

# Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 2016, Αρ. 2

6ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΟΜΕΑΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ Π.Τ.Δ.Ε.  
ΚΕΝΤΡΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΨΥΧΟΦΥΣΙΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



## 6<sup>ο</sup> ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Υπό την αιγίδα του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων  
24-26 Ιουνίου 2016

### ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ

ISSN: 2529-1157

#### ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

~~Παπαδόπουλος~~ Ιωάννης

Πολυγρονοπούλου Σταυρούλα

~~Μπασιλιάς~~ Αγγελική

ΙΟΥΝΙΟΣ 2016

## Η αναγκαιότητα ύπαρξης διευθυντών-ηγετών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Βασιλική Τσούνη, Ιωάννης Αναστασόπουλος, Μαρία  
Γονίδου, Γεώργιος Τσούνης

doi: [10.12681/edusc.1013](https://doi.org/10.12681/edusc.1013)

## Βιβλιογραφική αναφορά:

Τσούνη Β., Αναστασόπουλος Ι., Γονίδου Μ., & Τσούνης Γ. (2017). Η αναγκαιότητα ύπαρξης διευθυντών-ηγετών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 2016(2), 1351–1364.  
<https://doi.org/10.12681/edusc.1013>



## **Η αναγκαιότητα ύπαρξης διευθυντών-ηγετών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς**

Βασιλική Τσούνη, Καθηγήτρια Φιλόλογος

vtsouni@yahoo.gr

Ιωάννης Αναστασόπουλος, Καθηγητής, Θεολόγος

GIANNISANASTASOP@HOTMAIL.COM

Μαρία Γονίδου, Ψυχολόγος

mariagonidou@live.com

Τσούνης Γεώργιος, Καθηγητής, Φυσικής Αγωγής

tsounisgeorge@yahoo.com

### **Περίληψη**

Η παρούσα έρευνα έθεσε στο επίκεντρο της μελέτης την εκπαιδευτική μονάδα προκειμένου μέσα από τη μελέτη της λειτουργίας της να καταγράψει ποιες από τις αρχές της Διοίκησης εφαρμόζονται ήδη ή θα μπορούσαν με την συστηματικότερη εφαρμογή τους να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα. Ορίζοντας αρχικά την αποτελεσματικότητα, αναφερθήκαμε στη συνέχεια στη Διεύθυνση και την Ηγεσία στο χώρο της εκπαίδευσης και παρουσιάσαμε τις διαφορές τους.

Βασική επιδίωξή μας είναι να καταγράψουμε τη γνώμη των εκπαιδευτικών σχετικά με το προφίλ των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Α Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αθηνών αλλά και τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων από αυτούς προκειμένου να αναδειχθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που διαφοροποιούν τον διευθυντή από τον ηγέτη και να επισημανθεί η ανάγκη για επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα Ηγεσίας και Διοίκησης. Η έρευνα διεξήχθη με επισκόπηση μικρής κλίμακας μέσω ανωνύμου ερωτηματολογίου προκειμένου να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία, το μεγάλο δείγμα και η ευκολία εξαγωγής συμπερασμάτων.

Τα συμπεράσματα που αναδείχθηκαν ενίσχυσαν τη θέση για αξιοποίηση των λειτουργιών της Διοίκησης στην εκπαιδευτική διαδικασία. Τόνισαν επίσης την

έλλειψη διευθυντών –ηγετών και κατέδειξαν την αδυναμία των σχολικών μονάδων να πραγματοποιούν επιμορφωτικές δράσεις αλλά και να καινοτομήσουν. Τέλος η έρευνα ανέδειξε την ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών σε θέματα Διοίκησης και Ηγεσίας πριν αλλά και κατά τη διάρκεια της θητείας τους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε λίγο πριν αλλάξει το πλαίσιο επιλογής των διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας.

**ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ: Διοίκηση, Ηγεσία, Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Αποτελεσματικότητα.**

### **Summary**

This research set the focus of the study the educational unit in order through the study of the function of the record which of the Administration already implemented, or could their systematic application to contribute to the efficiency. initially setting the effectiveness, then discussed in the Management and Leadership in the field of education and presented their differences.

Our basic aim is to record the opinion of teachers about the directors profiles of schools of A Division of Secondary Athens Education and the administration of educational units of them in order to highlight the characteristics that differentiate the Director of the leader and highlighted the need for teacher training in Leadership and Management issues. The survey was conducted with small-scale survey via anonymous questionnaire to ensure reliability, the large sample and the inference ease.

The conclusions emerged strengthened position to exploit the functions of management in the educational process. They also stressed the lack -igeton directors demonstrated the inability of schools to realize training courses and innovate. Finally, research has highlighted the need for continuous training of managers in Management and Leadership before and during their tenure. The survey was conducted just before changing the selection box of primary and secondary managers.

**KEY- WORDS:** Management, Leadership, Management Education Effectiveness.

## 1. Εισαγωγή

Αντικείμενο της μελέτης μας είναι η σημαίνουσα θέση του διευθυντή για το σχολικό οργανισμό καθώς θα πρέπει να πάψει πια να θεωρείται απλός διεκπεραιωτής διοικητικών και υπηρεσιακών θεμάτων, ένα ακόμα γρανάζι μιας αδηφάγας γραφειοκρατίας, αλλά να αναλαμβάνει ποικίλους ρόλους μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό ο οποίος συνεχώς μεταβάλλεται και εξελίσσεται, να είναι παράλληλα συντονιστής, οργανωτής, αναμορφωτής αλλά και υπεύθυνος για την αναβάθμιση αυτού όπως αναφέρει ο Smith (1990) . Επομένως τα ακαδημαϊκά προσόντα του, δηλαδή οι γνώσεις οι οποίες πηγάζουν από την επιστημονική γνώση του αντικειμένου του είναι κατανοητό πως δεν επαρκούν, δεν αποτελούν εχέγγυο για την ανάδειξή του στον πλέον κατάλληλο για τη θέση του διευθυντή. Πρέπει επομένως να ερευνηθεί με ποιο τρόπο μπορεί ο διευθυντής να μεταβληθεί συνειδητά από απλό γραφειοκράτη σε ηγέτη με θέληση να επιφέρει αλλαγές προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού καθώς μέσω των αποτελεσμάτων στις εξετάσεις, τη μέτρηση της ικανοποίησης των μαθητών, των κηδεμόνων τους αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας αυτή καθίσταται μετρήσιμη. Θα πρέπει επομένως να καταγράψουμε ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που καθιστούν μια σχολική μονάδα αποτελεσματική και ποια χαρακτηριστικά φέρει ένας αποτελεσματικός διευθυντής.

## 2. Η Αποτελεσματικότητα Στους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς

Η αποτελεσματικότητα στο χώρο της εκπαίδευσης άρχισε να μελετάται από τη δεκαετία του 1970. Πρώτος ο R. Edmonds όπως αναφέρουν οι Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου (1994), επεσήμανε πως ένα αποτελεσματικό σχολείο θα πρέπει να έχει ισχυρή διοίκηση, σχολικό κλίμα το οποίο να εξασφαλίζει τη σχολική πρόοδο, υψηλές προσδοκίες από το μαθητικό δυναμικό, ξεκάθαρο πλαίσιο αξιολόγησης των επιδόσεων και τέλος να επικεντρώνεται στην απόκτηση βασικών μορφωτικών δεξιοτήτων. Δεν πρέπει να μας διαφεύγει πως η εκπαιδευτική μονάδα χαρακτηρίζεται ως ένα ανοικτό σύστημα και ως εκ τούτου ο κύριος στόχος της είναι η επιβίωση. Προκειμένου λοιπόν να επιβιώσει πρέπει να επιτύχει ένα σύνολο στόχων οι οποίοι όπως αναφέρει ο A. Paisey( Μπρίνια, 2008) είναι αρχικά ατομικοί καθώς αφορούν τις προσωπικές επιδιώξεις εκπαιδευτικών και μαθητών και τον σχεδιασμό της δράσης τους προκειμένου να τους επιτύχουν. Ακολούθως αναφέρονται στην εκπαιδευτική διαδικασία καθώς αποσκοπούν μέσω της μάθησης να οδηγηθούμε σε βαθύτερες

αλλαγές και τέλος στα εκπαιδευτικά μέσα, δηλαδή στους πόρους που είναι απαραίτητα για την επίτευξη της διαδικασίας μάθησης.

Ακόμα στόχο κάθε εκπαιδευτικής μονάδας αποτελεί και η ευελιξία, η ικανότητα δηλαδή αναπροσαρμογών και αλλαγών ανάλογα με τα εκάστοτε δεδομένα, η επίτευξη των στόχων με την κατάλληλη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και τέλος η κάλυψη των αναγκών των μαθητών και των οικογενειών τους για εκπαίδευση, συναισθηματική ωρίμανση, κοινωνικοποίηση. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως η διεύθυνση-ηγεσία ενός οργανισμού έχει έναν πολυσύνθετο ρόλο και προκειμένου να ανταποκριθεί θα πρέπει να γνωρίζει και να πραγματώνει όσα οδηγούν στην επίτευξη των στόχων αυτού. Η Thuler (1994) μάλιστα επισημαίνει πως η σχολική αποτελεσματικότητα δεν είναι εμφανώς μετρήσιμη αφού περισσότερο «χτίζεται, ασκείται και βιώνεται». Στην έρευνά της παρουσιάζει ως δείκτες αποτελεσματικότητας το κλίμα του σχολείου, τον πολιτισμό και την ηθική του καθώς και την θετική αλληλεπίδραση μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων. Μάλιστα θεωρεί πως η αποτελεσματικότητα δεν είναι θέμα εξωτερικών μετρήσεων αλλά τα εμπλεκόμενα μέλη είναι αυτά που καθορίζουν τους στόχους και τα μέσα επίτευξης αυτών, τα κριτήρια επίτευξης και οργανώνουν συνεχώς την αξιολόγησή τους. Αλλά και ο Thiebaud (2005) ορίζει ως παράγοντες αποτελεσματικότητας την, την ισορροπία, την υιοθέτηση καινοτομιών και την προσωπική δέσμευση στην επίτευξη των στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας. Στην έρευνά του επίσης αναφέρεται στο συνεκτικό και συνεπές κλίμα πειθαρχίας, στην καλλιέργεια των ενδοσχολικών σχέσεων, στη συμμετοχή εκπαιδευτικών και μαθητών στη σχολική ζωή, στην οργάνωση της διδασκαλίας και την διαχείριση της συμπεριφοράς των μαθητών με σκοπό τη μάθηση και τέλος στην αξιολόγηση και ανατροφοδότηση. Ο Ζαβλανός (1998) υποστηρίζει πως η βασική υπευθυνότητα του ηγέτη έγκειται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεχούς βελτίωσης αλλά και εκσυγχρονισμού του οργανισμού του οποίου ηγείται. Συγκεκριμένα για την εκπαιδευτική μονάδα ο Σαΐτης (2002) θεωρεί αποτελεσματική τη διοίκηση εκείνη όπου οι προσδοκίες του διευθυντή-ηγέτη, του συλλόγου διδασκόντων και του έργου συγκλίνουν. Οι Andrews & Soder (1997) υποστηρίζουν πως η αποτελεσματικότητα κρίνεται κυρίως από την διάθεση του διευθυντή να βρίσκεται παντού μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό δρώντας υποστηρικτικά και παρωθητικά.

Ουσιαστικά δηλαδή αποτελεσματική διοίκηση είναι αυτή που επικεντρώνεται στα αποτελέσματα αλλά και τις σχέσεις μεταξύ όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η συνεχώς εξελισσόμενη πραγματικότητα, οι προσδοκίες της κοινωνίας αλλά και οι αλληπάλλληλες αλλαγές επιτάσσουν την προσαρμογή της εκπαιδευτικής μονάδας στις κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις καθώς και στις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες. Όπως αναφέρει ο Χαλκιώτης (1999) η αποτελεσματικότητα ουσιαστικά κρίνεται από την επίτευξη ή όχι των στόχων και μάλιστα όπως επισημαίνει ο Πασιαρδής (2006) η επιτυχία των στόχων πρέπει να σχετίζεται με την όσο το δυνατόν μικρότερη σπατάλη πόρων.

Ένα αποτελεσματικό σχολείο είναι το ζητούμενο για διάφορες ομάδες που εμπλέκονται άμεσα με αυτό. Αρχικά οι μαθητές, οι οποίοι βλέπουν στο σχολείο το μέσον για την επίτευξη του βασικού στόχου τους που είναι η μόρφωση και κυρίως η είσοδος στην ακαδημαϊκή κοινότητα, στη συνέχεια οι γονείς που επιθυμούν να κάνουν την επιλογή εκείνη που θα βοηθήσει τα παιδιά τους να κατακτήσουν τους στόχους τους, οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι μοχθούν καθημερινά καθώς διέπονται από τον έρωτα του να εμψυχήσουν τη γνώση αλλά και επιζητούν το να αναγνωρίζεται η προσπάθεια τους χωρίς βέβαια να παραβλέπουμε πως το σχολείο δεν είναι αποκομμένο από το κοινωνικό γίγνεσθαι, αντιθέτως συνυπάρχει, δέχεται τις όποιες επιδράσεις είναι ομάδες με διαφορετική σύνθεση οι οποίες όμως επιδιώκουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας η καθεμιά για τους δικούς της λόγους κάποιοι βέβαια από τους οποίους συμπίπτουν. Ουσιαστικά θα πρέπει να αποδεχθούμε ότι από την στιγμή που δεν υπάρχει ξεκάθαρη διατύπωση των επιδιωκόμενων στόχων, είναι δύσκολη η μέτρηση της αποτελεσματικότητας μιας σχολικής μονάδας.

Όμως όπως αναφέρει ο Καψάλης (2005) υπάρχουν δύο ομάδες χαρακτηριστικών οι οποίες μπορούμε να υποστηρίξουμε πως συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα μιας εκπαιδευτικής μονάδας. Η πρώτη ομάδα αναφέρεται σε οργανωτικά χαρακτηριστικά και η δεύτερη κυρίως στην εσωτερική ζωή του οργανισμού. Ο διευθυντής ουσιαστικά προσπαθεί σύμφωνα με την Πετρίδου (2011) να συνταιριάζει την κριτική διαμόρφωση, υποδοχή και εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής η οποία εκπορεύεται από την κεντρική εξουσία με τη διαμόρφωση μιας εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής της εκάστοτε σχολικής μονάδας της οποίας προΐσταται. Όσον αφορά τα οργανωτικά χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής: Α. Η Διεύθυνση του σχολείου Εδώ αναφερόμαστε στην αгаστή συνεργασία μεταξύ του

διευθυντή και των εκπαιδευτικών προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση της σχολικής επίδοσης των μαθητών. Στην προσπάθεια αυτή ο διευθυντής έχει πρωταρχικό ρόλο καθώς η παρουσία του είναι αισθητή στην εκπαιδευτική μονάδα.

Σύμφωνα με τη Μυλωνά (2011) ένας διευθυντής-ηγέτης που διέπεται από ορθολογισμό και επικεντρώνεται στον καθορισμό και την επίτευξη των στόχων εκτελώντας, αξιολογώντας και αναπροσαρμόζοντας την πολιτική για την επίτευξή τους διοικεί έναν αποτελεσματικό οργανισμό. Μάλιστα ο Σαΐτης τονίζει πως βάσει ερευνητικών δεδομένων επιτυχημένοι είναι οι διευθυντές εκείνοι που ασχολούνται με όλες τις πτυχές της σχολικής ζωής, συζητούν με τους εκπαιδευτικούς, επιλύουν προβλήματα και δεν είναι απλοί διεκπεραιωτές. Ο διευθυντής είναι αυτός που καλλιεργεί σύμφωνα ένα θετικό κλίμα, είναι υπεύθυνος για τον συλλογικό προγραμματισμό, κατανέμει ορθά υποχρεώσεις και ευθύνες, παρακινεί τους εκπαιδευτικούς, θέτει χρονικά όρια για την επίτευξη στόχων επομένως είναι εύκολο να συμπεράνουμε τον σημαίνοντα ρόλο του για την ύπαρξη ενός ευνοϊκού κλίματος μάθησης και συνεργασίας.

Η δεύτερη ομάδα αναφέρεται στη Διεύθυνση που δίνει έμφαση στη διδασκαλία. Σαφώς τόσο η χαλαρή όσο και αυταρχική διεύθυνση δεν προάγουν τις υψηλές σχολικές επιδόσεις, επομένως όταν η διδασκαλία γίνεται αντικείμενο συζήτησης και η βελτίωσή της στόχος της εκπαιδευτικής μονάδας έχουμε θετικά αποτελέσματα. Ο Πασιαρδής (2005) μάλιστα επισημαίνει πως στα αποτελεσματικά σχολεία το 80% του χρόνου των εκπαιδευτικών αφιερώνεται στη διδασκαλία. Είναι βέβαια δύσκολο έτσι όπως εξελίσσεται κάθε χρόνο το διδακτικό έτος και με δεδομένο ό,τι υπάρχει απώλεια διδακτικών ωρών για ποικίλους λόγους να ακολουθηθεί με ακρίβεια ο προγραμματισμός του διδακτικού έργου. Όμως αν από την αρχή του έτους γίνει μια ορθολογική κατανομή τότε σίγουρα θα αξιοποιηθεί κάθε προσφερόμενη ώρα αποτελεσματικά. Επομένως και εδώ η παρέμβαση του διευθυντή μπορεί να προάγει τη διαδικασία.

Η Τρίτη ομάδα αναφέρεται στη σταθερότητα του συλλόγου διδασκόντων. Οι συχνές εναλλαγές του διδακτικού προσωπικού δημιουργούν μια ασυνέχεια όσον αφορά τις μεθόδους διδασκαλίας και διασπούν μια ομάδα της οποίας είναι αποδεδειγμένη η αποτελεσματικότητα ή τουλάχιστον υπάρχει ένας σαφής προσανατολισμός προς αυτή την κατεύθυνση. Βέβαια η σταθερότητα αυτή δεν είναι



πάντοτε δεδομένη καθώς είναι συχνές οι μετακινήσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού, κυρίως στις σχολικές μονάδες των επαρχιών αλλά και στα αστικά κέντρα λόγω συγχωνεύσεων μονάδων, συμπλήρωσης ωραρίου των εκπαιδευτικών κ.τ.λ.

Ακολουθώς είναι εξίσου σημαντική η διάρθρωση και οργάνωση του αναλυτικού προγράμματος. Όταν σε μια εκπαιδευτική μονάδα είναι γνωστοί οι σκοποί και οι στόχοι της εκπαιδευτικής διαδικασίας όπως τονίζει ο Πασιαρδής & Πασιαρδή (2006) διευθυντής και εκπαιδευτικοί συνεργάζονται μελετώντας το αναλυτικό πρόγραμμα και εισηγούνται τρόπους υλοποίησής του με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία.

Την πέμπτη ομάδα απαρτίζει η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Με δεδομένο ότι η εκπαιδευτική μονάδα είναι ένα ανοικτό σύστημα, αλληλεπιδρούν με την κοινωνική πραγματικότητα μέσα στην οποία εντάσσεται, πρέπει να υπάρχει μέριμνα προκειμένου οι εκπαιδευτικοί να αποκτήσουν δεξιότητες και να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες όπως αυτές απορρέουν από τις προτιμήσεις των ιδίων και το πρόγραμμα του σχολείου. ΣΤ. Συνεργασία με τους γονείς. Η Χατζηπαναγιώτου (2008:223) επισημαίνει πως ο εκπαιδευτικός οργανισμός είναι ένα πολύπλοκο ανοικτό σύστημα όπου εκπαιδευτικοί, μαθητές και γονείς βρίσκονται σε μια σχέση συνεχούς αλληλεπίδρασης, έτσι αντιλαμβανόμαστε ότι η εμπλοκή των γονέων, η ενημέρωσή τους για τους στόχους του σχολείου και τις υποχρεώσεις των μαθητών, είναι ένας ακόμα παράγοντας ο οποίος αυξάνει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Αλλά και ο Σαΐτης (2005) τονίζει τη σημασία της αρμονικής επικοινωνίας με τους γονείς ως χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή.

Ακολουθεί η αναγνώριση των σχολικών επιδόσεων. Με τον τρόπο αυτό, δηλαδή την άμεση και έμμεση ενθάρρυνση των μαθητών καλλιεργείται ένα ευνοϊκό μαθησιακό κλίμα και οι μαθητές επιδιώκουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Σαφώς είναι σημαντική αξιοποίηση του διδακτικού χρόνου. Ευνόητο είναι πως όταν ο διδακτικός χρόνος αξιοποιείται στο έπακρο αυξάνεται η αποτελεσματικότητα.

Δεν πρέπει βέβαια να παραβλέπουμε το γεγονός ότι η αποτελεσματική διοίκηση της τάξης μεγιστοποιεί τη μάθηση ενώ η σύνταξη και πραγμάτωση ενός σχεδίου μαθήματος διασφαλίζει την επιτυχή πορεία της μαθησιακής διαδικασίας. Ως όγδοος παράγοντας της αποτελεσματικής διοίκησης τίθεται η συνεργασία και η στήριξη. Η δημιουργία ενός ενθαρρυντικού κλίματος μάθησης πρέπει να προέρχεται από τις

εκπαιδευτικές αρχές έτσι ώστε μέσω της ηθικής και πρακτικής βοήθειας να επιτευχθούν τα ευνοϊκότερα αποτελέσματα, ο βασικός στόχος που έχει ορίσει και επιδιώκει ο κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός.

Αλλά η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας επηρεάζεται και από την εσωτερική ζωή του οργανισμού. Έτσι μπορούμε να επισημάνουμε τέσσερα χαρακτηριστικά τα οποία συμβάλλουν στην αύξηση της σχολικής αποτελεσματικότητας. Αρχικά θα αναφερθούμε στον κοινό σχεδιασμό της εργασίας και των δραστηριοτήτων καθώς και στην καλλιέργεια ενός συναδελφικού κλίματος. Έτσι, αφενός θα υπάρχει ενιαία στρατηγική και αφετέρου αυτό το θετικό κλίμα θα διαχέεται σε όλη τη σχολική κοινότητα. Αλλά και το αίσθημα της κοινότητας δημιουργεί το αίσθημα του ανήκειν (Καψάλης, 2005). Με τον τρόπο αυτό ο εκπαιδευτικός παύει να ασκεί ένα μονήρες επάγγελμα όπου υπάρχει ο ίδιος και η σχολική τάξη και αισθάνεται συναισθηματικά ασφαλής, επαγγελματικά ικανοποιημένος, μοιράζεται φόβους και ανησυχίες αλλά και καινοτόμες ιδέες.

Το επόμενο χαρακτηριστικό αναφέρεται στην ύπαρξη σαφών στόχων και προσδοκιών. Ένας σύλλογος διδασκόντων με καλά σχεδιασμένους στόχους αλλά και υψηλές προσδοκίες από το μαθητικό δυναμικό του σχολείου σαφώς και απευθύνει περισσότερες και καλύτερες συμβουλές με αποτέλεσμα να προάγει την αποτελεσματικότητα. Τέλος η τάξη και η πειθαρχία που επικρατεί σε ένα σχολείο σύμφωνα με τον Καψάλη συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα αφού περιορίζει την απώλεια χρόνου αλλά και δυνάμεων αποτρέπει διάφορες προβληματικές συμπεριφορές και δημιουργεί ένα θετικό μαθησιακό κλίμα. Επιπροσθέτως ο Πασιαρδής (2006) αναφέρει τους κάτωθι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού σχολείου:

Α. Η προσοχή του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι πάντοτε στραμμένη στην ποιότητα της εκπαίδευσης. Β. Είναι σημαντικός πάντα ο χρόνος που αφιερώνεται στην εκπαίδευση. Γ. Υπάρχει υγιής οργάνωση και αίσθημα ασφάλειας το οποίο συνδράμει τη διδασκαλία. Δ. Οι εκπαιδευτικοί περιμένουν όλοι οι μαθητές να φτάσουν σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο επίδοσης και για το σκοπό αυτό αναγνωρίζουν τις διαφορετικές μαθησιακές ανάγκες, δημιουργούν το κατάλληλο μαθησιακό κλίμα αλλά και δίνουν κίνητρα.

Η Μυλωνά (2006)τέλος επισημαίνει ότι η αποτελεσματικότητα στο χώρο της εκπαιδευτικής μονάδας είναι μια πολυδιάστατη έννοια στην οποία πρέπει να εντάξουμε όχι μόνο τους μετρήσιμους στόχους αλλά και κοινωνικούς, συναισθηματικούς ψυχοκινητικούς στόχους. Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός όπου όμως εντοπίζεται πως η παρεχόμενη εκπαίδευση είναι ποιοτική ενώ παράλληλα υπάρχει ισότητα ευκαιριών προφανώς μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματικός.

### **3. Ο Διευθυντής Της Εκπαιδευτικής Μονάδας Ως Βασικός Παράγοντας Για Την Αποτελεσματικότητα Αυτής.**

Σαφώς μια εκπαιδευτική μονάδα διαφέρει από μια επιχείρηση αρχικά ως προς τα κίνητρα που στην πρώτη περίπτωση είναι κυρίως ηθικά και έχουν να κάνουν με τη μεταλαμπάδευση της γνώσης και την δημιουργία ακέραιων χαρακτήρων ενώ στη δεύτερη περίπτωση είναι υλικά καθώς τόσο τα παραγόμενα προϊόντα όσο και τα κέρδη είναι μετρήσιμα. Όπως υποστηρίζει ο Ματθαίου (2012) η αποτελεσματικότητα στην εκπαιδευτική διαδικασία καθορίζεται από την προσφορά στο μαθητή και κατά συνέπεια στο κοινωνικό σύνολο μέσω της καλλιέργειας ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων ενώ στον κόσμο των επιχειρήσεων συνδέεται με το κέρδος. Δεν μπορούμε επίσης να παραβλέψουμε πως μια επιχείρηση καλείται κάτω από ανταγωνιστικούς όρους να καλύψει τις ποικίλες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού ενώ η σχολική μονάδα μέσα σε ένα κλίμα όχι βέβαια απόλυτα απαλλαγμένο από ανταγωνιστικές διαθέσεις κυρίως μεταξύ των μαθητών αλλά συχνά και των εκπαιδευτικών να ανταποκριθεί στην ανάγκη για γνώση.

Με δεδομένο λοιπόν πως η εκπαιδευτική μονάδα πρέπει να είναι αποτελεσματική θα προσπαθήσουμε να καταγράψουμε την συμβολή του διευθυντή στην επίτευξη αυτής. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας σήμερα παύει πια να θεωρείται ένας απλός διαχειριστής διοικητικών και υπηρεσιακών υποθέσεων σύμφωνα με τη Στραβάκου (2003)αλλά είναι ουσιαστικά το πρότυπο για κάθε είδους ζητήματα που αφορούν την εκπαιδευτική μονάδα. Είναι ο εμψυχωτής, συντονιστής, αναμορφωτής του εκπαιδευτικού έργου άλλα και του εκπαιδευτικού προσωπικού, των μαθητών όπως και των γονιών. Είναι αυτός που παρακινεί και ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς, διαγιγνώσκει τυχόν ελλείψεις αλλά και περαιτέρω ικανότητες αυτών και πράττει ανάλογα, πάντα επιδιώκοντας τη συνεργασία, τον ορθό προγραμματισμό αλλά και τον έλεγχο μέσω της αξιολόγησης, έτσι επιτυγχάνει την αποτελεσματικότητα.

Επομένως μόνο ατυχής δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η επιστημονική παραδοχή πολλών μελετητών ότι η ηγεσία της σχολικής μονάδας είναι αυτή που καθορίζει την ποιότητα του παραγόμενου έργου. Οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι αυτοί που συγκεντρώνουν υψηλές βαθμολογίες αρχικά στην πρωτοβουλία και ακολούθως στην διακριτικότητα και την ευγένεια. Στη σχολική μονάδα μάλιστα η οποία προτίθεται να καθιερώσει αλλαγές και να εισάγει καινοτομίες με πρόθεση να αυξήσει τα περιθώρια της αυτονομίας της με συγκεκριμένες δράσεις και πρακτικές είναι ακόμα πιο αναγκαίος ο εμπνευστικός, συντονιστικός και διευκολυντικός ρόλος του διευθυντή για τη διασφάλιση της επιτυχούς αλληλεπίδρασης και συνεργασίας, την ανάπτυξη κουλτούρας αλλά και την επίτευξη της αυτοβελτίωσης του εκπαιδευτικού μέσα από καλά συντονισμένα επιμορφωτικά προγράμματα όπως αναφέρει ο Μαυρογιώργος (1999).

Επιπρόσθετα σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014) ο διευθυντής είναι αυτός που καλείται σε συνεργασία με το σύλλογο διδασκόντων και με δεδομένο το γεγονός ότι κάθε σχολείο έχει διαφορετική πληθυσμιακή σύσταση αλλά και διαφορετικές ανάγκες να πρωτοστατήσει προκειμένου να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα με στόχο τη βελτίωση του σχολείου. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Λαΐνας (2004): «αποτελεσματικός διευθυντής- αποτελεσματικό σχολείο» θέλοντας έτσι να επισημάνει πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη ενός ανθρώπου ο οποίος δημιουργεί θετικό κλίμα, και είναι ουσιαστικά «πανταχού παρών» στο χώρο του σχολικού οργανισμού. Αποτελεσματικός δεν μπορεί να είναι ο διευθυντής ο οποίος βρίσκεται κλεισμένος στο γραφείο του πίσω από στοίβες αταξινόμητων εγγράφων προσπαθώντας να διεκπεραιώσει γραφειοκρατικές υποθέσεις αλλά αντίθετα ο άνθρωπος με προοπτική και όραμα, θέληση να δημιουργήσει μια κοινή κουλτούρα και μια σύμπνοια μεταξύ όλων των εμπλεκομένων στη μαθησιακή διαδικασία φορέων.

Ο Θεοφιλίδης και οι συνεργάτες του αναφέρουν (Ράπτης & Βιτζιλάκη, 2007) πως ο επιτυχημένος διευθυντής είναι «πρώτος μεταξύ ίσων». Εξυπακούεται πως θα πρέπει να εργάζεται με σύστημα, διαμορφώνοντας ένα κλίμα υψηλών απαιτήσεων, να κατέχει ο ίδιος πολύ καλά τις διδακτικές πρακτικές αλλά και να συνεργάζεται ομαλά με το εκπαιδευτικό προσωπικό αξιοποιώντας το έμπυχο και άπυχο υλικό προκειμένου να επέλθει η επιθυμητή βελτίωση της σχολικής μονάδας. Σαφώς θα πρέπει να διοικεί έχοντας θέσει σαφή όρια έτσι ώστε να επικρατεί πειθαρχία αλλά και

να τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα με την παράλληλη αξιοποίηση του χρόνου προς όφελος της μαθησιακής διαδικασίας. Τέλος θα πρέπει να αξιολογεί κατά πόσον επετεύχθησαν οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Ο Σαΐτης(2008) μάλιστα τονίζει πως πρωτίστως θα πρέπει να διαθέτει υψηλό βαθμό νοημοσύνης έτσι ώστε να είναι σε θέση να προβλέψει και να διευθετήσει καταστάσεις. Αυτό όμως που συμβάλλει ιδιαίτερα στην επιτυχημένη διοίκηση ενός οργανισμού είναι η προσωπικότητα του διευθυντή και μάλιστα χαρακτηριστικά όπως η πίστη στον εαυτό του, η δημιουργικότητα, η ενσυναίσθηση, η κοινωνικότητα και κυρίως η ικανότητα να δημιουργεί όραμα στους υφισταμένους του. Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός δεν είναι απλά ένας χώρος εφαρμογής «έξωθεν εντολών» και σχεδιασμού αλλά ένας ζωντανός οργανισμός ο οποίος πέρα από τις γραφειοκρατικές διαδικασίες αναφέρεται σε παιδιά, σε μια ομάδα δυναμική, με εναλλασσόμενα ενδιαφέροντα και συναισθήματα και ευμετάβολη συμπεριφορά. Αλλά και σε ό,τι αφορά τους εκπαιδευτικούς θα πρέπει ο διευθυντής να έχει την ικανότητα να αντιληφθεί τις κλίσεις και τα ενδιαφέροντα, τις ελλείψεις και τους φόβους τους σχετικά με την εκπαιδευτική διαδικασία και αξιοποιώντας τα θετικά αλλά και καλύπτοντας μέσα από επιμορφώσεις αλλά και διάλογο να οδηγήσει τον οργανισμό στην δημιουργία μιας κουλτούρας η οποία θα τον χαρακτηρίζει. Η εμπειρία μας βέβαια από το χώρο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχει πάντα να καταδείξει διευθυντές με όραμα και διοικητικές ικανότητες. Συχνά παρατηρείται αδυναμία προώθησης των γενικών και ειδικών στόχων της σχολικής μονάδας η οποία πηγάζει από ελλείψεις ικανοτήτων και γνώσεων του διευθυντή ( Πασιαρδής, 2006) και ουσιαστικά οφείλεται σε εσφαλμένη επιλογή προσώπου και όπως είναι εύλογο έχει αρνητικές συνέπειες τόσο για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας όσο και για τις σχέσεις των υπηρετούντων σε αυτή.

#### **4. Συμπεράσματα**

Οι συνεχόμενες αλλαγές στο εκπαιδευτικό τοπίο απαιτούν προσαρμοστικότητα, κριτική αποδοχή και ευελιξία. Οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί θα πρέπει αρχικά να αποβάλλουν την εσωστρέφεια και να αξιοποιήσουν τις αλλαγές. Η αποτελεσματικότητα γίνεται βασικό ζητούμενο και επιδίωξη καθώς μέσα από αυτή επιτυγχάνεται η πρόοδος και ουσιαστικά η εκπαιδευτική μονάδα μετατρέπεται σε ένα ζωντανό οργανισμό όπου η βελτίωση, η συνεργασία και η καινοτομία γίνονται συστατικά στοιχεία της φυσιολογίας της. Ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός

για την αποτελεσματικότητα και παρά το γεγονός ότι η επίτευξή της μπορεί να εξαρτηθεί από ποικίλους παράγοντες, η δημιουργία κοινού οράματος, η σαφής στοχοθεσία, το συνεργατικό κλίμα, το ενδιαφέρον για τις επιδόσεις των μαθητών και τη βελτίωση αυτών συμβάλλουν στην προαγωγή της. Ο διευθυντής μέσα από την επιστημονική πληρότητα, την ικανότητα να εμπνέει και να συμπαρασύρει αλλά και την καλή γνώση της Διοικητικής Επιστήμης μπορεί να επιτύχει να άρχεται ενός οργανισμού αποτελεσματικού όπου θα κυριαρχεί ένα θετικό κλίμα. Δεδομένης λοιπόν της σημασίας της αποτελεσματικότητας θα πρέπει να επιδιώξουμε να πραγματοποιούν οι παράγοντες εκείνοι που συντελούν στην εδραίωση της αποτελεσματικότητας προκειμένου εκπαιδευτικοί, μαθητές και γονείς να δρέψουν τις θετικές επιδράσεις της.

### **Βιβλιογραφία Ελληνόγλωσση**

Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ.(1994). Εξουσία και Οργάνωση -Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Αθήνα :Λιβάνης.

Ζαβλανός, Μ., (1998).Μάνατζμεντ. Αθήνα: Έλλην. Καψάλης, Α., (2005) Οργάνωση και διοίκηση σχολικής μονάδας. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Λαίνας, Α., (2004). «Τα έργα του Διευθυντή σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.» Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος.

Μαυρογιώργος, Γ., (1999). «Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών και Επιμορφωτική Πολιτικήστην Ελλάδα,Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Καψάλης, Α., (2005) Οργάνωση και διοίκηση σχολικής μονάδας.. -». Στο Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Σ.Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος. Διοίκηση Εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Β΄ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .Πάτρα: ΕΑΠ

Ματθαίου, Δ., (2012).Συγκριτική Σπουδή στην Εκπαίδευση, Θεωρήσεις, Ζητήματα, Διεθνείς Εκπαιδευτικές Τάσεις και Προοπτικές .Αθήνα

Μπρίνια,Β.(2008).Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης. Αθήνα: Σταμούλης.

Μυλωνά, Ζ., (2005). Διευθυντής και Αποτελεσματική Μονάδα. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.

Πασιαρδής, Π., (2014). Εκπαιδευτική Ηγεσία. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π., & Πασιαρδή, Γ.,(2006) Αποτελεσματικά σχολεία. Αθήνα: Δάρδανος

Πετρίδου, Ε., (2011).Διοίκηση- Μάνατζμεντ. Μια Εισαγωγική Προσέγγιση. Θεσσαλονίκη: Σοφία.

Ράπτης, Ν &Βιτσιλάκη., Χ (2007). Ηγεσία και Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων .Η ταυτότητα του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Αφ. Κυριακίδη.

Σαΐτης , Χ., (2008). Ο Διευθυντής Στο Δημόσιο Σχολείο. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σαΐτης, Χ., (2002). Οργανωτικός Σχεδιασμός του Σχολικού μας Συστήματος. Με πολλά ή λίγα επίπεδα Διοίκησης; Στο Σύγχρονη Εκπαίδευση.τ.24.

Στραβάκου, Π. (2003). Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Αφ .Κυριακίδη

Χαλκιώτης, Δ., (1999). «Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οικονομικά». Στο Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νιτσόπουλος, Β., &Χαλκιώτης, Δ., (επιμ). Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Τόμος Α. Πάτρα: ΕΑΠ

Ξενόγλωσση

Andrews, R., &Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. Educational Leadership, 44, (6).

Smith, A., (1990). ‘Bridging the gap between the employees and management’” Public Relations Journal, 46 (11).

Ιστοσελίδες

Thurler, G.,(1994). “Des icoles efficaces ũ l’ıvaluation de l’ıtablissement: origines et implications du concept.”.Ανακτήθηκεαπόστις 20 –3- 2015 από : [www.unige.ch](http://www.unige.ch).

Thiubaud,M.,(2005) “Climatscolaire”. Ανακτήθηκε στις 27-4-2015 από  
<http://www.relationsansviolence.ch>