

Η επαγγελματοποίηση του διευθυντή: Μία προσέγγιση μέσα από το πρίσμα της ανθρώπινης επικοινωνίας  
Κόνσολας Εμμανουήλ<sup>1</sup> Ορφανός Στέλιος<sup>2</sup> Τόγια Κωνσταντίνα<sup>3</sup> Φατσέα Αδαμαντία<sup>4</sup>

## Εισαγωγή

Με την παρούσα εργασία μελετάται μέσα από άξονες ανάλυσης πώς επηρεάζονται οι σχέσεις του διευθυντή ενός σχολείου με τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων. Οι άξονες ανάλυσης που σκιαγραφήθηκαν αφορούν τις κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες, τους παράγοντες της επικοινωνιακής διαδικασίας και το επικοινωνιακό περιβάλλον (κοινωνικό και φυσικό).

Βασικός στόχος είναι να τεθούν ερωτήματα και να κατατεθούν προς συζήτηση προτάσεις για την επαγγελματοποίηση του διευθυντή του σύγχρονου σχολείου, που λειτουργεί με εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον διαφορετικό σε σχέση με αυτό, που λειτουργούσε έως τις προηγούμενες δεκαετίες.

Η πολυπολιτισμικότητα των μαθητών, οι νέες τεχνολογίες και η προσαρμογή στο Ευρωπαϊκό περιβάλλον είναι μερικοί από τους βασικούς παράγοντες, που θέτουν άμεσα το θέμα της επαγγελματοποίησης του διευθυντή του σχολείου, ενός στελέχους με σημαντικό αλλά και δύσκολο ρόλο στο εκπαιδευτικό σύστημα.

### 1. Μορφές επικοινωνίας στη διοίκηση του σχολείου

Είναι γεγονός ότι το σχολείο, προέκυψε ως «κοινωνικό δημιούργημα», για να ικανοποιηθούν βασικές «κοινωνικές ανάγκες» (Κωνσταντίνου, 1994). Το σχολείο προκειμένου να λειτουργήσει για να εκπληρώσει τους στόχους του χρειάζεται κάποιο σύστημα επικοινωνίας και κάποια δομή, που να καθορίζει την κατανομή του έργου και τις σχέσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού του.

Η επικοινωνία είναι μια ευρεία έννοια στα πλαίσια της οποίας οι άνθρωποι ανταλλάσσουν, ερμηνεύουν και αξιολογούν μηνύματα, αξιοποιώντας σύμβολα, σήματα και πληροφορίες. Η χρήση του προφορικού, γραπτού και ηλεκτρονικού λόγου ορίζεται ως «λεκτική επικοινωνία» ενώ η επικοινωνία που γίνεται αντιληπτή μέσω των αισθήσεων ορίζεται ως «μη λεκτική». Η «ανθρώπινη, κοινωνική επικοινωνία» διαπραγματεύεται την πραγματικότητα, διαδικασίες, πρόσωπα, προθέσεις, σημεία, μετάδοση, αβεβαιότητα, συντονισμό και σημασία. Ο καθορισμός της επικοινωνίας ως επιτυχημένης ή μη εξαρτάται από το είδος και την ποιότητα των σχέσεων που θα δημιουργηθούν (Τσιπλητάρης, 1998 & Delhees, 1994).

Η επικοινωνία που διευκολύνει την τυπική δομή μιας οργάνωσης, όπως είναι η ανταλλαγή εγγράφων και οι αρμοδιότητες των μελών της καλείται τυπική. Η επικοινωνία που ασχολείται καθαρά με προσωπικά θέματα των υπαλλήλων της, πρακτικά αδύνατον να ελεγχθεί, καλείται άτυπη.

Η επικοινωνία διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες, όπως: κίνητρα, αξίες, συγκινησιακή κατάσταση, δεξιότητες, στάση και προθέσεις (Καπετανίδου, Βαγιωνά, 2001). Για το στόχο μιας, κατά το δυνατόν συμμετρικής, επικοινωνίας πρέπει να πληρούνται οι προϋποθέσεις της αμοιβαιότητας της συμπεριφοράς, της μετεπικοινωνίας αναφορικά με την κοινωνία, της μετεπικοινωνίας αναφορικά με τα περιεχόμενα για μια αμοιβαία ανοικτότητα και αποδοχή του εταίρου ως επικοινωνούντα και ως αποδέκτη (αναγνώριση δεξιοτήτων) (Γιαννουλέας, 1998).

<sup>1</sup> Λέκτορας στο Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ. του Πανεπιστημίου Αιγαίου, e-mail: [konsolas@rhodes.aegean.gr](mailto:konsolas@rhodes.aegean.gr)

<sup>2</sup> Δρ. Επιστημών Αγωγής του Πανεπιστημίου Αιγαίου, Υπεύθυνος Περιβαλλοντικής Εκπ/σης Β/θμιας Εκπ/σης Δωδ/σου, e-mail: [gped@dide.dod.sch.gr](mailto:gped@dide.dod.sch.gr)

<sup>3</sup> Θεολόγος, Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια στο Π.Μ.Σ. του Παν/μιου Αιγαίου «Περιβαλλοντική Εκπαίδευση», e-mail: [psemper04028@rhodes.aegean.gr](mailto:psemper04028@rhodes.aegean.gr)

<sup>4</sup> Υπεύθυνη Αγωγής Υγείας Β/θμιας Εκπ/σης Δωδ/σου, Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια στο Π.Μ.Σ. του Παν/μιου Αιγαίου «Μοντέλα σχεδιασμού ανάπτυξης εκπαιδευτικών μονάδων», e-mail: [gph@dide.dod.sch.gr](mailto:gph@dide.dod.sch.gr)

Προκειμένου να εξηγηθεί η διαδικασία της ανθρώπινης επικοινωνίας από τα μέσα του 20ου αιώνα μέχρι σήμερα έχουν αναπτυχθεί διάφορα θεωρητικά μοντέλα επικοινωνίας, όπως π.χ. των Lasswell (1948), Braddock (1958), Shannon και Weaver (1949), DeFleur (1966), Osgood και Schramm (1954), Riley και Riley (1959), Dance (1967) κ.ά. Στα μοντέλα αυτά αναφέρεται ότι το ποιόν της επικοινωνίας καθορίζουν εξωγενείς παράγοντες «παράσιτα», γίνεται κάτω από ειδικές περιστάσεις για συγκεκριμένο σκοπό, επηρεάζει και επηρεάζεται από το κοινωνικό περιβάλλον, τα δε στοιχεία, σχέσεις και περιβάλλοντα μεταβάλλονται διαρκώς.

Το σχολείο ως «ανοικτό» σύστημα οφείλει μέσω του κυρίου εκπροσώπου του (διευθυντή/-τριας) να διατηρεί καλή επικοινωνιακή πολιτική με όλους τους φορείς, που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, δηλαδή τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, τους διάφορους κοινωνικούς φορείς (π.χ. ΟΤΑ, οικονομικές μονάδες). Επιγραμματικά αναφέρουμε πέντε λειτουργίες, που κάνουν αποτελεσματικότερο το έργο του/της διευθυντή/τριας: Ο προγραμματισμός-σχεδιασμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η διεύθυνση και ηγεσία, και ο έλεγχος (Σαΐτης, 2005 & Fayol, 1949 & Scanlan, 1974).

Ο διευθυντής του σχολείου είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής. Εγκύκλιοι του Υπουργείου Παιδείας αναφέρουν σαφώς τα ειδικότερα καθήκοντα, όπως είναι η καθοδήγηση της σχολικής κοινότητας και η συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς (Υ.Α. 105657/16-10-2002 & Νόμος 1566/85, ΦΕΚ 176, τ.Α΄).

Η επαγγελματικοποίηση της διοίκησης της εκπαίδευσης εισήχθη με διαφορετικές μορφές στις Ευρωπαϊκές χώρες από το 1980. Σημαντικά ζητήματα που αφορούν την επαγγελματικοποίηση της διοίκησης της εκπαίδευσης είναι η επιλογή των στελεχών και η εκπαίδευσή τους. Ακόμη επιμέρους σημαντικά θέματα είναι: Ποιοι θα εκπαιδευτούν, όσοι ήδη διοικούν ή εκείνοι που μελλοντικά θα διοικήσουν τα σχολεία (Karsten, 1994).

## **2. Μεθοδολογία της έρευνας**

Στην παρούσα μελέτη καταγράφονται οι βασικότερες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες του/της διευθυντή/τριας μιας σχολικής μονάδας, (λεκτικές και μη-λεκτικές), του φυσικού και κοινωνικού επικοινωνιακού περιβάλλοντος και οι παράγοντες της επικοινωνιακής διαδικασίας. Η διάσταση αυτή είναι σημαντική γιατί μπορεί να οδηγήσει στην διασφάλιση τρόπων, που θα περιορίσουν τη σπατάλη σε χρόνο, χρήμα, προσπάθεια, πάντοτε βέβαια με επιθυμητή έκβαση τη συγκριτική αύξηση της αποδοτικότητας του έργου ενός διευθυντή (Δημητρόπουλος, 1991 & Rossi, Freeman, 1993).

Έγινε μελέτη των βιβλιογραφιών που σχετίζονται με τις κυριότερες θεωρίες της ανθρώπινης επικοινωνίας και επιπρόσθετα μελετήθηκε το θεσμικό πλαίσιο που καταγράφει το ρόλο και τις αρμοδιότητες του/της Διευθυντή/τριας μιας σχολικής μονάδας. Με τη συμβολή της περιγραφικής μεθόδου και την αξιοποίηση της ανάλυσης περιεχομένου προσδιορίστηκαν οι άξονες ανάλυσης της μελέτης (Best, 1970): (Α) Κοινωνικές δεξιότητες: Γνώση σύγχρονων τεχνικών όπως η διοίκηση (management), η λήψη αποφάσεων, οι επικοινωνιακές σχέσεις, η στρατηγική, ο προγραμματισμός, η πληροφορική, η καλλιέργεια (κουλτούρα) (Θεοφανίδης, 1999). (Β) Επικοινωνιακές δεξιότητες (λεκτικές και μη-λεκτικές): Για να υπάρξει επικοινωνία ο πομπός ή αποστολέας και ο δέκτης ή παραλήπτης του μηνύματος πρέπει να χρησιμοποιούν κάποιον κοινό κώδικα (Δράκος, 1999), χρήση του λόγου (λεκτική), χρήση του σώματος (μη-λεκτική). (Γ) Θετικοί και αρνητικοί παράγοντες της επικοινωνιακής διαδικασίας: Τα κίνητρα, οι αξίες, η συγκινησιακή κατάσταση, οι δεξιότητες, η στάση, οι προθέσεις (Καπετανίδου, Βαγιωνά, 2001). (Δ) Θετικό και αρνητικό φυσικό και κοινωνικό επικοινωνιακό περιβάλλον: Τα κοινωνικά σήματα, τα συναισθήματα, η κίνηση, η εξωτερική εμφάνιση παίζουν σημαντικό ρόλο τόσο για τον ομιλητή όσο και για τον ακροατή. Στο τέλος ακολουθεί συζήτηση.

### **3. Ερμηνευτική ανάλυση δεδομένων**

#### *3.1. (Α) Κοινωνικές δεξιότητες*

Για να εξασφαλίσουμε τη δημοκρατικότητα ενός σχολείου, ανοικτού στην κοινωνία απαιτείται η ισότιμη και με πνεύμα αλληλεγγύης συνεργασία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς. Οι κοινωνικές ικανότητες του ηγέτη που ενισχύουν το ρόλο του είναι: η ενσυναίσθηση, η κατανόηση των συναισθημάτων και απόψεων των άλλων, η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να αναπτυχθούν, η αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων της ομάδας, ο κατάλληλος χειρισμός των διαφορετικών ανθρώπων και ο σεβασμός των ιδιαιτεροτήτων κοινωνικών, πολιτισμικών ή θρησκευτικών του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου. Ο διευθυντής οφείλει να ανταποκριθεί στις εκπαιδευτικές, κοινωνικές, πολιτισμικές και πολιτικές προσδοκίες όλων των εθνικών ομάδων, ακολουθώντας το διαπολιτισμικό μοντέλο που έχει στόχο τη δημιουργία ανοιχτών κοινωνιών, που χαρακτηρίζονται από ισοτιμία, αλληλοκατανόηση και αλληλοαποδοχή (Γεωργογιάννης, 1997). Ο διευθυντής πρέπει να εκφράζει σαφή μηνύματα που πείθουν, να δημιουργεί συνθήκες συνοχής και συνεργασίας της ομάδας να χειρίζεται διαφωνίες και συγκρούσεις να έχει την ικανότητα να συλλαμβάνει μεταρρυθμίσεις και τη δυνατότητα να τις υλοποιεί.

#### *3.2. (Β) Επικοινωνιακές δεξιότητες (λεκτικές και μη-λεκτικές)*

Η διαπροσωπική επικοινωνία εκλαμβάνεται ως μια διαδικασία αλληλόδρασης, η οποία μπορεί να λάβει τρεις ιδιότητες: την εργαλειακή (instrumental), προσανατολισμένη στους σκοπούς της οργάνωσης, την συμπληρωματική (consummatory) σύμφωνα με τη συναισθηματική φόρτιση του πομπού και την συμπτωματική (incidental) επειδή δεν απαιτείται η ενσυνείδητη ενεργοποίηση του πομπού (Παναγιωτοπούλου, 1997). Ο επιτυχημένος διευθυντής οριοθετείται από τη σωστή χρήση και έκφραση των μη λεκτικών στοιχείων της συμπεριφοράς και τη δυνατότητα αποκωδικοποίησής της ώστε να μην υπάρξει απώλεια πληροφοριών, την ικανότητα έκφρασης στο γραπτό και στον προφορικό λόγο, το σεβασμό που αποδίδει αλλά και χαίρει από τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, την ικανότητα να ενεργοποιεί τους εκπαιδευτικούς λαμβάνοντας υπόψη τις συγκεκριμένες χωροχρονικές συνθήκες.

#### *3.3. (Γ) Θετικοί και αρνητικοί παράγοντες της επικοινωνιακής διαδικασίας*

Τα συστήματα επικοινωνίας δεν είναι στατικά, αλλά διαρκώς μεταβάλλονται και η διαδικασία της επικοινωνίας είναι κυκλική, αφού οι ρόλοι μεταξύ πομπού και δέκτη εναλλάσσονται. Η κατανόηση και η ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας (Γιαννουλέας, 1998), ενώ έννοια κλειδί στη δομή της συμπεριφοράς είναι η έννοια της προθετικότητας.

Για να λάβει χώρα μια επικοινωνιακή διαδικασία απαιτείται η ύπαρξη των φυσικών προϋποθέσεων. Η συνδιαλλαγή συμβαίνει σε κάποιο συγκεκριμένο τόπο, χρονικό πλαίσιο ανάμεσα σε τουλάχιστον δυο υποκείμενα μέσω κάποιου κώδικα, τουλάχιστον κατά ένα μέρος κοινό. Υπάρχει πάντα ένα αντικείμενο, θέμα αυτής της συνδιαλλαγής. Η επιτυχία ή αποτυχία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως: το πώς βιώνει και αντιμετωπίζει τα πράγματα και τον κόσμο το κάθε άτομο, η αυτογνωσία επηρεάζει το οπτικό του πεδίο σε σχέση με τα πράγματα, η διαμόρφωση του Εγώ, οι εμπειρίες, η ψυχοσωματική του διάθεση και διαφορετικά κάθε φορά – διάσταση χρονική και χώρου, οι προσωπικές αξίες που οριοθετούν το οπτικό του πεδίο για τον κόσμο. Έντονη αρνητική συμβολή έχουν το ανταγωνιστικό παιδαγωγικό σύστημα και η έντονη ανταγωνιστική κοινωνία.

Σε μικρές ομάδες όσο περισσότερο εξαρτώνται τα μέλη μιας ομάδας από άλλα μέλη για την πληροφόρησή τους και για τη λήψη αποφάσεων, τόσο λιγότερη ικανοποίηση δείχνουν για τη συμμετοχή τους στην ομάδα. Ακόμη όσο πιο απλές, τυποποιημένες είναι οι εργασίες, που πρέπει να γίνουν τόσο πιο συγκεντρωτική δομή επικοινωνίας υιοθετείται. Μεγαλύτερες απαιτήσεις για την

εκτέλεση μιας εργασίας ενισχύουν την ανάγκη συνεργασίας των μελών και αυξάνεται η διάχυση των πληροφοριών. Παρατηρούμε ότι στα συγκεντρωτικά σχήματα υπερισχύει η υπερπληροφόρηση (ΜακΚουέιλ & Σβεν, 1993). Όταν ένα άτομο αποτελεί κομβικό σημείο για τη ροή της πληροφόρησης τα συστήματα χαρακτηρίζονται ως συγκεντρωτικά. Τα συστήματα χωρίς κεντρικό πρόσωπο από όπου συγκεντρώνονται ή διαχέονται οι πληροφορίες χαρακτηρίζουν τις αποκεντρωτικές μορφές επικοινωνίας, και απολαμβάνουν μεγαλύτερης αποδοχής από τα μέλη της ομάδας. Εδώ μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά οι νέες τεχνολογίες.

### 3.4. (Δ) Θετικό και αρνητικό φυσικό και κοινωνικό επικοινωνιακό περιβάλλον

Στη μελέτη της αντίληψης και χρήσης του χώρου από τον άνθρωπο (Hall, 1959), αναφέρονται τρεις κατηγορίες φαινομένων του χώρου: α) η αρχιτεκτονική διαρρύθμιση του χώρου, β) τα κινητά αντικείμενα (έπιπλα, διακοσμητικά κ.α), γ) η διαπροσωπική απόσταση των αλληλεπιδρώντων, ο ανεπίσημος χώρος που υποδιαιρείται σε τέσσερα είδη αποστάσεων ανάμεσα στα άτομα: την οικεία, την προσωπική, την κοινωνική, και τη δημόσια απόσταση, εμπνεόμενος ιδιαίτερα από την ηθολογία, που οριοθετεί τη σχέση των ατόμων και εκφράζει το βαθμό οικειότητας που έχουν. Υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στην κοινωνική θέση ή στην τάση επιβολής και στη συμπεριφορά των ανθρώπων στο χώρο (Pease, 1991).

Στις φροντίδες του/της διευθυντή/-τριας θα πρέπει να είναι και η διαμόρφωση του χώρου του γραφείου. Να δίνεται η αίσθηση οικειότητας και διακριτικότητας, να τηρούνται οι κανονισμοί και οι υγιεινές συνθήκες, να υπάρχει κατάλληλος φωτισμός και προσεγμένος διάκοσμος, να είναι άνετο ώστε να υπάρχει η κατάλληλη διαπροσωπική απόσταση για να δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό φυσικό περιβάλλον, που θα διευκολύνει την εκτέλεση του διοικητικού έργου. Η έλλειψη χώρου, τάξης, καλαισθησίας, οργανωτικότητας, οι συνεχείς άσκοπες διακοπές της επικοινωνίας από την είσοδο και έξοδο ατόμων, η αίσθηση μυστικοπάθειας λειτουργούν αρνητικά στην εκτέλεση του διοικητικού έργου.

Η διασφάλιση δημοκρατικών διαδικασιών για τη λήψη αποφάσεων, η συνεργατικότητα και η έλλειψη διακρίσεων και προκαταλήψεων βοηθούν στην αποφυγή συγκρούσεων και εντάσεων και παρέχουν ίσες ευκαιρίες επικοινωνιακής συμμετοχής, ενώ ο αυταρχισμός, η έλλειψη θετικής αλληλεπίδρασης μεταξύ του προσωπικού, οι αντιζηλίες και αντιπαραθέσεις, η έλλειψη δικαιοσύνης και ισότητας και η αίσθηση αμεροληψίας δημιουργούν ένα αρνητικό κλίμα που έχει αρνητική επίπτωση και στο διοικητικό έργο του/της διευθυντή/-τριας.

## 4. Συζήτηση

Συνοψίζοντας τα παραπάνω θα συμφωνήσουμε με την Παναγιωτοπούλου ότι δυο είναι οι ιδιότητες, που χαρακτηρίζουν τις σχέσεις διευθυνόντων και διευθυνομένων: α) την υπόληψη και το σεβασμό, που χαιρεί ο διευθύνων και β) την ικανότητα του διευθύνοντος να ενεργοποιεί τα άτομα. Επιτυχημένα στελέχη θεωρούνται εκείνα που συνδυάζουν τις δύο ικανότητες (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Είναι σημαντικό ένα στέλεχος να καλλιεργήσει αυτές τις ιδιότητες, να δημιουργήσει ένα θετικό κοινωνικό περιβάλλον, να αποκτήσει κοινωνικές δεξιότητες, να ρυθμίσει το φυσικό περιβάλλον του χώρου ώστε να είναι θετικό. Αφενός χρειάζεται πόρους για να τους διαχειριστεί και μάλιστα με σωστή διαχείριση και αφετέρου επιμόρφωση. Οι απαντήσεις βρίσκονται στην επαγγελματοποίηση της διοίκησης της εκπαίδευσης, ο εμπειρισμός δεν μπορεί να υποκαταστήσει τη θεωρητική υποδομή.

Θεωρούμε ότι πρέπει να δοθεί προσοχή και ιδιαίτερη μελέτη η επαγγελματοποίηση του διευθυντή μέσα από το μοντέλο οργάνωσης για τη διοίκηση των σχολείων. Τα μοντέλα οργάνωσης του συστήματος εκπαίδευσης για τη διοίκηση των σχολείων διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: Το Συγκεντρωτικό, το Αποκεντρωτικό και το Μεικτό.

Στο συγκεντρωτικό το βάρος βρίσκεται στην κεντρική κυβέρνηση, που χρηματοδοτεί εκδίδει

οδηγίες, αναπτύσσει πρωτοβουλίες και συντονίζει. Στο αποκεντρωτικό μοντέλο η ευθύνη των παραπάνω εκχωρείται σε κατώτερα επίπεδα. Το μεικτό μοντέλο έχει χαρακτηριστικά και από τα δύο παραπάνω μοντέλα (Karsten, 1994).

Η χώρα μας έχει επιλέξει το συγκεντρωτικό μοντέλο οργάνωσης για τη διοίκηση των σχολείων. Η κεντρική κυβέρνηση έχει όμως εκχωρήσει σε κατώτερα επίπεδα ορισμένες αρμοδιότητες.

Η επαγγελματοποίηση των διευθυντών θεωρούμε ότι είναι περισσότερο αναγκαία σήμερα, μερικοί από τους λόγους είναι:

➤ Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στη διοίκηση των σχολείων. Οι νέες τεχνολογίες πέρα από γνωστικό εργαλείο, εποπτικό μέσο πληροφοριακό και επικοινωνιακό μέσο έχουν την δυνατότητα να υλοποιούν μέρος της τυπικής επικοινωνίας. Η ένταξή τους δεν μπορεί να γίνει μόνο με εγκυκλίους ή εμπειρικά. Θεωρούμε ότι χρειάζεται ειδική μελέτη για την ένταξή τους στην εκπαίδευση ώστε να συμβάλλουν σε υψηλότερες αποδόσεις καλύτερη ποιότητα έργου και εξοικονόμηση πόρων.

➤ Η διαπολιτισμική διάσταση στην εκπαίδευση, οφείλει να λαμβάνει υπόψη την αμοιβαιότητα των διαφορών πολιτισμών, να ενισχύει την ισοτιμία τους και την ισοτιμία του μορφωτικού κεφαλαίου και να παρέχει ίσες ευκαιρίες (Δαμανάκης, 1999). Σημαντική είναι η ανάδειξη του πλουραλισμού των πολιτισμικών κεφαλαίων ως δυναμικού επικοινωνίας (Γκόβαρης, 2002). Το ΥΠΕΠΘ λαμβάνοντας υπόψη ότι η Ελληνική κοινωνία σήμερα δεν είναι ένα απόλυτα ομοιογενές σύνολο αλλά συντίθεται από διαφορετικές κοινωνικές τάξεις, θρησκείες και πολιτισμικές κοινότητες, αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης και θέτει τις βάσεις για μια ουσιαστική αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών αναγκών των ομάδων με ιδιαιτερότητες κοινωνικές, πολιτισμικές ή θρησκευτικές με τον νόμο 2413/96.

➤ Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει διαμορφώσει ένα πλαίσιο πολιτικής με άμεσες επιπτώσεις στο εκπαιδευτικό σύστημα και το μοντέλο οργάνωσης για τη διοίκηση της εκπαίδευσης.

Θεωρούμε ότι οι συζητήσεις για την επαγγελματοποίηση του διευθυντή θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

➤ **Ποιοτικές αλλαγές** στο ρόλο του διευθυντή προς την κατεύθυνση του συντονιστή εμπυχωτή. Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να συμβάλλουν ώστε ο διευθυντής από ελεγκτής της πληροφορίας να γίνει συντονιστής σε συνεργατικές ομάδες εκπαιδευτικών.

➤ Την **κινητικότητα** των διευθυντών, κυρίως προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης με υψηλούς δείκτες στην ποιότητα του Εκπαιδευτικού συστήματος.

Ανακύπτουν ερωτήματα που αφορούν **την επιλογή για τα θέματα εκπαίδευσης** ή με ποια προτεραιότητα θα διδαχθούν αυτά; (Αύξηση γενικών γνώσεων, Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης, βελτίωση διαχείρισης των πόρων, πολιτική προσωπικού; κλπ).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γεωργογιάννης, Π., (1997), *Θέματα Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης*, Gutenberg:Αθήνα,.

Γκόβαρης, Χ., (2002), Η κατανόηση του «ξένου», Προβλήματα και προοπτικές για τη Διαπολιτισμική Αγωγή, στο: *Μύθοι, Μαθηματικά, Πολιτισμοί: αποσιωπημένες σχέσεις στην εκπαίδευση* στο Μ. Καΐλα, Φ. Καλαβάσης, Ν.Πολεμικός (Επιμέλεια), Ατραπός: Αθήνα.

Δαμανάκης, Μ., (1998) Η Εκπαίδευση των Παλιννοστούντων και Αλλοδαπών Μαθητών στην Ελλάδα (Διαπολιτισμική Προσέγγιση). Gutenberg: Αθήνα.

Δημητρόπουλος Ε. (1991), *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση* (μέρος πρώτο), Γρηγόρης:Αθήνα.

Best, J.W., (1970), *«Research in Education»*, Englewood Cliffs: New Jersey.

Δράκος Γεώργιος, (1999), *Ζητούμενα Ζητήματα*, (αυτοέκδοση): Αθήνα.

Delhees, K.H. (1994): *Soziale Kommunikation*. Westdeutscher Verlag:Opladen

Θεοφανίδης, Σ., (1999), *Ποιος είναι ηγέτης, η ποιότητα της ηγεσίας*, ΠΑΠΑΖΗΣΗ: Αθήνα.

Josien M., Βαγιάτης Γ., & Γιαννουλέας Μ., (1995), *Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο*, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ: Αθήνα.

- Hall E., (1959), *The Hidden Dimension*, Anchor Books: United States
- Καπετανίδου Μ., Βαγιωνά Γ., (2001), Διαπολιτισμική Επικοινωνία: Μαζί ζούμε – Μαζί μαθαίνουμε, Ι΄ Διεθνές Συνέδριο *Ελληνική Παιδεία και Παγκοσμιοποίηση*, ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ: Ναύπλιο.
- Karsten S., (1994). *Επαγγελματοποίηση της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*, Μια Ευρωπαϊκή Σύγκριση, στο Β. Κοντογιώργος & Π. Ορφανίδης (Επιμέλεια), Ευρωπαϊκό Εκπαιδευτικό Συνέδριο, *Ο Έλληνας Εκπαιδευτικός και Η Ευρωπαϊκή του Διάσταση*. Εκπαιδευτήρια Κωστέα Γείτονα.
- Κοντάκος, Α. & Πολεμικός Ν., (2000), *Η Μη Λεκτική Επικοινωνία στο Νηπιαγωγείο*, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ: Αθήνα.
- Κοντάκος, Α. & Σταμάτης Π., *Μη λεκτική επικοινωνία στην αρχαιότητα: το παράδειγμα του «Πρωταγόρα»*,  
<http://www.rhodes.aegean.gr/kontakos/mathimata/DidaktikiEpikeoinonia/PROTAGORAS.htm>
- ΜακΚουέιλ, Ν., & Βιντάλ Σ., (1993), *Μοντέλα Επικοινωνίας, Για τη μελέτη των μέσων μαζικής ενημέρωσης*, ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ: Αθήνα.
- Νόμος 1566/30-9-1985 ΦΕΚ 167, «*Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*».
- Νόμος 2413/96 (ΦΕΚ. 124 τ.Α /17/6/1996), *Διαπολιτισμική εκπαίδευση, σκοπός* (κεφ. Ι άρθρο 34).
- Παναγιωτοπούλου Ρ., (1997), *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*, ΚΡΙΤΙΚΗ: Αθήνα.
- Pease A., (1991), *Η γλώσσα του σώματος*, ΕΣΟΠΤΡΟΝ: Αθήνα.
- Possi H. & Freeman E. (1993), *Evaluation. A Systematic Approach*, Sage publications, London.
- Σαΐτης, Χ., (2005), *Οργάνωση και Λειτουργία των σχολικών μονάδων*, Αθήνα (αυτοέκδοση).
- Scanlan B., (1974) *Management 18*, J. Wiley: New York.
- Τσιπλητάρης, (1998), *Ψυχοκοινωνιολογία της Σχολικής Τάξης*, Αθήνα.
- ΥΑ 105657/Δ1/16-10-2002, «*Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων διδασκόντων*».
- Fayol, H. (1949), *General and industrial Management*, Pitman: London