

“ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.”

“ MODERN EDUCATIONAL LEADERSHIP

THEORETICAL APPROACH OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION”

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ

ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ ΣΥΜΕΩΝ
Καθηγητής Φυσικός

MATZANAS MANΩΛΗΣ
Δντής ΓΕΛ Νικήσιανης

ΑΔΑΜΟΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ
Δντής Γυμνάσιο Κρηνίδων

ΚΙΣΣΟΥΔΗ ΕΛΕΝΗ
Φοιτήτρια Παιδαγωγικού Τμήματος στο
Πανεπιστήμιο της Φιλιππούπολης

Sachinidis Simeon
Physical Professor

Matzanas Manolis
Director General Lyceum Nikisianis

Adamos Euaggelos

Kissoudi Eleni

Director School Krinidon

Student Pedagogical Department of Plovdiv

Περίληψη

Η εκπαιδευτική ηγεσία μιας Σχολικής Μονάδας απαιτεί γνώσεις μάνατζμεντ και πολύπλευρη επιστημονική κατάρτιση. Τα στελέχη που απαρτίζουν την ηγεσία πρέπει να είναι ενημερωμένα στο γνωστικό τους αντικείμενο, στις σύγχρονες παιδαγωγικές μεθόδους και στις νέες τεχνολογίες. Να διαθέτουν ταυτόχρονα πνευματική καλλιέργεια και ανοιχτούς ορίζοντες στον τρόπο σκέψης και συνεργασίας.

Λέξεις κλειδιά: Σχολική μονάδα, ηγέτης, οργάνωση, διοίκηση, αποτελεσματικό σχολείο.

ABSTRACT

The educational leadership of a school unit requires knowledge management and multidisciplinary scientific training. The executives who make up the leadership must be updated in their fields, in modern teaching methods and new technologies. Have both intellectual culture and open-minded in thinking and cooperation.

Key Words: school unit, leader, organization, administration, effective school.

Εισαγωγή

Η έννοια της ηγεσίας δεν είναι σε καμιά περίπτωση ταυτόσημη με τις έννοιες της δύναμης, της επιρροής και της εξουσίας. Αυτές αποτελούν μέσα, τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας. Ηγέτης αναδεικνύεται το στέλεχος εκείνο, που έχει τη δυνατότητα να εμπνέει, να ενθαρρύνει, να παρακινεί τους συνεργάτες του με ιδέες και στόχους που διασφαλίζουν τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού. Ο ηγέτης έχει αταλάντευτη εμπιστοσύνη στον εαυτό του. Ηγέτης είναι εκείνος που αποβλέπει και επιτυγχάνει την αριστοποίηση του αποτελέσματος. (Harold koontz, Gyril O Donnell.,1983).

Η εκπαιδευτική ηγεσία μιας Σχολικής Μονάδας απαιτεί γνώσεις μάνατζμεντ και πολύπλευρη επιστημονική κατάρτιση. Τα στελέχη που απαρτίζουν την ηγεσία πρέπει να είναι ενημερωμένα στο γνωστικό τους αντικείμενο, στις σύγχρονες παιδαγωγικές μεθόδους και στις νέες τεχνολογίες. Να διαθέτουν ταυτόχρονα πνευματική καλλιέργεια και ανοιχτούς ορίζοντες στον τρόπο σκέψης και συνεργασίας. Σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις, η ηγεσία θα πρέπει να θέσει στόχους όπως η προώθηση καινοτομιών, η εισαγωγή νέων γνωστικών αντικειμένων και δράσεων και ο εκσυγχρονισμός του διδακτικού έργου, ώστε οι εκπαιδευτικοί να ανταποκριθούν επαρκώς στις απαιτήσεις της εποχής και των μαθητών. Ο σκοπός της εργασίας είναι να τονιστούν οι στόχοι ενός ηγετικού στελέχους σε μια Σχολική Μονάδα. Η επιτυχία των στόχων να αποτελέσει ανοιχτή και αποτελεσματική στις νέες προκλήσεις της εποχής. Να μπορεί να συνδέει και να προσαρμόζει τα αναλυτικά προγράμματα στα ιδιαίτερα

ενδιαφέροντα, τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των μαθητών. Όλα αυτά φυσικά επιτυγχάνονται με την ορθή οργάνωση της Διοίκησης της Εκπαίδευσης.

Κυρίως θέμα

Σήμερα τα σχολεία γίνονται όλο καλύτερα από άποψη οργάνωσης και Διοίκησης. Παρέχουν υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικές υπηρεσίες, όταν το ανθρώπινο δυναμικό είναι υψηλής ποιότητας, εμπνέεται από σύγχρονες μορφές ηγεσίας, ζει και εργάζεται σε συνθήκες εργασίας και υλικοτεχνικές υποδομές που ανταμείβουν κάθε δημιουργική προσπάθεια.(Φασούλης Κ και αλ., 2008). Ο κλάδος της εκπαιδευτικής διοίκησης άλλωστε παρέχει στο Διευθυντή και στους εκπαιδευτικούς της Σχολικής Μονάδας όλες τις βασικές ιδέες, έννοιες και τεχνικές για το πώς χτίζονται οι ομάδες συνεργαζόμενων ατόμων, όπως είναι η Σχολική Μονάδα και η τάξη, παρέχοντας έτσι βοήθεια σε θέματα ανάπτυξης στρατηγικής για την αντιμετώπιση των ιδιαίτερων αναγκών των μαθητών. Στο επίπεδο της Σχολικής Μονάδας βασικά όργανα που εμπλέκονται στη λειτουργία της είναι:

Τα διοικητικά (Διευθυντής, υποδιευθυντής, σύλλογος διδασκόντων).

Τα διαχειριστικά (σχολική επιτροπή).

Τα υποστηρικτικά (σύλλογος γονέων, μαθητικές κοινότητες, εκπρόσωποι παιδείας Δήμων ή Περιφέρειας).

Η εκπαιδευτική διοίκηση ως επιστήμη και τέχνη χρειάζεται μεγαλύτερη προσοχή και μελέτη διότι καθορίζει, σε μεγάλο βαθμό, το πόσο καλά διοικούνται οι εκπαιδευτικές μονάδες. Πιο συγκεκριμένα τα ηγετικά στελέχη εκπαίδευσης αντιμετωπίζουν ποικίλα προβλήματα στη διοίκηση ανθρώπων πάνω στους οποίους στηρίζεται η επιτυχία των ίδιων ως στελεχών και του ανθρώπινου δυναμικού της Σχολικής Μονάδας τους. Μια επιτυχία που θα προκύψει από μια αξιολόγησή της.

Καθοριστικό παράγοντα για μια επιτυχή αξιολόγηση αποτελεί η γεωγραφική θέση των Σχολικών Μονάδων, αν δηλαδή αυτές βρίσκονται σε αστικά κέντρα ή στην περιφέρεια. Από τον παράγοντα αυτό θα καθοριστεί το πόσο γρήγορα θα ξεπεραστούν τα διάφορα προβλήματα που θα προκύψουν είτε σε επίπεδο Σχολικής Μονάδας είτε σε επίπεδο κοινωνίας στην οποία ενυπάρχει η Σχολική Μονάδα.

Το "σχολείο" κάποιος συγγραφέας το εκλαμβάνουν ως τη βασική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος η οποία διέπεται από ίδιους σκοπούς, έχει καθορισμένο πρόγραμμα, ενιαία διοίκηση, δέχεται μαθητές με καθορισμένους όρους και για καθορισμένο χρόνο σπουδών και παρέχει αναγνωρισμένο από την κοινωνία και την πολιτεία τίτλο σπουδών (Δενδρινού-Αντωνακάκη., 1971). Άλλοι συγγραφέας θεωρούν το "σχολείο" ως κοινωνικό σύστημα, το οποίο παίρνει από το περιβάλλον πόρους (όπως διδακτικό προσωπικό, μαθητές κ.ά.) και μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας (μετασχηματισμού) παράγει εγγράμματους και μορφωμένους μαθητές και αποφοίτους (Hoy et al., 1996). Υπάρχουν συγγραφέας που θεωρούν τον παραπάνω όρο ως "οργανωμένη και διαρκή υπηρεσία στην οποία, ανεξαρτήτως της αλλαγής διδασκόντων και διδασκομένων, επιδιόκονται συγκεκριμένοι εκπαιδευτικοί στόχοι με τη συστηματική διδασκαλία ικανού αριθμού γνωστικών αντικειμένων" (Σκουρής κ.ά., 1995). Η "αποτελεσματικότητα" στο χώρο των Σχολικών Μονάδων είναι μια πολυδιάστατη έννοια, αφού κανένα απόλυτο κριτήριο, όπως τα επιτεύγματα των μαθητών, η συνολική εικόνα του σχολείου κ.ά., δεν μπορεί να συλλάβει τη σύνθετη φύση της (Hoy W.& Ferguson J.,

1989, Edmonds.R.,1979, Θεριανός., 2006), ούτε μερικοί στόχοι της Σχολικής Μονάδας, όπως είναι η "διαμόρφωση αντιλήψεων", τα "πιστεύω", η "διάπλαση συνειδήσεων" των μαθητών κ.ά., μπορούν να μετρηθούν.

Διακρίνουμε όμως κάποιους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου, όπως:

Η σχολική ηγεσία. Ο Διευθυντής (-τρία) σχολείου, εκτός του γραφειοκρατικού έργου, ασκεί ηγετικό ρόλο και με τη συμπεριφορά και δράση του (της) εμπνέει, εμπυχώνει τους συναδέλφους του (της) και δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για παρόθηση όλου του έμψυχου υλικού του σχολείου του (της) (Saiti., 2007).

Η δομή και η οργάνωση του αναλυτικού προγράμματος και των διδακτικών μεθόδων. Το αναλυτικό πρόγραμμα ενός αποτελεσματικού σχολείου είναι διατυπωμένο με σαφήνεια και εκφράζει τους σκοπούς και τις προσδοκίες του σχολείου αυτού (Ifanti., 2007).

Η σταθερότητα προσωπικού. Η συχνή διακίνηση του διδακτικού προσωπικού ελαχιστοποιεί τη συνοχή της σχολικής κοινότητας, επηρεάζει αρνητικά το ηθικό του προσωπικού και κατά προέκταση την επίδοση των μαθητών. Περαιτέρω, οι συχνές αλλαγές των δασκάλων/ καθηγητών στερούν τη σχολική διεύθυνση από τον προγραμματισμό και την ανάληψη δημιουργικών δραστηριοτήτων (Δάρρα κ.ά., 2010). Συνήθως το πρόβλημα αυτό εστιάζεται σε Σχολικές Μονάδες της περιφέρειας. Κάθε χρόνο υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός καθηγητών που αλλάζει. Αυτό φυσικά μπορεί να δυσχεραίνει το έργο του Διευθυντή της εκάστοτε Σχολικής Μονάδος.

Η οργανωσιακή υποστήριξη. Ένα αποτελεσματικό σχολείο χρειάζεται άνετους χώρους για την κοινωνική συμβίωση των μαθητών, λειτουργικά κτίρια, αίθουσες διδασκαλίας, σύγχρονα εργαστήρια και εμπλουτισμένες βιβλιοθήκες. Δυστυχώς όμως σε μια επαρχιακή Σχολική Μονάδα και ειδικότερα τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης, οι Διευθυντές συνήθως αδυνατούν να καλύψουν τις ανάγκες της. Συνήθως οι πιο πλούσιοι Δήμοι των αστικών περιοχών μπορούν να δώσουν λύση σε πολλά θέματα.

Η συνεργασία σχολείου - οικογένειας. Στις Σχολικές Μονάδες της επαρχίας λείπει αυτή η συνεργασία σχολείου –οικογένειας. Το πρόβλημα που αφορά την επιβίωση μεγάλου μέρους του πληθυσμού ενός Επαρχιακού Δήμου δυσχεραίνει αυτή την επικοινωνία. Άλλο πρόβλημα που μπορεί να προκύψει στην συνεργασία Σχολικής Μονάδας και οικογένειας είναι η ανομοιογένεια των πληθυσμών. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις Δήμων που η πλειονότητα του πληθυσμού ανήκει στα χαμηλά στρώματα ενώ ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού έχει άλλη εθνική προέλευση με διαφορετικά πολιτιστικά χαρακτηριστικά.

Αυτά που αναφέρθηκαν στη Σχολική Μονάδα μπορούμε να τα παρουσιάσουμε και με μια συστηματική προσέγγιση. Να παρουσιάσουμε το σχολείο σαν ένα σύστημα. Πρώτα από όλα πρέπει να τονίσουμε ότι ο όρος σύστημα είναι γενική έννοια που παρουσιάζεται σε όλες τις εκφράσεις της πραγματικής ζωής.

Υποδηλώνει ένα πλήθος αλληλεξαρτημένων στοιχείων, που αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου ή σειράς στόχων.

Ειδικότερα όταν πρόκειται για μια Σχολική Μονάδα, αυτή βρίσκεται μέσα σε ένα περιβάλλον, το οποίο αποτελείται από άλλα συστήματα, όπως σχολεία, Δήμοι, υπηρεσίες και βιομηχανίες.

Κάθε σχολική μονάδα αναπτύσσει σχέσεις αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον της, ανταλλάσσοντας υλικούς ή άυλους πόρους. Πρακτικά η αλληλεπίδραση αυτή σημαίνει ότι αν γίνει μια μεταβολή σε ένα στοιχείο του συστήματος, αυτή θα επηρεάσει τη λειτουργία των άλλων στοιχείων του. Τα βασικά μέρη που συνθέτουν ένα σύστημα (Hoy and Miskel., 1996, Ζαβλανός, 2003, Πετρίδου., 1998, Προκοπιάδου., 2009) είναι τα εξής:

- ▶ Οι εισροές (π.χ. άνθρωποι, πληροφορίες, υλικά κ.ά.), που εισέρχονται στο σύστημα από το εξωτερικό περιβάλλον του.

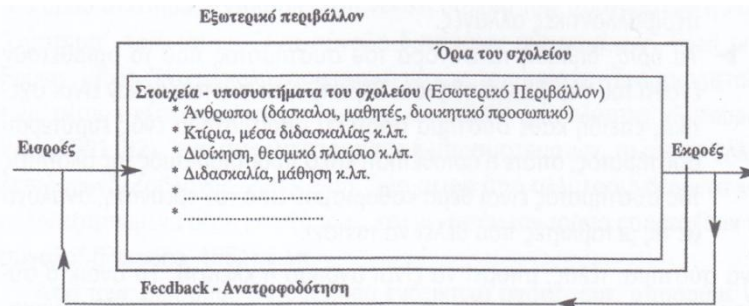
- ▶ Η επεξεργασία, ο μετασχηματισμός δηλαδή των εισροών από το εξωτερικό περιβάλλον σε προϊόν ή υπηρεσία.

- ▶ Οι εκροές, δηλαδή η διοχέτευση του τελικού προϊόντος (ή υπηρεσίας) στο κοινωνικό περιβάλλον το οποίο και επηρεάζει.

- ▶ Η ανατροφοδότηση (Feedback), δηλαδή η κυκλική διαδικασία που αποτελεί μηχανισμό επικοινωνίας και ελέγχου και φέρνει στο σύστημα, στα στοιχεία του (υποσυστήματα του) και στο περιβάλλον μια συνεχή ροή πληροφοριών σχετική με τη λειτουργία του συστήματος. Επισημαίνουμε ότι τα συστήματα που διαθέτουν ελλιπή ανατροφοδότηση συναντούν δυσκολίες προσαρμογής στις εκάστοτε (περιβαλλοντικές) αλλαγές του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος.

- ▶ Τα όρια, δηλαδή τα σύνορα του συστήματος που το οριοθετούν έναντι του περιβάλλοντος του. Βέβαια, η έννοια των ορίων είναι σχετική, επειδή κάθε σύστημα αποτελεί υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος, οπότε η οριοθέτηση και ο προσδιορισμός της ολότητας του συστήματος είναι θέμα καθορισμού από τον ερευνητή, ανάλογα με τις μεταβλητές που θέλει να τονίσει.

Ένα σύστημα, τέλος, μπορεί να είναι ανοικτό ή κλειστό. Το ανοικτό σύστημα βρίσκεται σε άμεση επαφή με το περιβάλλον του και διαθέτει μηχανισμό ελέγχου της φύσης και της ποσότητας των εισροών και των εκροών. Αντίθετα, κλειστό είναι εκείνο το σύστημα που δε βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του. Λέγοντας "περιβάλλον" εννοούμε το σύνολο των στοιχείων και των σχέσεων που ενεργούν πάνω στο σύστημα, χωρίς να ανήκουν σε αυτό. Η διάκριση του περιβάλλοντος σε εσωτερικό ή εξωτερικό εξαρτάται από τον τρόπο που κάθε φορά ορίζουμε το συγκεκριμένο σύστημα. Μια κοινωνική οργάνωση, όπως και το σχολείο, αποτελεί σύμφωνα με τις παραπάνω σκέψεις ένα σύστημα, και μάλιστα ανοικτό, επειδή υπάρχει και λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον (που αποτελείται από μικρότερα ή μεγαλύτερα συστήματα), το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτό (Προκοπιάδου., 2009). Δηλαδή, το σχολείο βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του. Κατά την επικοινωνία με το (εξωτερικό) περιβάλλον το σχολείο, για παράδειγμα, δέχεται από αυτό εισροές (π.χ. μαθητές, δασκάλους, αναλυτικό πρόγραμμα, βιβλία κ.ά.) εκτελώντας τη λειτουργία της εισόδου, τις μετασχηματίζει στο εσωτερικό περιβάλλον εκτελώντας τη λειτουργία του μετασχηματισμού ή επεξεργασίας και αποδίδει με τη σειρά του το προϊόν (ή την υπηρεσία) της επεξεργασίας αυτής στο (εξωτερικό) περιβάλλον εκτελώντας τη λειτουργία της εκροής. Σχήμα 1.



Σχήμα 1. Το σχολείο ως ανοικτό σύστημα. Σαΐτη Άννα (2000).

Σύμφωνα με το σχήμα 1 παρατηρούμε ότι το σχολείο αποτελείται από πολλά στοιχεία-υποσυστήματα που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Συμβαίνει, όμως, συχνά οι στόχοι και οι ανάγκες ενός υποσυστήματος (π.χ. μιας ομάδας δασκάλων) να έρχονται σε σύγκρουση με αυτούς ενός άλλου υποσυστήματος (π.χ. της Σχολικής Διεύθυνσης). Η κοινωνία που ζούμε βιώνει σήμερα κάτι το ασυνήθιστο τα τελευταία χρόνια. Οι κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές που συμβαίνουν, μπορούν να επηρεάσουν όλους τους τομείς της κοινωνίας. Το πρόβλημα επομένως δεν είναι μόνο να προσαρμοστούν οι τομείς στις νέες αλλαγές αλλά και να συγχρονιστούν με αυτές. Τα σχολεία που ανήκουν στο τομέα της εκπαίδευσης δέχονται και αυτά τις αλλαγές αυτές. Θα πρέπει τα μέλη (Εκπαιδευτικοί) των σχολείων να είναι ικανά να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και προκλήσεις. Ο Διευθυντής του κάθε σχολείου πρέπει να βρίσκεται σε τέτοια θέση που να μπορεί να κρατά το κλειδί της επιτυχίας όσον αφορά στη διαχείριση των συνεχών αλλαγών τόσο στο χώρο της εκπαίδευσης όσο και στο ευρύτερο κοινωνικοπολιτικό χώρο.

Είναι αυτός, δηλαδή, που μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην επιτυχή υλοποίηση των αλλαγών αλλά και της απορρόφησης των κοινωνικών κραδασμών. Η θέση του Διευθυντή είναι ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας, καθώς είναι στενά συνδεδεμένη με καθήκοντα και αρμοδιότητες, που αναφέρονται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου. Η θέση του Διευθυντή, όπως προαναφέρθηκε, είναι πολυδιάστατη και σύνθετη γιατί απαιτεί την ανάληψη πολλαπλών καθηκόντων, κάποια από τα οποία σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και κάποια άλλα με το κοινωνικό περιβάλλον της Σχολικής Μονάδας και με τη δημιουργία κατάλληλου ψυχολογικού κλίματος. Ζητούμενο είναι ένα σχολείο, το οποίο θα αποτελεί πολυδύναμο, πολιτιστικό και διαπολιτισμικό κύτταρο της κοινωνίας και θα γεφυρώνει τις διαφορές των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία, ώστε να λειτουργεί ως φορέας πολιτισμικής συσπείρωσης.

Επιπλέον ο Διευθυντής ελέγχει και την πορεία των ευρύτερων εργασιών της Σχολικής Μονάδας. Δηλ. αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς και συμβάλλει στη διατήρηση του πνεύματος της συνοχής και της ισοτιμίας στο σύλλογο διδασκόντων. Ακόμη προωθεί σχέσεις εποικοδομητικής και δημιουργικής συνεργασίας τόσο με τους μαθητές όσο με τους γονείς τους με τους φορείς της ευρύτερης τοπικής κοινωνίας. Άλλωστε απώτερος στόχος πρέπει να είναι ένα σχολείο ανοικτό στην κοινωνία. Ο Διευθυντής, είναι αυτός, δηλαδή, που μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην επιτυχή υλοποίηση των διοικητικών και εκπαιδευτικών στόχων, αλλά και στη δημιουργία μιας σχολικής κουλτούρας που προάγει τη δημιουργικότητα, τη συνεργατικότητα, ωθεί στον οραματισμό και στην ομαλή λειτουργία της Σχολικής Μονάδας, ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία- μαθητές, εκπαιδευτικοί και γονείς, μέσα από σχέσεις ισορροπίας, να μπορούν με εποικοδομητικό τρόπο να

επιτύχουν τα μέγιστα. Η ίδια η κοινωνία μπορεί να επιδράσει αρνητικά στον οραματισμό της Σχολικής Μονάδος. Το απλοϊκό μοντέλο θέλει τον Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας αποτελεσματικό. Οι συνενώσεις στους Δήμους πολλές φορές αποτελούν και την αιτία έριδος μεταξύ πληθυσμών που εντάσσονται γύρω από αυτή: χωριά μετακινούνται από ένα Δήμο σε άλλο, η Σχολική Μονάδα μένει σε ένα Δήμο ή να πηγαίνει σε άλλο, οι ίδιοι οι κάτοικοι ενός Δήμου συχνά δε διέπονται από συνεργατικό πνεύμα. Τέτοια χαρακτηριστικά δεν τα συναντάμε τόσο συχνά σε μια Σχολική Μονάδα που εδρεύει σε αστική περιοχή. Ο Διευθυντής θα πρέπει να βρει τρόπους για να συμβιβαστεί με τα νέα δεδομένα. Να βρει τρόπους ώστε η κοινωνία στην οποία εντάσσεται το σχολείο και έρχεται σε επαφή με αυτό να διακατέχεται από πνεύμα συνεργασίας σε κάθε σημείο του άξονα σχολείο-κοινωνία, οικογένεια-σύλλογος διδασκόντων. Ακόμη οι Διευθυντές των Σχολικών Μονάδων πρέπει να παρουσιάζουν συνάμα ηγετικές αρετές αλλά να υπηρετούν και ως αποτελεσματικοί μάνατζερ (διαχειριστές) καθώς η έμφαση της Διοίκησης δίνεται κυρίως στις ημερήσιες διατάξεις, στα χρονοδιαγράμματα, στην αναζήτηση και διαχείριση των αναγκαίων πόρων, ενώ η έμφαση της ηγεσίας δίνεται στο να τεθούν κατευθύνσεις, στο χτίσιμο οραμάτων, στη θέσπιση στρατηγικών, στην υλοποίηση αλλαγών. Άλλωστε, με την έννοια Διοίκηση αναφερόμαστε σε λειτουργία, που πρέπει να ασκείται σε κάθε σχολική μονάδα, ενώ με την έννοια Ηγεσία εννοούμε τη σχέση ανάμεσα στον Ηγέτη και σε αυτούς που καθοδηγεί, μια σχέση που μπορεί να ενεργοποιήσει έναν οργανισμό. Στην ουσία, οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται και συνθέτουν τη Διοίκηση του σχολικού «παίζι». Η Διοίκηση του σχολείου απαιτεί ο Διευθυντής να διαθέτει γνώσεις μάνατζμεντ και μια πολύπλευρη και συνεχή επιστημονική κατάρτιση σε θέματα όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η συμβουλευτική υποστήριξη, η αξιολόγηση, η παρακίνηση, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η επίτευξη στόχων, η διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Μάρδας & Βαλκάνος., 2002).

Τα νέα δεδομένα απαιτούν ένα σχολείο ευέλικτο και ανταγωνιστικό όπου ο Διευθυντής-Ηγέτης πρέπει να διαθέτει γνώσεις και ικανότητες ώστε να προωθεί τους στόχους και τις αξίες της Σχολικής Μονάδας και να διαμορφώνει τις κατευθύνσεις (Κάντας., 1998, Morgan., 1996). Ο Διευθυντής χρειάζεται να διαθέτει ορισμένες προσωπικές ικανότητες και χαρακτηριστικά που να τον καθιστούν αποτελεσματικό. Η έννοια του «αποτελεσματικού Διευθυντή» με την παραδοσιακή της σημασία παραπέμπει στη διαδικασία επίβλεψης του έργου του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού της Σχολικής Μονάδας. Στη σημερινή όμως εποχή ο Διευθυντής έχει πολλές άλλες λειτουργίες να επιτελέσει όπως την οργάνωση και διοίκηση της Σχολικής Μονάδας, το συντονισμό ομάδας ανθρώπων που υπηρετούν σε αυτήν αλλά και την παρέμβασή του στην αναμόρφωση και αναβάθμιση του έργου της Σχολικής Μονάδας. Αυτό σημαίνει ότι ο αποτελεσματικός Διευθυντής είναι «καθοδηγητής» πάνω σε επαγγελματικά, υπηρεσιακά, παιδαγωγικά και διδακτικά ζητήματα και ταυτόχρονα ενεργεί ως εμψυχωτής όλων των εμπλεκόμενων προσώπων της Σχολικής Μονάδας διευκολύνοντας μάλιστα τη μεταξύ τους επικοινωνία.

Ερευνητικό μοντέλο για την αποτελεσματική ηγεσία σε Σχολικές Μονάδες αστικών και επαρχιακών περιοχών. Στην εργασία μας επισημίναμε κάποιους παράγοντες που πιστεύουμε ότι συμβάλλουν στην αποτελεσματική Ηγεσία. Κάναμε ένα μοντέλο με κάποια ερωτήματα που έπρεπε να απαντηθούν.

Ερωτηθέντες σε ερωτήματα Α, Β,Γ,Δ,Ε,Ζ,Η μόνιμοι καθηγητές και Διευθυντές Σχολίων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης μέσα στους οποίους ανήκουμε και εμείς. Να σημειωθεί ότι τα σχολεία της έρευνας ανήκουν στους Νομούς Δράμας και Καβάλας και ότι οι επαρχιακές

Σχολικές Μονάδες θεωρούνται αυτές που βρίσκονται άνω των 25 χιλιομέτρων από τις αστικές περιοχές.

Τα ερωτήματα:

A. Ο σύλλογος Διδασκόντων Καθηγητών της Σχολικής Μονάδας αποτελείται από 25 Καθηγητές.

B. Ο σύλλογος Διδασκόντων Καθηγητών της Σχολικής Μονάδας έχει οργανική θέση πάνω από 3 χρόνια σε ποσοστό 60%.

Γ. Ο σύλλογος Διδασκόντων Καθηγητών της Σχολικής Μονάδας ηλικία έχει άνω των 45 ετών.

Δ. Οικονομική κατάσταση των μαθητών του Δήμου στον οποίο ανήκει η Σχολική Μονάδα.

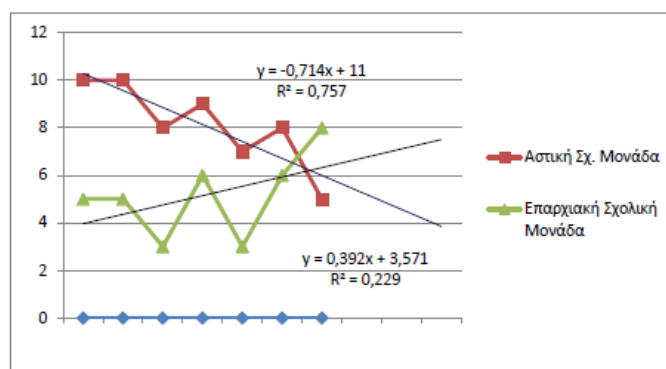
E. Σχέσεις Σχολικής μονάδας με το Δήμο.

Z. Ομογένεια και Εθνικότητα των μαθητών.

H. Επιδράσεις της Κοινωνίας στη Σχολική Μονάδα (Ήθη, Έθιμα και Γλωσσικό προφίλ).

Πίνακας 1. Αποτελέσματα της Έρευνας.

	Αστική Σχ.	Επαρχιακή Σχολική Μονάδα
A	10	5
B	10	5
Γ	8	3
Δ	9	6
E	7	3
Z	8	6
H	5	8



Σχήμα 2. Ανάλυση των ερωτημάτων του Πίνακα 1.

Σύμφωνα με το διάγραμμα βλέπουμε ότι το R² για την Επαρχιακή Σχολική Μονάδα είναι πολύ μικρό σε σχέση με αυτό της αστικής. Τα καλύτερα αποτελέσματα συγκλίνουν στις αστικές Σχολικές Μονάδες. Ο Διευθυντής ως Ηγέτης, στην Αστική Σχολική Μονάδα έχει ένα ρόλο πιο εύκολο στην υλοποίηση του οράματός του που είναι η επιτυχία της Σχολικής Μονάδας στην κοινωνία αλλά και στο σύλλογο Διδασκόντων Καθηγητών της Σχολικής Μονάδας.

Ο αποτελεσματικός Διευθυντής αποτελεί ένα πρότυπο για επαγγελματικά, υπηρεσιακά, παιδαγωγικά και διδακτικά ζητήματα και ενεργεί ως εμπνευστής όλων των εμπλεκόμενων προσώπων της Σχολικής Μονάδας, διευκολύνοντας τη μεταξύ τους επικοινωνία.

Επίλογος

Ο ρόλος της Διοίκησης στον εκπαιδευτικό χώρο αποτελεί σημαντικό παράγοντα, διότι η Σχολική Διοίκηση μέσω των υπηρεσιών στήριξης της εκπαίδευσης εξασφαλίζει την πραγματοποίηση των στόχων στα σχολεία, (Λαϊνάς Θ., 1995) τα οποία είναι οι παραγωγικές μονάδες της εκπαίδευσης. Η οργάνωση και Διοίκηση στη δημόσια εκπαίδευση είναι αναγκαίες και αναπόφευκτες προϋποθέσεις, γιατί μόνο μ' αυτές καταπολεμάται το χάος, η ασυδοσία και η ανευθυνότητα και εξυπηρετείται η αποδοτική, σκόπιμη και συστηματική εργασία. Δύσκολα μπορεί κανείς να φανταστεί ένα φορέα ή κοινωνικό ίδρυμα, όπως το σχολείο, που έχει αναλάβει τη συστηματική αγωγή και εκπαίδευση των νεαρών ατόμων - μελών της όποιας κοινωνίας και πολιτείας, χωρίς οργάνωση και Διοίκηση (Αλαμάνης Θ., 1997).

Η αναγκαιότητα της οργάνωσης και διοίκησης στη συστηματική εκπαίδευση γίνεται περισσότερο φανερή, όταν κανείς θελήσει να καθορίσει τους στόχους ενός εκπαιδευτικού συστήματος, τους τρόπους και τα μέσα πραγματοποιήσεώς τους με την εκπαιδευτική πράξη στο σχολείο. Για να πραγματοποιηθούν οι παραπάνω εκπαιδευτικοί σκοποί της πολιτείας θα πρέπει τα σχολεία να είναι αποτελεσματικά. Και βέβαια η πολιτεία είναι υποχρεωμένη στον σχεδιασμό της εκπαιδευτικής πολιτικής της να λάβει υπόψη τους τοπικούς παράγοντες, δηλαδή τις τοπικές ιδιομορφίες που σχετίζονται με παράγοντες καθοριστικούς για την παρουσία και αποτελεσματικότητα της Σχολικής Μονάδας εντός του κοινωνικού συνόλου που την περιβάλλει: πληθυσμιακή σύσταση και μέγεθος, οικονομικοί πόροι σε επίπεδο κοινωνίας και σχολείου, μαθητικό δυναμικό, κινητικότητα διδασκόντων, εθνοτικές ομάδες.

Βιβλιογραφία

Αλαμάνης Θ. Ελληνικό Σχολείο και Γραφειοκρατικό σύστημα: Όψεις και Απόψεις, στο περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 7, Ιανουάριος 1997, σελ. 72. 1997.

Δάρρα Μ., Υφαντή Α., Προκοπίδου Γ., και Σαΐτης Χ. <<Βασική κατάρτιση, στελέχωση σχολικών μονάδων και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών>>. Νέα Παιδεία, τεύχος 134, σ.σ. 44-68. 2010.

Θεριανός Κ. Αποτελεσματικά σχολεία και εκπαιδευτικοί, Εκδόσης <<τυπωθύτω Γ. Δαρδανός>> Αθήνα. 2006.

Λαϊνάς Θ. Η Διοικητική Υποστήριξη των Σχολικών Μονάδων, στο Περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση τευχ. 3, Σεπτέμβριος 1995, σελ. 54. 1995.

- Μάρδας Γ.Δ. και Βαλκάνος, Ε.Ι. Οργάνωση, διοίκηση και οικονομία του συστήματος της διά βίου εκπαίδευσης, Αθήνα. Παπαζήσης 2002.
- Πετρίδου Ε. Δίκαιση-Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ζυγός Θεσσαλονίκη. 1998.
- Προκοπιάδου Γ. Η βελτίωση της Διοικητικής Λειτουργίας του Σχολείου μέσα από τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών, Διδακτ. Διατριβή, Παιδαγ. Τμήμα Δημοτικής Εκπ/σης, Παν. Αθηνών, Αθήνα. 2009.
- Σαΐτη Άννα. Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, σ. 56. 2000.
- Σαΐτης Χ «Οργανωτικός σχεδιασμός του Σχολικού μας συστήματος: Με πολλά ή λίγα επίπεδα διοίκησης;» στο περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 124, Μάιος-Ιούνιος 2002.
- Σκουρής Β και Τάχος Α. Δίκαιο της παιδείας, 2^η Έκδοση, Σάκουλας, Θεσσαλονίκη. 1995.
- Φασούλης Κ. Κουτρομάνος Κ., Αλεξόπουλος Ν. <<Ηγετικά Διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης: προθέσεις, στάσεις, υποκειμενικά πρότυπα και αντιλαμβανόμενος έλεγχος: μία σύγκριση των θεωριών της δικαιολογημένης δράσης και προσχεδιασμένης συμπεριφοράς>>. Πρακτικά τρίτου Πανελληνίου Συνεδρίου Πολιτικής Ψυχολογίας. Αθήνα. 2008.
- Edmonds R. “Effective schools for the Urban Pool” in *Educational Leadership*, Vol 37, No 1, pp.15-24. 1979.
- Harold koontz, Gyril O Donnell. *Οργάνωση και διοίκηση*, τόμ. 3, εκδ. παπαζήση, σ. 89-95.1983.
- Hoy W & Ferguson J. “A Theoretical Framework and Exploration of Organizational Effectiveness of Schools», in J.L. Burdin (ed) *School Leadership*, Sage, London. 1989.
- Hoy W and Miskel C. *Ducational Administration: Theory Reesearch and Practice*, Lane Akers, Inc, New York. 1996.
- Ifanti A. <<Policy and curriculum development in Greece. The case of secondary school curriculum>>, *Pedagogy, Culture and Society*, Vol.15, No1, pp.71-81. 2007.
- Saiti A.<<School leadership and educational equality: analysis of Greece secondary school data, in *school Leadership and Management*, Vol. 27, No1, February, PP.65-78. 2007.
- Morgan, G. Empowering human resources. In C. Riches, & C. Morgan (Eds), *Human Resource Management in Education* (pp. 32-37). London: The Open University. 1996.