



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΛΑΡΙΣΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

**«Η Διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων πρωτοβάθμιας
εκπαίδευσης (Δημοτικών) από την οπτική γωνία των Διευθυντών
τους, του Νομού Λάρισας»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΚΑΤΣΙΓΙΑΝΝΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΑΧΙΛΛΕΑΣ

ΛΑΡΙΣΑ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019 - 2020

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: «Η Διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (Δημοτικών) από την οπτική γωνία των Διευθυντών τους, του Νομού Λάρισας» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Όλες οι πηγές για την συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, αναφέρονται, με ολοκληρωμένες αναφορές στους συγγραφείς μαζί με τις πηγές που βρέθηκαν από το διαδίκτυο.

Περίληψη

Το σχολείο ως δημιούργημα της κοινωνίας έχει την αποστολή της οργανωμένης παροχής του αγαθού της παιδείας που δίνεται από ειδικούς φορείς εκπαίδευσης, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Τα σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, ως εκπαιδευτικοί οργανισμοί, έχουν ξεχωριστή δομή και γι' αυτό διαφέρουν από τους οργανισμούς με στόχο το κέρδος. Υποχρέωσή τους είναι να λειτουργούν σωστά, να διαχειρίζονται υλικούς και άυλους πόρους, βελτιώνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών. Ο υπεύθυνος μιας σχολικής μονάδας σήμερα δεν διεκπεραιώνει διοικητικές και υπηρεσιακές υποθέσεις μόνο αλλά παίζει πολλούς ρόλους στην σημερινή κοινωνία. Έχει την ευθύνη για την λειτουργία του σχολείου του, πρέπει να οργανώνει, να διοικεί, να συντονίζει μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων, να βελτιώνει το έργο του σχολείου

Ο Διευθυντής εμπυχώνει τα παιδιά, τους γονείς και ο κομβικός σύνδεσμος σε ότι έχει σχέση με την επικοινωνία και τη διασταύρωση πληροφοριών ανάμεσα σε όλους τους φορείς μέσα και έξω από την σχολική μονάδα.

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενό της τον εντοπισμό, την διερεύνηση και την καταγραφή των αντιλήψεων των Διευθυντών/ντριών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην εφαρμογή της λειτουργίας της διοίκησης αλλά και τα προτερήματα που πρέπει να έχει ο/η σημερινός/ή Διευθυντής/ντρια, τις αλλαγές που κάνει και τις συνεργασίες που προσπαθεί να κάνει με σκοπό την καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Το δείγμα της έρευνας προήλθε από Διευθυντές/ντριες Δημοτικών σχολείων του Νομού της Λάρισας οι οποίοι και αναφέρθηκαν σε θέματα διοίκησης του σχολείου τους.

Η έρευνα έγινε με γραπτά ανώνυμα ερωτηματολόγια και από τις απαντήσεις παρουσιάζονται οι απόψεις των Διευθυντών/ντριών των Δημοτικών σχολείων που φανέρωσαν τις σημερινές συνθήκες λειτουργίας των σχολείων, τα θετικά και τα αρνητικά του ρόλου τους και τις απαραίτητες δεξιότητες του αποτελεσματικού Διευθυντή/ντριας. Η έρευνα ολοκληρώθηκε με τη διατύπωση συμπερασμάτων και προτάσεων με σκοπό την ενίσχυση του ρόλου του Διευθυντή/ντριας που είναι η κινητήριος δύναμη και έχει την ευθύνη για τη χρηστή και την εύρυθμη λειτουργία της Σχολικής του Μονάδας.

Λέξεις – Κλειδιά: Εκπαιδευτικοί, Διευθυντής, Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, Διοίκηση
Εκπαιδευτικών Μονάδων

Abstract

School transfers education to the students and help them to become better-educated citizens, produce high-quality goods and services that benefit the rest of society. Primary schools, as educational organizations, have a separate structure and therefore differ from private or quasi-public organizations. The school management becomes an important issue since the principal is responsible to operate an educational unit efficiently, to manage material and intangible resources, but also constantly try to improve the quality of the services provided. In primary education, the effective operation of the primary school is mainly based on the principal's abilities.

Nowadays, the school principal doesn't deal only with administrative tasks but he/she has to act with multiple roles not only in the workplace but also for society. The main tasks of a principal focus on the school operation; organizing, managing, coordinating its team and its school unit. However, the principal tasks also extend outside of the school; he/she is a "key-link" between the pupils and the parents and act as a parent-child communicator.

The aim of this thesis is to identify the perceptions of primary school principals in the main management functions of the educational unit. Moreover, we also try to indicate the qualifications that a principal needs to have in order to improve the quality of school services.

Our sample derives from principals' views from primary schools of the prefecture of Larissa, Central Greece. Respondents, all principals from the above area, replied anonymously to our closed-ended questions. Our research outcomes are very useful to strengthen and encourage the principals of the primary schools in this geographical area as well as to promote discussion on a national level.

Keywords: Teachers, Principal, Primary Education, School Administration

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iii
Abstract.....	v
Περιεχόμενα	vi
Contents.....	vi
Κατάλογος Εικόνων / Σχεδιαγράμματα.....	viii
Κατάλογος Πινάκων	ix
Εισαγωγή	1
ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	4
1. ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	4
1.1. Ο θεσμός του σχολείου	4
1.2 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	5
1.3. Το σχολείο ως οργάνωση	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	8
2. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	8
2.1. Οργάνωση και διοίκηση στην εκπαίδευση (εφαρμογή των θεωριών τους) ..	8
2.2. Η Διοίκηση στο σχολείο	11
2.3. Ο ρόλος του σύγχρονου διευθυντή/ντριας στην σχολική εκπαίδευση και πως διαμορφώνεται.	12
2.4. Το απαιτητικό σημερινό σχολείο	14
2.5. Η αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων με την συμβολή των Διευθυντών τους.	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	18
3. ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ	18
3.1. Προγραμματισμός.....	19
3.2. Οργάνωση	20
3.3. Διεύθυνση	21
3.4. Έλεγχος	22
3.5. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.	24
3.6. Ο ρόλος του Διευθυντή στο κοινωνικό περιβάλλον του σχολείου	27
3.7. Δεξιότητες και συμβάλλουν στην επιτυχία του έργου του /της Διευθυντής /ντριας του Σχολείου.	29
ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	32
1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	32
1.1. Προβληματισμοί.....	32
1.2. Αφετηρία και σκοπός της έρευνας.....	32
1.3. Μεθοδολογία της έρευνας	33
1.3.1. Δομή του ερωτηματολογίου	34
1.3.2. Σύνδεση ερωτημάτων της έρευνας και ερευνητικού εργαλείου	35
1.3.3. Περιγραφή του δείγματος της έρευνας.....	36
1.3.4. Η διεξαγωγή της έρευνας.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	38
2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	38
2.1. Δημογραφικά στοιχεία.....	38
2.2. Ανάλυση θεματικών αξόνων	44
2.2.1. Προγραμματισμός	46
2.2.2. Λήψη αποφάσεων	52
2.2.3. Έλεγχος.....	54
2.2.4. Οργάνωση και καινοτομίες	58
2.2.5. Διεύθυνση και συνεργασία.....	65
2.3. Σημαντικά χαρακτηριστικά Διευθυντών	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	75
3. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	75
3.1. Γενικά συμπεράσματα της έρευνας.....	75
3.1.1. Δημογραφικά στοιχεία	75
3.1.2. Στάδια και διοικητικές λειτουργίες (1 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα)	76
3.1.3. Συνεργασία με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον (2 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα)	78
3.1.4. Διευθυντικές δεξιότητες του αποτελεσματικού διευθυντή (3 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα)	80
3.2 Προτάσεις	81
Βιβλιογραφία	85
Παράρτημα Α: Συνοδευτική επιστολή	89
Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο	90

Κατάλογος Εικόνων / Σχεδιαγράμματα

Εικόνα 1. Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο.....	39
Εικόνα 2. Κατανομή δείγματος ως προς την οργανικότητα του σχολείου.....	40
Εικόνα 3. Κατανομή δείγματος ως προς τις βασικές του σπουδές.....	41
Εικόνα 4. Κατανομή δείγματος ως προς την ύπαρξη εξομοίωσης.....	41
Εικόνα 5. Κατανομή δείγματος ως προς την ύπαρξη άλλου πτυχίου.....	42
Εικόνα 6. Κατανομή δείγματος ως προς την μετεκπαίδευσή τους σε Διδασκαλείο.....	42
Εικόνα 7. Κατανομή δείγματος ως προς τη απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος.....	43
Εικόνα 8. Κατανομή δείγματος ως προς τη απόκτηση Διδακτορικού Διπλώματος.....	43
Εικόνα 9. Προγραμματισμός - Αποτελέσματα Ερωτήματος 7.....	47
Εικόνα 10. Προγραμματισμός - Αποτελέσματα Ερωτήματος 8.....	48
Εικόνα 11. Προγραμματισμός - Αποτελέσματα Ερωτήματος 9.....	49
Εικόνα 12. Προγραμματισμός - Αποτελέσματα Ερωτήματος 10.....	50
Εικόνα 13. Προγραμματισμός - Αποτελέσματα Ερωτήματος 11.....	51
Εικόνα 14. Λήψη αποφάσεων - Αποτελέσματα Ερωτήματος 12.....	52
Εικόνα 15. Λήψη αποφάσεων - Αποτελέσματα Ερωτήματος 13.....	53
Εικόνα 16. Λήψη αποφάσεων - Αποτελέσματα Ερωτήματος 14.....	54
Εικόνα 17. Έλεγχος - Αποτελέσματα Ερωτήματος 15.....	55
Εικόνα 18. Έλεγχος - Αποτελέσματα Ερωτήματος 16.....	56
Εικόνα 19. Έλεγχος - Αποτελέσματα Ερωτήματος 17.....	57
Εικόνα 20. Έλεγχος - Αποτελέσματα Ερωτήματος 18.....	58
Εικόνα 21. Οργάνωση και καινοτομίες - Αποτελέσματα Ερωτήματος 19.....	59
Εικόνα 22. Οργάνωση και καινοτομίες - Αποτελέσματα Ερωτήματος 20.....	60
Εικόνα 23. Οργάνωση και καινοτομίες - Αποτελέσματα Ερωτήματος 21.....	61
Εικόνα 24. Οργάνωση και καινοτομίες - Αποτελέσματα Ερωτήματος 26.....	62
Εικόνα 25. Οργάνωση και καινοτομίες - Αποτελέσματα Ερωτήματος 27.....	63
Εικόνα 26. Οργάνωση και καινοτομίες - Αποτελέσματα Ερωτήματος 28.....	64
Εικόνα 27. Διεύθυνση και συνεργασία - Αποτελέσματα Ερωτήματος 22.....	65
Εικόνα 28. Διεύθυνση και συνεργασία - Αποτελέσματα Ερωτήματος 23.....	66
Εικόνα 29. Διεύθυνση και συνεργασία - Αποτελέσματα Ερωτήματος 24.....	67
Εικόνα 30. Διεύθυνση και συνεργασία - Αποτελέσματα Ερωτήματος 25.....	68
Εικόνα 31. Διεύθυνση και συνεργασία - Αποτελέσματα Ερωτήματος 29.....	69
Εικόνα 32. Διεύθυνση και συνεργασία - Αποτελέσματα Ερωτήματος 30.....	70
Εικόνα 33. Κατανομή απαντήσεων ως προς το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των διευθυντών.....	73
Εικόνα 34. Κατανομή απαντήσεων ως προς το λιγότερο σημαντικό χαρακτηριστικό των διευθυντών.....	74

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Ερευνητικά ερωτήματα - ερωτήσεις ερωτηματολογίου.....	35
Πίνακας 2. Κατανομή δείγματος βάσει δημογραφικών στοιχείων (N=98).....	38
Πίνακας 3. Παρουσίαση επιπλέον δημογραφικών στοιχείων.....	44
Πίνακας 4. Κατανομή απαντήσεων ανά θεματικό άξονα.....	45
Πίνακας 5. Κατανομή απαντήσεων από Ερώτημα το 7 έως το 30 του ερωτηματολογίου.....	46
Πίνακας 6. Κατανομή απαντήσεων ως προς τα χαρακτηριστικά του διευθυντή που θεωρούνται σημαντικά (Ερώτημα 31).....	71

Εισαγωγή

Η κοινωνία με τις αξίες της δείχνει τον πολιτισμό της, τα ήθη και έθιμα της αυτά που αγαπάμε και που βρίσκονται μέσα μας. Δεν γεννιόμαστε με αξίες. Αυτές γεννιούνται μέσα στην οικογένεια, και στην ευρύτερη κοινωνία όπου ζούμε. Το σημαντικότερο μέσο μετάδοσης και διατήρησης κοινωνικών αξιών είναι το σχολείο. Σ' αυτό μαθαίνουμε ποιες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες είναι σημαντικές σε μια κοινωνία. Τα σχολεία δημόσια ή ιδιωτικά μεταδίδουν αξίες γιατί η εκπαίδευση έχει σκοπούς και στόχους, προτιμώμενες αξίες και δυνατότητες (Emilia,2003). Σύμφωνα με τον Γ. Μαυρογιώργο (1999),η εκπαίδευση είναι μια λειτουργία του σύγχρονου αστικού κράτους. Τα βασικά κύτταρα ενός εκπαιδευτικού συστήματος και κατεξοχήν οργανισμοί μάθησης, είναι οι σχολικές μονάδες. Η βασική τους αποστολή έχει αντικείμενο την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών. Η κοινωνία στην οποία ζούμε χαρακτηρίζεται από την πρόοδο των επιστημονικών και τεχνολογικών γνώσεων, αλλά και την συνεχή αλλαγή των συστημάτων αξιών. Έτσι το εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό σύστημα αποκτά κυρίαρχο εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό ρόλο.

Σήμερα το σύγχρονο σχολείο έχει πολλές απαιτήσεις. Η διοικητική οργάνωση είναι με τέτοιο τρόπο δημιουργημένη ώστε να μπορεί να προγραμματίζει τις δράσεις της, να οργανώνει και να εποπτεύει ώστε να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις. Το σχολείο είναι ένας οργανισμός της εκπαίδευσης που για να πετύχει και να λειτουργήσει έχει ανάγκη τους παραπάνω παράγοντες.

Για να υπάρξει αποτέλεσμα χρειάζεται ο/η Διευθυντής/ντρια του να έχει διοικητική και οργανωτική σκέψη, να προγραμματίζει, να σχεδιάζει και να υλοποιεί τους στόχους που θέτει. Ο Διευθυντής/ντρια μιας σχολικής μονάδας, είναι ο ηγέτης στην σχολική κοινότητα με βασική του ευθύνη να εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για το σχολείο του που θα βοηθήσουν στο να γίνει δημοκρατικό, συναγωνιστικό, αποτελεσματικό, ανοικτό στην κοινωνία.

Έχει πολύπλευρο και πολύπλοκο ρόλο ο Διευθυντής/ντρια μιας σχολικής μονάδας λόγω της αλματώδους εξέλιξης της τεχνολογίας και των αυξημένων απαιτήσεων της κοινωνίας. Τα αποτελέσματα στην εκπαίδευση σχετίζονται με την ποιότητα της ηγεσίας σύμφωνα με τον Bush (2003), άρα οι ηγέτες των σχολείων πρέπει να έχουν πολλές γνώσεις και δεξιότητες για να πετύχουν στο έργο τους. Στην παρούσα

εργασία γίνεται προσπάθεια να αναδειχθούν οι διοικητικές δεξιότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν τον/την σημερινό/ή Διευθυντή/ντρια και να βρεθούν ποιες ικανότητες πρέπει να έχει για να πετύχει στον τριπλό ρόλο του ο Διευθυντής/ντρια. Του: Διευθυντή, Παιδαγωγού και Ηγέτη.

Συνεπώς, οι στόχοι της έρευνας εστιάζονται στο να διερευνήσουμε

1. το ρόλο του ηγέτη μιας σχολικής μονάδας σύμφωνα τις απόψεις των Διευθυντών/ντριών του Νομού Λάρισας.
2. κατά πόσο η διοίκηση των σχολείων εφαρμόζει τα συγκεκριμένα στάδια (προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, ελέγχου και λήψης αποφάσεων) για να έχει αποτελέσματα.
3. αν υπάρχει αρμονική συνεργασία σχολικής μονάδας με το ευρύτερο περιβάλλον
4. τις απόψεις των Διευθυντών/ντριων των σχολείων για τα προσόντα που πρέπει να έχει ο ηγέτης του σχολείου ώστε να πετύχει στο έργο του.

ΜΕΡΟΣ Α': ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1. ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

1.1. Ο θεσμός του σχολείου

Κάθε οργανωμένη κοινωνία έχει ως βασικό πυλώνα την εκπαίδευση. Μαζί με την οικογένεια είναι από τους σημαντικότερους θεσμούς κοινωνικοποίησης του ατόμου. Δικαίωμα του ανθρώπου είναι η εκπαίδευση και υποχρέωση του κράτους να παρέχει στους πολίτες του μόρφωση μεγαλώνοντας συνεχώς τις προσφερόμενες εκπαιδευτικές ευκαιρίες. Στις σύγχρονες κοινωνίες οι περισσότεροι πολίτες εξαιτίας της υποχρεωτικής σχολικής εκπαίδευσης περνούν ένα μεγάλο μέρος της παιδικής και εφηβικής τους ηλικίας στο σχολείο. Ως προϊόν της κοινωνικής εξέλιξης των πολιτισμών το σχολείο αποτελεί ένα κοινωνικό δημιούργημα, που έγινε για την ικανοποίηση των βασικών κοινωνικών αναγκών ή για την ρύθμισή τους. Εμφανίζεται χρονικά όταν η πολιτισμική εξέλιξη μιας χώρας ή έθνους επιβάλλει τη μεθοδευμένη προετοιμασία της νέας γενιάς, ώστε να αντιμετωπίσει με αποτέλεσμα τις ανάγκες και τα προβλήματα της κοινωνίας. Ως θεσμοί καθιερωμένοι στη κοινωνία μας, θεωρούνται η οικογένεια, η εκκλησία, η πολιτική, η οικονομία, το δίκαιο, που δίνουν πρότυπα και πλαίσια κοινωνικών σχέσεων, αλλά έχουν και συγκεκριμένες κοινωνικές αρμοδιότητες (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Ο θεσμός του σχολείου στο σύγχρονο Ελληνικό κράτος όπως έγινε και για άλλα εκπαιδευτικά φαινόμενα, ήρθε στην Ελλάδα από την Ευρώπη και από φορείς που είχαν ευρωπαϊκή παιδεία. Η εμφάνιση του σχολείου χρονικά έγινε όταν μια χώρα εξελίσσεται πολιτιστικά ή όταν ένα έθνος προετοιμάζει την νέα γενιά, για να μπορέσει να αντιμετωπίσει με επιτυχία τα προβλήματα και τις ανάγκες της κοινωνίας (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Η πρώτη προσπάθεια για την οργάνωση και διοίκηση των δημοτικών σχολείων έγινε την δεκαετία του 1830. Δημιουργήθηκαν επιτροπές στους Δήμους, τις επαρχίες και τους νομούς, ενώ τη γενική εποπτεία είχε ανατεθεί στην «επί των Εκκλησιαστικών Γραμματεία της Επικρατείας». Οι νομοθετικές αυτές ρυθμίσεις ίσχυαν με κάποιες τροποποιήσεις μέχρι το 1895 οπότε καθιερώθηκε ο θεσμός του διευθυντή σχολείου (Χ. Σαΐτης, 2001). Η εκπαίδευση στο σημερινό σχολείο αποτελείται από την πρωτοβάθμια, τη δευτεροβάθμια και την τριτοβάθμια,

έχοντας η καθεμιά να επιτελέσει την δική της λειτουργία. Το δημόσιο σχολείο λειτουργεί υπό την αιγίδα του κράτους που καλύπτει τις οικονομικές ανάγκες του και διαμορφώνει το πλαίσιο λειτουργίας του.

Ο θεσμός του σχολείου με κοινωνική αποστολή:

1. αποτελείται από υποσυστήματα που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους (μαθητές, γονείς, σύλλογος διδασκόντων, κοινωνικό περιβάλλον)
2. υφίσταται μέσα σ' ένα σταθερό νομοθετικό πλαίσιο.
3. επιδιώκει την πραγματοποίηση των στόχων (εκμάθηση συγκεκριμένων γνώσεων δημιουργική ανάπτυξη της προσωπικότητας των μαθητών), αφού η κοινωνία προσδοκά την εκπαίδευση των μαθητών (Γ.Καμπουρίδης, 2002)

1.2 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Με την διαπίστωση ότι η Διεύθυνση του Δημοτικού Σχολείου έχει σημαντικό ρόλο στην εκπλήρωση των σκοπών και στόχων, γίνονται πολλές έρευνες πάνω σε αυτό το θέμα.

Ο στόχος λοιπόν αυτής της έρευνας είναι να μπορέσει ο Διευθυντής/ντρια μιας σχολικής μονάδας να προγραμματίσει, να οργανώσει την λειτουργία της, να καινοτομήσει, να προωθήσει την συνεργασία μεταξύ των μελών της, κάνοντας όπου απαιτούνται διορθωτικές κινήσεις.

Με όλες αυτές τις αλλαγές που γίνονται στην εκπαίδευση, η έρευνα αυτή προσπαθεί να βοηθήσει την ήδη υπάρχουσα γνώση, καταγράφοντας την καθημερινότητα του σχολικού οργανισμού μέσα από τις απόψεις των Διευθυντών, καταθέτοντας προτάσεις, βοηθώντας έτσι στην επίλυση προβλημάτων και δυσλειτουργιών της διοίκησης.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας αφορά κατά πόσο ο διευθυντής εφαρμόζει τις βασικές αρχές του management (προγραμματισμός, οργάνωση, λήψης αποφάσεων, έλεγχος) στη δική του σχολική μονάδα.

Με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα μελετούμε τη συνεργασία της σχολικής μονάδας με το ερευνητικό περιβάλλον τόσο εντός του σχολείου (σύλλογο γονέων και προσωπικό) όσο και εκτός της μονάδας (δημοτική αρχή, τοπική κοινωνία κλπ.)

Τέλος, στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα εστιάζουμε στα σημαντικά χαρακτηριστικά και στις δεξιότητες ενός αποτελεσματικού διευθυντή.

1.3. Το σχολείο ως οργάνωση

Το σχολείο ως εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι μια θεσμοθετημένη κοινωνική οντότητα, που με την απαιτούμενη δομή και οργάνωση προσπαθεί να πετύχει συγκεκριμένους στόχους. Τα χαρακτηριστικά του αυτά, δεν είναι ίδια με δομές όπως η οικογένεια, το κατατάσσουν, σύμφωνα με τον Α. Etzioni, στις τυπικές οργανώσεις, όπως είναι τα νοσοκομεία οι τράπεζες κ.ά. Με τον όρο οργάνωση (organization) αποδίδεται στα ελληνικά ο βασικός όρος της επιστήμης της Οργάνωσης, ο οποίος εμφανίζεται με μία από τις εξής τρεις διαφορετικές έννοιες: α) ως η διαδικασία της οργάνωσης, του οργανώνειν, β) ως το αποτέλεσμα της οργάνωσης, το οργανωμένο σύστημα και γ) ως η φυσική οντότητα, ο οργανισμός. Η οργάνωση ρυθμίζει και διευθετεί τις δραστηριότητες ενός συνόλου ανθρώπων και αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης. Η οργάνωση παραπέμπει στη κατάρτιση οργανογράμματος που προσδιορίζει τα καθήκοντα μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας.

Πολλές φορές η χρήση του όρου οργάνωση εμπεριέχει τις δύο ή και τις τρεις από τις παραπάνω έννοιες (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Όλες οι τυπικές οργανώσεις έχουν θεσμοθετημένα σχήματα εξουσίας και διέπονται από ένα σύνολο κανόνων που αποσκοπούν στην εκπλήρωση ορισμένων στόχων.

Στο σχολείο όλοι όσοι συμμετέχουν, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς κ.ά. λειτουργούν διαφορετικά με καθορισμένους στόχους που επιτυγχάνονται μέσω συγκεκριμένων δράσεων. Το σχολείο συμβάλλει στη διατήρηση και εξέλιξη του πολιτισμού γιατί δια μέσω αυτού μεταβιβάζονται γνώσεις, δεξιότητες και αντιλήψεις στις επόμενες γενιές.

Ως οργανισμός μάθησης, το σχολείο επιδιώκει με τις διαδικασίες μάθησης την κοινωνικοποίηση. Η οργάνωση του στηρίζεται σε κανόνες, ρόλους αξίες που πρέπει να έχουν όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας. Όσοι συμμετέχουν λειτουργούν

σ ένα περιβάλλον στο οποίο προσπαθούν να επιβιώσουν και αλληλοεπιδρούν με πρωταρχικό και κοινό σκοπό την παροχή παιδείας..

Σκοπός του σχολείου κατά γενική παραδοχή είναι η παροχή εκπαίδευσης, όμως η έννοια της εκπαίδευσης είναι τόσο γενική ώστε με μεγάλη δυσκολία να μπορούν να τεθούν οι βασικοί στόχοι της, αν δηλαδή είναι η παροχή γνώσεων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η μετάδοση ηθικών αξιών, η πνευματική ωρίμανση, η σωματική ανάπτυξη, η κοινωνικοποίηση ή τέλος, η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού.

Παρά τις προφανείς όμως διαφορές ανάμεσα στα σχολεία και στους υπόλοιπους οργανισμούς, μπορεί κανείς να συμφωνήσει με την άποψη των B. Everard & G. Morris ότι «ο λόγος ύπαρξης ενός σχολείου είναι να προωθήσει τη μάθηση των μαθητών στο πλαίσιο ενός προγράμματος διδασκαλίας αποδεκτού από όσους επενδύουν στην εκπαίδευση (stakeholders) και ότι ο σχολικός οργανισμός πρέπει να εκπληρώνει αυτούς τους σκοπούς αποτελεσματικά, αποδοτικά και οικονομικά. Για να συμβεί αυτό οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί πρέπει να διοικούνται, και μάλιστα ορθολογικά (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Όσον αφορά τον σκοπό μιας οργάνωσης οι συγγραφείς Lawrence P. και Lorsch J. (1989) αναφέρουν ότι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να δημιουργήσουν οργανώσεις.

Πολλοί υποστηρίζουν ότι οι οργανώσεις έχουν σκοπούς αλλά η αλήθεια είναι ότι σκοπούς έχουν οι άνθρωποι που τις δημιουργούν. Με την λέξη «οργάνωση» εννοείται μια λειτουργία που προσδιορίζει την εργασία, την ομαδοποιεί και πρέπει να εκτελεστεί από τους ανθρώπους όσο το δυνατόν καλύτερα. Συγχρόνως καθορίζει και διανέμει την ευθύνη και την εξουσία μεταξύ των μελών της ομάδας (Σαΐτης, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

2.1. Οργάνωση και διοίκηση στην εκπαίδευση (εφαρμογή των θεωριών τους)

Ο όρος οργάνωση συναντάται στις περισσότερες γλώσσες του κόσμου, χωρίς να μεταφράζεται από τα ελληνικά (organization, organisation), και χρησιμοποιείται στην ουσία με τρεις διαφορετικές έννοιες: α) ως η διαδικασία της οργάνωσης, του «οργανώνω», β) ως το αποτέλεσμα της οργάνωσης, το οργανωμένο δηλαδή σύστημα και η μορφή του, και γ) ως η φυσική οντότητα, ο οργανισμός, ο οποίος μπορεί να είναι μια ομάδα ανθρώπων, ένας σύλλογος, μια εταιρεία ή γενικά οποιαδήποτε συντονισμένη συλλογικότητα ανθρώπων με κάποιο συγκεκριμένο στόχο.

Ετυμολογικά η λέξη οργάνωση παράγεται από την επίσης ελληνική λέξη όργανο, που σημαίνει εργαλείο και αρμονία, δηλαδή το αποτέλεσμα μιας σωστής κατασκευής, που πραγματοποιείται με τη χρήση εργαλείων. Η οργάνωση γενικά μπορεί να εμφανίζεται συγχρόνως ως ενέργεια και ως αποτέλεσμα του οργανώνω. Ως δράση είναι ρυθμιστική. Περιλαμβάνονται στη ρύθμιση αυτή οι σχέσεις ανθρώπων με άλλους ανθρώπους και οι σχέσεις ανθρώπων με κάθε είδους υλικά. Η εμφάνιση της οργάνωσης ως αποτέλεσμα έχει μια στατική έννοια με σημαντικότερο χαρακτηριστικό την αρμονία, και μια δυναμική έννοια με σημαντικότερο χαρακτηριστικό την συνεργασία και τον συντονισμό.

Η οργάνωση είναι επίσης μια λειτουργία που ξεκαθαρίζει με ποιο τρόπο μοιράζεται το έργο ενός οργανισμού, ενός σχολείου σε άτομα και τμήματα. Επιπλέον καθορίζει τα όρια που έχει κάθε άτομο που εμπλέκεται και αφορούν την εξουσία του και την ευθύνη του να υλοποιηθούν οι στόχοι του έργου που τους δόθηκε. Στον σχεδιασμό της δομής της οργάνωσης υπάρχει η παρουσίαση της διαμόρφωσής της με σχήματα, το σχεδιάγραμμα όπου φαίνονται οι λειτουργίες, οι αρμοδιότητες κάθε δομής. Πολλοί μελετητές στέκονται στην οργανωτική διάσταση των εκπαιδευτικών οργανισμών που είναι η ιδιομορφία εκπαιδευτικών οργανισμών και οργανώσεων. Η ιδιομορφία αυτή έχει διπλή φύση αφού:

1) το σχολείο είναι ένας θεσμός διοίκησης με έντονα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά, αφού αποτελεί αποκεντρωμένη δημόσια ή ιδιωτική υπηρεσία, της οποίας η λειτουργία προσδιορίζεται από τη σχετική νομοθεσία, ενώ η οργάνωση του ακολουθεί το ιεραρχικό πρότυπο και στηρίζεται στην ύπαρξη κανόνων και στη διαμόρφωση θέσεων και ρόλων με συγκεκριμένα καθήκοντα.

2) το σχολείο πρωτίστως και παράλληλα είναι ένας θεσμός της κοινωνίας μας με παρουσία στην τοπική και ευρύτερη κοινωνική δράση του οποίου οι σχέσεις με άλλους θεσμούς διαμορφώνονται από τις γενικότερες κοινωνικο – οικονομικές και ιστορικές συνθήκες, αλλά και από την επίδραση ιδιαίτερων τοπικά προσδιορισμένων γεωγραφικών, οικονομικών πολιτιστικών και περιβαλλοντικών παραγόντων, οι οποίοι σχετίζονται με την ανάπτυξη οργανωμένων συμφερόντων (Κατσαρός, 2008).

Όταν λέμε οργάνωση στην εκπαίδευση εννοείται το σύστημα αυτό με βαθμίδες στους φορείς του, στα σχολεία όλων των τύπων, με ρυθμίσεις στις λειτουργικές σχέσεις και στην κινητικότητα των μαθητών. Αναφέρεται επίσης στην έναρξη των σχολείων, στον χρόνο φοίτησης, στο αναλυτικό πρόγραμμα, στα προγράμματα σπουδών, στους τρόπους διδασκαλίας, στη αξιολόγηση στην επίδοση του μαθητή στη διαδικασία οργάνωσης της διοίκησης του σχολείου, στον έλεγχο του, στο προσωπικό και σε θέματα που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ τους μέσα και έξω από το σχολείο.

Θεωρώντας ότι η οργάνωση είναι εργαλείο για την επίτευξη ενός αντικειμενικού σταθμού, τότε η διοίκηση είναι η λειτουργία αυτού του εργαλείου και η δραστηριοποίηση του (Ανδρέου, Παπακωνσταντίνου, 1994).

Η διοίκηση γενικά, είναι μια συνεχής προσπάθεια ορθολογικής και επιστημονικής μεθόδευσης συνδυασμών και επιλογών, που έχουν ως στόχο τους στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση της οργάνωσης. Η διοίκηση αποτελεί επιστήμη αλλά συγχρόνως και τεχνική, που επιτρέπει στην ηγεσία μιας οργάνωσης να ασκεί καλύτερα την τέχνη του χειρισμού των ανθρώπων (Κωτσίκης, 1993). Η διοίκηση παρουσιάζεται από τους περισσότερους συγγραφείς ως μια συνεχής ενέργεια του ανθρώπου με στόχο την καλυτέρευση της ζωής του. Τι είναι διοίκηση και πως ορίζεται; Κάθε οργανωτικό σχήμα δημιουργείται για να εξυπηρετεί τους στόχους που από την αρχή έχουν μπει και που επιδιώκουν την εξασφάλιση ενός επιθυμητού

αποτελέσματος. Έχουν προβλεφθεί κάποιοι συντελεστές δια μέσω των οποίων θα επιτύχουν τους στόχους. Οι σπουδαιότεροι συντελεστές είναι οι ανθρώπινες δυνάμεις (εργασία), τα υλικά μέσα κάθε είδους, ο χώρος, ο χρόνος και τα τεχνικά – βοηθητικά οργανωτικά μέσα.

Οι συντελεστές αυτοί συνδυάζονται και διαρθρώνονται κατάλληλα μεταξύ τους και με τη διαδικασία της διοίκησης, δραστηριοποιούνται για να υλοποιήσουν με επιτυχία τους σκοπούς, που έχει προδιαγράψει γι' αυτούς η όλη λειτουργία της οργάνωσης. Η ενεργοποίηση επομένως ενός δοσμένου οργανωτικού σχήματος και η κατάλληλη δραστηριοποίηση του αποτελεί το βασικό αντικείμενο και την κατ' εξοχήν λειτουργία της διοίκησης. Η διοίκηση παίρνει ένα οργανωτικό σχήμα, και αφού μελετήσει τη θέση και την αποστολή του κάθε συντελεστή χωριστά, τους ενεργοποιεί, τους δραστηριοποιεί και τους κατευθύνει ώστε να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει. Διοίκηση είναι, με άλλα λόγια, η κατάλληλη δραστηριοποίηση και ενεργοποίηση όλων των επιμέρους συντελεστών ενός δοσμένου οργανωτικού σχήματος, με βασική επιδίωξη την καλύτερη ποσοτική και ποιοτική επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού, που το οργανωτικό σχήμα επιδιώκει, με το μικρότερο κόστος (Κωτσίκης, 1993).

Η διοίκηση συντονίζει τους παράγοντες που παίρνουν μέρος ή εργάζονται στην εκπαίδευση, με σκοπό την καλύτερευση της. Προσαρμόζοντας τις γενικές λειτουργίες της διοίκησης, όπως αναφέρθηκαν, το βασικό διοικητικό έργο στο εκπαιδευτικό σύστημα έγκειται στα ακόλουθα:

- Συγκεκριμενοποίηση και ανάπτυξη των πολιτικών και αντικειμενικών στόχων που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος και της διοίκησης ώστε να πετύχει στο έργο της.
- Εντοπισμός προβλημάτων, λήψη και επεξεργασία αποφάσεων ώστε να επιτύχει στο έργο της.
- Συντονισμό όλων των προσπαθειών για να αναπτυχθεί το σύστημα να καταρτιστούν προγράμματα και να εφαρμοστούν.
- Προγραμματισμό και εφαρμογή προγραμμάτων σπουδών.
- Εξασφάλιση οικονομικών πόρων για την προμήθεια, διοίκηση και διαχείριση του συστήματος.

- Διεύθυνση προσωπικού.
- Διαδικασία εύρεσης και ανάλυσης προβλημάτων σχετικά με τον κοινωνικό περίγυρο και τρόπους αντιμετώπισης και λύσης τους.

Η διοίκηση οφείλει να ελέγχει και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του συστήματος το οποίο διοικεί (Ανδρέου, Παπακωνσταντίνου, 1994).

2.2. Η Διοίκηση στο σχολείο

Η διαμόρφωση της διοίκησης ως επιστήμη έγινε στο τέλος του 19^{ου} αιώνα και στις αρχές του 20^{ου}. Από αρχαιοτάτων χρόνων η σημασία της διοίκησης έχει επισημανθεί για την σπουδαιότητα της και έχουν εφαρμοστεί κανόνες. Οι κανόνες εκείνοι διατηρούνται και σήμερα με την δύναμη που είχαν ενσωματώθηκαν και είναι μέρος της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης.

Οι αρχές της Διοικητικής Επιστήμης δεν εφαρμόζονταν για χρόνια στα σχολεία. Οι λόγοι ήταν πολλοί: ο όρος διοίκηση και πολύ περισσότερο ο όρος «management» ήταν όρος απαγορευτικός όταν μιλάμε για την εκπαίδευση, εξαιτίας της ιδιομορφίας και της πολυπλοκότητας σε σχέση με άλλους οργανισμούς. Η ιδιομορφία τους δεν πρέπει να σταματά το σχολείο από την υποχρέωση του για αποτελεσματική διοίκηση όπως και οι άλλοι οργανισμοί. Διάφορες έρευνες έδειξαν ότι η λειτουργία του σχολείου μπορεί να επηρεάσει την πρόοδο των μαθητών τους (Κόκκος, 1999).

Η μελέτη του εκπαιδευτικού συστήματος αφορούσε τη διερεύνηση των δυνατοτήτων και της πρακτικής διοίκησης του συστήματος, μέσα από τις συγκεκριμένες πολιτικές, κοινωνικές και οργανωτικές δομές του (Ανδρέου, Παπακωνσταντίνου, 1994). Άρα η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι μια διαδικασία ώστε να συντονιστούν πολλοί άνθρωποι (μαθητές, δάσκαλοι, βοηθητικό προσωπικό) πολλές δραστηριότητες, υπάρχοντα μέσα ώστε η εκπαίδευση να εξασκείται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, όπως αναφέρεται ο Ν. Κουτούλης (1999) είναι ιδιόμορφοι και σίγουρα περισσότερο πολύπλοκοι σε σχέση με άλλους οργανισμούς. Έχουν την υποχρέωση παρά την ιδιομορφία τους και λειτουργούν και να διοικούνται αποτελεσματικά, όπως όλοι οι άλλοι οργανισμοί. Το πόσο αποτελεσματική είναι μια

διοίκηση επηρεάζει την λειτουργία και την ανάπτυξη τους. Νεότερες έρευνες έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών μονάδων, εξαιτίας της διοίκησης τους, μπορούν να επηρεάσουν την πρόοδο των μαθητών. Η διοίκηση κάθε εκπαιδευτικής μονάδας πρέπει να είναι αποτελεσματική, και να χρησιμοποιούνται σωστά οι διαθέσιμοι πόροι της. Η ύπαρξη κάποιας μορφής προγραμματισμού, οργάνωσης καθοδήγησης και παρακίνησης, όπως και έλεγχο των ατόμων που ανήκουν στην εκπαιδευτική Μονάδα φέρνει αποτέλεσμα.

Οι αρχές της διοίκησης σταδιακά και με μικρά βήματα άρχισαν να εφαρμόζονται με ευαισθησία και στα σχολεία. Η εξέλιξη και η εφαρμογή της διοίκησης στο σχολικό χώρο, έδειξε ότι μεγάλο ρόλο στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού σχολείου παίζουν το σχολικό κλίμα, η συμμετοχή όλων στη διοίκηση, η ενίσχυση όσων εμπλέκονται και άλλοι παράμετροι.

2.3. Ο ρόλος του σύγχρονου διευθυντή/ντριας στην σχολική εκπαίδευση και πως διαμορφώνεται.

Ο ρόλος του/της διευθυντή/ντριας, του Σχολείου είναι διπλός: Παιδαγωγός και Διευθυντής/ντρια. Συμμετέχει άμεσα ως παιδαγωγός και διαμορφώνει την καθημερινότητα του παιδιού. Ως Διευθυντής/ντρια είναι πολύ σημαντικός στην εργασιακή ζωή των αναφερόμενων σ' αυτόν.

Ο Διευθυντής ως παιδαγωγός του σχολείου, όπως αναφέρει ο Κιτσαράς (2001), φροντίζει ότι έχει σχέση με το σχολείο μέσα και έξω απ' αυτό, φροντίζει για την ύπαρξη κατάλληλου παιδαγωγικού υλικού, προγραμματίζει τις δραστηριότητες του βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Κατευθύνει και προωθεί τους μαθητές/τριες στις δραστηριότητες, παροτρύνει την αυτενέργεια και την αυθόρμητη δημιουργική έκφραση, φροντίζει για την βελτίωση των πνευματικών τους ικανοτήτων, την εξέλιξη της ομιλίας τους, την αγάπη στα ήθη, έθιμα και παραδόσεις και πολλά άλλα. Είναι ως παιδαγωγός πρότυπο για τους μαθητές εκτός της οικογένειάς τους, σημείο αναφοράς και ταύτισης. Επομένως ο διευθυντής οφείλει να είναι πρότυπο συμπεριφοράς και να διακρίνεται για την συνέπεια των λόγων του, και την συμφωνία των λόγων και των πράξεών του. Δημιουργεί την κατάλληλη ατμόσφαιρα, που θα δώσει στον μαθητή/τρια την

αυτονομία του σ ένα πνεύμα σεβασμού της ελευθερίας και της οικειότητας. Ακόμη, ο «παιδαγωγός» εκτιμώντας τον ηθικό και μορφωτικό του κόσμο, σχηματοποιεί τα κοινωνικά και πολιτιστικά πλαίσια της προσωπικότητας του παιδιού, λαμβάνοντας πάντα υπόψη του τους παράγοντες εκείνους, οι οποίοι επεμβαίνουν στη γνωστική ανάπτυξη του παιδιού, όπως την κινητικότητα, το κοινωνικό και μορφωτικό περιβάλλον, την ευαισθητοποίηση κλπ. (Κιτσαράς,2001).

Εφαρμόζει ως Διευθυντής διάφορες μεθόδους οργάνωσης και λειτουργίας, ξεχωριστές για κάθε κατάσταση ώστε να επιτύχει στον αρχικό του στόχο. Χρησιμοποιεί την εκπαιδευτική νομοθεσία και τους κανόνες της γραφειοκρατίας για να εξασφαλίσει τη διοικητική διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών ως προϋπόθεση ομαλής λειτουργίας του σχολείου. Αποτελεί εξαρχής σύμφωνα με την Π. Στραβάκου (2003) το πρότυπο στο χώρο της Σχολικής Μονάδας για παιδαγωγικά, υπηρεσιακά, διδακτικά, επαγγελματικά και διαπροσωπικά ζητήματα. Εμπυλώνει τους γονείς, τα παιδιά τις προσπάθειες τους και τις πρωτοβουλίες που παίρνουν μέσα και έξω απ' το σχολείο. Συμβάλλει στην υλοποίηση των σκοπών που τίθενται στην αρχή της χρονιάς, και στην επίτευξη των στόχων που θέτει συνεχεία στην διάρκεια της σχολικής χρονιάς, με σκοπό να επιτύχει την αναβάθμιση της Σχολικής μονάδας εμπνέοντας τον ενθουσιασμό και καλλιεργώντας ένα κλίμα συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη που εμπλέκονται (εκπαιδευτικοί, νήπια, γονείς κ.α.) (Στραβάκου, 2003).Ο ρόλος που έχει ο διευθυντής στο σημερινό σχολείο συνεχώς αναβαθμίζεται αφού οι απαιτήσεις μεγαλώνουν τόσο αυτοί που θέτει η παιδαγωγική επιστήμη όσο και αυτοί που καθημερινά τίθενται από την πολιτεία την κοινωνία, την σχολική κοινότητα, την οικογένεια και από πολλούς άλλους. Σύμφωνα με τον Γ. Κιτσαρά (2001) ο ρόλος του σύγχρονου παιδαγωγού δεν είναι εύκολο να καθοριστεί με ακρίβεια αφού πλέον δεν είναι ο μοναδικός φορέας γνώσης και εκπαίδευσης. Ο μαθητής/τρια προσλαμβάνει γνώσεις και πληροφορίες από πολλές πηγές συχνά ανεξέλεγκτες όπως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές που με μεγάλη προθυμία αναλαμβάνουν μέρος του διδακτικού έργου.

Ο Διευθυντής/ντρια του σχολείου είναι η ψυχή του. Το αν θα πετύχει ή αποτύχει στους στόχους του, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό απ' αυτόν.

2.4. Το απαιτητικό σημερινό σχολείο

Το Δημόσιο σχολείο αποτελεί ένα ευρύτατο πεδίο εκπαιδευτικο - παιδαγωγικής δουλειάς με σκοπό να εξασφαλίσει την προετοιμασία των παιδιών που χρειάζεται για την ομαλή μετάβαση. Για να επιτύχει αυτή η προετοιμασία των παιδιών για σχολική εκπαίδευση είναι η διάδοχη στην δουλειά Νηπιαγωγείου και Δημοτικού σχολείου. Το σύστημα εκπαίδευσης εξασφαλίζει την πραγματοποίηση της διαδοχικότητας όταν αυτό έχει δημοκρατικές αρχές που αφορούν την σύνθεση και λειτουργία του. Οι αρχές αυτές είναι: η αρχή του κοινωνικού χαρακτήρα όλων των εκπαιδευτικο-παιδαγωγικών ιδρυμάτων, η αρχή του ενιαίου συστήματος εκπαίδευσης και διαδοχικότητας ανάμεσα σε όλους τους τύπους εκπαιδευτικών ιδρυμάτων κ.ά.

Πρέπει όλες οι εκπαιδευτικές βαθμίδες να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα της ηλικίας των παιδιών και να θεωρεί κάθε παιδί ως ολοκληρωμένη οντότητα. Το σχολείο ως παράγοντας εξέλιξης του ανθρώπου οφείλει να παρέχει μια ολική παιδεία.

Για να οριστεί η σχολική αγωγή τρεις παράγοντες πρέπει να συνυπάρχουν α) να είναι ανάλογη με την ηλικία των παιδιών, β) να λαμβάνει υπόψη της τις επιλογές και τις προτεραιότητες που θέτει η εκπαιδευτική πολιτική κάθε χώρας, και γ) να εξασφαλίζει την προστασία της υγείας και την ψυχική, διανοητική και σωματική ανάπτυξη του παιδιού. Η σύγχρονη εκπαίδευση έχει ως βασικό μέλημα την εξάλειψη των ανισοτήτων μεταξύ των παιδιών που οφείλονται κατά βάση σε λόγους περιβαλλοντικούς και καταγωγής των παιδιών.

Σκοπός λοιπόν της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι το σχολείο να μπορεί να βοηθήσει τους μαθητές :

- 1) με την καλλιέργεια των αισθήσεων τους να ελέγχουν τις πράξεις τους κινητικές και λειτουργικές.
- 2) να μπορούν μέσα από τις εμπειρίες που αποκτούν από το κοινωνικό τους περιβάλλον να οργανώνονται διακρίνοντας τις σχέσεις που υπάρχουν σ' αυτό και πως αυτές αλληλοεπιδρούν.

- 3) να γνωρίσουν τα σύμβολα γενικά ώστε να μπορούν να κατανοήσουν και να εκφραστούν στους τομείς, ιδιαίτερα της γλώσσας των μαθηματικών και της αισθητικής.
- 4) να αναπτύξουν τις διαπροσωπικές σχέσεις που θα τους βοηθήσουν στην αρμονική ένταξή τους στην κοινωνία και,
- 5) να παίρνουν πρωτοβουλίες στο περιβάλλον που ζουν συνηθίζοντας την αμφίδρομη σχέση που πρέπει να υπάρχει μεταξύ ατόμων και ομάδας.

Αυτά όλα μπορούν να εφαρμοστούν αν οι εκπαιδευτικοί προετοιμαστούν κατάλληλα στην τεχνική και την θετική στάση τους στις διδακτικές και διοικητικές διαδικασίες. Ο Διευθυντής παίζει μεγάλο ρόλο στην ένωση της καθημερινότητας των μαθητών με τις δραστηριότητες τους, την ανάπτυξη κριτικής σκέψης, τις νέες τεχνολογίες, την συνεργασία μεταξύ τους, την προσαρμογή τους στην κοινωνία δια μέσω της σχολικής ζωής.

2.5. Η αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων με την συμβολή των Διευθυντών τους.

Το σχολείο δίνει γνώσεις, εξασκεί δεξιότητες, προάγει την κοινωνική συμπεριφορά του παιδιού και την προσωπική του ανάπτυξη.

Στο Δημοτικό σχολείο η έννοια «αποτελεσματικότητα» είναι διαφορετική από τις άλλες οργανώσεις γιατί τα βασικά ερωτήματα για το σχολείο ως οργάνωση ανήκουν στο πεδίο της παιδαγωγικής θεωρίας αδυναμία να διατυπωθεί ένας ορισμός αποδεκτός απ' όλους για το τι σημαίνει αποτελεσματικό σχολείο φαίνεται να είναι εγγενής στον ίδιο θεσμό της εκπαίδευσης. Για να ορίσουμε την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου, πρέπει να γίνουν επιλογές ανάμεσα σε αντικρουόμενες αξίες, και έτσι δυσκολεύει ο καθορισμός κριτηρίων που συχνά αλλάζουν γιατί αλλάζουν και τα κοινωνικά και πολιτικά κριτήρια. Η «αποτελεσματικότητα» στο χώρο των Σχολικών Μονάδων είναι μια έννοια με πολλές πτυχές, αφού δεν υπάρχει απόλυτο κριτήριο, όπως οι επιδόσεις των μαθητών, η συνολική εικόνα του σχολείου κ.ά. Δεν μπορεί να συλλάβει τη σύνθετη φύση της, ούτε μερικοί στόχοι της σχολικής Μονάδας όπως

είναι «τα πιστεύω», η διαμόρφωση προσωπικότητας κ.ά., μπορούν να μετρηθούν (Μυλωνά, 2005).

Συμφωνώντας με τον ορισμό των Hoy and Ferguson (1989), η Ζ. Μυλωνά (2005) πιστεύει το σχολείο γίνεται αποτελεσματικό όταν υπάρχει αντιστοιχία στόχων και αποτελεσμάτων.

Είναι γνωστό ότι ένα σχολείο είναι αποτελεσματικό όταν μπορεί να δείξει ότι συνυπάρχουν τόσο η ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται όσο και ίσες ευκαιρίες για όλους, δηλαδή ισότητα.

Καταλαβαίνουμε πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του διευθυντή/ντριας στο σχολείο ώστε να μπορέσει να δείξει την αποστολή του σε μαθητές, γονείς αλλά και στην κοινότητα.

Σύμφωνα με τον Π. Πασιαρδή (2004) ο Διευθυντής του σχολείου πρέπει να καλλιεργεί ένα θετικό περιβάλλον, να προγραμματίζει, να προσπαθεί πάντα να έχει την κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή, και να φροντίζει για την συνεχή ανέλιξη του σχολείου του. Όλες αυτές οι προσπάθειες του θα λειτουργήσουν τελικά αποτελεσματικά υπέρ του Αν μπορέσει ο διευθυντής να δημιουργήσει ένα ζεστό, θετικό κλίμα μάθησης, ένα ασφαλές περιβάλλον αυτόματα δημιουργεί και μια θετική αυτοεικόνα του σχολείου. Συχνά η αυτοεικόνα του σχολείου ταυτίζεται με την αυτοεικόνα του διευθυντή/ντριας για το άτομό του και τις ικανότητες του.

Όταν οι διευθυντές/ντριες έχουν υψηλές προσδοκίες πρώτα από τον εαυτό τους και μετά από τους άλλους το σχολείο θα λειτουργήσει αρκετά καλά. Το σχολείο θα λειτουργήσει καλύτερα όταν οι ίδιοι οι διευθυντές/ντριες είναι δια βίου μαθητές και συνέχεια προσπαθούν να βελτιώσουν τις γνώσεις τους και τις δεξιότητες τους.

Ο Πασιαρδής (2004) αναφέρει ότι ο διευθυντής/ντρια που λειτουργεί αποτελεσματικά στο σχολείο λαμβάνει μέρος ενεργά σε όλες τις φάσεις του σχολείου. Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του είναι το «να είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο». Πρέπει και ο ίδιος να είναι καινοτόμος ώστε να επεμβαίνει στη διαδικασία εισαγωγής νεωτερισμών στη Σχολική Μονάδα του, επιβλέποντας τον τρόπο που γίνονται οι αλλαγές.

Απαραίτητο είναι οι ηγέτες μιας σχολικής μονάδας να γνωρίζουν τις ικανότητες και τις αδυναμίες τους (Πασιαρδής, 2004). Πρέπει να μπορούν να οδηγήσουν τα σχολεία τους στην εκπλήρωση των στόχων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί έχουν ιδιαίτερη δομή και είναι διαφορετικοί από τους υπόλοιπους κοινωνικούς οργανισμούς. Η διαφορετικότητα τους αυτή δεν τους απαλλάσσει από την υποχρέωση να λειτουργούν με αποτελέσματα, να χρησιμοποιούν με σύνεση υλικούς και άυλους πόρους αλλά και να βελτιώνουν συνέχεια τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Η λειτουργία των σχολείων για να έχει αποτέλεσμα σύμφωνα με έρευνες η φοίτηση και η πρόοδος των μαθητών πρέπει να επηρεάζονται πολύ από τα χαρακτηριστικά των ιδρυμάτων, όπως η διοίκηση, η οργάνωση για την επίτευξη των στόχων του σχολείου, η ανεξαρτησία του, το σχολικό κλίμα, η σταθερότητα, οι καλές σχέσεις του προσωπικού και η λήψη αποφάσεων με την συμμετοχή όλων, χαρακτηριστικά τα οποία διαμορφώνονται μέσα από τη διαδικασία διοίκησης των σχολείων.

Ο διευθυντής/ντριας, για να μπορέσει να είναι αποτελεσματικός στο έργο του πρέπει να αποφασίζει σωστά. Σύμφωνα με τον Χρ. Σαΐτη (2007) η δραστηριότητά του είναι: πολύπλευρη, γιατί πρέπει να συντονίσει τους παράγοντες που συμμετέχουν στην παραγωγή και αδιαίρετη, γιατί το ηγέτης πρέπει ταυτόχρονα να δημιουργεί το πρόγραμμα να φροντίζει για την οργάνωση να δείχνει τις κατευθύνσεις και να ελέγχει τους υφιστάμενούς του.

Η διοίκηση της εκπαίδευσης πετυχαίνει στόχους μέσω της συνεργασίας και έτσι δημιουργεί αποτελεσματικά οργανωτικά μέσα για να προωθήσει εκπαιδευτικές αξίες, σκοπούς και προθέσεις.

Σύμφωνα με την Π. Χατζηπαναγιώτου (2003), η διοίκηση είναι μια δραστηριότητα που ασκείται συστηματικά και αφορά τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση, την λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων με αξιοποιώντας όλα τα μέσα ώστε να πετύχει τους στόχους της.

3.1. Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός είναι μια από τις βασικές λειτουργίες ευρύτερης διαδικασίας της διοίκησης. Σύμφωνα με τον Χρ. Σαΐτη (2007) έχει άμεση σχέση με την διαδικασία της πρόβλεψης που γίνεται πριν από τις άλλες διαδικασίες της διοίκησης που είναι η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος.

Με τον προγραμματισμό καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι του σχολείου και προσδιορίζονται οι μέθοδοι και οι τρόποι που προσεγγίζονται. Στον προγραμματισμό γίνονται προβλέψεις για την μελλοντική συμπεριφορά των παραμέτρων του οργανωτικού χώρου, επιλέγονται οι προσφορότερες από τις εναλλακτικές λύσεις, μεθοδεύονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των ανωτέρων σκοπών. Αναζητώντας δηλαδή οι απαντήσεις στα ερωτήματα: Τι θα γίνει, ΠΟΤΕ θα γίνει, ΠΟΥ θα γίνει, ΠΩΣ θα γίνει και ΠΟΙΟΣ θα το κάνει.

Η διαδικασία του προγραμματισμού θα καθορίσει την πορεία του σχολείου, σαν πυξίδα θα θέσει όρια στους στόχους θα το προετοιμάσει για μια συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Ο διευθυντής/ντρια στο στάδιο αυτό καθορίζει τους στόχους καταστρώνει το σχέδιο με τις δραστηριότητες, και μεθοδεύει όλες τις ενέργειες που χρειάζονται για την επίτευξη των στόχων. Στο χώρο λοιπόν της εκπαίδευσης για όλη αυτή την διοικητική δραστηριότητα απαιτούνται πολλές ενέργειες. Κάποιες από αυτές είναι η δημιουργία προγράμματος για τις σχολικές εκδηλώσεις που θα γίνουν στη διάρκεια του έτους και η πρόβλεψη δαπανών για τις λειτουργικές ανάγκες του σχολείου.

Στο Δημοτικό σχολείο ο προγραμματισμός δίνει την ευκαιρία, α) με βάση τους νόμους του κράτους να στοχεύσει στην εκτέλεση της αποστολής του β) να θέσει συγκεκριμένους στόχους γ) να γνωρίσει τις αδυναμίες του και τα πλεονεκτήματα του, ε) να μετρήσει τις πραγματικές προτεραιότητες που πρέπει να εφαρμόσει και στ) να ορίσει το χώρο και χρόνο που θα υλοποιήσει τις δράσεις του (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Συμπερασματικά ο προγραμματισμός είναι η αρχική και βασική λειτουργία της διοίκησης γιατί «γεφυρώνει» το χάσμα του «εκεί που βρισκόμαστε» με το «εκεί που θέλουμε» να φτάσουμε πρώτο μέλημα κάθε διοίκησης πρέπει να είναι ο καθορισμός

των αντικειμενικών σκοπών της οργάνωσης, έπειτα να δημιουργεί το κατάλληλο πρόγραμμα δράσης και να το προσαρμόζει στις τυχόν μεταβαλλόμενες καταστάσεις.

3.2. Οργάνωση

Με την οργάνωση η διοίκηση καθορίζει τις εργασίες που πρέπει να εκτελέσει κάθε μέλος, την σωστή κατανομή των πόρων, τις διαμορφούμενες σχέσεις, και συντονίζει τα αποτελέσματα με σκοπό όλοι οι στόχοι που εξαρχής τέθηκαν να πραγματοποιηθούν (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Οργάνωση είναι ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής, δηλαδή η διαδικασία διαμόρφωσης του οργανογράμματος του οργανισμού και είναι το μέσο για την αποσαφήνιση του εσωτερικού περιβάλλοντος του, για την υλοποίηση των στόχων του και για τον καθορισμό των καθηκόντων και των σχέσεων των μελών του.

Η οργάνωση, ως λειτουργία της διοίκησης, επιδιώκει σ ένα οργανισμό την δομή του εσωτερικού πλαισίου, μέσα στο οποίο γίνονται όλες οι δραστηριότητες που προγραμματίστηκαν.

Όταν λέμε διοικητική λειτουργία εννοούμε:

- τη δημιουργία δομών που φροντίζουν για τον χωρισμό του έργου σε επιμέρους εργασίες ανάλογες μ' αυτό,
- τη δημιουργία τμημάτων δράσης με συγκεκριμένους ρόλους για την εκτέλεση των προγραμματισμένων εργασιών, και
- την παραχώρηση της απαιτούμενης εξουσίας στους επικεφαλής ώστε να μπορούν να εκτελέσουν τον ρόλο τους όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά (Σαΐτης, 2001).

Η διοίκηση δραστηριοποιείται στο να δημιουργηθεί το κατάλληλο οργανωτικό περιβάλλον και έτσι να διευκολυνθεί η άσκηση ηγεσίας, μεθοδεύεται ορθολογικά η συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς και η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των πόρων για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων (Σαΐτης, 2007).

Μέσα στη σχολική μονάδα η οργάνωση ως λειτουργία του διευθυντή/ντριας βοηθά στην οργάνωση του εκπαιδευτικού του έργου, το οριοθετεί ποιοτικά και ποσοτικά, και έτσι ενθαρρύνει την συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία της οργάνωσης ανάλογα με τις ικανότητες τους καθορίζοντας τα καθήκοντα και συντονίζοντας τις εργασίες που έχουν ανατεθεί στο καθένα.

Ο διευθυντής/ντρια δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον, με αποτέλεσμα την διευκόλυνση της άσκησης ηγεσίας και την επιτυχία του καλύτερου αποτελέσματος, αφού η σωστή χρήση της με τον ορθολογικό καταμερισμό της εργασίας περιορίζει σε μεγάλο βαθμό τις διενέξεις στο εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού.

3.3. Διεύθυνση

Η διεύθυνση με την λειτουργία της, δημιουργεί οργανωτικό κλίμα, παρέχει κίνητρα (υποκίνηση) εξασφαλίζει την αφοσίωση των εργαζομένων στους στόχους, κατευθύνει τις προσπάθειες προς τον κοινό σκοπό, διασφαλίζει μια αποτελεσματική επικοινωνία και επιλύει προβλήματα που προέρχονται από την δυναμική των ομάδων (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Οι ενέργειες των διευθυντικών στελεχών έχουν άμεση σχέση με την λειτουργία των μελών μιας τυπικής οργάνωσης.

Συγκεκριμένα, η διεύθυνση αναφέρεται:

- στην εύρεση των ατόμων που είναι τα κατάλληλα για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες,
- στη δημιουργία συστήματος συνεχούς επιμόρφωσης των εργαζόμενων για την αναβάθμιση των γνώσεων τους και ανάπτυξη των ικανοτήτων τους,
- στη δημιουργία κινήτρων με τα οποία οι εργαζόμενοι θα πετύχουν στο έργο τους,
- στην εποπτεία, δηλαδή την παροχή κατευθύνσεων και την επίβλεψη του έργου των υφισταμένων,
- στην επικοινωνία μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων, και

➤ στο συντονισμό όλων των εργασιών ώστε να είναι ξεκάθαρος ο ρόλος του καθενός χωρίς παραλείψεις ή επικαλύψεις για την πραγματοποίηση των αρχικών στόχων

Η λειτουργία της διοίκησης είναι η πιο δύσκολη δραστηριότητα ενός ηγετικού στελέχους, γιατί έχει απέναντι το ανθρώπινο παράγοντα του οποίου η συμπεριφορά δύσκολα μπορεί να υπολογιστεί και να καθοριστεί (Σαΐτης, 2007).

Ο ρόλος του διευθυντή για να λειτουργήσει σωστά είναι εξισορροπητικός ώστε να μπορεί να διευθετεί συγκρούσεις και προστριβές και να δίνει συμβουλές αν χρειάζονται. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες διαμορφώνοντας πολιτικές, πλάνα και μεθόδους εργασίας, εφαρμόζοντας πάντα τους υφιστάμενους κανονισμούς λειτουργίας (Ανδρέου, Παπακωνσταντίνου, 1994).

3.4. Έλεγχος

Ίσως είναι η πιο βασική λειτουργία στην αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας (Ανδρέου, Παπακωνσταντίνου, 1994).

Για την σωστή λειτουργία του σχολείου γίνεται προγραμματισμός, θέτονται στόχοι, ώστε να μπορούν να συγκριθούν με το πραγματοποιούμενο αποτέλεσμα. Με την μέτρηση του αποτελέσματος ως προς το στόχο, φανερώνονται οι αρνητικές αποφάσεις, και τα ηγετικά στελέχη μπορούν να αποφασίσουν τον επαναπροσδιορισμό των στόχων με την κατάλληλη τροποποίηση του αρχικού προσανατολισμού ώστε τελικά να επιτευχθεί το αποτέλεσμα.

Ο έλεγχος εφαρμόζεται σε όλους πρόσωπα, πράγματα και πράξεις και σε κάθε βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας και η αποστολή του είναι τριπλή:

- κανονική, δηλαδή εκτιμά την τωρινή κατάσταση του οργανισμού,
- κυρωτική, δηλαδή επιβάλλει κυρώσεις ή επιβραβεύσεις ανάλογα με το μέγεθος των αποκλίσεων από τους πρωταρχικούς στόχους, και
- δημιουργική, δηλαδή προσπαθεί να πάρει τα κατάλληλα μέτρα που θα πετύχουν την μεγαλύτερη παραγωγή (Σαΐτης, 2007).

Κάνοντας αυτόν το έλεγχο διαπιστώνεται αν επιτεύχθηκαν τα επιθυμητά αποτελέσματα κάθε δραστηριότητας και αν αυτά τα αποτελέσματα εναρμονίζονται με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης. Αφού βρεθούν σφάλματα και αποκλίσεις πρέπει να ληφθούν τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα. Για την σωστή λειτουργία του ελέγχου, πρέπει να υπάρχει ακριβή προγραμματισμό, άριστη οργάνωση και χρηστή διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η λειτουργία του ελέγχου συχνά προκαλεί αντιδράσεις. Κυρίως αυτό συμβαίνει όταν παρατηρούνται φαινόμενα υποκειμενικότητας κατά παράβασης των κανόνων και των πρότυπων, κατάχρηση εξουσίας και άσκηση πιέσεων. Όταν αυτά συμβαίνουν, ο έλεγχος χάνει τον στόχο του που είναι η βελτίωση της λειτουργίας οργάνωσης του σχολείου, η αποτελεσματικότητα της και έτσι γίνεται μια στείρα διαδικασία που δημιουργεί προβλήματα και αρνητικά αποτελέσματα. Αντίθετα, ο έλεγχος συμβάλλει θετικά στη δημιουργία του επιθυμητού αποτελέσματος, με την καθολική τήρηση κανόνων με αντικειμενικότητα, δημιουργώντας έτσι σχέσεις εμπιστοσύνης (Σαΐτης, 2008).

Στη θεωρία της διοίκησης υπάρχουν είδη ελέγχου που ανάλογα με τον χρόνο εφαρμογής τους και το αποτέλεσμα διακρίνονται σε τρία είδη:

- 1) τον προληπτικό έλεγχο, που γίνεται πριν λειτουργήσει ο οργανισμός και προβλέπει στο μέλλον. Εξασφαλίζει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και τους αναγκαίους υλικούς πόρους που με την σειρά τους θα βοηθήσουν στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Ένας οργανισμός, παραδείγματος χάριν, δημόσιος ή ιδιωτικός, πρέπει να έχει το κατάλληλο προσωπικό, όταν το χρειάζεται, ώστε να περιοριστούν τα λειτουργικά προβλήματα.
- 2) τον παράλληλο (ή ταυτόχρονο) έλεγχο, που γίνεται με την άμεση επίβλεψη όλων των εμπλεκόμενων στην εκτέλεση κάποιου έργου. Η διοίκηση με αυτόν τον τύπο ελέγχου διορθώνει τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εκτέλεση του έργου. Ένας διευθυντής/ντρία σχολείου, για παράδειγμα, που βλέπει αποκλίσεις στο χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης του Αναλυτικού Προγράμματος ή στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, προβαίνει σε ενέργειες βελτιώνοντας την κατάσταση του και

3) τον κατασταλτικό (ή μεταγενέστερο) έλεγχο, που γίνεται όταν το έργο ολοκληρωθεί. Ο τύπος αυτού του ελέγχου μπορεί να παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τη μελλοντική δραστηριότητα του οργανισμού, δεν μπορεί όμως να αλλάξει το αποτέλεσμα που έχει ήδη πραγματοποιηθεί (Σαϊής,2005).

Συμπερασματικά, ο έλεγχος για να έχει αποτέλεσμα πρέπει α) να δημιουργεί συνθήκες που θα φέρουν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα, β) να υπολογίζει το ποσοστό απόδοσης ανά χρονική στιγμή των παραμέτρων που έχουν τεθεί για την επιτυχία, γ) να αποτυπώνει τυχόν αποκλίσεις μεταξύ επιθυμητού αποτελέσματος και υπαρκτού, δ) να λαμβάνει υπόψη του τους λόγους που δημιούργησαν τις αποκλίσεις και ε) τέλος, να λαμβάνει αποφάσεις που θα διορθώσουν τις αποκλίσεις ή τελικά να επαναπροσδιορίζουν τους αρχικούς στόχους της συγκεκριμένης δραστηριότητας που παρατηρήθηκαν προβλήματα (Ανδρέου, Παπακωνσταντίνου, 1994).

3.5. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Σε όλους τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, όπως και σε κάθε άλλη οργάνωση, ασκείται η διοίκηση με την λήψη αποφάσεων στις επιμέρους διοικητικές λειτουργίες δηλαδή σε θέματα προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου. Η λήψη αποφάσεων, ως διαδικασία, επεμβαίνει σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης, γι αυτό είναι η κεντρική λειτουργία που ίσως ταυτίζεται με την άσκηση διοικητικού έργου. Η διαδικασία αυτή έχει καθοριστική σημασία για το μέλλον των οργανώσεων γιατί η ύπαρξη τους στηρίζεται στην ορθή λήψη αποφάσεων, από τις οποίες εξαρτάται η άσκηση αποτελεσματικά της λειτουργίας της διοίκησης (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων βρίσκεται στο κέντρο της διοίκησης γιατί τα διοικητικά στελέχη κάθε μέρα πρέπει να αποφασίζουν. Τα αποτελέσματα των αποφάσεων αυτών καθορίζουν και το μέλλον του οργανισμού. Πρόκειται για μια μεθοδική διαδικασία, κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη καλούνται να αποφασίσουν για το: Τι πρέπει να γίνει, Πού, Πότε, Πώς θα γίνει και φυσικά από Ποιον θα πραγματοποιηθεί το συγκεκριμένο έργο. Για την αντιμετώπιση των

πολύπλοκων προβλημάτων που δημιουργούνται σε μια σχολική μονάδα ο Διευθυντής λαμβάνει αποφάσεις που τον βοηθούν στην αντιμετώπιση τους (Σαΐτης, 2005).

Σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα (δημόσιας και ιδιωτικής, τυπικής και άτυπης, σχολικής και συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης), η εξουσία στη λήψη αποφάσεων είναι παρούσα και στο μικρο-επίπεδο καθώς υπάρχει πάντα η ιεραρχία των οργάνων της. Άρα λοιπόν οι αποφάσεις σε θέματα εκπαιδευτικού γίνεσθαι, παίρνονται σε κάθε επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας του εκπαιδευτικού μας συστήματος αλλά διαφέρουν ως προς την έκταση και το πεδίο που αφορούν (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999).

Τα αποτελέσματα των αποφάσεων που λαμβάνονται για μεγάλα εκπαιδευτικά ζητήματα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την κοινωνική ζωή γενικότερα. Η λήψη των σημαντικών αυτών αποφάσεων εξαρτάται από το είδος της απόφασης και από τις ικανότητες του ανθρώπου που παίρνει τις αποφάσεις (Πασιαρδής, 2004).

Οι εκπαιδευτικές αυτές αποφάσεις έχουν μεγάλη σημασία για ένα εκπαιδευτικό οργανισμό, αφού κινούν, εξελίσσουν ή καταστρέφουν τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και το ίδιο το εκπαιδευτικό σύστημα.

Οι αποφάσεις που παίρνονται, ατομικές ή συλλογικές από τον Διευθυντή/ντρια εκπαιδευτικού οργανισμού:

Πρέπει να είναι ορθολογικές, για να επιτυγχάνεται το καλύτερο πιθανό αποτέλεσμα αφού σ αυτές στηρίζει το μέλλον του ο οργανισμός.

Στις ορθές αποφάσεις που έχουν σχέση με τα οικονομικά του σχολείου, το πρόγραμμα, την οργάνωση μέσα και έξω από τον οργανισμό, την εξέλιξη των παιδιών, στηρίζεται η βιωσιμότητα του οργανισμού.

Οι αποφάσεις που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί χωρίζονται σε δύο γενικές κατηγορίες:

- 1) δομημένες (προγραμματισμένες αποφάσεις) και
- 2) μη δομημένες (απρογραμμάτιστες, απρόβλεπτες) αποφάσεις.

Οι εύκολες αποφάσεις είναι οι αποφάσεις ρουτίνας, οι προγραμματισμένες αποφάσεις και μπορούν άνετα να ληφθούν και από άτομα σε χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας (π.χ. παραγγελίες βιβλίων).

Οι δύσκολες αποφάσεις είναι οι μη δομημένες, γιατί περιέχουν μεγάλη αβεβαιότητα. Αυτό συμβαίνει γιατί κατά την διάρκεια της αναζήτησης των στόχων, κάποιιοι νέοι στόχοι μπορεί να δημιουργηθούν. Η αβεβαιότητα αυτή ωθεί τους υπευθύνους στη λήψη αποφάσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς να χρησιμοποιήσουν ορισμένες εμπειροτεχνικές μεθόδους, προκειμένου να διευκολύνονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και συγχρόνως - ενδεχομένως - να μειώνουν τη διανοητική προσπάθεια αυξάνοντας την ακρίβεια των αποφάσεών τους (Πασιαρδής, 2004).

Σύμφωνα με τον Μ. Κουτούζη (1999) οι μέθοδοι και οι τεχνικές λήψης αποφάσεων είναι: η επιστημονική μέθοδος που συνήθως μέσω στατιστικών αναλύσεων παίρνονται πληροφορίες που μειώνουν τους κινδύνους στη λήψη απόφασης, η μέθοδος προσομοίωσης και μοντέλων, που αναπαριστά τις συνθήκες εικονικής πραγματικότητας μιας κατάστασης και το οργανόγραμμα της λήψης αποφάσεων.

Η επιτυχία στη λήψη αποφάσεων σ' ένα εκπαιδευτικό οργανισμό εξαρτάται από την αυτοπειθαρχία, οξυδέρκεια, δημιουργικότητα, δυναμισμό των οργάνων λήψης που είναι οι διοικητικοί (διευθυντής/ντρια, σύλλογος διδασκόντων), οι διαχειριστές (σχολική επιτροπή) και οι υποστηρικτές (σχολικό συμβούλιο, σύλλογο γονέων) όπου όλοι μαζί διευκολύνουν το έργο της σχολικής μονάδας.

Οι διαφωνίες των παραπάνω φορέων δημιουργούν προβλήματα στη λήψη και την υλοποίηση των αποφάσεων. Ο Διευθυντής πρέπει να έχει ικανότητες, πείρα, ανοιχτή σκέψη, να οραματίζεται, να δημιουργεί, για να μπορεί να προσδιορίζει επακριβώς τους λόγους που δημιουργούν το πρόβλημα και να τους διορθώνει.

Γενικά, η σωστή λήψη αποφάσεων είναι η επιλογή της κατάλληλης πρότασης μεταξύ εναλλακτικών προτάσεων ή λύσεων που μπορούν να παρθούν. Η κατανόηση της διαδικασίας για την ορθή λήψη απόφασης είναι σημαντική στην λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.

Σε κάθε προβληματική περίπτωση που προκύπτει σ' έναν σχολικό οργανισμό η τέλεια λύση είναι αδύνατη. Έτσι πρέπει ο ηγέτης να μπορεί να ακολουθήσει μια

διαδικασία που θα τον βοηθήσει να βελτιώσει τις συνθήκες ώστε να μπορέσει να επιλέξει τις καλύτερες λύσεις. Η διαδικασία αυτή γίνεται αντιληπτή ως κυκλική με τις εξής ευδιάκριτες φάσεις ή στάδια:

- Ο προσδιορισμός του προβλήματος
- Η διερεύνηση και ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος
- Η επιλογή της προσφορότερης λύσης
- Η εφαρμογή-εκτέλεση της επιλεγείσας απόφασης και
- Η αξιολόγηση του αποτελέσματος

Για να φέρει αποτέλεσμα ο Διευθυντής πρέπει να εργάζεται προκαταρκτικά πριν μπορέσει να αποφασίσει. Ψάχνει για περισσότερες πληροφορίες, ξεχωρίζει τα γεγονότα από τις γνώμες και το σημαντικότερο ενθαρρύνει την συμμετοχή όλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Σαΐτης, 2005).

Είναι λοιπόν η λήψη αποφάσεων μια βασική λειτουργία των διοικητικών οργάνων του σχολείου, γιατί συνδέεται με την λύση των προβλημάτων που έχουν σχέση με την επιτυχία των σκοπών και των στόχων του.

3.6. Ο ρόλος του Διευθυντή στο κοινωνικό περιβάλλον του σχολείου

Οι αρμοδιότητες του Διευθυντή του σχολείου είναι πολλές. Συντονίζει την σχολική ζωή, τηρεί και εφαρμόζει τους νόμους του κράτους, τις εγκυκλίους, τις εντολές της υπηρεσίας, εκτελεί τις αποφάσεις του συλλόγου Διδασκόντων,

Το σχολείο είναι ένας κοινωνικός οργανισμός. Ένας από τους βασικούς στόχους του είναι και η προετοιμασία των παιδιών στην κοινωνική προσαρμογή. Η παρουσία του σχολείου στην τοπική κοινωνία πρέπει να είναι έντονη και το αντίστροφο. Το κοινωνικό περιβάλλον σχετίζεται με το σχολείο και αυτό δεν μπορεί κανείς να το αγνοήσει (Σαΐτης, 2005).

Στην πραγματικότητα αυτό σημαίνει πως το σχολείο πέρα από την ουσιώδη αποστολή του για μάθηση και κοινωνικοποίηση του παιδιού, πρέπει να αναπτύσσει καλές σχέσεις με κοινωνικές ομάδες εκτός σχολείου αλλά και να συμβάλλει στην ανάπτυξη της περιοχής που βρίσκεται. Η ευθύνη αυτή της δημιουργίας κοινωνικών

δραστηριοτήτων, ανήκει στην ηγεσία του σχολείου. Η σωστή συνεργασία σχολείου και οικογένειας εξαρτάται από τις ικανότητες του διευθυντή/ντριας. Σημαντικό ρόλο στη συνεργασία σχολείου οικογένειας παίζει ο διάλογος, η επικοινωνιακή πρακτική, το πληροφοριακό στοιχείο και γενικότερα η συμμετοχή των γονέων, στη λύση των προβλημάτων που παρουσιάζονται. Η συνεργασία αυτή πρέπει να υπάρχει καθ' όλη τη την διάρκεια της φοίτησης του μαθητή. Ο εκπαιδευτικός επιδιώκει την συνεργασία και τον διάλογο όντας καλά καταρτισμένος, επαγγελματίας και με αντοχή στην κριτική (Κιτσαράς, 2001:86). Για να συμβεί αυτό πρέπει να υπάρχει θέληση και των δυο πλευρών για αλληλοκατανόηση και αλληλοβοήθεια ώστε να ξεπεραστούν τα προβλήματα. Ο διευθυντής/ντρια οργανώνει τη σχολική ζωή με στόχο το κοινό συμφέρον και την σωστή αγωγή των παιδιών. Οι διευθυντές/ντριες κινούνται και έξω από το σχολείο με ικανότητα, αλλά και οι γονείς μέσα στο σχολείο (Κιτσαράς, 2001).

Μεγάλο ρόλο παίζει και η συνεργασία με τις τοπικές αρχές στόχος είναι η επίλυση των προβλημάτων του σχολείου. Το σχολείο μπορεί να αναπτύξει πρωτοβουλίες που θα βοηθήσουν στην λύση τοπικών προβλημάτων (Σαΐτης, 2005).

Η σχέση ανάμεσα στο διευθυντή/ντρια και της τοπικής αυτοδιοίκησης επηρεάζεται από παράγοντες όπως η γεωγραφία της περιοχής η έκταση της πολιτικής παρέμβασης και τα μοντέλα διαχείρισης των Διευθυντών Εκπαίδευσης. Ο/η διευθυντής, ως εκπαιδευτικός ηγέτης με σεβασμό προς την αυτονομία των σχολείων, μπορεί να ορίζει τακτικές συναντήσεις με ομάδες διευθυντών. Πρέπει να θέλει την βοήθεια, την υποστήριξη και την κατανόηση τους.

Ο διευθυντής/ντρια μιας σχολικής μονάδας επιδιώκει την πληροφόρηση των προϊσταμένων διοικητικών στελεχών για τα προβλήματα και τα σχέδια του, ώστε να νιώθουν ευπρόσδεκτοι στο σχολείο, συζητά θέματα σχετικά με το αναλυτικό πρόγραμμα, για να καταλάβουν τους στόχους που έθεσε και προσπαθεί να επιτύχει η σχολική μονάδα.

Ο διευθυντής/ντρια που συχνά ενημερώνει την Διεύθυνση, πιθανόν να αναπτύξει επαφές που θα προσφέρουν υποστήριξη.

Οι Διευθυντές πρέπει να υποστηρίζουν, να βοηθούν και να συμβουλεύουν πολλές φορές τους τοπικούς άρχοντες, κυρίως τους νέους, με στόχο την καλύτερη

λειτουργία του σχολικού οργανισμού μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον (Ιορδανίδης, συν. 2005).

Μεγάλη σημασία έχει και η ανάπτυξη στενής συνεργασίας των διαφόρων σχολικών μονάδων και κοινωνικών οργανώσεων της περιοχής καθώς και η από κοινού διοργάνωση σχολικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων.

Η συχνή προβολή του σχολείου στην κοινωνία φέρνει κοντά τους μαθητές στην κατανόηση του πραγματικού κόσμου (Σαΐτης, 2005).

Συμπερασματικά το σχολείο πρέπει να είναι ανοιχτό στην κοινωνία. Για να συμβεί αυτό ο διευθυντής/ντρια δεν πρέπει να δίνει όλη την προσοχή του μόνο στο εσωτερικό του σχολείου αλλά και στον κοινωνικό περίγυρο, όπου οι μαθητές ως αριανοί πολίτες θα ζήσουν υπεύθυνα.

3.7. Δεξιότητες και συμβάλλουν στην επιτυχία του έργου του /της Διευθυντής /ντριας του Σχολείου.

Ο /Η διευθυντής /ντρια μιας σχολικής μονάδας για να επιτύχει στο έργο του πρέπει να έχει αρκετά προσόντα. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να υπάρχει συνδυασμός γνώσεων, ικανοτήτων για διοίκηση, θέληση, επιμονή ικανότητα αναγνώρισης και προσαρμογή. Συνδυάζοντας αυτά τα χαρακτηριστικά ο ηγέτης ενός οργανισμού επιτυγχάνει άμεσα λειτουργικά αποτελέσματα (Σαΐτης, 2007).

Οι γνωστότερες θεωρητικές προσεγγίσεις για τις ικανότητες των διευθυντών / ντριων των σχολείων αλλά και όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων, πιστεύουν ότι τα άτομα αυτά πρέπει να έχουν:

Επαγγελματική ικανότητα. Πρέπει να μπορεί να τελειώσει το έργο που ανέλαβε και στο τεχνικό του μέρος και στον συντονισμό των ενεργειών των μελών της σχολικής μονάδας. Εξαρτάται η ικανότητα αυτή από το ποσό καταρτισμένος είναι και από την διοικητική πείρα που διαθέτει.

Την ικανότητα του συνεργάζεσθαι. Οι σχέσεις του διευθυντή/ντριας σε όλα τα επίπεδα διοίκησης με τους ανώτερους του πρέπει να είναι άριστες, με τους συναδέλφους του επίσης, με τους γονείς, τους υφισταμένους του για να είναι η συνεργασία τους απαλλαγμένη από εντάσεις και συγκρούσεις. Να ακούει τις

προτάσεις τους, να βλέπει τα θέματα από την δική τους οπτική γωνία, να συμμερίζεται τις ανάγκες τους. Θα το πετύχει αυτό γνωρίζοντας την ψυχολογία τους ως άτομα και ως προσωπικότητες στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Την αντιληπτική ικανότητα. Με την ικανότητα αυτή ένας διευθυντής/ντρια εξετάζει συνολικά το σύστημα και βρίσκει τρωτά σημεία του, ώστε να κάνει τις κατάλληλες επεμβάσεις. Πρέπει να καταλαβαίνει πόσο πολύπλοκη οργάνωση είναι το σχολείο να βρίσκει τις ατέλειές του και να αποφασίζει δίνοντας λύσεις (Σαΐτης, 2007).

Οι υποχρεώσεις του Διευθυντή ενός σχολικού οργανισμού είναι πολλές. Για την σωστή λειτουργία του πρέπει να υπάρχει επαρκές και κατάλληλο προσωπικό, και υλικοτεχνική υποδομή. Για να πετύχει στο έργο του πρέπει να έχει όλα τα στοιχεία που δημιουργούν την παιδαγωγική προσωπικότητα, Όπως η εκπαιδευτική κατάρτιση, η συνεργατική ικανότητα, η αγάπη για το παιδί, επιμονή και υπομονή, θέληση για δουλειά και εμπιστοσύνη στον εαυτό του (Κιτσαράς,2001).

Για να επιτύχει στο έργο του αυτό πρέπει να επικοινωνεί με τους γονείς συχνά, με επιστολή με συναντήσεις συνελεύσεις με έγγραφη πρόσκληση. Μπορούν να λυθούν πολλά προβλήματα που αφορούν την λειτουργία του σχολείου με ομαδικές ή και προσωπικές συνομιλίες. Μεγάλη ευκαιρία για την ανάπτυξη αυτών των σχέσεων συνεργασίας δίνουν οι κοινές εκδηλώσεις όπως γιορτές, οι περίπατοι, οι επισκέψεις εκθέσεων και διαφόρων αξιοθέατων. Πρέπει ο Διευθυντής/ντρια να έχει κατανόηση, καλή συμπεριφορά, ειλικρίνεια και αποφυγή εριστικής διάθεσης για να αποκτήσει την εμπιστοσύνη των γονιών και του κοινωνικού του περίγυρου. Ο ρόλος που ένας Διευθυντής/ντρια Δημοτικού σχολείου καλείται να υπηρετήσει πρέπει να είναι αποτελεσματικός ως προς τη λειτουργία του, ώστε να βάλει τα θεμέλια της σωστής λειτουργίας του σχολείου συνδυάζοντας την ακέραια συμπεριφορά του, την εντιμότητα του, την διαφάνεια των πράξεων του και την τήρηση των αξιών που πρεσβεύει.

ΜΕΡΟΣ Β': ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.1. Προβληματισμοί

Παρατηρείται τα τελευταία χρόνια το Ελληνικό σχολείο να αλλάζει, με πολλές αλλαγές στο αναλυτικό πρόγραμμα, με εισαγωγή νέων μεθόδων διδασκαλίας όπως είναι η μέθοδος project, χρήση νέων τεχνολογιών, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου κ.α. Τι μπορεί να κάνει το Δημοτικό σχολείο για να γίνει καλύτερο; Ποια προσόντα πρέπει να έχει ένας Διευθυντής/ντρια για να είναι αποτελεσματικός; Ποιες είναι οι στρατηγικές που οφείλει να εφαρμόσει η διοίκηση για να είναι λειτουργική; Ποιες είναι οι ενέργειες που μπορεί να κάνει για να είναι το σχολείο καλύτερο; Τέλος ποια πρέπει να είναι τα προσόντα του αποτελεσματικού διευθυντή;

Τα ερωτήματα αυτά που προέκυψαν από το θεωρητικό μέρος είναι σημαντικά και ο ρόλος τους είναι ουσιώδης στην ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης που παρέχεται και γενικά σε όλα όσα συμβαίνουν στον εκπαιδευτικό χώρο.

1.2. Αφετηρία και σκοπός της έρευνας – Ερευνητικά Ερωτήματα

Με την διαπίστωση ότι η Διεύθυνση του Δημοτικού Σχολείου έχει σημαντικό ρόλο στην εκπλήρωση των σκοπών και στόχων, γίνονται πολλές έρευνες πάνω σε αυτό το θέμα.

Με όλες αυτές τις αλλαγές που γίνονται στην εκπαίδευση, η έρευνα αυτή προσπαθεί να βοηθήσει την ήδη υπάρχουσα γνώση, καταγράφοντας την καθημερινότητα του σχολικού οργανισμού μέσα από τις απόψεις των Διευθυντών, καταθέτοντας προτάσεις, βοηθώντας έτσι στην επίλυση προβλημάτων και δυσλειτουργιών της διοίκησης.

Ο στόχος λοιπόν αυτής της έρευνας είναι να μπορέσει ο Διευθυντής/ντρια μιας σχολικής μονάδας να προγραμματίσει, να οργανώσει την λειτουργία της, να καινοτομήσει, να προωθήσει την συνεργασία μεταξύ των μελών της κάνοντας όπου απαιτούνται διορθωτικές κινήσεις.

Μέσα από τις βιβλιογραφικές προσεγγίσεις για τον ρόλο της Διεύθυνσης του Δημοτικού Σχολείου, την αποτελεσματική λειτουργία της, προέκυψαν ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν την συμμετοχή της στην Οργάνωση και Διοίκηση της σχολικής μονάδας για να υπάρξει αποτελεσματικό εκπαιδευτικό έργο

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας αφορά κατά πόσο ο διευθυντής εφαρμόζει τις βασικές αρχές του management (προγραμματισμός, οργάνωση, λήψης αποφάσεων, έλεγχος) στη δική του σχολική μονάδα.

Με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα μελετούμε τη συνεργασία της σχολικής μονάδας με το ερευνητικό περιβάλλον τόσο εντός του σχολείου (σύλλογο γονέων και προσωπικό) όσο και εκτός της μονάδας (δημοτική αρχή, τοπική κοινωνία κλπ.)

Τέλος, στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα εστιάζουμε στα σημαντικά χαρακτηριστικά και στις δεξιότητες ενός αποτελεσματικού διευθυντή.

1.3. Μεθοδολογία της έρευνας

Για να πετύχουν οι παραπάνω στόχοι και για την διερεύνηση του θέματος, αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος του ερωτηματολογίου.

Με το ερωτηματολόγιο θα μπορέσουμε να συλλέξουμε ερευνητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται ευρύτατα στις επιστήμες της αγωγής: παιδαγωγική, ψυχολογία, κοινωνιολογία κ.λπ. αλλά και σε άλλες επιστήμες.

Η μεγάλη χρήση του ερωτηματολογίου αποδίδεται στο ότι:

- Είναι εύχρηστο μέσο συλλογής πληροφοριών
- Είναι οικονομικό.
- Με αυτό μπορεί να υπάρξει μεγάλο δείγμα υποκειμένων με διαφορετικό φύλο, ηλικία, γραμματικές γνώσεις, επάγγελμα, γεωγραφική προέλευση κλπ.
- Δίνει πολλές πληροφορίες και σε πολλούς τομείς: γνώσεις, συναισθήματα, εμπειρίες, επιθυμίες, στάσεις, κλπ.
- Τα δεδομένα που συλλέγονται μπορούν να ταξινομηθούν, να επεξεργαστούν και να αξιοποιηθούν με κάποια ευκολία, ποιοτικά και ποσοτικά και έτσι να μπορούν να εξαχθούν χρήσιμες διαπιστώσεις και συμπεράσματα.

Για όλους τους παραπάνω λόγους αποφασίστηκε η συγκεκριμένη μέθοδος παρόλο που οι επικριτές της μεθόδου ισχυρίζονται ότι:

- Είναι δύσκολο να ελέγξουν οι πληροφορίες για την αξιοπιστία τους.
- Διάφορες προσωπικές ερωτήσεις απαντώνται δύσκολα και τυπικά χωρίς να μπαίνουν στην ουσία του προβλήματος.
- Μπορεί να υπάρχουν ερωτήσεις που απαιτούν απαντήσεις που γράφονται πρόχειρα, χωρίς τις απαιτούμενες γνώσεις.

Σύμφωνα όμως με τους L. Cohen και L. Manion η μέθοδος της επισκόπησης με τη χρήση του ερωτηματολογίου βοηθά να συλλέξουμε δεδομένα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Με σκοπό λοιπόν να γίνει σωστή περιγραφή των συνθηκών που επικρατούν σε ένα σχολείο σε σχέση με τον ρόλο της Διεύθυνσης τους, στάλθηκαν ερωτηματολόγια με το ταχυδρομείο. Τα ερωτηματολόγια για συμπλήρωση μαζί με μια επιστολή δόθηκαν, για να συμπληρωθούν από τους Διευθυντές/ντριες. Η επιστολή αυτή εξηγούσε τον στόχο της έρευνας τον τρόπο συμπλήρωσης και τόνιζε την διασφάλιση της ανωνυμίας των ερωτηθέντων. Στο ερωτηματολόγιο εσωκλείεται φάκελος με πληρωμένα τέλη για την εύκολη επιστροφή τους.

1.3.1. Δομή του ερωτηματολογίου

Το παρόν ερωτηματολόγιο στηρίχθηκε στο ερωτηματολόγιο της κας Αντωνιάδου Βασιλικής (2009) που εκπονήθηκε στα πλαίσια της μεταπτυχιακής της εργασίας. Απαραίτητες ήταν κάποιες τροποποιήσεις που προβήκαμε για τις ανάγκες του δικού μας ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο είναι δομημένο σε δύο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα υπάρχουν ερωτήσεις που έχουν σχέση με προσωπικά επαγγελματικά δεδομένα και αποσκοπεί στον προσδιορισμό του προφίλ των Διευθυντών/τριών. Στη δεύτερη ενότητα υπάρχουν ερωτήσεις ώστε να διερευνηθούν οι απόψεις των ερωτηθέντων Διευθυντών για θέματα διοίκησης του σχολείου και η σχέση του με άλλους φορείς της εκπαιδευτικής κοινότητας. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου.

Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα σπουδαιότητας από το 1 ως το 5. Έχουν επιλεγεί αυτού του τύπου οι ερωτήσεις γιατί μπορούν να συμπληρωθούν γρήγορα, είναι εύκολα κατανοητές, εγγυώνται ανωνυμία και προσφέρονται για στατιστική μελέτη και ανάλυση (Javeau, 2000).

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου όπως είπαμε είναι «κλειστές», σύμφωνα με τις οποίες καθορίζονται οι απαντήσεις από πριν και ο ερωτώμενος οφείλει σύμφωνα με τον C. Javeau (2000) να επιλέξει μεταξύ όλων αυτών που προτείνονται.

Είναι ίσως ο πιο απλός τύπος ερωτήσεων, αλλά επειδή έχουν το πλεονέκτημα ότι γρήγορα απαντώνται, γίνεται και εύκολα η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων.

Για τη μέτρηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε ο υπολογισμός του συντελεστή Cronbach α . Ο συγκεκριμένος δείκτης λαμβάνει τιμές μεταξύ 0-1 και για να χαρακτηριστεί η κλίμακά του κλίμακα ως αξιόπιστη ή αποδεκτή θα πρέπει οι τιμές του α ξεπερνούν την τιμή 0,7. Υπολογίζοντας το συντελεστή αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου είναι $\alpha = 0,76$, που μας δίνει μια καλή αξιοπιστία, αναφορικά με την εσωτερική συνέπεια.

1.3.2. Σύνδεση ερωτημάτων της έρευνας και ερευνητικού εργαλείου

Κατά την κατασκευή του ερωτηματολογίου ως ερευνητικού εργαλείου της συγκεκριμένης έρευνας, δημιουργήθηκαν ερωτήσεις που να ισορροπούν τους σκοπούς και τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν ήδη τεθεί (ενότ.1.2. του παρόντος κεφαλαίου) με στόχο να πετύχουν τον σκοπό τους, την διερεύνηση τους και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Στο πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η σύνδεση μεταξύ ερευνητικών ερωτημάτων και ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

Στοιχεία Εκπαιδευτικής Διοίκησης	Ερωτήσεις
Προγραμματισμός	7, 8, 9, 10, 11
Έλεγχος	15, 16, 17, 18
Λήψη αποφάσεων	12, 13, 14

Οργάνωση (με εισαγωγή καινοτομιών)	19, 20, 21, 26, 27, 28
Διεύθυνση (με συνεργασία φορέων εντός και εκτός σχολικής κοινότητας)	22, 23, 24, 25, 29, 30
Σημαντικά χαρακτηριστικά των Διευθυντών/ντριών	31 α, β, γ, δ, ε, στ, ζ, η, θ, ι, ια, ιβ, ιγ

Πίνακας 1. Ενότητες - Ερωτήσεις ερωτηματολογίου.

1.3.3. Περιγραφή του δείγματος της έρευνας

Μετά τον προσδιορισμό του σκοπού της έρευνας, ακολουθεί ο καθορισμός του πληθυσμού και το δείγμα της έρευνας (Cohen, Manion, 1994).

Σε ότι αφορά την γενίκευση των αποτελεσμάτων που θα έχουμε από την μελέτη του δείγματος, απαραίτητη προϋπόθεση για τον ερευνητή, είναι αυτό να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού από τον οποίο προέρχεται, δηλαδή οι ποικίλες ιδιότητες που χαρακτηρίζουν τον ευρύτερο πληθυσμό να συνυπάρχουν και στο δείγμα.

Η επιλογή του δείγματος, στην συγκεκριμένη έρευνα, έγινε από Διευθυντές/ντριες της Α/θμιας Εκπαίδευσης του Νομού Λάρισας. Τα Δημοτικά Σχολεία του Νομού Λάρισας είναι 111 και γι αυτό επιλέχθηκαν όλοι οι Διευθυντές/ντριες των σχολείων ως δείγματα της έρευνας, με σκοπό τον όσο δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό απαντήσεων των Διευθυντών και την κάλυψη του μεγαλύτερου δείγματος του πληθυσμού που απευθύνεται.

1.3.4. Η διεξαγωγή της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα έγινε με την κατασκευή ερωτηματολογίου κλειστού τύπου 31 ερωτήσεων που να ανταποκρίνονται στο εύρος του διευθυντικού ρόλου των Διευθυντών/ντριων Δημοτικών Σχολείων Λάρισας.

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε στους Διευθυντές/ντριες, στο τέλος Νοεμβρίου του 2019 και ολοκληρώθηκε η συλλογή του μέχρι τα μέσα Μαΐου του 2020. Έγινε η καταμέτρηση και έλεγχος των ερωτήσεων που απαντήθηκαν και η επαλήθευση αν όλες απαντήθηκαν.

Από τα 111 ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν, τα 98 συμπληρώθηκαν σωστά και χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν ιδιαίτερα υψηλό καθώς το 88% των συμμετεχόντων απέστειλε πίσω το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο. Το στατιστικό πακέτο που χρησιμοποιήθηκε για την επεξεργασία και ανάλυση των απαντήσεων ήταν το 'SPSS 20.0'. Έγινε καταγραφή των πορισμάτων της έρευνας και των συμπερασμάτων, από την επεξεργασία των αναλυτικών πινάκων που προέκυψαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η παρουσίαση των δεδομένων που προέκυψαν με το πέρας της συλλογής τους γίνεται με τον ακόλουθο τρόπο:

Αρχικά παρουσιάζονται και περιγράφονται αναλυτικά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Με αυτό τον τρόπο σχηματίζεται το επαγγελματικό προφίλ των ερωτώμενων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά και σχολιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σε κάθε ερώτημα του ερωτηματολογίου ξεχωριστά.

2.1. Δημογραφικά στοιχεία

Το δείγμα της έρευνας που διεξήχθη αποτελείται από 98 (N=98) εκπαιδευτικούς, διευθυντές σχολικών μονάδων, που υπηρετούσαν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση του Νομού Λάρισας κατά το σχολικό έτος 2019-2020. Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος παρουσιάζονται στον *Πίνακα 2* και στον *Πίνακα 3* και προήλθαν από τα ερωτήματα 1 έως 6 του ερωτηματολογίου.

Μεταβλητές	n	%
Φύλο		
Άνδρας	62	63,3
Γυναίκα	36	36,7
Οργανικότητα		
Μονοθέσιο	0	0,0
Διθέσιο	1	1,0
Τριθέσιο	2	2,0
4/θέσιο - 5/θέσιο	10	10,2
6/θέσιο και άνω	85	86,7
Βασικές Σπουδές		
Πτυχίο σχολής διетуός φοίτησης	70	71,4
Πτυχίο ΑΕΙ (Παιδαγωγικό)	28	28,6
Εξομοίωση		
Όχι	24	24,5
Ναι	74	75,5
Άλλο πτυχίο Ανώτατης Σχολής		
Όχι	70	71,4
Ναι	28	28,6

Διδασκαλείο (Μαράσλειο κλπ)		
Όχι	60	61,2
Ναι	38	38,8
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα		
Όχι	61	62,2
Ναι	37	37,8
Διδακτορικό Δίπλωμα		
Όχι	92	93,9
Ναι	6	6,1

Η ποσοστιαία αναλογία (%) αναφέρεται στο σύνολο των απαντήσεων (N=98), n: πλήθος απαντήσεων.

Πίνακας 2. Κατανομή δείγματος βάσει δημογραφικών στοιχείων (N=98)

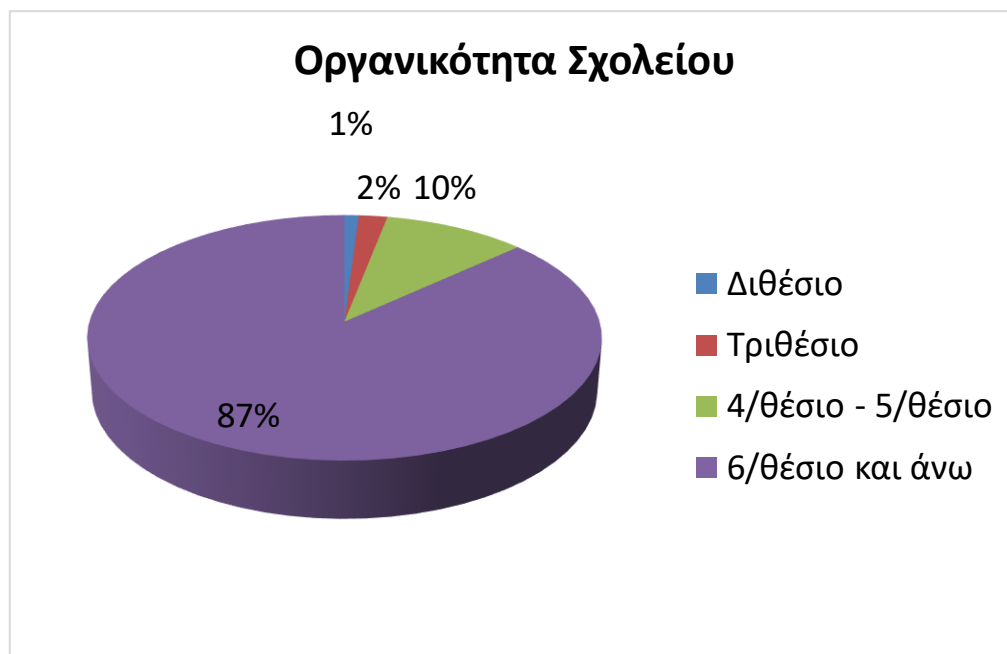
Αρχικά, παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (63,3%) αποτελείται από άνδρες, ενώ το υπόλοιπο (36,7%) από γυναίκες, κάτι που απεικονίζεται στην *Εικόνα 1*. Το γεγονός αυτό έρχεται να επιβεβαιώσει την γενική άποψη που επικρατεί ότι στην πλειοψηφία οι διευθυντικές θέσεις των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι καλυμμένες από άνδρες.



Εικόνα 1. Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο

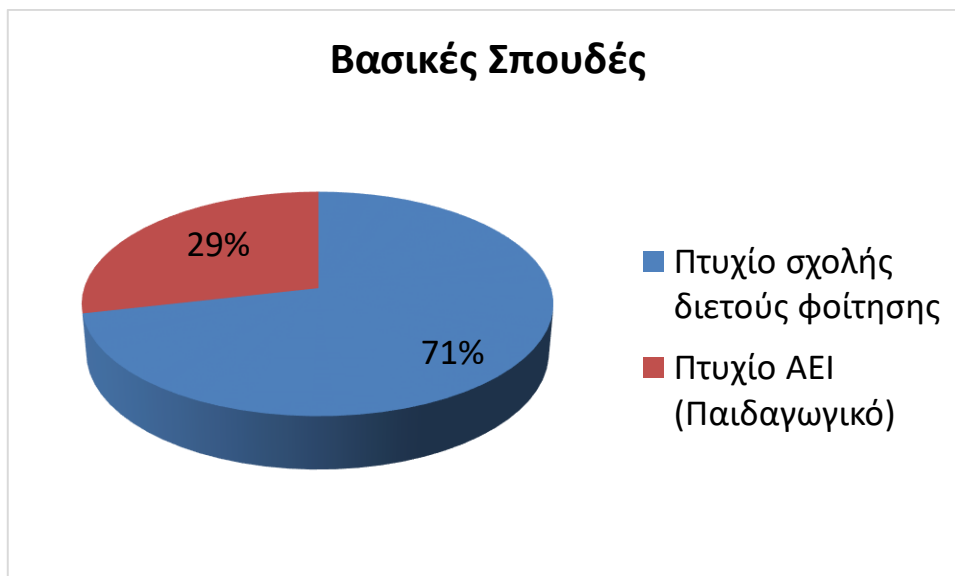
Ως προς την οργανικότητα των σχολείων που υπηρετούν οι ερωτώμενοι, όπως παρατηρούμε στην *Εικόνα 2* βλέπουμε πως η πλειοψηφία (86,7%) υπηρετεί σε μεγάλες σχολικές μονάδες, δηλαδή 6/θέσια δημοτικά σχολεία και άνω. Κανένας δεν υπηρετεί σε μονοθέσιο Δημοτικό σχολείο, μόνο 1 άτομο (1,0%) υπηρετεί σε διθέσιο

και μόνο 2 άτομα (2,0%) σε τριθέσιο. Τέλος, ένα μικρό ποσοστό (10,2%) υπηρετεί σε 4/θέσια και 5/θέσια Δημοτικά σχολεία.



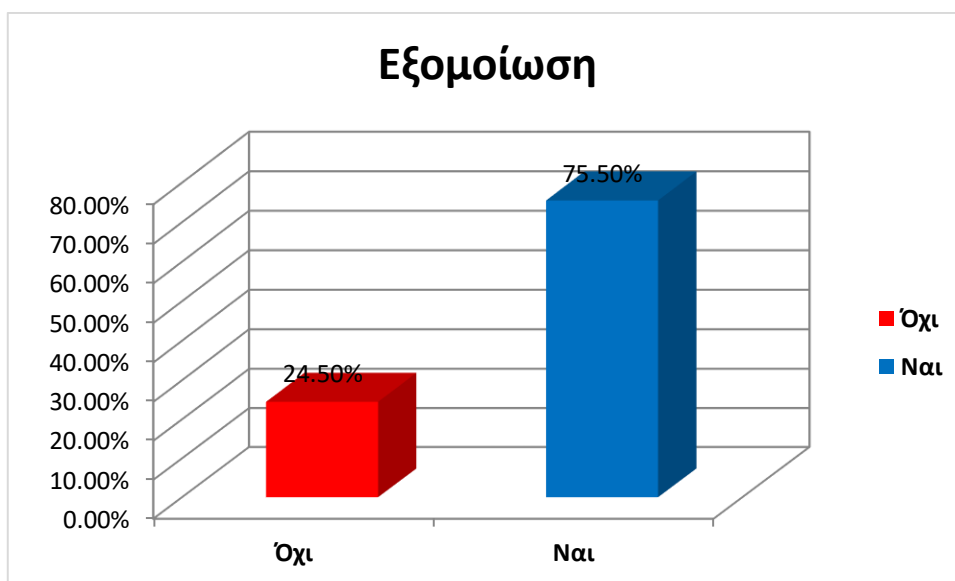
Εικόνα 2. Κατανομή δείγματος ως προς την οργανικότητα του σχολείου

Όσον αφορά τις βασικές σπουδές των διευθυντών σχολείων που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως βλέπουμε στην *Εικόνα 3*, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό και σχεδόν τα τρία τέταρτα του δείγματος (71,4%) κατέχει πτυχίο Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΑΕΙ). Η μειοψηφία του δείγματος (28,6%) κατέχει πτυχίο σχολής διετούς φοίτησης.



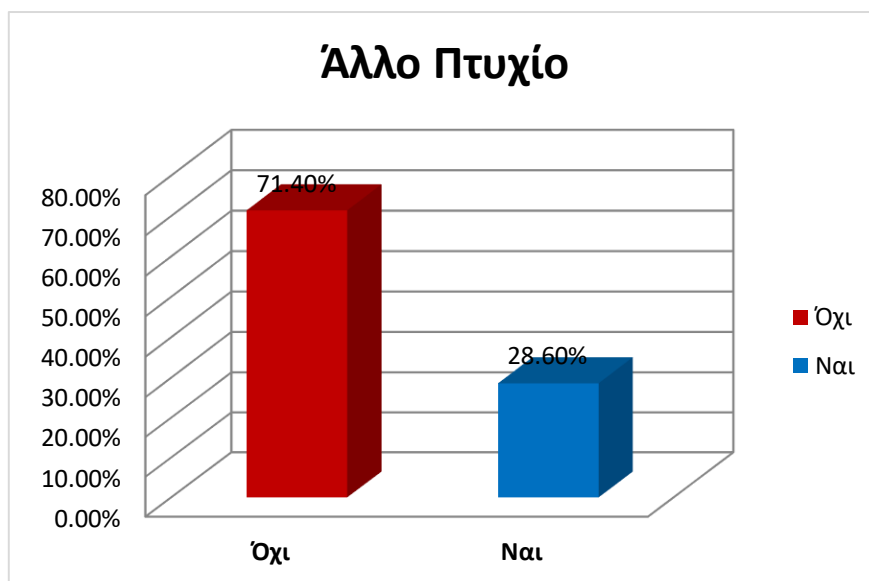
Εικόνα 3. Κατανομή δείγματος ως προς τις βασικές του σπουδές

Στη συνέχεια, από την *Εικόνα 4* έως την *Εικόνα 8* παρουσιάζεται η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων διευθυντών σχετικά με τα επιπλέον τυπικά προσόντα σπουδών που έχουν στη διάθεσή τους. Αναλυτικότερα, οι διευθυντές φαίνεται πως το μοναδικό τυπικό προσόν που κατέχουν κατά πλειοψηφία πέραν του βασικού πτυχίου τους είναι η εξομοίωση. Ειδικότερα, τα τρίτα τέταρτα του δείγματος (75,5%) έχουν παρακολουθήσει πρόγραμμα εξομοίωσης του βασικού πτυχίου τους (*Εικόνα 4*).

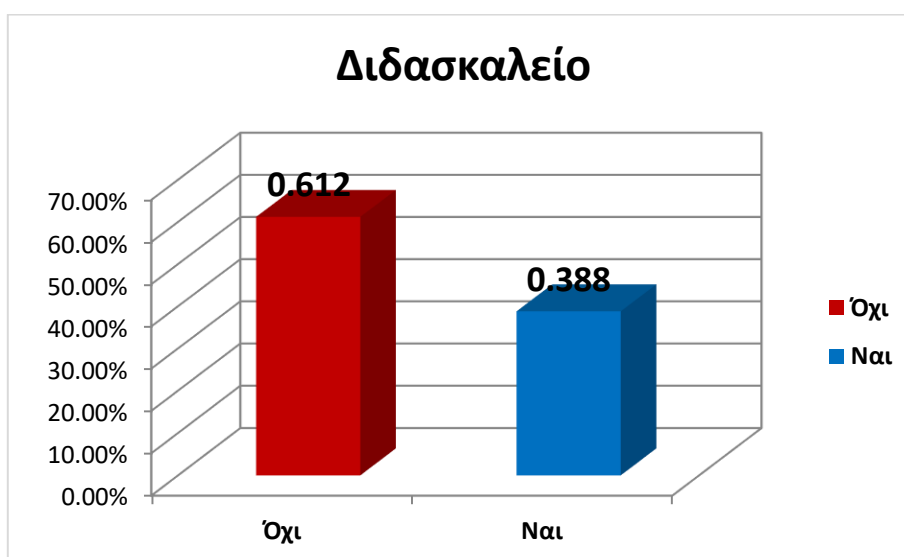


Εικόνα 4. Κατανομή δείγματος ως προς την ύπαρξη εξομοίωσης

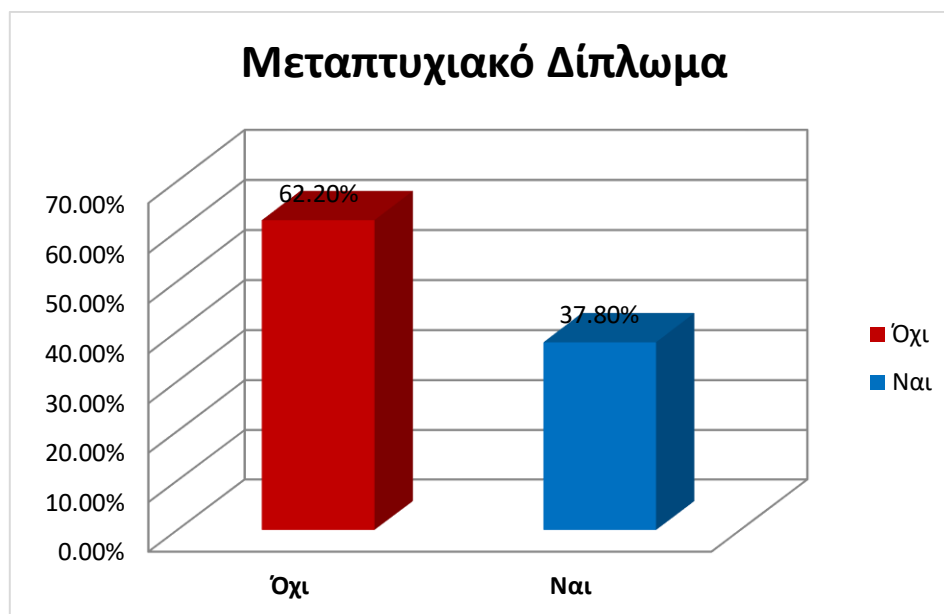
Σε αντίθεση με την εξομοίωση, επιπλέον προσόντα σπουδών κατέχει η μειοψηφία του δείγματος της έρευνας. Συγκεκριμένα, άλλο πτυχίο σπουδών κατέχει μόνο το 28,6% του δείγματος (Εικόνα 5), Διδασκαλείο έχει παρακολουθήσει μόνο το 38,80% (Εικόνα 6) και Μεταπτυχιακό δίπλωμα σπουδών έχει μόνο το 37,8% του δείγματος (Εικόνα 7). Τέλος, ένα πολύ μικρό ποσοστό 6,1% κατέχει Διδακτορικό δίπλωμα, δηλαδή μόνο 6 άτομα (Εικόνα 8).



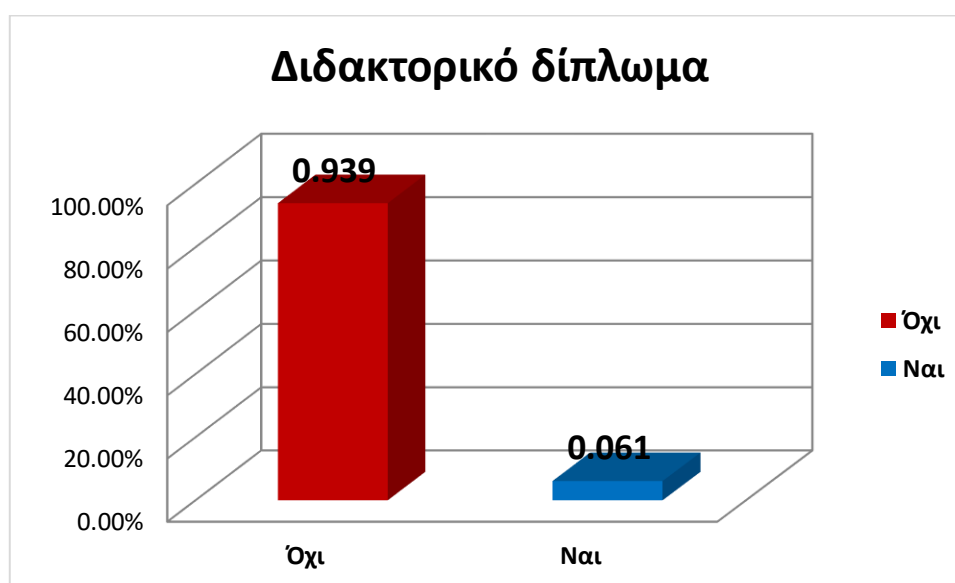
Εικόνα 5. Κατανομή δείγματος ως προς την ύπαρξη άλλου πτυχίου



Εικόνα 6. Κατανομή δείγματος ως προς την μετεκπαίδευσή τους σε Διδασκαλείο



Εικόνα 7. Κατανομή δείγματος ως προς τη απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος



Εικόνα 8. Κατανομή δείγματος ως προς τη απόκτηση Διδακτορικού Διπλώματος

Πέρα από όλα τα παραπάνω, στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα δεδομένα συλλογής που αφορούν αριθμητικές μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων και όχι διατακτικών μεταβλητών όπως αυτές του Πίνακα 2. Παρατηρώντας τον πίνακα συμπεραίνουμε πως οι συμμετέχοντες υπηρετούν σε σχολεία με μέσο όσο μαθητών τους 182 μαθητές ($M=182,51$ - $SD=106,341$) και τους 26 εκπαιδευτικούς ($M=26,39$ - $SD=9,880$), δηλαδή σχολεία με αρκετά μεγάλο αριθμό τόσο μαθητών όσο και

εκπαιδευτικών. Αυτό το γεγονός έρχεται σε πλήρη συμφωνία με την οργανικότητα του σχολείου που δήλωσε η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ότι υπηρετεί (το 86,7% σε 6/θέσια σχολεία και άνω), όπως προκύπτει από τον Πίνακα 2. Δεδομένου ότι ο νομός Λάρισας δεν αποτελεί έναν γεωγραφικά απομακρυσμένο νομό με ιδιαίτερες δυσκολίες πρόσβασης, η ύπαρξη μεγάλων σχολικών μονάδων είναι αναμενόμενη, άρα και τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του δείγματος.

Επιπλέον δημογραφικά στοιχεία	Min	Max	M	SD
Αριθμός μαθητών στο σχολείο που υπηρετεί ο ερωτώμενος	22	490	182,51	106,341
Αριθμός εκπαιδευτικών στο σχολείο που υπηρετεί ο ερωτώμενος	4	47	26,39	9,880

Min: Ελάχιστη τιμή, Max: Μέγιστη τιμή, M: μέση τιμή, SD: τυπική απόκλιση

Πίνακας 3. Παρουσίαση επιπλέον δημογραφικών στοιχείων

2.2. Ανάλυση θεματικών αξόνων

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας όπως προέκυψαν μετά από περιγραφική στατιστική ανάλυση ανά θεματικό άξονα ερωτημάτων και ανά ερώτηση. Οι θεματικοί άξονες έχουν περιγραφεί ήδη στην ενότητα 1.3.2 και συνδέονται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας.

Όπως παρατηρούμε λοιπόν στον Πίνακα 4, σε όλους τους θεματικούς άξονες οι απαντήσεις κυμαίνονται σε πολύ υψηλά επίπεδα, αρκετά πάνω από τον μέσο όρο που είναι η τιμή τρία ($M > 3$). Στην πράξη αυτό σημαίνει πως οι διευθυντές των σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ασχολούνται αρκετά έως πολύ με ζητήματα προγραμματισμού, λήψης αποφάσεων, ελέγχου των αποφάσεων, οργάνωσης και εισαγωγής καινοτόμων δράσεων αλλά και συνεργασίας με φορείς.

Ειδικότερα, σε ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό ασχολούνται με θέματα ελέγχου αποφάσεων, είτε προληπτικού, είτε παράλληλου, είτε κατασταλτικού χαρακτήρα ($M=4,02$ - $SD=,37$), όπως και με θέματα συνεργασίας με φορείς εντός και εκτός της σχολικής κοινότητας ($M=4,01$ - $SD=,38$).

Θεματικοί άξονες έρευνας	Min	Max	M	SD
Προγραμματισμός	3,00	5,00	3,80	,42
Έλεγχος	2,75	5,00	4,02	,37
Λήψη αποφάσεων	2,67	5,00	3,85	,44
Οργάνωση (με εισαγωγή καινοτομιών)	2,83	4,83	3,78	,47
Διεύθυνση (με συνεργασία φορέων εντός και εκτός σχολικής κοινότητας)	2,83	4,67	4,01	,38

Min: Ελάχιστη τιμή, Max: Μέγιστη τιμή, M: μέση τιμή, SD: τυπική απόκλιση

Πίνακας 4. Κατανομή απαντήσεων ανά θεματικό άξονα

Στην πορεία, στον Πίνακα 5, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης που προέκυψαν από την κατανομή των απαντήσεων ανά ερώτημα για όλους τους θεματικούς άξονες, ενώ στα επόμενα υποκεφάλαια ακολουθεί λεπτομερέστερη περιγραφή για κάθε ερώτημα. Είναι φανερό πως οι απαντήσεις σε όλα τα ερωτήματα κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα πολύ πιο πάνω από το μέσο όρο ($M>3$), γεγονός που καταδεικνύει το υψηλό αίσθημα ευθύνης που δείχνουν οι διευθυντές σχολείων απέναντι σε πολλαπλά ζητήματα.

Στοιχεία Εκπαιδευτικής Διοίκησης	Καθόλο υ %	Λίγ ο %	Μέτρια %	Αρκετά %	Πολύ %	Mi n	Ma x	M	SD
Ερώτηση 7	0,0	0,0	15,3	43,9	40,8	3	5	4,26	,708
Ερώτηση 8	0,0	1,0	39,8	49,0	10,2	2	5	3,68	,667
Ερώτηση 9	0,0	0,0	42,9	46,9	10,2	3	5	3,67	,654
Ερώτηση 10	0,0	0,0	38,8	56,1	5,1	3	5	3,66	,573
Ερώτηση 11	0,0	0,0	35,7	56,1	8,2	3	5	3,72	,605
Ερώτηση 12	0,0	1,0	4,1	53,1	41,8	2	5	4,36	,613
Ερώτηση 13	7,1	21,4	31,6	37,8	2,0	1	5	3,06	,982
Ερώτηση 14	0,0	0,0	5,1	75,5	19,4	3	5	4,14	,476
Ερώτηση 15	0,0	0,0	6,1	81,6	12,2	3	5	4,06	,426
Ερώτηση 16	0,0	0,0	7,1	60,2	32,7	3	5	4,26	,580
Ερώτηση 17	0,0	0,0	14,3	76,5	9,2	3	5	3,95	,484
Ερώτηση 18	0,0	3,1	22,4	63,3	11,2	2	5	3,83	,658
Ερώτηση 19	0,0	0,0	9,2	72,4	18,4	3	5	4,09	,519
Ερώτηση 20	0,0	1,0	10,2	53,1	35,7	2	5	4,23	,670
Ερώτηση 21	0,0	1,0	42,9	50,0	6,1	2	5	3,61	,620
Ερώτηση 22	0,0	5,1	15,3	50,0	29,6	2	5	4,04	,811
Ερώτηση 23	0,0	0,0	5,1	44,9	50,0	3	5	4,45	,594
Ερώτηση 24	0,0	0,0	0,0	22,4	77,6	4	5	4,78	,419
Ερώτηση 25	1,0	18,4	31,6	31,6	17,3	1	5	3,46	1,017
Ερώτηση 26	0,0	27,6	29,6	39,8	3,1	2	5	3,18	,878
Ερώτηση 27	0,0	11,2	34,7	51,0	3,1	2	5	3,46	,735
Ερώτηση 28	0,0	0,0	10,2	68,4	21,4	3	5	4,11	,554
Ερώτηση 29	0,0	6,1	42,9	43,9	7,1	2	5	3,52	,721
Ερώτηση 30	0,0	1,0	27,6	57,1	14,3	2	5	3,85	,664

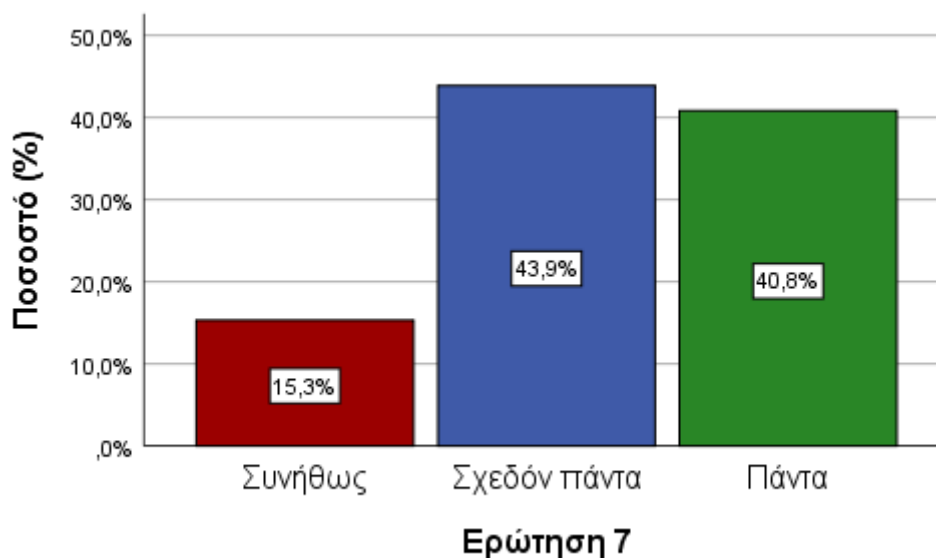
Min: Ελάχιστη τιμή, Max: Μέγιστη τιμή, M: μέση τιμή, SD: τυπική απόκλιση. Η ποσοστιαία αναλογία (%) αναφέρεται στο σύνολο των απαντήσεων (N=98)

Πίνακας 5. Κατανομή απαντήσεων από Ερώτημα το 7 έως το 30 του ερωτηματολογίου

2.2.1. Προγραμματισμός

Αρχικά, για τον πρώτο θεματικό άξονα ερωτημάτων που αφορά τον προγραμματισμό των στόχων που θέτει κάθε σχολική μονάδα, χρησιμοποιήθηκαν τα ερωτήματα 7 έως και 11 του ερωτηματολογίου.

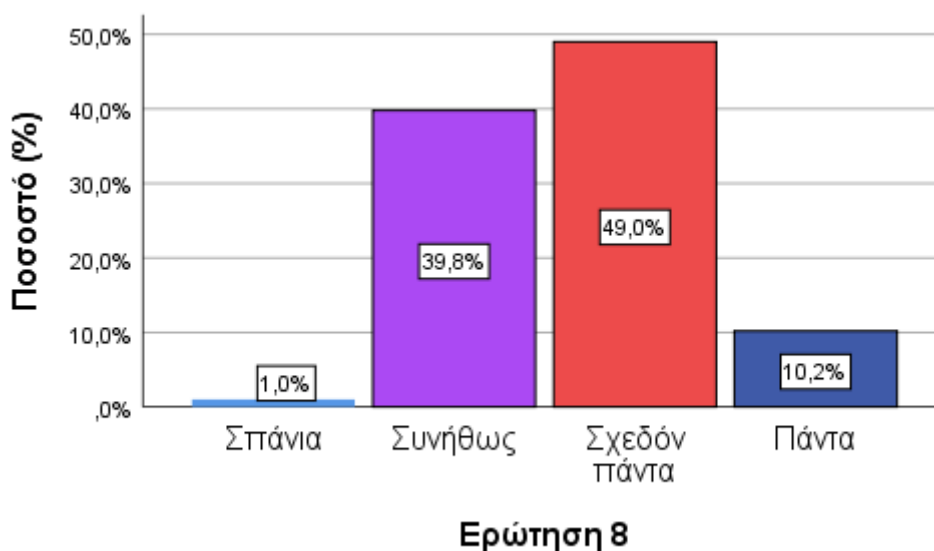
Ερώτημα 7. Στην αρχή της σχολικής χρονιάς πόσο συχνά προγραμματίζετε ώστε να πετύχετε τους στόχους σας;



Εικόνα 9. Προγραμματισμός - Αποτελέσματα Ερωτήματος 7

Σχετικά με τον προγραμματισμό των στόχων της σχολικής μονάδας στην αρχή της χρονιάς (Εικόνα 9) η πλειοψηφία των διευθυντών (43,9%) απάντησε πως «Σχεδόν πάντα» κάνει προγραμματισμό και ένα επίσης πολύ μεγάλο μέρος «Πάντα» (40,8%). Ένα μικρότερο ποσοστό (15,3%) «Συνήθως» και κανένας «Ποτέ» ή «Σπάνια». Συμπερασματικά, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των διευθυντών, πάνω από τα τρία τέταρτα του δείγματος συνολικά, ασχολείται εντατικά με τον προγραμματισμό στόχων της σχολικής μονάδας στην αρχή του έτους. Το σχολείο σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005) πρέπει να προγραμματίζει, όπως συμβαίνει σε κάθε κοινωνικό οργανισμό και κυρίως στο εκπαιδευτικό χώρο όπου οι περιβαλλοντικοί παράγοντες γρήγορα αλλάζουν. Για να προγραμματίσεις στην εκπαίδευση πρέπει να καθοριστούν εκπαιδευτικοί στόχοι, να γίνει ανίχνευση προβλημάτων και ευκαιριών και να αναπτυχθούν στρατηγικές για δράση. Άρα θα υπήρχαν καλύτερα αποτελέσματα αν οι Διευθυντές είχαν καλύτερο προγραμματισμό ώστε χαράσσοντας την μελλοντική δράση του σχολείου θα διευκόλυναν την επίτευξη των στόχων τους. Ο προγραμματισμός είναι πολύ σημαντικός για την διοίκηση, επειδή το να αναπτυχθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για το μελλοντικό περιβάλλον του σχολείου, πρέπει να προβλεφθούν γεγονότα ή συνθήκες που πιθανόν επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων της (Σαΐτης 2005).

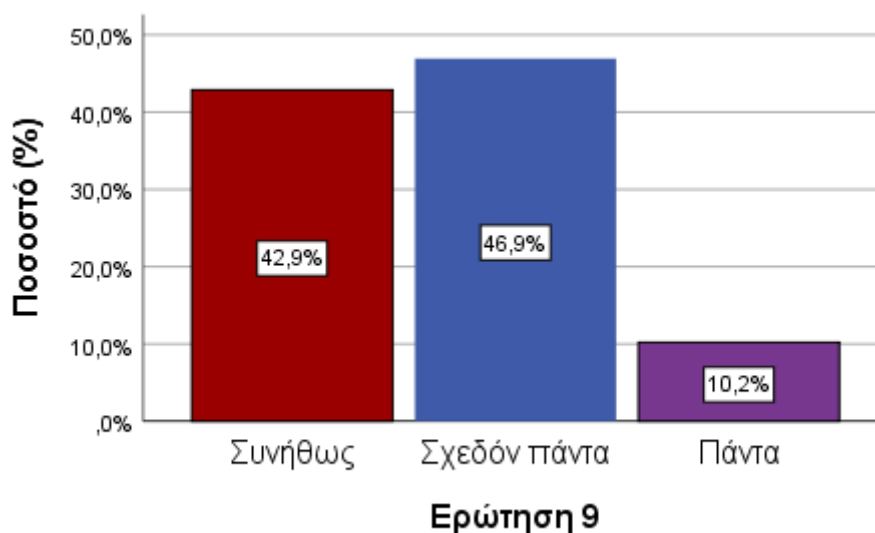
Ερώτημα 8. Στο τέλος της σχολικής χρονιάς κάνετε αποτίμηση του αρχικού προγραμματισμού;



Εικόνα 10. Προγραμματισμός - Αποτελέσματα Ερωτήματος 8

Όσον αφορά την αποτίμηση του προγραμματισμού στη λήξη της σχολικής χρονιάς βλέπουμε (Εικόνα 10) πως σχεδόν οι μισοί διευθυντές κάνουν αποτίμηση (49,0%) «Σχεδόν πάντα» και ένα επίσης μεγάλο μέρος «Συνήθως» (39,8%). Ελάχιστοι κάνουν αποτίμηση «Σπάνια» (1,0%) και πολύ λίγοι «Πάντα» (10,9%). Παρατηρούμε λοιπόν, πως μπορεί η αποτίμηση του προγραμματισμού να μην είναι μια διαδικασία που συμβαίνει πάντα, εντούτοις συμβαίνει πολύ συχνά, κάτι που δείχνει πως οι διευθυντές αναγνωρίζουν την αξία της και την θεωρούν σημαντική.

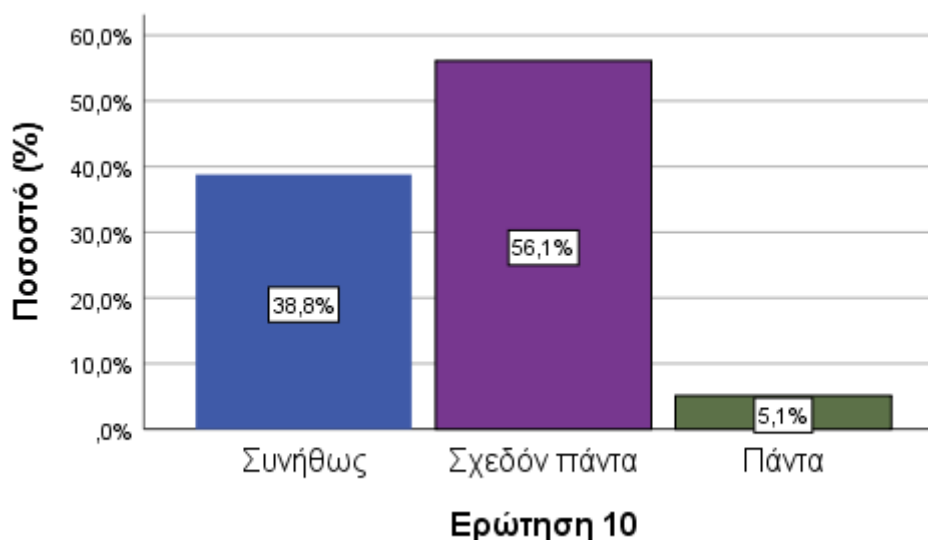
Ερώτημα 9. Όσο διαρκεί ο προγραμματισμός διαφοροποιείστε προτείνοντας άλλες λύσεις που στοχεύουν στην καλύτερη επίλυση κάποιου προβλήματος ;



Εικόνα 11. Προγραμματισμός - Αποτελέσματα Ερωτήματος 9

Στο ερώτημα που αφορά την πρόταση εναλλακτικών λύσεων για την επίλυση προβλημάτων κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού στόχων, από την *Εικόνα 11* συμπεραίνουμε πως οι μισοί διευθυντές (46,9%) προτείνουν εναλλακτικές λύσεις «Σχεδόν πάντα» και ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (42,9%) «Συνήθως». Ελάχιστοι προτείνουν «Πάντα» λύσεις (10,2%) και κανένας «Ποτέ» ή «Σπάνια». Συνεπώς, το μεγαλύτερο μέρος των διευθυντών ενδιαφέρεται και προτείνει εναλλακτικές λύσεις σε τυχόν προβλήματα. Το γεγονός αυτό φανερώνει διάθεση διαπραγμάτευσης από τη μεριά τους και ενδιαφέρον για την ύπαρξη ομαλού κλίματος στη σχολική μονάδα. Έργο κάθε διευθυντή είναι η πρόταση λύσεων ώστε να μπορούν να εκτιμηθούν τα υπέρ και τα κατά αυτών και έπειτα να επιλεγεί η κατάλληλη για τον οργανισμό. Οι εναλλακτικές λύσεις πιθανόν να οδηγήσουν τη διεύθυνση στην λύση του προβλήματος.

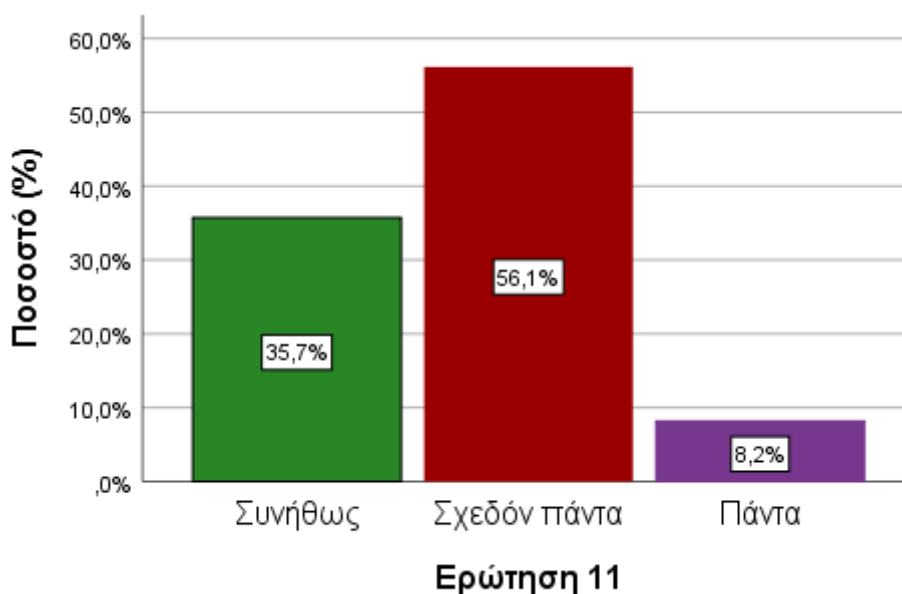
Ερώτημα 10. Όσο διαρκεί ο προγραμματισμός προτείνετε μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο διαδικασίες που βοηθούν στην υλοποίηση των στόχων;



Εικόνα 12. Προγραμματισμός - Αποτελέσματα Ερωτήματος 10

Για ακόμα μια φορά παρατηρούμε (Εικόνα 12) πως το μεγαλύτερο μέρος των διευθυντών και συγκεκριμένα πάνω από τους μισούς (56,1%) δίνουν την ίδια απάντηση και «Σχεδόν πάντα» προτείνουν συγκεκριμένα βήματα για την υλοποίηση των στόχων που τέθηκαν στον προγραμματισμό. Λιγότεροι είναι αυτοί που «Συνήθως» προτείνουν βήματα (38,8%) κι ακόμα λιγότεροι αυτοί που «Πάντα» προτείνουν (5,1%). Συμπερασματικά, οι περισσότεροι διευθυντές έχουν καθοδηγητικό χαρακτήρα και έχουν διάθεση να προτείνουν συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα για την υλοποίηση των στόχων της σχολικής μονάδας. Ο σωστός λοιπόν προγραμματισμός έχει άμεση σχέση με την αποτελεσματική χρησιμοποίηση του χρόνου και επομένως η διεύθυνση του σχολείου θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τους στόχους που προγραμμάτισε ώστε να εκτελεί όλες τις δραστηριότητες με την σειρά που θα τις αξιοποιήσει περισσότερο. Η αξιοποίηση πάντως του χρόνου είναι μια πολύ δύσκολη υπόθεση. Συμπερασματικά, οι περισσότεροι διευθυντές έχουν καθοδηγητικό χαρακτήρα και έχουν διάθεση να προτείνουν συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα για την υλοποίηση των στόχων της σχολικής μονάδας.

Ερώτημα 11. Μετά τον προγραμματισμό των στόχων της σχολικής μονάδας κάνετε αξιολόγηση αυτών για να μπορέσετε να κάνετε διορθώσεις πετυχαίνοντας αποτελεσματικές αναπροσαρμογές του;



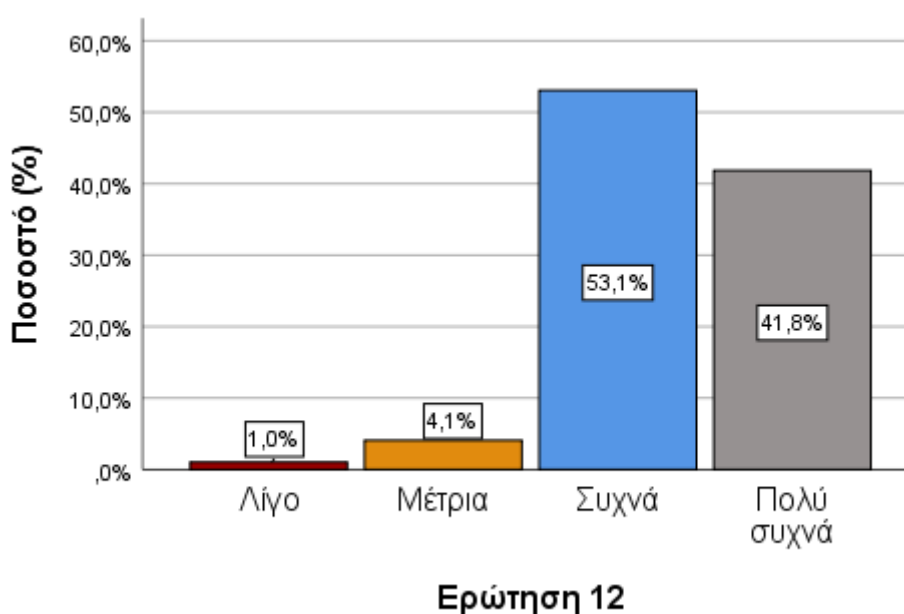
Εικόνα 13. Προγραμματισμός - Αποτελέσματα Ερωτήματος 11

Σε παρόμοια επίπεδα με το προηγούμενο ερώτημα κινούνται και εδώ οι απαντήσεις των διευθυντών. Φαίνεται λοιπόν από την *Εικόνα 13* πως οι περισσότεροι διευθυντές (56,1%) «Σχεδόν πάντα» αξιολογούν τους αρχικούς στόχους προγραμματισμού που έθεσαν στην αρχή την χρονιάς και ένα μεγάλο μέρος «Συνήθως» (35,7%). Ελάχιστοι αξιολογούν τους στόχους «Πάντα» (8,2%). Μπορεί λοιπόν η αξιολόγηση των αρχικών στόχων προγραμματισμού να μην είναι μια διαδικασία που γίνεται πάντα από τους περισσότερους, παρόλα αυτά γίνεται συνήθως ή σχεδόν πάντα και έτσι μπορούν στο μέλλον να προβούν σε μελλοντικές διαρθρωτικές αναπροσαρμογές. Η αξιολόγηση των στόχων βοηθά στην επιτυχία του προγραμματισμού και επιβεβαιώνει τον στόχο της έρευνας που είναι να κατανοήσουν οι διευθυντές την αναγκαιότητά της.

2.2.2. Λήψη αποφάσεων

Στον θεματικό άξονα ερωτημάτων που αφορά τον τομέα λήψης αποφάσεων, χρησιμοποιήθηκαν τα ερωτήματα 12, 13 και 14 του ερωτηματολογίου.

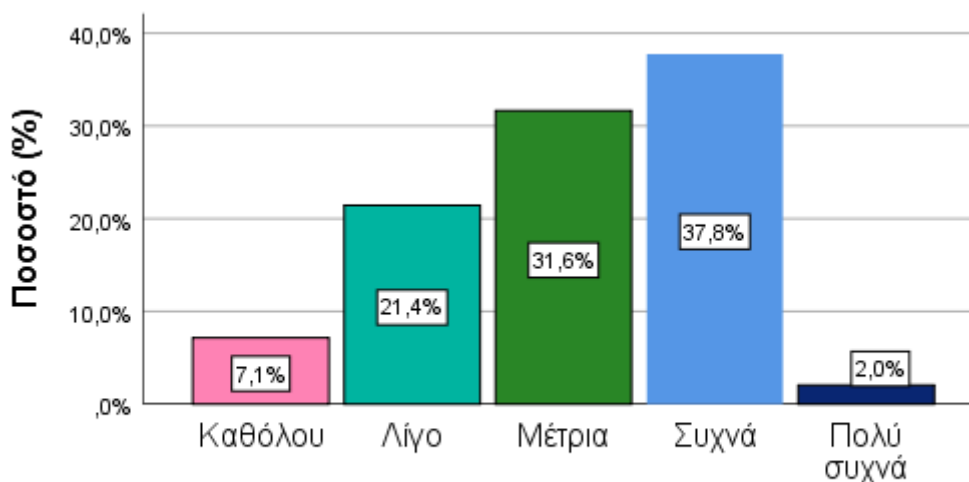
Ερώτημα 12. Πόσο συχνά οι αποφάσεις που παίρνετε είναι προγραμματισμένες (οι εγγραφές των μαθητών, των παλινοστούντων μαθητών, το ωρολόγιο πρόγραμμα κ.α.) ή αφορούν θέματα ρουτίνας;



Εικόνα 14. Λήψη αποφάσεων - Αποτελέσματα Ερωτήματος 12

Στο παραπάνω ερώτημα που έχει να κάνει με τον προγραμματισμό αποφάσεων, φαίνεται (Εικόνα 14) πως πάνω από τους μισούς (53,1%) λαμβάνουν «Συχνά» προγραμματισμένες αποφάσεις και ένα πολύ μεγάλο μέρος «Πολύ συχνά» (41,8%). Όλοι ο υπόλοιποι, που είναι ελάχιστοι σε αριθμό, προγραμματίζουν αποφάσεις «Λίγο» (1,0%) και «Μέτρια» (4,1%). Έτσι, φαίνεται πως οι διευθυντές, στις περιπτώσεις που μπορούν, στην συντριπτική τους πλειοψηφία προγραμματίζουν τις ενέργειες τους, κάτι που συμβάλλει στην ομαλή ροή λειτουργίας των σχολείων. Οι προγραμματισμένες αποφάσεις αφορούν συγκεκριμένα προβλήματα του σχολείου που παίρνονται για την λύση τους αφού αυτά και στο παρελθόν είχαν την ίδια μορφή.

Ερώτημα 13. Πόσο συχνά παίρνετε απρογραμμάτιστες αποφάσεις, με άγνωστα εξαρχής αποτελέσματα;

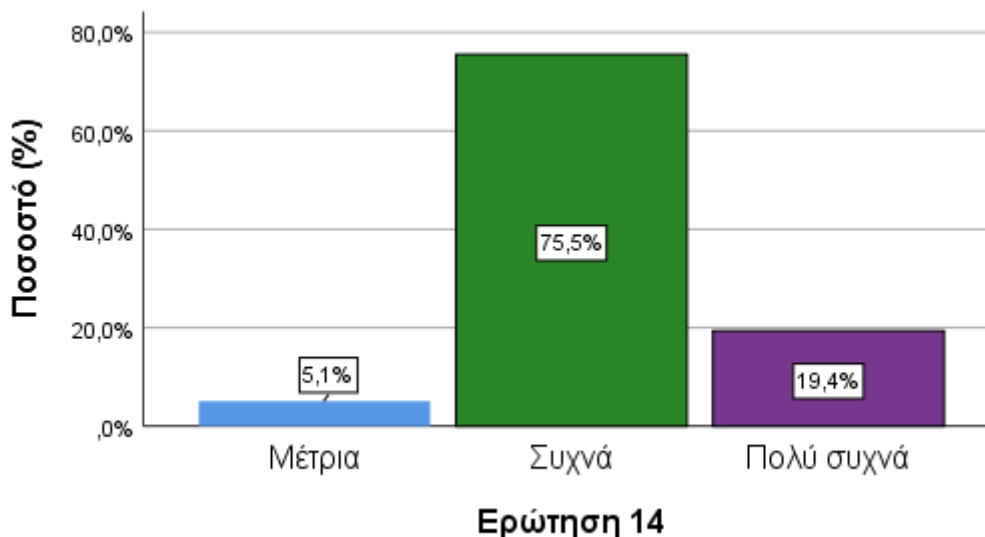


Ερώτηση 13

Εικόνα 15. Λήψη αποφάσεων - Αποτελέσματα Ερωτήματος 13

Στο ερώτημα που εξετάζει την απρογραμμάτιστη λήψη αποφάσεων με άγνωστα αποτελέσματα επιτυχίας παρατηρούμε (Εικόνα 15) ότι οι απαντήσεις είναι περισσότερο κατανεμημένες. Ελάχιστοι είναι οι διευθυντές που τολμούν «Πολύ συχνά» (2,0%) και αυτοί που δεν τολμούν ποτέ (7,1%). Οι περισσότεροι λαμβάνουν απρογραμμάτιστες αποφάσεις με ρίσκο «Συχνά» (37,8%) και «Μέτρια» (31,6%) και συγκριτικά λιγότεροι λίγες φορές (21,4%). Παρά την αβεβαιότητα των αποφάσεων τους, προκύπτει πως οι διευθυντές αντιμετωπίζουν προκλήσεις και στην πράξη τολμούν να αναλάβουν ρίσκα. Οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις έχουν σχέση με νέα και πολύπλοκα προβλήματα που αφορούν συνήθως αβέβαιες καταστάσεις. Επειδή τα προβλήματα αυτά δεν εμφανίζονται συχνά, δεν υπάρχει η εμπειρία ούτε οργανωτικές υποδείξεις για να μπορούν να λυθούν εύκολα. Ο διευθυντής πρέπει να έχει πολύ μεγάλες ικανότητες λήψης αποφάσεων για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα αυτά (Σαΐτης: 2005).

Ερώτημα 14. Πόσο συχνά αξιολογείτε κατά πόσο οι αρχικές σας αποφάσεις έφεραν ή όχι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, αποκτώντας εμπειρίες που θα βοηθήσουν στην λήψη σωστότερων αποφάσεων μελλοντικά;



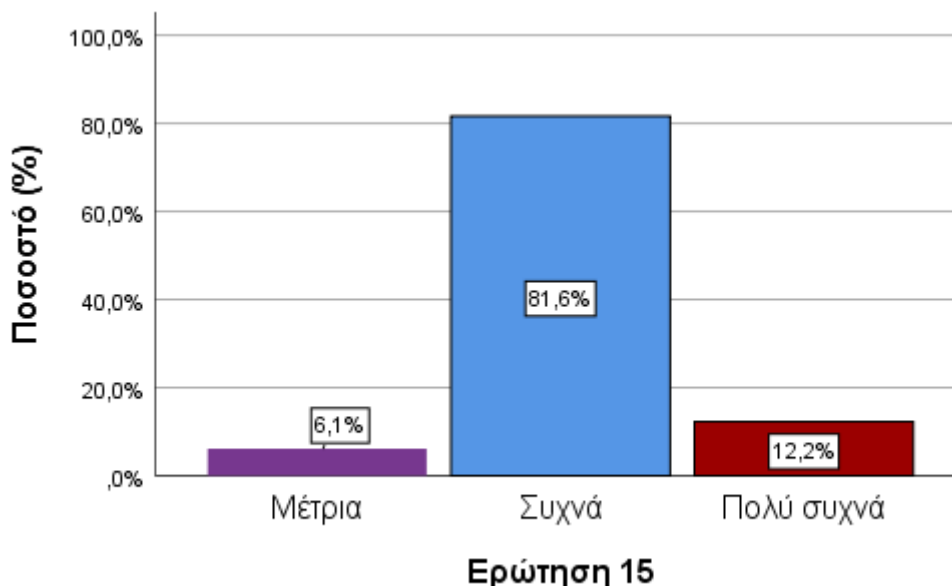
Εικόνα 16. Λήψη αποφάσεων - Αποτελέσματα Ερωτήματος 14

Τέλος, στο ερώτημα που αφορά στην αξιολόγηση των αποφάσεων που ελήφθησαν, προκύπτει από την *Εικόνα 16* πως τα τρία τέταρτα των διευθυντών (75,5%) αξιολογούν «Συχνά» τις αποφάσεις τους, πολύ λιγότεροι (19,4%) «Πολύ συχνά» και ελάχιστοι (5,1%) μέτριες φορές. Όλοι όσοι ασχολούνται με την διοίκηση σ'ένα εκπαιδευτικό οργανισμό, γνωρίζουν ότι η λήψη αποφάσεων είναι μια μεγάλη ευθύνη. Άρα το να κατανοήσουν την διαδικασία της είναι ουσιαστικό στην ηγεσία της εκπαίδευσης επειδή όπως όλοι οι οργανισμοί και οι εκπαιδευτικοί στηρίζουν την ύπαρξή τους στη λήψη σωστών αποφάσεων. Το εύρημα αυτό φανερώνει πως οι διευθυντές έχουν υψηλό αίσθημα ευθύνης, ενδιαφέρονται συχνά για το αν οι αποφάσεις τους βοήθησαν στην υλοποίηση των σχολικών στόχων και θέλουν να βελτιώνουν τις ικανότητές τους στον τομέα λήψης αποφάσεων.

2.2.3. Έλεγχος

Στη συνέχεια, για τον θεματικό άξονα ερωτημάτων που αφορά τον έλεγχο των εκτελούμενων δραστηριοτήτων σε μια σχολική μονάδα, χρησιμοποιήθηκαν τα ερωτήματα 15 έως και 18 του ερωτηματολογίου.

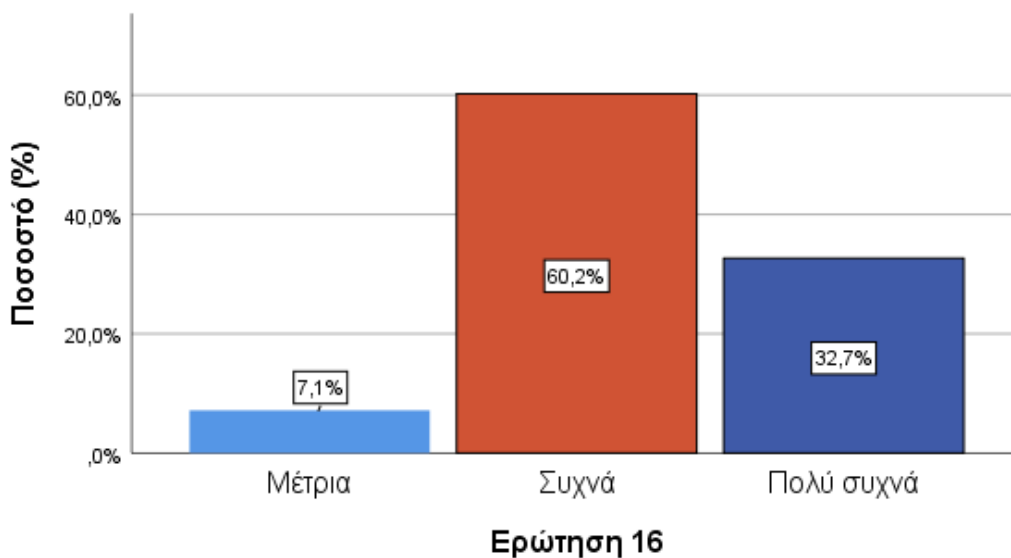
Ερώτημα 15. Ο τρόπος λειτουργίας της διοίκησης με την κατάλληλη πληροφόρηση για την σύγκριση του τρόπου εκτέλεσης μιας απόφασης και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν λέγεται έλεγχος Πόσο συχνά τον χρησιμοποιείτε κατά την διάρκεια του σχολικού έτους ;



Εικόνα 17. Έλεγχος - Αποτελέσματα Ερωτήματος 15

Ένα μεγάλο κομμάτι του διευθυντικού ρόλου της διοίκησης είναι ο έλεγχος των αποτελεσμάτων μιας απόφασης που έλαβε. Στο ερώτημα που αφορά τη συχνότητα εκτέλεσης ελεγκτικών λειτουργιών είναι φανερό από την *Εικόνα 17* πως πάνω από τα τρία τέταρτα των διευθυντών (81,6%) ασκούν «Συχνά» ελεγκτικές λειτουργίες, λιγότεροι (12,2%) «Πολύ συχνά» και ελάχιστοι (6,1%) μέτριο πλήθος φορών. Ως έλεγχος θεωρείται η διαδικασία της μέτρησης και διόρθωσης όλων των ενεργειών και δραστηριοτήτων των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας, με στόχο την επιβεβαίωση ότι οι αντικειμενικοί στόχοι της οργάνωσης θα εκπληρωθούν και θα εκτελεστούν τα προγράμματα που έγιναν για την επιτυχία τους. Θα εφαρμοστεί ο έλεγχος αυτός σε πρόσωπα, πράγματα και πράξεις σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας. Συνεπώς ο έλεγχος είναι καθήκον όλων, από το ανώτερο στέλεχος μέχρι και κάθε εκπαιδευτικό. Φαίνεται, λοιπόν, πως οι διευθυντές αναγνωρίζουν την αξία της διαδικασίας του ελέγχου, διότι είναι απαραίτητος για την εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων μιας σχολικής μονάδας, μέσα από διαρθρωτικές κινήσεις.

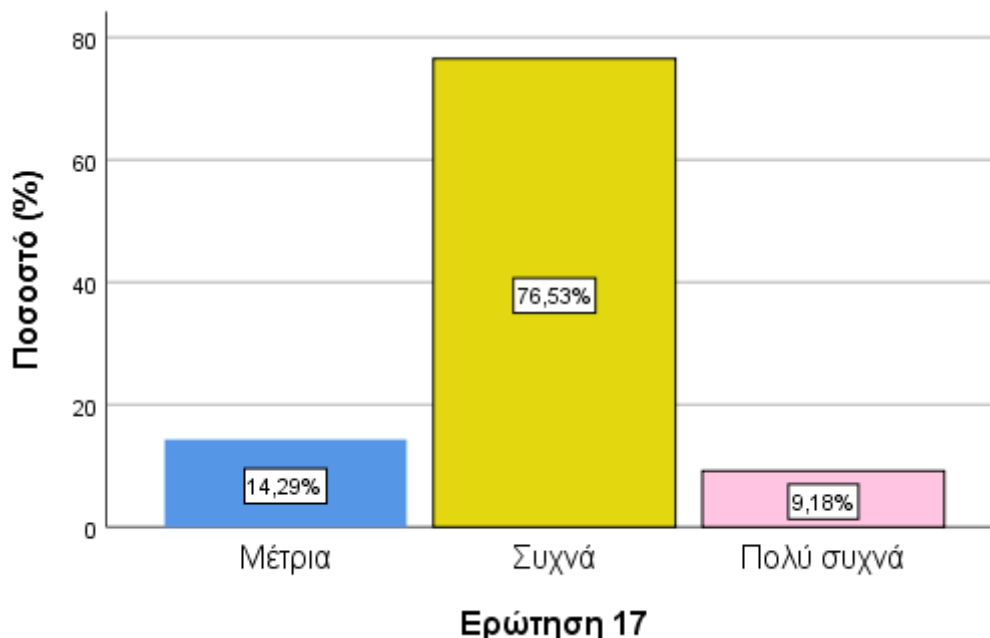
Ερώτημα 16. Πόσο συχνά πραγματοποιείτε προληπτικό έλεγχο, όπως είναι η εξασφάλιση ανθρώπινου δυναμικού και η διασφάλιση υλικών πόρων, πριν την λειτουργία του σχολείου;



Εικόνα 18. Έλεγχος - Αποτελέσματα Ερωτήματος 16

Στο ερώτημα σχετικά με την πραγματοποίηση προληπτικού ελέγχου, φαίνεται (Εικόνα 18) πως σχεδόν όλοι οι διευθυντές αθροιστικά εκτελούν προληπτικό έλεγχο «Συχνά» (60,2%) και «Πολύ συχνά» (32,7%) και μόνο πολύ λίγοι (7,1%) μέτριο πλήθος φορές. Ο προληπτικός έλεγχος γνωρίζουμε ότι λειτουργεί διορθωτικά και δημιουργικά, επομένως όσο μεγαλύτερο το ποσοστό του «Πολύ συχνά» τόσο καλύτερα θα μπορούσαν να λυθούν λειτουργικά προβλήματα, όπως είναι η κατάλληλη χρονικά στελέχωση με εκπαιδευτικό προσωπικό των σχολείων. Προκύπτει λοιπόν πως σχεδόν όλοι οι διευθυντές στην αρχή του σχολικού έτους ενδιαφέρονται για την οργάνωση του σχολείου τους και την διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του.

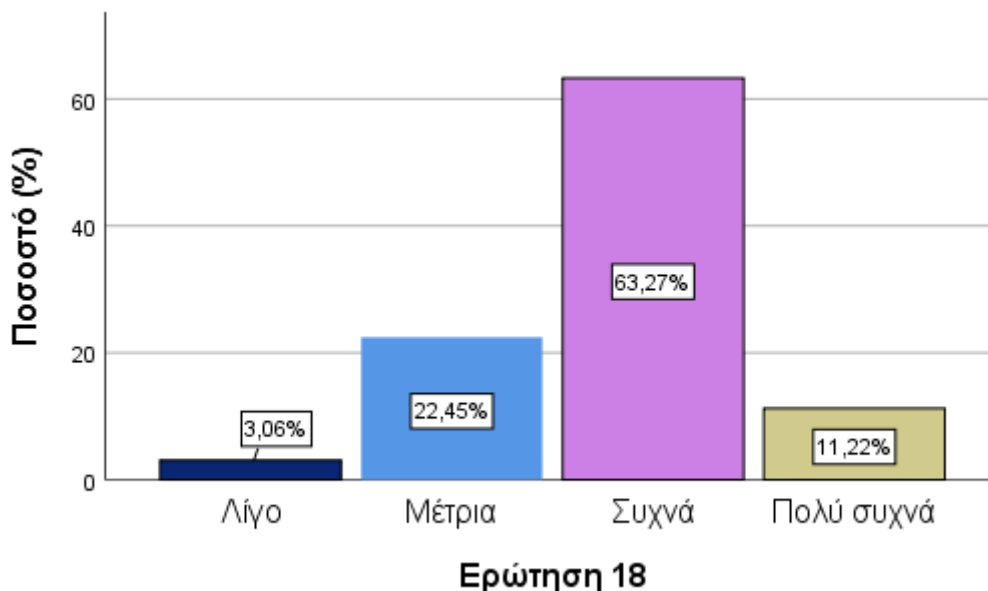
Ερώτημα 17. Ο παράλληλος έλεγχος βοηθά τον Διευθυντή στην διόρθωση προβλημάτων που προκύπτουν στην εκτέλεση εργασιών (όπως αποκλίσεις από το χρονοδιάγραμμα του Αναλυτικού Προγράμματος, συμπεριφορά των εκπαιδευτικών κ.α.). Πόσο συχνά τον χρησιμοποιείτε;



Εικόνα 19. Έλεγχος - Αποτελέσματα Ερωτήματος 17

Αναφορικά με την συχνότητα πραγματοποίησης παράλληλου ελέγχου κατά τη διάρκεια εκτέλεσης ενός έργου παρατηρείται (Εικόνα 19) πως τα τρία τέταρτα (76,53%) των διευθυντών προβαίνουν «Συχνά» σε έλεγχο, λιγότεροι (14,29%) μέτριο πλήθος φορών και ακόμα λιγότεροι (9,18%) «Πολύ συχνά». Ο παράλληλος έλεγχος θα βοηθήσει την διοίκηση να διορθώσει στην πορεία του εκπαιδευτικού έργου προβλήματα που πιθανόν προκύψουν και που δεν ήταν δυνατόν να προβλεφθούν. Ο Διευθυντής μιας εκπαιδευτικής μονάδας που παρατηρεί αποκλίσεις στο χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης του αναλυτικού προγράμματος ή στην συμπεριφορά των εκπαιδευτικών μπορεί να κάνει διορθωτικές ενέργειες βελτιώνοντας την υφιστάμενη κατάσταση. Φαίνεται πως οι διευθυντές συχνά επιθυμούν να παρακολουθούν την πορεία εξέλιξης των έργων που εκτελούνται σε μια σχολική μονάδα για να αποφεύγουν τυχόν αποκλίσεις, όμως είναι κάτι που δεν το κάνουν πολύ συχνά, ενδεχομένως λόγω των αντιδράσεων αυτών που υπόκεινται σε έλεγχο.

Ερώτημα 18. Κατά την ολοκλήρωση μιας εκπαιδευτικής ή διοικητικής δραστηριότητας πόσο συχνά εφαρμόζεται καταστατικό έλεγχο που μπορεί να σας υποδείξει μελλοντικές δραστηριότητές σας ;



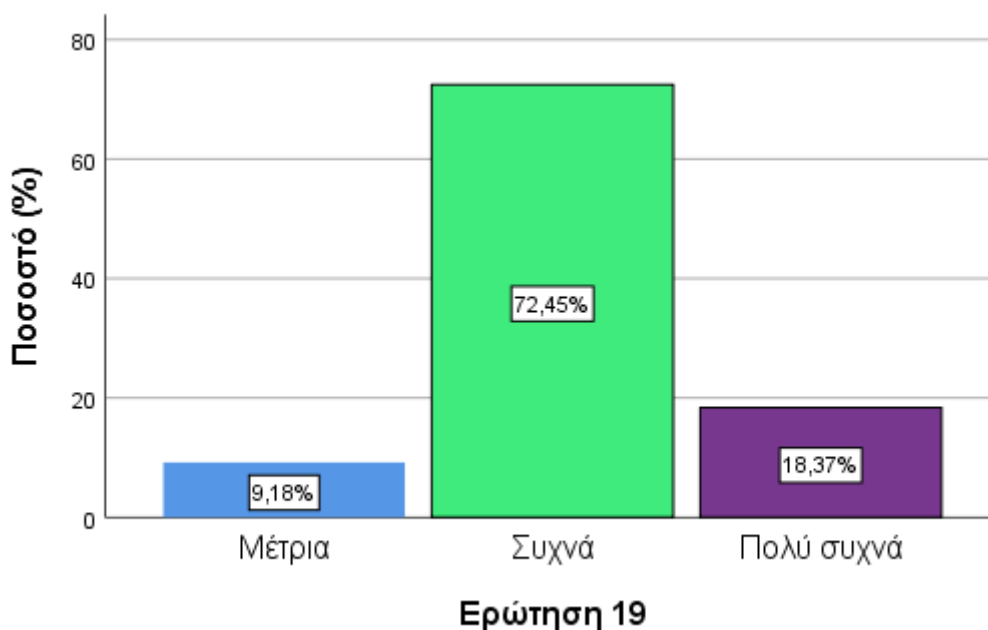
Εικόνα 20. Έλεγχος - Αποτελέσματα Ερωτήματος 18

Κλείνοντας, σχετικά με την συχνότητα πραγματοποίησης καταστατικού ελέγχου, βλέπουμε (Εικόνα 20) πως πολύ μεγάλο ποσοστό των διευθυντών (63,27%) προβαίνει «Πολύ συχνά» σε ενέργειες καταστατικού ελέγχου, ένα μικρότερο ποσοστό (22,45%) σε «Μέτρια» συχνότητα, ακόμα λιγότεροι (11,22%) «Πολύ συχνά» και ελάχιστοι (3,06%) μόνο λίγες φορές. Οι περισσότεροι διευθυντές φαίνεται να κατανοούν την αξία του καταστατικού ελέγχου μιας και μπορεί να δώσει κατευθυντήριες γραμμές για μελλοντικές δραστηριότητες στα σχολεία. Όπως, υπάρχει περιθώριο αλλαγής στάσης και από τους υπόλοιπους μιας και αυτοί αρκετοί που ασκούν καταστατικό έλεγχο λιγότερο συχνά.

2.2.4. Οργάνωση και καινοτομίες

Στην πορεία, για τον θεματικό άξονα που σχετίζεται με την οργάνωση σεμιναρίων και καινοτόμων δράσεων, χρησιμοποιήθηκαν τα ερωτήματα 19, 20, 21 και 26, 27, 28 του ερωτηματολογίου.

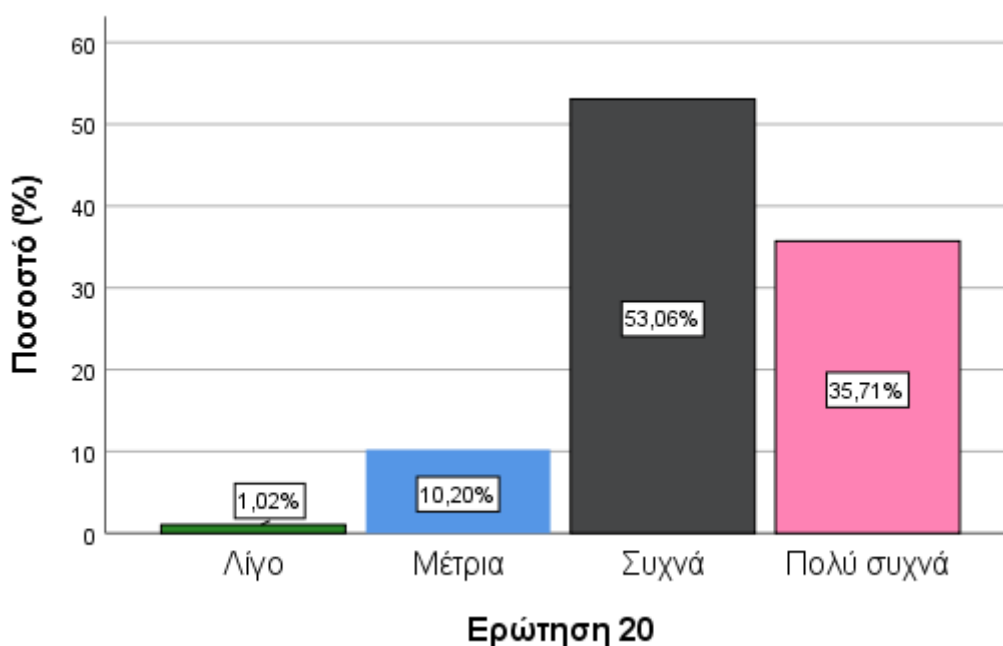
Ερώτημα 19. Πόσο συχνά κάνετε αλλαγές και εισάγετε καινοτομίες στο σχολείο σας, βελτιώνοντας έτσι το σχολικό κλίμα κάνοντάς το ευχάριστο και συνεργατικό:



Εικόνα 21. Οργάνωση και καινοτομίες - Αποτελέσματα Ερωτήματος 19

Από το παραπάνω ερώτημα φαίνεται (*Εικόνα 21*) πως η πρακτική εισαγωγής καινοτόμων δράσεων στην σχολική μονάδα ακολουθείται «Συχνά» από σχεδόν τα τρία τέταρτα των διευθυντών (72,45%). «Πολύ συχνά» ακολουθείται από ένα μικρότερο ποσοστό (18,37%), ενώ ελάχιστοι είναι οι διευθυντές (9,18%) που μέτριο πλήθος φορές την ακολουθούν. Πολλοί συγγραφείς πιστεύουν ότι η δημιουργία συνεργασίας και ευχάριστου κλίματος μεταξύ των εκπαιδευτικών, επηρεάζει θετικά το σχολικό περιβάλλον που ευχάριστα βιώνεται από μαθητές και εκπαιδευτικούς επηρεάζοντας την συμπεριφορά τους. Ο Γ.Πρίντζας (2003) θεωρεί ότι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών και μεταξύ των εκπαιδευτικών, δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα ώστε να εξασφαλιστεί η ομαδική λειτουργία του σχολείου. Μοιάζει, λοιπόν, να είναι αποδεκτή από τους περισσότερους εφόσον συμβάλλει στη δημιουργία ευχάριστου κλίματος στη σχολική μονάδα.

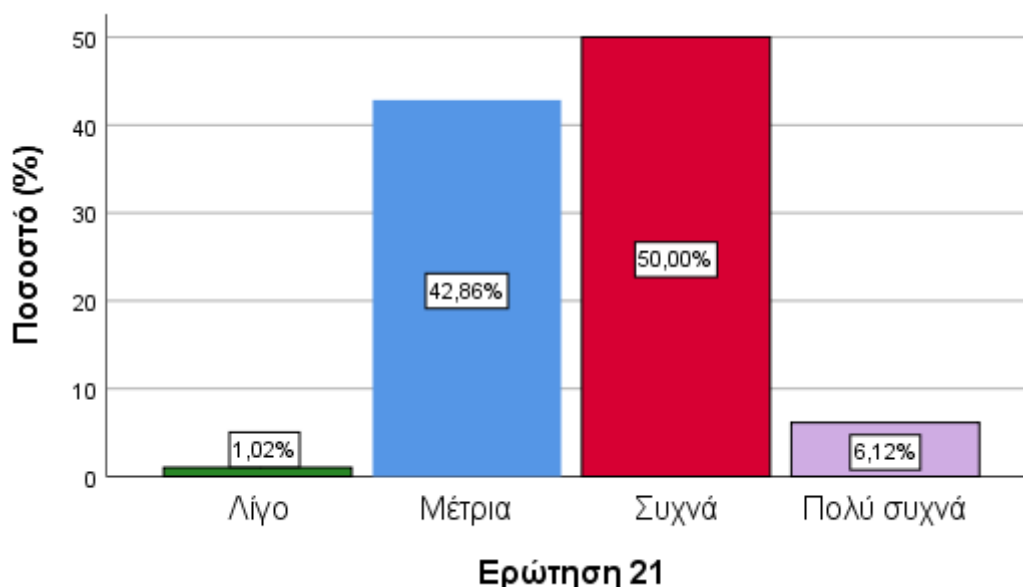
Ερώτημα 20. Πόσο συχνά κάνετε κινήσεις απόκτησης προσωπικών γνώσεων, πληροφοριών και εμπειριών από το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον;



Εικόνα 22. Οργάνωση και καινοτομίες - Αποτελέσματα Ερωτήματος 20

Στο επόμενο ερώτημα από τη *Εικόνα 22* προκύπτει εμφανώς πως τα μεγαλύτερο μέρος των διευθυντών κάνει «Συχνά» (53,06%) και «Πολύ συχνά» (35,71%) κινήσεις απόκτησης προσωπικών γνώσεων, πληροφοριών και εμπειριών από το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον. Πολλοί λιγότεροι κάνουν μέτριο πλήθος φορών (10,20%) και λίγες φορές (1,02%) παρόμοιες κινήσεις. Η δραστηριότητα του σχολείου ως κοινωνικός οργανισμός, δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στο σχολικό περιβάλλον αλλά να επεκτείνεται και στην κοινωνία ώστε τα παιδιά να προετοιμάζονται για καταστάσεις έξω από το σχολείο. Ο διευθυντής ενός σχολείου λοιπόν δεν μπορεί να αγνοήσει το εξωτερικό περιβάλλον. Μοιάζουν λοιπόν πρακτικές ανοίγματος του σχολείου στην κοινωνία να είναι αρκετά συνηθισμένες, όχι όμως πολύ συχνές πιθανότητα λόγω του χρόνου και της προετοιμασίας που απαιτούν.

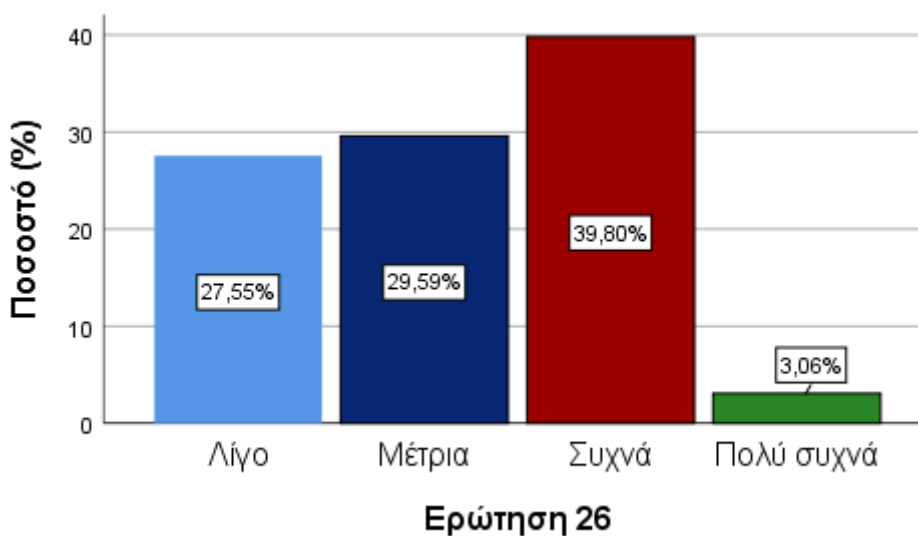
Ερώτημα 21. Φροντίζετε την οργάνωση για τους μαθητές επιμορφωτικών σεμιναρίων (στοματικής υγιεινής, υγιεινής διατροφής, περιβάλλον κ.α.) μέσα στη σχολική μονάδα;



Εικόνα 23. Οργάνωση και καινοτομίες - Αποτελέσματα Ερωτήματος 21

Αναφορικά με την συχνότητα διοργάνωσης επιμορφωτικών σεμιναρίων στα σχολεία, βλέπουμε (Εικόνα 23) πως ελάχιστοι (6,12%) είναι οι διευθυντές που διοργανώνουν παρόμοια σεμινάρια «Πολύ συχνά». Οι μισοί ακριβώς διευθυντές (50,0%) κάνουν τέτοιες διοργανώσεις «Συχνά» και πάρα πολλοί (42,86%) σε «Μέτρια» συχνότητα. Ελάχιστοι (1,02%) ασχολούνται «Λίγο» με τέτοιες διοργανώσεις.

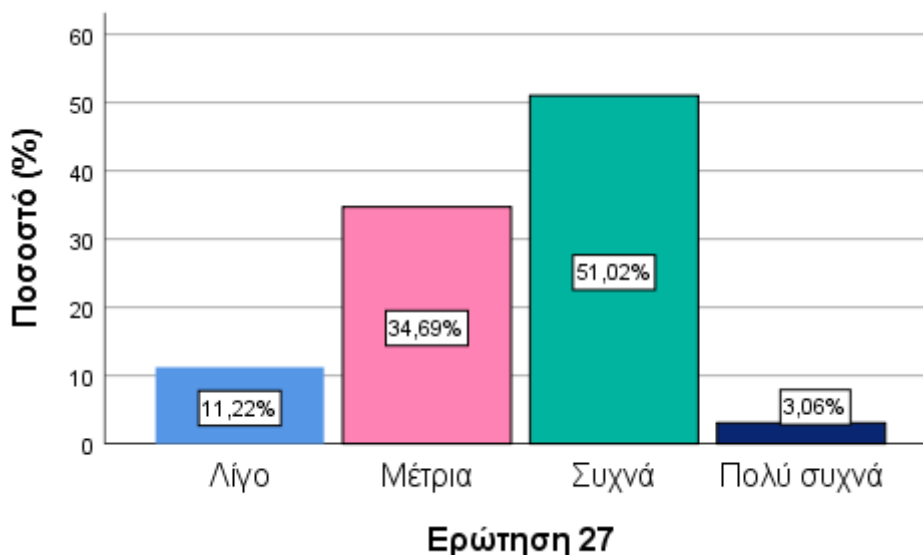
Ερώτημα 26. Φροντίζετε για την επίσκεψη ειδικών στο σχολείο σε θέματα Αγωγής υγείας ώστε να ενημερώνονται οι γονείς ;



Εικόνα 24. Οργάνωση και καινοτομίες - Αποτελέσματα Ερωτήματος 26

Στο επόμενο ερώτημα βλέπουμε (Εικόνα 24) πως ελάχιστοι διευθυντές (3,06%) καλούν ειδικούς για θέματα Αγωγής υγείας προκειμένου να ενημερώσουν τους γονείς. Ένα μεγάλο ποσοστό (39,8%) το κάνει συχνά και αθροιστικά (29,59% + 27,55%) οι περισσότεροι «Μέτρια» (29,59%) και «Λίγο» (27,55%). Από τα παραπάνω αποτελέσματα φαίνεται ότι οι Διευθυντές του δείγματος υποστηρίζουν την προσπάθεια της ενημέρωσης των γονέων σε θέματα Αγωγής Υγείας, όχι όμως με πολύ μεγάλη συχνότητα αλλά με μέτρια. Είναι αναγκαίο οι διευθυντές των σχολείων να προσκαλούν ειδικούς ώστε να ενημερώνονται οι γονείς σε εξειδικευμένα θέματα στα οποία έχουν απορίες ή ελλείψεις.

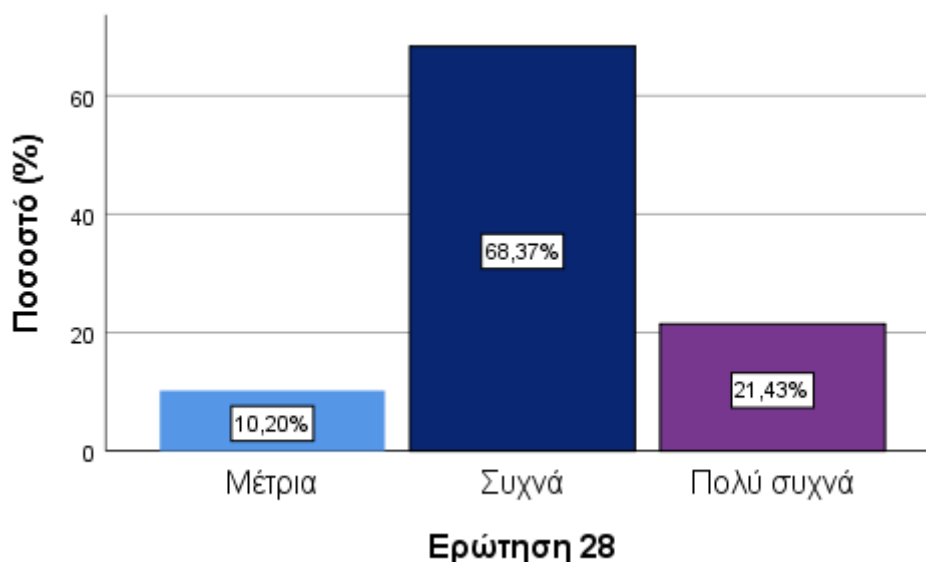
Ερώτημα 27. Πόσο συχνά οργανώνετε εκδηλώσεις για να ενημερωθούν οι γονείς των μαθητών της σχολικής μονάδας σε θέματα παιδαγωγικής και ψυχολογικής φύσης (π.χ. συμπεριφορά γονέων, προβλήματα παιδικής ηλικίας, μαθησιακές δυσκολίες κ.α.).



Εικόνα 25. Οργάνωση και καινοτομίες - Αποτελέσματα Ερωτήματος 27

Αντίστοιχη είναι και η εικόνα (*Εικόνα 25*) όσον αφορά στη συχνότητα διοργάνωσης εκδηλώσεων με στόχο την ενημέρωση των γονέων σε θέματα παιδαγωγικής και ψυχολογικής φύσης. Μόνο το 3,06% των ερωτηθέντων απάντησε πως προβαίνει στη διοργάνωση τέτοιων ημερίδων ενημέρωσης «Πολύ συχνά», ενώ σχεδόν το 11,22% απάντησε Λίγο». Οι μισοί σχεδόν (51,02%) απάντησαν «Συχνά» και οι υπόλοιποι (34,69%) «Μέτρια». Η ηγεσία ενός σχολείου έχει την ευθύνη δημιουργίας κοινωνικών δραστηριοτήτων. Οι σχέσεις με τους γονείς πρέπει να είναι όσο το δυνατόν καλύτερες. Πολλά άρθρα νομοθεσίας επιβάλλουν αυτή τη συνεργασία. Τα αποτελέσματα βέβαια εξαρτώνται περισσότερο από την θέληση και των δυο πλευρών παρά από την προσταγή του νόμου. Για ακόμα μια φορά φαίνεται λοιπόν πως διευθυντές δε διοργανώνουν πολύ συχνά εκδηλώσεις ενημέρωσης των γονέων, μέτρια προς το συχνά.

Ερώτημα 28. Πόσο συχνά διοργανώνετε στο σχολείο σας εκδηλώσεις (θεατρικές, μουσικές κ.α.) ώστε να προβληθεί ο κοινωνικός του ρόλος ;



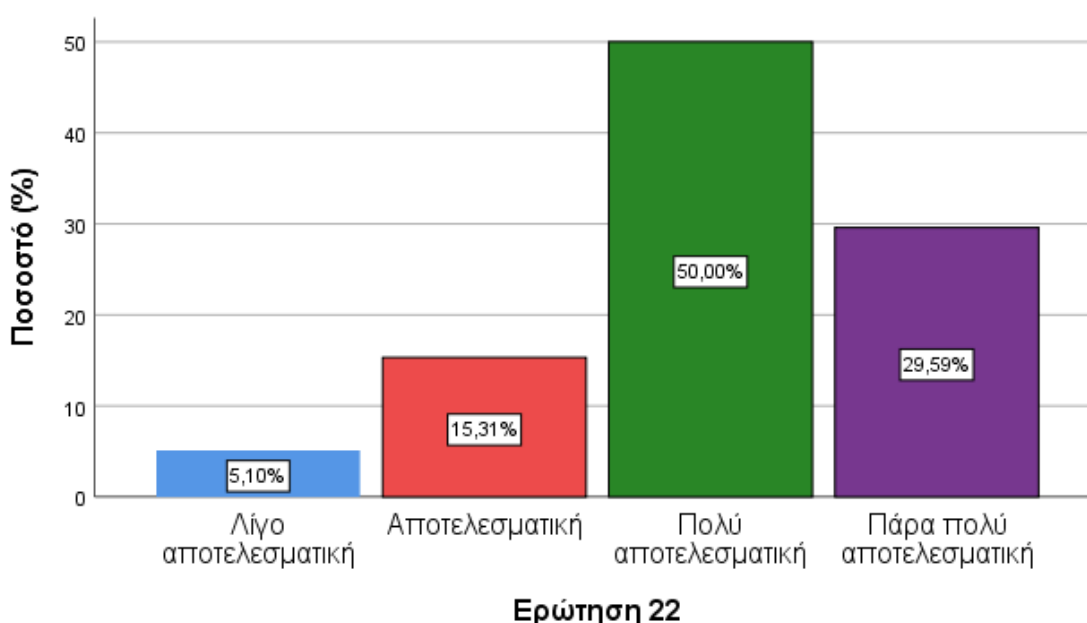
Εικόνα 26. Οργάνωση και καινοτομίες - Αποτελέσματα Ερωτήματος 28

Κλείνοντας σε αυτό τον θεματικό άξονα, όσον αφορά την συχνότητα διοργάνωσης εκδηλώσεων για την προβολή του κοινωνικού ρόλου του σχολείου (*Εικόνα 26*) οι περισσότεροι διευθυντές (68,37%) απάντησαν πως «Συχνά» κάνουν τέτοιες διοργανώσεις. Λιγότεροι (21,43%) «Πολύ συχνά» και ελάχιστοι (10,20%) «Μέτρια». Παρόλο που το ποσοστό των απαντήσεων στο πολύ συχνά δεν είναι αρκετά μεγάλο, οι απαντήσεις δείχνουν μια τάση συγκέντρωσης στην «συχνή» και «πολύ συχνή» συχνότητα, γεγονός ικανοποιητικό. Πρέπει συνεπώς το σχολείο να διοργανώνει πολύ συχνά εορταστικές εκδηλώσεις, εκθέσεις έργων των μαθητών σχολικές γιορτές, εκθέσεις βιβλίων, αθλητικούς αγώνες, προσκαλώντας γονείς αφού αυτό είναι μέρος της σχολικής ζωής και του πολιτισμού. Το σχολείο προγραμματίζει και πραγματοποιεί αυτές τις δραστηριότητες εντάσσοντας τις στον σχεδιασμό του, με ευθύνη της διοίκησης.

2.2.5. Διεύθυνση και συνεργασία

Τέλος, για τον τελευταίο θεματικό άξονα ερωτημάτων σχετικά με τη συνεργατική δράση εντός και εκτός σχολείου, χρησιμοποιήθηκαν τα ερωτήματα 22, 23, 24, 25 και 29, 30 του ερωτηματολογίου.

Ερώτημα 22. Θεωρείτε αποτελεσματική την συνεργασία σας με τον ή τους Διευθυντές άλλου Δημοτικού, σε εκπαιδευτικά θέματα ή σε άλλα θέματα (όπως το αναλυτικό πρόγραμμα, προτάσεις, λύσεις προβλημάτων κ.α.);

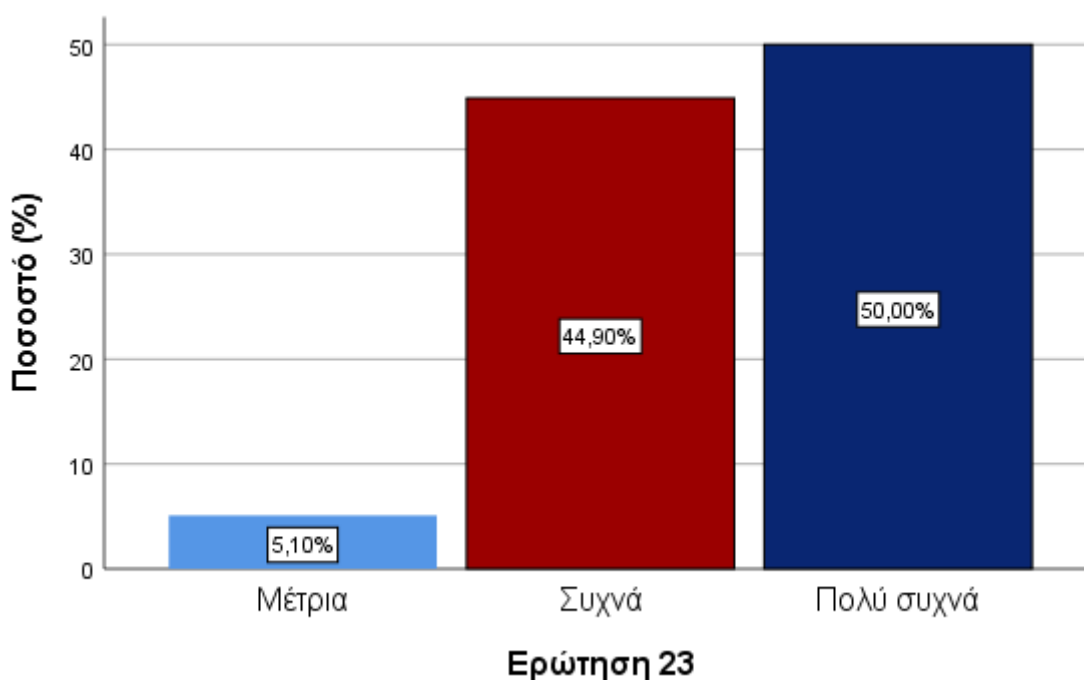


Εικόνα 27. Διεύθυνση και συνεργασία - Αποτελέσματα Ερωτήματος 22

Σε αυτό το ερώτημα είναι προφανές από την *Εικόνα 27* πως οι περισσότερες απαντήσεις δείχνουν ότι η συνεργασία των διευθυντών με άλλους διευθυντές είναι αποτελεσματική πάνω από το μέτριο. Συγκεκριμένα, οι μισοί ακριβώς (50%) θεωρούν την συνεργασία αυτή «Πολύ αποτελεσματική» και ένα πολύ μεγάλο μέρος (29,59%) «Πάρα πολύ αποτελεσματική». Αντιθέτως λίγοι είναι αυτοί (15,31%) που τη θεωρούν απλά «Αποτελεσματική» και ακόμα λιγότεροι (5,10%) «Λίγο αποτελεσματική». Ο ρόλος του κάθε εκπαιδευτικού χωρίς να είναι οριοθετημένος με σαφήνεια, δεν περιορίζεται στο διδακτικό παιδαγωγικό, κοινωνικό και καθοδηγητικό έργο. Είναι επίσης μεσολαβητικός και επιδιώκει να συνδέσει το παρελθόν με το

μέλλον και συστήματα αξιών με μεγάλες διαφορές. Πιστεύει η κοινωνία ότι ο εκπαιδευτικός πρέπει να είναι πρωτοστάτης σε όλους τους τομείς της κοινωνικής, πνευματικής και επαγγελματικής ζωής, πρότυπο τελειότητας. Λειτουργός. Η συνεργασία με άλλα σχολεία, ανταλλάσσοντας απόψεις στρατηγικής, διαφορετικές παιδευτικές ενέργειες που χρησιμοποιούνται για την αρμονική και ψυχο-πνευματική ανάπτυξη του παιδιού επηρεάζοντας την συμπεριφορά τους, οδηγούν στην καλύτερη διαπαιδαγώγηση του παιδιού. Φαίνεται λοιπόν πως η συνεργασία με άλλους διευθυντές να παίζει σημαντικό ρόλο, πιθανότατα λόγω των κοινών προβλημάτων και καταστάσεων που αντιμετωπίζουν.

Ερώτημα 23. Πόσο συχνά συνεργάζεστε με το σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στα πλαίσια της λειτουργίας της Σχολικής σας Μονάδας;

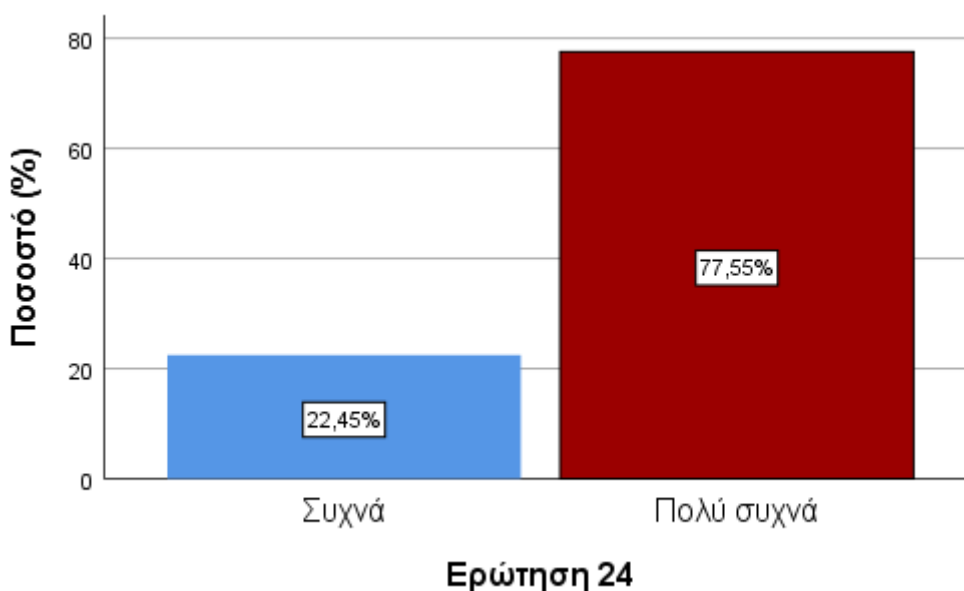


Εικόνα 28. Διεύθυνση και συνεργασία - Αποτελέσματα Ερωτήματος 23

Σχετικά με την συνεργασία των διευθυντών με τον σύλλογο Γονέων και κηδεμόνων από την *Εικόνα 28* καταλαβαίνει κάποιος αμέσως τη σημαντικότητα της συνεργασίας. Ακριβώς οι μισοί διευθυντές (50,00%) συνεργάζονται «Πολύ συχνά» με το σύλλογο και ακόμα ένα πολύ μεγάλο μέρος (44,90%) «Συχνά». Ελάχιστοι από τους ερωτώμενους διευθυντές (5,10%) συνεργάζονται σε «Μέτρια» συχνότητα. Το

εύρημα αυτό δείχνει πως η συνεργασία διευθυντών και συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων είναι σχεδόν δεδομένη στα περισσότερα σχολεία. Ο νομοθέτης αναφέρεται συχνά στον ρόλο των γονέων ως συνεργάτες στην λειτουργία του σχολείου και έχει θεσμοθετήσει την συμμετοχή τους στα όργανα υποστήριξης του σχολείου. Η μορφή της δράσης του συλλόγου γονέων στο σχολείο είναι από παρεμβατική, συνεργατική, φιλική έως αδιάφορη (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999). Ο διευθυντής πρέπει να ενθαρρύνει και να εμπυχώνει τους γονείς ώστε να καταλάβουν την σημασία της συμμετοχής τους στο σχολείο.

Ερώτημα 24. Πόσο συχνά συνεργάζεστε με τους συναδέλφους του σχολείου σας στα πλαίσια της λειτουργίας της σχολικής σας μονάδας;

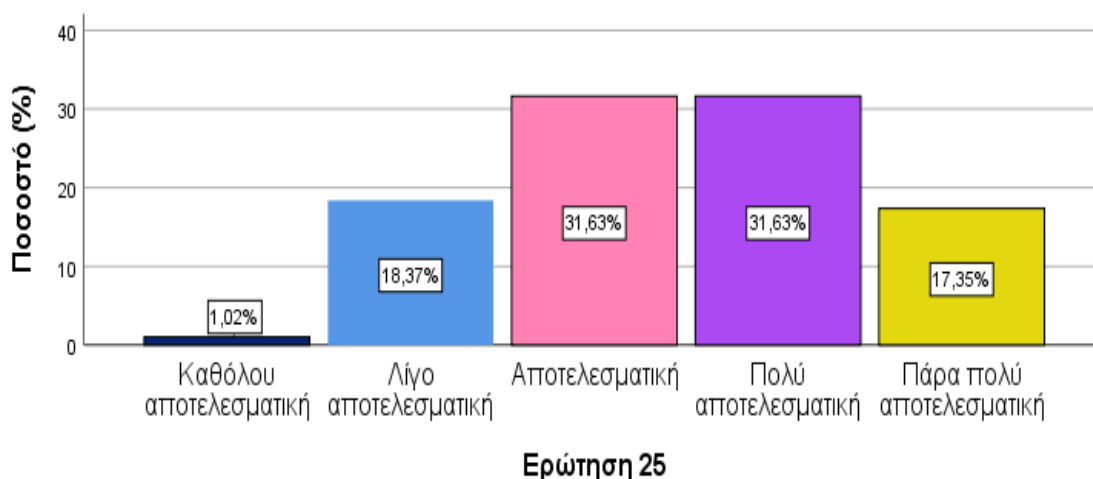


Εικόνα 29. Διεύθυνση και συνεργασία - Αποτελέσματα Ερωτήματος 24

Αναφορικά με την συνεργασία διευθυντών και συναδέλφων του σχολείου βλέπουμε στην *Εικόνα 29* πως όλες οι απαντήσεις κυμαίνονται στο υψηλότερο άκρο. Το 77,55% του δείγματος δήλωσε πως συνεργάζεται «Πολύ συχνά» με τους συναδέλφους του σχολείου και το 22,45% «Συχνά». Άρα και εδώ επιβεβαιώνουμε πως η συνεργασία διευθυντών - συναδέλφων θεωρείται δεδομένη και άκρως σημαντική. Είναι πολύ σημαντική η ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ του διευθυντή και των εκπαιδευτικών, όπως επίσης και μεταξύ των εκπαιδευτικών. Η συνεργασία αυτή είναι κύριος παράγοντας για την ανταλλαγή απόψεων ανάμεσα στους διδάσκοντες

και των εμπειριών τους σε παιδαγωγικά και εκπαιδευτικά θέματα, όπως και για την διοργάνωση κοινών σχολικών εκδηλώσεων εκδρομών και άλλων δραστηριοτήτων.

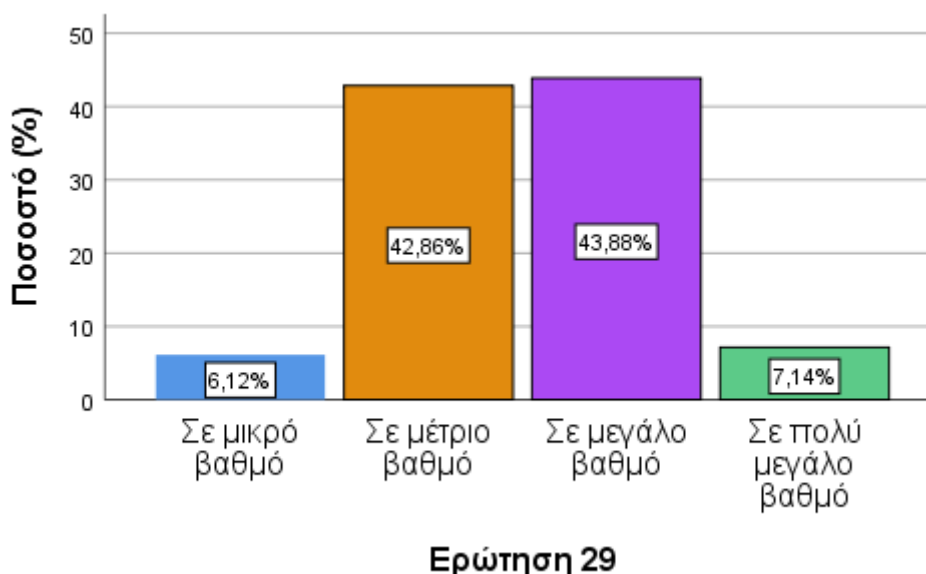
Ερώτημα 25. Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε τη συνεργασία με τους Συντονιστές για την λειτουργία του σχολείου σας;



Εικόνα 30. Διεύθυνση και συνεργασία - Αποτελέσματα Ερωτήματος 25

Σχετικά με την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας διευθυντών - συντονιστών παρατηρούμε από την *Εικόνα 30* πως οι απαντήσεις είναι περισσότερο κατανεμημένες. Μόνο το 1,02% την θεωρεί «καθόλου αποτελεσματική». Ένα μικρό μέρος (18,37%) «Λίγο αποτελεσματική» και ίσο ποσοστό των ερωτώμενων (31,63%) την θεωρεί «Αποτελεσματική» και «Πολύ αποτελεσματική». Επίσης, ένα σχετικά μικρό μέρος (17,35%) την θεωρεί «πολύ αποτελεσματική». Συμπερασματικά, η αποτελεσματικότητα της συνεργασίας διευθυντών - συντονιστών δεν είναι κάτι που θεωρείται δεδομένο και ποικίλει σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτώμενων. Ο Θεσμός του συντονιστή εκπαίδευσης είναι ένας καινούριος θεσμός της εκπαίδευσης και γι' αυτό αντιμετωπίζεται από τους ερωτηθέντες με κάποια δυσπιστία. Πιστεύω ότι η ποικιλία των απαντήσεων έχει άμεση σχέση με την διαφορετική φιλοσοφία του θεσμού των συντονιστών και την μέχρι τώρα συνεργασία συντονιστών με τους διευθυντές.

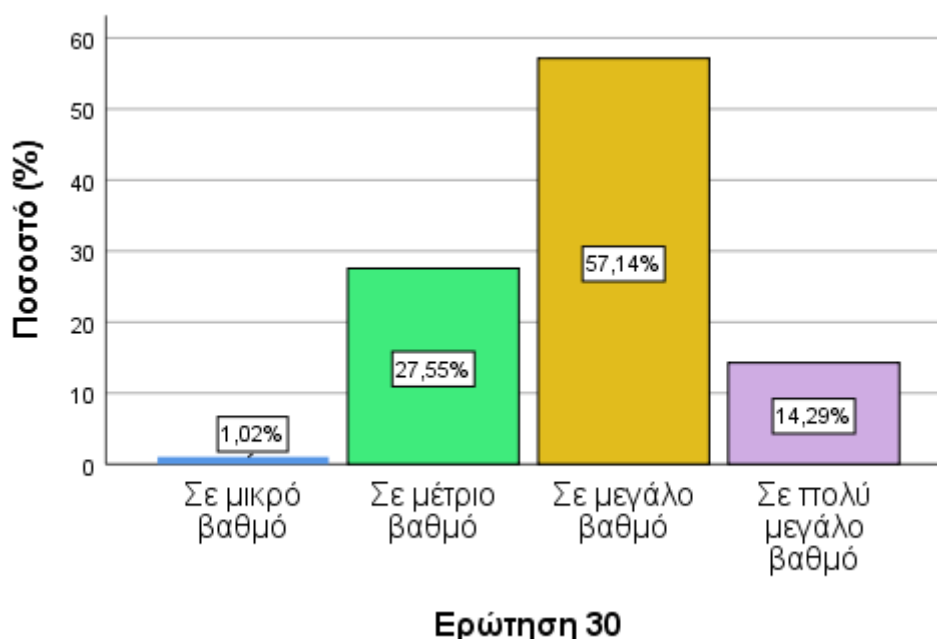
Ερώτημα 29. Σε ποιο βαθμό στο σχολείο σας αναπτύσσετε ένα δίκτυο συνεργατών – υποστηρικτών (Δημοτική Αρχή, τοπική κοινωνία κ.α.);



Εικόνα 31. Διεύθυνση και συνεργασία - Αποτελέσματα Ερωτήματος 29

Όσον αφορά τον βαθμό συνεργασίας σχολείου και εξωτερικών συνεργατών βλέπουμε από την *Εικόνα 31* πως είναι κάτι που συμβαίνει συνήθως «Σε μέτριο βαθμό» (42,86%) και «Σε μεγάλο βαθμό» (43,88%). Ένα πολύ μικρό ποσοστό (6,12%) αναπτύσσει αυτή τη συνεργασία «Σε μικρό βαθμό», όπως επίσης και στο άλλο άκρο δηλαδή «Σε πολύ μεγάλο βαθμό» (7,14%). Το σχολείο, κυρίως στην επαρχία, είναι μέρος της τοπικής κοινωνίας και κέντρο πολλών δραστηριοτήτων. Τα παιδιά μαθαίνουν συμμετέχοντας σε δραστηριότητες με σχέση με το περιβάλλον και την τοπική κοινωνία. Αν λοιπόν υπάρχουν αυτές οι δυνατότητες, το σχολείο πρέπει να τις αξιοποιήσει. Η πρακτική σημασία της μάθησης είναι πολύ σημαντική, γι' αυτό πρέπει να εφαρμοστεί και εκτός σχολείου. Τα στοιχεία που μπορεί να αντλήσει ο μαθητής έξω από το σχολείο είναι πολλά, γεωγραφικά, ιστορικά, πολιτιστικά κ.α. Διεύθυνση του σχολείου πρέπει να αναπτύξει στενή συνεργασία με τοπικούς φορείς αναπτύσσοντας ένα δίκτυο συνεργατών-υποστηρικτών κάνοντας έτσι αισθητή την παρουσία του σχολείου, πράγμα απαραίτητο αφού είναι αδιαίρετο κομμάτι της κοινωνίας με την οποία συν-αναπτύσσεται και συν-εξελίσσεται (Σαϊής, 2007).

Ερώτημα 30. Η οικονομική βοήθεια της πολιτείας και του Δήμου πόσο σημαντική είναι στην λειτουργία της σχολικής σας μονάδας ;



Εικόνα 32. Διεύθυνση και συνεργασία - Αποτελέσματα Ερωτήματος 30

Τέλος, η οικονομική στήριξη της πολιτείας στο έργο των διευθυντών, όπως προκύπτει από την *Εικόνα 32*, είναι κάτι που τις περισσότερες φορές (57,14%) συμβαίνει «Σε μεγάλο βαθμό». «Σε μέτριο βαθμό» δηλώνει πως συμβαίνει το 27,55% των διευθυντών και λιγότεροι (14,29%) «Σε πολύ μεγάλο βαθμό». Ελάχιστοι είναι οι διευθυντές (1,04%) που απάντησαν πως η οικονομική στήριξη της πολιτείας στο έργο των διευθυντών συμβαίνει «Σε μικρό βαθμό». Με την οικονομική ενίσχυση, η διεύθυνση του σχολείου μπορεί να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις των εξόδων, συμβάλλοντας στην σωστή λειτουργία του, και ακολουθώντας τον ρυθμό εξέλιξης της κοινωνίας.

2.3. Σημαντικά χαρακτηριστικά Διευθυντών

Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αποδώσουν έναν βαθμό σημαντικότητας (από «καθόλου σημαντικό» έως «πολύ

σημαντικό») στα παρακάτω χαρακτηριστικά των Διευθυντών βάσει των δικών τους αντιλήψεων.

Ένας διευθυντής είναι σημαντικό να:

- 1) δημιουργεί ευχάριστο περιβάλλον.
- 2) είναι δημοκρατικός και συνεργάσιμος με τους εκπαιδευτικούς.
- 3) είναι παράδειγμα προς μίμηση.
- 4) έχει ικανότητες διοικητικές και οργανωτικές.
- 5) ανανεώνει και να οργανώνει τη δανειστική βιβλιοθήκη.
- 6) εισάγει νέες μεθόδους εκπαίδευσης (υπολογιστές).
- 7) διοργανώνει επιμορφωτικά – ενημερωτικά σεμινάρια.
- 8) έχει καλή επικοινωνιακή σχέση με τους μαθητές.
- 9) επικοινωνεί και να συνεργάζεται με τους υπόλοιπους φορείς της σχολικής μονάδας.
- 10) προσδιορίζει με σαφήνεια τους στόχους του σχολείου.
- 11) επιλύει συγκρούσεις αποτελεσματικά.
- 12) εισάγει καινοτομίες και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες.
- 13) αυτό-μορφώνεται και να αυτό-βελτιώνεται.

Μελετώντας τις απαντήσεις των ερωτώμενων από τον Πίνακα 6 προκύπτει πως όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι αρκετά σημαντικά και πολύ σημαντικά μιας και σε όλα τα ερωτήματα οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται σε αυτές τις δύο επιλογές. Εξάλλου, οι μέσοι όροι σε όλα τα χαρακτηριστικά κυμάνθηκαν πάνω από τη μέση τιμή ($M > 3$).

Χαρακτηριστικά Διευθυντή που θεωρούνται σημαντικά	Καθόλο υ %	Λίγ ο %	Μέτρια %	Αρκετ ά %	Πολύ %	Min	Ma x	M	SD
α	0,0	0,0	0,0	11,2	88,8	4	5	4,8 9	,317

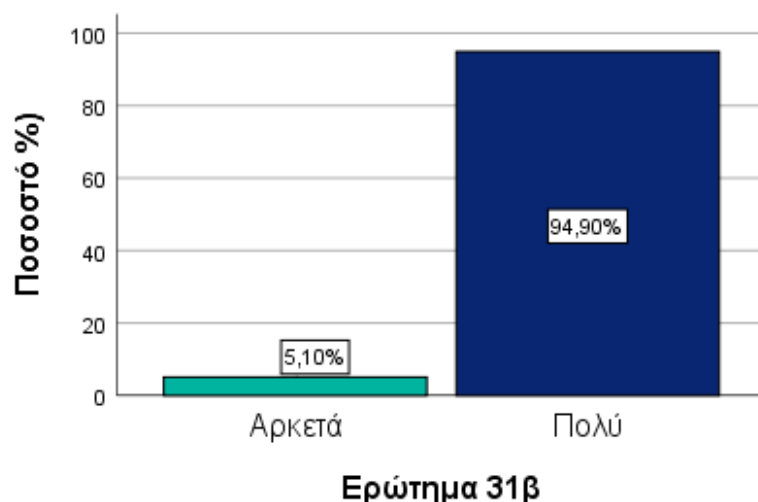
β	0,0	0,0	0,0	5,1	94,9	4	5	4,9 5	,221
γ	0,0	0,0	3,1	34,7	62,2	3	5	4,5 9	,553
δ	0,0	0,0	0,0	11,2	88,8	4	5	4,8 9	,317
ε	0,0	4,1	31,6	59,2	5,1	2	5	3,6 5	,644
στ	0,0	0,0	15,3	62,2	22,4	3	5	4,0 7	,613
ζ	0,0	0,0	13,3	70,4	16,3	3	5	4,0 3	,546
η	0,0	0,0	0,0	8,2	91,8	4	5	4,9 2	,275
θ	0,0	0,0	1,0	33,7	65,3	3	5	4,6 4	,503
ι	0,0	0,0	0,0	21,4	78,6	4	5	4,7 9	,412
ια	0,0	0,0	0,0	11,2	88,8	4	5	4,8 9	,317
ιβ	0,0	0,0	0,0	34,7	65,3	4	5	4,6 5	,478
ιγ	0,0	0,0	0,0	17,3	82,7	4	5	4,8 3	,381

Min: Ελάχιστη τιμή, Max: Μέγιστη τιμή, M: μέση τιμή, SD: τυπική απόκλιση. Η ποσοστιαία αναλογία (%) αναφέρεται στο σύνολο των απαντήσεων (N=98)

Πίνακας 6. Κατανομή απαντήσεων ως προς τα χαρακτηριστικά του διευθυντή που θεωρούνται σημαντικά (Ερώτημα 31)

Αναλυτικότερα, πιο σημαντικό χαρακτηριστικό αναδεικνύεται να είναι η δημοκρατικότητα και η συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς ($M=4,95$ - $SD=.221$) και ακολουθεί η καλή επικοινωνιακή σχέση με τους μαθητές ($M=4,92$ - $SD=.275$). Σε αυτά τα δύο χαρακτηριστικά οι μέσοι όροι των απαντήσεων κυμάνθηκαν σε πολύ υψηλή τιμή, κοντά στη μέγιστη ($M=5$).

Για το σημαντικότερο χαρακτηριστικό που όπως αναδείχθηκε είναι η δημοκρατικότητα και η συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, βλέπουμε στην *Εικόνα 33* την κατανομή των απαντήσεων. Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες (94,9%) το θεώρησαν πολύ σημαντικό και ελάχιστοι (5,1%) «Αρκετά» σημαντικό.

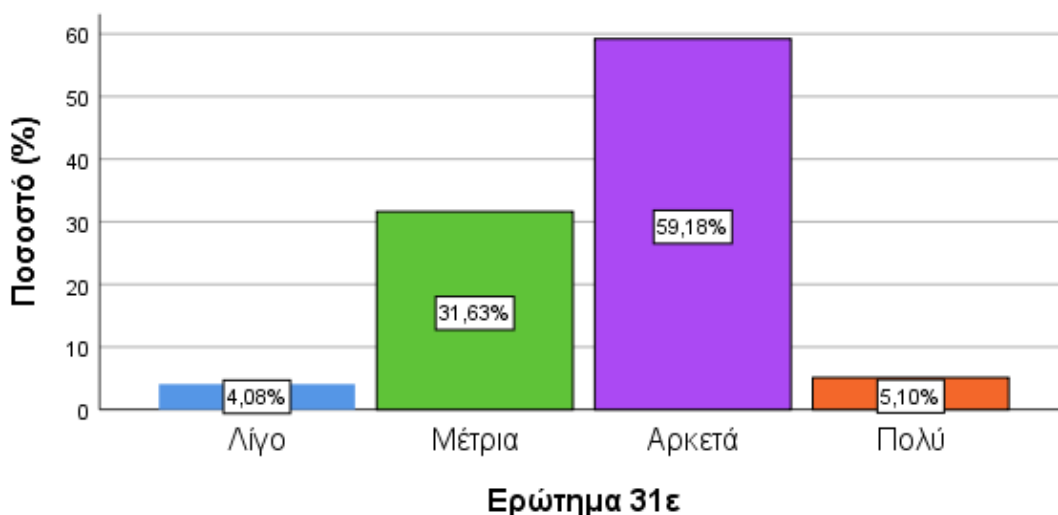


Εικόνα 33. Κατανομή απαντήσεων ως προς το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των διευθυντών

Σε επίσης πολύ υψηλό επίπεδο ($M=4,89$ - $SD=.317$) κυμάνθηκαν τρία χαρακτηριστικά: η ικανότητα δημιουργίας ευχάριστου περιβάλλοντος στο σχολείο με καλές διαπροσωπικές σχέσεις, η απόκτηση διοικητικών και οργανωτικών ικανοτήτων και η ικανότητα αποτελεσματικής επίλυσης συγκρούσεων.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, λιγότερο σημαντικό χαρακτηριστικό φάνηκε να είναι η ικανότητα ανανέωσης και οργάνωσης της δανειστικής βιβλιοθήκης του σχολείου ($M=3,65$ - $SD=.644$). Αν και ο μέσος όρος είναι πάνω από τη μέση τιμή ($M=3$) συγκρίνοντας με τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά βρίσκεται σε αρκετά χαμηλότερο επίπεδο. Τέλος, σε συγκριτικά χαμηλότερα επίπεδα βρίσκεται και το χαρακτηριστικό της διοργάνωσης επιμορφωτικών – ενημερωτικών σεμιναρίων ($M=4,03$ - $SD=.546$) αλλά της εισαγωγής νέων μεθόδων εκπαίδευσης ($M=4,07$ - $SD=.613$).

Σχετικά με το χαρακτηριστικό που αναδείχθηκε το λιγότερο σημαντικό, δηλαδή την ικανότητα ανανέωσης και οργάνωσης της δανειστικής βιβλιοθήκης, στην *Εικόνα 34* παρουσιάζεται η κατανομή των απαντήσεων. Είναι προφανές πως οι απαντήσεις είναι συγκεντρωμένες στη συχνότητα «Αρκετά» (59,18%) και «Μέτρια» (31,63%), ενώ ελάχιστες απαντήσεις βρίσκονται στα άκρα. «Πολύ» σημαντικό το θεώρησε το 5,1% του δείγματος και «Λίγο» σημαντικό το 4,08%.



Εικόνα 34. Κατανομή απαντήσεων ως προς το λιγότερο σημαντικό χαρακτηριστικό των διευθυντών

Σε μια σχολική μονάδα ο διευθυντής ως πηγή και φορέας εξουσίας πρέπει όχι μόνο να δίνει εντολές αλλά να δείχνει καθημερινά τις ικανότητές του, να βαδίζει πάνω στους στόχους που ορίζει η εκπαιδευτική νομοθεσία, να έχει όραμα και φιλοδοξίες για να πετύχει τον σκοπό του. Πρέπει πάντα να παρακολουθεί τις αντιδράσεις και τα συναισθήματα της σχολικής κοινότητας για να είναι αποτελεσματικός. Η προσωπικότητα του διευθυντή, η βαθιά γνώση και εμπειρία σε θέματα εκπαίδευσης, τεχνολογίας, η αντίληψη των συμβάντων, η γνώση και οι δεξιότητες του, εξασφαλίζουν την επιτυχία του έργου του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Γενικά συμπεράσματα της έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας είναι να μελετηθεί η συμβολή του διευθυντή του δημοτικού σχολείου στην αποτελεσματική λειτουργία του, έχοντας εφαρμόσει την διοικητική του γνώση αλλά και παρουσιάζοντας τα προσόντα που θεωρούνται απαραίτητα για αυτόν τον ρόλο.

3.1.1. Δημογραφικά στοιχεία

Σύμφωνα με τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας το μεγαλύτερο ποσοστό είναι άνδρες. Η πλειοψηφία τους υπηρετεί σε 6/θέσια σχολεία και άνω. Το μεγαλύτερο ποσοστό είναι κάτοχοι πτυχίου διετής φοίτησης με αντίστοιχα ποσοστά εξομοίωσης του πτυχίου τους.

Το 1/3 περίπου των ερωτηθέντων έχει δεύτερο πανεπιστημιακό πτυχίο και ελαφρώς χαμηλότερα είναι τα ποσοστά σε πτυχία διδασκαλείου και μεταπτυχιακά διπλώματα. Ένα πολύ μικρό ποσοστό διευθυντών κατέχει διδακτορικό δίπλωμα.

Η ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον εκπαιδευτικό, ο οποίος συν-διαμορφώνει τη σχολική πραγματικότητα και συμβάλλει στην προώθηση των εκπαιδευτικών αλλαγών και στην αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής πράξης. Ως εκ τούτου, η προσωπική, επιστημονική και επαγγελματική του ανάπτυξη του καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την αναβάθμιση της εκπαίδευσης. Αυτό ακριβώς το γεγονός αναδεικνύει την επιμόρφωση ως βασική προϋπόθεση υποστήριξης ανατροφοδότησης και βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου, και, κατά συνέπεια, εκσυγχρονισμού του εκπαιδευτικού συστήματος. Η επιμόρφωση συνδέει την βασική κατάρτιση με την επαγγελματική δραστηριότητα, έχοντας στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την απόκτηση γνώσεων και την υιοθέτηση στάσεων που βοηθούν τους εκπαιδευτικούς και τα στελέχη της εκπαίδευσης να μπορούν να παρακολουθούν και να συμμετέχουν στις επιστημονικές και παιδαγωγικές εξελίξεις. Με την συνεχή

επιμόρφωση θα μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες καταστάσεις πραγμάτων, τις σύγχρονες απαιτήσεις της επιστήμης και της κοινωνικοπολιτικής πραγματικότητας. Όπως αναφέρει ο Σαΐτης (2005), οι εκπαιδευτικοί που θέλουν να αναλάβουν διοικητικές υπηρεσίες πρέπει να μετεκπαιδεύονται σε θέματα παιδαγωγικά και διοίκησης. Πρέπει ο διευθυντής να έχει επιστημονική γνώση και εμπειρία σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης σχολικών μονάδων ώστε να αισθάνεται δυνατός στην εκτέλεση των καθηκόντων του.

3.1.2. Στάδια και διοικητικές λειτουργίες (1^ο Ερευνητικό Ερώτημα)

Το Σύνταγμα αναφέρει στο άρθρο 16 του 1975/1986 ότι «Η παιδεία έχει ως σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων». Για την πρώτη βαθμίδα εκπαίδευσης ο νόμος 1566/85 άρθρο 1 ορίζει ότι η πρωτοβάθμια εκπαίδευση έχει σκοπό να συμβάλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών. Η σχολική μονάδα με την διοικητική της λειτουργία εξυπηρετεί τον σκοπό αυτό δημιουργώντας τις αναγκαίες προϋποθέσεις ώστε να διευκολυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία και να μεγιστοποιηθεί η απόδοση όσων εμπλέκονται αυτή (Κατσαρός, 2008).

Η βασικότερη ίσως λειτουργία της διοίκησης είναι ο προγραμματισμός, περιλαμβάνοντας τις δραστηριότητες των διευθυντικών στελεχών και καθορίζοντας τους στόχους του σχολείου όπως επίσης και τα απαραίτητα μέσα για την επιτυχία τους. Η χάραξη και η εφαρμογή του προγραμματισμού είναι ευθύνη της πολιτείας. Ο εκπαιδευτικός αυτός προγραμματισμός περιέχει τον καθορισμό των σκοπών και στόχων που πρέπει να επιτευχθούν για την κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη της πατρίδας μας καθώς και τις μεθόδους δια μέσω των οποίων θα πραγματοποιηθούν αυτοί (Σαΐτης, 2005).

Είναι πολύ θετικό ότι η πλειοψηφία απάντησε ότι εφαρμόζει την λειτουργία του προγραμματισμού και τα είδη του που είναι βασικός πυλώνας της μελλοντικής δραστηριοποίησης του εκπαιδευτικού οργανισμού. Φαίνεται ότι γνωρίζουν ότι ο προγραμματισμός καθορίζει με λεπτομέρεια τους αντικειμενικούς στόχους, τις μεθόδους, τον τρόπο δράσης και τον τόπο και χρόνο που πρέπει κάθε εργασία να γίνει. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι ο προγραμματισμός στην

εκπαίδευση είναι πολύ σημαντικός για τα μέσω αυτού με σχέδιο η πολιτεία διαθέτει τους αναγκαίους πόρους ώστε η εκπαίδευση να γίνει παράγοντας κοινωνικής οικονομικής και πολιτιστικής ανάπτυξης της χώρας.

Η διαδικασία λήψης απόφασης είναι η ικανότητα επιλογής μιας πρότασης ή λύσης μεταξύ εναλλακτικών που μπορούν να πάρουν οι διευθυντές. Η επιλογή αυτή επηρεάζει τις δραστηριότητες του σχολικού οργανισμού και επομένως την αποτελεσματικότητα της. Είναι πολύ σημαντική η κατανόηση της λήψης απόφασης στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Όπως αναφέρει ο Σαΐτης (2005) το στέλεχος που θέλει να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να εργαστεί προκαταβολικά πριν πάρει κάποια απόφαση. Πρέπει να ψάχνει για όσες περισσότερες πληροφορίες μπορεί, να ξεχωρίζει τα γεγονότα από τις γνώμες, και το σημαντικότερο να προτρέπει τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και υφισταμένων πρέπει να είναι αμφίδρομη ώστε οι αποφάσεις να γίνουν εφαρμόσιμα προγράμματα. Είναι πολύ σημαντικό, όπως προκύπτει από την έρευνα, ότι οι διευθυντές/ντριες στην διαδικασία λήψης απόφασης, παίρνουν προγραμματισμένες και απρογραμμάτιστες αποφάσεις προσβλέποντας στα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Καταγράφουν τους παράγοντες που δημιουργούν μια κατάσταση, προβληματική ή όχι προσπαθώντας να επιτύχουν την καλύτερη επιθυμητή λύση. Η λήψη μιας απόφασης κατά τον Καμπουρίδη (2002) πρέπει να στηρίζεται στην πραγματική εξέταση της κατάστασης και να μην επηρεάζεται από υποκειμενικά κριτήρια. Οι αποφάσεις που παίρνονται από διαίσθηση η κοιτώντας αποκλειστικά το παρελθόν είναι λιγότερο αποτελεσματικές αφού οι συνθήκες αλλάζουν γρήγορα και η εμπειρία του παρελθόντος δεν ανταποκρίνεται πάντα στα αυριανά προβλήματα.

Ο έλεγχος είναι η διαδικασία μέτρησης και διόρθωσης δραστηριοτήτων των υφιστάμενων με σκοπό την επιβεβαίωση ότι πέτυχαν οι αντικειμενικοί σκοποί του σχολείου, γίνονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα που καταρτίστηκαν και επιτυγχάνονται οι αρχικοί στόχοι. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ερωτώμενοι κάνουν έλεγχο, κατανοώντας ότι η διαδικασία του ελέγχου εφαρμόζεται με τα τρία είδη του και πως χρειάζεται για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας του σχολείου, λειτουργώντας διορθωτικά και δημιουργικά. Η λειτουργία του ελέγχου δεν

είναι μόνο επιτακτική για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας ή ενός τμήματος της αλλά και υποβοηθητική στην καλύτερη επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Ο έλεγχος λειτουργεί βοηθητικά και ευεργετικά στην πορεία του σχολικού οργανισμού και δεν έχει στόχο την καταπίεση και τιμωρία των εργαζόμενων (Σαΐτης, 2005). Με τον έλεγχο επιτυγχάνονται τα καλύτερα αποτελέσματα στην πραγματοποίηση των στόχων, βοηθώντας τα μέλη ώστε με την συμπεριφορά τους να τους επιτύχουν.

Το σχολείο με την οργάνωση και λειτουργία του έχει σκοπό την συνεχή επίδραση στον μαθητή με σύστημα μέθοδο και πρόγραμμα. Η αποστολή του σχολείου είναι να μπορέσει να εντάξει τα παιδιά στην κοινωνία. Η ανάγκη για αγωγή στο δημοτικό είναι μεγάλη ανεξάρτητα από την κοινωνική τάξη και την περιοχή που ζούνε οι μαθητές. Ίσες ευκαιρίες στην εκπαίδευση έχουν ως προϋπόθεση ίσες αφετηρίες. Πρέπει να εξασφαλιστούν ίσες ευκαιρίες από την προσχολική ηλικία, πρώτα στο νηπιαγωγείο και μετά στο δημοτικό (Σαΐτης, 2005).

Οι περισσότεροι Διευθυντές/ντριες έχοντας ως αρχή τους, τους παραπάνω σκοπούς, λειτουργούν επιδιώκοντας την αρμονική σωματική και ψυχοπνευματική ανάπτυξη των παιδιών καθώς και τη διάπλαση του χαρακτήρα, της συμπεριφοράς, της προσωπικότητάς του και την ομαλή και αρμονική ένταξή του στο κοινωνικό σύνολο. Έχοντας ως σκοπό λοιπόν την αγωγή των μαθητών, διοργανώνουν επιμορφωτικά σεμινάρια, μορφωτικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις ώστε χάρη στην επίδραση του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος να οδηγήσουν τα παιδιά προς τους προκαθορισμένους παιδαγωγικούς σκοπούς.

3.1.3. Συνεργασία με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον (2^ο Ερευνητικό Ερώτημα)

Βασική προϋπόθεση για την αποδοτική λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι η συνεργασία. Όλα τα μέλη του πρέπει να λειτουργούν σαν οργανική μονάδα, μαζί και χωριστά, παίζοντας το ρόλο τους στη εκτέλεση οδηγιών και εντολών που τους δίνονται. Όταν αυτά δεν γίνονται μπορεί οι συνέπειες να είναι άσχημες φέρνοντας αποπροσανατολισμό, μη αποδοτικότητα, απογοήτευση δυσάρεστο

σχολικό κλίμα, εντάσεις, λάθη. Απ' τις απαντήσεις φαίνεται ότι δεν υπάρχει πρόβλημα στον τομέα αυτό, αφού οι σχέσεις της πλειοψηφίας των διευθυντών/ντριων που απάντησαν, με ανθρώπους του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι πολύ καλές. Ευθύνη του σχολείου εκτός του κύριου ρόλου του είναι και η δημιουργία και διατήρηση άριστων σχέσεων με τις εξωσχολικές ομάδες. Αυτή η αगाστή συνεργασία σχολείου με ανθρώπους εξωτερικού περιβάλλοντος έχει ως αποτέλεσμα την ανταλλαγή απόψεων, την απόκτηση εμπειριών, την πραγματοποίηση κοινών σχολικών πολιτιστικών οργανώσεων, που προάγουν την καλή διάθεση όλων των φορέων και οδηγούν τα παιδιά στον κόσμο της πραγματικότητας.

Το κομμάτι της κοινωνίας μιας περιοχής που είναι πιο κοντά στο σχολείο είναι οι οικογένειες των μαθητών. Εκεί εμπιστεύονται ότι πολυτιμότερο έχουν, τα παιδιά τους. Επόμενο είναι λοιπόν οι γονείς των μαθητών να είναι τα άτομα εκείνα που περισσότερο από τον καθένα να ενδιαφέρονται για τα προβλήματα του σχολείου και να συνεργάζονται μ' αυτό όσο το δυνατόν στενότερα (Σαΐτης, 2008).

Κατά τον Ρες (2006) βασικός παράγοντας στη δημιουργία και διατήρηση αποτελεσματικού επικοινωνιακού κλίματος στο σχολικό περιβάλλον, είναι η συμμετοχή και εμπλοκή των γονέων αυτό. Η αगाστή σχέση σχολείου-γονέων βοηθάει στην λύση πολλών και σοβαρών προβλημάτων του σχολείου και συντελεί στην ουσιαστικότερη επίτευξη αποτελεσμάτων στην αγωγή των παιδιών.

Κατά τον Πετρόπουλο (2006), οι διευθυντές πρέπει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, ώστε το σχολείο να συνεργάζεται αρμονικά με την τοπική κοινωνία στα πλαίσια λειτουργίας του σχολείου.

Βασικό μέλημα της διεύθυνσης του σχολείου είναι και η δημιουργία και διατήρηση στενών δεσμών με τις εκπαιδευτικές μονάδες της ευρύτερης περιοχής. Δεν είναι αρκετό να νιώθει η διεύθυνση του σχολείου ότι αυτό αποτελεί ένα κύτταρο του μεγάλου οργανισμού που λέγεται εκπαιδευτική κοινότητα, πρέπει αυτό να γίνεται αισθητό και στα άλλα σχολεία της περιοχής κάθε βαθμίδας.

3.1.4. Διευθυντικές δεξιότητες του αποτελεσματικού διευθυντή (3^ο Ερευνητικό Ερώτημα)

Καταλαβαίνει κανείς ότι η διεύθυνση του σχολείου είναι ένα δύσκολο και απαιτητικό έργο, όπως κάθε ενασχόληση με τον ανθρώπινο παράγοντα. Το διευθυντικό έργο προσδιορίζει μια συγκεκριμένη περιοχή της σχολικής μονάδας, όπου ένα διευθυντικό στέλεχος έχει την εξουσία για την εκτέλεση καθορισμένων δραστηριοτήτων. Ο διευθυντής/ντρία πρέπει να έχει τις απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της θέσης του. Πολλές απόψεις γράφτηκαν για τα προσόντα και τις ικανότητες που πρέπει να έχουν οι προϊστάμενοι- διευθυντές σχολικών οργανισμών. Θα αναφερθούν κάποια βασικά χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών, χωρίς να σημαίνει ότι είναι και τα μοναδικά κριτήρια πρόβλεψης της αποτελεσματικότητας τους.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη ότι η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή είναι σχετική με την θέση του και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, κάποια χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού Διευθυντή/ντριας είναι:

- το κοινωνικό υπόβαθρο, να έχει δηλαδή μόρφωση,
- χαρακτηριστικά ευφυΐας, όπως γνώσεις, οξύνοια και αποφασιστικότητα,
- χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως ενεργητικότητα, ενθουσιασμό, αυτοπεποίθηση, και προσωπική ακεραιότητα,
- χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το έργο του, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή και προσαρμοστικότητα στο έργο,
- κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως δημοτικότητα, ευγένεια, γόητρο.

Έχοντας ένας διευθυντής τα παραπάνω προσόντα και ικανότητες πρέπει να συνεργάζεται, να προλαμβάνει καταστάσεις να φροντίζει για την δημιουργία καλού εργασιακού περιβάλλοντος, να είναι δίκαιος, αντικειμενικός και ουδέτερος. Δεν πρέπει να είναι και να ενεργεί ως εκτελεστικό όργανο άλλα ως επιτελικός παράγοντας, να είναι παρατηρητικός, να έχει φαντασία στη διοίκηση για να μπορεί

να προλαβαίνει κάποιες λειτουργικές αδυναμίες, να σχεδιάζει και να εφαρμόζει σύγχρονες μεθόδους και τεχνικές εργασίας.

Από τα αποτελέσματα ερευνών της ψυχολογίας και φυσιολογίας φαίνεται ότι οι ικανότητες μπορούν να βελτιωθούν με την βοήθεια εκπαίδευσης και εξάσκησης. Συνέπεια όλων αυτών είναι και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ατόμου. Στην δημιουργία καλύτερων στελεχών εκπαίδευσης παίζουν ρόλο και άλλοι παράγοντες όπως ο χαρακτήρας, οι ιδιαίτερες κλίσεις του ατόμου, οι επιθυμίες του, τα βαθύτερα κίνητρά του και η προσωπικότητά του (Σαΐτης, 2008).

Η μετατροπή μιας σχολικής μονάδας από μη αποτελεσματική σε αποτελεσματική δεν εξαρτάται μόνο από έναν άρτια επιστημονικά και παιδαγωγικά Διευθυντή-εκπαιδευτικό, αλλά και από τον βαθμό εμπλοκής κάθε εκπαιδευτικού του σχολείου και στην εξασφάλιση του σημαντικού ρόλου που πρέπει να διαδραματίσει στην αλλαγή αυτή.

Έτσι το σχολείο όντας ανοιχτό στις εξελίξεις και προκλήσεις της εποχής, θα ξεπεράσει τις κρίσεις και τις δυσκολίες και θα εξελιχθεί, με προγραμματισμό, μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο, ορθολογικό και αποτελεσματικό. Κατά την Βαρσαμίδου (2006) ένα αποτελεσματικό σχολείο δεν είναι άπιαστο όνειρο, μεγάλο ρόλο παίζει η στελέχωση του με τα κατάλληλα άτομα, που μπορούν να εφαρμόσουν την εκπαιδευτική πολιτική με σύνεση, ευελιξία, συναίνεση, με διάλογο με όλους όσους εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία.

3.2 Προτάσεις

Η απαίτηση της εποχής μας για ποιοτική παροχή υπηρεσιών συνεχώς αυξάνεται. Οι αλλαγές που γίνονται στην χώρα μας τα τελευταία χρόνια οικονομικές, τεχνολογικές κοινωνικές, δεν μπορούσαν να μην επηρεάσουν και την εκπαίδευση. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί στο πλαίσιο της παροχής γνώσεων, της ανάπτυξης δεξιοτήτων και της οικειοποίησης των επιστημονικών επιτευγμάτων της κοινωνίας, καλούνται να ανταποκριθούν σε αυτές τις προκλήσεις αναπροσαρμόζοντας και αναθεωρώντας την εκπαιδευτική τους πολιτική. Η διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων πρέπει να είναι αποτελεσματική με προγραμματισμό δράσης, οργάνωση

λειτουργίας και προσωπικού, έλεγχος των αποτελεσμάτων της λειτουργίας με σκοπό την διαρκή βελτίωσή τους.

Οι εμπλεκόμενοι στην εκπαίδευση, συντονιστές, Διευθυντές, εκπαιδευτικοί, μαθητές πρέπει να καταλάβουν ότι η εκπαίδευση σήμερα έχει μαθητοκεντρικό χαρακτήρα, και το σχολείο πρέπει να προσανατολίζεται στον μαθητή, ώστε να μπορούν να στηρίξουν την σταδιακή μετεξέλιξη του σχολείου. Ένας σχολικός οργανισμός πρέπει να θεωρείται ένα ανοιχτό σύστημα όπου η ηγεσία, οι εκπαιδευτικοί οι μαθητές, οι γονείς και όλοι οι εμπλεκόμενοι στη εκπαιδευτική διαδικασία, θα λειτουργούν ως συγκοινωνούντα δοχεία χωρίς αποκλεισμούς και στεγανά. Έτσι η γνώση θα μεταφέρεται ώστε όλα τα μέρη να αντιλαμβάνονται την κατάσταση, έχοντας ξεκάθαρη φιλοσοφία κουλτούρα και νοοτροπία γνωρίζοντας ο καθένας την θέση του μέσα στο σύστημα. Έτσι μπορούν να αμφισβητούν την διαδικασία να την αλλάζουν και να την βελτιώνουν. Συμμετέχοντας ενεργά χωρίς φόβο, χωρίς ατομικισμό αισθάνονται χρήσιμοι και υπεύθυνοι για την σωστή λειτουργία του. Η εργασία που προσφέρεται θα είναι ποιοτική, θα βελτιώνεται συνεχώς έχοντας ως αποτέλεσμα την ομαδική και ατομική πρόοδο.

Η Πολιτεία πρέπει να ακούσει τις ανάγκες του σύγχρονου κόσμου και των τοπικών κοινωνιών μεταφέροντας αρμοδιότητες από το πολύπλοκο κεντρικό σύστημα στις εκπαιδευτικές μονάδες, να ενισχύσει δράσεις και πρωτοβουλίες, να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αυτονομία πράξεων με στόχο να εξασφαλίσει τις κατάλληλες συνθήκες ποιότητας στη σχολική λειτουργία λαμβάνοντας υπόψη της τις όποιες ιδιαιτερότητες της εντοπιότητας.

Πρέπει να μεταβιβαστούν περισσότερες και ουσιαστικότερες αρμοδιότητες στους διευθυντές και στο Σύλλογο Διδασκόντων ώστε να αναλαμβάνουν ευθύνες και να παίρνουν περισσότερες πρωτοβουλίες. Απαραίτητη είναι η απλούστευση και κωδικοποίηση της εκπαιδευτικής νομοθεσίας και αντιμετώπιση του φαινομένου της πολυνομίας, των νομοθετικών κενών και των ασαφειών που δημιουργούν σύγχυση και προβλήματα στη σχέση Διευθυντή και εκπαιδευτικών αφού συχνά ερμηνεύονται διαφορετικά.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού μας συστήματος είναι η επιλογή Διευθυντών των σχολικών μονάδων. Οι Διευθυντές των σχολείων παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο στην ανάπτυξη και λειτουργία τους, άρα

πρέπει να έχουν ικανότητες και δεξιότητες ώστε να μπορούν να διαχειριστούν μια σειρά από διαφορετικά θέματα (διοικητικά, οικονομικά, παιδαγωγικά, ηγετικά, ψυχολογικά, κοινωνικά). Η απόκτηση προσόντων και ενδυνάμωση των ικανοτήτων πρέπει να γίνει μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα που θα μελετούν τα θεωρητικά μοντέλα, θα διδάσκουν τεχνικές γνώσεις που θα περιλαμβάνουν παιδαγωγικά θέματα, συστήματα πληροφοριών, γνώσεις οικονομίας και διαχείρισης προσωπικού. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να διδάσκουν μεθόδους στην ανάπτυξη της αντίληψης, στην επίλυση προβλημάτων καθώς, πρακτικές ασκήσεις μελέτης περιπτώσεων και ασκήσεις προσομοίωσης του ηγετικού ρόλου σε συνθήκες επίβλεψης. Πρέπει λοιπόν η πιστοποίηση και επιλογή στελεχών να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και όχι άλλου τύπου όπως κομματικά και κοινωνικά, που θα έχουν μοναδικό στόχο την βελτίωση της λειτουργίας των σχολικών μονάδων και του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Στο σύγχρονο σχολείο πρωτεύων ρόλο έχει η ηγεσία του. Εκτός των όσων αναφέρθηκαν, των διοικητικών γνώσεων και πείρας που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής πρέπει να έχει και ηγετικές ικανότητες. Ο Διευθυντής είναι το πρότυπο στο χώρο του σχολείου. Εκτός του ότι πρέπει να οργανώνει, να διοικεί να αναβαθμίζει το σχολείο πρέπει και να οργανώνει και μια ομάδα ανθρώπων. Εμπυλώνει τους μαθητές, τους γονείς και κυρίως τους εκπαιδευτικούς.

Προσπαθεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας της μάθησης με την συνεργασία όλων όσων εμπλέκονται σ' αυτή και διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ τους. Ο Διευθυντής προγραμματίζει, είναι αυστηρός στην τήρηση των νόμων, επιβάλλεται και ελέγχεται, επαναπρογραμματίζει στόχους και είναι ουσιαστικός και ρεαλιστής.

Το σχολείο πρέπει να το βλέπει ως ένα σύστημα με διαδικασίες που γίνονται μέσα σε ένα σύστημα άλλων διαδικασιών. Να καταλαβαίνει τη σχολική πραγματικότητα παρεμβαίνοντας πριν την δημιουργία προβλημάτων και να αντιλαμβάνεται γρήγορα τις ευκαιρίες. Πρέπει να μπορεί να χειρίζεται σωστά το εξωτερικό περιβάλλον (οικογένεια, Ο.Τ.Α κλπ) ώστε να αισθάνονται μέρος της σχολικής πραγματικότητας και να προσφέρουν σ' αυτό, αλλά ταυτόχρονα να το προστατεύει από άσχημες και επιβλαβείς επιδράσεις. Ο διευθυντής πρέπει να είναι και πολιτικά έξυπνο άτομο ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει πολλές απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος,

να είναι αποδεκτός, να μπορεί να εξασφαλίζει την απαιτούμενη εσωτερική αυτονομία στην λήψη αποφάσεων.

Συγχρόνως να αναλαμβάνει την ευθύνη των αποφάσεων του, να χρησιμοποιεί προς όφελος του σχολείου την ισχύ της θέσης του και να είναι ο κύριος φορέας αλλαγών.

Όσον αφορά το σχολικό κλίμα που είναι απαραίτητος αλλά όχι τόσο προφανής παράγοντας ποιότητας και αποτελεσματικότητας, πρέπει για να παραμείνει πολιτισμένο και αγαστό ώστε η διοίκηση και οι εκπαιδευτικοί να αναπτύσσουν σχέσεις που να βασίζονται σε αρχές όπως είναι η δικαιοσύνη, ο σεβασμός, η κατανόηση, η επιείκεια, η ευελιξία, η συνεργατικότητα και το ενδιαφέρον που θα βοηθήσουν να αναπτυχθούν ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου και αποτελεσματικότερες διαδικασίες.

Οι διαδικασίες πρόσληψης, μετάθεσης και τοποθέτησης των εκπαιδευτικών στα σχολεία πρέπει να γίνεται δίκαια με βάση τα μέρη τους, έγκαιρα ώστε οι σχολικές μονάδες να ετοιμάζονται και να προγραμματίζουν για την καινούρια χρονιά απόλυτα έτοιμες με το άνοιγμα των σχολείων.

Επειδή ο κυριότερος τομέας στην σωστή λειτουργία του σχολείου είναι το ανθρώπινο δυναμικό, στην καλλιέργεια αρμονικών σχέσεων και πνεύματος συνεργασίας θα συνέβαλαν εξωσχολικές δραστηριότητες όπως εκδρομές, συνεστιάσεις κ.α.

Καταλήγοντας ο λειτουργός της εκπαίδευσης ως ηγέτης και παιδαγωγός πρέπει συστηματικά να επιμορφώνεται, να μετεκπαιδεύεται, για να μάθει όσα χρειάζονται στην αποτελεσματική εκτέλεση του έργου του, αφού η παιδαγωγική και διοικητική επιστήμη εξελίσσονται ραγδαία.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

Αθανασούλα - Ρέππα, Α. και συν. (1999), «*Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*», Τόμος Α, Ε.Α.Π., Πάτρα.

Ανδρέου, Α. και Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994), «*Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*», Εκδόσεις Νέα Σύνορα-Α.Α. Λιβάνη, Αθήνα.

Αντωνιάδου Βασιλική (2009), *Η Διοίκηση των μονάδων προσχολικής αγωγής(Νηπιαγωγείων)από την οπτική γωνία των προϊσταμένων τους του Νομού Λάρισας*, Διπλωματική Εργασία, Ε.Α.Π., Πάτρα

Βαρσαμίδου, Α., και Ρέξ, Γ., (2006), *Αποτελεσματικά σχολεία-Μύθος και πραγματικότητα*.

Γουρναρόπουλος, Γ. (2007), *Η συμβολή του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος*, Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος.

Ιορδανίδης, Γ., (2002), «*Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης στη Δ/θμια εκπαίδευση*», Εκδόσεις Κυριακίδης, Θεσσαλονίκη.

Ιωαννίδου, Σ., (2006), *Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Πανεπιστήμιο Πειραιά-Μεταπτυχιακή Εργασία*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/1008/1/loannidou.pdf (26/12/2014)

Καμπουρίδης, Γ., (2002), «*Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Κατσαρός, Ι., (2008), «*Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*», ΥΠΕΠΘ, Αθήνα.

Κιτσαράς, Γ., (2001), «*Προσχολική Παιδαγωγική*», Αυτοέκδοση, Αθήνα.

Κουτούζης, Μ. (1999), *Γενικές αρχές μάνατζμεντ*. Τόμος Α΄.

Κουτουζής, Μ., Κόκκος Αλ (1999), *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Ε.Α.Π., Πάτρα.

Κωνσταντίνου, Α. (2005), *Πώς θα διευθύνεις αποτελεσματικά το σχολείο σου*, Καντζηλάρη, Λευκωσία.

- Κωτσίκη, Β., (1993), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Β' έκδοση, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Κωτσίκης, Β. (2003), *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Μαραγιάννης, Κ. (2007), *Σύγχρονες μορφές αξιολόγησης : κριτήρια και μεθοδολογία αξιολόγησης του έργου των διευθυντικών στελεχών στο χώρο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*, Διπλωματική Εργασία, Ε.Α.Π., Πάτρα.
- Μαυρογιώργος, Γ. και συν. (1999), *«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»*, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Τόμος Γ, Ε.Α.Π., Πάτρα.
- Μπουραντάς, Δ. (2005), *«Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας»*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Μυλωνά, Ζ.,(2005), *«Διευθυντής και Αποτελεσματική Σχολική Μονάδα»*, Εκδόσεις Αφοι Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Παπακωνσταντίνου, Γ., & Αναστασίου, Σ., (2013), *«Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού»*, Gutenberg, Αθήνα.
- Πασιαρδής, Π., (2004), *«Εκπαιδευτική ηγεσία»*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Πετρόπουλος, Κ., (2006), *Διευθυντής σχολικής μονάδας και τοπική κοινωνία*.
- Πρίντζας, Γ. (2005), *«Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση»*, Στο Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Ράπτης, Ν. και Βιτσιλάκη, Χ., (2007), *«Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»*, Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Ρεντίφης, Γ., (2012), *«Οι αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης σχετικά με τον τρόπο επιλογής τους»*, Μεταπτυχιακή εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Ρες, Γ. (2007), *«Σχολική κουλτούρα» και εκπαιδευτικός οργανισμός*.
- Ρες, Γ.,(2006), *Η δημιουργία, η ανάπτυξη και η λειτουργία συμπράξεων για το άνοιγμα και την εν γένει ανταπόκριση ενός εκ/κού συστήματος στις ανάγκες και προκλήσεις που έχουν προκύψει*.

Σαββίδης, Ι., (2008), *Διερεύνηση της σχέσης των ηγετικών στίλ και της αυτοεπάρκειας των διευθυντών με την αυτοεπάρκεια και τη συλλογική επάρκεια των εκπαιδευτικών*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Σαϊτής, Χ., (2005), *«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»*, Αυτοέκδοση, Αθήνα.

Σαϊτής, Χ., (2007), *«Οργάνωση και Λειτουργία Σχολικών Μονάδων»*, Αυτοέκδοση, Αθήνα.

Σαϊτής, Χ., (2008), *«Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο»*, ΥΠΕΠΘ, Αθήνα.

Σαραφίδου, Γ.Ο. (2011), *«Συνάρθρωση Ποσοτικών και Ποιοτικών Προσεγγίσεων. Η Εμπειρική Έρευνα»*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

Στραβάκου, Π., (2003a), *«Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ως κινητήρια δύναμη λειτουργίας της»*, Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.

Στραβάκου, Π., (2003b), *«Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης»*, Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.

Τοσονίδου, Ε.Μ. (2013), *«Διαδικασίες αξιολόγησης ανθρωπίνου δυναμικού»*, Μεταπτυχιακή διατριβή, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λευκωσία.

Τσιαντζή, Σ., (1998), *«Αγωγή της Προσχολικής Ηλικίας»*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

Χατζηπαναγιώτου, Π., (2003), *«Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων»*, Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.

Χρίστου, Έ. (2010), *«Ηγεσία και Διεύθυνση στην Εκπαίδευση. Εμπειρική διερεύνηση σε σχολικές μονάδες της Κύπρου»*, Διπλωματική Μελέτη, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

Ξένη βιβλιογραφία

Bertrand, Υ., (1999), *«Σύγχρονες Εκπαιδευτικές Θεωρίες»*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Bush, T. (2005), "*Theories of Educational Leadership and Management*".

Click, P.,(2005), «*Διοίκηση Μονάδων Προσχολικής και Σχολικής Αγωγής*», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.

Cohen, L. και Manion, L.,(1994), «*Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.

Everard, K.B. & Morris, G. (1999), «*Αποτελεσματική Διοίκηση*».

Hoy, W. K., & Miskel, G. C., (2008). "*Educational Administration: Theory Research and Practice*" (8th edition), New York: Mc Graw-Hill.

Javeau, C., (2000), «*Η έρευνα με ερωτηματολόγιο*», εκδόσεις Τυπωθήτω-Δάρδανος, Αθήνα.

Leithwood, K. (2002), "*Organizational learning and school improvement*", Greenwich, CT: JAI.

Mason, J.,(2003), «*Η Διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Παράρτημα Α: Συνοδευτική επιστολή

Αγαπητοί /τές Συνάδελφοι

Στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας το οποίο ακολουθώ και συγκεκριμένα για τις ανάγκες της Διπλωματικής μου Εργασίας με θέμα «Διερεύνηση των απόψεων των Διευθυντών/ντριών σχολικών μονάδων για την συμβολή της επιτέλεσης του διευθυντικού τους ρόλου στην αποτελεσματικότερη λειτουργία τους», καλούμαι να διεξάγω μια έρευνα.

Η έρευνα αυτή δεν είναι δυνατή χωρίς τη δική σας συμβολή, που συνίσταται στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου το οποίο έχει σκοπό να συγκεντρώσει συστηματικά στοιχεία για τον τρόπο που οι διευθυντές/ντριες των σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους, τι στόχους έχουν αλλά και προτάσεις για τη βελτίωση της οργάνωσης των σχολείων.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και προορίζεται αποκλειστικά και μόνο για ερευνητική χρήση.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση σχετικά με το ερωτηματολόγιο ή γενικότερα με την έρευνα είναι στη διάθεσή σας τα τηλέφωνα:

2410731207 πρωί και

6932431253

e.mail mail@dim-kilel.lar.sch.gr

Ευχαριστώ για την πολύτιμη συνεργασία σας!

Κατσιγιάννης Δημήτρης

Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ / ΤΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ / ΝΤΡΙΕΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ

ΣΧΟΛΕΙΩΝ

ΜΕΡΟΣ 1

Δημογραφικά και Υπηρεσιακά Στοιχεία.

1. Φύλλο: Άνδρας Γυναίκα
2. Αριθμός μαθητών-τριών του Δημοτικού σχολείου
3. Αριθμός εκπαιδευτικών του σχολείου
4. Οργανικότητα Δημοτικού
σχολείου
- Μονοθέσιο
- Διθέσιο
- Τριθέσιο
- 4/θέσιο-5/θέσιο
- 6/θέσιο και άνω

5. Βασικές σπουδές:

1. Πτυχίο σχολής διετούς φοίτησης

2. Πτυχίο ΑΕΙ (Παιδαγωγικό)

6. Άλλες σπουδές:

1. Εξομοίωση

2. Άλλο πτυχίο Ανώτατης Σχολής

3. Διδασκαλείο (Μαράσλειο κ.λ.π.)

4. Μεταπτυχιακό δίπλωμα

5. Διδακτορικό δίπλωμα

ΜΕΡΟΣ II

Στοιχεία Εκπαιδευτικής Διοίκησης

7. Προγραμματίζετε τους στόχους για την Σχολική σας Μονάδα, στην αρχή του σχολικού έτους, τους οποίους προσπαθείτε να πετύχετε;

Ποτέ	Σπάνια	Συνήθως	Σχεδόν Πάντα	Πάντα

8. Πόσο συχνά κάνετε, αποτίμηση του προγραμματισμού, που είχατε κάνει στην αρχή, στο τέλος της σχολικής χρονιάς;

Ποτέ	Σπάνια	Συνήθως	Σχεδόν πάντα	Πάντα

9. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας του προγραμματισμού των στόχων για την Σχολ. Μονάδα σας, προτείνετε εναλλακτικές λύσεις και προτάσεις που να οδηγούν στην καλύτερη λύση κάποιου προβλήματος;

Ποτέ	Σπάνια	Συνήθως	Σχεδόν πάντα	Πάντα

10. Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του προγράμματος προτείνετε κάποια βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν σε συγκεκριμένο χωροχρόνο ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του προγράμματος;

Ποτέ	Σπάνια	Συνήθως	Σχεδόν πάντα	Πάντα

11. Αξιολογείτε το βαθμό επιτυχίας των στόχων του προγραμματισμού που έχετε κάνει για την Σχολική Μονάδα, με συνέπεια να προβείτε σε διορθωτικές αλλαγές και να συμβάλλετε σε μελλοντικές επιτυχημένες αναπροσαρμογές του προγράμματος;

Ποτέ	Σπάνια	Συνήθως	Σχεδόν πάντα	Πάντα

12. Πόσο συχνά οι αποφάσεις που παίρνετε είναι προγραμματισμένες(οι εγγραφές των μαθητών, των παλιννοστούντων μαθητών, το ωρολόγιο πρόγραμμα κ.α.) ή αφορούν θέματα ρουτίνας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά

13. Πόσο συχνά παίρνετε απρογραμμάτιστες αποφάσεις,(όπως το ενδεχόμενο συμμετοχής της Σχολικής Μονάδας σε ένα εκπαιδευτικό project) όπου τα αποτελέσματα επιτυχίας δεν μπορούν να είναι γνωστά;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά

14. Εξετάζετε συχνά, αξιολογείτε, αν οι αποφάσεις που πήρατε συνετέλεσαν στην επιτυχία ή την αποτυχία υλοποίησης των στόχων σας, ώστε να διευρύνετε την εμπειρία σας και να αποτελέσει εργαλείο για ορθότερες αποφάσεις στο μέλλον;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά

15. Με τον όρο έλεγχο εννοούμε την λειτουργία της διοίκησης που εξασφαλίζει την απαραίτητη πληροφόρηση για την σύγκριση του τρόπου εκτέλεσης μιας απόφασης και των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από αυτή. Πόσο συχνά τον χρησιμοποιείτε κατά την διάρκεια της σχολικής χρονιάς;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά

16. Πόσο συχνά πραγματοποιείτε προληπτικό έλεγχο, όπως είναι η εξασφάλιση ανθρώπινου δυναμικού και η διασφάλιση υλικών πόρων, πριν την λειτουργία του σχολείου;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά

17. Πόσο συχνά πραγματοποιείτε παράλληλο έλεγχο, που βοηθά την διοίκηση να διορθώσει προβλήματα κατά την εκτέλεση κάποιου έργου(όπως αποκλίσεις από το χρονοδιάγραμμα του Αναλυτικού Προγράμματος, συμπεριφορά των εκπαιδευτικών κ.α.);

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά

18. Μετά την ολοκλήρωση κάποιου έργου (εκπαιδευτική ή διοικητική δραστηριότητα) πόσο συχνά πραγματοποιείτε καταστατικό έλεγχο, ο οποίος παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για την μελλοντική σας δραστηριότητα;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά

19. Εισάγετε καινοτομίες ή αλλαγές στη σχολική σας Μονάδα ώστε να υπάρχει ευχάριστο κλίμα και συνεργασία ανάμεσα σε σας και τους συνεργάτες σας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά

20. Πόσο συχνά κάνετε κινήσεις απόκτησης προσωπικών γνώσεων, πληροφοριών και εμπειριών από το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά

21. Πόσο συχνά οργανώνετε επιμορφωτικά σεμινάρια για τους μαθητές (για την στοματική υγεία την υγιεινή διατροφή ,το περιβάλλον κ.α.) μέσα στη σχολική μονάδα;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά

22. Θεωρείτε αποτελεσματική την συνεργασία σας με τον ή τους Διευθυντές άλλου Δημοτικού, σε εκπαιδευτικά θέματα ή σε άλλα θέματα (όπως το αναλυτικό πρόγραμμα, προτάσεις, λύσεις προβλημάτων κ.α.);

Καθόλου αποτελεσματική	Λίγο αποτελεσματική	Αποτελεσματική	Πολύ αποτελεσματική	Πάρα πολύ αποτελεσματική

23 Πόσο συχνά συνεργάζεστε με το σύλλογο Γονέων – Κηδεμόνων στα πλαίσια της λειτουργίας της Σχολικής σας Μονάδας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά

24 Πόσο συχνά συνεργάζεστε με τους συναδέλφους του σχολείου σας στα πλαίσια της λειτουργίας της σχολικής σας μονάδας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά

25 Πόσο αποτελεσματική θεωρείτε τη συνεργασία με τους Συντονιστές για την λειτουργία του σχολείου σας;

Καθόλου αποτελεσματική	Λίγο αποτελεσματική	Αποτελεσματική	Πολύ αποτελεσματική	Πάρα πολύ αποτελεσματική

26. Πόσο συχνά καλούνται ειδικοί για ενημέρωση των γονέων σε θέματα Αγωγής Υγείας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά

27. Πόσο συχνά οργανώνετε εκδηλώσεις για να ενημερωθούν οι γονείς των μαθητών της σχολικής μονάδας σε θέματα παιδαγωγικής και ψυχολογικής φύσης(π.χ. συμπεριφορά γονέων, προβλήματα παιδικής ηλικίας, μαθησιακές δυσκολίες κ.α.).

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά

28. Διοργανώνει η σχολική σας Μονάδα εκδηλώσεις (θεατρικές, μουσικές κ.α.) ώστε να προβληθεί ο κοινωνικός ρόλος του σχολείου σας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά

29. Σε ποιο βαθμό στο σχολείο σας αναπτύσσετε ένα δίκτυο συνεργατών – υποστηρικτών (Δημοτική Αρχή, τοπική κοινωνία κ.α.);

Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό

30. Σε ποιο βαθμό συμβάλλει η οικονομική στήριξη από την πλευρά της πολιτείας στην αναβάθμιση του έργου σας;

Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό

31. Ποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά του / της Διευθυντή /ντριας θεωρείτε σημαντικά και σε ποιο βαθμό;

α) Δημιουργεί ένα ευχάριστο περιβάλλον στο σχολείο με καλές διαπροσωπικές σχέσεις.

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

β) Είναι δημοκρατικός /ή με τους Εκπαιδευτικούς και συνεργάσιμος/η

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

γ) Είναι παράδειγμα προς μίμηση

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

δ) Διαθέτει διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

ε) Ανανεώνει και οργανώνει την δανειστική βιβλιοθήκη

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

στ) Εισάγει νέες μεθόδους εκπαίδευσης(υπολογιστές)

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

ζ)Διοργανώνει επιμορφωτικά – ενημερωτικά σεμινάρια (Ενδοσχολική επιμόρφωση για τον/την ίδια, τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς, τους μαθητές).

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

η) Έχει καλή επικοινωνιακή σχέση με τους μαθητές.

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

θ) Επικοινωνεί και συνεργάζεται με τους λοιπούς φορείς της σχολικής Μονάδας (Ανώτερα Εκπαιδευτικά στελέχη, γονείς, τοπικούς φορείς).

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

ι) Προσδιορίζει με σαφήνεια τους στόχους και το χρονοδιάγραμμα του σχολείου.

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

ια) Επιλύει συγκρούσεις με αποτελεσματικό τρόπο

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

ιβ) Αυτομορφώνεται και αυτοβελτιώνεται συνεχώς

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

ιγ) Εισάγει καινοτομίες και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την ουσιαστική ανάπτυξη του σχολείου

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ

Ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία σας
Κατσιγιάννης Δημήτρης