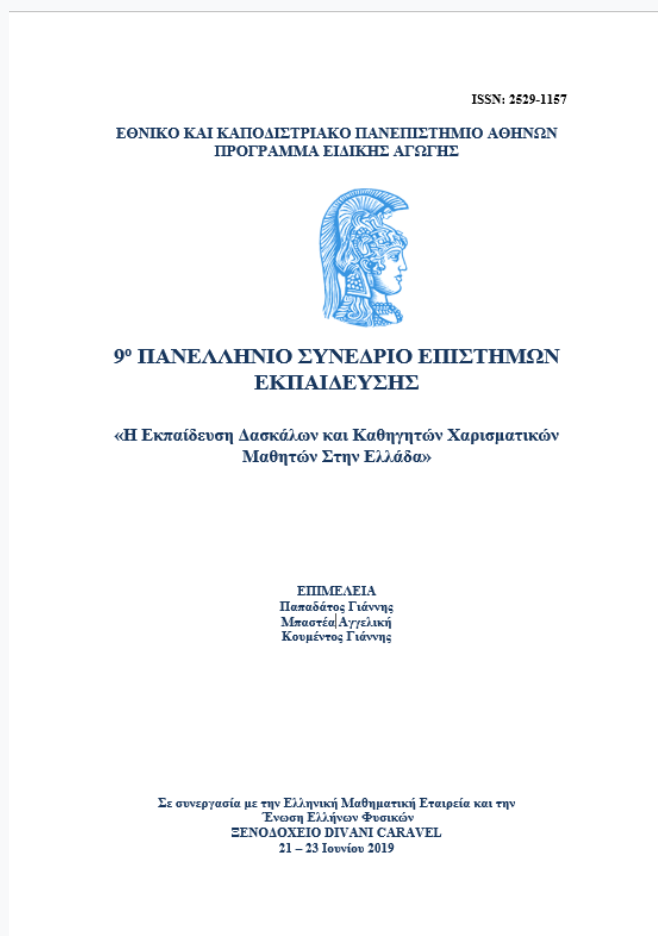


## Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 9 (2019)

9ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



**Μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης: Συγκριτική προσέγγιση ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων και δημόσιων εκπαιδευτικών οργανισμών λυκειακής εκπαίδευσης στην πόλη του Βόλου**

*Δημήτριος Χαλκιώτης, Μαρίνα – Αικατερίνη Διαμαντή*

doi: [10.12681/edusc.3184](https://doi.org/10.12681/edusc.3184)

### Βιβλιογραφική αναφορά:

Χαλκιώτης Δ., & Διαμαντή Μ. – Α. (2020). Μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης: Συγκριτική προσέγγιση ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων και δημόσιων εκπαιδευτικών οργανισμών λυκειακής εκπαίδευσης στην πόλη του Βόλου. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 9, 881–889. <https://doi.org/10.12681/edusc.3184>

# Μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης: Συγκριτική προσέγγιση ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων και δημόσιων εκπαιδευτικών οργανισμών λυκειακής εκπαίδευσης στην πόλη του Βόλου

Δημήτριος Χαλκιώτης (PhD), Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο  
[dhalkiotis@gmail.com](mailto:dhalkiotis@gmail.com)

Μαρίνα – Αικατερίνη Διαμαντή, Φιλολόγος Α.Π.Θ., M.Ed.  
[marina\\_diamad@hotmail.com](mailto:marina_diamad@hotmail.com)

## Περίληψη

Τα μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης που υιοθετούν οι διευθυντές των εκπαιδευτικών οργανισμών διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη λειτουργία και την ανάπτυξή τους. Στην παρούσα εργασία διερευνώνται τα μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης που χρησιμοποιούνται στα δημόσια λύκεια και τα ιδιωτικά φροντιστήρια λυκειακής εκπαίδευσης στην πόλη του Βόλου, και επιχειρείται η συγκριτική προσέγγισή τους. Η έρευνα αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Στο θεωρητικό μέρος παρουσιάζονται λειτουργικοί ορισμοί, έννοιες και θεωρίες από τη διεθνή βιβλιογραφία για τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών, εξετάζονται τα μοντέλα, οι θεωρίες και τα διάφορα στυλ διοίκησης, λήψης αποφάσεων και ηγεσίας και περιγράφεται το νομικό πλαίσιο λειτουργίας των δημοσίων λυκείων και των φροντιστηρίων. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η πρωτογενής έρευνα που διεξήχθη με την ποιοτική μέθοδο, μέσω προσωπικών συνεντεύξεων σε τέσσερις διευθυντές λυκείων και οκτώ διευθυντές ιδιωτικών φροντιστηρίων στην πόλη του Βόλου. Τα δεδομένα προέκυψαν κατόπιν απομαγνητοφώνησης των ηχογραφημένων συνεντεύξεων. Το συμπέρασμα της έρευνας είναι πως το μοντέλο σχολικής διοίκησης που χρησιμοποιείται στα δημόσια

λύκεια του Βόλου είναι κυρίως το «δημοκρατικό» σε συνδυασμό με το «συμμετοχικό» μοντέλο λήψης αποφάσεων, ενώ στα ιδιωτικά φροντιστήρια κυριαρχεί το «ανθρωπιστικό» στυλ διοίκησης το οποίο εναλλάσσεται ανάλογα με τις περιστάσεις με το «δημοκρατικό». Τέλος, στα ιδιωτικά φροντιστήρια χρησιμοποιείται το «συμβουλευτικό» μοντέλο λήψης αποφάσεων.

**Λέξεις – κλειδιά:** Μοντέλα Εκπαιδευτικής Διοίκησης, Δημόσια Λύκεια, Ιδιωτικά φροντιστήρια

## Abstract

The educational management models which are adopted by the managers of educational organizations play an extremely significant role in their function and development. The present thesis investigates the educational management models which are used in public high schools and private educational institutes in the city of Volos, while there has furthermore been an attempt of their approximate comparison. This study consists of two separate parts, the theoretical and the researching one. In the theoretical part there are presented functional definitions, meanings and theories of international bibliography for the management of educational organisations, the models, theories and different ways of management decision-taking and leadership are examined and the legal framework of the function of public high schools and private educational institutes is described. In the second part, the primary research which has been carried out following the qualitative method is presented through private interviews with four managers of public high schools and eight managers of private educational institutes in the city of Volos. The data have emerged after the transcription of

the interviews' audio records. The conclusion of the current thesis is that the model of management which is mostly used in public high schools of Volos is a combination of the "democratic" one with the "participatory" model of taking decisions, while in private educational institutes the "humanitarian" model of management prevails and it is often replaced by the "democratic" one depending on the circumstances. Finally the "consultative" style of taking decision is used in private educational institutes.

**Keywords:** Educational management model, private institutes, high schools

## **Εισαγωγή**

Ο τρόπος οργάνωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος είναι αποτέλεσμα πολιτικών επιλογών στο πλαίσιο ενός γενικότερου πολιτικού σχεδιασμού, ο οποίος καθορίζει τον τρόπο κατανομής της εξουσίας, των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων και προσδίδει στο εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας συγκεντρωτικό χαρακτήρα (Κατσαρός, 2008). Στη χώρα μας, εκτός από τα δημόσια σχολεία λειτουργούν συμπληρωματικά και τα ιδιωτικά φροντιστήρια (ΥΠΕΠΘ). Μάλιστα, όσο οι μαθητές προχωρούν στις τάξεις του Γυμνασίου και του Λυκείου, τόσο η ζήτηση των ιδιωτικών φροντιστηρίων αυξάνεται, ενώ στις τελευταίες τάξεις του Λυκείου, όπου οι μαθητές προετοιμάζονται για τις εισαγωγικές εξετάσεις στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, η ζήτηση κορυφώνεται. Τα ιδιωτικά φροντιστήρια στον αντίποδα των δημόσιων λυκείων διαθέτουν αυτονομία και ελευθερία επιλογών, παράγοντες που προσδίδουν αποκεντρωτικό χαρακτήρα (Παπαναούμ, 2000, σελ.31).

Η εισαγωγή των αρχών του σύγχρονου μάνατζμεντ στην εκπαίδευση έχει πλέον συντελεστεί και αφορά τόσο τον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα, παρουσιάζοντας ομοιότητες και διαφορές στον τρόπο εφαρμογής (Κουτούζης, 1999, σελ. 13-14). Το μάνατζμεντ εφαρμόζεται στον τομέα της εκπαίδευσης με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των οργανισμών (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008, σελ. 31). Ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η διοίκηση διαδραματίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην επίτευξη αυτού του σκοπού. Στην παρούσα εργασία εξετάζονται τα μοντέλα (στυλ) εκπαιδευτικής διοίκησης που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές των δημόσιων λυκείων συγκριτικά με αυτά που υιοθετούν οι διευθυντές των ιδιωτικών φροντιστηρίων λυκειακής εκπαίδευσης στην πόλη του Βόλου. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρείται υλοποίηση πρωτογενούς έρευνας στην οποία διερευνώνται τα μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης μέσα από τις απόψεις και τις στάσεις των διευθυντών που κατέχουν διευθυντικές θέσεις στους δύο αυτούς τομείς.

## **Το management στην εκπαίδευση**

Οι διάφορες προσεγγίσεις της Εκπαιδευτικής Διοίκησης παρέχουν πολύ σημαντικές πληροφορίες τόσο στους επιστήμονες που μελετούν την εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης στον εκπαιδευτικό τομέα, όσο και στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς που καταλαμβάνουν ή πρόκειται να καταλάβουν στο μέλλον διοικητικές θέσεις σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Η μελέτη και κατανόηση της εκπαιδευτικής διοίκησης θεωρείται απαραίτητη για «την ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων των εκπαιδευτικών οργανισμών, καθώς και για την επιτυχία των στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης» (Everard & Morris, 1999). Παρά την ιδιομορφία των εκπαιδευτικών οργανισμών, η εξέλιξη της εκπαιδευτικής διοίκησης ακολούθησε τις εξελίξεις της διοικητικής επιστήμης και προσαρμόστηκε ανάλογα με τα ισχύοντα δεδομένα (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008, σελ. 31 · Κατσαρός, 2008). Η τάση των εκπαιδευτικών οργανισμών και εκπαιδευτικών συστημάτων για αποκέντρωση λειτούργησε καθοριστικά προς την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων management, αλλά και την εφαρμογή στην πράξη των διάφορων θεωριών εκπαιδευτικής διοίκησης (Argyris,1970 · Blake & Mouton, 1964· Drucker, 1954· Gouldner, 1954· McGregor, 1960· Mintzberg, 1979· Weber, 1947).

## **Τα μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης και ο ρόλος του διευθυντή**

Η γνώση των μοντέλων και θεωριών διοίκησης σε συνδυασμό με τη γνώση των μοντέλων λήψης απόφασης δίνει στους εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε διευθυντικές θέσεις ένα μεγάλο πλεονέκτημα προκειμένου να οδηγήσουν τον εκπαιδευτικό οργανισμό που διοικούν στην επιτυχία και την ανάπτυξη (Πασιαρδής, 2004· Ζαβλανός, 1987, σελ. 71-72). Για να λειτουργεί ομαλά και αποτελεσματικά η εκπαιδευτική μονάδα, οι διευθυντές θα πρέπει να προσαρμόζουν τις γνώσεις τους από τα θεωρητικά μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης στις

ανάγκες του κάθε οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο διοίκησης, επομένως οι διευθυντές θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή προς αυτήν την κατεύθυνση. Ο ρόλος του διευθυντή αναδεικνύεται πολυδιάστατος. Θα πρέπει να κατέχει τις δεξιότητες που απαιτούνται για να μπορεί ταυτόχρονα να τηρεί την γραφειοκρατία, να εφαρμόζει τη νομοθεσία και τους κανονισμούς, να λύνει διοικητικά προβλήματα, να καθορίζει εκπαιδευτικούς στόχους, να προγραμματίζει, να ελέγχει, να αξιολογεί, να διαμορφώνει κλίμα εμπιστοσύνης, να προωθεί τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, να μεριμνά για την μέγιστη δυνατή παραγωγή και τις καλές σχέσεις με τους υφισταμένους του, να διακατέχεται από δημιουργικότητα και νεωτερισμό (Everard & Morris, 1999 ·Blake 7 Mouton, 1964 · Ζαβλανός, 1987).

### **Το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας**

Μελετώντας το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας, στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, κρίθηκε απαραίτητο να μελετηθεί η ισχύουσα νομοθεσία που αφορά τη διοίκηση των Λυκείων και την αδειοδότηση των ιδιωτικών φροντιστηρίων. Η συνύπαρξη των δημόσιων Λυκείων με τα ιδιωτικά φροντιστήρια λυκειακής εκπαίδευσης που προετοιμάζουν τους μαθητές για της εισαγωγικές εξετάσεις στα Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. αναδεικνύει την σημαντικότητα της παρούσας εργασίας, η οποία θα προσπαθήσει να ερμηνεύσει τον τρόπο άσκησης της διοίκησης συγκριτικά στις δύο αυτές δομές, οι οποίες νομοθετικά και θεωρητικά είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη, πρακτικά όμως αλληλοσυμπληρώνονται. Η συγκριτική προσέγγιση θα μας επιτρέψει να ερμηνεύσουμε σε βάθος τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τις απόψεις των διευθυντών για τον τρόπο άσκησης της εξουσίας στους δύο χώρους.

### **Αναγκαιότητα και πρωτοτυπία**

Ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται οι διάφορες δραστηριότητες της διοίκησης στις εκπαιδευτικές μονάδες είτε πρόκειται για ιδιωτικές είτε για δημόσιες διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999). Ο τρόπος με τον οποίο επιτελούνται οι λειτουργίες της διοίκησης έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες και έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες (Πασιαρδής, 2004). Η ύπαρξη των διαφόρων θεωριών επιβεβαιώνει το γεγονός πως στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει πλήθος μελετών αναφορικά με τα μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης (Σαΐτης, 2000). Το ίδιο ισχύει και για τα ελληνικά δεδομένα. Στην Ελλάδα συναντάμε αρκετές μελέτες οι οποίες διερευνούν τα μοντέλα σχολικής διοίκησης στον δημόσιο τομέα (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1990). Ωστόσο, δεν έχει μελετηθεί σε βάθος η διοίκηση των ιδιωτικών φροντιστηρίων λυκειακής εκπαίδευσης.

Η σημασία της παρούσας έρευνας βρίσκεται στη σύγκριση των μοντέλων διοίκησης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα λυκειακής εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότεροι πτυχιούχοι καθηγητικών σχολών στις μέρες μας στρέφονται στην ιδιωτική εκπαίδευση λόγω της πολύ μεγάλης αναμονής που υπάρχει για διορισμό στα δημόσια σχολεία (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999). Μεγάλο ποσοστό καθηγητών, λοιπόν, εργάζεται σε ιδιωτικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς και υπάρχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διερεύνηση του τρόπου άσκησης της διοίκησης, καθώς η εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών εξαρτάται κυρίως από τον τρόπο άσκησης της διοίκησης (Πασιαρδής, 2004). Επιπλέον, η πλειοψηφία των μαθητών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στρέφεται στα ιδιωτικά φροντιστήρια θεωρώντας την εκπαίδευση εκεί παραγωγικότερη και αποτελεσματικότερη.

Η μελέτη της υπάρχουσας κατάστασης στη διοίκηση των Λυκείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην πόλη του Βόλου μας επιτρέπει τη διερεύνηση της κατάστασης στα δημόσια σχολεία αλλά και τη σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα προκειμένου

να εξαχθούν συμπεράσματα που θα λειτουργήσουν ως εργαλεία για την αποτελεσματικότερη διοίκηση και στις δύο πλευρές.

Με την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης, είμαστε σε θέση να διακρίνουμε την ύπαρξη διαφορετικών μοντέλων διοίκησης σε διαφορετικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Ακόμα και στο συγκεντρωτικό σύστημα του ελληνικού δημοσίου εκπαιδευτικού συστήματος, όπου ο διευθυντής του κάθε σχολείου βρίσκεται σε συνεχή εξάρτηση από την κεντρική εξουσία και τα περιθώρια αυτονομίας στις λήψεις αποφάσεων είναι ελάχιστα, μπορεί κανείς να εντοπίσει διαφορές στον τρόπο με τον οποίο ασκείται η εξουσία και επιτελούνται οι διάφορες λειτουργίες της διοίκησης. Το ίδιο ισχύει και για τους ιδιωτικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς, οι οποίοι μάλιστα διαθέτουν πολύ περισσότερα περιθώρια αυτονομίας.

Τα διάφορα στυλ ηγεσίας και μοντέλα διοίκησης επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού, γεγονός που έχει ήδη επιβεβαιωθεί από προηγούμενες μελέτες. Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στη συγκριτική διερεύνηση των μοντέλων διοίκησης που εφαρμόζονται στα δημόσια και ιδιωτικά εκπαιδευτήρια στην πόλη του Βόλου. Τα αποτελέσματα της έρευνας, δηλαδή τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτή τη σύγκριση, μας επιτρέπουν να οδηγηθούμε σε ορισμένες διαπιστώσεις που δεν είχαν μέχρι πρότινος αποδειχτεί και τεκμηριωθεί. Είναι πολύ σημαντικό να προκύψει στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία μια μελέτη που πραγματεύεται τη συγκεκριμένη σύγκριση. Αυτό συμβαίνει γιατί οι περισσότεροι μελετητές της διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών στην Ελλάδα έχουν εξαντλήσει σχετικά θέματα, όμως έχουν περιοριστεί στα δημόσια σχολεία. Η παρούσα μελέτη θα επεκταθεί στον χώρο των ιδιωτικών φροντιστηρίων που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον κυρίως λόγω της μεγάλης προσέλευσης μαθητών και της προτίμησης και εμπιστοσύνης που δείχνουν οι περισσότεροι γονείς σε αυτά.

### **Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθούν τα μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης που χρησιμοποιούνται στις λειτουργίες της διοίκησης στα ιδιωτικά φροντιστήρια λυκειακής εκπαίδευσης στη πόλη του Βόλου συγκριτικά με τα δημόσια λύκεια της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, μέσα από τη μελέτη στάσεων και απόψεων διευθυντών που εργάζονται στους δύο αυτούς χώρους της εκπαίδευσης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα, όπως προκύπτουν με βάση το θεωρητικό πλαίσιο και τους επιμέρους στόχους της εργασίας είναι τα εξής: 1) Κατά πόσο οι διευθυντές είναι ενημερωμένοι ή επιμορφωμένοι σε θέματα αποτελεσματικής διοίκησης εκπαιδευτικών οργανισμών, 2) Ποιο στυλ διοίκησης υιοθετούν οι διευθυντές στα ιδιωτικά φροντιστήρια και στα δημόσια σχολεία, 3) Πώς καθορίζονται οι στόχοι του εκπαιδευτικού οργανισμού, 4) Κατά πόσο οι διευθυντές τηρούν τη γραφειοκρατία, 5) Πως παρακινούν οι διευθυντές τους εργαζομένους τους, 6) Τι προσανατολισμό έχουν οι διευθυντές (αυταρχικό / ανθρωπιστικό), 7) Ποιο μοντέλο λήψης απόφασης εφαρμόζουν οι διευθυντές, 8) Σε ποιο βαθμό οι διευθυντές παραχωρούν εξουσία και ευθύνες στους υφισταμένους τους, 9) Κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στις λειτουργίες της διοίκησης του οργανισμού, 10) Σε ποιο βαθμό οι διευθυντές ενδιαφέρονται για τον ανθρώπινο παράγοντα και τις ανθρώπινες σχέσεις, την παραγωγή και το αποτέλεσμα;

### **Η μεθοδολογία της έρευνας**

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξάγεται με την ποιοτική διαδικασία. Η ποιοτική έρευνα (qualitative research) είναι ένα είδος εκπαιδευτικής έρευνας, στην οποία ο ερευνητής βασίζεται στις απόψεις των συμμετεχόντων. Με γενικές ερωτήσεις μεγάλου εύρους συγκεντρώνονται δεδομένα που αποτελούνται από λέξεις (κείμενο) από τους συμμετέχοντες. Περιγράφοντας και αναλύοντας τις λέξεις αναδεικνύεται το θέμα. Η ποιοτική έρευνα διεξάγεται με υποκειμενικό και μεροληπτικό τρόπο.

Η χρήση της ποιοτικής διαδικασίας στη συγκεκριμένη περίπτωση κρίνεται καταλληλότερη, επειδή μελετάται ένα μικρό δείγμα συμμετεχόντων και επειδή μέσα από την αναλυτική μελέτη στάσεων και συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων καταλήγουμε στη βαθύτερη κατανόηση των υποκειμενικών επιλογών του δείγματος και ύστερα στη σύγκριση των δεδομένων. Η ποιοτική μέθοδος παρέχει τη δυνατότητα να διερευνηθεί η ατομική δράση των διευθυντών και η αλληλεπίδραση με τους εκπαιδευτικούς μέσα στην κοινωνική δομή του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Ακόμη, επιλέγεται η ποιοτική μέθοδος καθώς το ερευνητικό πρόβλημα δεν απαιτεί την εξήγηση κάποιας σχέσης ανάμεσα σε μεταβλητές, αλλά την λεπτομερή κατανόηση του κεντρικού φαινομένου, δηλαδή την επιλογή των μοντέλων διοίκησης. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η κατανόηση των συμπεριφορών και των εμπειριών των συμμετεχόντων στο θέμα της επιλογής μοντέλων εκπαιδευτικής διοίκησης, η ερμηνεία και η σύγκριση ανάμεσα στους διευθυντές των δημοσίων Λυκείων και των ιδιωτικών φροντιστηρίων λυκειακής εκπαίδευσης.

### **Δείγμα και εργαλείο**

Η ερευνήτρια βασίζεται στις απόψεις των συμμετεχόντων οι οποίοι είναι τέσσερις (σε αριθμό) Διευθυντές δημοσίων Λυκείων και οκτώ Διευθυντές φροντιστηρίων λυκειακής εκπαίδευσης. Όλοι οι συμμετέχοντες εργάζονται σε σχολεία και φροντιστήρια στην πόλη του Βόλου. Το δείγμα επιλέχθηκε και μελετήθηκε με τη μέθοδο της «σκόπιμης δειγματοληψίας». Τα άτομα και η τοποθεσία επιλέχθηκαν με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε η πρόσβαση να είναι εύκολη από την ερευνήτρια χωρίς μεγάλο οικονομικό κόστος. Επιπλέον, τα άτομα και η τοποθεσία επιλέχθηκαν εκ προθέσεως για να εξασφαλίσουν πλούτο πληροφοριών. Η επιλογή του δείγματος δεν είναι τυχαία και το δείγμα δεν θεωρείται αντιπροσωπευτικό, ούτε μας οδηγεί στην εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η ομοιογενής δειγματοληψία (homogeneous sampling) καθώς επιλέχθηκαν τα μέλη δύο συγκεκριμένων υποομάδων (διευθυντές Λυκείων, διευθυντές ιδιωτικών φροντιστηρίων) που έχουν μεταξύ τους συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (θέση εργασίας, αρμοδιότητες, ευθύνες κτλ) και εργάζονται στον ίδιο τόπο, δηλαδή στην πόλη του Βόλου. Για τη συγκέντρωση των ποιοτικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν δομημένες προσωπικές συνεντεύξεις. Ειδικότερα, διεξήχθησαν 12 συνεντεύξεις. Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων διαμορφώθηκαν σε άξονες με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας.

### **Αποτελέσματα έρευνας**

Τα δημόσια λύκεια παρουσιάζουν αρκετές διαφορές σε σχέση με τα ιδιωτικά φροντιστήρια λυκειακής εκπαίδευσης ως προς τον τρόπο διοίκησης. Παρ' όλα αυτά παρουσιάζουν και μερικές ομοιότητες. Οι διαφορές οφείλονται κυρίως στους διαφορετικούς στόχους που θέτουν τα δύο αυτά είδη εκπαιδευτικών οργανισμών και στη δομή τους.

Απ' την μία πλευρά έχουμε τα δημόσια λύκεια, στα οποία η νομοθεσία για τον ρόλο και τις αρμοδιότητες του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων είναι πολύ σαφής και ξεκάθαρη: ο σύλλογος διδασκόντων λαμβάνει τις αποφάσεις με πλειοψηφία. Το μοντέλο διοίκησης είναι το «δημοκρατικό» (όλοι εκφράζουν την άποψή τους, ο σύλλογος διδασκόντων αποφασίζει, ο διευθυντής συντονίζει, βοηθά, ενημερώνει, συμβουλεύει, ελέγχει), ενώ το κυρίαρχο μοντέλο λήψης αποφάσεων είναι το «συμμετοχικό» (οι υφιστάμενοι συμμετέχουν όχι μόνο λέγοντας την άποψή τους, αλλά ψηφίζοντας). Σε μερικές περιπτώσεις κρίνεται απαραίτητο να λειτουργήσει και το «ανθρωπιστικό» μοντέλο διοίκησης για να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα παρά στην παραγωγή.

Στην αντίπερα όχθη βρίσκονται τα ιδιωτικά φροντιστήρια τα οποία έχουν τη μορφή επιχείρησης. Ο διευθυντής πάντα λαμβάνει υπόψη του τη γνώμη των υφισταμένων του, ρωτά,

πληροφορεί, κατευθύνει, συμβουλεύει, ελέγχει αλλά αποφασίζει κατά μόνας. Μόνο όταν υπάρχουν συνέταιροι στον οργανισμό οι διευθυντές συναποφασίζουν. Οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν αποφάσεις. Γίνονται συμβούλια προκειμένου να ακουστούν διαφορετικές ιδέες και γνώμες, αλλά οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται από τους πολλούς. Το μοντέλο διοίκησης που χρησιμοποιείται στα φροντιστήρια είναι το «δημοκρατικό» σε εναλλαγή με το «ανθρωπιστικό», ενώ το κυρίαρχο μοντέλο λήψης αποφάσεων είναι το «συμβουλευτικό» (χωρίς ψηφοφορίες και πλειοψηφίες).

### **Συσχετισμός απαντήσεων διευθυντών με το προφίλ τους**

Η Διοίκηση Εκπαιδευτικών Οργανισμών απαιτεί ο διευθυντής να διαθέτει τόσο επιστημονικές όσο και εμπειρικές γνώσεις management. Τα χρόνια προϋπηρεσίας στη διοίκηση και οι εξειδικευμένες επιστημονικές γνώσεις των διευθυντών που συμμετείχαν στην έρευνα αποτελούν το κεντρικό θέμα αυτής της υποενοτήτας. Με βάση το προφίλ των διευθυντών της παρούσας έρευνας προκύπτει ο εξής σχολιασμός ως προς τις απαντήσεις που έδωσαν:

**Χρόνια εμπειρίας/ προϋπηρεσίας:** Όλοι οι συμμετέχοντες της συγκεκριμένης έρευνας διαθέτουν πολύχρονη προϋπηρεσία σε διευθυντικές θέσεις. Η πολύχρονη εμπειρία τους στη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών συσχετίζεται άμεσα με τις απαντήσεις που έδωσαν στις ερωτήσεις της συνέντευξης. Η εμπειρία τους, τους επέτρεψε να εκφράσουν και να αναλύσουν σε μεγάλο βαθμό τα θέματα που πραγματεύεται η συγκεκριμένη εργασία. Πιο συγκεκριμένα, οι διευθυντές, ακόμα και όσοι δεν είχαν επιμορφωθεί σε θέματα αποτελεσματικής εκπαιδευτικής διοίκησης, χάρη στην εμπειρία τους ήταν σε θέση να αιτιολογήσουν τις επιλογές τους, οι οποίες αποδεικνύεται πως δεν ήταν τυχαίες αλλά κατόπιν ώριμης σκέψης και μακροχρόνιας δοκιμής.

Οι διευθυντές με τα περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας προσαρμόζουν το μοντέλο εκπαιδευτικής διοίκησης που ταιριάζει κάθε φορά στις συγκυρίες και τα άτομα που πρέπει να διοικήσουν. Δεν ακολουθούν ένα μοναδικό στυλ, καθώς η εμπειρία τους έχει δείξει πως ο αποτελεσματικότερος τρόπος είναι να είναι ευέλικτοι και προσαρμοστικοί. Δηλώνουν πως δεν μπορούν να τηρούν πιστά ένα στυλ διοίκησης γιατί οι καταστάσεις και τα άτομα από χρονιά σε χρονιά αλλάζουν, όπως αλλάζουν και οι απαιτήσεις της κοινωνίας.

**Εκπαίδευση/ Μετεκπαίδευση:** Και στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα οι διευθυντές που είχαν επιμορφωθεί μέσω μεταπτυχιακών προγραμμάτων σε θέματα Διοίκησης Επιχειρήσεων ή Διοίκησης Εκπαιδευτικών Οργανισμών ήταν η μειοψηφία. Όσοι είχαν επιμορφωθεί γνώριζαν τα μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης και μπορούσαν να επιχειρηματολογήσουν για τους λόγους που το δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης θεωρείται το αποτελεσματικότερο. Μάλιστα, γνώριζαν ποιο είναι το αποδοτικότερο μοντέλο λήψης αποφάσεων και ήταν σε θέση να εξηγήσουν τους λόγους που επιθυμούν οι εκπαιδευτικοί να εκφράζουν τη γνώμη τους σε θέματα που αφορούν τον εκπαιδευτικό οργανισμό. Μέσα από τις απαντήσεις τους γίνεται φανερό πως η ενημέρωση και η επιμόρφωση σε θέματα αποτελεσματικής εκπαιδευτικής διοίκησης συμβάλλει κατά πολύ στην επιλογή των καταλληλότερων πρακτικών για την αποτελεσματικότερη εκπαιδευτική απόδοση του οργανισμού. Οι διευθυντές με μετεκπαίδευση στο management γνώριζαν τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο τις λειτουργίες της διοίκησης και μπορούσαν να περιγράψουν με σαφήνεια και ακρίβεια τον ρόλο τους ως διευθυντές. Η έρευνα έδειξε πως οι διευθυντές που έχουν εξειδίκευση στον συγκεκριμένο τομέα μέσω προγραμμάτων επιμόρφωσης ή μεταπτυχιακών προγραμμάτων αντιλαμβάνονται σαφέστερα τον ρόλο του διευθυντή και αναγνωρίζουν τις υποχρεώσεις τους με αποτέλεσμα να τονίζουν στις απαντήσεις τους πολύ περισσότερο από τους υπόλοιπους τη σημαντικότητα ορισμένων θεμάτων, όπως για παράδειγμα την παρακίνηση των εκπαιδευτικών.

Η επιλογή του δημοκρατικού μοντέλου διοίκησης και η προσαρμογή του στον εκάστοτε εκπαιδευτικό οργανισμό γίνεται από τους διευθυντές συνειδητά και προκύπτει είτε μέσα από τη μακρόχρονη πορεία τους σε διευθυντικές θέσεις είτε μέσα από τις εξειδικευμένες επιστημονικές τους γνώσεις στο management.

### **Συμπεράσματα**

Συγκεφαλαιώνοντας, η επιλογή του δημοκρατικού μοντέλου διοίκησης και η προσαρμογή του στον εκάστοτε εκπαιδευτικό οργανισμό γίνεται από τους διευθυντές συνειδητά και προκύπτει είτε μέσα από τη μακρόχρονη πορεία τους σε διευθυντικές θέσεις, είτε μέσα από τις εξειδικευμένες επιστημονικές τους γνώσεις στο management. Ωστόσο, είναι αξιοσημείωτο πως οι διευθυντές επιλέγουν το μοντέλο διοίκησης που θα χρησιμοποιήσουν ανάλογα με το ανθρώπινο δυναμικό, την υπάρχουσα κατάσταση, το περιβάλλον του εκπαιδευτικού οργανισμού και τους στόχους που θέτουν κάθε φορά. Επομένως, η επιλογή ως προς την εφαρμογή των μοντέλων διοίκησης δεν είναι απόλυτη και επηρεάζεται τόσο από το εκπαιδευτικό σύστημα και τους κανόνες που το διέπουν, όσο βέβαια και από την ιδεολογική προσέγγιση του διευθυντή.

## Βιβλιογραφία

- Αθανασούλα- Ρέππα, Α., Ανθοπούλου Σ.-Σ., Κατσουλάκης, Σ. & Μαυρογιώργος, Γ. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Αθανασούλα- Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ. & Χαλκιώτης, Δ. (2008). *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1990). *Οργάνωση και Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Αθήνα: Εκδόσεις Εξάντας
- Argyris, C. (1970). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, III: Dorsey Press
- Blake, R. and Mouton, J. (1964), *The Managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing Company
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row
- Everard, K.B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Gouldner, A. (1958). *Cosmopolitans and Locals: Towards an Analysis of Latent Social Roles – II*. *Administrative Science Quarterly* 2: 447- 479
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. ΥΠΕΠΘ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Αθήνα
- Κουτούζης, Μ. (1999). [Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων: Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ](#). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Παπαναούμ, Ζ. (2000). *Ο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα*. Θεσσαλονίκη: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο
- Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα
- Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. Διαδικτυακός Τόπος Διαβουλεύσεων. Ανακτήθηκε από: <http://www.opengov.gr/ypepth/?p=1686>
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press
- Ζαβλανός, Μ. (1987). *Οργάνωση και Διοίκηση: Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Ίων