

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΔΙΔΑΣΚΑΛΕΙΟ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

ΜΑΘΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2006-2007
2^Ο ΕΤΟΣ Γ' ΕΞΑΜΗΝΟ**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»

Θέμα της Εργασίας είναι:

«Διαδικασίες λήψης αποφάσεων στη σχολική μονάδα. Πώς λειτουργεί το θέμα στην ελληνική πραγματικότητα και ποιες οι προοπτικές στα πλαίσια της ποιοτικής διοίκησης.»

Η εργασία αυτή περιλαμβάνει δύο μέρη:

1. Πώς λειτουργεί το θέμα στην ελληνική πραγματικότητα &
1. Οι προοπτικές στα πλαίσια της ποιοτικής διοίκησης με έναν υποδειγματικό διευθυντή.

Διαδικασίες λήψης αποφάσεων στη σχολική μονάδα

Α' Πώς λειτουργεί το θέμα στην ελληνική πραγματικότητα;

1. Γενικά

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι ο βασικότερος παράγοντας σε αυτή, αφού σύμφωνα με την εκπαιδευτική νομοθεσία καλείται ως πρόσωπο που έχει τη βασική ευθύνη της σχολικής κοινότητας να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για ένα σχολείο δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία.

Σύμφωνα λοιπόν με αυτή, μεταξύ άλλων προΐσταται των εκπαιδευτικών, συντονίζει και συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει την συνοχή των διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς. Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις υπουργικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις εντολές των Στελεχών εκπαίδευσης. Όλα αυτά και άλλα πολλά ανήκουν στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Αν δούμε όμως το ρόλο του διευθυντή της σχολικής μονάδας από κοινωνικοψυχολογική άποψη και μάλιστα στα πλαίσια της θεωρίας της ηγεσίας τότε διαπιστώνουμε ότι η ηγεσία στα πλαίσια μιας ομάδας, όπως είναι η σχολική μονάδα, προϋποθέτει την ύπαρξη κοινού στόχου στον οποίο κατευθύνεται η εκάστοτε συμπεριφορά της ηγεσίας, όπου η ηγεσία περιλαμβάνει πάντα και την επίδραση που ασκεί η ίδια στη συμπεριφορά των άλλων ατόμων και φέρει τη σφραγίδα των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του εκάστοτε ηγέτη.

Σύμφωνα λοιπόν με την παραπάνω θεωρία μπορούμε μεταξύ άλλων να διακρίνουμε δύο διαφορετικούς αλλά και βασικούς τύπους ηγεσίας σε κάθε ομάδα ανάλογα με την προέλευσή της:

- Στην εκλεγμένη ηγεσία,
- Σε αυτήν που σχηματίζεται στα πλαίσια ενός οργανισμού.

Η πρώτη χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι προκύπτει από εκλογική διαδικασία, (με την προϋπόθεση ότι ο υποψήφιος είναι μέλος της) αναδεικνύεται δηλαδή από τα μέλη μιας συγκεκριμένης ομάδας.

Η δεύτερη χαρακτηρίζεται κυρίως από το ότι ο ηγέτης δεν εκλέγεται από τους καθοδηγούμενους, αλλά καθορίζεται τυπικά από την κορυφή της οργάνωσης και πολλές φορές δεν έχει την

αναγνώριση από τα μέλη της ομάδας της οποίας προΐσταται.

Το παραπάνω γεγονός έχει άμεση σχέση με τον τρόπο συγκρότησης της ομάδας, αφού τον τρόπο συγκρότησής της μπορούμε να τον χωρίσουμε μεταξύ άλλων σε δύο κύριες κατηγορίες:

- Σε ομάδες που συγκροτούνται εθελοντικά, με πρωτοβουλία των ίδιων των μελών για επιδίωξη συγκεκριμένων στόχων, π.χ. κόμματα, αθλητικοί σύλλογοι κ.λ.π. και

- Σε ομάδες που συγκροτούνται από έναν οργανισμό στα πλαίσια υλοποίησης συγκεκριμένων στόχων, όπως οι σχολικές μονάδες.

Και στις δύο αυτές κατηγορίες των ομάδων υπάρχουν στόχοι. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός του καθορισμού των στόχων. Στην πρώτη κατηγορία οι στόχοι των ομάδων είναι αποτέλεσμα διεργασίας και συνεργασίας των μελών της, ενώ στη δεύτερη κατηγορία οι στόχοι προκαθορίζονται από τον οργανισμό.

Στα πλαίσια της σχολικής μονάδας γίνεται φανερό ότι ισχύει η δεύτερη περίπτωση ηγεσίας τόσο όσον αφορά τον τρόπο που προκύπτει ο ηγέτης αλλά και η συγκρότηση της ομάδας που αποτελείται από εκπαιδευτικούς και μαθητές όσο και όσον αφορά τους στόχους της που καθορίζονται από το Υπουργείο Παιδείας.

Στη συνέχεια θα κάνουμε μια μικρή ανάλυση σχετικά με την προέλευση των υποχρεώσεων του ηγέτη.

2. Προέλευση των υποχρεώσεων του ηγέτη

Μετά από όσα λέχθηκαν μέχρι τώρα γίνεται φανερό πως τόσο η εκλεγμένη ηγεσία όσο και αυτή που προήλθε στα πλαίσια ενός οργανισμού έχει συγκεκριμένες υποχρεώσεις με διαφορετικές αφετηρίες προέλευσης.

Στην πρώτη περίπτωση που ο ηγέτης εκλέγεται από τα ίδια τα μέλη της ομάδας του και καλείται άρα να εκπληρώσει τους στόχους της ομάδας του είναι σαφές ότι οι υποχρεώσεις του προέρχονται από τους στόχους της ομάδας του και κατ' επέκταση από την ίδια την ομάδα. Αφού οι υποχρεώσεις του απορρέουν από αυτή είναι σαφές ότι ο ηγέτης θα πρέπει να λογοδοτεί σε αυτή και αυτή θα κρίνει μέσα από τη λογοδοσία προς την ομάδα του αν θα συνεχίσει να ασκεί τα καθήκοντά του ηγέτη ή όχι.

Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο για τον ηγέτη που η ηγεσία του σχηματίζεται στα πλαίσια ενός οποιουδήποτε οργανισμού γιατί στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης δεν λογοδοτεί στα μέλη της ομάδας του αλλά στον οργανισμό από το οποίο προήλθε.

Κατά συνέπεια ο διευθυντής της σχολικής μονάδας δεν λογοδοτεί στα μέλη της ομάδας του, δηλαδή στους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές του, αλλά στους προϊσταμένους του.

2.1. Δυσκολίες του διευθυντή της σχολικής μονάδας ως μη εκλεγμένου ηγέτη

Το γεγονός όμως ότι δεν είναι εκλεγμένος είναι αυτονόητο να του δημιουργεί περισσότερα προβλήματα και δυσκολίες αφού και ο ηγέτης και η ομάδα έχουν καθοριστεί από τον οργανισμό.

Αυτό σημαίνει πώς ενώ στην περίπτωση που ο ηγέτης εκλέγεται από την ίδια την ομάδα είναι πολύ πιθανό η ομάδα που τον εξέλεξε είτε να του συγχωρεί ή να του παραβλέπει, είτε να τον αποπέμψει για τυχόν αστοχίες στην ηγεσία του. Δε συμβαίνει το ίδιο στην περίπτωση που ούτε η ομάδα συγκροτήθηκε από μόνη της, ούτε ο ηγέτης εκλέχθηκε από τα μέλη της.

Αυτό ισχύει στη σχολική μονάδα, αφού ούτε οι μαθητές ούτε οι εκπαιδευτικοί συγκροτήθηκαν από μόνοι τους σε ομάδα, ούτε ο διευθυντής εκλέχθηκε από τα μέλη της. Άρα ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας βρίσκεται σε πολύ δυσχερέστερη θέση σε σχέση με οποιοδήποτε ηγέτη εκλεγμένο από την ίδια την ομάδα. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης αυτός, δηλαδή ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, είναι απαραίτητο να διαθέτει πολύ περισσότερες ικανότητες, να διαθέτει πολύ περισσότερα προσόντα με βαθιά γνώση του αντικειμένου του, τα οποία θα τον βοηθήσουν να ανταποκριθεί στο έργο του.

Για να ξεπεραστούν αυτά τα προβλήματα είναι φανερό ότι η επιτυχία του διευθυντή της σχολικής μονάδας εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τον ανθρώπινο παράγοντα. Θεωρώντας, λοιπόν, τον διευθυντή του σχολείου ηγέτη, πρέπει να συγκαταλέξουμε στα καθήκοντά του και τον κατάλληλο χειρισμό όλων των μελών του σχολείου (διδασκικού, διοικητικού και μαθητικού δυναμικού) για την εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής αξιοποίησής τους.

Πέρα όμως από το ρόλο του σαν αποτελεσματικός ηγέτης ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: αίσθημα ευθύνης, ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση του έργου, ενεργητικότητα, επιμονή, πρωτοτυπία, αυτοπεποίθηση, ικανότητα άσκησης επιρροής, ικανότητα συντονισμού των άλλων.⁵

Μετά από όσα μέχρι τώρα λέχθηκαν το ερώτημα που τίθεται για μας είναι αν ο κάθε διευθυντής της κάθε σχολικής μονάδας διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα και ικανότητες κ.λ.π. δηλαδή διαθέτει την ανάλογη «διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα» που του χρειάζονται για να διοικήσει τη σχολική μονάδα και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο έργο του.

Αλλά και αν ακόμα τη διαθέτει και ασκεί άψογα το διοικητικό του έργο πρέπει να αναρωτηθούμε αν η σχολική μονάδα ως «μικροδιοικητικό περιβάλλον» βρίσκεται στα πλαίσια κατάλληλου «μακροδιοικητικού περιβάλλοντος» που ευνοεί την εκδήλωση της αυτονομίας και των πρωτοβουλιών της σχολικής μονάδας.

Στη συνέχεια της εισήγησης μας θα προσπαθήσουμε να σκιαγραφήσουμε τα καθήκοντα και τα κριτήρια επιλογής του διευθυντή της σχολικής μονάδας, όπως αυτά προβλέπονται από την εκπαιδευτική νομοθεσία για να αποκτήσουμε μια άποψη για το εάν ο διευθυντής της σήμερα διαθέτει την απαιτούμενη διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα καθώς και το απαιτούμενο διοικητικό περιβάλλον για να ανταποκριθεί στο έργο του.

3. Καθήκοντα των διευθυντών σχολικών μονάδων

Στον Πίνακα 1 βλέπουμε τους φορείς ή τα υποκείμενα με τα οποία ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει σχέση, όπως αυτά προβλέπονται από το νόμο.

Πίνακας 1. Χάρτης των καθηκόντων των διευθυντών σχολικής μονάδας



Τα καθήκοντα αυτά αποτελούν τη βάση στην οποία θα στηριχθούμε για να θεμελιώσουμε την άποψη μας για την διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα των διευθυντών σχολικών μονάδων αφού όπως είδαμε στην αρχή ως διευθυντής έχει να επιδείξει συγκεκριμένες δραστηριότητες που αφορούν τους συγκεκριμένους χώρους των καθηκόντων του. Σε ποιο, όμως, βαθμό θα ανταποκριθεί στην εκπλήρωση αυτών των καθηκόντων του κατά την άποψη μας εξαρτάται από το πόσο είναι διοικητικά επαρκής και έτοιμος και από το πόσο το διοικητικό περιβάλλον του το επιτρέπει. Τι είναι όμως διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα;

4. Διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα του διευθυντή της σχολικής μονάδας

Για να γίνει κατανοητό τι εννοούμε με τους όρους «διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα» του εκπαιδευτικού θα πρέπει πρώτα να αναλύσουμε τι εννοούμε με τον όρο «εκπαιδευτική επάρκεια και εκπαιδευτική ετοιμότητα» του εκπαιδευτικού της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Η εκπαιδευτική επάρκεια περιλαμβάνει την κατάρτιση που δέχεται ο υποψήφιος εκπαιδευτικός κατά τη διάρκεια των σπουδών του και το παρεχόμενο πτυχίο, το οποίο τελικά προσδιορίζει την επάρκειά του. Άρα, λοιπόν, η επάρκεια καθορίζεται από την πολιτεία με το παρεχόμενο πτυχίο και αφορά την επιστημονική, τη θεωρητική και την ερευνητική κατάρτιση του εκπαιδευτικού και βεβαιώνει την ικανότητα άσκησης εκπαιδευτικού έργου.

Η εκπαιδευτική ετοιμότητα αναφέρεται στη μετουσίωση των παραπάνω στην εκπαιδευτική πράξη, δηλαδή στην ικανότητα άμεσης αντίληψης των ερεθισμάτων και κατάλληλης αντίδρασης στα εν λόγω ερεθίσματα, αντίδραση όμως που είναι αποτέλεσμα κατάλληλης προετοιμασίας και εκπαίδευσης.

Αντίστοιχα λοιπόν με τις παραπάνω διευκρινήσεις των εννοιών ορίζουμε τη διοικητική επάρκεια ως την κατάρτιση των εκπαιδευτικών στο θεωρητικό, τον επιστημονικό και τον ερευνητικό τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης. Ως ετοιμότητα δε, ορίζουμε τη δυνατότητα εκ μέρους του εκπαιδευτικού μετουσίωσης των παραπάνω (της διοικητικής επάρκειας του) στην εκπαιδευτική πράξη ως αποτέλεσμα μαθησιακής διαδικασίας. Δηλαδή την ικανότητα εκ μέρους του άμεσης αντίληψης των ερεθισμάτων και κατάλληλης αντίδρασης στα εν λόγω ερεθίσματα που προέρχονται από το χώρο άσκησης της διοίκησης.

Μετά από όσα λέχθηκαν προκύπτουν τα παρακάτω ερωτήματα:

1. Την εκπαιδευτική επάρκεια ο κάθε εκπαιδευτικός την αποκτά με το παρεχόμενο πτυχίο. Με ποιον τρόπο ο διευθυντής αποκτά τη διοικητική επάρκειά του;

2. Την ετοιμότητά του ο εκπαιδευτικός την αποκτά επίσης με το πτυχίο του, «αν την αποκτά». Με ποιον τρόπο ο εκπαιδευτικός «εννοείται της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης» αποκτά τη διοικητική ετοιμότητά του;

Αλλά ας δούμε πρώτα πότε ένας εκπαιδευτικός είναι διοικητικά επαρκής.

4.1. Πότε ένας εκπαιδευτικός είναι διοικητικά επαρκής;

Αφού λοιπόν θεωρούμε πως η διοικητική επάρκεια είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να διεκδικήσει ένας εκπαιδευτικός της πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μια θέση ως

διευθυντής σχολικής μονάδας ή άλλου στελέχους εκπαίδευσης είναι αυτονόητο πως πρέπει να τη διαθέτει.

Στο παραπάνω ερώτημα θα μπορούσαμε λοιπόν να απαντήσουμε ως εξής «όταν έχει όλες τις προϋποθέσεις για να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του, τα οποία προαναφέραμε» ή διαφορετικά αλλά πιο συγκεκριμένα «όταν αποφοιτά από το αντίστοιχο τμήμα πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης».

Για να μπορούμε να ισχυριστούμε πως οι εκπαιδευτικοί κάθε τμήματος πανεπιστημίου, το οποίο κατάρτιζει εκπαιδευτικούς που απορροφώνται από την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι διοικητικά επαρκείς διαθέτουν, δηλαδή, το απαιτούμενο θεωρητικό, επιστημονικό και ερευνητικό υπόβαθρο στον τομέα της διοίκησης είναι απαραίτητο να έχει διδαχθεί τα παρακάτω κατά την άποψη μας γνωστικά αντικείμενα:

1. Διοίκηση εκπαίδευσης
2. Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων
3. Οικονομία της εκπαίδευσης με έμφαση στην οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας
4. Οργανωτική ψυχολογία με έμφαση τη σχολική μονάδα και τη σχολική τάξη
5. Νομικό και θεσμικό πλαίσιο της εκπαίδευσης με έμφαση στη σχολική μονάδα
6. Διαχείριση της σχολικής τάξης και μαθησιακές δυσκολίες
7. Συμβουλευτική με έμφαση στη διοίκηση και στα προβλήματα της σχολικής μονάδας.

Μετά από όσα λέχθηκαν είναι φυσικό αλλά και αναγκαίο να δούμε τι συμβαίνει πραγματικά στα πανεπιστημιακά τμήματα της πρωτοβάθμιας αλλά και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με τα παραπάνω γνωστικά αντικείμενα. Για το σκοπό αυτό κάναμε μια πρώτη έρευνα στους οδηγούς σπουδών των τμημάτων για να διαπιστώσουμε το βαθμό που τα προγράμματά τους ανταποκρίνονται στα παραπάνω αντικείμενα τα οποία, κατά την άποψή μας, αποτελούν προϋπόθεση διοικητικής επάρκειας των εκπαιδευτικών που προτίθενται να αναλάβουν τη διοίκηση μιας σχολικής μονάδας.

Στη συνέχεια της εισήγησής μας θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα αυτής της πρώτης έρευνάς μας ή καλύτερα της αναζήτησής μας. Πρέπει όμως εδώ να σημειώσουμε ότι η αναζήτησή μας αυτή είχε και διαχρονικό χαρακτήρα και να παρατηρήσουμε πως την τελευταία δεκαετία, κυρίως όμως τα τελευταία πέντε χρόνια, άρχισε να αυξάνεται η σημασία που δίνουν τα σχετικά πανεπιστημιακά τμήματα, κυρίως τα παιδαγωγικά, στον τομέα αυτό της διοίκησης και οργάνωσης της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Δυστυχώς, στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση δεν έγινε δυνατό να καταλήξουμε κάπου για το λόγο ότι ή δεν ήταν ενημερωμένες οι ιστοσελίδες των ή δεν υπάρχουν τα συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα στα τμήματα. Για να διευκρινιστεί αυτό είναι απαραίτητη μια παραπέρα έρευνα στους οδηγούς σπουδών των λόγω τμημάτων.

4.1.1. Συναφή γνωστικά αντικείμενα στα πανεπιστημιακά τμήματα με τη διοίκηση σχολικών μονάδων

Η αναζήτησή μας αυτή εστιάστηκε στα παιδαγωγικά τμήματα της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, στα διδασκαλεία των παιδαγωγικών τμημάτων και στα αντίστοιχα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

4.1.1.1.Συναφή γνωστικά αντικείμενα στα παιδαγωγικά τμήματα δημοτικής εκπαίδευσης με τη διοίκηση σχολικών μονάδων

Παρατηρώντας τον Πίνακα 2 έχουμε να κάνουμε τις εξής επισημάνσεις:

1. Σε κανένα από τα γνωστικά αντικείμενα τα οποία διδάσκονται στα Π.Τ.Δ.Ε. της χώρας δεν αναφέρεται η σχολική μονάδα. Αυτό, κατά την άποψή μας, σημαίνει ότι το βάρος των γνωστικών αντικειμένων αναφέρεται σε ανώτερα επίπεδα της διοίκησης, της οργάνωσης, της οικονομίας, του σχεδιασμού και της εκπαιδευτικής πολιτικής και δεν επικεντρώνει στο βασικό σημείο της εκπαίδευσης που είναι η σχολική μονάδα.

2. Το γνωστικό αντικείμενο που διδάσκεται σε όλα σχεδόν τα Π.Τ.Δ.Ε. πλην ενός είναι η οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης συνδυασμένο με την εκπαιδευτική πολιτική.

3. Η οικονομία της εκπαίδευσης και ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός διδάσκεται μόνο σε δύο πανεπιστημιακά τμήματα και όπως είναι διατυπωμένο μας δίνει τη δυνατότητα να σκεφτούμε ότι δεν ασχολείται με τη σχολική μονάδα και τη σχολική τάξη, αλλά γενικά με την οικονομία της εκπαίδευσης και τον εκπαιδευτικό προγραμματισμό

4. Η διοίκηση της εκπαίδευσης και η εκπαιδευτική πολιτική διδάσκεται μόνο σε ένα τμήμα δημοτικής εκπαίδευσης, όπως και ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός, η οργανωτική ψυχολογία και το νομικό πλαίσιο και οι θεσμοί της εκπαίδευσης.

Πίνακας 2. Γνωστικά αντικείμενα στα Π.Τ.Δ.Ε. σχετικά με τη διοίκηση σχολικών μονάδων⁷

Γνωστικά αντικείμενα	Διοίκηση της εκπ/σης και εκπ/κή πολιτική	Οργάνωση και διοίκηση της εκπ/σης και εκπ/κή πολιτική	Οικονομία της εκπ/σης και εκπ/κός προγραμματισμός	Εκπ/κός σχεδιασμός και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων	Οργανωτική ψυχολογία	Νομικό πλαίσιο και θεσμοί της εκπ/σης
Τμήματα						
ΠΤΔΕ Ιωαννίνων	1	1	1			
ΠΤΔΕ Φλώρινας		1				
ΠΤΔΕ Πάτρας		1			1	
ΠΤΔΕ Αιγαίου			1	1		
ΠΤΔΕ Κρήτης		1				1
ΠΤΔΕ Βόλου		1				
ΠΤΔΕ Αθήνας						
ΠΤΔΕ Θεσ/κης						
ΠΤΔΕ Θράκης						

5. Αξιοσημείωτο είναι ότι τρία παιδαγωγικά τμήματα δεν ασχολούνται καθόλου με το εν λόγω θέμα.

4.1.1.2. Συναφή γνωστικά αντικείμενα στα παιδαγωγικά τμήματα προσχολικής αγωγής με τη διοίκηση σχολικών μονάδων

Στον πίνακα 3 παρατηρούμε τα εξής:

1. Τα γνωστικά αντικείμενα που προσφέρονται είναι ταυτόσημα με αυτά των τμημάτων δημοτικής εκπαίδευσης
2. Σε τρία μόνο από τα τμήματα προσχολικής αγωγής διδάσκεται το αντικείμενο οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης και

εκπαιδευτική πολιτική.

3. Η διοίκηση της εκπαίδευσης και η εκπαιδευτική πολιτική διδάσκεται μόνο σε ένα τμήμα προσχολικής αγωγής, όπως επίσης η οικονομία της εκπαίδευσης, η οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης και το νομικό πλαίσιο και οι θεσμοί της εκπαίδευσης

Πίνακας 3. Γνωστικά αντικείμενα στα Π.Τ.Ν. σχετικά με τη διοίκηση σχολικών μονάδων⁸

Γνωστικά αντικείμενα	Διοίκηση της εκπ/σης και εκπ/κή πολιτική	Οργάνωση και διοίκηση της εκπ/σης και εκπ/κή πολιτική	Οικονομία της εκπ/σης και εκπ/κός προγραμματισμός	Εκπ/κός σχεδιασμός και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων	Οργάνωση και διοίκηση της εκπ/σης	Νομικό πλαίσιο και θεσμοί της εκπ/σης
Τμήματα						
ΠΤΝ Ιωαννίνων	1		1			
ΠΤΝ Φλώρινας		1				
ΠΤΝ Κρήτης		1				
ΠΤΝ Θράκης					1	
ΠΤΝ Βόλου		1				
ΠΤΝ Αθήνας						
ΠΤΝ Θεσ/κης						
ΠΤΝ Αιγαίου						
ΠΤΝ Πάτρας						

4. Αξιοσημείωτο είναι ότι τέσσερα παιδαγωγικά τμήματα προσχολικής αγωγής δεν ασχολούνται καθόλου με το εν λόγω θέμα.

4.1.1.3. Συναφή γνωστικά αντικείμενα στα διδασκαλεία των παιδαγωγικών τμημάτων με τη διοίκηση σχολικών μονάδων

Πίνακας 4. Γνωστικά αντικείμενα στα Διδασκαλεία των παιδαγωγικών τμημάτων σχετικά με τη διοίκηση σχολικών μονάδων

Γνωστικά αντικείμενα	Διοίκηση της εκπ/σης	Οργάνωση και διοίκηση της εκπ/σης	Οργάνωση και διοίκηση ειδικής εκπ/σης	Εκπαιδευτικός σχεδιασμός και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων	Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων	Οικονομία της εκπ/σης	Διοίκηση ολικής ποιότητας	Οργανωτική ή Ψυχολογία
Τμήματα								
Διδασκαλείο Ιωαννίνων	1							
Μαράσλειο Διδασκαλείο		1	1			1	1	
Διδασκαλείο Αιγαίου	1							
Διδασκαλείο Πάτρας		1		1	1			1
Διδασκαλείο Θεσ/νίκης		1						
Διδασκαλείο Κρήτης								

Στον Πίνακα 4 που αφορά τα Διδασκαλεία της χώρας έχουμε να κάνουμε τις εξής παρατηρήσεις:

1. Τα γνωστικά αντικείμενα στα Διδασκαλεία σε σχέση με τα παιδαγωγικά τμήματα διαφοροποιούνται ελαφρώς.
2. Μόνο τρία τμήματα έχουν το γνωστικό αντικείμενο οργάνωση και διοίκηση.
3. Δύο τμήματα έχουν το γνωστικό αντικείμενο διοίκηση της εκπαίδευσης
4. Όλα τα άλλα γνωστικά αντικείμενα εκπροσωπούνται στα διάφορα τμήματα μόνο μία φορά.

5. Συμπεράσματα

Μετά από την παρουσίαση των γνωστικών αντικειμένων στα πανεπιστημιακά τμήματα που καταρτίζουν εκπαιδευτικούς και τα διδασκαλεία της χώρας καταλήγουμε στα παρακάτω συμπεράσματα σχετικά με τη διοικητική επάρκεια και τη διοικητική ετοιμότητα των εκπαιδευτικών που αναλαμβάνουν το ρόλο της διοίκησης μιας σχολικής μονάδας.

1. Κανένα από τα τμήματα πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και τα διδασκαλεία δεν καλύπτει όλα τα γνωστικά αντικείμενα που απαιτούνται για να θεωρηθεί ένας εκπαιδευτικός που αναλαμβάνει το ρόλο του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, διοικητικά επαρκής.

2. Υπάρχουν τμήματα και διδασκαλεία, όπως είδαμε, που δεν έχουν κανένα από τα γνωστικά αντικείμενα που προαπαιτούνται για τη διοικητική επάρκεια.

3. Σχεδόν κανένα από τα γνωστικά αντικείμενα που προσφέρονται στα παιδαγωγικά τμήματα και τα διδασκαλεία δεν δίνει έμφαση στη σχολική μονάδα, οπότε δίνεται η εντύπωση ότι τα γνωστικά αντικείμενα αναφέρονται σε ανώτερο επιστημονικό επίπεδο και όχι στη διοικητική εφαρμογή.

4. Για το λόγο ότι μόνο τα τελευταία χρόνια, κυρίως την τελευταία πενταετία εισήχθησαν τα εν λόγω γνωστικά αντικείμενα στα πανεπιστημιακά τμήματα και τα διδασκαλεία είναι αυτονόητο ότι οι εκπαιδευτικοί που αποφοίτησαν δεν ανέλαβαν ακόμη διευθυντικές θέσεις.

5. Οι διευθυντές δηλαδή που σήμερα ασκούν διοικητικό έργο στην πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση δεν διαθέτουν, κατά την άποψή μας, διοικητική επάρκεια σύμφωνα με τα όσα αναφέραμε μέχρι τώρα, αλλά ασκούν το διευθυντικό τους έργο βασιζόμενοι στις ελλειπείς γνώσεις προηγούμενων διευθυντών με αποτέλεσμα να έχουμε τη διαιώνιση ενός απαρχαιωμένου συστήματος διεύθυνσης.

6. Μετά από όσα λέχθηκαν σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να μιλάμε για διοικητική ετοιμότητα, αφού δεν υπάρχει διοικητική

επάρκεια και αφού αυτό που σήμερα θεωρείται και αξιολογείται ως επάρκεια είναι γενικότερες γνώσεις στην εκπαίδευση και όχι εξειδικευμένες γνώσεις στη διοίκηση των σχολικών μονάδων.

Β΄ Ποιες οι προοπτικές στα πλαίσια της ποιοτικής διοίκησης.

1. Η εκπαιδευτική διοίκηση.

Η άσκηση διοικητικού έργου είναι σήμερα έργο πολύπλοκο. Η έννοια, το περιεχόμενο και οι σκοποί της διοίκησης ποικίλουν στους διάφορους κοινωνικούς οργανισμούς, όπως στα νοσοκομεία, τα υπουργεία, τις τράπεζες και τις εμπορικές επιχειρήσεις.

Οι σκοποί για παράδειγμα, ενός κερδοσκοπικού οργανισμού διαφέρουν από εκείνους των δημοσίων οργανισμών και ειδικότερα των εκπαιδευτικών. Και αυτό γιατί, ενώ μια ιδιωτική επιχείρηση στοχεύει στην αύξηση των κερδών της, μία δημόσια εκπαιδευτική μονάδα στοχεύει στην παροχή των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών που αφορούν τη μάθηση των νέων κυρίως ατόμων. Παρά τις όποιες διαφορές σε όλες τις περιπτώσεις, τα διοικητικά στελέχη προγραμματίζουν, οργανώνουν, διευθύνουν και ελέγχουν όλους τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπινους και υλικούς), ώστε να πετύχουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Η σχολική διοίκηση μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία του να εργάζεται ο διευθυντής με άλλους και μέσα από άλλους, ώστε να επιτύχει τους στόχους που θέτει το σχολείο του όσο το δυνατό αποτελεσματικότερα. Η διοίκηση της εκπαίδευσης του 20^{ου} αιώνα εφαρμόζει θεωρίες και πρακτικές της οργανωτικής επιστήμης όπως η ιεραρχία της εξουσίας, η ισόρροπη κατανομή της εξουσίας και ευθύνης, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων.

Ενώ ο διευθυντής κατέχει καίρια θέση στη διοικητική δομή της εκπαίδευσης, επισημαίνεται ότι το συγκεντρωτικό σύστημα, δεν αφήνει μεγάλα περιθώρια για «δυναμική ηγεσία στην εξασφάλιση ορθού προσανατολισμού του σχολείου».

Αντίθετα σε αποκεντρωτικά διοικητικά συστήματα, όπως για παράδειγμα του Ηνωμένου Βασιλείου, ο διευθυντής έχει την απόλυτη ελευθερία να αποφασίζει πως θα λειτουργεί το σχολείο του. Είναι υπεύθυνος και ελεύθερος να διαμορφώνει και να διαπλάθει μεθόδους διδασκαλίας, αναλυτικά προγράμματα, καθώς και θέματα σχετικά με το υλικό, την πειθαρχία και την εξεύρεση προσωπικού.

Το συγκεντρωτικό και το αποκεντρωτικό μοντέλο παρουσιάζουν μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα. Με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον η επιλογή ανάμεσα στο συγκεντρωτισμό και την αποκέντρωση λογικά θα πρέπει να αναζητηθεί σε ένα σημείο διοικητικής ισορροπίας.

Ένα σημείο στο οποίο η μεν κεντρική διοίκηση θα προγραμματίζει και θα συντονίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, οι δε περιφερειακές υπηρεσίες στήριξης εκπαίδευσης, θα έχουν την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις σε εκπαιδευτικά ζητήματα που αφορούν τις περιοχές τους.

Τα τελευταία χρόνια καταβάλλονται προσπάθειες από την Πολιτεία για τον περιορισμό του ρόλου του ΥΠΕΠΘ στο ρόλο του συντονιστή. Προς αυτό συνέβαλαν ο νόμος 2986/2002, με τον οποίο θεσπίζεται νέα περιφερειακή διάρθρωση στην εκπαίδευση και η Φ.353.1/324/105657(Δ1 8-10-2002 Υπουργική απόφαση, με την οποία καθορίζονται τα ειδικότερα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των στελεχών της εκπαίδευσης .

Ωστόσο, διατυπώνεται η άποψη ότι « ο χρόνος είναι εκείνος που θα μας δείξει αν ο θεσμός της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, δηλαδή το τέταρτο επίπεδο διοίκησης, θα καταστήσει το σχολικό σύστημα περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικό. Η εφαρμογή, όμως, του θεσμού αυτού, χωρίς αλλαγές στη φιλοσοφία της γραφειοκρατικής και πολιτικής συμπεριφοράς, μας καθιστά απαισιόδοξους εξαιτίας του υπερβολικού συγκεντρωτισμού, του πληθωρισμού των διοικητικών οργάνων και της γραφειοκρατίας που χαρακτηρίζει το ελληνικό σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης».

Συμπερασματικά, μια πραγματική αποκέντρωση σημαίνει: τη διατήρηση του συντονισμού και ελεγκτικού ρόλου του ΥΠΕΠΘ. Εκχώρηση σημαντικών αρμοδιοτήτων στις περιφερειακές διευθύνσεις και στις εκπαιδευτικές μονάδες, οι οποίες μπορούν να μετατραπούν σε μονάδες παραγωγής γνώσης και πολιτισμού.

2. Κριτική θεώρηση της σχολικής διεύθυνσης

Τα τελευταία χρόνια σημειώθηκαν σημαντικές εκπαιδευτικές αλλαγές. Το αναλυτικό πρόγραμμα και οι μέθοδοι διδασκαλίας έχουν τροποποιηθεί, οι εκπαιδευτικοί απέκτησαν δύναμη και δικαιώματα να παρεμβαίνουν στις αποφάσεις του σχολείου, οι γονείς και τα μέλη της τοπικής κοινότητας εμπλέκονται περισσότερο στις σχολικές υποθέσεις.

Ο ρόλος του διευθυντή κατά συνέπεια άλλαξε. Δημιουργείται, λοιπόν, το ερώτημα, αν και σε ποιο βαθμό ο σημερινός διευθυντής μπορεί να αντιμετωπίσει τις συνεχώς αυξανόμενες σύνθετες και ποικίλες ανάγκες του σχολείου. Σε ποιο βαθμό φτάνει η αποτελεσματικότητά του.

Τα πορίσματα των ερευνών των τελευταίων δεκαετιών για την ταυτότητα του αποτελεσματικού διευθυντή έδειξαν ότι, με κριτήρια ελέγχου την επίδοση των μαθητών, τη θετική ανταπόκριση των εκπαιδευτικών του σχολείου, τις εκτιμήσεις της κοινότητας χωρίς ισχυρή διοίκηση, τα σχολεία δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικά. Επίσης, οι έρυνες αποκαλύπτουν πολλές και διαφορετικές εικόνες του τι είναι αποτελεσματική διεύθυνση.

Βασικό μειονέκτημα των ερευνών είναι ότι οι μελέτες έδωσαν ελάχιστες πληροφορίες σχετικά με το πώς ο κάθε διευθυντής ασκεί τα καθήκοντά του ή επηρεάζει τη μορφωτική διαδικασία. Ακόμη, ότι οι μελέτες αυτές βασίστηκαν σε μια προκατασκευασμένη αντίληψη για τον αποτελεσματικό διευθυντή και επιχείρησαν, με τα ερευνητικά δεδομένα που συγκεντρώνονταν, να στηρίξουν μάλλον αυτήν την αποδεκτή εικόνα, παρά να δεισδύσουν και να κατανοήσουν την ουσιαστική σημασία της έννοιας «διεύθυνση του σχολείου».

Θα πρέπει οι μελλοντικές έρευνες να προχωρήσουν πέρα από το πλαίσιο των λειτουργιών και συμπεριφορών για να κατανοήσουμε επαρκώς, γιατί κάποιοι διευθυντές είναι αποτελεσματικοί και άλλοι όχι.

Ο αποτελεσματικός διευθυντής παίρνει αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη των εκπαιδευτικών και εξασφαλίζοντας τη συναίνεσή τους. Καταφέρνει να οργανώνει, να συντονίζει και να χειρίζεται επιδέξια τις καταστάσεις. Θέτει υψηλούς και σαφείς στόχους. Δίνει έμφαση στις ατομικές ικανότητες των εκπαιδευτικών. Λαμβάνει υπόψη του τις προσωπικές ανάγκες των μαθητών, δημιουργεί στο σχολείο κλίμα σύμπνοιας, ενιαίο πλαίσιο κοινών στόχων και επιδιώξεων και ένα κοινό σύστημα συμβόλων, πεποιθήσεων και συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε το 2004 στην Κρήτη για τον αποτελεσματικό διευθυντή σε διευθυντές σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι περισσότεροι διευθυντές δίνουν τα εξής χαρακτηριστικά του: δημοκρατικός, εργατικός, παιδαγωγικά και διοικητικά καταρτισμένος, ευσυνείδητος, συνεργάσιμος, καινοτόμος και δίκαιος.

Ο διευθυντής του σχολείου διαμεσολαβεί ανάμεσα στην ανώτερη εκπαιδευτική διοίκηση και στο διδακτικό προσωπικό. Από αυτή τη διαμεσολάβηση εξαρτιέται η επιτυχία των στόχων του σχολείου. Προσπατούμενα: διοικητικές γνώσεις και ικανότητες. Ικανότητες να επιλύει προβλήματα (διοικητικά, διδακτικά, οργανωτικά, λειτουργικά, ψυχολογικά, οικονομικά, εκπαιδευτικά).

Απαιτείται, όσον και αν φαίνεται οξύμωρο, να έχει επιστημονικές, οικονομικές, νομικές και τεχνικές γνώσεις.

Δεν είναι λίγα τα προβλήματα του σχολείου σε καθημερινή βάση που απαιτούν ειδικές γνώσεις που πρέπει να έχει ο διευθυντής. Επιπλέον, απαιτείται παιδαγωγική κατάρτιση για να δημιουργεί το κατάλληλο παιδαγωγικό κλίμα και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς στην άσκηση των καθηκόντων τους. Είναι, ωστόσο, επαρκής η παιδαγωγική κατάρτισή του για την επίλυση ανάλογων προβλημάτων στο σχολείο; Για παράδειγμα, πόσο επαρκής μπορεί να νιώσει ο διευθυντής, όταν αντιμετωπίζει προβλήματα πειθαρχίας; Στα ζητήματα πειθαρχίας καλείται να παίξει το ρόλο του ειδικού, του παιδαγωγού και του εκπαιδευτικού με νομοθετικές και δικαστικές εξουσίες.

Ενώ φαίνεται ότι ο διευθυντής του σχολείου ότι μπορεί να

εξασκήσει με επιτυχία τη διοικητική λειτουργία (π.χ. διεκπεραίωση της υπηρεσιακής αλληλογραφίας, τήρηση του σχολικού αρχείου κ.ά.), ωστόσο η επιτυχία του σχολείου έγκειται στην αποσαφηνισμένη εξουσία και την κατάρτισή του. Δυστυχώς, ούτε αποσαφηνισμένη εξουσία διαθέτει, ούτε διοικητική κατάρτιση. Δηλαδή, δεν έχουν καθοριστεί οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες του διευθυντή, λόγω έλλειψης σαφούς νομοθετικού πλαισίου κατανομής των αρμοδιοτήτων μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων. Ο νόμος πλαίσιο 1566/85 δεν καθορίζει τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του διευθυντή της σχολικής μονάδας, τα αναμενόμενα και απαιτούμενα Προεδρικά Διατάγματα ποτέ δεν εκδόθηκαν, με αποτέλεσμα ο διευθυντής να αυτοσχεδιάζει και να μένει αποδυναμωμένος σε ό,τι αφορά το έργο του.

Ο διευθυντής σήμερα στο ελληνικό σχολείο είναι εκτελεστικό όργανο. Για να λειτουργήσει διαφορετικά, θα πρέπει να έχει ευθύνη και για να έχει ευθύνη, είναι απαραίτητη η εξουσία που δεν τη διαθέτει.

Σε όλα τα νομοθετικά πλαίσια απουσιάζει η τεχνική περιγραφή της θέσης εργασίας των διευθυντών με αποτέλεσμα να περιορίζονται οι δυνατότητες προσδιορισμού και αξιολόγησης των θέσεων και των προσόντων που απαιτούνται για την πλήρωσή τους. Λογουχάρη απουσιάζουν: το περιεχόμενο αρμοδιοτήτων, ευθύνες, συνθήκες εργασίας, ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες. Η αρχαιότητα φαίνεται ότι είναι ένα βασικό προσόν για την κατάληψη διευθυντικής θέσης. Επίσης, τα τυπικά προσόντα, όπως διδακτορικό, Μάστερ κ.ά. δεν αποτιμώνται ανάλογα με τις απαιτήσεις του διοικητικού έργου που πρόκειται να επιτελέσει ο υποψήφιος εκπαιδευτικός-διευθυντής, με συνέπεια να μη βοηθούν στην επιλογή των ικανότερων υποψηφίων διευθυντικών στελεχών.

Όσον αφορά τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών και την κρίση των υπηρεσιακών συμβουλίων υπογραμμίζουμε την υπεργενικευμένη νομοθετική βάση, το θολό υποκειμενισμό, την έλλειψη ομοιογενών συγκρίσιμων και αυξημένης αξιοπιστίας στοιχείων. Τα υπηρεσιακά συμβούλια υλοποιούν το έργο τους αυτοσχεδιάζοντας.

Τα κριτήρια επιλογής δεν θα πρέπει να είναι ασαφή, αόριστα και γενικά. Δεν θα πρέπει η διοίκηση να βλέπει ό,τι θέλει. Ο τρόπος διεξαγωγής της συνέντευξης επιβάλλεται να είναι αντικειμενικός, διαφανής και αδιάβλητος. Ειδικότερα, θα πρέπει να καθορίζονται νόμιμα κριτήρια συγκριτικής και εξατομικευμένης αξιολόγησης και αποτίμησης του υποψηφίου και θα πρέπει να προβλέπεται τήρηση πρακτικών, στα οποία θα καταγράφονται οι ερωτήσεις, οι απαντήσεις και γενικά τα τεκταινόμενα κατά τη διαδικασία της συνέντευξης. Η διαφαινόμενη μείωση της μοριοδότησης της επιστημονικής και παιδαγωγικής καταλληλότητας των υποψηφίων σε τελική ανάλυση υποβαθμίζει το ρόλο του διευθυντή.

Εύστοχα επισημαίνει ότι όταν η στελέχωση των διευθυντικών θέσεων του εκπαιδευτικού συστήματος δε στηρίζεται στην

ανταγωνιστικότητα , σε όρους γνώσεων και ικανοτήτων αλλά σε άλλου είδους επιλογή, τότε είναι εύλογο να συμπεράνουμε ότι η παραγωγικότητα του συστήματος αυτού δεν μπορεί να φτάσει σε επιθυμητό όριο.

Δυστυχώς η έλλειψη ισχυρών οικονομικών κινήτρων προβληματίζει ικανούς εκπαιδευτικούς να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για την κατάληψη διευθυντικών θέσεων.

Σύμφωνα με έρευνες, η συμμετοχή των γυναικών στις διευθυντικές θέσεις είναι χαμηλή. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνά μας στο νομό Λασιθίου (Ιανουάριος 2006), που έγινε σε 29 σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι 22 μονάδες έχουν άνδρα διευθυντή (75,8%) και οι 7 (24,2%) γυναίκα. Τα αίτια πολλά: στερεότυπες αντιλήψεις (για έλλειψη ικανοτήτων, πρωτοβουλιών κ.ά.) οικογενειακές υποχρεώσεις, οι παραδοσιακά καταμερισμένοι ρόλοι στην κοινωνία, επιλογή των ιδίων των γυναικών.

Είναι κοινή διαπίστωση των ερευνητών ότι στη χώρα μας δεν έχουν γίνει εμπειρικές έρευνες που να διερευνούν αναλυτικά τα αίτια και να αποτυπώνουν το ηγετικό στυλ που υιοθετούν οι γυναίκες στη διοίκηση των σχολικών μονάδων.

Έρευνες μας έχουν δείξει ότι η συντριπτική πλειοψηφία (88%-90%) των διευθυντών σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχουν διδαχτεί ποτέ μαθήματα σχετικά με το γνωστικό αντικείμενο της εκπαίδευσης διοίκησης.

Αν και δεν είναι εύκολο να προσδιοριστούν με ακρίβεια τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών, θα πρέπει, ωστόσο, να ληφθούν σοβαρά υπόψη τα εξής:

- Η Επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτηση. Η σχετική συγγραφική δραστηριότητα, η επιμόρφωση και οι τίτλοι σπουδών είναι απαραίτητοι (διδακτορικά, μεταπτυχιακά κ.ά.). Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο συγγραφικό και ερευνητικό έργο του υποψηφίου εκπαιδευτικού για τη θέση του διευθυντή, το οποίο έχει άμεση σχέση με το αντικείμενο της διοίκησης.
- Οι διαπιστωμένες γνώσεις ξένων γλωσσών (επίπεδο lower).
- Η ύπαρξη δεύτερου πτυχίου ή μετεκπαίδευσης σχετικές με τη διοίκηση οργανισμών.
- Ερευνητικό έργο δημοσιευμένο σε περιοδικά ή πρακτικά συνεδρίων σχετικό με τη διοικητική επάρκεια των υποψηφίων εκπαιδευτικών για τη θέση του διευθυντή.
- Η προσωπική συνέντευξη από αρμόδιο και επαρκές, να κρίνει τα προσόντα του υποψηφίου, συμβούλιο με βάση το φάκελο του υποψηφίου. Προτείνεται μάλιστα η παρουσία ειδικών στην επιστήμη της Συμβουλευτικής για να εξαφανιστεί η επιστημονική εγκυρότητα της συνέντευξης. Ωστόσο, εκφράζεται η αμφιβολία για το πώς είναι δυνατόν τα προσόντα ενός υποψηφίου διευθυντή να γίνονται αντιληπτά μέσα από μια απλή διαδικασία συνέντευξης.
- Η ευδόκιμη προϋπηρεσία (δεκαετής προϋπηρεσία).
- Η πιστοποίηση στις Νέες Τεχνολογίες. Θεωρείται σημαντικό

μειονέκτημα για το διευθυντή ο τεχνολογικός αναλφαριθμητισμός.

- Η επιτυχής συμμετοχή σε γραπτή δοκιμασία για τα προσόντα που απαιτούνται. Η γραπτή δοκιμασία μπορεί να γίνει σε πανελλήνια κλίμακα και από τα παιδαγωγικά τμήματα των ΑΕΙ και όχι κατά τα πρότυπα του. Προτείνεται και παράλληλη εξέταση: ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και εξέταση υπό τη μορφή των case studies-επίλυση προβλημάτων υπό τη μορφή περιπτώσεων. Ωστόσο, εκφράζονται αντιρρήσεις, γιατί πιστεύεται ότι τέτοιου είδους εξετάσεις υποβαθμίζουν τα ουσιαστικά προσόντα των υποψηφίων διευθυντών. Οι διευθυντές είναι πρόσωπα διοικητικής ευθύνης και όχι νεοδιοριζόμενοι εκπαιδευτικοί.

Δυστυχώς, δεν έχει καθιερωθεί σύστημα ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών στην εκπαίδευση, ώστε οι υποψήφιοι διευθυντές σχολείων να έχουν την κατάλληλη κατάρτιση σε βασικά θέματα της σύγχρονης διοίκησης. Σύμφωνα με έρευνα η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων διευθυντών (84%) και των εκπαιδευτικών (89,5%) θεωρεί αναγκαία συνθήκη τη θεσμοθέτηση ενός Προγράμματος Δημιουργίας Στελεχών Εκπαίδευσης.

Στο ερώτημα: Πότε ένας εκπαιδευτικός είναι επαρκής για να διεκδικήσει μια θέση ως διευθυντής σχολικής μονάδας, η απάντηση είναι ότι πρέπει να διδαχθεί τα παρακάτω αντικείμενα:

- Διοίκηση της εκπαίδευσης.
- Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων.
- Οικονομία της εκπαίδευσης με έμφαση στην οικονομική διαχείριση της σχολικής μονάδας.
- Οργανωτική ψυχολογία με έμφαση στη σχολική μονάδα και τη σχολική τάξη.
- Νομικό και θεσμικό πλαίσιο της εκπαίδευσης με έμφαση στη σχολική μονάδα.
- Διαχείριση της σχολικής τάξης και μαθησιακές δυσκολίες.
- Συμβουλευτική με έμφαση στη διοίκηση και στα προβλήματα της σχολικής μονάδας.

Επίσης διατυπώνεται η άποψη ότι απαραίτητη προϋπόθεση κατάληψης διευθυντικής θέσης είναι η ειδική επιμόρφωση στα παρακάτω αντικείμενα:

- Οργάνωση, Διοίκηση Εκπαίδευσης και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων.
- Διοίκηση Προσωπικού.
- Μοντέλα διοίκησης.
- Θεωρίες για τη διοίκηση.
- Αξιολόγηση στην εκπαίδευση.
- Δομή-Οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.
- Ιστορία των θεσμών διοίκησης στην ελληνική εκπαίδευση.
- Σύγχρονες τάσεις στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης.
- Στοιχεία ειδικής αγωγής.

- Στοιχεία επικοινωνίας.

Για την κατάρτιση στελεχών για τη διοίκηση θα πρέπει τα αντίστοιχα πανεπιστημιακά τμήματα να καλύπτουν όλα τα παραπάνω γνωστικά αντικείμενα που απαιτούνται. Για τα επιμορφωτικά προγράμματα θα πρέπει οι διευθυντές πριν ή μετά την επιλογή τους να παρακολουθούν πρόγραμμα ετήσιας τουλάχιστον κατάρτισης σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Για το σκοπό αυτό προτείνεται η ίδρυση τμήματος ειδικού κλάδου εξειδικευμένων στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης στη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.

Διευθυντής Σχολείου: Μάνατζερ-Ηγέτης ή Παραδοσιακός Γραφειοκράτης;

Ο παραδοσιακός γραφειοκράτης διευθυντής είναι ο διορισμένος προϊστάμενος του σχολείου, ο οποίος προσπαθεί να συμπεριφέρεται σύμφωνα με τις προσδοκίες των ιεραρχικά ανώτερών του στην εκπαιδευτική βαθμίδα. Η επιλογή του δε γίνεται σύμφωνα με τις αρχές του σύγχρονου μάνατζμεντ, αφού διορίζεται με βάση την αρχαιότητα και απουσιάζουν δύο βασικά στοιχεία: η περιγραφή εργασίας και η προδιαγραφή θέσεως. Ο σύγχρονος διευθυντής – υποστηρίζεται – για να επιτελέσει επάξια το έργο του θα πρέπει να αναβαθμιστεί σε διευθυντή ηγέτη – μάνατζερ με σαφή προσδιορισμό των καθηκόντων του και των ευθυνών του, ώστε να αντιμετωπίσει με επιτυχία τα προβλήματα της σχολικής μονάδας ξεπερνώντας τα στενά παραδοσιακά πλαίσια, δηλαδή τη διεκπεραίωση γραφειοκρατικών υποθέσεων.

Ο όρος μάνατζερ υποδηλώνει το άτομο εκείνο το οποίο πραγματοποιεί έργο μεταχειριζόμενο ανθρώπους και διαχειριζόμενο υλικούς πόρους. Σε ελεύθερη μετάφραση θα μπορούσαμε να ταυτίσουμε τον όρο μάνατζερ με τις λέξεις: διευθυντής ή προϊστάμενος ή ηγετικό στέλεχος. Σύμφωνα με αυτόν τον απλό ορισμό ο διευθυντής συνεπάγεται ότι έχει ευρύτερη εξουσία και ευθύνη, σε σχέση με εκείνη των φορέων απλών θέσεων εργασίας και κατά επέκταση το δικαίωμα της καθοδήγησης των υφισταμένων και της λήψης αυτόβουλης απόφασης και δραστηριοποίησης.

Ας σημειωθεί ότι τελευταία κερδίζει έδαφος η άποψη για την εισαγωγή του μάνατζμεντ στη διοίκηση της εκπαίδευσης στο επίπεδο της σχολικής μονάδας.

Το μάνατζμεντ ορίζεται ως η τέχνη της επιτυχίας συγκεκριμένων στόχων με την υποκίνηση του ανθρώπινου παράγοντα και την αποτελεσματική συνένωση των ανθρώπινων πόρων. Το μάνατζμεντ εμπεριέχει ένα συνδυασμό προγραμματισμού – σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου αξιολόγησης.

Τα προσόντα ενός ηγέτη – μάνατζερ είναι περισσότερα από τα προσόντα ενός διοριζόμενου διευθυντή.

Τα κυριότερα είναι: α) η ικανότητα του συνεργάζεσθαι. Πρέπει να είναι γνώστης της ψυχολογίας του ατόμου και των ομάδων, β) η

επαγγελματική ικανότητα, η οποία εξαρτάται κυρίως από την διοικητική πείρα του και την άρτια επιστημονική κατάρτισή του, γ) η αντιληπτική ικανότητά του, δηλαδή να λειτουργεί ως επιλεκτικός παράγοντας.

Ο διευθυντής – μάνατζερ με τις διοικητικές του ικανότητες θα αξιοποιήσει: τα οικονομικά δεδομένα του σχολείου, θα περιστείλει το κόστος δευτερευουσών δραστηριοτήτων, θα συντομεύσει χρονοβόρες διαδικασίες, θα προσδώσει μεγαλύτερη δυναμική στον επιμορφωτικό πόλο του σχολείου, εκσυγχρονίζοντας τις δομές του και αναβαθμίζοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Για τη μετάβαση, όμως, στο «πολυλειτουργικό» πρότυπο διευθυντή – μάνατζερ εκφράζεται η άποψη ότι ενέχει κινδύνους «μεταφύτευσης επιχειρηματικών πρακτικών» με κίνδυνο να οδηγηθούμε «στη χάραξη εκπαιδευτικής τροχιάς με κριτήρια αντλημένα από το χώρο του μάρκετινγκ». Εάν υποβαθμίσει τη σημασία της συμβολής των ανθρώπινων πόρων στην επιτυχία του έργου του και αποδυθεί σε απόπειρα μεταφύτευσης τακτικών μάρκετινγκ στον εκπαιδευτικό σχεδιασμό, υπάρχει κίνδυνος η σχολική μονάδα να μετατραπεί σε οργανισμό επιχειρηματικής φύσης. Επίσης, ο διευθυντής – μάνατζερ διατρέχει τον κίνδυνο να ταυτιστεί περισσότερο με το ρόλο του μάνατζερ και λιγότερο με εκείνον του εκπαιδευτικού, συνθήκη που αλλοιώνει τον παιδαγωγικό χαρακτήρα των ενασχολήσεών του.

Ωστόσο, κάθε απόπειρα εφαρμογής νεωτερισμού ή μεταρρύθμισης του διευθυντικού στελέχους είναι θεμιτό να συνοδεύεται με ασφαλιστικές δικλίδες.

Ενδεικτικές ασφαλιστικές δικλίδες: για να διασφαλιστεί το δημοκρατικό του ήθος απαιτείται η συναινετική διαδικασία πραγμάτευσης, ανάλυσης και ερμηνείας κάθε ζητήματος που προκύπτει με τελικό κριτή βέβαια την πλειοψηφική αποδοχή λύσης μετά από σύσκεψη, την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη σύγκλιση απόψεων, διακριτική προτεραιότητα του όρου «διευθυντής» έναντι του όρου μάνατζερ .

Η δημοκρατική αρχή διοίκησης υπαγορεύει ότι ο διευθυντής σχολείου κατά τη λήψη αποφάσεων πρέπει να χρησιμοποιεί ουσιαστικά τη μέθοδο της συμμετοχικής ηγεσίας. Ο ικανός διευθυντής επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη διοίκηση του σχολείου. Συνεργάζεται μαζί του για το σχεδιασμό και την επίτευξη διδακτικών στόχων.

Δε θα συμφωνήσουμε με την άποψη που διατυπώνεται για τους διευθυντές – μάνατζερ ότι η εφαρμογή της αποκέντρωσης θα μετατρέψει τα στελέχη της διοίκησης της εκπαίδευσης σε μάνατζερ – διαχειριστές της σχολικής πραγματικότητας, που θα είναι υποχρεωμένα να αναζητούν πηγές χρηματοδότησης για τη λειτουργία του σχολείου.

Ο διευθυντής – μάνατζερ μπορεί να αποδομήσει τα αυτονόητα, να γίνει φορέας στοχασμού και κριτικής σκέψης, να αξιοποιήσει τη

θέση του, να εμπλουτίσει την παιδαγωγική της κοινωνικής δικαιοσύνης και την πολιτική παιδαγωγική (Μαυρογιώργος Γ. 2005).

3. Ο ρόλος του σημερινού – υποδειγματικού διευθυντή.

Στη σχετική βιβλιογραφία ο όρος «ρόλος» χρησιμοποιείται με διαφορετικές έννοιες. Γενικά, ο ρόλος είναι ένα σύνολο καθηκόντων και δικαιωμάτων που προκύπτουν από τη θέση που κατέχει το άτομο μέσα σε μια κοινωνική οργάνωση.

Δύο είναι οι βασικές κατηγορίες καθηκόντων του διευθυντή, οι οποίες προκύπτουν από τις θεσμικές προδιαγραφές.

Η πρώτη κατηγορία σχετίζεται με τις διοικητικές-γραφειοκρατικές υποθέσεις του σχολείου (αλληλογραφία κ.ά) και η δεύτερη συνδέεται με το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα και ειδικότερα με τη διαμόρφωση του ψυχολογικού κλίματος του σχολείου.

Για να ανταποκριθεί στο ρόλο του χρειάζεται αυξημένα προσόντα.

Πολλοί, πάρα πολλοί είναι και θα γίνουν διευθυντές και πολλοί διερωτώνται: «Τι να κάνω για να είμαι υποδειγματικός διευθυντής;». Ας δούμε μερικές αρχές, τις οποίες, αν έχει ένας διευθυντής, μπορεί να διεκδικήσει τον τίτλο του υποδειγματικού:

- Πίστη στη εκπαίδευση.
- Έλλειψη ικανοποίησης.
- Ενθάρρυνση.
- Προσφορά βοήθειας.
- Άριστη χρήση του υλικού.
- Εκπλήρωση των αναγκών.
- Σωστή διοίκηση.
- Διαρκής επιμόρφωση.
- Προσήνεια.
- Μετριοφροσύνη.
- Υπομονή και επιμονή.
- Χιούμορ.
- Εργατικότητα.
- Προοδευτικότητα.
- Καθαριότητα και ευπρέπεια.
- Υγεία.
- Προσωπικότητα και συμπεριφορά.
- Αμοιβή και έπαινος.
- Φιλία.

3.1. Πίστη στην εκπαίδευση

Ο υποδειγματικός διευθυντής δε διάλεξε το επάγγελμα αυτό,

γιατί δεν υπήρχε άλλος δρόμος ούτε για οικονομικούς λόγους ούτε για τις διακοπές ούτε για την κοινωνική αξία του επαγγέλματος. Για αυτόν η εκπαίδευση είναι κάτι περισσότερο από το σχολείο: είναι ένα μέσο για την πνευματική, σωματική, κοινωνική, συναισθηματική και ψυχική ανάπτυξη των μαθητών. Βασικός του σκοπός και όραμα ζωής είναι να κάνει τους μαθητές ολοκληρωμένες προσωπικότητες. Πιστεύει ότι η εκπαίδευση είναι ο κύριος φορέας διαμόρφωσης προσωπικοτήτων, γιατί μόνο αυτή δίνει τη δυνατότητα στο παιδί, και μάλιστα στα πιο κρίσιμα χρόνια της ζωής του, να γνωρίσει τον εαυτό του, τις ικανότητές του, τα όποια ταλέντα του, τις δεξιότητές του, τις πανανθρώπινες και διαχρονικές αξίες. Μέσω της εκπαίδευσης έχει την ευθύνη να καλλιεργήσει την κριτική ικανότητα του παιδιού και να το κοινωνικοποιήσει.

3.2. Έλλειψη ικανοποίησης

Ο υποδειγματικός διευθυντής δεν ικανοποιείται από τα πράγματα όπως έχουν στο σχολείο του ή από το εκπαιδευτικό σύστημα. Για έναν τέτοιο διευθυντή πάντα υπάρχουν καλύτεροι τρόποι διοίκησης του σχολείου. Καλύτεροι τρόποι διδασκαλίας. Καλύτερα αναλυτικά προγράμματα που να ανταποκρίνονται στις ειδικές ανάγκες των μαθητών. Καλύτερα εποπτικά όργανα. Καλύτεροι τρόποι που να προάγουν το όλο εκπαιδευτικό σύστημα, έτσι ώστε οι μαθητές να οδηγούνται πιο αποτελεσματικά στο να γίνουν τέτοιες προσωπικότητες που είναι ικανές να γίνουν. Όταν οι δάσκαλοι και οι μαθητές πετυχαίνουν στις προσπάθειές τους, ο καλός διευθυντής μοιράζεται μαζί τους τη χαρά. Όταν πάλι αντιμετωπίζουν προβλήματα και δυσκολίες, προσφέρει τη γνώση και τη πείρα του, για να τους βοηθήσει. Ο διευθυντής έχει μια τρομερή πίστη στην εκπαίδευση, με την έννοια ότι αυτή θα δημιουργήσει τους νέους ανθρώπους που χρειάζεται ο αυριανός κόσμος. Και επειδή ο κόσμος αλλάζει, και ο εκπαιδευτικός πρέπει να αλλάζει: Να αλλάζει τον τρόπο διδασκαλίας του, τον τρόπο προσέγγισης των μαθητών, τη διάθεση για συνεργασία, τις παιδαγωγικές του αντιλήψεις, την κριτική του διάθεση απέναντι στα καινούρια αναλυτικά προγράμματα. Ιδιαίτερα ο διευθυντής που επιδιώκει τον τίτλο του υποδειγματικού, όχι μόνο πρέπει να είναι ο πρώτος που προσαρμόζεται στις νέες απαιτήσεις, αλλά με το παράδειγμά του να δείχνει και στους άλλους τι πρέπει να κάνουν.

4.3 Ενθάρρυνση

Πολύ συχνά οι νέοι δάσκαλοι είναι ενθουσιώδεις και πολύ πρόθυμοι να εφαρμόσουν νέες μεθόδους και νέες σχέσεις με τους μαθητές και το σχολείο. Πολλές φορές είναι ενθουσιώδεις

σε ένα μόνο αντικείμενο, π.χ. λογοτεχνία, ιστορία, μουσική, οργάνωση σχολικών εκδηλώσεων κ.ά. Ο διευθυντής πρέπει να το παρατηρήσει αυτό και να το εκμεταλλευτεί (με την καλή έννοια του όρου) ανάλογα. Η εκμετάλλευση θα αποβλέπει στην ενίσχυση της τάσης του εκπαιδευτικού να αξιοποιήσει αυτή του την κλίση και για να είναι ο ίδιος ευτυχισμένος με κάτι που του αρέσει και για να ωφεληθεί το σχολείο σε έναν τομέα δραστηριοτήτων, για τον οποίο άλλοι συνάδελφοί του δείχνουν αποκρουστικότητα ή αδυναμία να προσφέρουν

Παράλληλα, μια άλλη ομάδα που χρειάζεται ενθάρρυνση είναι εκείνοι που θέλουν να πετύχουν στο επάγγελμά τους, αλλά το βρίσκουν δύσκολο. Μπορεί να στερούνται επαγγελματικών ικανοτήτων, έστω κι αν συμβαίνει να είναι έξυπνοι. Τα ακαδημαϊκά τους κριτήρια μπορεί να είναι χαμηλά. Μπορεί, επίσης, να έχουν δυσκολίες στις προσωπικές τους σχέσεις με τους συναδέλφους τους, τους μαθητές ή τους γονείς.

Ο υποδειγματικός διευθυντής ξέρει να τους ενθαρρύνει με τους εξής τρόπους:

- Συζητά μαζί τους για τις φιλοδοξίες τους.
- Προβάλλει τις δικές του δυσκολίες.
- Τους εμπνέει αυτοπεποίθηση με το να υποβαθμίζει τη σοβαρότητα των δυσκολιών.
- Τους προσφέρει ειλικρινή συμπαράσταση.
- Παρακολουθεί (αν και οι ίδιοι το επιθυμούν) τη διδασκαλία τους και συνεργάζεται μαζί τους την ώρα του μαθήματος.
- Τονίζει ενώπιον της τάξης και του συλλόγου διδασκόντων τα όποια προσόντα τους.
- Δε συζητεί με κανέναν τις αδυναμίες τους.
- Προτρέπει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται.
- Τους στηρίζει σε περιπτώσεις εχθρικής αντιμετώπισης από γονείς.
- Τους διευκολύνει στις εκπαιδευτικές και τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες.

Πάντως, ο μεγαλύτερος αριθμός αυτών που χρειάζονται ενθάρρυνση είναι οι μαθητές, είτε ενόσω βρίσκονται ακόμα στο σχολείο είτε όταν τελειώσουν.

Μια άλλη ομάδα που χρειάζεται την ενθάρρυνση του διευθυντή του σχολείου είναι οι γονείς. Τούτο θα γίνει, όταν οι γονείς ενημερώνονται υπεύθυνα και τακτικά πάνω στην πρόοδο και τις ικανότητες των παιδιών τους, πάνω στις ανάγκες και τα προβλήματα του σχολείου και γενικά πάνω στο εκπαιδευτικό σύστημα.

4.4 Προσφορά βοήθειας

Πολλοί άνθρωποι αντιμετωπίζουν προβλήματα στην καθημερινή τους ζωή. Κάποιοι απ' αυτούς επισκέπτονται το διευθυντή και ζητούν τη βοήθειά του. Εκείνος, ο διευθυντής, δεν πρέπει να είναι τόσο απασχολημένος, ώστε να μην τους προσφέρει τη βοήθειά του, όσο μπορεί. Το διδακτικό προσωπικό του σχολείου συνέχεια χρειάζεται τη βοήθεια του διευθυντή-στα διδακτικά προβλήματα, στις σπουδές, στην οργάνωση της τάξης, στην εισαγωγή νεότερων μεθόδων. Ο καλός διευθυντής ακούει προσεκτικά και με πατρικό ενδιαφέρον το πρόβλημα, χωρίς ποτέ να το εκμεταλλεύεται για οποιανδήποτε λόγο.

4.5 Άριστη χρήση του υλικού

Βέβαια, κανείς διευθυντής δεν μπορεί να έχει ό,τι ακριβώς χρειάζεται το σχολείο. Πρέπει όμως να προσπαθεί να διαχειρίζεται με το καλύτερο δυνατό τρόπο όσα διαθέτει το σχολείο. Για παράδειγμα, όταν αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα οικονομικής φύσης, δεν σηκώνει τα χέρια ψηλά, αλλά προσπαθεί να προχωρήσει στη λύση του με όσα εκείνη τη στιγμή διαθέτει.

4.6 Εκπλήρωση αναγκών

Οι δάσκαλοι χρειάζονται περισσότερα βιβλία, εποπτικά μέσα διδασκαλίας, φωτοτυπικά μηχανήματα, γραφική ύλη, ενημέρωση πάνω στις νέες τεχνολογίες κ. ά.

Οι μαθητές χρειάζονται καλύτερες αίθουσες διδασκαλίας, εργαστήρια, εκπαιδευτικούς, ήρεμη σχολική ζωή, σταθερό ωρολόγιο πρόγραμμα, κατανόηση από τους δασκάλους και από το διευθυντή.

Οι γονείς χρειάζονται ενημέρωση για την πρόοδο των μαθητών και για τις όποιες αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα. Δεν χρειάζεται πολιτική προπαγάνδα, δε χρειάζονται παράπονα και κακόμοιρο ύφος.

Οι αρμόδιοι, όταν πρόκειται για οικονομικά αιτήματα, απαντούν: «Δεν υπάρχουν χρήματα». Ο σωστός διευθυντής, όμως, πρέπει να λέει: «Υπάρχουν τρόποι να το πραγματοποιήσω». Σε καμιά περίπτωση, πάντως, δεν παραιτείται από τις επιδιώξεις του, αφού πάντα υπάρχει κάποια λύση.

4.7 Σωστή διοίκηση

Το σχολείο είναι, αναμφισβήτητα, μια κοινότητα. Χρειάζεται, επομένως, μια ανώτερη αρχή που θα διοικεί και θα οδηγεί το προσωπικό του σχολείου στην εκπλήρωση των αντικειμενικών του στόχων. Καλή διοίκηση σημαίνει: αρμονική συνεργασία διευθυντή-δασκάλων-μαθητών. Όλες οι ενέργειες του σχολείου οργανώνονται έτσι, ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματική

μάθηση.

Τίποτε δεν πρέπει να γίνεται χωρίς γνώση ή ενημέρωση του διευθυντή. Ακόμη και η διαρρύθμιση της σχολικής τάξης, ακόμη και η πρόσκληση ενός γονέα, ακόμη και μια απρεπής συμπεριφορά, πρέπει να γνωστοποιούνται στο διευθυντή. Και τούτο, γιατί ο διευθυντής μπορεί να δώσει μια καλύτερη λύση, μπορεί να γνωρίζει βαθύτερα ένα θέμα, μπορεί να αποτρέψει περαιτέρω περιπλοκές. Στο κάτω-κάτω δικαιούται να ξέρει τι συμβαίνει στο σχολείο του.

4.8 Διαρκής επιμόρφωση

Ο εκπαιδευτικός, και πολύ περισσότερο ο διευθυντής, δε σταματά ποτέ να μαθαίνει. Να μαθαίνει οτιδήποτε αφορά τη διοίκηση, την επιστήμη του, την παιδαγωγική, την οργάνωση, την πολιτική...

4.9 Προσήνεια

Οι δάσκαλοι, οι μαθητές και οι γονείς πρέπει να μπορούν να πλησιάζουν το διευθυντή και να του εκθέτουν ελεύθερα τα προβλήματά τους. Απρόσιτος διευθυντής σημαίνει προβληματικός διευθυντής. Πρόκειται για άνθρωπο που δε στηρίζεται στα πόδια του, για άνθρωπο που φοβάται πως δεν θα τα καταφέρει σε καμιά υπόθεση. Γι' αυτό προσποιείται τον πολυάσχολο. Σχολεία με τέτοιους διευθυντές γρήγορα παίρνουν τον κατήφορο.

Το γραφείο του διευθυντή πρέπει να είναι πάντα ανοιχτό και σε όλους. Κανείς δεν πρέπει να φοβάται να επισκεφθεί το διευθυντή και να ζητήσει ή να συζητήσει οτιδήποτε σχετίζεται με το σχολείο ή με το άτομό του. Και αυτή την ελευθερία πρέπει να τη δώσει ο διευθυντής με το παράδειγμά του. Με το να μιλά δηλαδή σε όλους με οικείο και φιλικό ύφος, με το να έχει χαμόγελο επιδοκimasίας για όλους, με το να ενθαρρύνει τους διστακτικούς να μιλούν ελεύθερα. Σε περίπτωση που είναι πραγματικά απασχολημένος, ζητά συγγνώμη που δεν μπορεί να δει κάποιον, αλλά φροντίζει να βρει οπωσδήποτε χρόνο να τον συναντήσει. Μια τέτοια ενέργεια σημαίνει ότι ο συγκεκριμένος διευθυντής τιμά τη θέση του, είναι πολιτισμένος και σέβεται το αίτημα και το χρόνο του ανθρώπου που τον χρειάζεται.

4.10 Μετριοφροσύνη

Ο διευθυντής ποτέ δε λέει ότι έχει απόλυτο δίκιο ή ότι τα γνωρίζει όλα. Δε διστάζει να ζητά τη βοήθεια οποιουδήποτε θεωρεί ικανό να τον βοηθήσει να ξεπεράσει μια δυσκολία. Υπάρχουν, εντούτοις, πολλοί διευθυντές οι οποίοι νομίζουν ότι ο τίτλος και μόνο είναι ικανός να τους φωτίσει αυτόματα.

Θεωρούν, λοιπόν, ότι είναι ικανοί ηγέτες, αν και δεν έχουν ασκήσει ούτε μιας μέρας εξουσία. Πιστεύουν ότι είναι μεγάλοι παιδαγωγοί, έστω και αν δεν διάβασαν κανένα παιδαγωγικό βιβλίο. Νομίζουν ότι είναι οι καλύτεροι δάσκαλοι, έστω κι αν έγιναν διευθυντές για να μην διδάσκουν πολλές ώρες. Ανακατεύονται σε όλα και, όπως αναμένεται, τα κάνουν «σαλάτα». Και το χειρότερο, γελοιοποιούνται μπροστά στους συναδέλφους, στους μαθητές, στους γονείς.

Διευθυντές αυτοδίδακτοι στη διοίκηση δεν είναι δυνατό να μη διαπράξουν τεράστια λάθη και παραλείψεις κατά την άσκηση της πολυδιάστατης διοίκησης.

4.11 Υπομονή και επιμονή

Το έργο του διευθυντή είναι πολυδιάστατο. Έχει να κάνει με ανθρώπους κάθε ηλικίας, ποικίλων αναγκών, διαφορετικού πνευματικού, οικονομικού, κοινωνικού, ηθικού επιπέδου. Πρέπει, λοιπόν, να μετατρέπεται σε άριστο ενορχηστρωτή μιας πολυμελούς ορχήστρας. Και όχι μόνο για μια φορά, αλλά για όλη τη διάρκεια της διευθυντικής του θητείας.

Για τον άξιο διευθυντή τα προβλήματα αποτελούν πρόκληση. Είναι ένα είδος αντιπάλων που πρέπει να νικήσει. Θέλει να δοκιμάζει την ικανότητά του να επιλύει κάθε είδους προβλήματα και αποκτά εμπειρία, σοφία και δύναμη, όταν οι λύσεις που δίνει είναι επιτυχείς. Ένας δύστροπος εκπαιδευτικός, ένας άτακτος μαθητής, ένας ενοχλητικός γονιός αποτελούν μόνιμα προβλήματα του διευθυντή και του σχολείου. Ο καλός διευθυντής ποτέ δεν αναστατώνεται, ποτέ δεν τα χάνει, ποτέ δεν αδιαφορεί. Με ψυχραιμία, με περίσκεψη, με σοβαρότητα και υπομονή εξετάζει το πρόβλημα, αλλά δε βιάζεται να δώσει λύση. Ούτε όμως το μεταθέτει συνέχεια μέχρι να ξεχαστεί. Βρίσκει καλύτερη λύση και την εφαρμόζει. Καλύτερη είναι η λύση που εξυπηρετεί τη σωστή λειτουργία του σχολείου, που είναι δίκαιη και αποδεκτή από την κοινή λογική. Μια λύση που στηρίζεται αυστηρά στους νόμους δεν είναι απαραίτητα και η καλύτερη λύση από ανθρωπιστική άποψη.

4.12 Χιούμορ

Σε κάθε δυσκολία ο διευθυντής προσπαθεί να χαμογελά, βλέπει την αστεία πλευρά των πραγμάτων και χαίρεται να λέει αστεία με τους συνεργάτες του χωρίς να χάνει την αυτοκυριαρχία του και τον αυτοσεβασμό του. Το κατάλληλο αστείο στην κατάλληλη ώρα «σπάει τον πάγο» και δημιουργεί κλίμα εφορίας, ενθάρρυνσης και καλής διάθεσης. Ο χώρος εργασίας απορροφά πολύ από το χρόνο της ζωής μας. Προοδευτικά αυτός ο χρόνος θα αυξάνεται. Αλίμονο, αν δεν

περνάμε καλά μέσα σ' αυτόν το χώρο. Αλίμονο, αν ξεκινάμε για το σχολείο με βαριά καρδιά. Αλίμονο στην εκπαίδευση, εάν ο δάσκαλος μπαίνει πρωί πρωί στην τάξη κατσούφης, βαριεστημένος, αγέλαστος, απειλητικός, απογοητευμένος. Ο καλός και άξιος διευθυντής και τούτο πρέπει να προσέξει να διορθώσει, όπου χρειάζεται. Και όχι, βέβαια, με την καθημερινή παρακολούθηση της ψυχολογίας του καθενός –αν και αυτό θα ήταν το τέλειο- αλλά με την ευκαιριακή ανάλυση της αξίας του γέλιου, του χιούμορ και της ευχάριστης διάθεσης για την αποτελεσματική διδασκαλία, για την οικοδόμηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων.

4.13 Εργατικότητα

Ο διευθυντής είναι υπόδειγμα εργατικού ανθρώπου. Εργάζεται τόσο σκληρά όσο και οι άλλοι, αν όχι σκληρότερα. Γιατί ο διευθυντής πρέπει να παρακολουθεί και να ελέγχει τη δουλειά όλων των άλλων. Πρέπει να επικοινωνεί με εξωσχολικούς παράγοντες. Πρέπει να ενημερώνεται για ποικίλα θέματα άμεσης προτεραιότητας και μη. Πρέπει να συντάσσει έγγραφα κάθε είδους και με διάφορους αποδέκτες. Πρέπει να σκέφτεται τρόπους για τη βελτίωση της διοίκησης, την προώθηση των διαπροσωπικών σχέσεων, την επίλυση εξωσχολικών προβλημάτων.

4.14 Προοδευτικότητα

Ο διευθυντής δεν πρέπει να αρκείται στο να εφαρμόζει απλώς τις διαταγές που του κοινοποιούν. Εάν σταματήσει σ' αυτό, σημαίνει ότι μπορεί να αντικατασταθεί στη διοίκηση από οποιονδήποτε γνωρίζει να διαβάζει και να εφαρμόζει αυτά που διαβάζει. Οι διαταγές γράφονται από ανθρώπους. Άρα, έχουν ατέλειες και, ως εκ τούτου, επιδέχονται διορθώσεις και βελτιώσεις. Ο καλός διευθυντής, ναι μεν εφαρμόζει τις διαταγές, αλλά προβαίνει σε τεκμηριωμένες προτάσεις για τη βελτίωσή τους, εάν διαπιστώσει ότι για το σχολείο του ή για την περιοχή του χρειάζεται κάτι διαφορετικό.

4.15 Καθαριότητα και ευπρέπεια

Ο υποδειγματικός διευθυντής είναι το παράδειγμα καθαριότητας και ευπρεπισμού. Τα ενδύματά του δεν είναι φανταχτερά ούτε πανάκριβα. Είναι όμως πάντα καθαρά, κατάλληλα για την εργασία του, άνετα, κομψά. Η αμφίεση του διευθυντή πρέπει να παραδειγματίζει μαθητές και δασκάλους στο θέμα της ευπρεπούς εμφάνισης. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι μαθητές χρειάζονται σωστά πρότυπα. Και μάλιστα πρότυπα από

την καθημερινή πραγματικότητα και ζωή, από το χώρο εργασίας τους, πρότυπα με το ίδιο οικονομικό επίπεδο με αυτούς.

Το να φορά κανείς τα ίδια ρούχα όλη τη χρονιά δείχνει τσιγκούνη άνθρωπο. Πώς αυτός ο εκπαιδευτικός θα μιλήσει στους μαθητές για τα αρνητικά της τσιγκουνιάς και πώς θα περιγράψει τον τσιγκούνη;

Αν φορά βρόμικα ρούχα, πώς θα πει στους μαθητές του να είναι καθαροί;

Αν ντύνεται προκλητικά, πώς θα τολμήσει να κάνει παρατήρηση στη μαθήτριά ή το μαθητή για άσεμνο ντύσιμο;

Δεν πρέπει να ξεχνά ο διευθυντής και ο εκπαιδευτικός ότι το ντύσιμο είναι προέκταση της προσωπικότητάς μας. (γράφει ο Ε.Π. Παπανούτσος)

4.16 Υγεία

Η υγεία δεν εξαρτάται απόλυτα από τη θέληση του καθενός, ούτε μιλάμε εδώ για βραχυχρόνιες ασθένειες, όπως μια γρίπη, ένα κρυολόγημα, ένα κάταγμα κ.ά. Οποσδήποτε, όμως, ένας διευθυντής που έρχεται αργά στο σχολείο, που απουσιάζει συχνά, που κουράζεται εύκολα, που ασχολείται έντονα με το πρόβλημά του, που παθαίνει κρίσεις, δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικός. Οι μαθητές και το προσωπικό χρειάζονται το διευθυντή κάθε λεπτό. Η παρουσία του και μόνο ζωογονεί το σχολείο, εμπνέει αυτοπεποίθηση σε όλους, εξασφαλίζει ηρεμία, ασφάλεια, ενεργητικότητα. Αντίθετα, η απουσία ή οι συχνές απουσίες συντελούν στην αδράνεια, στην ανευθυνότητα, στην απειθαρχία.

4.17 Προσωπικότητα και συμπεριφορά

Ο διευθυντής πρέπει να είναι μια πολυδιάστατη προσωπικότητα. Μια προσωπικότητα με καταδεκτικότητα, ευγένεια, χιούμορ, ειλικρίνεια, σεβασμό, προθυμία να ακούσει, να βοηθήσει, να λύσει προβλήματα. Γνωρίζει ότι όποιος τον πλησιάζει δεν τον πλησιάζει για να ανταγωνιστεί μαζί του, αλλά για να του θέσει το πρόβλημά του. Ένα πρόβλημα που μπορεί να είναι μικρό ή μεγάλο, σημαντικό ή ασήμαντο, προσωρινό ή χρόνιο. Ο καλός διευθυντής δεν υποβαθμίζει κανένα πρόβλημα. Τα ακούει όλα με σοβαρότητα και δε βιάζεται να απαλλαγεί από την παρουσία του άλλου, όποιος και αν είναι αυτός. Ξέρει, ασφαλώς, να διακρίνει το λόγο για τον οποίο ο καθένας τον επισκέπτεται.

4.18 Αμοιβή και έπαινος

Οι άνθρωποι, κατά κανόνα, αφήνουν να περνά απαρατήρητη

μια επιθυμητή συμπεριφορά των άλλων, ενώ καυτηριάζουν μια ανεπιθύμητη. Λίγοι γονείς, π.χ. επαινούν τα παιδιά τους που παίζουν χωρίς να μαλώνουν, που τρώνε χωρίς γκρίνια, που τακτοποιούν το δωμάτιό τους. Λίγοι γείτονες ευχαριστούν ο ένας τον άλλο, γιατί δεν προκαλούν προβλήματα ο ένας στον άλλο. Όταν όμως οι άλλοι δεν ενεργούν με τον τρόπο που θα θέλαμε, τότε προσέχουμε αυτή την ανεπιθύμητη συμπεριφορά, και μάλιστα αντιδρούμε αμέσως. Τότε κριτικάρουμε και εξηγούμε λεπτομερειακά, γιατί η συμπεριφορά τους είναι ανεπιθύμητη.

Σύμφωνα με τη θεωρία της συμπεριφοράς για τη μάθηση, ο τρόπος που οι άλλοι αντιδρούν απέναντί μας εξαρτάται κυρίως από τη δική μας αντίδραση. Ο βασικός κανόνας είναι: Ενέργειες που επαινούνται τείνουν να επαναληφθούν σε συχνότητα, ενώ ενέργειες που αγνοούνται τείνουν να εξαφανιστούν.

Είναι εσφαλμένη η τακτική να αγνοούμε τη συμπεριφορά των άλλων που μας αρέσει και να αποδοκιμάζουμε τη συμπεριφορά που δε μας αρέσει.

Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της θεωρίας της συμπεριφοράς (behaviorism) τρεις είναι οι κύριοι τρόποι αντιμετώπισης της συμπεριφοράς των άλλων:

1. Να αμείβεται η συμπεριφορά που θέλουμε να επαναληφθεί.
2. Να αποφεύγεται να τιμωρείται η ανεπιθύμητη συμπεριφορά.
3. Να αγνοείται η ανεπιθύμητη συμπεριφορά.

4.19 Φιλία

Οι εκπαιδευτικοί δεν είναι σούπερμαν. Έχουν τις ίδιες στενοχώριες, τους ίδιους φόβους και τις ίδιες αγωνίες που έχουν όλοι οι άνθρωποι. Στη ζωή τους και στη δουλειά τους χρειάζονται κάποιο σύντροφο, κάποιο φίλο.

- Κάποιον που να καταλαβαίνει τους ίδιους και τα προβλήματά τους.
- Κάποιο με τον οποίο να μπορούν να συζητούν ειλικρινά τις σκέψεις, τις επιθυμίες και τους προβληματισμούς τους.
- Κάποιον που να τον εμπιστεύονται.

Και αυτό το άτομο, τουλάχιστο στο χώρο της εργασίας, είναι ο διευθυντής, γιατί αυτός βρίσκεται τις περισσότερες ώρες στο σχολείο και έχει εποπτεία προσώπων και πραγμάτων. Δε χρειάζονται πολλές ικανότητες και πολλή προσπάθεια, για να γίνει κανείς φίλος με τον άλλο. Αρκεί να

έχει καλή διάθεση και να προσέχει τα παρακάτω:

- Να είναι προσιτός, ευαίσθητος, ευγενής.
- Να μη συμβουλεύει μόνο και να μη λέει συνεχώς στους άλλους τι να κάνουν.
- Να ακούει το συνομιλητή του προσεκτικά, υπομονετικά, φιλικά.
- Οι ερωτήσεις που υποβάλλει πρέπει να τίθενται την κατάλληλη στιγμή, να είναι σύντομες, να μην αυξάνουν το άγχος και το φόβο του ομιλητή, να μην έχουν ανακριτικό ύφος. Αντίθετα, πρέπει να ενθαρρύνουν τον ομιλητή να πει περισσότερα πάνω στο θέμα και να νιώσει πιο άνετα.
- Ο διευθυντής που πραγματικά θέλει να βοηθήσει τον άλλο δε σχολιάζει ένα θέμα που ο ομιλητής παρουσιάζει, έστω και αν φανερά κάνει λάθος.
- Ο διευθυντής-φίλος ποτέ δε δίνει ηθικά διδάγματα στον ομιλητή.

Αυτοί είναι μερικοί τρόποι με τους οποίους ο διευθυντής μπορεί να αρχίσει να βοηθά κάποιον που θέλει να ανοίξει την καρδιά του και να πει το πρόβλημά του. Κανένας απολύτως δεν μπορεί να γιατρέψει την ψυχή του συνανθρώπου του. Μπορεί όμως να του φέρεται φιλικά και ευγενικά. Μπορεί να τον ακούει και να τον ενθαρρύνει να μιλά.

Επίλογος

Στην εργασία αυτή προσπαθήσαμε να παρουσιάσουμε το θέμα της εργασίας μας που ήταν:

«Διαδικασίες λήψης αποφάσεων στη σχολική μονάδα. Πως λειτουργεί το θέμα στην ελληνική πραγματικότητα και ποιες οι προοπτικές στα πλαίσια της ποιοτικής διοίκησης».

Γνωρίζουμε ότι αυτά που παρουσιάσαμε, ιδιαίτερα στο δεύτερο μέρος της εργασίας μας, είναι εξαιρετικά δύσκολα στην εφαρμογή τους. Σε έναν χώρο μάλιστα, όπου οι διευθυντές δεν έχουν καμία διοικητική υποστήριξη. Σε έναν χώρο όπου οι διευθυντές πρέπει να συντονίσουν διαφορετικούς ανθρώπους διαφορετικής ηλικίας για την επιτυχία του ίδιου σκοπού.

Μας απασχόλησαν και πλήθος ερωτημάτων για τη βελτίωση της διοίκησης στο χώρο της εκπαίδευσης. Μιας διοίκησης που δεν συντελείται με διαταγές, αλλά κυρίως στηρίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις που θεμελιώνονται με τη συνεργασία, την αλληλοϋποστήριξη, τη φιλία, την ανθρωπιά.

Ανδριανόπουλος Αναστάσιος
Καμαρινόπουλος Σπύρος
Τζώνης Νικόλαος

Βιβλιογραφία

- 1 Αναγνωστοπούλου Μ. Τάσεις στην έρευνα για τον αποτελεσματικό διευθυντή.
- 2 Ανδρέου Α. Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης.
- 3 Γεωργογιάννης Π., Η παρουσία των δύο φύλλων στη διοίκηση της εκπαίδευσης.
- 4 Δεγερμεντζίδης Σ. Προς τη συγκρότηση Διευθυντών – Μάνατζερ σχολικών μονάδων.
- 5 Καρατάσιος Γ. Οι απαιτήσεις του ρόλου του Διευθυντή σχολικών μονάδων.
- 6 Κωτσίκης Β. Εκπαιδευτικά συστήματα.
- 7 Λιακοπούλου Ε. Γυναίκες και διοίκηση σχολικών μονάδων.
- 8 Λιάρος Δ. Διοίκηση και διαχείριση σχολικών μονάδων.
- 9 Ματσαγγούρας Η. Η σχολική τάξη.
- 10 Μαυρογιώργος Μ. όλοι και όλες θυμόμαστε ένα δάσκαλο ή δασκάλα
- 11 Μπίρμπας Θ. Σημειώσεις διδασκαλείου Δ. Ε. Πατρών.
- 12 Νόμος 1566/85
- 13 Παπαγεωργίου Η. Ο διευθυντής και ο αυτοσεβασμός του εκπαιδευτικού.
- 14 Παπανούτσος Ε. Πρακτική φιλοσοφία.
- 15 Παρασκευόπουλος Ι. Εξελικτική ψυχολογία.
- 16 Πουλής Π. Δίκαιο της εκπαίδευσης.
- 17 Σαϊτης Χ. Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης.
- 18 Σαϊτης Χ. Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο.
- 19 Σταθόπουλος Γ. Ο Διευθυντής σχολικών μονάδων.
- 20 Στιβακτάκης Ε. Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή της σχολικής μονάδας.
- 21 Τάτσης Γ. Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας.