θεοφιλίδης (1994), Υφαντής(2000), Καψάλης (2005)):

- Η σχολική ηγεσία: ο διευθυντής εκτός του γραφειοκρατικού έργου, ασκεί ηγετικό ρόλο με τη συμπεριφορά και τη δράση του, εμπνέει και εμπυχώνει τους συναδέλφους του και δημιουργεί κλίμα συνεργασίας.
- Η δομή και η οργάνωση του αναλυτικού προγράμματος και των διδακτικών μεθόδων: το πρόγραμμα, οι σκοποί και οι προσδοκίες του σχολείου είναι διατυπωμένα με σαφήνεια.
- Η σταθερότητα του προσωπικού: επιδιώκεται η συνοχή της σχολικής κοινότητας προκειμένου η διεύθυνση να προγραμματίζει και να εφαρμόζει δημιουργικές δραστηριότητες,
- Η συνεργασία σχολείου-οικογένειας: επιδιώκεται επικοινωνία και συμμετοχή σε σχολικές δραστηριότητες που συμβάλλουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων του σχολείου.
- Το ευνοϊκό κλίμα: κυριαρχεί η επικοινωνία δασκάλων-μαθητών, ο έπαινος, η αναγνώριση και η αμοιβή έναντι της τιμωρίας.

Συμπερασματικά, θα επικεντρωθούμε στα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας αποτελεσματικός διευθυντής.

- Προσωπικότητα: αυτοπεποίθηση, ακεραιότητα, ταπεινότητα, συναισθηματική ωριμότητα
- Εργασιακή παρακίνηση: πιστός στο καθήκον, καλές διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, άτομο με αξίες και αρχές, κίνητρο καθοδήγησης
- Δεξιότητες: τεχνικές, διοικητικές, διαπροσωπικές
- Διαμόρφωση κλίματος: τάξη και πειθαρχία σε ευνοϊκό κλίμα, ενθάρρυνση της συμμετοχικότητας, εξασφάλιση δέσμευσης για την επίτευξη των στόχων του σχολείου
- Όραμα με εφικτούς και ξεκάθαρους στόχους
- Ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών μέσα από την εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων
- Σταθερότητα και ενσυνείδητη δράση, ώστε να επιτελεί αλλαγές όπου και όταν χρειάζονται
- Δημιουργικότητα

- Ευαισθησία, , γνήσιο ενδιαφέρον για τις σκέψεις και τα συναισθήματα των άλλων
- Επαγγελματική πληρότητα (διδασκτική και διοικητική)

Στη συνέχεια αξιοποιώντας τη διδακτική γνώση και τη διοικητική εμπειρία, ο διευθυντής θα μπορούσε να δώσει κάποιες οδηγίες – συμβουλές σε όσους πρόκειται να αναλάβουν διευθυντικό έργο. Πιο συγκεκριμένα, θα τους προέτρεπε:

- να είναι υπεύθυνοι όχι μόνο για το δικό τους έργο (διδασκτικό κ διοικητικό), αλλά και όλου του σχολείου. Είναι καθήκον τους να αποφεύγουν δυσάρεστες καταστάσεις, να λύνουν τα προβλήματα χωρίς να μεταφέρουν σε άλλους την ευθύνη.
- να είναι υπεύθυνοι να πείθουν, να παρακινούν τους συναδέλφους για την επαγγελματική τους εξέλιξη.
- να είναι υπεύθυνοι να δημιουργήσουν αρμονικές σχέσεις με το προσωπικό, τους μαθητές, τους κηδεμόνες.
- να είναι υπεύθυνοι να ξέρουν όχι μόνο τις ανάγκες, επιδιώξεις του προσωπικού τους αλλά και των προϊσταμένων τους.
- να μάθουν να εκχωρούν δραστηριότητες σε επίπεδο διδακτικό και εξωδιδασκτικό.
- να προγραμματίζουν, να ταξινομούν και να καταγράφουν τις δραστηριότητες τους.
- να μελετούν τους διάφορους τύπους διοίκησης, διευρύνοντας τους ορίζοντες των γνώσεων και των ικανοτήτων τους.
- να ζητούν ευθύτητα από τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς και να δέχονται την καλόπιστη κριτική.

Όπως έχει προαναφερθεί, το σχολείο ως κοινωνικός οργανισμός, αποτελείται από ανθρώπους που αλληλοεπηρεάζονται, επικοινωνούν και λειτουργούν συλλογικά για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Επομένως λειτουργεί σαν ομάδα που είναι οργανωμένη και το κάθε μέλος της έχει μια θέση, αλληλεπιδρά και επικοινωνεί με τα άλλα μέλη της ομάδας, αποδέχεται βασικές αρχές, δραστηριότητες και επιδιώξεις. Η δυναμική της ομάδας καθορίζεται από τον ηγέτη της.

Η σπουδαιότητα της ομάδας στον εργασιακό χώρο σχετίζεται με καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με το αποτέλεσμα της εργασίας ενός μόνο ατόμου. Οι λόγοι που μια ομάδα είναι πιο αποτελεσματική από τα άτομα σύμφωνα με Χατζηπαντελή (1999) και Μπουραντά(2001), σχετίζονται με το φαινόμενο της «συνέργειας», δηλαδή με τις προσπάθειες των ατόμων μιας ομάδας που μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά για να οδηγήσουν σε κάποιο στόχο. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η

«ύπαρξη ομαδικής παρακίνησης», δηλαδή την ουσιαστική συμβολή της ομάδας στην ικανοποίηση των μελών της μέσα σε ένα θετικό κλίμα. Ακόμη, «η εκπαιδευτική λειτουργία της ομάδας» που προσφέρει μέσω της αλληλεπίδρασης με τα άλλα μέλη γνώσεις, πληροφορίες κ.α. Τέλος, «η εφαρμογή της συμμετοχικής διοίκησης» στη διατύπωση των στόχων της ομάδας, για να αισθάνονται τα μέλη της ότι ανήκουν σε αυτή και όχι πως την υπηρετούν.

Ωστόσο, πέρα από τα θετικά στοιχεία της συνύπαρξης στην ομάδα, υπάρχουν και αρνητικές πλευρές όπως η κατανάλωση πολύ χρόνου για επικοινωνία και συντονισμό, η αναποφασιστικότητα λόγω διαφωνιών και διαφορετικών αντιλήψεων, η ανάπτυξη του συμβιβασμού.

Επομένως, τα διευθυντικά στελέχη των κοινωνικών οργανισμών και συγκεκριμένα των σχολείων, οφείλουν να βοηθούν τους συνεργάτες τους να λειτουργούν υπεύθυνα, συντονισμένα, συνεργατικά και αποτελεσματικά ως μέλη μιας ομάδας.

Οι πλέον σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας είναι:

- Το μέγεθος της ομάδας

Σημαντικός παράγοντας για τους διοικούντες είναι οι μικρές (5-7 μέλη) ή οι μεγάλες (10-30 μέλη) ομάδες.

Οι μικρές ομάδες χαρακτηρίζονται από ευελιξία στη λήψη αποφάσεων και συναντάται καλύτερη επικοινωνία των μελών. Όμως, μειονεκτούν ως προς το εύρος γνώσεων και ικανοτήτων.

Από την άλλη πλευρά, οι μεγάλες ομάδες, ενώ διαθέτουν περισσότερες γνώσεις, απόψεις, πληροφορίες για τη λήψη των αποφάσεων συχνά παρουσιάζουν δυσκαμψία στη λειτουργικότητα τους και λιγότερη ικανοποίηση των συμμετεχόντων.

- Τα χαρακτηριστικά των μελών

Σημαντικά είναι τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητα των μελών μιας ομάδας. Πρέπει να είναι συμβατά για να κυριαρχεί το κλίμα της συνεργασίας, της ομαδικότητας και της αλληλοβοήθειας και άρα να είναι αποτελεσματική η ομάδα. Επίσης, πρέπει να υπάρχει ομοιομορφία ως προς τις αξίες, τις αρχές και τις ιδέες των μελών για να προκύψει μεγαλύτερη ικανοποίηση τους. Αξιοσημείωτο για τα μέλη, πρέπει να είναι και το επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας σε σχέση με το έργο της ομάδας.

Η συνοχή της ομάδας

Η συνοχή της ομάδας σχετίζεται με την αποδοτικότητα, την επικοινωνία των μελών και άρα με την ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων, των προστριβών και την εφαρμογή των κανόνων της ομάδας.

Οι κανόνες και διαδικασίες

Οι κανόνες καθορίζουν τη συμπεριφορά των μελών και το βαθμό της συμμόρφωσης τους που επηρεάζουν και την αποτελεσματικότητα του έργου τους. Οι κανόνες και οι αρχές διευκολύνουν το συντονισμό και τη λειτουργία της ομάδας κι οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα.

Η ηγεσία της ομάδας

Ο ηγέτης φέρει ακέραια την ευθύνη για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Με τις ικανότητες ,τις δεξιότητες του και την αξιοποίηση διάφορων παραμέτρων μπορεί να εμπνέει, να καθοδηγεί, να παρακινεί και να συντονίζει τα μέλη της ομάδας προς την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

Οι στόχοι της ομάδας

Όταν τα μέλη κατανοούν τους κοινούς στόχους και δουλεύουν σε ένα κλίμα συνεργασίας και αλληλοβοήθειας, τότε η ομάδα εμφανίζει υψηλό βαθμό επίδοσης. Σημαντική παράμετρος είναι ο σαφής και αντιληπτός τρόπος κατανομής των ευθυνών του κάθε μέλους. Επίσης, η συνδυαστική αξιοποίηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των εμπειριών όλων των μελών.

Οι ρόλοι των μελών της ομάδας

Σύμφωνα με Μπουραντά(2001) οι ρόλοι των μελών μιας ομάδας ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες:

Στους ρόλους των μελών που είναι προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση των καθηκόντων και την επίτευξη των στόχων της ομάδας (π.χ. ανάπτυξη πρωτοβουλιών, αναζήτηση πληροφοριών)

Στους ρόλους που συνδέονται με τη συντήρηση, την αποτελεσματική λειτουργία και την ανάπτυξη της ομάδας (π.χ ενθάρρυνση, επίτευξη συναίνεσης) και

Στους προσωπικούς ρόλους, δηλαδή εκείνους που εξυπηρετούν αποκλειστικά το άτομο.

Το σύστημα λήψης αποφάσεων στις εκπαιδευτικές μονάδες των δυο πρώτων βαθμίδων εκπαίδευσης εκτελείται από το διευθυντή, τον υποδιευθυντή και το σύλλογο διδασκόντων. Τα διοικητικά αυτά όργανα λειτουργούν με προκαθορισμένους κανόνες νομιμότητας όπως είναι η νόμιμη σύνθεση, η απαρτία και τα μέλη έχουν ίση εξουσία μεταξύ τους.

Στο πλαίσιο της λειτουργία των διδασκόντων, όλοι οι διδάσκοντες αξιοποιούν τις πληροφορίες που έχουν για τα ζητήματα τους σχολείου και τις επικοινωνούν για να ληφθεί μια ομαδική απόφαση. Η αποτελεσματικότητα του συλλόγου των διδασκόντων καθορίζεται από πολλούς παράγοντες σύμφωνα με Ξηροτύρη-Κουφίδου (1992), και Μπουραντάς (2001), ανάμεσα στους οποίους ξεχωρίζουν:

- Το μέγεθος της ομάδας, όπου οι απόψεις, ιδέες, προτάσεις και ικανότητες των μελών βοηθούν τόσο στη λήψη όσο και στην υλοποίηση των αποφάσεων. Άλλοτε ο μεγάλος αριθμός των μελών της ομάδας την καθιστούν αναποτελεσματική.
- Τα χαρακτηριστικά των μελών του συμβουλίου, σχετίζεται με την προσωπικότητα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες των συμμετεχόντων.
- Η συνοχή, η επιδίωξη καλής συνεργασίας και συναίνεσης για βέλτιστη επικοινωνία και αποτελεσματικότητα της ομάδας.
- Η ηγεσία της ομάδας, ο ρόλος του ηγέτη δ/ντη, η ύπαρξη οράματος, η καθοδήγηση, η παρότρυνση των συναδέλφων προς την επίτευξη των στόχων.
- Το κλίμα της ομάδας, οι αρχές, οι αξίες, οι διαθέσεις των μελών που καθορίζουν το κλίμα συνεργασίας, επικοινωνίας και αποδοτικότητας.

Η συναίνεση και ο συμβιβασμός είναι απαραίτητα όταν πρόκειται για λήψη αποφάσεων σε πολυπληθείς ομάδες. Χρειάζεται ελευθερία λόγου για την έκφραση προσωπικών απόψεων αλλά και προσεκτική ακρόαση προκειμένου. Στην περίπτωση του σχολείου απαιτείται η σύγκλιση απόψεων σε κάθε βήμα για την ενιαία διατύπωση του προβλήματος, για τον εντοπισμό των αιτιών του προβλήματος και την εξεύρεση της καλύτερης δυνατής λύσης.

Η συναινετική απόφαση οδηγεί σε ικανοποιητικό αποτέλεσμα όταν οι θέσεις όλων των μελών είναι κατανοητές από όλους και σεβαστές, αρκεί να οδηγούν στην πραγματοποίηση των στόχων. Ο βαθμός επιτυχίας της προσπάθειας εξαρτάται από το διευθυντή και τη διάθεση των μελών του συλλόγου για ειλικρινή συνεργασία.

Ωστόσο, ο διευθυντής που διευθύνει μια ομαδική συζήτηση, πρέπει μεταξύ άλλων να διαθέτει αντικειμενική και ουδέτερη στάση και να σέβεται κατανοώντας τις ιδέες των άλλων μελών του συλλόγου (Καλογήρου,2000).

Παρατηρείται συχνά ο διευθυντής να προσανατολίζεται στην ομαδική προσέγγιση για τη λήψη των αποφάσεων και οι λόγοι είναι οι ακόλουθοι:

- Αλληλεπίδραση με τους εκπαιδευτικούς π.χ. ειδικοτήτων, για να τύχει ενημέρωσης για τομείς που του είναι άγνωστοι και αν χρειαστεί να ληφθούν αποφάσεις για περαιτέρω βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Βασική ευθύνη του διευθυντή είναι να πετύχει αποτελέσματα μέσω των συναδέλφων του εκπαιδευτικών. Αυτό επιτυγχάνεται με καθοδήγηση, συνεργασία και συμβουλευτική όχι μόνο για την επισήμανση των προβλημάτων αλλά και την υπόδειξη λύσεων.
- Από την ανταλλαγή ιδεών, απόψεων και εμπειριών τα μέλη των διδασκόντων παρακινούν τη σκέψη, τη δημιουργικότητα για την επίλυση διάφορων προβλημάτων του σχολείου και για την ανάληψη δημιουργικών δραστηριοτήτων.

### **3.4: Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον**

Η συνύπαρξη ατόμων σε ένα χώρο είτε αυτοβούλως είτε επιβεβλημένα για μικρό ή μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων και τη διαχείριση πόρων, συνεπάγεται μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ τους. Στόχος του καθενός είναι η ικανοποίηση συγκεκριμένων επιθυμιών και αναγκών και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφωνιών, συγκρούσεων.

Οι συγκρούσεις προκύπτουν όταν η μια πλευρά συμπεριφέρεται και ενεργεί με τρόπο που εμποδίζει τις επιδιώξεις της άλλης πλευράς. Πολλές φορές προκύπτουν λόγω διαφορετικότητας στην προσωπικότητα, στις αξίες, στις επιδιώξεις, στα συμφέροντα και στην κυριαρχία του ελέγχου της σχέσης. Με τον ίδιο τρόπο και για παρόμοιους λόγους συγκρούονται ένα άτομο με τα άλλα της ομάδας του ή τα μέλη από δυο ομάδες ή τα άτομα μιας ομάδας στον εργασιακό χώρο.

Οι συγκρούσεις αφορούν κυρίως τις σχέσεις μεταξύ υφισταμένου και προϊστάμενου και ακολουθούν οι συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων της ίδιας ή άλλης ομάδας.

Οι συνέπειες των συγκρούσεων άλλοτε λειτουργούν θετικά και άλλοτε αρνητικά. Όταν η σύγκρουση λειτουργεί θετικά είναι αξιοποιήσιμη, διότι μπορεί να γίνει πιο δίκαιη κατανομή εξουσίας, να προωθηθούν νέες ιδέες, να προωθηθεί η αλλαγή των διαδικασιών, να αξιοποιηθεί περισσότερο ο τομέας της επικοινωνίας ώστε να κατανοηθούν καλύτερα τα προβλήματα, να διατηρηθεί η εγρήγορση και η αντίδραση στις προκλήσεις. Όλα τα παραπάνω θα επιτύχουν την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Στον αντίποδα, οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων και μπορεί να εκδηλωθούν με δημιουργία άγχους, μειωμένη παρακίνηση, πτώση της παραγωγικότητας, αδιαφορία, καθυστερήσεις, απουσίες, ακόμα και αποχώρηση.

Πολλά ηγετικά στελέχη θεωρούν πως οι συγκρούσεις διαταράσσουν την ισορροπία του οργανισμού και μειώνουν την απόδοση των ομάδων. Όμως η σωστή διαχείριση των διαφωνιών τονώνει τη δημιουργικότητα της ομάδας καθώς προκύπτουν συνθήκες για αλλαγή και πρόοδο.

Οι συγκρούσεις στο σχολικό περιβάλλον παρατηρούνται μεταξύ των ανθρώπων που έχουν διαφορετικές απόψεις, αξίες, ανάγκες ή αντικρουόμενα συμφέροντα ή προέρχονται από άγνοια, λάθη, ανταγωνισμό.

Οι διευθυντές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας αντιμετωπίζουν συγκρούσεις που προκύπτουν ανάμεσα στους μαθητές, μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών, ανάμεσα στα μέλη του διδακτικού προσωπικού, αλλά και μεταξύ του σχολείου και άλλων κοινωνικών οργανώσεων.

Οι συγκρούσεις είναι συχνό φαινόμενο στα σχολεία με αποτέλεσμα οι διευθυντές να αναλώνουν χρόνο, προσπαθώντας να επιλύσουν τα προβλήματα και τις διαφωνίες. Μάλιστα, δεν είναι λίγες οι φορές που οι προστριβές αυτές υπονομεύουν τις δραστηριότητες των μελών του σχολείου με συνέπεια να αντιμετωπίζεται με λιγότερο ενθουσιασμό το εκπαιδευτικό έργο.

Οι συγκρούσεις που προκύπτουν έχουν άλλοτε θετικές και άλλοτε αρνητικές συνέπειες. Στις θετικές πτυχές αναφέρουμε την παραγωγή καλύτερης ποιότητας ιδεών, την πρόκληση του ενδιαφέροντος και της δημιουργικότητας, την ανάδειξη των προβλημάτων και την έγκαιρη αντιμετώπιση τους. Από την άλλη μεριά, από τις αντικρουόμενες θέσεις προκύπτει ένα κλίμα δυσπιστίας, καχυποψίας μεταξύ των μελών του σχολείου και δημιουργούνται δυσλειτουργίες λόγω έλλειψης συνεργασίας του ανθρώπινου δυναμικού.

Ανεξάρτητα από τις θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων, οι προστριβές στα σχολεία είναι συχνές και αναπόφευκτες. Πρέπει όμως να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά και να δίνεται έμφαση στις γνώσεις και τις ικανότητες των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης που σχετίζονται με τη φύση και τη διευθέτησή τους.

Οι συγκρούσεις θα περιορίζονταν αν οι εμπλεκόμενοι σέβονταν την ξεχωριστή προσωπικότητα, τις ικανότητες, τα κίνητρα, τις αξίες των άλλων μελών. Ακόμη, αν η συνύπαρξη και η συνεργασία με τους άλλους, παρά τις προστριβές και τις αντιθέσεις καλλιεργούσε ένα πλαίσιο συλλογικής προσπάθειας.

Οι συγκρούσεις που αναμένεται να αντιμετωπίσει ο διευθυντής στα πλαίσια της σχολικής κοινότητας έχουν μια από τις παρακάτω μορφές:

- Λανθάνουσα σύγκρουση: όταν η σύγκρουση υποβόσκει και δεν εκδηλώνεται.
- Αντιληπτή σύγκρουση: συνήθως προκύπτει από παρεξήγηση των πραγματικών προθέσεων ή απόψεων του άλλου.
- Φανερή σύγκρουση: είναι ορατή, συγκεκριμένη και εμφανίζεται ως καθημερινή συμπεριφορά.

Στο σχολείο κυριαρχούν οι ενδοσχολικές συγκρούσεις και διαπιστώνονται ως:

- Διαπροσωπικές συγκρούσεις: αφορά σε αντιθέσεις που προκύπτουν μεταξύ ατόμων της ίδιας ομάδας.

- Ομαδικές συγκρούσεις: αναφέρονται σε συγκρούσεις ομάδων πχ μαθητών, διδασκόντων.
- Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων: αφορά σε συγκρούσεις πχ μεταξύ ενός δασκάλου και των μαθητών.
- Συγκρούσεις της σχολικής κοινότητας: πρόκειται για συγκρούσεις του σχολείου με εξωτερικούς παράγοντες πχ τους ΟΤΑ.

Η ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ ατόμων ή ομάδων είναι αναπόφευκτη. Τα αίτια που προκαλούν τις προστριβές ποικίλλουν. Σημασία έχει πως αν μια σύγκρουση επιλυθεί ικανοποιητικά, τότε έχει τεθεί η βάση για μια πιο συνεργάσιμη σχέση. Αν όμως δεν επιλυθεί ή αποσιωπηθεί τότε θα επιστρέψει στο μέλλον δριμύτερη.

Οι εκπαιδευτικοί λοιπόν πρέπει πάντα με θετική διάθεση και καλοπροαίρετα να προσπαθούν να εκτονώνουν τις καταστάσεις της σύγκρουσης μέσω του διαλόγου. Διαφορετικά, δημιουργείται ένα εχθρικό περιβάλλον και τότε ελλοχεύει νέα κρίση στο άμεσο μέλλον.

Οι κυριότερες πηγές των συγκρούσεων στο σχολικό περιβάλλον σχετίζονται με:

- Το πρόβλημα της κακής επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων και των ομάδων του σχολείου. Προκαλείται συνήθως από τις κακές ανθρώπινες σχέσεις των μελών του σχολείου, την έλλειψη πληροφοριών και ενημέρωσης, την κακή μετάδοση των μηνυμάτων.
- Το πρόβλημα των οργανωτικών αδυναμιών όπως π.χ καθορισμός καθηκόντων ή ρόλων των εκπαιδευτικών.
- Το πρόβλημα των συγκρουόμενων στόχων που οφείλεται στην έλλειψη συντονισμού και στις ατομικές διαφορές και επιδιώξεις των μελών του σχολείου.
- Το πρόβλημα των περιορισμένων πόρων που διατίθενται από τους ΟΤΑ για θέματα υλικοτεχνικής, κτηριακής κατασκευής, αγορά οπτικοακουστικών μέσων διδασκαλίας.
- Το εξωτερικό περιβάλλον, η συνεργασία δηλαδή με γονείς, κηδεμόνες, ΟΤΑ.

Η επίλυση των συγκρούσεων είναι απαραίτητα για την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων. Η βασική αρχή στρατηγικής στη διευθέτηση μιας σύγκρουσης είναι από τη μια πλευρά, ο περιορισμός των καταστροφικών της εκφάνσεων όπως π.χ η καλλιέργεια ενός κλίματος εχθρότητας και από την άλλη η αξιοποίηση των ευκαιριών για την ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού.

Από βιβλιογραφική ανασκόπηση Ζαβλανός (1999), και Μπουραντάς(2001), υπάρχουν κάποιοι τρόποι για τη διευθέτηση των προσωπικών και ομαδικών συγκρούσεων μέσα σε μια οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα:



- Η τεχνική της αποφυγής, όπου οι συγκρούσεις αποφεύγονται με το διαχωρισμό των αντιμαχόμενων πλευρών, το λεπτομερή καθορισμό καθηκόντων και ρόλων και την αναβολή επίλυσης του προβλήματος.
- Η τεχνική του συμβιβασμού, εκεί τα αντιμαχόμενα μέρη διατηρούν τις διαφορές τους ακολουθώντας όμως μια μέση λύση.
- Η τεχνική της αντιπαράθεσης, όπου ένα τρίτο πρόσωπο με πειθώ και κύρος προσπαθεί να φέρει σε επικοινωνία τις αντικρουόμενες πλευρές για να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις.
- Η χρήση της εξουσίας, στην περίπτωση αυτή ο δ/ντης επιβάλλει στους υφισταμένους του να σταματήσουν τις αντιθέσεις τους.
- Η τεχνική του οργανώνει, λαμβάνεται υπόψη η φύση και οι συνθήκες που δημιούργησαν τη σύγκρουση. Αργότερα, βρίσκεται μια μέθοδος προσέγγισης για να επιλυθούν οι διαφορές.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία Ruble T. H, Thomas, K.W (1976) “Support for a two-dimensional model of conflict behavior”, *Organizational Behavior and Human Performance*, v16,1 pp 143-155, υπάρχουν πέντε τρόποι για να διευθετούνται οι ΚΛ συγκρούσεις. Πιο συγκεκριμένα:

- Τρόπος αποφυγής: η μια πλευρά αποφεύγει να συγκρουστεί ή αφήνει τη σύγκρουση για αργότερα ενώ δε συνεργάζεται με την άλλη πλευρά. Κυριαρχεί η λογική «χάνω-χάνεις» γιατί καμία πλευρά δε δίνει την απαραίτητη σημασία στη σχέση. Έτσι υιοθετείται αυτό το στυλ γιατί το θέμα που έχει προκύψει δεν είναι μεγάλης σημασίας, ούτε αποτελεί τη βασική αιτία της σύγκρουσης. Επιπλέον οι εμπλεκόμενες πλευρές χρειάζονται χρόνο για να ηρεμήσουν και να δουν την κατάσταση πιο ψύχραιμα.
- Τρόπος συμβιβαστικός: οι δυο πλευρές έρχονται σε συμβιβασμό, γιατί καμία από τις δυο δεν έχει τη διάθεση να επιβληθεί στην άλλη και γιατί δεν παίρνει εξ ολοκλήρου αυτό που θέλει. Προτιμάται γιατί υπάρχει πίεση χρόνου, προέχει η διατήρηση της σχέσης και υπάρχει δυνατότητα κάποια στιγμή να επιτευχθεί συμφωνία.
- Τρόπος υποχώρησης: η μια πλευρά προτιμά να λήξει η διαφωνία έστω και σε βάρος της, γιατί την ενδιαφέρει η διατήρηση της σχέσης και η ικανοποίηση της άλλης πλευράς, κυριαρχεί η λογική «χάνω εγώ, κερδίζεις εσύ»/
- Πιεστικός τρόπος: η μια πλευρά προσπαθεί να επιβληθεί στην άλλη και κυριαρχεί η λογική «κερδίζω-χάνεις». Προφανώς δεν υπάρχει συνεργασία, ούτε εμπιστοσύνη μεταξύ των δυο πλευρών. Χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπου απαιτούνται γρήγορες και άμεσες αποφάσεις και η μια πλευρά επωφελείται από την αντικειμενική αδυναμία της άλλης πλευράς.

- Συνεργατικός τρόπος: η κάθε πλευρά σέβεται τη θέση της άλλης και ψάχνουν από κοινού τρόπο για να λυθεί η σύγκρουση με μια δίκαιη, εναλλακτική λύση και για τους δυο. Εφαρμόζεται όταν υπάρχει χρόνος για την εύρεση λύσης, τα θετικά της σχέσης είναι περισσότερα από τα αρνητικά και υπάρχει δέσμευση για κοινή απόφαση και υλοποίηση της.

Στο σημείο αυτό, θα αναφερθούν ενδεικτικά οι συμπεριφορές (θετικές και αρνητικές) που μπορεί να επιδείξει ο διευθυντής για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων.

Πρώτος στόχος είναι να παραμένει ο διευθυντής προσανατολισμένος στη δράση, σε σχέση με την αντιμετώπιση των θεμάτων και με τη χρήση των τυπικών διαδικασιών.

Όσον αφορά στην αντιμετώπιση των θεμάτων: είναι θετική η γρήγορη επέμβαση σε περιπτώσεις συγκρούσεων από την αποφυγή της αντιμετώπισης. Επίσης, η αντιμετώπιση της σύγκρουσης κατά μέτωπο και όχι να αφήνει να αναπτύσσονται συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Επιπλέον, να απομακρύνει όταν χρειάζεται τα μέλη της ομάδας που προκαλούν αναστάτωση, χωρίς να σημαίνει πως δε θα επιτρέψει την επιστροφή του αργότερα. Τέλος, να παρακολουθεί τις συγκρούσεις μετά τη διευθέτησή τους.

Σχετικά με τη χρήση των τυπικών διαδικασιών: οι διαδικασίες να είναι διαθέσιμες σε κάθε υπάλληλο, να ερευνώνται ζητήματα κατάχρησης εξουσίας, να εξετάζει σοβαρά τα παράπονα που υποβάλλονται, να προωθεί τα θέματα, όποτε είναι αναγκαίο, στην ανώτερη διοίκηση. Δεν πρέπει να χρησιμοποιεί τη γραφειοκρατία για να αποθαρρύνει τους συναδέλφους από τις καταγγελίες τους, και δεν πρέπει να αντιμετωπίζει μια σύγκρουση επιπόλαια.

Δεύτερος στόχος είναι να εστιάσει ο διευθυντής στην ομάδα. Αυτό επιτυγχάνεται αρχικά, με τη συμμετοχική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, όταν δρα ως μεσολαβητής σε καταστάσεις σύγκρουσης και μιλά ξεχωριστά με την κάθε πλευρά, συλλέγοντας πληροφορίες / ιδέες για την επίλυση. Επίσης, συμβάλλει και ο έλεγχος των σχέσεων των υφισταμένων. Είναι αποτρεπτικό να παίρνει το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς, ή να μη δίνει σε κάθε μέρος το χρόνο για να υποστηρίξει τις θέσεις του.

Τρίτος και τελευταίος στόχος είναι η διατήρηση του προσωπικού ύφους, που ο διευθυντής αποτελεί πρότυπο ρόλου και διακρίνεται για την ακεραιότητά του. Σε αυτή την περίπτωση, διατηρεί τον επαγγελματισμό του, ανταποκρίνεται στην εμπιστοσύνη των συνεργατών του, θέτει σαφείς προσδοκίες και συμπεριφέρεται ισότιμα σε όλους τους υφισταμένους του. Σημαντικό είναι επειδή έχει μια θέση ευθύνης, να μη χάνει την ψυχραιμία του στις συζητήσεις, να μη δημιουργεί σκόπιμα αντιπαραθέσεις, ούτε να συμμετέχει σε σύγκρουση με τους υφισταμένους του και τέλος να μην τρομοκρατεί τους συνεργάτες του με πειθαρχικές διώξεις.

Ο διευθυντής αναμένεται να αναμειχθεί σε μια αντιπαραθέση-σύγκρουση με τρεις τρόπους:

- Να είναι ο ίδιος ο υποκινητής της σύγκρουσης προκειμένου να προωθηθεί μια διαδικασία αλλαγής στο σχολείο.
- Να είναι εναγόμενος ο διευθυντής και είτε να επιχειρεί να θέσει ένα ζήτημα σε ανώτερα διοικητικά όργανα είτε να πείσει κι εκείνος από την πλευρά του, την ομάδα που υποστηρίζει την αντιπαράθεση.
- Ως μεσολαβητής στις διαμάχες των διδασκόντων, των μαθητών, των γονέων και κηδεμόνων.

Κάποιοι διευθυντές υιοθετούν σε περίπτωση συγκρούσεων τη στρατηγική της «συντήρησης», δηλαδή να ζητούν διευκρίνιση στόχων, βελτίωση της επικοινωνίας, ενθάρρυνση για συμμετοχή. Άλλοι πάλι έχουν τη στρατηγική της «πυρόσβεσης», την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν σε καθημερινή βάση.

Η διαχείριση των συγκρούσεων είναι δύσκολη και απαιτητική διαδικασία. Όμως ο διευθυντής θα πρέπει να έχει υπόψη του πως πρέπει να είναι ειλικρινής και με τις δυο πλευρές, να ακούει προσεκτικά τις αντικρουόμενες θέσεις, να επισημαίνει τα κοινά στοιχεία των μελών, να ενδιαφέρεται να ακούσει ποια επίλυση προτείνει η κάθε πλευρά και να εξετάζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να μην οδηγηθούν τα μέλη του σχολείου σε αδιέξοδο.

Η προσπάθεια για την επίλυση των συγκρούσεων απαιτεί υπευθυνότητα και ωριμότητα τόσο από τη διεύθυνση, όσο και από τα υπόλοιπα μέλη του σχολείου.

Ως ηγέτης του σχολείου, ο διευθυντής εκτός από τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, έχει να οργανώσει και να συντονίσει τις ενέργειες του διδακτικού προσωπικού, να αξιοποιεί την εκπαιδευτική νομοθεσία για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, να εκπαιδεύει τους συνεργάτες του, να συνεργάζεται με φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος, να φροντίζει για την οργάνωση και διατήρηση του αρχείου, να μεριμνά για προμήθειες και τη διαφύλαξη του σχολικού εξοπλισμού, να διαφυλάττει την υγεία και την ασφάλεια όλων όσων βρίσκονται στο χώρο του σχολείου.

Ανακεφαλαιώνοντας, οι συγκρούσεις που προκύπτουν σε έναν οργανισμό μάθησης, είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και ο χειρισμός τους από το διευθυντή είναι δύσκολος και ταυτόχρονα καθοριστικός. Η αποτελεσματική όμως αντιμετώπιση των συγκρούσεων απαιτεί τις δεξιότητες του διευθυντή-ηγέτη και των μελών της σχολικής κοινότητας.

### **3.5: Η διαχείριση της αλλαγής**

Οι οργανισμοί αναγκάζονται να κάνουν συχνές και ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο που λειτουργούν για να έχουν καλύτερα αποτελέσματα. Συχνά λόγω της κοινωνικοοικονομικής κατάστασης, της εξέλιξης της τεχνολογίας και της

καινοτομίες, επαναπροσδιορίζουν τη στρατηγικής τους, αναθεωρούν τους στόχους τους και υιοθετούν νέους τρόπους οργάνωσης και αξιοποίησης των εργαζομένων.

Για τους οργανισμούς η αλλαγή είναι μια διαδικασία συνεχούς προσαρμογής μάθησης και αντίδρασης για τη μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη, ώστε να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

Οι μάνατζερ διοικούν ανάλογα με την οπτική προσέγγιση που έχουν για τον οργανισμό και μεταφέρουν την έννοια οργανισμός σε άλλο πεδίο όπως της φυσικής, της οικονομίας, της μηχανικής κτλ, για να αναλύσουν και να καταλάβουν το πώς λειτουργεί, ώστε να διοικήσουν σωστά.

Ο Taylor και Fayol, της κλασσικής σχολής μάνατζερ βλέπουν τον οργανισμό ως μηχανή. Έτσι οι στόχοι είναι δεδομένοι και όλα προγραμματίζονται και σχεδιάζονται με βάση τους στόχους. Υπάρχει μια σταθερή δομή και ορίζονται εργασιακοί ρόλοι για τη σωστή λειτουργία. Η αλλαγή έρχεται ως επιδιωκόμενος στόχος και η εφαρμογή της ελέγχεται από τους μάνατζερ. Η αντίδραση που αναμενόμενα θα προκύψει, ρυθμίζεται από το κατάλληλο σύστημα διοίκησης.

Επιπλέον, οι οργανισμοί μοιάζουν με οργανικά συστήματα, όπου για να επιβιώσουν και να πετύχουν τους στόχους τους, είναι σε αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό πρέπει να παρατηρείται, να αναλύεται και να αξιολογείται για να υπάρχει η ανάλογη προσαρμογή.

Οι αλλαγές που συμβαίνουν συνολικά στους οργανισμούς αφορούν στο σύστημα παραγωγής και ό,τι σχετίζεται με τους εργαζόμενους, στο σύστημα-ανθρώπινος παράγοντας (σύστημα προαγωγών, διαδικασία ικανοποίησης παραπόνων, εκπαίδευση προσωπικού κτλ).

Άλλες αλλαγές είναι μεγάλης κλίμακας, αφορούν δηλαδή το σύνολο του οργανισμού και άλλες είναι μικρότερης κλίμακας αλλαγές που αφορούν συνήθως επιμέρους τμήματα. Βασικό σημείο είναι πως οι αλλαγές αντιμετωπίζουν την αντίδραση σε εξωτερικές συνθήκες και πιέσεις και σε εσωτερικές συνθήκες και πιέσεις.

Οι κυριότεροι και πιο συνηθισμένοι τύποι αλλαγής είναι με βάση τους παράγοντες που προκαλούν την αλλαγή και τους στόχους της:

- Εξωτερική ή εσωτερική αλλαγή: η εξωτερική αλλαγή προκαλείται από παράγοντες που βρίσκονται εκτός οργανισμού όπως οι κοινωνικές αλλαγές, η νομοθεσία. Αντίθετα, οι εσωτερικές αλλαγές προκύπτουν από το εσωτερικό του οργανισμού δηλαδή τους ανθρώπους, τις διαδικασίες του.
- Επιβαλλόμενη, απρογραμμάτιστη ή προκύπτουσα: η αντίδραση στην αλλαγή από πλευράς οργανισμού είναι υποχρεωτική. Σίγουρα δεν μπορούσε να προβλεφθεί αλλά με τα νέα δεδομένα διευκολύνει είτε τη λειτουργία του, είτε την επίτευξη των στόχων.

- Σχεδιασμένη ή προγραμματισμένη: η αλλαγή έρχεται ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας του οργανισμού και η αντίδραση προγραμματίζεται έγκαιρα.
- Διαπραγματεύσιμη: η αλλαγή αποτελεί αντικείμενο συζήτησης των ενδιαφερομένων και εκφράζει κάποια σκοπιμότητα για τον οργανισμό.
- Καθολικής, μεγάλης ή μικρής έκτασης: ανάλογα με το εύρος του οργανισμού που θα επιχειρηθεί η αλλαγή και ανάλογα αν θα επηρεάσει το σύνολο των λειτουργιών του.
- Αναπτυξιακού χαρακτήρα: τέτοιου είδους αλλαγές αφορούν το σύνολο του οργανισμού και αφορά βελτιώσεις.
- Θεραπευτική αλλαγή: η αλλαγή αυτή μπορεί να αφορά το σύνολο του οργανισμού ή επιμέρους τμήματα και έχει ως στόχο τη διόρθωση κάποιου προβλήματος.

Οι τύποι αλλαγής που προαναφέρθηκαν επηρεάζουν πέντε σύνολα παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Τα σύνολα λοιπόν είναι : α) οι παράγοντες δομής που σχετίζονται με τη δομή, τη συγκρότηση του οργανισμού και τις πολιτικές που εφαρμόζει β) ο ανθρώπινος παράγοντας, δηλαδή οι εργαζόμενοι και η εκπαίδευση, εξέλιξη, ανταμοιβή τους, το στυλ ηγεσίας, οι σχέσεις των εργαζομένων γ) η τεχνολογία που σχετίζεται με το μηχανολογικό εξοπλισμό, την παραγωγική διαδικασία, τις εγκαταστάσεις, δ) το έργο που αφορά το περιεχόμενο και τις συνθήκες εκτέλεσης του και ε) την κουλτούρα δηλαδή τις αξίες και πεποιθήσεις.

Στη διαδικασία της αλλαγής οι ρόλοι του ηγέτη και του μάνατζερ είναι συμπληρωματικοί. Και οι δυο ρόλοι απαιτούν δεξιότητες, ικανότητες και χαρακτηριστικά που μοιάζουν μεταξύ τους. Τα άτομα που ονομάζονται φορείς της αλλαγής (Cameron, E. Green, M. (2005) έχουν τους ρόλους:

- Εμπνευστής και υπέρμαχος της αλλαγής: κάποιος εντός ή εκτός του οργανισμού που προτείνει στον ηγέτη την αλλαγή και αναλαμβάνει την πρωτοβουλία, την ευθύνη για την εισαγωγή της αλλαγής.
- Ηγέτης- Σπώνσορας της αλλαγής: είναι κάποιο ανώτερο στέλεχος που έχει ένα όραμα για το μέλλον, αναλαμβάνει την ευθύνη της αλλαγής, θέτει ξεκάθαρους στόχους, σχεδιάζει τη στρατηγική, τολμά να καινοτομήσει και παρακινεί και τους εμπλεκόμενους στον οργανισμό.
- Μάνατζερ αλλαγής: είναι ο άνθρωπος που διαθέτει πόρους, μετρά και ελέγχει την πρόοδο για την επίτευξη της αλλαγής, αναθέτει ρόλους και αποφασίζει για την επίλυση των προβλημάτων ή των συγκρούσεων που θα προκύψουν.

Σύμφωνα με τον Kotter, J. (1996), Leadingchange, HarvardBusinessSchoolPress, Boston, MA, υπάρχουν οκτώ συχνά λάθη των ηγετών κατά τη διαδικασία της αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, επιτρέπουν πολύ τον εφησυχασμό, αποτυγχάνουν να

δημιουργήσουν μια ισχυρή ηγετική ομάδα, υποεκτιμούν τη δύναμη του οράματος, επικοινωνούν ανεπαρκώς το όραμα, επιτρέπουν εμπόδια, για να αποκλειστεί το νέο όραμα, αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν βραχυπρόθεσμα κέρδη, ανακοινώνουν τη νίκη πολύ γρήγορα και παραλείπουν την ενσωμάτωση της αλλαγής στην εταιρική κουλτούρα.

Σύμφωνα με HuczynskiandBuchanan (2002) τα δέκα πιο σημαντικά εμπόδια στην αλλαγή είναι: ο ανταγωνισμός στους πόρους, τα «σύνορα» μεταξύ λειτουργιών, η έλλειψη δεξιοτήτων διαχείρισης της αλλαγής, η ανεπάρκεια/ αδιαφορία των μεσαίων στελεχών, ο πολύς απαιτούμενος χρόνος για την προσαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων, η κακή επικοινωνία, η αντιπολίτευση των εργαζομένων, τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού, η κόπωση από τη συνεχή ανάληψη πρωτοβουλιών, τα μη ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα.

Πολλές φορές η αλλαγή είναι θέμα επιλογής της κατάλληλης τεχνικής ανάλογα με τις αιτίες που τη δημιουργούν και όλο το περιβάλλον στο οποίο επιχειρείται η αλλαγή. Δεν υπάρχει λοιπόν ένας τρόπος αλλά συνδυασμός τακτικών σύμφωνα με Rollinson, D. (2002) p.663.

Πρώτη τακτική είναι η εκπαίδευση και η επικοινωνία. Είναι κατάλληλη όταν υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης ή ανακριβείς πληροφορίες και αναλύσεις. Αφού πεισθούν οι άνθρωποι την εφαρμόζουν, σε αντίθετη περίπτωση η αλλαγή είναι χρονοβόρα και ιδιαίτερα αν εμπλέκονται πολλοί άνθρωποι.

Δεύτερη τακτική είναι η συμμετοχή. Είναι απαραίτητη, είτε όταν οι εμπνευστές της αλλαγής δεν έχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να τη σχεδιάσουν είτε όταν οι άλλοι έχουν μεγάλη δύναμη να αντισταθούν. Σε αυτή την τακτική οι άνθρωποι που συμμετέχουν είναι πιο προσηλωμένοι στο στόχο της εφαρμογής της αλλαγής. Και πάλι όμως η διαδικασία είναι χρονοβόρα και οι συμμετέχοντες μπορεί να επιδιώξουν μια ακατάλληλη αλλαγή.

Τρίτη τακτική είναι η διευκόλυνση και υποστήριξη στους ανθρώπους που λόγω προβλημάτων αντιστέκονται στην αλλαγή. Εφαρμόζεται συνήθως όταν καμία άλλη τακτική δε λειτουργεί και δυστυχώς εκτός από χρονοβόρα είναι και δαπανηρή και με πιθανότητες αποτυχίας.

Επόμενη τακτική είναι η διαπραγμάτευση ιδιαίτερα σε κάποιον που αντιστέκεται σημαντικά. Μερικές φορές είναι ένας εύκολος τρόπος για να αποφευχθεί η μεγάλη αντίσταση. Όμως είναι δαπανηρή και δεν αποκλείεται να ενεργοποιήσει και άλλες ομάδες να διαπραγματευτούν.

Επίσης χρησιμοποιείται ο εγκλωβισμός, όταν οι άλλες τακτικές είναι ανέφικτες. Μπορεί να συμβάλλει στη στήριξη για την εφαρμογή της αλλαγής αλλά δημιουργεί προβλήματα, όταν οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τον εγκλωβισμό.

Άλλη τακτική είναι ο επιδέξιος χειρισμός, που είναι μια σχετικά γρήγορη και φθηνή λύση για την αντίσταση. Όμως ενδέχεται οι εμπνευστές της να χάσουν την αξιοπιστία τους και να δημιουργηθούν προβλήματα στο μέλλον.

Τέλος, ο εξαναγκασμός χρησιμοποιείται όταν είναι απαραίτητη η ταχύτητα και οι εμπνευστές της αλλαγής μπορούν να τον επιβάλλουν. Κρίνεται όμως επικίνδυνη γιατί μπορεί να δημιουργηθεί αρνητικό κλίμα προς τους εμπνευστές.

Σκοπός της σύγχρονης διοικητικής εκπαίδευσης είναι τόσο η αποτελεσματική διαχείριση της τρέχουσας κατάστασης, όσο και η ικανότητα διαχείρισης και δρομολόγησης αλλαγών (Everand, Morris & Wilson, 2004). Αυτή η τάση βασίζεται στην οργανωσιακή ανάπτυξη.

Οι Fullan, Miles και Taylor (1980) ορίζουν την οργανωσιακή ανάπτυξη στο χώρο της εκπαίδευσης ως εξής: «..μια συγκροτημένη, συστηματικά σχεδιασμένη και αδιάπτωτη προσπάθεια αυτομελέτης και βελτίωσης του συστήματος, που επικεντρώνεται με σαφήνεια στην αλλαγή επίσημων και ανεπίσημων διαδικασιών, μεθόδων, κανόνων και δομών με τη χρήση εννοιών της συμπεριφορικής επιστήμης. Οι στόχοι της οργανωσιακής ανάπτυξης περιλαμβάνουν τη βελτίωση και της ποιότητας ζωής των ατόμων, καθώς επίσης και τη λειτουργία και απόδοση του οργανισμού, με άμεσο ή έμμεσο επίκεντρο τα εκπαιδευτικά θέματα (σ.121).

Επιπλέον, οι Porras και Robertson (1992) ορίζουν την οργανωσιακή ανάπτυξη ως: « ένα σύνολο θεωριών και επιστημών της συμπεριφοράς, αξιών, στρατηγικών και τεχνικών που έχουν ως στόχο τη σχεδιασμένη αλλαγή του χώρου εργασίας, με απώτερο στόχο την ανάπτυξη του ατόμου και τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, μέσα από την αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς των μελών του (σ. 722).

Ο χώρος της εκπαίδευσης χρειάζεται αλλαγές τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον. Σύμφωνα με το Σαϊτή (2002), στο εσωτερικό περιβάλλον τοποθετείται η σχολική διεύθυνση, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές, η τοποθεσία, η οργανωτικότητα του σχολείου, τα οπτικοακουστικά μέσα διδασκαλίας. Στο εξωτερικό είναι οι παράγοντες που βρίσκονται σε αλληλεπίδραση με τη σχολική μονάδα, όπως κοινωνικοί, πολιτικοί, νομικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί, πολιτιστικοί.

Η πρωτοβουλία για αλλαγές λαμβάνεται συνήθως από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Όμως η επιτυχία της εφαρμογής τους απαιτεί τη συνεργασία όλων. Συχνά πολλοί είναι αρνητικοί στην αλλαγή, γιατί νιώθουν να απειλείται η ασφάλεια και η «βόλεψη» τους. Επίσης, παρατηρείται και φόβος για το άγνωστο και για την έκβαση των πραγμάτων μετά την ολοκλήρωση της αλλαγής. Ο Κάντας (1995) εντοπίζει ατομικούς και ενδογενείς παράγοντες που αντιστέκονται στην αλλαγή (π.χ. συνδικαλισμός).

Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί πως συχνά η διαδικασία της αλλαγής βρίσκει εμπόδια, που δεν είναι πάντα φανερά όπως: έλλειψη πόρων, έλλειψη υποστήριξης, οριοθέτηση εξουσιών μεταξύ σχολείου και αρχών και άλλα πολλά.

Ο διευθυντής που είναι και ο φορέας της αλλαγής, εκτός από τις γνώσεις και τις ικανότητες διαχείρισης πρέπει να τη μεταδώσει σε όσους εμπλέκονται στη διαδικασία δηλαδή εκπαιδευτικούς και γονείς. Οι γνώσεις του διευθυντή που θα προωθήσει τη διαχείριση της αλλαγής, πρέπει να σχετίζονται με τα ανθρώπινα συστήματα κινήτρων και ανταμοιβών και με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου. Επίσης, βαρύνουσα σημασία έχει το διοικητικό στυλ που ακολουθείται, η διαδικασία λήψης αποφάσεων, η επικοινωνία, η διαχείριση συγκρούσεων, η παρότρυνση, η επιμορφωτική και εκπαιδευτική εμπειρία του διευθυντή.

Σύμφωνα με τον Κάντα (1995) στη διαχείριση της αλλαγής σημαντικό ρόλο έχουν και τα γνωρίσματα προσωπικότητας του διευθυντή-φορέα της αλλαγής. Απαραίτητα θεωρούνται λοιπόν η συναίσθηση του ηθικού καθήκοντος, η αυτογνωσία, η συνέπεια και η ανταμοιβή της αποδοτικότητας.

Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων οφείλουν να αντιλαμβάνονται όχι μόνο την τρέχουσα κατάσταση αλλά και τους μελλοντικούς στόχους για την επιτυχία της αλλαγής. Επίσης, είναι απαραίτητη και η σαφήνεια σε ό,τι προγραμματίζεται, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που αλληλεπιδρούν. Ακολουθώντας, χρειάζεται να ορίζεται το μέλλον που θέλουμε να συμβεί ή τι πρόκειται να γίνει εάν δεν αποφασίσουμε να ενεργήσουμε. Όταν το όραμα είναι κοινό και όλοι προσπαθούν εξίσου είναι περισσότερες οι πιθανότητες να είναι επιτυχημένη η αλλαγή.

Έπειτα, πρέπει να προσδιορίζουμε την παρούσα κατάσταση και να θέσουμε το σκοπό του σχολείου. Σε αυτό το σημείο, η αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον ενδέχεται να φέρει αντίθετες απόψεις.

Ύστερα, απαιτείται να οριστούν τα κενά μεταξύ του παρόντος και του μέλλοντος, με σκοπό τον καθορισμό και την κάλυψη τους.

Στη συνέχεια, προσδιορίζεται ο τρόπος μετάβασης από το παρόν στο μέλλον με σαφή καταμερισμό αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Η χρήση της πειθούς είναι ο τρόπος για το σχεδιασμό και την οργάνωση της αλλαγής. Ο διευθυντής λοιπόν πρέπει να είναι σε θέση να πληροφορεί, να συμβουλεύει και να κινητοποιεί όσους συμμετέχουν στη διαδικασία της αλλαγής. Στόχος του ακόμη πρέπει να είναι η αποθάρρυνση αρνητικών καταστάσεων όπως το άγχος, ο εκνευρισμός, η απογοήτευση. Με όλα τα παραπάνω, ο διευθυντής θα εξασφαλίσει την αφοσίωση όσων δουλεύουν για την επιτυχία της αλλαγής.

Τέλος, έρχεται η αξιολόγηση και παρακολούθηση της αλλαγής. Στόχος είναι η εδραίωση της αλλαγής, η σταθεροποίηση της στη νέα κατάσταση και ασφαλώς η αποφυγή μιας φαινομενικής αλλαγής.



Κατά τους Fineman και Mangham (1987), τα τρία στάδια της αλλαγής είναι η αποπαγοποίηση (unfreezing) η κίνηση (movement) και η επαναπαγοποίηση (refreezing). Στο πρώτο στάδιο απαιτείται η αλλαγή πρακτικών και τακτικών για να επιτευχθεί η μετάβαση από το ισχύον στο επιθυμητό. Στο στάδιο της κίνησης γίνονται αλλαγές στις οργανωτικές δομές και αναπτύσσονται νέες αξίες, στάσεις και συμπεριφορές στα μέλη του σχολικού περιβάλλοντος. Ο διευθυντής-ηγέτης είναι εκείνος που θα αποτελέσει πρότυπο της αλλαγής με τη συμπεριφορά του για τους άλλους. Στο τρίτο στάδιο της επαναπαγοποίησης, επιτυγχάνεται η σταθεροποίηση της νέας πια κατάστασης. Εισέρχονται νέοι κανόνες εργασίας και νέα πολιτική και γι' αυτό θα πρέπει να ελέγχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να γίνουν όπου και αν χρειάζεται διορθωτικές κινήσεις.

Στη σχολική πραγματικότητα, ο διευθυντής πολλές φορές καλείται να εφαρμόσει μια καινοτομία που έχει σχεδιαστεί ή επιβληθεί από άλλους. Δυστυχώς, το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο και η δομή της εκπαιδευτικής διοίκησης δεν του δίνουν περιθώρια για να αναλάβει ο ίδιος πρωτοβουλίες. Επομένως, ο ρόλος του είναι διεκπεραιωτικός. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να κατέχει τις γνώσεις των θεωρητικών αρχών που σχετίζονται με τη διαχείριση της αλλαγής και να τις μεταδώσει στους συναδέλφους – υφισταμένους του.

Ο διευθυντής ηγέτης κατά την περίοδο της αλλαγής έχει αυξημένες ευθύνες και αρμοδιότητες στην περίοδο της αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, εκτός από τις καθημερινές καταστάσεις που αντιμετωπίζει στο σχολείο όπως τη διαχείριση θεμάτων υγείας, ασφάλειας, πόρων, περιβάλλοντος, έχει ευθύνη για τη διαδικασία της αλλαγής. Αυτό συνεπάγεται για όλους, όχι μόνο για τη διεύθυνση, περισσότερο χρόνο, περισσότερες αρμοδιότητες και ευθύνες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Ο Διευθυντής διαχειριστής ανθρώπινων πόρων, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το “NewPublicManagement” επεκτείνεται ραγδαία στις αναπτυσσόμενες κυρίως χώρες και εστιάζει στις δεξιότητες του προσωπικού και στην οργανωτική κουλτούρα των οργανισμών. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το δημιουργικό και συνδετικό κρίκο όλων των ενεργειών και δράσεων για κάθε ιδιωτικό ή δημόσιο οργανισμό. Έτσι έχουμε μια διοίκηση μέσω των αποτελεσμάτων, έμφαση στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, στην οργανική συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση και με κινητήριο μοχλό της επιτυχίας τη διαχείριση του προσωπικού. Αυτή η στροφή έγινε αναπόφευκτα μετά την τάση μείωσης του κοινωνικού κράτους και τη σύμπραξη δημόσιου-ιδιωτικού τομέα. (Παπακωνσταντίνου-Αναστασίου, 2013, Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης).

Έτσι και στα σχολεία εισάγεται ο όρος «ανθρώπινοι πόροι». Επακόλουθο αυτής της ιδεολογικής τροπής, έχουμε μια νέα πολιτική οργάνωση και ρύθμιση των εκπαιδευτικών συστημάτων. Η υλοποίηση μιας ολιστικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης εξυπηρετεί τις ανάγκες της κοινωνίας αλλά και των εκπαιδευτικών. Ο Διευθυντής-manager, μέσα από τη συνεργασία των εκπαιδευτικών και των εμπλεκόμενων φορέων, αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Η στρατηγική, ο σχεδιασμός και η πολιτική είναι η βασική προϋπόθεση επιτυχίας κάθε οργανισμού (Σιώμοκος, 2004).

Έτσι υπάρχει και το εκπαιδευτικό Μάρκετινγκ που-αν κι ο όρος δημιουργεί προβληματισμούς-είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα εκπαιδευτικό σύστημα ή μία ή περισσότερες εκπαιδευτικές μονάδες με συντονισμένες μεθόδους διακρίνουν, προβλέπουν και ικανοποιούν τις επιθυμίες, τα ενδιαφέροντα και προπαντός τις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες των εκπαιδευόμενων, προσαρμόζοντας τις υπηρεσίες τους με τρόπο επωφελή και αποδοτικό για αυτούς και για το κοινωνικό σύνολο (Kotler & Fox, 1995: Τόκας, 2005).

Το Συμβούλιο της Ευρώπης (2014) θεωρεί ότι η επιλογή, η πρόσληψη, η προετοιμασία και η διατήρηση του πλέον ικανού προσωπικού σε διευθυντικές θέσεις εκπαιδευτικών

ιδρυμάτων και η παροχή ευνοϊκών συνθηκών για την επαγγελματική τους εξέλιξη, είναι κατά συνέπεια ζωτικής σημασίας και απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή από τους φορείς λήψης αποφάσεων. Μέσα από αυτές τις διαπιστώσεις η Ε.Ε. καλεί τα κράτη-μέλη μέσα από την συνεργασία και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών ν' αναπτύξουν ένα ολοκληρωμένο και σοβαρό σχεδιασμένο Επιμορφωτικό Πρόγραμμα για τους Διευθυντές Σχολικών Μονάδων. Το πρόγραμμα αυτό θα περιλαμβάνει την απόκτηση δεξιοτήτων, όπως την ανάλυση προβληματικών καταστάσεων, την οργανωτική ικανότητα, την εσωτερική αξιολόγηση, την άσκηση ηγετικού ρόλου, τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος. Αυτό το επιτυγχάνει με επικοινωνιακές μεθόδους για ανταπόκριση, με κύκλους επιμόρφωσης και κατάρτισης, συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών, γονέων, μαθητών και τοπικής κοινωνίας. Επίσης, εστιάζει στην στρατηγική εσωτερικής ανάπτυξης, να επιτύχει αναπτυξιακούς στόχους και όχι μόνο να καλύψει εκπαιδευτικές ανάγκες. Αυτοί οι αναπτυξιακοί στόχοι επιτυγχάνονται μέσω ενός ικανού ανθρώπινου δυναμικού, που κάνει παραγωγική χρήση του χρόνου εργασίας. Έτσι έχουμε ένα ανταγωνισμό μέσω συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης. Η ύπαρξη ενός ικανού ανθρώπινου δυναμικού μπορεί ν' αντισταθμίσει την αδυναμία σε άλλους παράγοντες.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που απορρέει από την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τις δυνατότητες ενός οργανισμού δημιουργώντας γι' αυτόν αξία. Σύμφωνα με τον Τόκα (2005), οι καταστάσεις ωρίμασαν γι αυτή την εισαγωγή του Εκπαιδευτικού Μάρκετινγκ με την προϋπόθεση να διασφαλιστεί για τον εκπαιδευτικό ότι για τις επιπλέον υποχρεώσεις του θα δοθούν κίνητρα. Την επιμόρφωση θα την αναλάβουν άτομα με γνώσεις Μάρκετινγκ, Παιδαγωγικής και Διδακτικής. Οι νεότεροι εκπαιδευτικοί δέχονται ότι το μάρκετινγκ είναι μέρος του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος των σχολείων, όπως στα σχολεία της Αγγλίας (Oplatka et al.: 2002). Αρκετοί εναντιώνονται με τον όρο μάρκετινγκ που αντιστρατεύεται με τις αξίες και τον κώδικα δεοντολογίας των δημόσιων σχολείων. Το σχολείο δεν είναι επιχείρηση σύμφωνα με Oplatka et al (2002).

Η ενδεχόμενη εφαρμογή των αρχών του μάρκετινγκ στην εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να πετύχουν:

- Επίτευξη του σκοπού και των στόχων του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

- Βελτίωση της ικανοποίησης των εμπλεκόμενων ομάδων(καλύτερες υπηρεσίες,αύξηση ικανοποίησης).
- Προσέλκυση πόρων(χορηγίες,δωρεές).
- Συντονισμός προγραμμάτων κι επικοινωνίας.
- Αφοσίωση των εργαζομένων.
- Ορθολογική διοίκησηκαι συμμετοχική λήψη αποφάσεων.
- Αυτονομία και αυτοδιαχείριση των σχολικών μονάδων.

Πρακτικές που υποστηρίζουν τα συστήματα υψηλής απόδοσης,με βάση το βιβλίο των RaymondA.Noë-JohnR.Hollenbeck-BarnyGehart:Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων- Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,είναι:

- Κατάρτιση
- Διαχείριση της απόδοσης
- Εξέλιξη των υπαλλήλων
- Παρακίνηση
- Αναγνώριση συνεισφοράς των εργαζομένων μέσω των αμοιβών ,κινήτρων,ηθικών διακρίσεων.

Στα σχολεία υπάρχει στοιχειωδώς μια άτυπη ΔΑΠ(Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων) και μια αναγκαιότητα να υπάρχει διασφάλιση ότι οι πρακτικές ΔΑΠ συνάδουν με την νομοθεσία.Μέχρι πρόσφατα, η διοίκηση στην εκπαίδευση προσπαθούσε «ν'αντιδράσει» όταν παρουσιάζονταν ελλείψεις και προβλήματα.Με τη ΔΑΠ,έχουμε εντοπισμό και διόρθωση λαθών και προσπάθεια αποφυγής εκ των προτέρων.

Ο διευθυντής χρησιμοποιεί πρακτικές που υποστηρίζουν:

- έγκαιρο προγραμματισμό
- ενεργή συμμετοχή στη στρατηγική διαχείρισης διοίκησης και ενσωμάτωση ίσων ευκαιριών

σύστημα υψηλής απόδοσης όπως αυξημένη χρήση ομάδων για εκτέλεση εργασίας και ελέγχου ποιότητας

- συμμετοχή στη βελτίωση της απόδοσης
- αμοιβές,επιβράβευση,
- εξοπλισμό με τεχνολογία

- χρησιμοποίηση τεχνολογικών δεξιοτήτων

Ο διευθυντής έτσι συμβάλλει σε μια προσπάθεια υψηλής μόχλευσης και στη δημιουργία ενός οργανισμού μάθησης.Σ'ένα τέτοιο οργανισμό,οι υπάλληλοι προσπαθούν συνεχώς να μαθαίνουν καινούρια πράγματα και να τα εφαρμόζουν για να βελτιώσουν την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ο οργανισμός μάθησης δίνει έμφαση στη μάθηση σε επίπεδο συστήματος,διατηρεί διαχρονικά τα οφέλη της μάθησης,ακόμα κι αν οι υπάλληλοι φύγουν.Άρα, έχουμε μάθηση όχι μόνο στο επίπεδο του υπαλλήλου αλλά και στο επίπεδο της ομάδας ή του σχολείου.Κάθε σχολική μονάδα συνδυάζει τους περιορισμένους υλικούς και άυλους πόρους για να παράγει υπηρεσίες και να ικανοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερες ανάγκες και προσδοκίες των αποδεκτών-πελατών(μαθητών,εκπαιδευτικών, γονέων, τοπικής κοινωνίας).Η ανάπτυξη της επιτυγχάνεται με την παροχή νέων υπηρεσιών(ολοήμερο σχολείο,τάξεις υποδοχής) ευάλωτων πληθυσμιακών ομάδων,ευρωπαϊκά προγράμματα)λόγω του συνεχούς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος,με σκοπό να προσεγγίσει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των προσδοκιών του κοινού του και να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση.Η κρατική δαπάνη για την εκπαίδευση έχει το χαρακτήρα της επένδυσης σε ανθρώπινο κεφάλαιο.

Παράμετροι της ΔΑΔ(Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού) είναι η επιλογή προσωπικού,η επιμόρφωση η επαγγελματική εξέλιξη ,ασφάλεια και υγεία.Ο διευθυντής σ'ένα ελληνικό σχολείο δεν μπορεί να παρέμβει ουσιαστικά σ'αυτές τις παραμέτρους παρά μόνο στο να δίνει ευκαιρίες και ενημέρωση για επιμόρφωση,να εξασφαλίζει συνθήκες συνεργατικού κλίματος και ασφάλειας για αποφυγή άγχους και burnout. Εάν εφαρμοστεί η αξιολόγηση,θα έχουμε μια κουλτούρα μάθησης ,αφού αυτή θα ανταμείβεται και θα υποστηρίζεται από τον διευθυντή και ο ίδιος ο υπάλληλος θα εξελίσσεται και θα ευημερεί.

Στον παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον του 21<sup>ου</sup> αιώνα,το σημερινό ελληνικό σχολείο οφείλει να εφαρμόσει ένα νέο διοικητικό μοντέλο διοίκησης και οργάνωσης βασισμένο τόσο στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και στην Διαχείριση Ολικής Ποιότητας Εκπαίδευσης.Τέτοιος πρέπει να είναι ο προσανατολισμός των εκπαιδευτικών οργανισμών που θα στοχεύουν έστω στην ημι-αυτοδυναμία τους .Ερευνώντας τις αγορές τους,προσελκύνοντας πόρους(χορηγούς,δωρητές)και υπολογίζοντας τις ανάγκες του προσωπικού και των μαθητών,βελτιώνεται το

παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου και η αλληλεπίδραση της σχολικής μονάδας με το ευρύτερο σχολικό περιβάλλον. Μ' αυτή τη στρατηγική έχουμε και το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ ( ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ)**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

#### **Μελέτη περίπτωσης του σχολικού συγκροτήματος της Νέας Σμύρνης ( Περιγραφή μεθοδολογίας)**

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την εξαγωγή ποιοτικής έρευνας θα προσπαθήσουμε ν'αναδείξουμε α) τους τρόπους που ο διευθυντής μπορεί να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου του, β) τις απόψεις και τις εμπειρίες των διευθυντών σε βασικά θέματα που άπτονται της διαχείρισης προσωπικού γ) τους παράγοντες που ευθύνονται για τη σχολική αποτελεσματικότητα, και δ) συνδυαστικά, με βάση τα παραπάνω, θα αναδυθούν στρατηγικές και συγκεκριμένες προτάσεις, που κάθε μελλοντικός ηγέτης-μάνατζερ ενός σχολείου μπορεί να χρησιμοποιήσει.

Κατά τη διαδικασία της έρευνας θα ερωτηθούν οι τωρινοί και προγενέστεροι διευθυντές του δημοτικού, γυμνασίου, ενιαίου λυκείου του σχολικού συγκροτήματος της Νέας Σμύρνης. Η επιλογή του σχολικού συγκροτήματος, γίνεται για να δούμε τη στρατηγική εσωτερικής και εξωτερικής ανάπτυξης, γιατί η διοίκηση ολικής ποιότητας, είναι η κινητήριος δύναμη ενός αποτελεσματικού σχολείου. Επιπλέον, καθώς το σχολείο αποτελεί ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα, που δέχεται επιρροές από το περιβάλλον του, στόχος είναι να φανεί πως μέσω των διευθυντών των σχολικών μονάδων του συγκροτήματος, αυτά επιβιώνουν και κατακτούν τους στόχους τους. Σημαντικό στοιχείο είναι πως στην περίπτωση της μελέτης υπάρχει ένα σταθερό υπόβαθρο κοινωνικοοικονομικό που αφορά σε γονείς, μαθητές, πόρους και δομές.

Το θέμα της ερευνητικής διπλωματικής που προτείνεται στοχεύει στην εξαγωγή περαιτέρω συμπερασμάτων και αναδυόμενων στρατηγικών, καθώς δίνεται η δυνατότητα έκφρασης θέσεων, απόψεων και προβληματισμών από την πλευρά των διευθυντών. Βιβλιογραφικά και ερευνητικά κατά κύριο λόγο, υπάρχουν περιορισμένα δεδομένα για τα στελέχη εκπαίδευσης, έναντι των εκπαιδευτικών (που συναντάται πλήθος ερευνητικών ευρημάτων) σχετικά με την αποτελεσματικότητα των διευθυντών των σχολικών οργανισμών.

Στόχος της εργασίας είναι να εκπονηθεί μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το σχολείο ως υποσύστημα, την αλληλεπίδραση και τη διασύνδεση που έχει με το περιβάλλον λειτουργίας της σχολικής μονάδας και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που καλείται να επιτελέσει ο διευθυντής. Επιπλέον, θα διερευνηθούν οι δυνατότητες και οι περιορισμοί που συναντά ο διευθυντής κατά τη διαδικασία και θα αναζητηθούν αποτελεσματικές πρακτικές.

Σκοπός λοιπόν της εργασίας, είναι να καταγραφούν βάσει των απόψεων των διευθυντών, οι πρακτικές που ακολουθούν και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, που καθιστούν το σχολείο ανταγωνιστικό. Τέλος, μέσα από την εργασία θα καταθέσουμε τις προτάσεις μας, ώστε το εμπνευσμένο, οργανωσιακό και εκπαιδευτικό μάνατζμεντ να λειτουργήσει ως «όχημα» για ένα σχολείο πρότυπο.

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν είναι:

- Γιατί θεωρείται αναγκαία η σημαντικότητα του σχολικού κλίματος για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου;
- Ποια είναι η άποψη των διευθυντών για την αποτελεσματικότητα του έργου τους, ώστε το σχολείο να διατηρεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα;
- Ποιες πρωτοβουλίες, μεθόδους οργάνωσης και υλοποίησης μπορούν να προωθήσουν οι διευθυντές;
- Ποια εμπόδια αντιμετωπίζουν στην υλοποίηση της στρατηγικής τους;
- Υπάρχουν αναγκαίες στρατηγικές – εσωτερικές και εξωτερικές- ανάπτυξης;
- Ποια υποστήριξη θα ήθελαν προκειμένου να μετατραπεί το σχολείο σε έναν οργανισμό που συνεχώς εξελίσσεται;
- Υπάρχει συνεργασία σε διαφορετικές βαθμίδες σε ένα σχολικό συγκρότημα;

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ-ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Επιλέχθηκε η ποιοτική προσέγγιση, γιατί θεωρήθηκε ως η πιο κατάλληλη, για να ανακαλύψει τις εμπειρίες, τις απόψεις και τις αντιλήψεις των ερωτώμενων (Τσουρβάκας, 1997), γύρω από τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

Η τεχνική της συνέντευξης επιτρέπει στον ερευνητή να είναι άμεσος, να κατανοεί πληρέστερα κοινωνικές αντιλήψεις και να αντλεί πληροφορίες σε βάθος (Ιωσηφίδης, 2003). Η χρήση αυτού του εργαλείου συντελεί στην κατανόηση του ερευνητικού θέματος, καθώς αφορά στη συζήτηση δυο ατόμων, που αρχίζει από τον συνεντευκτή, με σκοπό την απόκτηση πληροφοριών σχετικών με το περιεχόμενο και τους σκοπούς της έρευνας. Επίσης, εξασφαλίζει ταχύτερη και ασφαλέστερη συγκέντρωση εμπειρικών πληροφοριών και δίνονται όπου χρειαστεί διευκρινήσεις. Ακόμη, καταγράφονται οι προσωπικές απόψεις και οι μαρτυρίες των διευθυντών που δίνουν μεγαλύτερη εγκυρότητα στην έρευνα.

Η δομή της συνέντευξης αποτελείται από θεματικές ενότητες. Αρχικά καταγράφονται τα προσωπικά στοιχεία, οι σπουδές, λίγα λόγια για την προσωπικότητα και τη θέση ευθύνης του ερωτώμενου. Ακολουθούν στοιχεία που σχετίζονται με την ταυτότητα του σχολείου όπως το δυναμικό των μαθητών και εκπαιδευτικών, η υλικοτεχνική δομή και τεχνολογικός εξοπλισμός του σχολείου, ο εσωτερικός σχολικός κανονισμός για το συντονισμό του Συλλόγου διδασκόντων, της μαθητικής κοινότητας, του



συλλόγου γονέων, τις δημοτικές αρχές και τέλος για την ύπαρξη δομών αντισταθμιστικής αγωγής. Επίσης, εξετάζεται η δυναμική του περιβάλλοντος του σχολείου, οι διοικητικές λειτουργίες, οι εκπαιδευτικές λειτουργίες και τέλος ζητούνται από τους ερωτώμενους, αν υπάρχουν άλλες παράμετροι.

Προκειμένου να αισθανθούν οι διευθυντές άνετα και να δώσουν όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστα τις προσωπικές τους απόψεις πάνω στα ζητήματα που ερωτήθηκαν, τους στάλθηκε εκτός από το έντυπο συναίνεσης και ο οδηγός των συνεντεύξεων, την προηγούμενη μέρα της συνάντησης. Να σημειωθεί πως οι συνομιλίες δεν ηχογραφήθηκαν, με σκοπό την άνεση και τη μεγαλύτερη ελευθερία έκφρασης των συνεντευξιζόμενων. Ο συνεντευκτής και ο συνεντευξιζόμενος επικοινωνούν με λεκτικά και μη-λεκτικά έτσι υπάρχει ανατροφοδότηση. Οι εκφράσεις, οι κινήσεις, η αποφυγή βλέμματος, οι αντιδράσεις αποδείχτηκαν σημαντικές πληροφορίες που δεν έμειναν απαρατήρητες. Οι συνεντεύξεις έγιναν στο γραφείο διευθυντή, όπου αισθάνονταν άνετα οι συνεντευξιζόμενοι. Επιπλέον, η οικειότητα που υπήρχε λόγω της συναδελφικότητας και συνεργασίας μεταξύ των δυο μερών, βοήθησε σημαντικά στη συνεχή ροή και στην ειλικρινή και αβίαστη επικοινωνία και αλληλεπίδραση. Μετά από κάθε ημιδομημένη συνέντευξη, γινόταν αρχικά, αποδεκτική της φόρμας απαντήσεων και παρατηρήσεων, στη συνέχεια σύνταξη των κύριων σημείων και στο τέλος ομαδοποίηση-όσο ήταν εφικτό-των απόψεων.

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ-ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

Το υπό εξέταση δείγμα της έρευνας αποτελούν οι διευθυντές του σχολικού συγκροτήματος της Νέας Σμύρνης. Συγκεκριμένα, ερωτήθηκαν συνολικά δέκα διευθυντές, 5 δημοτικού, 3 γυμνασίου και 2 λυκείου. Το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό, γιατί δείχνει αν και κατά πόσο αξιοποιήθηκε η εσωτερική και εξωτερική στρατηγική των διευθυντών, για να αποκτήσει το σχολικό συγκρότημα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### ΧΩΡΟΧΡΟΝΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η διενέργεια των προσωπικών συνεντεύξεων των διευθυντών του σχολικού συγκροτήματος της Νέας Σμύρνης πραγματοποιήθηκε το δίμηνο Οκτωβρίου – Νοεμβρίου 2020. Οι ερευνήτριες αρχικά με τηλεφωνική επικοινωνία, ενημέρωναν κάθε διευθυντή για το σκοπό της έρευνας και έδιναν κάποιες βασικές επεξηγήσεις. Στη συνέχεια, έστειλαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου το έντυπο συναίνεσης και τον οδηγό της συνέντευξης και οριζόταν η ημερομηνία της συνάντησης. Το υλικό συγκεντρώθηκε πραγματοποιώντας τις συνεντεύξεις- συναντήσεις στο χώρο του γραφείου των σχολικών μονάδων. Παρά το φόρτο εργασίας και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προέκυπταν λόγω της πανδημίας « COVID 19 », η ανταπόκριση και η συμμετοχή των διευθυντών ήταν άμεση.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η συνέντευξη είναι μια συνάντηση κοινωνική και διαπροσωπική όχι απλά μια συλλογή δεδομένων και πληροφοριών. Ο συνεντευκτής διατηρεί πρωτόκολλο ανωνυμίας. Έτσι δημιουργεί ασφάλεια, άνεση και ελευθερία στο συμμετέχοντα, ενώ είναι σε εγρήγορση για να κάνει μια συνέντευξη με προσοχή, ευαισθησία και ευσυνειδησία απέναντι στο αντικείμενο της έρευνας.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης οι συζητητές επικοινωνούν όχι μόνο με λέξεις αλλά και με τη γλώσσα του σώματος. Οι εκφράσεις, οι αντιδράσεις, οι χειρονομίες παρέχουν σημαντικές και σίγουρα όχι απαρατήρητες πληροφορίες.

Η διαδικασία της επεξεργασίας του υλικού των συνεντεύξεων περιλαμβάνει τη μετατροπή τους σε γραπτό λόγο και στη συνέχεια την ανάλυση του περιεχομένου.

### **5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο διευθυντής για την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του σχολείου του.

Αυτό επιτυγχάνεται με τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για ένα αποτελεσματικό και ποιοτικά αναβαθμισμένο σχολείο.

Η ποιοτική πρωτογενής έρευνα που διεξήχθη, κατέγραψε τις απόψεις διευθυντών/τριών και υποδιευθυντών/τριών που έχουν ηγηθεί την τελευταία δεκαετία στο 1ο σχολικό συγκρότημα της Νέας Σμύρνης, σχετικά με τις παραμέτρους που θεωρούν σημαντικές ή χρήζουν βελτίωσης.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- “Ποια είναι η άποψη των διευθυντών για την αποτελεσματικότητα του έργου τους, ώστε το σχολείο να διατηρεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα;”
- “Γιατί θεωρείται αναγκαία η σημαντικότητα του σχολικού κλίματος για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου;”
- “Θα μπορούσε να υπάρξει συνεργασία σε διαφορετικές βαθμίδες σ’ ένα σχολικό συγκρότημα;”

Οι ερευνητικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν είναι η ποιοτική έρευνα καθώς και η συμμετοχική παρατήρηση. Στόχος ήταν η ανάδειξη της προσωπικής άποψης των διευθυντών-εκπαιδευτικών του σχολικού συγκροτήματος σε βάθος χρόνου, καθώς διαθέτουν πολύχρονη εργασιακή εμπειρία και κατέχουν θέση ευθύνης, οπότε κρίθηκαν αξιόπιστοι κι αναγκαίοι για αυτή την έρευνα.

Η προσέγγιση είναι επαγωγική, καθώς θα αναδειχθεί η δυναμική του περιβάλλοντος λειτουργίας του σχολείου συνδυαστικά με το ρόλο του διευθυντή στη διαχείριση και παραγωγή του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν είναι η χρήση της ημιδομημένης προσωπικής συνέντευξης, διερευνητικού χαρακτήρα προς τους διευθυντές/τριες του 1<sup>ου</sup> σχολικού συγκροτήματος Νέας Σμύρνης. Οι ερωτήσεις είναι με τη μορφή ανοιχτού τύπου, ώστε να μπορούν να απαντηθούν ελεύθερα και να φωτίσουν πτυχές του θέματος.

Για τη διαδικασία της συνέντευξης δόθηκε ένα έντυπο συγκατάθεσης(παράρτημα 1)κι εξασφαλίστηκε η ανωνυμία των ερωτώμενων ενώ ,χρησιμοποιήθηκε ένας οδηγός συνέντευξης (παράρτημα 2).

## **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ποιοτική έρευνα, ομαδοποιημένα κατά ερώτηση, όπως αυτές προηγήθηκαν. Πιο συγκεκριμένα:

### **ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ-ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ-ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Η έρευνα έδειξε ότι υπάρχει η ίδια αναλογία μεταξύ αντρών και γυναικών(5 γυναίκες και 5 άντρες) Η ηλικία των διευθυντών/τριών κυμαίνεται από 58 εως 63 χρονών(μέσος όρος 60,5 χρονών και των υποδιευθυντών/τριών από 50 εως 56 χρονών(μέσος όρος 53 χρονών).

Χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση:

Διευθυντές/τριες: από 34 ως 40 χρόνια υπηρεσίας,θέση ευθύνης από 7 εως 14 χρόνια.

Υποδιευθυντές/τριες :από 22 ως 34 χρόνια υπηρεσίας,θέση ευθύνης από 3 εως 7 χρόνια.

ΜΟΡΦΩΣΗ:Αρκετοί έχουν δεύτερο πτυχίο ή μεταπτυχιακό.Από τους 10,μόνο 3 έχουν μεταπτυχιακό στη Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων,οι υπόλοιποι έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια μεγάλης διάρκειας σε θέματα διοίκησης.Αρκετοί έχουν δεύτερο πτυχίο ή πτυχίο κοινωνικών σπουδών,εξομοίωση(για εκπαιδευτικούς ΠΕ70).

Από την ομαδοποίηση,διαπιστώνουμε ότι υπάρχει ισορροπία μεταξύ ανδρών και γυναικών(5-5).Το χαρακτηριστικό τους είναι ότι πλησιάζουν την ηλικία της συνταξιοδότησης,συνήθως στερούνται σπουδών διοίκησης και δεξιοτήτων τεχνολογιών,παρόλα αυτά έχουν μεγάλη εκπαιδευτική και διοικητική εμπειρία.

### **ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΘΕΣΗ**

Η απόφασή των περισσότερων να διεκδικήσουν μια θέση ευθύνης στο σχολικό συγκρότημα της Νέας Σμύρνης προέκυψε από:

- το όραμα που είχαν για την εκπαίδευση
- πρόταση που τους έγινε από τον προηγούμενο διευθυντή ή από τους συναδέλφους τους
- για το καλό του σχολείου
- «χήρεψε» η θέση και αντικατέστησε τον προηγούμενο διευθυντή ως αρχαιότερος μέχρι την επόμενη κρίση
- οικονομικούς λόγους
- προσωπικούς λόγους(για να κάνει λιγότερο διδακτικό ωράριο,για να μην μετακινηθεί σε άλλο σχολείο)
- επιλογή λόγω σπουδών
- επιθυμία να διαπιστώσει αν αυτά που πίστευε ότι μπορούν ν'αλλάξουνσ'ένα σχολείο,μπορεί να τα εφαρμόσει.
- Επιθυμία να ηγείται,να καθοδηγεί και να μετασχηματίζει

Από τα παραπάνω, προκύπτει ότι τα κίνητρα ποικίλουν. Σε ορισμένους κυριάρχησε το όραμα και η ανάγκη για προσφορά, ενώ σε άλλους η εξασφάλιση καλύτερων συνθηκών και απολαβών για να καταλήξουν σ'αυτή τη θέση.Οι ατομικές διαφορές και το σύστημα αξιών προσδιορίζουν το λόγο που επέλεξαν μια θέση ευθύνης.(βλ. κεφάλαιο 2.2)

## ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Το δυναμικό μαθητών του Δημοτικού( 385 μαθητές) είναι σχεδόν διπλάσιο σε σχέση με το Γυμνάσιο(240 μαθητές) και το Λύκειο(200).Αντίστοιχα και το προσωπικό ,στο Δημοτικό είναι 40 εκπαιδευτικοί,στο Γυμνάσιο 23 εκπαιδευτικοί και στο Λύκειο 20 εκπαιδευτικοί.Το Δημοτικό διοικητικά έχει ένα(1) Διευθυντή και δύο(2) Υποδιευθυντές λόγω του μεγάλου αριθμού μαθητών.Το Γυμνάσιο και το Λύκειο διοικείται από έναν Διευθυντή κι έναν Υποδιευθυντή.

Ο **τεχνολογικός εξοπλισμός** είναι ικανοποιητικός κι επαρκής στο Δημοτικό( και οι 16 αίθουσες έχουν ηλεκτρονικό υπολογιστή,υπάρχουν 12προτζέκτορες και 8 διαδραστικοί πίνακες.Η αίθουσα Πληροφορικής είναι πλήρως και σύγχρονα εξοπλισμένη. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων του Δημοτικού έχει κάνει δωρεές για την κάλυψη των αναγκών.

Στο Γυμνάσιο και Λύκειο η υποδομή είναι ανεπαρκής κι ελλιπής. Οι ανάγκες για τεχνολογικό εξοπλισμό καλύπτονται με πρόχειρες λύσεις, όπως την εκ περιτροπής χρήση του προτζέκτορα.

Η υλικοτεχνική υποδομή βελτιώνεται με τα χρόνια, ωστόσο οι διευθυντές σε Δημοτικό-Γυμνάσιο-Λύκειο συμφωνούν ότι υπάρχουν κακοτεχνίες καθώς και προβλήματα προσβασιμότητας (έλλειψη ραμπών, ύπαρξη ανελκυστήρα που όμως δεν λειτουργεί ποτέ). Η συντήρηση δεν γίνεται έγκαιρα παρότι λόγω παλαιότητας τα κτίρια χρειάζονται συχνά επισκευές. Η θέρμανση των κτιρίων γίνεται με φυσικό αέριο, απαιτούνται όμως έργα σκίασης, προφύλαξης και ασφάλειας. Ο εξωραϊσμός του περιβάλλοντος χώρου δεν αποτελεί αντικείμενο προς συζήτηση, αλλά επαφίεται στην αυτενέργεια συγκεκριμένων εκπαιδευτικών και στην εθελοντική πρωτοβουλία ορισμένων γονέων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μια μητέρα-ζωγράφος που οργάνωσε μια ομάδα γονέων και μιας εκπαιδευτικού και προθυμοποιήθηκε να φιλοτεχνήσει τους εξωτερικούς κι εσωτερικούς τοίχους του σχολείου με υλικά που τις προμήθευσε αρχικά ο Σύλλογος Γονέων και μετέπειτα ο Δήμος.

Εσωτερικός σχολικός κανονισμός για συντονισμό όλων των εμπλεκόμενων (Σύλλογος Διδασκόντων, Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων, μαθητική κοινότητα με τα 15 μέλη τους, Δήμος με τις Σχολικές Επιτροπές Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης). Υπάρχει κι ανανεώνεται στην αρχή κάθε χρονιάς. Ειδικά από το σχολικό έτος 2020-21, έχουμε και τη συμμετοχή εκπροσώπου των γονέων και δήμου στον εσωτερικό κανονισμό.

#### Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

**ΓΟΝΕΙΣ:** Η γονεϊκή εμπλοκή δεν είναι σταθερή και συνεχόμενη. Στο Δημοτικό οι γονείς δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον, ειδικά όσοι έχουν παιδιά σε μικρές τάξεις, κι αυτό φαίνεται κι από τη συμμετοχή τους στις συνελεύσεις. Είναι πρόθυμοι εφόσον του ζητηθεί κάτι, είναι τακτικοί στη συνδρομή τους στο Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων. Πολλοί δε γνωρίζουν τη λειτουργία και τις δράσεις του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων. Όταν όμως ενημερώνονται και αντιλαμβάνονται το έργο που γίνεται, συμμετέχουν πιο ενεργά και δραστήρια. Αντίθετα, στο Γυμνάσιο και Λύκειο, η στάση των γονέων και κηδεμόνων είναι πιο αδιάφορη, ίσως ασχοληθούν με γιορτές αποφοίτησης ή εκδρομές. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο οι γονείς-κηδεμόνες θέλουν να επεμβαίνουν στο έργο των εκπαιδευτικών και να ελέγχουν. Όμως κυριαρχεί ένα κλίμα επικοινωνίας και εμπιστοσύνης μεταξύ σχολείου και γονέων, οπότε αυτά παραμένουν μεμονωμένα περιστατικά.

**ΜΑΘΗΤΕΣ:** Το κλίμα είναι ήρεμο, δεν υπάρχουν παραβατικές συμπεριφορές. Στο Γυμνάσιο-Λύκειο, οι εκπρόσωποι των μαθητών (15μελή) είναι απροετοίμαστοι και ανενημέρωτοι για τις δυνατότητες που τους παρέχει αυτός ο δημοκρατικός θεσμός εκπροσώπησης και διεκδίκησης. Ενδιαφέρονται μόνο για τις εκδρομές (κυρίως την πενταήμερη) και τις καταλήψεις, ενώ η επιλογή του δεκαπενταμελούς γίνεται με

κριτήρια επιφανειακά, όπως η εξωτερική εμφάνιση, η φήμη, η αναγνωρισιμότητα, αγνοώντας πόσο επικουρικό κι ουσιαστικό έργο μπορούν να προσφέρουν.

**ΔΗΜΟΣ:** Εδώ οι απόψεις δίστανται. Όσον αφορά στο Δημοτικό, αναφέρουν ότι τα παλαιότερα χρόνια η συνεργασία ήταν εξαιρετική και ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια καθυστέρηση και κωλυσιεργία λόγω έλλειψης προσωπικού του Δήμου, έλλειψη χρηματοδότησης. Στο Γυμνάσιο και Λύκειο συμφωνούν ότι υπάρχει μεγάλη καθυστέρηση στην ανταπόκριση των συνεργείων του Δήμου και την Τεχνική Υπηρεσία. Σε κάθε περίπτωση οι προσωπικές και δημόσιες σχέσεις με άτομα του Δήμου, μπορεί να βελτιώσουν το χρόνο αναμονής ή ανταπόκρισης στις ανάγκες του σχολείου.

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:** Εδώ υπάρχει πλήρη ταύτιση απόψεων. Οι σχέσεις είναι τυπικές και διεκπεραιωτικές λόγω της γραφειοκρατικής ελληνικής διοίκησης. Υπάρχει μεγάλος όγκος γραφειοκρατικός όγκος δουλειάς και ο διευθυντής έχει να επιτελέσει πολλαπλούς ρόλους. Χαρακτηριστικά αναφέρουν, με πολύ ειλικρίνεια:

- *“Ο διευθυντής είναι ο μαέστρος της ορχήστρας που πρέπει να συντονίζει όλους τους φορείς του σχολείου” για να κρατήσει όλο το σχολείο».* (συνέντευξη 6)

- *«Ο διευθυντής είναι σαν το ελικόπτερο πούμα, να είναι παντός καιρού, να βρίσκεται στο σχολείο οποτεδήποτε υπό οποιαδήποτε συνθήκη, και να είναι πολύ ευέλικτος για να κρατήσει όλο το σχολείο»* (συνέντευξη 2)

**ΚΛΙΜΑ:** Οι περισσότεροι εστιάζουν στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και μεταξύ Συλλόγου Εκπαιδευτικών – Διευθυντή. Στο Δημοτικό το κλίμα είναι πια αδιάφορο και επειδή δε λύνονται οργανωσιακά θέματα, το κλίμα μετατρέπεται σε συγκρουσιακό, ειδικά στους συλλόγους που πρέπει να παρθούν αποφάσεις. Έτσι το διευθυντικό έργο γίνεται διεκπεραιωτικό και γραφειοκρατικό, ενώ θα ήταν προτιμότερη η συμπεριφορική διοίκηση. Στο Δημοτικό υπάρχουν πολλές ειδικότητες εκπαιδευτικών, που παρά τις δυσκολίες συμβάλλει στην ανανέωση και βελτίωση του σχολικού κλίματος, στη δημιουργική συμμετοχή των συναδέλφων και στην έλλειψη κλικών. Στο Γυμνάσιο, υπάρχει ένα πολύ καλό κλίμα, οι σχέσεις είναι καλές αλλά υπάρχουν όρια που συγκρατούν ακραίες συμπεριφορές. Στο Λύκειο, το κλίμα είναι αδιάφορο ως καλό.

Το κλίμα μεταξύ μαθητών-εκπαιδευτικών είναι καλό και ήρεμο. Λόγω αυτού του κλίματος με συνεργασία και πολύ διάλογο με τα 15μελή, αποτρέπονται οι καταλήψεις διαρκείας. Όλοι οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι ο διευθυντής είναι ο βασικός συντελεστής του σχολικού κλίματος.

**ΜΕΣΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ:** οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εξέλιξη του σχολικού κλίματος είναι: η ύπαρξη ενός οργανωμένου και ασφαλούς περιβάλλοντος, η υπεύθυνη, έντιμη, αξιόπιστη στάση του διευθυντή που εμπνέει εμπιστοσύνη σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Επίσης, η επιβράβευση και η αναγνώριση των προσπαθειών, η παρακίνηση για αυτενέργεια, όπως και η

δυνατότητα για προσωπική και ενεργή συμμετοχή στις αποφάσεις του σχολείου. Ακόμη, η συμμετοχή σε προγράμματα, όπως για παράδειγμα «Erasmus», γιατί προσφέρουν δράση, ταξίδια, προσωπική ανέλιξη. «Το σχολείο οφείλει να παράγει πολιτισμό». (συνέντευξη 1) Όμως ακόμα κι όταν συμβαίνουν απρόβλεπτα γεγονότα, όπως για παράδειγμα το τωρινό “lockdown”, αποτελεί και πάλι μέσο παρακίνησης για βελτίωση δεξιοτήτων στην ασύγχρονη και σύγχρονη εκπαίδευση (συνέντευξη 4). Τέλος, η Αξιολόγηση ως μέσο ανατροφοδότησης και επαναπροσδιορισμού του πλάνου στρατηγικής και δράσης.

## ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Όλα τα στελέχη συμφωνούν ότι η διοικητική δραστηριότητα τους απορροφά εξ ολοκλήρου και περιορίζει τόσο το εκπαιδευτικό έργο τους. Δαπανούν πάρα πολλές ώρες, από τον ελεύθερο προσωπικό τους χρόνο (ακόμα και απογεύματα και Σαββατοκύριακα) για να είναι σε εγρήγορση, μήπως προκύψει κάτι και πρέπει να τρέξουν στο σχολείο. Η διοικητική θέση δεν πρέπει να τους κάνει να αισθάνονται ανώτεροι καθώς ζητούν την ενεργή συμμετοχή όλων, σε όλες τις διαδικασίες.

Αρκετοί υποστηρίζουν ότι δεν πρέπει να κάνουν μάθημα, γιατί δεν προλαβαίνουν από τις καθημερινές υποχρεώσεις. Μερικοί όμως πιστεύουν ότι χρειάζεται να διδάσκουν λίγες ώρες ώστε να μην αποξενωθούν από το εκπαιδευτικό έργο τους. Εξάλλου με αυτόν τον τρόπο, θα μπορούν να καταλαβαίνουν και τους εκπαιδευτικούς και τα προβλήματα που ανακύπτουν στις τάξεις. Μερικοί κάνουν προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων στην αρχή της χρονιάς αλλά μόνο ένας κάνει απολογισμό στο τέλος της χρονιάς. Είναι χρήσιμος ο απολογισμός, όπως παραδέχτηκαν όλοι.

Όσον αφορά στην **παρακίνηση του προσωπικού** είναι –κατά γενική ομολογία– μια από τις πιο δύσκολες διευθυντικές δραστηριότητες γιατί έχουν ελάχιστες δυνατότητες ανάπτυξης πρωτοβουλιών. Όσον αφορά στην **αξιολόγηση**, όλοι πλην ενός συμφωνούν ότι είναι αναγκαία μια μορφή αξιολόγησης. Ένας εκφράζει επιφυλάξεις για τη μορφή της αξιολόγησης. Η έλλειψη αξιολόγησης οδηγεί στην ανεπάρκεια, στην ισοπέδωση, στην αναξιοκρατία και στην αδράνεια. Όλοι συμφωνούν ότι η αξιολόγηση δεν πρέπει να έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, αλλά να δίνει κίνητρα διαρκούς επιμόρφωσης κι ίσως μετακίνηση σε θέση που να μπορεί ν’ ανταποκριθεί στις απαιτήσεις.

Το **ισχύον Αναλυτικό Πρόγραμμα** δεν ικανοποιεί τους περισσότερους, έχει άσκοπες επικαλύψεις, χρειάζεται βελτίωση και αλλαγή σε πολλές περιπτώσεις. Οι περισσότεροι συμφωνούν πως οι όποιες αλλαγές πρέπει να γίνονται με προσεχτικό σχεδιασμό που θα βασίζεται στην ελληνική πραγματικότητα κι όχι στην αντιγραφή από προγράμματα εξωτερικού. Επισημαίνεται ότι το κάθε αναλυτικό πρόγραμμα δεν πρέπει ν’ αλλάζει με βάση τις πολιτικές και συντεχνιακές σκοπιμότητες.

Στην ερώτηση « διευθυντής ή ηγέτης», οι περισσότεροι χαμογέλασαν με κάποια θλίψη. Οι πιο πολλοί ξεκίνησαν με όραμα, αλλά στην πορεία διαπίστωσαν ότι

μετατρέπονται σε γραφειοκράτες και ισορροπιστές των διάφορων ομάδων. Εκφράστηκε η άποψη πως οι ηγετικές πρωτοβουλίες ή ικανότητες περιορίζονται λόγω του γραφειοκρατικού μοντέλου που επιβάλλεται. Παρόλα αυτά τονίστηκε πως ο διευθυντής πέρα από manager, χρειάζεται και το όραμα γιατί μόνο μ' αυτό μπορεί ν' αντέξει, ν' αντιμετωπίσει εμπόδια αλλά και να μετασχηματίζει... στα όρια που αντέχει και διασφαλίζει τη θέση του.

Στο ερώτημα αν υπάρχει **αυτονομία** των σχολείων κι αν μπορούν να οραματιστούν το Δημοτικό-Γυμνάσιο-Λύκειο ως ένα σχολικό συγκρότημα με κοινό πλαίσιο διεκδικήσεων και συνεργασίας, οι περισσότεροι το θεώρησαν επιθυμητό κι ίσως αναγκαίο σε κάποιες περιπτώσεις. Όμως χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια κι αλλαγές του θεσμικού πλαισίου. Για παράδειγμα «...πολλά ευρωπαϊκά προγράμματα με χρηματοδοτήσεις για εξοπλισμό (πρόσφατα σχολικών βιβλιοθηκών στο σχολικό συγκρότημα) χάνονται στο «δαιδαλώδη» δρόμο της γραφειοκρατείας». (συνέντευξη 10). Πιο συγκεκριμένα, αναφέρθηκε ότι «υπάρχουν δύο σχολικές επιτροπές, μία για τα Δημοτικά, μία για τα Γυμνάσια και Λύκεια, άρα πρέπει πρώτα να ενωθούν οι δύο επιτροπές» (συνέντευξη 7). Επίσης, διαπιστώθηκε πως οι κοινές διεκδικήσεις θα είναι σίγουρα πιο αποτελεσματικές αφού ο μοχλός πίεσης θα είναι πιο ισχυρός. «Και οι τρεις βαθμίδες εκπαίδευσης στο ίδιο σχολικό συγκρότημα θα πρέπει να λειτουργούν ως συζκοινωνούντα δοχεία» (συνέντευξη 4) Ο ερωτώμενος διευθυντής που έχει και οικονομικοκοινωνικές σπουδές ανέφερε ότι στο μέλλον τα σχολεία έχουν κάθε λόγο να λειτουργούν ως συγκροτήματα, αν όχι διοικητικά, σίγουρα όμως για εξεύρεση πόρων, διαχείριση των δικών του πόρων και εκπροσώπηση και διεκδίκηση αιτημάτων του. Στην πράξη όμως δεν είναι εφικτό γιατί δεν υπάρχει ούτε επικοινωνία και γνωριμία, πολλές φορές, ειδικά ανάμεσα στο Δημοτικό και το Γυμνάσιο και Λύκειο. Το Γυμνάσιο και Λύκειο έχουν κοινό προαύλιο και κοινή αίθουσα πολλαπλών χρήσεων, οπότε τα παιδιά έχουν γνώριμο περιβάλλον. Όσο για τους μαθητές της ΣΤ' Δημοτικού θα μπορούσαν να κάνουν διερευνητικές επισκέψεις στο Γυμνάσιο, ειδικά στο δεύτερο εξάμηνο, ώστε να προετοιμαστούν για το τι θα συναντήσουν στην επόμενη βαθμίδα.

Καταληκτικά, όταν οι διευθυντές ρωτήθηκαν αν θα επέλεγαν τη διευθυντική θέση, αν ήξεραν από πριν τι θα συναντούσαν, οι επτά απάντησαν καταφατικά. Μόνο τρεις δε θα ήθελαν να έχουν αυτή τη θέση. Οι αιτιολογήσεις τους βασίζονται στο ανταγωνιστικό κλίμα που πλέον επικρατεί όπως και στη δυσκολία των εντάσεων που κυριαρχούν συχνά. Υπήρχε και η περίπτωση που η ανάληψη της θέσης ευθύνης ήταν ένα προσωπικό στοίχημα, αλλά εν τέλει αποτέλεσε τροχοπέδη στις δραστηριότητες της προσωπικής ζωής. Τέλος, σε κάποιον που θα έπαιρνε τη θέση τους μελλοντικά, θα τον προέτρεπαν να έχει σθένος, σχεδιασμό αλλά κυρίως όραμα και αγάπη γι' αυτό το σχολείο. Τέλος, στοχεύοντας στην ολόπλευρη αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των μαθητών, το σχολείο πρέπει να ενθαρρύνει την ανάπτυξη δραστηριοτήτων εθελοντισμού και κοινωνικής προσφοράς σε συνεργασία με τις υπηρεσίες της τοπικής αυτοδιοίκησης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Ανάλυση“SWOT”

**Το θέμα της ερευνητικής διπλωματικής στόχευσε στην εξαγωγή συμπερασμάτων και αναδυόμενων στρατηγικών, καθώς δόθηκε η δυνατότητα έκφρασης θέσεων, απόψεων και προβληματισμών από την πλευρά των διευθυντών του σχολικού συγκροτήματος της Νέας Σμύρνης.**

Στο σημείο αυτό της εργασίας θα επιχειρηθεί, συνδυαστικά από τη βιβλιογραφία και την ανάλυση των δεδομένων της ποιοτικής έρευνας, να αποτυπωθούν οι παράγοντες που είναι χρήσιμοι και αυτοί που είναι επιβλαβείς, ώστε ο διευθυντής να διαχειριστεί τόσο τη δυναμική του περιβάλλοντος λειτουργίας του σχολείου, όσο και το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας.

Θα χρησιμοποιηθεί η “SWOTAnalysis” που αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, που χρησιμοποιείται όταν ένας οργανισμός θέλει να λάβει μια απόφαση.

Αυτό γίνεται μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Η λέξη “SWOT” προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις

**STRENGTHS**-Δυνατά σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος

**WEAKNESSES**-Αδύνατα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος

**OPPORTUNITIES**-Ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος

**THREATS**-Απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία προκύπτουν από τους εσωτερικούς διαθέσιμους πόρους του οργανισμού. Οι ευκαιρίες και οι απειλές αποτελούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος, τις οποίες ο οργανισμός πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να προσαρμόσει όπου είναι εφικτό.

Με βάση την έρευνά μας, μια swotανάλυση του σχολικού συγκροτήματος αποτυπώνεται στην εικόνα 5:

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT		
	Δυνάμεις	Αδυναμίες
Εσωτερικές	<p>ΕΜΠΕΙΡΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ            ΗΡΕΜΟ ΚΛΙΜΑ ΜΑΘΗΤΩΝ            ΥΠΑΡΞΗ ΥΠΟΔΟΜΩΝ            ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΓΟΝΕΙΣ            ΕΝΙΑΙΟ ΣΧΟΛΙΚΟ            ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ            ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ            ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ            ΜΑΘΗΤΕΣ</p>	<p>ΕΛΛΕΙΨΗ ΨΗΦΙΑΚΗΣ            ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ,ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ            ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ            ΕΛΛΙΠΗΣ ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΧΟΛΕΙΩΝ            ΑΠΡΟΘΥΜΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ            ΕΛΛΕΙΨΗ ΩΡΙΜΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ            2 ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ(Π-Δ)            ΑΠΟΥΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ            ΜΕΙΩΜΕΝΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ            ΓΟΝΕΩΝ,ΜΑΘΗΤΩΝ</p>
Εξωτερικές	<p><b>Ευκαιρίες</b>            ΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ            ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ            ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΣΧΟΛΕΙΟΥ            ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΩΝ            ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΦΟΡΕΙΣ            ΑΝΑΠΛΑΙΣΙΩΣΗ            ΕΞΕΥΡΕΣΗ ΠΟΡΩΝ</p>	<p><b>Απειλές</b>            ΓΕΙΤΝΙΑΣΗ ΜΕ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ            ΣΥΛΛΟΓΟΥΣ            ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ            ΣΥΝΘΗΚΕΣ(ΚΡΙΣΗ,LOCKDOWN)            ΕΛΛΕΙΨΗ ΦΥΛΑΚΑ            ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ</p>

Εικόνα5:ΑνάλυσηSWOT

Με την αναπαράσταση των παραγόντων που παρουσιάστηκαν ανωτέρω σχετικά με τις επιρροές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου, προκύπτουν οι ακόλουθες προτάσεις:

Σχετικά με τις εσωτερικές διεργασίες, διαπιστώνονται τα εξής:

-ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ:αξιοποίηση υποδομών,διενέργεια αξιολογήσεων,αναλογία προσωπικού,επικαιροποίηση εκπαιδευτικού υλικού,έμπειρα στελέχη,υπολογισμός ορισμένων δεκτών(π.χ.μαθητικό δυναμικό)

-ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ:έλλειψη δεξιοτήτων ψηφιακής τεχνολογίας,έλλειψη τεχνογνωσίας σύγχρονης διοίκησης και εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού,αδυναμία ελέγχου εκπαιδευτικών αναγκώντοπικής κοινωνίας,αδυναμία πρόβλεψης του προσωπικού, αδυναμία πρόβλεψης οικονομικής κατάστασης.

Όσον αφορά στις εξωτερικές διεργασίες, προκύπτουν τα ακόλουθα:

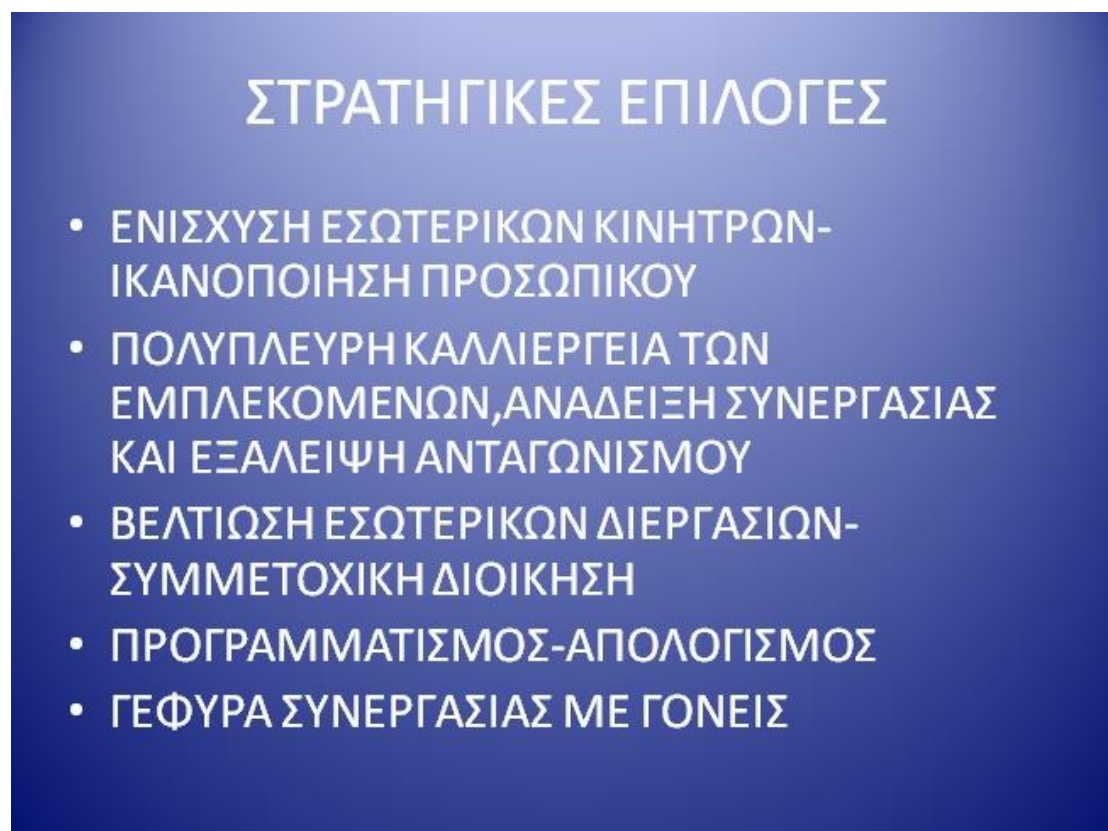
-ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ:Διασύνδεση δράσεων και προγραμμάτων με το σχολείο(δημιουργία greenschool),υιοθέτηση καλών πρακτικών εκπαιδευτικής πολιτικής άλλων χωρών με την κατάλληλη προσαρμογή,ανάδειξη δεξιοτήτων,προώθηση της καινοτομίας,μεγαλύτερη αυτονομία των εκπαιδευτικών στην επιλογή εκπαιδευτικού υλικού και εφαρμογή νέων διδακτικών μεθόδων,ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων,

αξιολόγηση όλων των φορέων της εκπαίδευση με στόχο τη βελτίωση και την ανατροφοδότηση,διεύρυνση της ηλεκτρονικής υποστήριξης όλων των δομών και των διεργασιών,αύξηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων,δίκτυο ροής στο σύστημα (μείωση της γραφειοκρατίας),ανάδειξη έργου εκπαιδευτικού προσωπικού,αύξηση εσόδων-πόρων,αξιοποίηση χρηματοδότησης(υποδομές)εισροή οικονομικών πόρων μέσω εταιρικής κοινωνικής ευθύνης,κοινοτικών κονδυλίων,καινοτόμων δράσεων,έρευνας και εκμετάλλευσης δομών.

**ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΙ:**Ικανοποίηση μαθητών, γονέων, εκπαιδευτικών, διευθυντή, συμμετοχή σε επιμορφώσεις.

**ΑΠΕΙΛΕΣ:** Απαξίωση του εκπαιδευτικού έργου από την κοινή γνώμη,οικονομική-κοινωνική αστάθεια,χαμηλή σειρά κατάταξης στις παγκόσμιες κλίμακες μέτρησης των εκπαιδευτικών συστημάτων,εμπλοκή του δήμου σε θέματα στελέχωσης του σχολείου επικείμενη επιλογή προσωπικού στα σχολεία,επικάλυψη του ρόλου του δήμου.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση,προσπαθήσαμε να διαμορφώσουμε στρατηγικές επιλογές, όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα 6:



*Εικόνα6:Στρατηγικές επιλογές*

Έτσι η στρατηγική μας θα είναι στοχευμένη και με συγκεκριμένες δράσεις θα φθάσουμε στην ικανοποίηση των χρηστών που είναι οι μαθητές, οι γονείς, οι εκπαιδευτικοί αλλά και ο διευθυντής, όπως παρουσιάζεται στην εικόνα 7:



Εικόνα 7: Στρατηγική σχολικού συγκροτήματος για αυτονομία

Πολλές φορές, μια αδυναμία που γίνεται και απειλή μετατρέπεται σε ευκαιρία. Έτσι η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων από τους εκπαιδευτικούς με την απειλή ενός ακόμα “lockdown” έδωσε την ευκαιρία της επιμόρφωσης στην τεχνολογία. Μια πιθανή επαγγελματική εξουθένωση (burnout) αποφεύγεται με αλλαγή ρόλου (αλλαγή μετά από δύο θητείες διευθυντικής θέσης, αλλαγή σχολείου μετά από μια δεκαετία). Άλλες φορές πάλι μια δύναμη είναι πιθανή ευκαιρία. Έτσι στη μελέτη περίπτωσης του σχολικού συγκροτήματος της Νέας Σμύρνης, θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τις πολλές και καλές αθλητικές εγκαταστάσεις για εξεύρεση πόρων. Η σύγχρονη αίθουσα πολλαπλών χρήσεων δίνει την ευκαιρία χρήσης της για πολιτιστικές και καλλιτεχνικές εκδηλώσεις (ύπαρξη πιάνου, μεγάλος χώρος), ώστε να γίνει χώρος και πόλος έλξης της τοπικής κοινωνίας. Βέβαια η δύναμη που γίνεται ευκαιρία, εύκολα μετατρέπεται και σε απειλή. Στο παράδειγμα που αναφέρθηκε προηγουμένως, ο δήμος χρησιμοποιεί τις αθλητικές εγκαταστάσεις προς όφελος των αθλητικών σωματείων, με αποτέλεσμα ο χώρος να μην προστατεύεται, να υπάρχει σαφή «παρερμηνεία» της σχετικής νομοθεσίας και να διακυβεύεται η ορθή χρήση της δημόσιας περιουσίας των σχολικών χώρων. Στο σημείο αυτό, «...χρειάζεται μια χρηστή διοίκηση τόσο από την

*πλευρά του σχολείου ,όσο και των Σχολικών Επιτροπών και μια εποικοδομητική συνέργεια».(συνέντευξη 10)*

Η γειτνίαση με αθλητικούς συλλόγους ,αν και για όλους τους διευθυντές θεωρήθηκε απειλή μπορεί να γίνει ευκαιρία, ώστε να υπάρχει σταθερός φύλακας στο χώρο, χρήση συναγερμού,επισταμένη επίβλεψη και συντήρηση από μικροφθορές.Ευκαιρία επίσης για επίσκεψη διακεκριμένων αθλητών,παρακολούθηση αγώνων και μύηση σε αθλητικά ιδεώδη.

Ο μεγάλος αριθμός προσωπικού αν και θεωρείται αδυναμία είναι και μια δυνατότητα για αποφυγή κυρίαρχης ομάδας και δημιουργία κλικών. Ένας χαρισματικός ηγέτης μπορεί από τις αντιθέσεις των πολλών να δημιουργήσει μια σύνθεση δυνάμεων .Δίνει την ευκαιρία για ένα πιο δημοκρατικό σύλλογο Διδασκόντων χωρίς να υπερισχύει η αυταρχική διοίκηση.

Μια αδυναμία μετατρέπεται επίσης σε δύναμη ,όπως η αδιάφορη στάση εκπαιδευτικών για τη διοίκηση.Εισάγοντας τη συμμετοχική διοίκηση (που ήδη υφίσταται), έχουμε συνεισφορά και κατανόηση των δυσκολιών κι επιμερισμό των εργασιών.Έτσι οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν αρμοδιότητες στην αρχή της χρονιάς(τήρηση βιβλίων όπως Βιβλίο Μητρώου,Βιβλίο Σχολικής Ζωής,Πρακτικό Συλλόγου).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### Συζήτηση

Κατά τη διαδικασία της έρευνας ερωτήθηκαν οι τωρινοί και προγενέστεροι διευθυντές του δημοτικού, γυμνασίου, ενιαίου λυκείου του 1<sup>ου</sup> σχολικού συγκροτήματος της Νέας Σμύρνης.

Η επιλογή του συγκεκριμένου σχολικού συγκροτήματος, έγινε για να δούμε τη στρατηγική εσωτερικής και εξωτερικής ανάπτυξης, γιατί η διοίκηση ολικής ποιότητας, είναι η κινητήριος δύναμη ενός αποτελεσματικού σχολείου.

Η συγκριτική εξέταση των γενικών κριτηρίων για την επιλογή Διευθυντών δείχνει ότι η υπηρεσιακή «αρχαιότητα» έχει βαρύνοντα ρόλο και η μοριοδότηση της υπηρεσιακής κατάστασης αυξομειώνεται στο πέρασμα του χρόνου. Ευτυχώς τα τελευταία χρόνια κυριαρχεί μια αυξητική τάση της μοριοδότησης της Επιστημονικής- Παιδαγωγικής Συγκρότησης που φθάνει με το νόμο 4547/2018 να μοριοδοτείται ισόποσα η «επιστημονικότητα» με την «αρχαιότητα». Όταν μάλιστα η αναξιολόγητη αρχαιότητα υπερμοριοδοτείται καθίσταται προβληματικό κριτήριο επιλογής. Αυτό λειτουργεί εξισωτικά, αντί να λειτουργεί ως αξιόπιστο μέσο ουσιαστικής διαφοροποίησης των υποψηφίων. Ο νόμος 4547/2018, διαφοροποιείται αρκετά κι έτσι έχουμε ισότιμη σύμπραξη και των τριών κριτηρίων. Έτσι, ο διευθυντής είναι «διοικητικός αλλά και επιστημονικός-παιδαγωγικός υπεύθυνος». Το πρόβλημα αυτό το επισημαίνουν αρκετοί διευθυντές «που ζητούν την αξιολόγηση. Αξίζει να αναφερθεί ότι σε όλα τα νομοθετήματα, έχουν συμπεριληφθεί οι αξιολογικές εκθέσεις στα κριτήρια, με ειδική ρύθμιση δεν υπολογίστηκαν ποτέ κάτι που επιβεβαιώνει ότι η αξιολόγηση εκπαιδευτικών και στελεχών στη χώρα μας παραμένει μια «μια θεσμική εκρεμότητα» (Κουτούζης & Σπυριάδου, 2018:48).

Από την ποιοτική έρευνα φαίνεται ότι οι περισσότεροι διευθυντές θεωρούν θεμελιώδους σημασίας το καθορισμό κριτηρίων για την δημιουργία ενός εσωτερικού σχολικού κανονισμού που θα συντονίζει το Σύλλογο Διδασκόντων, τη μαθητική κοινότητα, το Σύλλογο Γονέων και τις Δημοτικές αρχές. Προκύπτει ότι η πλειοψηφία των διευθυντών δεν κάνουν απολογισμό στο τέλος της χρονιάς, όχι γιατί δεν το θεωρούν σημαντικό αλλά λόγω έλλειψης χρόνου. Ένας απ' αυτούς, θεωρεί: «.....η

αυτοαξιολόγηση ήταν μια καινοτομία που όμως δεν αγκαλιάστηκε από τους εκπαιδευτικούς, το αντίθετο, τη φοβήθηκαν και απλά έμεινε στα χαρτιά και σε μια τυπική διαδικασία. Έτσι δεν άλλαξε τίποτα στην κουλτούρα και στην αναβάθμιση της σχολικής μονάδας». (συνέντευξη 2)

Οι περισσότεροι συμφωνούν ότι ο διευθυντής είναι το «το κλειδί του σχολείου, το α... και το... ω κάθε σχολείου». Σ' αυτό συμφωνεί και ένας άλλος που αναφέρει: "...το σχολικό κλίμα είναι τα αόρατα νήματα που ενώνουν τους εκπαιδευτικούς, μαθητές και γονείς» (συνέντευξη 5). Πέρα από τη δομή, την υλικοτεχνική υποδομή, τη στοχοθεσία και το μαθησιακό αποτέλεσμα είναι...'' η ταυτότητα του κάθε σχολείου που το διαφοροποιεί από τ' άλλα.» (συνέντευξη 9)

Πολλές φορές, ένας διευθυντής αναφέρει «οι αρμοδιότητες του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και του Συλλόγου Διδασκόντων δεν είναι αυστηρά νομοθετημένες, με αποτέλεσμα να διακυβεύεται η εξουσία του πρώτου» (συνέντευξη 8). Σύμφωνα με τα θεσμικά καθήκοντά του είναι υποχρεωμένος να υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, εφόσον αυτές δεν έρχονται σε αντίθεση με το νομοθετικό πλαίσιο, ακόμα κι αν ο ίδιος έχει διαφορετική άποψη και οφείλει να συνεργάζεται και να ασκεί εξουσία από κοινού με το Σύλλογο Διδασκόντων. Επίσης, υποστηρίζει ότι «...ο διευθυντής έχει αυξημένες ευθύνες και αρμοδιότητες και περιορισμένη εξουσία, καθιστώντας αναπολετεσματική την άσκηση ευθύνης» (συνέντευξη 8).

Έτσι ο διευθυντής ομφαλοσκοπεί στην εσωτερική λειτουργία του σχολείου. Όπως αναφέρει ένας άλλος διευθυντής: «...πολλές φορές αισθάνομαι υπηρέτης παρά ηγέτης... δεν μ' ενοχλεί αλλά απέχει πολύ απ' αυτό που φανταζόμουν... Όλοι στο σχολείο νομίζουν ότι έχουν μόνο δικαιώματα κι ελάχιστες υποχρεώσεις..» (συνέντευξη 9).

Για παράδειγμα, αναφέρει χαρακτηριστικά διευθυντής «...χρησιμοποιούν τα γήπεδα αθλητικοί σύλλογοι που όχι μόνο δεν συνεισφέρουν στο σχολείο, τουναντίον δημιουργούν προβλήματα καθαριότητας και ασφάλειας στο χώρο μας.» (συνέντευξη 6).

Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ένας διευθυντής «αλλιώς σε υπολογίζουν στο δήμο αν έχεις 400 μαθητές κι αλλιώς 800. Πίσω από τους μαθητές, ο δήμος υπολογίζει και τους γονείς που είναι μια υπολογίσιμη ομάδα στις εκλογές!» (συνέντευξη 10). Αν συνυπολογίσουμε την ευκαιρία εκμετάλλευσης των ίδιων πόρων (πολλά και σύγχρονα γήπεδα ποδοσφαίρου και καλαθοσφαίρισης, σύγχρονος χώρος εκδηλώσεων με πιάνο

κ.α),τότε «...το ίδιο το σχολείο μπορεί να λειτουργήσει ως πυλώνας πολιτιστικών,επιμορφωτικών ,αθλητικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων με μεγάλη απήχηση για το σχολείο μας»(συνέντευξη 10)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### Συμπεράσματα

Η εξαγωγή συμπερασμάτων επιτελέστηκε , εντοπίζοντας και συγκρίνοντας τα δεδομένα της βιβλιογραφικής αναφοράς και των απαντήσεων που δόθηκαν μέσα από την πρωτογενή ποιοτική έρευνα, από τους διευθυντές του σχολικού συγκροτήματος της Νέας Σμύρνης.

Η διοίκηση της Ελληνικής εκπαίδευσης χαρακτηρίζεται από αυστηρή ιεραρχία και λειτουργεί μέσα σ'ένα γραφειοκρατικό σύστημα με πολλές αγκυλώσεις. Αυτό συνεπάγεται την αδυναμία συντονισμού των εμπλεκόμενων και τη δυσκολία αποτελεσματικής διαχείρισης και υλοποίησης στόχων.

Ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας της διοίκησης της εκπαίδευσης έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην υλοποίηση και ομαλή ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού έργου σήμερα. Πιο συγκεκριμένα, οι στρατηγικές αποφάσεις για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση ,τη στελέχωση και τον έλεγχο της εκπαίδευσης απορρέουν από την κεντρική εξουσία, δηλαδή από το Υπουργείο, ενώ υλοποιούνται από τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα(Περιφερειακές Διευθύνσεις-Διευθύνσεις-Γραφεία-Σχολεία).Οι ΠΔΕ έχουν ρόλο διεκπεραιωτικό, αφού το έργο τους συνίσταται στην επίβλεψη της εφαρμογής των αποφάσεων του κέντρου,στη συγκέντρωση και υποβολή στοιχείων.

Αποτελεί άμεση προτεραιότητα η διοικητική μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος, αφενός γιατί θα μειωθεί το λειτουργικό κόστος των διοικητικών δομών της εκπαίδευσης κι αφετέρου γιατί θα συνδράμει στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου μέσα από τον εξορθολογισμό της υφιστάμενης κατάστασης. Υπάρχει μια ανορθολογική κατανομή εξουσιών και αρμοδιοτήτων μεταξύ διαφορετικών φορέων,γεγονός που καταδεικνύει την έλλειψη στρατηγικής, του συντονισμού, τις αδυναμίες, τις ελλείψεις και τις επικαλύψεις μεταξύ των φορέων της εκπαίδευσης.Η οργάνωση αυτή δημιουργεί ένα πολυσύνθετο δίκτυο ροής πληροφορίας και επικοινωνίας μέσα στο οποίο είναι αδύνατη η σύνθεση και η αξιοποίησή τους.Οι αρμοδιότητες σε πολλές περιπτώσεις επικαλύπτονται και οι ενέργειες δεν συντονίζονται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το κόστος να μεγιστοποιείται, το προσωπικό να μην αξιοποιείται κατάλληλα,η αναξιοποίητη ενημέρωση / πληροφορία βρίσκεται διάσπαρτη στους φορείς χωρίς ολιστική,ποιοτική και ποσοτική

αξιολόγηση. Η κατάσταση αυτή συνεπάγεται αύξηση του μακροχρόνιου μέσου κόστους όλων των εμπλεκόμενων φορέων και δημιουργεί αντι-οικονομίες κλίμακας.

Ένα άλλο ζήτημα που εντοπίστηκε αφορά στα αίτια της διοικητικής δυσλειτουργίας σε θεσμικό πλαίσιο, σε επίπεδο διαδικασιών, στην αδυναμία κάλυψης αναγκών σε τοπικό επίπεδο και σε ανθρώπινο δυναμικό. Η επιλογή των διευθυντών Σχολικών Μονάδων απαιτεί εξισορροπημένη μοριοδότηση τους και στα τρία κριτήρια:

(α) διδακτικό (β) επιστημονικό και (γ) διοικητικό.

Η εμφανής ύπαρξη της παιδαγωγικής διάστασης στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης αποτελεί απόδειξη ότι τα διοικητικά στελέχη πρέπει να προέρχονται από τον χώρο των εκπαιδευτικών. Υπάρχουν ελάχιστες χώρες που επιλέγουν διευθυντές σχολείου (και) από το χώρο των επιχειρήσεων (Μαδεμελής, 2014). Ο διευθυντής πρέπει να κατέχει γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που θα του επιτρέπουν, μεταξύ άλλων να συντονίζει ενδο- και δια-σχολικές δράσεις βελτίωσης της διδακτικής και μαθησιακής διαδικασίας. Επίσης, να προωθεί επιμορφωτικές δράσεις για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, που αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της σχολικής μονάδας.

Σημαντικός παράγοντας ενός καλού σχολικού κλίματος είναι να κινηθεί ο διευθυντής στα πλαίσια της ηθικής ηγεσίας. Η Αθανασούλα –Ρέππα (2008), αναφέρει, πως πρόκειται για ένα επόμενο επίπεδο ηγεσίας πάνω από τη μετασχηματιστική ηγεσία. Σύμφωνα με τους Mayer, Aquino, Greenbaum και Kuenzi (2012), οι περισσότεροι οργανισμοί, για ηθικούς και πρακτικούς λόγους την προτιμούν γιατί έτσι περιορίζονται πολύ οι ανήθικες συμπεριφορές και οι συγκρούσεις. Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας, συνδέεται με την ποιότητα του σχολείου και βοηθά κάθε εμπλεκόμενο να αντιληφθεί τη σπουδαιότητα του χαρακτήρα του και να συνεισφέρει στη δημιουργία μιας μοναδικής αίσθησης του ανήκειν σε μια ομάδα. Έτσι δημιουργούνται συναισθήματα ικανοποίησης και υπευθυνότητας, ενδυναμώνοντας την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Επίσης, προωθούνται αξίες όπως εκπαιδευτικοί στόχοι, δημοκρατία, συμπερίληψη και κοινωνική δικαιοσύνη. Οι κοινές αξίες και τα ιδανικά της σχολικής κοινότητας δημιουργούν αισθήματα κοινής δέσμευσης και αλληλεξάρτησης, πρώτα από τον διευθυντή που έχει χρέος να είναι παράδειγμα και να υπηρετεί αυτούς τους στόχους και τις αξίες. Όλα τα μέλη αποδέχονται να υπηρετούν τη σχολική κοινότητα και να υιοθετούν το ίδιο αξιακό

σύστημα, το οποίο και προστατεύουν. Έτσι, υπάρχει θεσμική ακεραιότητα του σχολείου, δεν παραβιάζονται από κανένα οι πυρηνικές αξίες του σχολείου.

Σχετικά με τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων φαίνεται πως η σημερινή διοίκηση λειτουργεί στη βάση της αλληλο-επικάλυψης αρμοδιοτήτων και της ύπαρξης συλλογικών θεσμών και ατομικών θέσεων, που λειτουργούν ή δεν λειτουργούν χωρίς λογοδοσία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να έχουν αφεθεί αβοήθητες και αστήρικτες οι σχολικές μονάδες στη διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων εντός κι εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος. Όλοι οι στόχοι καθορίζονται από το Υπουργείο, ενώ στον ίδιο δίνεται μόνο εκτελεστική εξουσία και σπανίως μπορεί να εφαρμόσει δικούς του στόχους. Υπάρχει τέτοια τυποποίηση κι αυστηρό πλαίσιο λειτουργικών κανόνων που οι ηγετικές ικανότητες καταποντίζονται. Έτσι, ο διευθυντής εγκλωβίζεται συχνά μέσα στο γραφειοκρατικό πλαίσιο της σχολικής λειτουργίας και απασχολείται με ανούσιες διεκπεραιωτικές λεπτομέρειες. Γι αυτό χρειάζεται μια συμμετοχική διοίκηση που ο διευθυντής θα κατανέμει διοικητικές αρμοδιότητες κι ευθύνες εκ περιτροπής, στηριζόμενος πάντα στην κείμενη νομοθεσία.

Στη συμμετοχική διοίκηση, διαμορφώνονται νέες στάσεις μέσα στο σχολείο κι έτσι αναβαθμίζεται ο ρόλος όχι μόνο των εκπαιδευτικών αλλά και η ποιότητα υπηρεσιών του σχολείου με βασικό αποδέκτη τον μαθητή και την κοινωνία.

Η σχετική αυτονομία των σχολικών συγκροτημάτων είναι επιθυμητή αρκεί να υπάρχει ένα διάγραμμα ροής στις αναθέσεις και υποχρεώσεις των εμπλεκόμενων. Η συνεργασία σε διαφορετικές βαθμίδες εκπαίδευσης στο ίδιο σχολικό συγκρότημα είναι αναγκαία είτε αυτή εκφράζεται σε οργανωτικά θέματα είτε σε θέματα διεκδίκησης σε δήμο και άλλους εξωτερικούς φορείς. Οι τρεις βαθμίδες εκπαίδευσης στο ίδιο σχολικό συγκρότημα μπορεί να λειτουργήσουν ως συγκοινωνούντα δοχεία.

Επιπλέον, η κάθε σχολική κοινότητα μέσα από προγράμματα αναζητά χορηγίες και πόρους, ώστε να εκσυγχρονίζεται και να παράγει ποιοτικότερο έργο. Όλα αυτά συνηγορούν στο ότι η αυτονομία δείχνει κι ένα βαθμό αναγκαιότητας και προϋπόθεσης για ν' αναβαθμιστεί το σχολικό συγκρότημα. Δυστυχώς, πολλές φορές, παρερμηνεύεται η αυτονομία με πονηρές μεθοδεύσεις (κυρίως του δήμου) που σκοπό έχουν να εξυπηρετηθούν ανάγκες εξωσχολικών θεσμών.

Συνδυαστικά με τον προγραμματισμό, το σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο έχουμε την οικοδόμηση ταυτότητας μέσω στοχοθεσίας, κατανομή δύναμης και συναδελφικότητας. Η σωστά δομημένη σχολική κοινότητα είναι προϋπόθεση για τη σχολική επιτυχία και δίνει την «ταυτότητα» του σχολείου. Παράλληλα συμβάλλει στην επίτευξη των κοινωνικοπολιτικών, πολιτισμικών και συναισθηματικών στόχων του σχολείου.

Η δυνατότητα άσκησης ηγεσίας στα σχολεία με βάση το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο δίνει ελάχιστα περιθώρια. Το Υπουργείο θέλει το διευθυντή μόνο manager, διαχειριστή της όλης κατάστασης, δίνοντάς του αυστηρό καθορισμό του έργου του από την κεντρική εξουσία. Η πολυπλοκότητα και η πληθώρα των νόμων και εγκυκλίων δεν επιτρέπουν την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και καινοτομιών χωρίς να υπάρχει κίνδυνος παραποίησης της κεντρικής βούλησης. Στο ίδιο μήκος κινείται κι η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι μια από τις πιο δύσκολες διευθυντικές δραστηριότητες, διότι οι διευθυντές έχουν περιορισμένες δυνατότητες ανάπτυξης πρωτοβουλιών για την ικανοποίηση αναγκών των εκπαιδευτικών και για τη διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής κινήτρων στις σχολικές οργανώσεις της δημόσιας εκπαίδευσης (Κατσαρός, 2008).

Εφόσον, η σημασία της ηγεσίας είναι ασθενής, και δεν προσφέρονται οι δέουσες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική άσκησή της (Καραγιάννης, 2014), η αυτονομία ενός σχολικού συγκροτήματος είναι δύσκολη έως κι ανεφάρμοστη, με την ισχύουσα νομοθεσία. Η ανεπάρκεια και η δυσκαμψία των περιθωρίων δράσης, των κινήτρων, των ανταμοιβών και η ελλιπής οργάνωση των δομών και οργάνων διοίκησης λειτουργούν αποτρεπτικά κι αποθαρρυντικά.

Ανακεφαλαιώνοντας, από όσα προαναφέρθηκαν προκύπτουν τα ακόλουθα δεδομένα:

Η διοίκηση των δημόσιων σχολικών μονάδων διαθέτει όλες τις αδυναμίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης όπως υπέρμετρη γραφειοκρατία, συγκεντρωτισμός, αναχρονιστικές διοικητικές διαδικασίες, υλικοτεχνικές ελλείψεις, ανεπάρκεια οικονομικών κονδυλίων, ελλιπής επιμόρφωση-κατάρτιση στελεχών και εκπαιδευτικών.

Πρέπει να αναφερθεί πως η εκπαίδευση στο ελληνικό κράτος βρίσκεται συνεχώς αντιμέτωπη με αλλεπάλληλες νομοθετικές ρυθμίσεις και μεταρρυθμίσεις χωρίς

μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και στρατηγική. Επίσης, η ποιότητα στην εκπαίδευση είναι δύσκολο να επιτευχθεί, εφόσον δεν υπάρχει σταθερότητα του διδακτικού προσωπικού. Η στελέχωση των σχολικών μονάδων γίνεται διεκπεραιωτικά, αποσκοπώντας στην κάλυψη κενών θέσεων αντί για τη στόχευση σε ποιοτικότερη εκπαίδευση.

Ένα άλλο μειονέκτημα σχετικά με το υπάρχον προσωπικό είναι η έλλειψη αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών. Η αξιολόγηση είναι προϋπόθεση μιας ποιοτικής εκπαίδευσης, γιατί βασίζεται στην ανατροφοδότηση της εκπαιδευτικής κοινότητας με δημιουργικό τρόπο. Ωστόσο μένει να πεισθούν οι συμμετέχοντες, τόσο για τον υποστηρικτικό της ρόλο όσο και για την αντικειμενικότητα των κριτηρίων εφαρμογής της.

Όσον αφορά στην επιμόρφωση των στελεχών των εκπαιδευτικών μονάδων, πολλοί διευθυντές δεν είναι στοιχειωδώς καταρτισμένοι σε θέματα διοίκησης, ούτε τους παρέχονται τα κίνητρα για επιμόρφωση και κατάρτιση. Εξίσου και οι εκπαιδευτικοί λόγω έλλειψης κινήτρων, επιβράβευσης και οικονομικών πόρων στερούνται επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης.

Η αυτοαξιολόγηση είναι καινοτομία μεγάλου εύρους γι αυτό και απαιτείται ένας μετασχηματιστικός ηγέτης για ν'αλλάξει την κουλτούρα, ν'αναβαθμίσει ρόλους εκπαιδευτικών, να συμβάλλει στην βελτίωση ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας με βασικό αποδέκτη τον μαθητή και την κοινωνία.

Ο διευθυντής σύμφωνα με το ισχύον συγκεντρωτικό σύστημα, δε διαθέτει δυνατότητες δράσης ή διστάζει να αναλάβει αποφασιστικές αρμοδιότητες. Ο διευθυντής ευθύνεται όχι μόνο για την ομαλή λειτουργία του σχολείου αλλά και για την αναβάθμιση του και την καλλιέργεια ενός ποιοτικού οράματος που πρέπει να το μεταδώσει στους συναδέλφους του. Επιπλέον, το έργο του περιλαμβάνει την εποπτεία των εκπαιδευτικών, την υποστήριξη των μαθητών, την επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, την εξασφάλιση της αρτιότητας της κτηριακής – υλικοτεχνικής υποδομής του σχολείου και τέλος την ενασχόληση του με γραφειοκρατικά ζητήματα.

Συμπερασματικά, για το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δε μπορούμε να μιλάμε για Δ.Ο.Π. Έτσι το σχολείο δεν είναι εναρμονισμένο με το ανταγωνιστικό σύγχρονο

περιβάλλον που προετοιμάζει τους μαθητές να ενταχθούν επιτυχώς στην αγορά εργασίας.

Αναμφισβήτητα, η σύγχρονη εποχή απαιτεί το μετασχηματισμό του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας πρέπει να υπερασπιστούν την αναγκαιότητα βαθιών αλλαγών στην εκπαίδευση, με γενναίες μεταρρυθμίσεις μακριά από μικροπολιτικές σκοπιμότητες και συμφέροντα σε μια κρίσιμη καμπή της εκπαίδευσης. Οι καινοτομίες και αλλαγές προγραμμάτων που πρόκειται να εισαχθούν στο εκπαιδευτικό σύστημα, χρειάζονται ένα ριζικά διαμορφωμένο μοντέλο άσκησης, εποπτείας και καθοδήγησης. Στην εποχή της διεθνοποίησης όπου τα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά συστήματα στοχεύουν στην κοινωνία της γνώσης και της ποιότητας, στην Ελλάδα ακόμα γίνονται συζητήσεις για τα αυτονόητα. Υπάρχει αδήριτη ανάγκη, για αποτύπωση του εκπαιδευτικού οράματος, ταυτόχρονη παρέμβαση στις δομές διοίκησης, εποπτείας, καθοδήγησης, επιμόρφωσης κι αξιολόγησης όλων των συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τέλος, είναι αναγκαίος ο επανακαθορισμός του τρόπου προσλήψεων των νέων εκπαιδευτικών έτσι ώστε η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η σχετική αυτονομία των σχολικών μονάδων να μπορεί να εφαρμοστεί και στην χώρα μας. Έτσι θα δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για μια ολιστική προσέγγιση της διαχείρισης του διδακτικού και διοικητικού εκπαιδευτικού δυναμικού της χώρας μας.

## **8.2 : Προτάσεις**

Το σχολείο αποτελεί ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα, που δέχεται επιρροές από το περιβάλλον του. Στόχος ήταν να φανεί ότι, μέσω των διευθυντών των σχολικών μονάδων του συγκροτήματος, το σχολείο κατακτά τους στόχους του. Σημαντικό στοιχείο είναι, πως στην περίπτωση της μελέτης, υπάρχει ένα σταθερό υπόβαθρο κοινωνικοοικονομικό που αφορά σε γονείς, μαθητές, πόρους και δομές.

Βιβλιογραφικά και ερευνητικά κατά κύριο λόγο, υπάρχουν περιορισμένα δεδομένα για τα στελέχη εκπαίδευσης, έναντι των εκπαιδευτικών (που συναντάται πλήθος ερευνητικών ευρημάτων) σχετικά με την αποτελεσματικότητα των διευθυντών των σχολικών οργανισμών. Ακόμη, δεν εντοπίστηκαν κατά τη βιβλιογραφική

ανασκόπηση σε ότι αφορά στα ελληνικά δεδομένα, μελέτες ή έρευνες που να αφορούν συνολικά σε κάποιο σχολικό συγκρότημα.

Σίγουρα, χρειάζεται μια περαιτέρω έρευνα σε μεγαλύτερη κλίμακα που θ' αποτυπώνει τις στάσεις και τις αντιλήψεις στελεχών εκπαίδευσης και θα φωτιστούν περισσότερες πτυχές του θέματος. Θα χρειαστεί μια ουσιαστική διαχρονική μελέτη που να διερευνά τις προϋποθέσεις και δυνατότητες να λειτουργήσουν τα σχολεία ως σχολικά συγκροτήματα. Εποικοδομητικό θα ήταν οι μελλοντικές εκπονήσεις κτιριακών σχολικών εγκαταστάσεων να προβλέπουν σχολικά συγκροτήματα σε πιλοτικό επίπεδο.

Η αυτονομία του σχολικού συγκροτήματος είναι μια πρόκληση αλλά και το διαβατήριο κάθε σύγχρονου οργανισμού μάθησης που θ' ανταποκρίνεται στις προκλήσεις του μέλλοντος.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνόγλωσση**

- BallantineHammach (2015) Κοινωνιολογία της εκπαίδευσης, Μια συστημική προσέγγιση, Αθήνα, Επίκεντρο
- Noe Raymond,Hollenbeck John,Gehart Barny:«Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων,ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»,εκδόσεις Παπαζήση
- Αθανασούλα Ρέππα (1999) Εκπαιδευτική διοίκηση, ανάπτυξη και πολιτική, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην
- Αθανασούλα Ρέππα Α. (2008) Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα, Έλλην
- Δερβιτσιώτης Κ.Ν. (2001) Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, Ι
- Ετήσια Έκθεση της Α.Δ.Ι.Π.Π.Δ.Ε.2020:«Η Επιλογή Στελεχών Εκπαίδευσης από το 1982 μέχρι Σήμερα,το Θεσμικό πλαίσιο και περιπτώσεις εφαρμογής του»
- Ζαβλάνος (1999) Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην
- Ζαβλάνος Μ. (2003) Η ολική ποιότητα στην Εκπαίδευση, Αθήνα, Σταμούλης
- Θεοφυλίδης Χ. (1994) «Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση σχολείου» Λευκωσία, Αυτοέκδοση
- Ιωσηφίδης Θ. (2003) Ανάλυση ποιοτικών Δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες, Αθήνα, Κριτική-Επιστημονική Βιβλιοθήκη
- Κατσαρός (2006) Σχολική Μονάδα και τοπική αυτοδιοίκηση. Ένα νέο πλαίσιο δράσης για τον Δ/ντη Σύγχρονο Ηγέτη (Διδακτορική διατριβή), Πάντειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα
- Κατσαρός Ι.(2006)Σχολική μονάδα και Τοπική Αυτοδιοίκηση-Ένα νέο πλαίσιο δράσης για το διευθυντή-σύγχρονο ηγέτη.Διδακτορική διατριβή.Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης,Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.
- Κατσαρός,Ι.(2008)Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης,Αθήνα,Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Καψάλης Α. (2005) «Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων» Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας
- Κουμέντος,Ι(2015)Προσδοκίες,Ανάγκες και Εμπόδια στην Επιμόρφωση και στην Επαγγελματική Ανάπτυξη των Εκπαιδευτικών.2ο Συνέδριο ΠΕΣΣ,Θεσσαλονίκη,27-28 -2-2015
- Κωνσταντίνου Χ (2015) Το καλό σχολείο, ο ικανός εκπαιδευτικός και η κατάλληλη αγωγή ως παιδαγωγική θεωρία και πράξη, Αθήνα, Gutenberg
- Μιχόπουλος,Α(2004):«Η ηγεσία ως αναγκαίο λειτουργήμα καινοτομικής δράσης ως οργανωτικής αποτελεσματικότητας στα σχολεία σήμερα και αύριο».εκδόσεις Τυπωθήτω



Μπένου

- Μπουραντάς (2001) Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
- Μπρίνια Β. (2008) Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης, Αθήνα, Σταμούλης
- Μυλωνάκου –Κεκέ (2009) Συνεργασία σχολείου, οικογένειας και κοινότητας, Θεωρητικές προσεγγίσεις και πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
- Νόβα- Καλτσούνη (2010) Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης, Αθήνα, Gutenberg
- Ξηροτύρη – Κωφίδου (2003) Η συμμετοχή στη διοίκηση στη σχολική μονάδα, Θεσ/νικη
- Ξωχέλλης (2007) Σχολική παιδαγωγική, Αθήνα, Αφοί Κυριακίδη
- Παπακωνσταντίνου, Αναστασίου, 2013: «Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης», εκδόσεις Gutenberg
- Πασιαρδής (2001) Το σχολικό κλίμα: Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των βασικών παραμέτρων του, Αθήνα
- Πασιαρδής (2004) Εκπαιδευτική ηγεσία, Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή, Αθήνα, Μεταίχμιο
- ΠΡΩ.ΠΑΙΔΕΙΑ (Πρόταση της Πρωτοβουλίας για την Παιδεία και την Ανάπτυξη)
- Πυργιωτάκη (2000) Εισαγωγή στην Παιδαγωγική Επιστήμη, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Σαϊτης (2005) Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη, Αθήνα
- Σαϊτης (2008) Ο Διευθυντής στο δημόσιο σχολείο, Αθήνα, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων – Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Σαϊτης Α. Σαϊτης Χ. (2012) Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαίδευσης, Αθήνα, Αυτοέκδοση
- Σταμπόλιας Νίκος, Τσότσος Γιώργος (2009): «Η επίδραση των θεωρητικών προσεγγίσεων της Διοικητικής επιστήμης στη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών», εκδόσεις Σταμούλη
- Τσουρβάκας Γ.Ε. (1997) Ποιοτική Έρευνα- Οι εφαρμογές στη μελέτη των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας, Αθήνα, Εκδόσεις Όμιλος Συγγραφέων Καθηγητών
- Υφαντής Α. (2000) «Εκπαιδευτικές Αλλαγές και Βελτίωση του Σχολείου, Μια Πολύπλοκη Σκέψη», Σύγχρονη Εκπαίδευση
- Χατζηπαντελή (1999) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο
- Χυτήρης Λ. (1994) Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Πδρούλια, Θ.& Πολίτης, Φ. (2008). Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, ΥΠΕΠΘ
- Χυτήρης Λ. (2017) Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα, Εκδόσεις

## Βιβλιογραφία

- Deming W.E. (2002) Out of the Crisis, Cambridge Massachusetts: The MIT Press
- Everand K.B & Morris G.& Wilson I. (2004) “Effective School Management”, London, Paul Chapman Publishing
- Eurydice(2007),School autonomy in Europe,Policies and measures.
- Hackman JR. (1987) “The design of work teams”
- Halpin, A.W & Croft D.B (1963) “The organizational climate of schools”
- Handy Ch. (1981) “Understanding organizations”
- Harrington, H. J. (1987) The Improvement Process, New York, Mc Graw Hill
- Hoy κMiskel (2008) Educational administration: Theory research and practice, N.York: Random House
- Hradesky, J (1995) Total quality Management Handbook New York, Mc Craw Hill
- John Adair (2006), Leadership and Motivation, The Fifty-Fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others, Kogan Page, London
- Kotter J. (1996) “Leading change, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Northouse P. (2004) Leadership Theory and Practice, Sage, Thousand OAKS, USA
- Pearce, A.J, Robinson Jr. (1989) Management, Mcgraw. Hill, Book Co, London
- Porras J. & Robertson P.J (1992) Organizational development theory practice and research
- Rublem T.H, Thomas, UW (1976) “Support for a dimensional model of conflict behavior.”
- Schein (1999) Organizational Culture and Leadership, 4th edition (2010)
- Sergiovanni and Starratt (1998) Instructional Supervision and its Relationship with professional

## Ηλεκτρονικές πηγές

- <http://www.aftodioikisi.gr>  
επίσημη ιστοσελίδα της Αυτοδιοίκησης
- <http://www.doe.gr>  
επίσημη ιστοσελίδα της Δ.Ο.Ε.
- <http://www.europa.eu>  
επίσημη ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- <http://www.kedke.gr>  
ΕΕΤΑΑ για λογαριασμό της ΚΕΔΚΕ(2006)Ο ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη διοίκηση και λειτουργία των σχολικών μονάδων.
- <http://www.adippde.gr>  
Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice>  
Eurydice(2009), Schoolautonomy in Europe, Policies and measures

## Περιοδικές αναφορές

- Sundstrom E. (1990) “Work Teams: Applications & effectiveness”  
<https://psycnet.apa.org/record/1990-15982-001>
- Farrell, D. & Rusbult, CE (1981) “Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: the impact of rewards, costs, alternatives and investments”  
<https://psycnet.apa.org/record/1981-31481-001>

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ

Ενημερώθηκα και συμφωνώ να συμμετέχω σε ποιοτική έρευνα στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας: "Η δυναμική του περιβάλλοντος λειτουργίας του σχολείου και ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση, ανάδειξη και προαγωγή του ανθρώπινου δυναμικού. Μελέτη περίπτωσης σχολικού συγκροτήματος Νέας Σμύρνης» που εκπονούν οι Γάτσιου Ιωάννα και Καρασκούτη Κυριακή στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

Ο υπεύθυνος της έρευνας δεσμεύεται την πλήρη εχεμύθεια και ανωνυμία στις απαντήσεις που θα δοθούν στην έρευνα.

Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν για εξαγωγή συμπερασμάτων σε σχέση με το θέμα της έρευνας. Δε θα γίνουν οι οποιοσδήποτε αλλαγές στις απαντήσεις που θα δοθούν.

Όνοματεπώνυμο:

Ημερομηνία:

Υπογραφή:

## ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΜΕ ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ

#### ΕΝΟΤΗΤΕΣ

##### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- Φύλο
- Ειδικότητα
- Χρόνια υπηρεσίας ως δ/ντης και ως εκπαιδευτικός

##### Σπουδές

- πτυχίο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Άλλο
- Παρακολούθηση σεμιναρίων
- Μετεκπαίδευση σε θέματα διοίκησης

##### Προσωπικότητα και θέση

##### Στοιχεία σχολείου

- Δυναμικό μαθητών,δυναμικό εκπαιδευτικών
- Υλικοτεχνική δομή
- Τεχνολογικός εξοπλισμός
- Εσωτερικός σχολικός κανονισμός για συντονισμό Συλλόγου Διδασκόντων,μαθητική κοινότητα,σύλλογο γονέων,δημοτικές αρχές
- Ύπαρξη δομών αντισταθμιστικής αγωγής

##### Ύπαρξη μεταναστών,προσφύγων

##### Η δυναμική του περιβάλλοντος λειτουργίας του σχολείου

- Σχέσεις επικοινωνίας (γονείς, μαθητές, δήμος, σύμβουλος)

- Είστε ευχαριστημένοι από τη συνεργασία με ανώτερα διοικητικά στελέχη, διδακτικό προσωπικό, μαθητές, γονείς, δήμο, τοπική κοινωνία, όργανα λαϊκής συμμετοχής;
- Μπορεί κάποιος από τους παραπάνω παράγοντες να συντελέσει στην επίτευξη ποιότητας στο σχολείο;
- Ποιο κλίμα επικρατεί μεταξύ εκπαιδευτικών, εκπαιδευτικών και μαθητών, εκπαιδευτικών και γονέων;
- Διαθέτει το σχολείο μέσα παρακίνησης για βελτίωση;

#### Διοικητικές λειτουργίες

- Βασικοί παράγοντες της καθημερινής λειτουργίας του σχολείου
- Τι είναι πιο σημαντικό για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;
- Παράγοντες που λειτουργούν ανασταλτικά με την ανάδειξη και προαγωγή του ανθρώπινου δυναμικού;
- Η διοικητική δραστηριότητα επηρεάζει το εκπαιδευτικό έργο του διευθυντή;
- Διευθυντής ή ηγέτης;
- Πως θα μπορούσε να μετατρέψει μια απειλή σε ευκαιρία;
- Προτάσεις για βελτίωση του παραγόμενου έργου
- Συμβουλές στρατηγικής σε νεώτερους δ/ντες
- Πώς θα παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς
- Άποψη για την αξιολόγηση

#### Εκπαιδευτικές λειτουργίες

- Άποψη για το ισχύον Αναλυτικό πρόγραμμα
- Ο εκπαιδευτικός πάροχος γνώσεων ή καθοδηγητής απόκτησης γνώσεων;

#### Άλλο

- Ώρες ημερήσιου χρόνου που δαπανά στο σχολείο
- Κάνετε στο σχολείο προγραμματισμό ενεργειών, δράσεων στην αρχή της χρονιάς και απολογισμό στο τέλος;
- Σε ποιους τομείς υπάρχει έλλειψη ποιότητας;

Τρόποι ενίσχυσης της αυτονομίας των διαφόρων επιπέδων

## ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1:Περιβάλλον σχολείου .....σελ33

Σχήμα 2:Επίπεδα διοίκησης της Σχολικής Εκπαίδευσης. ....σελ34

Σχήμα 3:Σχέση επιπέδων διοίκησης.....σελ38

Σχήμα 4:Διάδραση φορέων .....σελ39

Σχήμα 5 :Ανάλυση SWOT.....σελ87

Σχήμα 6:Σκοποί- Στόχοι-Δράσεις. ....σελ88



## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

### 1<sup>η</sup> ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

-Καλημέρα,χαίρομαι που σε βλέπω ξανά,σε άλλο σχολείο αλλά στην ίδια θέση,διευθυντική...Ας ξεκινήσουμε με κάποια προσωπικά στοιχεία σας όπως πτυχίο,χρόνια υπηρεσίας....

-Χαίρομαι που σε βλέπω μετά από καιρό...Τα περισσότερα τα γνωρίζεις εξάλλου...Είμαι εκπαιδευτικός 37 χρόνια εκ των οποίων τα 8 χρόνια είμαι διευθυντής.Έχω σπουδάσει Κοινωνικές Επιστήμες(ΠΑΝΤΕΙΟ) κι έχω μετεκπαιδευτεί στον επαγγελματικό προσανατολισμό.Συνεργάζομαι με το δήμο και κάνω πολλά σεμινάρια και σχολές γονέων με θέματα που αφορούν εφήβους ,σχέσεις γονέων και παιδιών ,και βέβαια σχολικό επαγγελματικό προσανατολισμό.

-Διευθυντής γίνατε από προσωπική επιλογή;

-Ναι,ήταν επιλογή μου .**Ήθελα να βοηθήσω όσο μπορώ το σχολείο** .Είχα όραμα να κάνω projects,πολιτιστικά προγράμματα,βιβλιοθήκη...Δεν ήθελα ν'ακολουθήσω την πεπατημένη...

-Δε θα σε ρωτήσω για στοιχεία σχολείου αφού βρίσκεσαι πια σε άλλο σχολείο και σε άλλη περιοχή....Θέλω να θυμηθείς τα χρόνια που ήσουν στο Γυμνάσιο της Νέας Σμύρνης και να μου περιγράψεις τα στοιχεία εκείνα που σ'απογοήτευσαν κι εκείνα που θεωρούσες δυνατά σημεία του σχολείου...

-Το κτιριακό είναι ωραίο αν και παλαιό.Οι αίθουσες είναι μεγάλες,υπάρχουν πολλοί βοηθητικοί χώροι.Το μόνο πρόβλημα που εντοπίζω είναι η γεινίαση με αθλητικούς συλλόγους(Πανιώνιο,Μίλωνα).Παραβιάσεις χώρων,βανδαλισμοί μερικά απότοκα αυτής της γεινίασης.Ο δήμος δεν μας βοηθούσε πολύ,γενικά δεν επενδύει στην παιδεία.Ο μόνος τρόπος για βοήθεια από το δήμο ήταν οι προσωπικές επαφές με πρόσωπα του Δήμου...Λυπηρό αλλά ειλικρινές...

-Οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών πώς ήταν;

-Μέτριες...Κι όταν προσπάθησα ν'αλλάξω μερικά πράγματα,βρήκα μεγάλη αντίσταση.Υπήρχαν ήδη κλίκες κι ήταν πολύ δύσκολο να τους ενώσω σε μια μεγάλη ομάδα.Ίσως δεν ήταν έτοιμοι ακόμα.Προσπάθησα πάντως,μέσα από projects να τους παρακινήσω να συνεργαστούμε,να έχουμε κίνητρα πέρα από τις τυπικές υποχρεώσεις.Η αλήθεια είναι ότι ένας μικρός πυρήνας μου έκανε μεγάλο πόλεμο και πολλές φορές αναγκάστηκα ν'αναπροσαρμόσω τους αρχικούς στόχους μου.

-Οι σχέσεις με γονείς και άλλους φορείς;

-Όπως ξέρεις,προσπαθώ να ενώσω βασικές ιστορικές και πολιτιστικές αξίες της τοπικής κοινωνίας με δράσεις του σχολείου μου.Μ'αυτόν τον τρόπο καταφέρνω δυο

πολύ σημαντικά πράγματα:αφενός οι ίδιοι μαθητές γνωρίζουν πράγματα,μέρη,ήθη,έθιμα της περιοχής που μένουν κι αφετέρου εμπλέκω γονείς και φορείς σε δράσεις που τους ενδιαφέρουν αλλά και αφορούν το σχολείο.Εθελοντικά και με πολύ μεράκι ασχολούνται με το σχολείο μας κι έτσι λειτουργούμε ως μια αποτελεσματική ομάδα.

-Αυτό το ξέρω γιατί παρακολουθώ κάθε χρόνο τις πολιτιστικές δράσεις του σχολείου που είστε τώρα.Πέρυσι,θυμάμαι με θέμα τη ζωή του ρεμπέτη Παπαϊωάννου,που έζησε στη γειτονιά του σχολείου,είχατε συνεργαστεί με τόσους φορείς...μέχρι και με μουσικό σχολείο άλλου δήμου!

-Κι αυτό έχει μεγάλη σημασία γιατί **το σχολείο οφείλει να παράγει πολιτισμό**.Οι μαθητές αποκόμισαν τόσα...Όλοι,εκπαιδευτικοί,γονείς,τοπική κοινωνία δουλεύαμε πυρετωδώς ένα χρόνο κι όλοι ήθελαν να βοηθήσουν γιατί τους άγγιξε Κι εγώ με τη σειρά μου κατάφερα να δημιουργήσω αυτές τις προϋποθέσεις που θα εξασφάλιζαν ότι το σχολείο μου θα ξέφευγε από την πεπατημένη και υθα είχε όραμα.Και τότε στη Νέα Σμύρνη προσπάθησα να έχω συνδυαστικό κρίκο την ιστορία της προσφυγιάς μέσα σε δράσεις (προγράμματα στην βιβλιοθήκη της Εστίας της Νέας Σμύρνης,θεατρικά δρώμενα κ.α.)κι έτσι ένωσα ετερόκλητα στοιχεία σ'ένα γόνιμο έδαφος:το σχολείο μας.Το σχολείο πρέπει να έχει εξωστρέφεια και συνεργασία με θεσμικούς φορείς.

-Βλέπετε τον εαυτό σας διευθυντή ή ηγέτη;

-Πάντα τον έβλεπα ως ηγέτη.Έχω κίνητρα και θέλω να προσφέρω...Ο διευθυντής μου δίνει ένα μονοδιάστατο χαρακτήρα,κάπως περιορισμένο και γραφειοκρατικό.Ανακαλύπτοντας καινούριους δρόμους,αισθάνομαι δημιουργικός και νομίζω ότι θα βάλω το λιθαράκι μου....Βέβαια,ο διευθυντής είναι κι ένα πολυεργαλείο...Ευτυχώς με τα προγράμματα ΟΑΕΔ, έχουμε πλέον για μερικούς μήνες επιστάτες κι έτσι έχουμε βοήθεια σε πολλά πρακτικά ζητήματα που προκύπτουν.

-Θεωρείτε τύχη ή ατυχία που γίνατε διευθυντής;

-Και τύχη και ατυχία....Τύχη γιατί μπορεί να γίνει πολύ δημιουργική δουλειά.Ατυχία γιατί ένας διευθυντής στο ελληνικό σχολείο δεν έχει ουσιαστική καθοδήγηση,ενθάρρυνση και βοήθεια...Κολυμπάει μόνος του,στα βαθιά.Κι είναι θέμα προσωπικότητας...Έχει ν'ανταπεξέλθει σε τόσες αρμοδιότητες κι ευθύνες,θέλει διπλωματία για να κρατά καλές ισορροπίες...Είναι όμως πολύ ωραίο συναίσθημα να τα καταφέρνεις...

-Θυμάσαι περιστατικό που μια απειλή λειτούργησε θετικά,ως ευκαιρία στο σχολείο,κι αν ναι ,με ποιο τρόπο το κατάφερες;

-Και βέβαια,και μάλιστα πρόσφατα...Η κατάληψη στο σχολείο μας κράτησε ελάχιστα γιατί με γόνιμο διάλογο με το δεκαπενταμελές και τους γονείς,καταφέραμε να αμβλύνουμε τις διαφορές και να δημιουργήσουμε βάσεις για περαιτέρω συνεργασία.

-Πιστεύεις ότι χρειάζεται αξιολόγηση;

-Εννοείται να...Δεν υπάρχει επαγγελματικός κλάδος που δεν αξιολογείται.Είναι μέσο αυτοβελτίωσης ουσιαστικά κι όσο γρηγορότερα το αντιληφθούμε,τόσο πιο βελτιωμένο έργο θα παρέχουμε στο σχολείο αλλά και κίνητρα στους εαυτούς μας...

-Τα κίνητρα είναι ένα θεμελιώδες κεφάλαιο στους εκπαιδευτικούς,που με την μονιμότητα και χωρίς αξιολόγηση δείχνουν όλα στάσιμα και παγωμένα...

-Θίγεις άλλο σημαντικό θέμα.Πώς να πείσεις έναν εκπαιδευτικό χωρίς κίνητρα να βελτιωθεί,να επιμορφωθεί χωρίς να υπάρχει ένα αντιστάθμισμα...Αυτό από μόνο του είναι ένα έλλειμα...

-θέλω να ρωτήσω και κάτι τελευταίο αλλά για μένα πολύ σημαντικό:Θα μπορούσες να φανταστείς το σχολείο στη Νέα Σμύρνη ένα αυτόνομο σχολικό συγκρότημα(Δημοτικό-Γυμνάσιο-Λύκειο) ή φαντάζει ουτοπική μια τέτοια σκέψη;

-Πολύ ωραία υπόθεση, αλλά χωρίς προϋποθέσεις,μένει μόνο σκέψη!

-Ποιες είναι αυτές οι προϋποθέσεις;

-Αλλαγή όλου του πλαισίου λειτουργίας των σχολείων...

-Θα ήθελα να μου τα αναφέρεις πιο αναλυτικά...

-Τώρα που το ξανασκέφτομαι δεν είναι ακατόρθωτο αλλά θέλει μεγάλη σύμπνοια και δομικές αλλαγές από πάνω....από το υπουργείο.Να δώσει ελευθερία κινήσεων στον διευθυντή,να μην τον καθηλώνει στα στεγνά υπηρεσιακά καθήκοντά του.Ως συγκρότημα θα μπορεί να λειτουργεί όχι διοικητικά αλλά σίγουρα για εξεύρεση πόρων αλλά και διαχείριση δικών του πόρων

-Συνεργασία μεταξύ των τριών βαθμίδων;Γιατί εμένα μου κάνει εντύπωση πως ο διευθυντής δε επικοινωνεί καν με τον λυκειάρχη,άρα υπάρχει και θέμα επικοινωνίας και επιθυμίας για κάτι τέτοιο....

-Η αλήθεια είναι ότι ο χρόνος δεν μας επιτρέπει συνήθως ν'ασχοληθούμε με κάτι τόσο δημιουργικό.Κι είναι και δύσκολο να συνεργαστούμε τόσα άτομα...είναι πολύ ωραία ιδέα αλλά εφαρμόσιμη στο μέλλον....

Τι θα έλεγες σ'ένα καινούριο διευθυντή;Θα τον απέτρεπες;

-Όχι,τουναντίον θα του ευχόμουν να οπλιστεί με δύναμη,όραμα κι επιμονή...να χαράξει το δικό του δρόμο.

-Ευχαριστώ πολύ.

## 2<sup>η</sup> ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

-Γεια σας.Χαίρομαι που έρχομαι στο Γυμνάσιο,να μιλήσουμε κι από κοντά...Όπως σας είπα και στο τηλέφωνο,μ'ενδιαφέρει πολύ η άποψή σας για το σχολείο και αν και πώς μπορεί ν'αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε και το σχολείο να λειτουργεί αποτελεσματικά και ολόκληρο το σχολικό συγκρότημα να έχει μια κοινή «πλεύση»...

- Κι εγώ χαίρομαι που μου ζητάς να πω την προσωπική μου άποψη ελεύθερα και η έρευνα που κάνεις είναι πολύ ενδιαφέρουσα.Σε ακούω...

-Αρχικά θα ήθελα να μου πείτε μερικά πράγματα για σας.Πόσα χρόνια είστε στην εκπαίδευση,την ειδικότητά σας,σπουδές,πόσα χρόνια είστε σε θέση ευθύνης....

-Είμαι φιλόλογος,εργάζομαι στην εκπαίδευση σαράντα(!),ναι,καλά άκουσες,σαράντα χρόνια στην εκπαίδευση.Τα τελευταία δέκα χρόνια είμαι διευθύντρια.Στο συγκεκριμένο σχολείο είμαι διευθύντρια τέσσερα χρόνια,και με την παράταση που πήραμε πηγαίνω στον πέμπτο....Μεταπτυχιακό σε θέματα διοίκησης δεν έχω,μόνο κάτι σεμινάρια έχω παρακολουθήσει...

-Γιατί γίνετε διευθύντρια;

-Μετά από προτροπή του παλιού μου διευθυντή....Συνταξιοδοτήθηκε κι επειδή ήμουν πολύ οργανωτική και μεθοδική,με ψήφισαν οι συνάδελφοι και πήρα τη θέση του για τέσσερα χρόνια.Μετά ήρθα σ'αυτό το σχολείο,μετά από κρίσεις διευθυντών.

-Ποιες οι αρχές σας που εφαρμόζετε ως διευθύντρια;

-Ποτέ με αυταρχισμό.Δεν έχω ξεχάσει ποτέ ότι είμαστε συνάδελφοι.Βέβαια πάντα βάζω όρια,προσέχω να μη μπερδεύω τη φιλικότητα με τον επαγγελματισμό.Προσπαθώ να έχω ενσυναίσθηση,εστιάζω πολύ στις σχέσεις και προσπαθώ πολύ να έχουμε ένα καλό σχολικό κλίμα.

-Το σχολείο πώς το βλέπετε;

-Σ'αυτό το σχολείο είμαι λίγα χρόνια.Από το κτιριακό είμαι ικανοποιημένη σε γενικές γραμμές αλλά από την τεχνική υπηρεσία δεν είμαι ικανοποιημένη.Υπάρχουν πολλές φθορές στο σχολείο κι αργούν πολύ να έρθουν να κάνουν επιδιορθώσεις.Οι επιστάτες δεν υπάρχουν οπότε επαφίεται στο διευθυντή ή σε κάποιον εκπαιδευτικό που ξέρει απ αυτά,να κάνει μικρομαστορέματα μέχρι να έρθουν από το δήμο να το επιδιορθώσουν!

-Το κλίμα στο σχολείο πώς το βλέπετε;

-Ήρεμο...Έχουμε τις μικροδιαφωνίες μας βέβαια,αλλά σε γενικές γραμμές έχουμε καλή επικοινωνία και συνεργασία.Τα προβλήματα ξεκινάνε όταν πρόκειται να οργανώσουμε μια γιορτή για παράδειγμα,τότε βλέπεις ποιος είναι απλά διεκπεραιωτικός,ποιος εργάζεται παραπάνω αλλά γκρινιάζει ή θέλει αυτοπροβολή.Σίγουρα η προθυμία μερικών δείχνει και την έμπνευση του εκπαιδευτικού παρόλα αυτά η συμμετοχή σε προαιρετικές δράσεις είναι άνιση....

-Πώς θα μπορούσατε να το αλλάξετε αυτό;

-Δεν αλλάζει εύκολα κάτι που έχει παγιωθεί...Ίσως αν τους πείσεις ν'αγκαλιάσουν μια δράση χωρίς υποχρέωση,να τους συμπαρασύρεις...τότε ναι,υπάρχει ανταπόκριση κι επιθυμία...Για παράδειγμα,το Κοινωνικό Φροντιστήριο,οι πολιτιστικοί Όμιλοι είναι δράσεις που εκπαιδευτικοί οικειοθελώς συμμετέχουν και βρίσκει απήχηση σε αρκετούς μαθητές.Είναι κάτι δημιουργικό που ενώνει εκπαιδευτικούς και μαθητές και σίγουρα εξασφαλίζει έναν γερό συνδετικό κρίκο στο κλίμα του σχολείου μας.

-Με τους γονείς,οι σχέσεις πώς είναι;

-Οι γονείς θα μπορούσαν και καλύτερα...Συνδράμουν βέβαια στις εκδρομές,στη γιορτή αποφοίτησης,σίγουρα όμως χρειάζεται πιο ενεργή συμμετοχή στις διεκδικήσεις του σχολείου μας. Δυστυχώς,πολλές φορές οι παρεμβάσεις τους περιορίζονται στην κριτική προς τους εκπαιδευτικούς για συμπεριφορά ....

-Τον εαυτό σας τον θεωρείτε διευθυντή ή ηγέτη;

-Μόνο διευθυντή(χαμογελώντας κάπως πικρά).Στην Ελλάδα, ο διευθυντής του σχολείου είναι για όλες τις δουλειές,είναι σαν το ελικόπτερο-πούμα...παντός καιρού,να βρίσκει στο σχολείο αποτέλεσμα υπό οποιεσδήποτε συνθήκες και να είναι πολύ ευέλικτος για να κρατήσει τις ισορροπίες.

-Σύνδεση μεταξύ των βαθμίδων(Δημοτικό-Γυμνάσιο-Λύκειο) πιστεύετε ότι μπορεί να υπάρχει;

-Ναι...με προϋποθέσεις.Πρέπει να το θέλουν όλοι.Εδώ δεν γνωρίζονται μεταξύ τους οι διευθυντές.Χρειάζεται να δαπανηθεί χρόνος κι από την πλευρά των διευθυντών κι από την πλευρά των Συλλόγων γονέων.Πέρα από το χρόνο,χρειάζεται και μια συγκεκριμένη στοχοθεσία και αλλαγή στο θεσμικό πλαίσιο.Αφού υπάρχουν δύο σχολικές επιτροπές,η πρωτοβάθμια Σχολική Επιτροπή και Δευτεροβάθμια Σχολική Επιτροπή...Αυτό από μόνο του δυσχεραίνει τη συνεργασία.Σίγουρα πάντως,ως ιδέα είναι πολύ ενδιαφέρουσα και θα μπορούσε πράγματι το σχολείο έτσι να ισχυροποιηθεί πολύ.

-Δουλεύετε για το σχολείο παραπάνω ώρες από το προβλεπόμενο:

-Εννοείται....(χαμογελάει)Από το πρωί μέχρι και το βράδυ,πάντα υπάρχουν θέματα που πρέπει να κάνουμε για το σχολείο μας.Δεν υπάρχουν Σάββατα,Κυριακές...Πολλές φορές,έρχεται στο mail, εγκύκλιο και θα πρέπει ν' απαντηθεί ....χθες!!!

-Θα ξαναγινόσασταν διευθύντρια παρόλα αυτά;

-Σίγουρα ναι....Οι προκλήσεις είναι πολλές,ίσως και η κούραση αποθαρρύνει μερικές φορές ,αλλά όπως ξέρεις κι εσύ,όποιος αγαπάει αυτό το πόστο,δεν ενδιαφέρεται για ωράρια και έξτρα ώρες.....

-Πιστεύετε στην αξιολόγηση;

-Και βέβαια χρειάζεται η αξιολόγηση,όχι τιμωρητικά αλλά συνεπικουρικά.Και αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας πρέπει να γίνει ουσιαστικά κι όχι να μετατραπεί σε καταναγκαστική γραφειοκρατική πράξη.**Η αυτοαξιολόγηση ήταν μιακαινοτομία που όμως δεν αγκαλιάστηκε από τους εκπαιδευτικούς,το αντίθετο,τη φοβήθηκαν κι έμεινε στα χαρτιά και σε μια τυπική διαδικασία.**Η ανυπαρξία αξιολόγησης παρέα με άλλες παθογένειες του συστήματος μάς οδήγησε από την δημοκρατία στην ασυδοσία....

-Τι θα λέγατε στον επόμενο διευθυντή που θα ερχόταν;

-Να έχει θέληση και πίστη γι αυτό που κάνει...Σίγουρα θ'αντιμετωπίσει πολλές δυσκολίες αλλά αν έχει μεράκι για το σχολείο,σίγουρα θα δημιουργήσει καλές συνθήκες στο σχολείο.

-Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που μου αφιερώσατε γιατί ξέρω πως ο χρόνος σας είναι πολύτιμος...

-Κι εγώ σ'ευχαριστώ γιατί μ'έκανες να σκεφθώ πολλά από τη διευθυντική μου θητεία...Να σαι καλά και σου εύχομαι καλη επιτυχία σ'αυτό που κάνεις!

### **3<sup>η</sup> ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

-Καλημέρα,για να καταφέρουμε να βρεθούμε αλλάξαμε τρεις φορές το ραντεβού μας....

-Το ξέρω και ζητώ συγγνώμη.Απλά,το ξέρεις κι εσύ,συνέχεια σκάνε θέματα,έπρεπε να πάω στη Δευτεροβάθμια στον προϊστάμενο,την άλλη στο Δήμο να πάρω τις μάσκες...δεν έχουμε τέλος.

-Κανένα πρόβλημα,τα ίδια ζούμε κι εμείς στο δημοτικό,μην αγχώνεσαι καθόλου...

Θέλω να ξεκινήσουμε μιλώντας λίγο για σένα,την εκπαιδευτική και διοικητική σου εμπειρία,τις σπουδές σου....

-Είμαι εκπαιδευτικός ΠΕ11(εκπαιδευτικός Φυσικής Αγωγής) 34 χρόνια και μ'έχουν ψηφίσει οι συνάδελφοι δύο φορές για τη θέση του υποδιευθυντή.Είμαι μεγάλη σε ηλικία,περίπου 60...

-Σπουδές σχετικά με διοίκηση έχεις;Η κάποιο σεμινάριο;

-Όχι,δεν έχω άλλο πτυχίο ούτε κάποιο σεμινάριο έχω παρακολουθήσει.

-Τι σε οδήγησε να θέλεις μια θέση ευθύνης;

-Με οδήγησε η επιθυμία μου να δω αν αυτά που πίστευα,μπορούν να εφαρμοσθούν στην πράξη.

-Θέλω να μου δώσεις μερικά στοιχεία για το σχολείο όσον αφορά το δυναμικό και το κτιριακό.

-Οι μαθητές μας είναι 240 και οι εκπαιδευτικοί είμαστε 23 με την διευθύντρια.Δεν έχουμε τάξεις υποδοχής για αλλοδαπούς.Ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι ελάχιστος.Έχουμε ένα προτζέκτορα που το μεταφέρουμε σ'ένα τραπεζάκι με ρόδες,από τάξη σε τάξη!Όσον αφορά το κτιριακό,οι χλωροι είναι άνετοι,καθαροί,έχουμε ράμπα εισόδου,δεν έχουμε ασανσέρ για τους ορόφους.Σίγουρα, ο Δήμος ανταποκρίνεται αλλά θα μπορούσε και καλύτερα.Υπάρχουν πολλές ανάγκες σε καθημερινή βάση,Σίγουρα χρειαζόμαστε έναν επιστάτη-συντηρητή και μια γραμματέα σε μόνιμη βάση.

-Ας μιλήσουμε και για τους εκπαιδευτικούς.Τι κλίμα υπάρχει;

-Το κλίμα είναι καλό.Σίγουρα δημιουργούνται προβλήματα αλλά υπάρχει καλή διάθεση για να λυθούν.Όλα έχουν σχέση με τον διευθυντή.**Ο διευθυντής είναι το κλειδί του κάθε σχολείου.Κι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι το α...και το ...ω σ'ένα σχολείο...**Κι σε μας,η διεύθυνση μας υπολογίζει και μας ρωτάει πριν από κάθε απόφαση ή δράση.

-Έχετε λοιπόν συμμετοχική διοίκηση...

-Ναι!Πολύ συχνά μας ζητάει να τις δώσουμε ιδέες,συμμετέχουμε ενεργά σε κάθετι.Το μόνο που έχουμε περιοριστικό,είναι ο χρόνος.Ενώ έχουν πολλοί διάθεση,δεν μπορούμε να βρούμε κοινές ώρες για να κάνουμε μια κοινή δράση.Βέβαια υπάρχουν και μερικοί που δε θέλουν να ξεφύγουν ποτέ από το ωράριό τους....

-Η θέση ευθύνης που έχεις, σ' έχει επηρεάσει στο εκπαιδευτικό σου έργο;

-Στις αρχές πίστευα ότι δεν μ'επηρέαζε.Όσο περνούσε ο καιρός όμως διαπίστωνα πως το διοικητικό κομμάτι μού απορροφούσε όλο και περισσότερο χρόνο.Δουλεύω όχι μόνο στο σχολείο αλλά και στο σπίτι μου,Σάββατο και πολλές φορές και Κυριακή...Σίγουρα όμως ,ο διευθυντής χρειάζεται να έχει και διδακτικές ώρες ώστε να μη χάσει επαφή με το διδακτικό έργο.Έτσι καταλαβαίνει και τους συναδέλφους...

-Πιστεύεις στην αξιολόγηση;

-Ναι,έπρεπε να είχε γίνει πριν από χρόνια αλλά για να βελτιώνεται ο εκπαιδευτικός...Δυστυχώς πάντα κάτι γίνεται και δεν προχωρά η αξιολόγηση.

-Θα ξαναέμπαινες στη διαδικασία να διεκδικήσεις μια θέση ευθύνης,γιατί όχι και τη διευθυντική θέση;

-Όχι,αυτή είναι η τελευταία θητεία μου.Δε θα το ξανακάνω.Κι έχω κουραστεί και έχω γίνει γιαγιά πλέον...Θέλω ν'ασχοληθώ με το εγγονάκι μου,και με τα hobbiesμου που τα έχω εγκαταλείψει εδώ και 7 χρόνια!

-Σ' ευχαριστώ πολύ!

-Κι εγώ σ' ευχαριστώ.

#### **4<sup>η</sup> ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

-Καλημέρα!Έχουν περάσει 10 χρόνια από τότε που είχες έρθει στο σχολείο μας ως διευθυντής και παρέμεινες 4 χρόνια!Τώρα σε πετυχαίνω υποδιευθυντή σ'ένα άλλο σχολείο....

-Ναι,πέρασαν τόσα χρόνια,αλήθεια είναι...Τα χρόνια σ'αυτό το σχολείο με στιγμάτισαν η αλήθεια είναι....

Αν και λίγο-πολύ σε ξέρω καλά,θέλω να μου πεις μερικά πράγματα για σένα,όπως σου έστειλα και τον οδηγό ερωτήσεων για να έχεις μια ιδέα για την έρευνα μας...

-Εννοείται...Είμαι 58 χρονών,είμαι 33 χρόνια στην εκπαίδευση.Είμαι δάσκαλος,έχω κάνει μετεκπαίδευση,έχω δεύτερο πτυχίο στη Φιλοσοφική,έχω συγγραφικό έργο σε σχολικά βιβλία και έχω παρακολουθήσει σεμινάρια δημόσιας διοίκησης.Είμαι σε θέση ευθύνης 14 συνεχόμενα χρόνια.

-Πολλά χρόνια θα έλεγα...Τι σε κάνει να είσαι σε θέση ευθύνης;

-Τοεπέλεξα γιατί είχα όραμα...Πλέον θέλω να είμαι μόνο σε θέση υποδιευθυντή γιατί η διευθυντική θέση έχει πολύ τρέξιμο και ζόρι και στην ηλικία που είμαι,δε θέλω τόσο άγχος και πίεση στη ζωή μου.Νομίζω κι από τη θέση του υποδιευθυντή,μπορώ να προσφέρω πολλά.

-Θέλω να θυμηθείς τα χρόνια που ήσουν στο 1<sup>ο</sup> Δημοτικό Σχολείο Νέας Σμύρνης.Εγώ σε θυμάμαι και δεν σου κρύβω ότι το σχολείο εκείνη την εποχή που το ανέλαβες είχε κακή φήμη κι όταν έφευγες,είχες καταφέρει να το αναβαθμίσεις πολύ.Ακόμα σε θυμόμαστε...



-Η αλήθεια ήταν ότι μόλις ήρθα στο σχολείο αυτό διαπίστωνα ότι είχε πολλά προβλήματα.Ξεκίνησα σιγά-σιγά,λιθαράκι-λιθαράκι και εστίασα πολύ στο προσωπικό.**Η επικοινωνία και οι σχέσεις ήταν το πιο σημαντικό.**Εαν θυμάσαι μετά από κάθε γιορτή,κανονίζαμε να βγαίνουμε για καφέ ή κρασάκι...Αυτό μας έδενε...Ήξερα ότι το κλίμα είναι κάτι σταθερό και δεν αλλάζει εύκολα....

-Τον εαυτό σου τον έβλεπες ως ηγέτη ή ως διευθυντή;

-Έχοντας όραμα,τον έβλεπα ως ηγέτη...**Παρόλα αυτά,πολλές φορές αισθάνομαι υπηρέτης παρά ηγέτης...δεν μένοχλεί αλλά απέχει πολύ απ'αυτό που φανταζόμουν.**Όλοι στο σχολείο νομίζουν ότι έχουν μόνο δικαιώματα κι ελάχιστες υποχρεώσεις...

-Τι σε βοήθησε πιστεύεις να πετύχεις;

-Οι στόχοι μου είχαν σχεδιασμό.Χωρίς σχεδιασμό,θα ήταν απλά επιθυμίες....Με βοήθησε το γεγονός ότι ήμουν Νεοσμυρنيώτης και πολλοί συνομιληκοί μου εργαζόταν στο Δήμο.Είχα εξαιρετικές σχέσεις με το Δήμο.Με τις προσωπικές γνωριμίες αλλά και με την ευγένεια κατάφερα να μ'έξυπηρετούν άμεσα και γρήγορα παρακάμπτοντας γραφειοκρατίες και καθυστερήσεις.Βελτίωσα πολύ το υλικοτεχνικό κομμάτι αν και το σχολείο αυτό με τις ιδιαιτερότητές του,θα παρέμενε πολύ δύσκολο από πολλές απόψεις...

-Θέλεις να μου πεις πιο συγκεκριμένα;

-Αρχικά γειτνιάζει με δυο αθλητικούς συλλόγους,που σημαίνει κίνδυνος από εξωσχολικούς και φθορές.Μετά το δυναμικό του σχολείου είναι από τα πιο μεγάλα στην Ελλάδα.Γραμματειακή υποστήριξη δεν υπάρχει.Ο διευθυντής λοιπόν ,έχει να συντονίσει μεγάλο αριθμό μαθητών,μεγάλο προσωπικό και ταυτόχρονα έχει και ωράριο εκπαιδευτικού!Εκείνα τα χρόνια ,θυμάμαι, πέρα από το εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό μου ρόλο,είχα επωμιστεί και 2 ΕΔΕΕ(Ένορκη Διοικητική Εξέταση).Νομίζω ότι κανένας δεν επιθυμούσε τη θέση μου!Αν η πολιτεία θέλει πραγματικά να οδηγηθεί σ'ένα πιο αποδοτικό δημόσιο σχολείο,εκτός των εκπαιδευτικών,θα πρέπει να στηρίξει και να επενδύσει στον Διευθυντή/τρια της κάθε σχολικής μονάδας.

-Κι όμως τα κατάφερες,και πολύ καλά όσο θυμάμαι.Ποια είναι η γνώμη σου για το Αναλυτικό Πρόγραμμα;

-Χρειάζονται σίγουρα θεμελιώδεις αλλαγές και στο πρόγραμμα σπουδών και στα βιβλία.Δεν μπορεί να μην υπάρχει ευέλικτη ζώνη στις μεγάλες τάξεις του Δημοτικού!

-Πιστεύεις στην αξιολόγηση;

-Είμαι υπέρμαχος της αξιολόγησης και της αυτοαξιολόγησης.Χρειάζεται εσωτερικός κανονισμός και στο τέλος της χρονιάς αποτίμηση κι αυτοαξιολόγηση.Μόνο έτσι ένα σχολείο μπορεί να γίνει οργανισμός μάθησης και να γίνει πιο δημιουργικό και παραγωγικό.

-Πώς θα παρακινούσες το προσωπικό;

-Κρατώντας καλές και δεμένες σχέσεις, με προγράμματα και δράσεις που βγαίνει το πιο δημιουργικό κομμάτι του εκπαιδευτικού. Και σίγουρα ένα ασφαλές περιβάλλον, να ξέρουν ότι θα τους προστατέψω σε περίπτωση που θα το χρειαστούν.

-Πιστεύεις ότι η αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού θα συντελέσει και σε μια πιθανή αυτονομία ολόκληρου του σχολικού συγκροτήματος;

-Μου φαίνεται πολύ αξιοποιήσιμη ιδέα αρκεί ν' αλλάξουν κάποια δεδομένα. Τα περισσότερα ιδιωτικά λειτουργούν καυτό τον τρόπο, ως σχολικά αυτόνομα σχολικά συγκροτήματα. Γιατί να μη γίνεται και στη δημόσια εκπαίδευση; **Να λειτουργούν και οι τρεις βαθμίδες ως συγκοινωνούντα δοχεία**, να υπάρχουν προγράμματα μετάβασης από τη μία βαθμίδα στην άλλη... Έτσι γίνεται και στα σχολεία της Κύπρου.

-Θα ήθελες να μου περιγράψεις μια απειλή που λειτούργησε ως ευκαιρία στο σχολείο;

**-Νομίζω ακόμα και το lockdown λειτούργησε ως μέσο παρακίνησης για όλους μας, εξοικειωθήκαμε με την τεχνολογία, επιμορφωθήκαμε με εντατικά μαθήματα...χαχα...**

-Μου αρέσει πολύ η συζήτηση που κάνουμε και θα μπορούσα να σε ρωτήσω κι άλλα τόσα... όμως δε θέλω να σε κουράσω... Μια τελευταία ερώτηση...

-Μετά χαράς, μου αρέσει και μένα πολύ γιατί έχει μου αρέσει που απαντάω ελεύθερα...

-Τι θα έλεγες σ' ένα καινούριο διευθυντή που θα ερχόταν στο σχολείο;

-Να προχωρήσει με θάρρος κι όραμα. Να έχει επαφή μ' ένα δίκτυο διευθυντών για ν' ανταλλάσει απόψεις και ιδέες. Και μεταξύ μας: να έχει γερό στομάχι!!!

-Σ' ευχαριστώ πολύ γι αυτή την τόσο εποικοδομητική συνέντευξη. Με βοήθησες πραγματικά!

-Κι εγώ χάρηκα που ξαναβρεθήκαμε και μιλήσαμε για το σχολείο αυτό που με καθόρισε...

## **5η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

-Καλημέρα. Όπως σας είπα και στην επικοινωνία που είχαμε, θα ήθελα να σας ρωτήσω για το σχολείο, για το ρόλο σας ως διευθυντή αλλά και για το προσωπικό. Αλλά ας τα πάρουμε από την αρχή... Θέλω να μου μιλήσετε για σας, τα χρόνια υπηρεσίας σας στα σχολεία και σ' αυτό...

-Είμαι 59 χρονών, είμαι δάσκαλος κι έχω μεταπτυχιακό στη διοίκηση. Έχω υπηρετήσει σε 5 σχολεία με συνολική προϋπηρεσία 36 χρόνια. Έχω υπηρετήσει ως Διευθυντής 13 χρόνια και στο συγκεκριμένο σχολείο είμαι τέσσερα χρόνια. Δεν έχω

παραμένει στο ίδιο σχολείο παραπάνω από 7 χρόνια. Η γνώμη μου είναι ότι κάθε εκπαιδευτικός πρέπει ν' αλλάζει σχολείο κάθε 10 χρόνια ,τόσο για τον ίδιο,όσο και για τους άλλους...Όσον αφορά τους διευθυντές,ο διευθυντής θα πρέπει να παραμένει στο ίδιο σχολείο τουλάχιστον δύο θητείες (για να ολοκληρώσει το έργο του) και ποτέ παραπάνω...

-Τι πιστεύεις ότι είναι το σχολικό κλίμα κι από τι επηρεάζεται;

**-Σχολικό κλίμα είναι η προσωπικότητα του σχολείου,τα αόρατα νήματα που ενώνουν τους εκπαιδευτικούς,μαθητές και γονείς,τη δομή με την υλικοτεχνική υποδομήκαι το μαθησιακό αποτέλεσμα.**Ένα κλίμα επηρεάζεται απ'όλους τους παράγοντες που ανέφερα και άλλους πολλούς όπως αρμοδιότητες ,υπευθυνότητα,επικοινωνία μέσα κι έξω από το σχολείο,ανταμοιβή...

-Πείτε μου γι αυτούς τους παράγοντες...

-Το δυναμικό του σχολείου μας είναι 388 μαθητές και 38 εκπαιδευτικοί. Αρκετά μεγάλο.Το σχολείο έχει 2 κτίρια ,ωραία υλικοτεχνική υποδομή,με αίθουσα πολλαπλών χρήσεων και γήπεδο 5\*5 γήπεδο ποδοσφαίρου.Διοικητικά επειδή είναι μεγάλο σχολείο ,εχουμε δύο υποδιευθυντές.

-Αλήθεια,υπάρχει ανταμοιβή στα δημόσια δημοτικά σχολεία,κι αν ναι, ποια είναι αυτή;

-Και βέβαια υπάρχει.Μπορεί να μην είναι υλική ανταμοιβή αλλά ηθική,με τη μορφή επαίνου,αναγνώρισης,κύρους και απόδοσης κινήτρων (αυτοπραγμάτωση,ικανοποίηση κ.α.)

-Με ποιο τρόπο θα βελτιώνες το κλίμα και την επικοινωνία;

-Με δέσμευση των εκπαιδευτικών(μέσω Συλλόγου Διδασκόντων)αλλά κυρίως με καλύτερη συνεργασία.Γι αυτό θα πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένη στοχοθεσία,ιεραρχία και μια ολιστική προσέγγιση του σχολικού κλίματος.

-Προσπάθησες ν' αλλάξεις ένα αρνητικό κλίμα και τι έγινε;

-Ναι,προσπάθησα δύο φορές,την πρώτη ήταν πολύ δύσκολο,τη δεύτερη το καταφέραμε...Στη δεύτερη,ήταν όλοι πιο ώριμοι γι αυτή την αλλαγή γιατί υπήρχαν επικοινωνιακά προβλήματα και το κλίμα ήταν αφόρητο.Έτσι,μια δομική,προσθετική αλλαγή επέφερε καλύτερες σχέσεις.Να προσθέσω ότι το κλίμα είναι κάτι σταθερό και δεν αλλάζει εύκολα.

-Ποια πιστεύεις ότι είναι η καλύτερη μορφή διοίκησης;

-Εξαρτάται από το προσωπικό....Εγώ θεωρώ καλύτερη τη συμπεριφορική διοίκηση που εστιάζει στις ανθρώπινες σχέσεις.Εαν όμως οι ίδιοι εκπαιδευτικοί

παραβλέψουν κανόνες και σχέσεις,χαλαρώσουν πολύ και το κλίμα γίνει πολύ οικείο,και μοιραία υπάρξουν κλίκες,επιστρέφω σε μια γραφειοκρατική διοίκηση που απομονώνω έτσι τις αρνητικές συμπεριφορές.

-Για να μειωθεί μια σύγκρουση,τι κάνεις;

-Προσπαθώ με συμβιβασμό να ισορροπήσω την κατάσταση.Ακούω πολύ προσεκτικά όλες τις πλευρές,προσπαθώ ν'αμβλύνω διαφορές και στο τέλος να μην αισθανθεί κανένας «ριγμένος».Πάντως,τσακωμοί και ίντριγκες υπάρχουν σε καθημερινή βάση και πρέπει να μπορείς να χειριστείς πολύ επιδέξια τις καταστάσεις αυτές.

-Η οργανικότητα ενός σχολείου και το δυναμικό του,επηρεάζει το κλίμα;

-Όσο μικρότερο είναι ένα σχολείο,τόσο οι περισσότεροι συσπειρώνονται σε μια κυρίαρχη ομάδα κι ελέγχουν τους άλλους.Σε μεγάλα σχολεία σαν το δικό μας,δε συμβαίνει κάτι τέτοιο.

-Τι πρέπει να κάνει ένας διευθυντής για να υπάρχει ένα υγιές σχολικό κλίμα;

-Ησυνεργασία,η επικοινωνία,η ιεραρχία και η τήρηση κανόνων είναι απαραίτητα για μια οργανωμένη σχολική κουλτούρα.

-Είστε τόσα χρόνια διευθυντής με πείρα.Σ'αυτό το σχολείο,τι πιστεύετε ότι θα έπρεπε ν'αλλάξει για να γίνει ένας οργανισμός μάθησης;

-Πρώτα απ'όλα οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί είναι περισσότερα από 10-15 χρόνια σ'αυτό το σχολείο.Είναι ένα έμπειρο προσωπικό που ετοιμάζεται να πάρει σύνταξη,με ότι αυτό συνεπάγεται.Μετά είναι ένα πολύ μεγάλο σχολείο που μοιράζεται σε δύο κτίρια κι έτσι η επικοινωνία δυσκολεύει.Άλλο μεγάλο θέμα είναι η γειτνίαση με αθλητικούς συλλόγους που προκαλούν μεγάλες ζημιές στο χώρο του σχολείου.Λείπει σίγουρα το ανανεωτικό πνεύμα και το μεράκι για κάτι πέρα από το υποχρεωτικό.

-Τι έχεις διαπιστώσει για το ελληνικό δημόσιο σχολείο;

-Δυστυχώς το σημερινό κλίμα είναι ανταγωνιστικό.Οι εκπαιδευτικοί επιδιώκουν επίτευξη προσωπικών στόχων κι ελάχιστα ομαδικών.Επίσης,λόγω πολλών συγκυριών,το ελληνικό σχολείο δεν είναι αυτό που είχαμε ονειρευτεί το 1985 και παλεύαμε γι αυτό.

-Θα μπορούσες να φανταστείς το 1<sup>ο</sup> ως ένα σχολικό συγκρότημα(δημοτικό-γυμνάσιο-λύκειο) με όραμα και κοινές δράσεις και διεκδικήσεις;

-Πολύ δύσκολα.Αυτό απαιτεί μεγάλο συντονισμό και συνεργασία.

-Ακόμα κι αν υπήρχαν κίνητρα ή και καλύτερα αποτελέσματα στις εργασιακές συνθήκες;

-Αν ήταν υποχρεωτικό ,ίσως τότε να μπορούσε να λειτουργήσει...Αλλά σίγουρα ,στην αρχή θα αντιμετωπίζαμε αρκετές δυσκολίες....

-Σε κάθε τι καινούριο,πάντα υπάρχουν δυσκολίες,το θέμα είναι τι θα κερδίσει το σχολείο αλλά και οι μαθητές κι οι εκπαιδευτικοί από μια τέτοια αλλαγή...

-Ίσως όταν ωριμάσουν οι συνθήκες...ως ιδέα,ωραία ακούγεται αλλά δεν έχει εφαρμοστεί ποτέ...

-Σας ευχαριστώ πολύ.

- Κι εγώ,μακάρι να σε βοήθησα.Καλή συνέχεια!

## 6<sup>η</sup> ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

-Καλημέρα.Ήσουν τέσσερα χρόνια υποδιευθύντρια σ' αυτό το σχολείο.Μ'ενδιαφέρει πραγματικά ν' ακούσω τις απόψεις σου για αρκετά θέματα που αφορούν,όχι μόνο το σχολείο μας αλλά την εκπαίδευση γενικότερα...

-Σ' ακούω...

-Θέλω αρχικά να μου μιλήσεις για σένα,τις σπουδές σου και τα χρόνια σου στα σχολεία....

-Είμαι δασκάλα 35 χρόνια,είμαι 59 χρονών,έχω πτυχίο εξομοίωσης και πολλά σεμινάρια.Έχω δουλέψει σε μονοθέσιο που είχα και ρόλο διευθύντριας.

-Γιατί έγινες υποδιευθύντρια;

-Μετά την ένωση των δύο σχολείων(1<sup>ο</sup> και 10<sup>ο</sup> συνενώθηκαν στο 1<sup>ο</sup>),με παρότρυναν οι συνάδελφοι ,ήμουν και η αρχαιότερη,οπότε έγινα υποδιευθύντρια.

-Πώς βλέπεις το σχολείο μας από υλικοτεχνικής άποψης;

-Οτεχνολογικός εξοπλισμός είναι μέτριος,έχουμε αρχαιολογίες,υπάρχουν πολλές κακοτεχνίες κι ο δήμος μας δίνει μόνο υποσχέσεις,μόνο λόγια....

-Οι σχέσεις και το κλίμα μεταξύ όλων των φορέων πώς είναι;

-Οι μαθητές με τους εκπαιδευτικούς έχουν καλές σχέσεις,το κλίμα είναι καλό και ήρεμο.Το ίδιο και με τους γονείς,έχουμε καλή συνεργασία αν εξαιρέσουμε μερικούς γονείς που έχουν ακραία συμπεριφορά.Οι σχέσεις με το δήμο είναι

«απατηλές».Είναι ένας δήμος με τα μεγαλύτερα σχεδόν εισοδήματα από τους δήμους της Αττικής και δείχνει το μικρότερο ενδιαφέρον για τα σχολεία.

-Ποια είναι η γνώμη σου για το προσωπικό;

-Πολλές φορές μας εξουθενώνουν...οι υποχρεώσεις συνεχώς αυξάνονται ενώ μεγαλώνουμε.Οι αρχαιότεροι θα έπρεπε να έχουν μια διαφορετική αντιμετώπιση.

-Πιστεύεις στην αξιολόγηση;

-Βεβαίως και πρέπει να εφαρμοστεί στο έπακρο.Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας,αξιολόγηση εκπαιδευτικών αλλά και του διευθυντή. Η αξιολόγηση είναι κάτι το αυτονόητο,γίνεται σε όλα τα επαγγέλματα.Σε μας,υπάρχουν κομματικές ιδεοληψίες που αφορίζουν την αριστεία και την αξιολόγηση.

-Είναι κι αυτό μια μορφή κινήτρου;

-Εννοείται...

-Τι άλλο θα μπορούσε να είναι κίνητρο;

-Τα projects,η επιβράβευση και αν δεν υπάρχουν “bonus”,θα μπορούσε να ήταν μια τιμητική μέρα άδεια,μια αναγνώριση,ένα δικαίωμα επιλογής σε κάτι...

-Τι πιστεύεις ότι έχουν ανάγκη οι εκπαιδευτικοί για ν' αποδώσουν τα μέγιστα;

-Σίγουρα μια καλή επικοινωνία,έναν διευθυντή που θα τους συμπαραστέκεται,ένα ασφαλές κι αποτελεσματικό σχολείο.Δεν πρέπει να αισθάνονται αίολοι...**Ο διευθυντής πρέπει να είναι ο μαέστρος**,όπως κινεί την μπαγκέτα,λειτουργεί και το σχολείο...Άμα δεν την κουνάει σωστά,κι εμείς θα «παίζουμε» λάθος...

-Διευθυντής ή ηγέτης;

-Ηγέτης και βέβαια με όραμα!Όραμα που να μπορεί να μας εμπνεύσει...και να μας ενώσει.Να ενώσει εκπαιδευτικούς,γονείς,μαθητές.Να προσπαθεί να μας φέρει κοντά,να έχει προσωπικές σχέσεις.Ταυτόχρονα,πρέπει να κρατά ίσες αποστάσεις και να μην είναι μόνο διεκπεραιωτικός και ψυχρός εκτελεστής. Χρειάζεται να έχει και διπλωματία.Πρέπει να αφουγκράζεται το γενικό κλίμα και σίγουρα να μη κάνει κατάχρηση εξουσίας.

-Πιστεύεις ότι το σχολείο πρέπει να έχει εξωστρέφεια,να δεχθεί πόρους,χορηγίες;

-Και βέβαια.Όταν δούλευα στην Νέα Τίρυνθα,πριν 31 χρόνια,σ'ένα τριθέσιο σχολείο,ο δήμος πήρε τα έσοδα από τη χρήση ενός χώρου και μας φύτευσε περιμετρικά του προαυλιου χώρου φυτά και μέσα στο σχολείο το γέμισε με φυτά.Το 1986,όταν ήμουν αναπληρώτρια σε σχολείο στο Μεγάλο Πεύκο,η εταιρία MISKO,θυμάμαι έδινε πολύ μεγάλες χορηγίες στο σχολείο μας...

-Ενώ στο δικό μας σχολείο,εκμεταλλεύονται το γήπεδο του σχολείου μας ιδιωτικοί αθλητικοί σύλλογοι που όχι μόνο δε συνεισφέρουν στο σχολείο,τουναντίον δημιουργούν προβλήματα καθαριότητας και ασφάλειας στο χώρο μας!

-Ο δήμος οφείλει να χρηματοδοτεί τα δημόσια σχολεία.Δε μπορεί να μην έχουμε φωτοτυπικό χαρτί σε επάρκεια....τι να συζητάμε τώρα....

-Τι πιστεύεις για το αναλυτικό πρόγραμμα;

-Πρέπει ν'αλλάξει....Τα βιβλία είναι ανεπαρκή.Δεν υπάρχει λογοτεχνία παρά μόνο στο ανθολόγιο.Τα βιβλία πρέπει ν'αλλάζουν πιο συχνά.Στα 35 χρόνια που διδάσκω,κάθε κόμμα που βγαίνει,αλλάζει και τα προγράμματα...θυμάμαι επί κάποιου κόμματος,μας είχαν απαγορεύσει τους κανόνες της γραμματικής!

-Τι θα συμβούλευες έναν νέο διευθυντή που θα ερχόταν στο σχολείο μας;

-Να δείξει τι θέλει και ποιες είναι οι αρχές του από την αρχή.Μετά είναι πολύ δύσκολο ν'αλλάξει αυτό.Να κερδίσει την εκτίμηση του προσωπικού κι αυτό θα του γυρίσει boomerang.Να κρατήσει μια συγκεκριμένη στρατηγική,στην αρχή με την ομάδα που τον υποστηρίζει και μετά θ'ακολουθήσουν κι οι υπόλοιποι.Να είναι όμως ακριβοδίκαιος.Θα βρει αντιδράσεις αλλά με υπομονή,σιγά-σιγά «το κεντάς».

Σίγουρα θα του ευχόμουν «καλό κουράγιο» με τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς.

-Πώς θα σου φαινόταν ένα σχολικό συγκρότημα(δημοτικό-γυμνάσιο-λύκειο) με κοινές διεκδικήσεις και σχετική αυτονομία;

- Συμφωνώ.Οι δυνατότητες είναι απεριόριστες...γιατί όχι;Θέλει βέβαια μεγάλη καθοδήγηση και συντονισμό...Θα μπορούσε και θα ήταν και πιο αποτελεσματικό...είναι καιρός να ξεφύγουμε από τις αγκυλώσεις του παρελθόντος.

-Σ' ευχαριστώ πολύ.

-Κι εγώ.

## 7<sup>η</sup> ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

-Γεια σας.Όπως σας είπα και στο τηλέφωνο,θα ήθελα να μου πείτε τις απόψεις σας για το σχολείο και για σας.Ας ξεκινήσουμε αρχικά με την εκπαιδευτική και διοικητική εμπειρία σας...

Είμαι φιλόλογος 36 χρόνια, εκ των οποίων τα τελευταία 11 χρόνια διευθύντρια. Στο συγκεκριμένο σχολείο είμαι τέσσερα χρόνια, παλαιότερα ήμουν σε άλλο δήμο και στην πρώτη μου διευθυντική θέση ήμουν σε ΕΠΑΛ. Έχω μεταπτυχιακό στη διοίκηση.

-Το δυναμικό του σχολείου σας;

-Έχουμε 200 μαθητές και 20 μόνιμους εκπαιδευτικούς.

-Είστε ικανοποιημένη από την υλικοτεχνική υποδομή;

-Μέτρια. Υπάρχουν ελλείψεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό, υπάρχουν κτιριακά προβλήματα προσβασιμότητας για ΑΜΕΑ και βέβαια θέματα συντήρησης...

-Το κλίμα πώς είναι;

-Οι γονείς είναι πρόθυμοι αν τους ζητηθεί παρόλ' αυτά είναι «απόντες». Δεδημιουργούν βέβαια προβλήματα, μόνο 3-4 ενδιαφέρονται και βοηθάνε. Ο δήμος δεν έχει άμεση γνώμη των θεμάτων του σχολείου μας, πολλές φορές είναι ανύπαρκτος. Οι σχέσεις μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικών είναι καλές. Τα 15 μέλη δεν έχουν καταλάβει ακόμη τις δυνατότητες που έχουν.... Ασχολούνται αποκλειστικά για τις εκδρομές. Τα άτομα που βγαίνουν στα 15 μέλη είναι κυρίως δημοφιλή χωρίς συγκεκριμένες διεκδικήσεις. Θα μπορούσαν συνεπικουρικά να ενδιαφέρονται για θέματα του σχολείου μας.

-Η άποψή σας για τη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας;

-Υπάρχει μεγάλος όγκος γραφειοκρατικής δουλειάς κι αλληλογραφίας. Η επιβάρυνση είναι πολύ μεγάλη και μας εκχωρούν συνεχώς όλο και περισσότερες αρμοδιότητες (φέτος για παράδειγμα να συμπληρώνουμε εμείς όλα τα χαρτιά πληρωμών των αναπληρωτών). Κάποια στιγμή, το Υπουργείο πρέπει να σκεφθεί την τοποθέτηση τουλάχιστον μιας γραμματειακής υποστήριξης σε κάθε σχολείο.

-Υπάρχει εσωτερικός σχολικός κανονισμός;

-Ναι τον κάνουμε στην αρχή της χρονιάς και φέτος συμμετέχει κι ο Σύλλογος Γονέων.

-Υποστηρίζετε την αξιολόγηση;

-Είμαι υπέρ της αξιολόγησης γιατί αλλιώς υπάρχει ισοπέδωση κι αναξιοκρατία. Είναι ένα κίνητρο για να είσαι πιο παραγωγικός, να γίνεται καλύτερο το μάθημα. Δεν επαναπαύεσαι, δίνεις τον καλύτερο εαυτό σου.

-Διευθύντρια ή ηγέτης;

-Διευθύντρια. Το πρώτιστο είναι να είσαι διευθύντρια



- Πώς θα μπορούσες να μετατρέψεις μια απειλή σε ευκαιρία;
- Υπήρχαν παιδιά που υστερούν στα μαθήματα.Με τη βοήθεια του Δήμου ,κάναμε το κοινωνικό φροντιστήριο,μια καινοτομία που ήταν ευκαιρία,ένα στοίχημα για τους καθηγητές αλλά και για το σχολείο μας.Κι έτσι μέχρι τις 3 το μεσημέρι λειτουργεί το κοινωνικό φροντιστήριο με πολλαπλά οφέλη για όλους,μαθητές,γονείς,εκπαιδευτικούς αλλά και για τη φήμη του σχολείου μας.
- Η άποψη σας για το ισχύον Αναλυτικό πρόγραμμα;
- Είναι χάλια.Υπάρχουν μαθήματα που δε χρειάζονται κι άλλα που ενώ είναι αναγκαία για κοινωνικές δεξιότητες,δεν υπάρχουν καν...
- Ο εκπαιδευτικός είναι πάροχος γνώσεων ή καθοδηγητής απόκτησης γνώσεων;
- Ο εκπαιδευτικός αν αγαπάει τα παιδιά,οφείλει να τα καθοδηγεί ν'αποκτήσουν γνώσεις.
- Πώς πρέπει να κινείται ένας διευθυντής;
- Το έργο του φαίνεται μετά από δύο συνεχόμενες θητείες και βέβαια με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.Ο διευθυντής πρέπει να έχει ένα χειροπιαστό κοινωνικό έργο,να περιλαμβάνει πολλές πτυχές της ζωής και ν'αφήσει το στίγμα του.
- Σε ποιους τομείς υπάρχει έλλειψη ποιότητας;
- Σίγουρα στην επιλογή προσωπικού, στην ανάδειξη του, στην ανάληψη πρωτοβουλιών,στην ανυπαρξία δεικτών απόδοσης,στην έλλειψη αξιολόγησης.
- Πώς θα μπορούσε ν'αυτονομηθεί το σχολικό συγκρότημα(δημοτικό-γυμνάσιο-λύκειο);
- Κατ' αρχάς **πρέπει να μην είναι ξεχωριστές οι σχολικές επιτροπές(πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας)**.Πρέπει το σχολείο να έχει μια οργανωσιακή κουλτούρα που να συνδέει μαθητές-γονείς-εκπαιδευτικούς-δήμο σ'ένα κοινό όραμα.Μόνο έτσι θα συνδράμουν όλοι,θα έχουν κοινές διεκδικήσεις και το σχολείο θα γίνει πιο δημιουργικό.
- Σας ευχαριστώ.
- Ελπίζω να σε βοήθησα αρκετά.Καλή συνέχεια στην εργασία σου!

## 8<sup>η</sup> ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

-Χαίρομαι που σας ξαναβλέπω.Μετά από το δικό μας σχολείο,γίνατε διευθυντής σ'ένα άλλο.Πείτε μου μερικά πράγματα για σας και την εκπαιδευτική εμπειρία σας...

-Είμαι 57 χρονών,δάσκαλος.Έχω εργαστεί 36 χρόνια σε σχολεία και απ'αυτά τα 8 ως διευθυντής.Έχω μεταπτυχιακό και έχω παρακολουθήσει πολλά σεμινάρια διοίκησης.

-Ωραία,ας μιλήσουμε τώρα για το κλίμα και τις σχέσεις με όσους εμπλέκονται στο σχολείο...

**-Ο Σύλλογος Διδασκόντων παίρνει τις αποφάσεις κι ο διευθυντής έχει χάσει πολλές εξουσίες... Οι αρμοδιότητες του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και του Συλλόγου Διδασκόντων δεν είναι αυστηρά νομοθετημένες με αποτέλεσμα να να διακυβεύεται η εξουσία του πρώτου.Ο διευθυντής έχει αυθημένες ευθύνες και αρμοδιότητες και περιορισμένη εξουσία,καθιστώντας αναποτελεσματική την άσκηση ευθύνης.Τα όρια τα βάζει ο Σύλλογος κι ο Διευθυντής εφαρμόζει τις αποφάσεις του συλλόγου που πρέπει να εναρμονίζονται με τη κείμενη νομοθεσία. Για να υπάρχει καλό κλίμα πρέπει να υπάρχουν σαφή όρια:μαθητές-γονείς-δήμος πρέπει να ξέρουν τα όριά τους και μέχρι που μπορούν να φθάσουν...**

-Πού εντοπίζεις τα περισσότερα προβλήματα στο σχολείο που εμποδίζουν την ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού;

-Στην έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής,στην πλημμελή εκπαίδευση του προσωπικού,στην έλλειψη επικοινωνίαςκαι στοχοθεσίας.**Η διοίκηση προσπαθεί ν'αντιδράσει όταν παρουσιάζονται ελλείψεις και προβλήματα....δεν προνοεί να μην δημιουργούνται....**

-Το διοικητικό κομμάτι επηρεάζει το εκπαιδευτικό έργο του διευθυντή;

-Σαφώς και το διοικητικό κομμάτι είναι πιο μεγάλο κι απορροφά εντελώς τον διευθυντή...

-Πιστεύεται στην αξιολόγηση;

-Και βέβαια να υπάρχει αξιολόγηση,όχι μόνο στους εκπαιδευτικούς,αλλά και στους διοικητικούς ,και στα βιβλία και στα προγράμματα.

-Ηφήμη ενός σχολείου αλλάζει;

-Ηφήμη ενός σχολείου αλλάζει αλλά όχι γρήγορα.

-Γιατί θέλατε να γίνετε διευθυντής;

-Ήθελα να λένε πολλά παιδιά τέλειωσα το 1<sup>ο</sup> Δημοτικό και να είναι περήφανα.Ποτέ δεν μπόρεσα να μη σκεφτώ...πώς λένε ότι τελείωσε το παιδί μου από το τάδε ιδιωτικό και να μη λέει με περηφάνεια ότι τελείωσε το δημόσιο σχολείο;

-Άρα είχατε όραμα...

-Και βέβαια...

-Ένας διευθυντής δαπανά πολλές ώρες για το διοικητικό κομμάτι;

-Πάρα πολλές,και Σαββατοκύριακα...

-Ο διευθυντής πρέπει να έχει στρατηγική;

-Παλαιότερα το πίστευα.Τώρα πια όχι,πρώτα θα δει το κλίμα του σχολείου και θα δοκιμάσει κομματάκι-κομματάκι να επιφέρει αλλαγές χωρίς να αισθανθούν οι υπόλοιποι αιφνιδιασμένοι....Διαφορετικά θα βρει πολύ μεγάλη αντίσταση και πόλεμο...Αν ωριμάσουν οι συνθήκες,θα εφαρμόσει στρατηγική.

-Πώς επιτυγχάνεται ένα καλό σχολικό κλίμα;

Ο καθένας να μη κοιτάει στενά και μόνο τις υποχρεώσεις του.Να μην περιορίζεται μόνο στην τάξη του.Να βρίσκεται ο ένας κοντά στον άλλο,να τηρεί τους κανόνες και να βλέπει το σχολείο ως μια ζωντανή κοινότητα.Ο διευθυντής πρέπει να κρατά τις ισορροπίες,να δημιουργεί τα σωστά πλαίσια και να οργανώνει κοινές δράσεις.Το πολύ οικείο κλίμα δημιουργεί πολλά προβλήματα,ο καθένας πρέπει να έχει το ρόλο του.Είναι δύσκολο και πρέπει ν'αποφύγει τις κλίκες.....

-Η κτιριακή υποδομή συντελεί σ'ένα καλό κλίμα;

-Σίγουρα είναι ωραίο να δουλεύεις σ'ένα σύγχρονο σχολείο,με ανέσεις και τεχνολογία.Όμως αυτό δεν εξασφαλίζει από μόνο του ένα καλό σχολικό κίμα...Πρέπει να «δένει» η ομάδα,ο καθένας να προσφέρει το κομμάτι του.Και σίγουρα να υπάρχει καλή επικοινωνία!

-Θα μπορούσατε να μου προτείνετε τρόπους ενίσχυσης της αυτονομίας του σχολικού συγκροτήματος;

-Συμφωνώ απόλυτα με τη εξωστρέφεια του σχολείου και την εξεύρεση δικών του πόρων.Για να μετατραπεί ένα σχολείο σ'ένα αποτελεσματικό σχολείο,χρειάζονται αλλαγές στο αναλυτικό πρόγραμμα,παιδαγωγικές προσεγγίσεις,ένταξη γονέων και τοπικής κοινωνίας στις δράσεις του σχολείου.Σίγουρα οι προσωπικές σχέσεις βοηθάνε,άρα η διπλωματία μπορεί να βοηθήσει σημαντικά.

-Κλείνοντας,τι θα προτείνατε σ'έναν καινούριο διευθυντή;

-Στην αρχή να βολιδοσκοπήσει την κατάσταση,όχι σπασμωδικές κινήσεις και σιγά-σιγά θα επιφέρει τις αλλαγές που χρειάζονται.

-Σας ευχαριστώ πολύ.

## 9<sup>η</sup> ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

-Καλημέρα,βρίσκομαι σήμερα στο σχολείο σας και θα ήθελα να συζητήσουμε σχετικά με το σχολείο,τη διοικητική θέση σας και κατά πόσο μπορεί ν'αξιοποιηθεί το ανθρώπινο προσωπικό.

-Κι εγώ χαίρομαι αν και ο χρόνος πάντα –λόγω των υποχρεώσεων- είναι περιορισμένος...

-Ας ξεκινήσουμε λοιπόν.Θα ήθελα μερικά στοιχεία για σας,τις σπουδές σας,τα χρόνια που είστε σχολείο...

-Είμαι καθηγητής Πληροφορικής,είμαι 56 χρονών,22 χρόνια στην εκπαίδευση εκ των οποίων τα 3 στη θέση του υποδιευθυντή. Δεν έχω άλλο πτυχίο,απλά έχω παρακολουθήσει κάποια σεμινάρια.

Υποδιευθυντής γίνατε επειδή το επιδιώξατε;

-Ναι διάλεξα αυτή τη θέση γιατί είχε λιγότερες ώρες διδασκαλίας και δεν ήθελα να πάω σε άλλο σχολείο.Είμαι σ' αυτό 20 χρόνια.

- Πώς βλέπετε την υλικοτεχνική υποδομή;

-Αρκετά καλή αλλά όχι επαρκή...Τοκτίριο είναι του 1960,ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι ο αδύναμος κρίκος.Όταν χαλάσει κάτι,αργούν πολύ να το φτιάξουν.Φύλακα δεν έχουμε,ούτε συναγερμό άρα οι φθορές από εξωσχολικούς είναι ένα συχνό φαινόμενο.

-Με τους γονείς,οι σχέσεις πώς είναι;

-Οι γονείς είναι αδιάφοροι για το σχολείο.Μόνο μερικοί συγκεκριμένοι βοηθάνε κι αυτό όταν τους το ζητάμε...

-Τι είναι για σας το σχολικό κλίμα;

**-Πέρα από τη δομή,την υλικοτεχνική υποδομή,τη στοχοθεσία και το μαθησιακό αποτέλεσμα...είναι η ταυτότητα του κάθε σχολείου που το διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα...**

-Γενικότερα το κλίμα πώς το κρίνετε;

-Το κλίμα μεταξύ των εκπαιδευτικών είναι ικανοποιητικό,όπως και μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών. Τους συναδέλφους δεν μπορείς να τους έχεις και φίλους.Προσπαθείς να τους έχεις όμως,καλούς συνεργάτες.Το εργασιακό περιβάλλον είναι σαν μια ευθεία γραμμή...

Οι γονείς και οι μαθητές έχουν απαξιώσει το σχολείο άρα το κλίμα θα έλεγα είναι και αδιάφορο.

-Διευθυντής ή ηγέτης;

-Μόνο διευθυντής.

-Τι πιστεύετε για την αξιολόγηση;

-Οι εκπαιδευτικοί δεν τη θέλουν από φόβο.Πολλοί έχουν ανεπάρκεια.

- Απολογισμό κάνετε στο τέλος της χρονιάς;

-Όχι,γιατί δεν έχουμε χρόνο.

-Τι κίνητρα πιστεύετε ότι θα έλκυαν τους εκπαιδευτικούς για να εργασθούν πιο πολύ;

-Σίγουρα τα χρήματα και η μείωση του διδακτικού ωραρίου.

-Το αναλυτικό πρόγραμμα σάς ικανοποιεί;

-Καθόλου.Υπάρχουν αλληλοκαλύψεις μαθημάτων,βιβλία που θα έπρεπε να είχαν αλλάξει εδώ και χρόνια,μαθήματα που θα έπρεπε να γίνονται περισσότερες ώρες....

-Το διοικητικό έργο σας απορροφά;

-Ηαλήθεια είναι ότι ακόμα και τα Σαββατοκύριακα ασχολούμαι με υποχρεώσεις του σχολείου.Παρόλα αυτά το διδακτικό μου έργο είναι αναπόσπαστο,τουλάχιστον έτσι πιστεύω...

-Θα ξαναβάζατε υποψηφιότητα για κάποια θέση ευθύνης;

-Όχι,γιατί είμαι συγκρουσιακός χαρακτήρας και θέλω την ησυχία μου.

- Μια συμβουλή που θα δίνατε σ'έναν καινούριο διευθυντή;

-Να ξέρει πολύ καλά τη νομοθεσία,να έχει επιμονή και σθένος ν'αντέξει σ'ένα σχολείο που το σύστημα ήδη το έχει απαξιώσει...Οι μαθητές και γονείς ενδιαφέρονται μόνο για τα φροντιστήρια,κι αυτό είναι μια πραγματικότητα....

-Σας ευχαριστώ για το χρόνο που μου αφιερώσατε.

## 10<sup>η</sup> ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

-Καλήμέρα,πες μου λίγα λόγια για σένα και τις σπουδές σου;

-Είμαι 50 χρονών,εκπαιδευτικός Φυσικής Αγωγής και υποδιευθύντρια εδώ και τρία χρόνια.Είμαι εκπαιδευτικός 23 χρόνια στο Δημόσιο.Έχω δεύτερο πτυχίο,τελειώνω ένα μεταπτυχιακό πάνω στην διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων.Γενικότερα,παρακολουθώ αρκετά σεμινάρια γιατί πιστεύω ότι η μάθηση ποτέ δε σταματά...

-Υποδιευθύντρια έγινες επειδή ήθελες;

-Και ήθελα και μου το πρότειναν οι συνάδελφοι.

-Όσον αφορά την υλικοτεχνική υποδομή και τον τεχνολογικό εξοπλισμό,ποια είναι η γνώμη σας;

-Το σχολείο έχει δύο κτίρια,πολλούς βοηθητικούς χώρους,πολύ μεγάλο προαύλιο,αίθουσα μουσικής,εικαστικών,γυμναστικής και πληροφορικής.Έχει ξεχωριστό κτίριο πολλαπλών χρήσεων,γήπεδο καλαθοσφαίρισης και γήπεδο ποδοσφαίρου 5\*5.Έχει μεγάλες αίθουσες,με ανεμιστήρες και κάθε μια απ'αυτές έχει κομπιούτερ.Οι περισσότερες έχουν προτζέκτορα και μερικές έχουν και διαδραστικό πίνακα.Υπάρχουν προβλήματα συντήρησης και αργοπορία στην επισκευή κακοτεχνιών.Έχουμε ράμπα εισόδου,έχουμε και ασανσέρ που δυστυχώς δεν λειτουργήσει ποτέ.

-Σχετικά με δομές αντισταθμιστικής αγωγής;

-Το σχολείο μας προσπαθεί ν'ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ενός σχολείου συμπερίληψης.Έχουμε ένα τμήμα ένταξης,παράλληλες στηρίξεις και προσπαθούμε να βελτιώσουμε την υλικοτεχνική υποδομή.

-Το κλίμα στο σχολείο πώς είναι;

-Το σχολείο είναι πολύ μεγάλο.Έχει δυναμικό 385 μαθητές και 35 εκπαιδευτικούς χωρίς να υπολογίζουμε το βοηθητικό προσωπικό.Αυτό έχει ένα θετικό,αποφεύγεται η δημιουργία μιας κυρίαρχης κλίκας αλλά από την άλλη υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας και συντονισμού.Προϋποθέτει μεγάλη οργάνωση και συνεργασία.Στο σχολείο μας το κλίμα μεταξύ εκπαιδευτικών είναι ελεγχόμενο(οι εκπαιδευτικοί λειτουργούν με βάση τα καθήκοντά τους) και ενίοτε κλειστό.Υπάρχουν δυσαρέσκειες και ασαφές πλαίσιο λειτουργίας συλλογικών δράσεων.Έτσι το κλίμα είναι επίσης και αδιάφορο για projects,γιορτές,εκδηλώσεις,ακόμα και μια κοινή έξοδο....

Το κλίμα μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών είναι καλό και ήρεμο.Με το σύλλογο γονέων είχαμε πολύ καλή συνεργασία τα προηγούμενα χρόνια,τα τελευταία δύο όμως αντιμετωπίσαμε προβλήματα.Νομίζω ότι είναι θέμα χειρισμών και υπάρχουν γονείς που θέλουν να βοηθήσουν αλλά περιμένουν να τους ζητηθεί...Οι σχέσεις με το δήμο είναι καλές αν και αδιαφορούν για πρακτικές και βασικές ανάγκες του σχολείου.Σίγουρα οι προσωπικές σχέσεις με φορείς του Δήμου επιταχύνουν τις διαδικασίες αλλά όχι και πάντα...

-Πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμοσθεί η αξιολόγηση;

-Ναι, είναι μια αναγκαιότητα και σίγουρα θα είναι και κι ένα μέσο παρακίνησης για αυτοβελτίωση.Αξιολόγηση πρέπει να γίνει σε όλους,να έχει τη μορφή πυραμίδας,και αμφίδρομα,από πάνω προς τα κάτω αλλά και από κάτω προς τα πάνω.Μια ένσταση έχω για την αξιολόγηση από τους γονείς,νομίζω ότι τα κριτήρια θα είναι υποκειμενικά και θα λειτουργούν με σκοπό να κατηγοριοποιήσουν τα σχολεία. Ποιοτική αξιολόγηση θα πρέπει να έχουν κι οι μαθητές οριζόντια και κάθετα,(eportfolio) .

-Πιστεύεις ότι ένα δημόσιο σχολείο μπορεί να λειτουργήσει ως ένας οργανισμός μάθησης;

-Πιστεύω πολύ στο δημόσιο σχολείο,έχει πολλές δυσκαμψίες αλλά από την άλλη έχει δυνατότητες και μια ελευθερία δημιουργίας (εν αντιθέσει με την ιδιωτική εκπαίδευση) του λείπει όμως η στοχοθεσία,το μόνιμο προσωπικό,η καθοδήγηση,οι πόροι και η στρατηγική.Για παράδειγμα,**πολλά ευρωπαϊκά προγράμματα με χρηματοδοτήσεις για εξοπλισμό(πρόσφατα σχολικών βιβλιοθηκών) χάνονται μέσα στο δαιδαλώδη δρόμο της γραφειοκρατίας.**

-Πώς θα παρακινούσες ένα προσωπικό που είναι σε ηλικία συνταξιοδότησης;

-Νομίζω δεν έχει σχέση μόνο η ηλικία των εκπαιδευτικών.Έχω συναντήσει εκπαιδευτικό,πολύ μεγάλο σε ηλικία που έκανε καταπληκτικό μάθημα,είχε μεράκι και όρεξη,το «είχε μέσα του».Σίγουρα το εκπαιδευτικό σύστημα δε δίνει κίνητρα.Είτε δουλέψεις λίγο,είτε πολύ,αμοίβεσαι το ίδιο.Υπάρχουν όμως κίνητρα διαφορετικά,όπως ηθικές αμοιβές,αναγνώριση,αίσθηση ότι ανήκεις σε μια ομάδα,επίτευξη στόχου,αυτοπραγμάτωση.Κι όλα αυτά για πολλούς είναι πολύ σημαντικά.Ένας καθοδηγητής χρειάζεται που να τους εμπνεύσει και να τους οργανώσει...

-΄Αρα συγκλίνεις στην άποψη του ηγέτη κι όχι απλώς του διευθυντή:

-Οδιευθυντής είναι διεκπεραιωτικός,φθάνει σ'ένα σημείο το σχολείο και λειτουργεί σωστά αλλά ως εκεί...**Ο γραφειοκράτης διευθυντής ομφαλοσκοπεί στην εσωτερική λειτουργία του σχολείου.**Το σχολείο χρειάζεται κάτι παραπάνω,ένα όραμα για να εξελιχθεί και να είναι ικανοποιημένοι μαθητές,γονείς και εκπαιδευτικοί.

-Ένας διευθυντής τι πρέπει να κάνει για να έχει ένα αποτελεσματικό σχολείο;

-**Να βλέπει το σχολείο ως ένα «διάγραμμα συνεχούς ροής».**Όλα πρέπει να συνδέονται και να συγχρονίζονται. Είναι ένα ανοιχτό σύστημα,έχει εξωστρέφεια κι αλληλεπίδραση. Επίσης,ο διευθυντής πρέπει ν'ασκεί χρηστή διοίκηση δηλαδή προς όφελος όλων,μαθητών κι εκπαιδευτικών,ανοικτούς συλλόγους κ.α. Μάλιστα,σ'ένα σύλλογο Διδασκόντων,ο διευθυντής εμπλέκει τους εκπαιδευτικούς σε μια συμμετοχική διοίκηση δίνοντάς του αρμοδιότητες.Έτσι,ξεπερνά την αδιάφορη στάση.

-Θα μπορούσες να φανταστείς ένα αυτόνομο σχολικό συγκρότημα ή σου ακούγεται ουτοπικό;

-Δεν μου φαίνεται ουτοπικό,απλά δεν είναι ακόμα ώριμες οι συνθήκες παρόλο που πλέον είναι και αναγκαιότητα η αυτονομία του σχολείου ...Πέρα απ'αυτό,ένα συγκρότημα λειτουργεί και ως μοχλός πίεσης στο δήμο και γενικότερα στις διεκδικήσεις του. **Αλλιώς σε**

**υπολογίζουν στο δήμο αν έχεις 400 μαθητές κι αλλιώς 800! Πίσω από τους μαθητές,ο δήμος υπολογίζει και τους γονείς που είναι μια υπολογίσιμη ομάδα στις εκλογές!.Αν η πολιτεία θέλει πραγματικά να οδηγηθεί σ'ένα πιο αποδοτικό δημόσιο σχολείο,εκτός των εκπαιδευτικών,θα πρέπει να στηρίξει και να επενδύσει στον κάθε Διευθυντή/τρια της κάθε σχολικής μονάδας.Να έχει σταθερό μόνιμο προσωπικό που θα μπορέσει ν'αξιοποιήσει σε βάθος χρόνου,να υπάρχει ανατροφοδότηση μέσα από διαμορφωτική αξιολόγηση.Ας μη ξεχνάμε **το σχολείο είναι φορέας κοινωνικής αλλαγής που μπορεί να «μπολιάσει» κοινωνικές αντιλήψεις στην μικροκλίμακα.****

-Σας ευχαριστώ πολύ.

-Κι εγώ...