

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία
Σχολή Οικονομικών Επιστημών
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
Η αξία της σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου
δυναμικού στη σχολική μονάδα

Όνοματεπώνυμο σας ΤΣΙΑΝΑΣ ΝΙΚΟΛΟΣ Α.Μ.: 191

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)

KOZANH 2022

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία
Σχολή Οικονομικών Επιστημών
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Η αξία της σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στη
σχολική μονάδα

Επιβλέπων Καθηγητής: Τριαντάρη Σωτηρία

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

Α' Επόπτης: Σπινθηρόπουλος Κωνσταντίνος

Β' Επόπτης: Βέζου Μαρίνα

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα: ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΣΙΑΝΑΣ

.....
.....

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

.....
.....

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος): 08/03/2023

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη, πραγματεύεται, όπως γίνεται διακριτό και από τον τίτλο της, τον ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο που κατέχει η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, στα πλαίσια ενός σχολικού οργανισμού. Με σκοπό την ολοκληρωτική διερεύνηση του θέματος, χρειάζεται αρχικά να πραγματοποιηθεί η αποσαφήνιση βασικών εννοιών, που σχετίζονται με τη σχολική μονάδα. Έτσι, επιτυγχάνεται η ανάλυση της έννοιας της σχολικής μονάδας και τη σπουδαιότητα του ρόλου που κατέχει. Ταυτόχρονα, πραγματοποιείται ο ορισμός της έννοιας που αφορά την εκπαίδευση, αλλά και τη σχολική κουλτούρα. Επιπλέον, στα πλαίσια μία σχολικής μονάδας, είναι ιδιαίτερα σπουδαίος ο ρόλος που κατέχει ο διευθυντής ηγέτης, που είναι εκείνος που θα διαχειριστεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό. Για το συγκεκριμένο λόγο, θεωρήθηκε σκόπιμο και η ανάλυση εντός της παρούσας μελέτης η έννοια που αφορά την ηγεσία, όπως επίσης και η σημασία του ηγέτη. Επίσης, πραγματοποιείται η παρουσίαση και των στυλ ηγεσίας, καθώς επίσης και των μορφών ηγεσίας, που είναι εφικτό να υπάρξουν. Το στυλ, αλλά και η μορφή της ηγεσίας που θα υιοθετηθεί στον εκάστοτε οργανισμό και κατά συνέπεια και εντός της σχολικής μονάδας, επηρεάζεται από το άτομο εκείνο το οποίο θα ηγηθεί σε εκείνη και έτσι, γίνεται και η ανάλυση του ρόλου που διαδραματίζει ο διευθυντής, στο ρόλο του ηγέτη της εκπαίδευσης. Επιπλέον, ιδιαίτερα σημαντική, για την επίτευξη της σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι και η ικανότητα που κατέχει ο διευθυντής να διοικεί. Αναλύεται, λοιπόν, η έννοια της διοίκησης, όπως επίσης και η έννοια και η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στη σχολική μονάδα, αλλά και οι δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

ABSTRACT

This study deals, as can be seen from its title, on the particularly important role of the proper management of human resources in the context of a school organization. In order to fully investigate the subject, it is first necessary to clarify basic concepts related to the school unit. Thus, the analysis of the concept of the school unit and the importance of the role it holds is achieved. At the same time, the definition of the concept concerning education, but also school culture, is carried out. In addition, in the context of a school unit, the role of the manager leader is particularly important, as he is the one who will properly manage human resources. For this specific reason, it was considered appropriate to analyze within the present study the concept of leadership, as well as the importance of the leader. Also, the presentation of the leadership styles, as well as the forms of leadership, which are possible to exist, is carried out. The style, but also the form of leadership that will be adopted in each organization and consequently also within the school unit, is influenced by the person who will lead it and thus, the analysis of the role played by the director, in role of educational leader. In addition, the manager's ability to manage is particularly important for achieving the correct management of human resources. Therefore, the concept of administration is analyzed, as well as the concept and importance of human resource management in the school unit, as well as efficiency and effectiveness indicators.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	12
1.1 Γενικές αρχές της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση	12
1.1.1 Ορισμός και περιεχόμενο της διοίκησης κάθε οργανισμού.....	12
1.1.2 Βασικές λειτουργίες της διοίκησης ενός οργανισμού	13
1.1.3 Έννοια και περιεχόμενο της διοίκησης στην εκπαίδευση	15
1.1.4 Το μοντέλο διοίκησης της εκπαίδευσης στην Ελλάδα.....	19
1.2 Η έννοια και η σπουδαιότητα του σχολείου.....	21
1.3 Η έννοια της εκπαίδευσης	22
1.4 Η έννοια της σχολικής κουλτούρας.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΗΓΕΣΙΑ.....	27
2.1 Οι έννοιες ηγεσία και ηγέτης	27
2.1.1 Η ηγεσία	27
2.1.2 Ο ηγέτης	28
2.2 Στυλ και μορφές ηγεσίας.....	31
2.2.1 Στυλ ηγεσίας.....	31
2.2.2 Μορφές ηγεσίας.....	33
2.3 Ο ρόλος που κατέχει ο διευθυντής στην ηγεσία της εκπαίδευσης	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ	43
3.1 Η έννοια της διοίκησης	43
3.2 Οι αρχές και η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού εντός της σχολικής μονάδας	45
3.2.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	48
3.2.2 Στελέχωση της εκπαίδευσης	49
3.2.2.1 Πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής τακτικού -μόνιμου διδακτικού προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα.....	49
3.2.2.2 Πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωρινών αναπληρωτών/ ωρομίσθιων υποψηφίων εκπαιδευτικών στο Δημόσιο Τομέα	50
3.2.2.3 Πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων στελεχών στο δημόσιο τομέα	51
3.2.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	51
3.2.3.1 Προσεγγίσεις και μορφές επιμόρφωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού	52
3.2.3.2 Εκπαίδευση των στελεχών του εκπαιδευτικού τομέα.....	53
3.2.3 Ικανοποίηση και παρακίνηση εργαζομένων μέσω της ηγεσίας	54
3.2.5 Αξιολόγηση.....	55

3.2.6 Επικοινωνία εντός του εκπαιδευτικού οργανισμού	55
3.3 Δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στα πλαίσια της σχολικής μονάδας	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	62
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	62
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	64
Ιστότοπος.....	65

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εκπαίδευση στο ρόλο της κοινωνικής οργάνωσης, καταφέρνει να εξασφαλίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στην περίπτωσης επιτυχούς ανταπόκρισης στις απαιτήσεις που έχει η κοινωνία, στην οποία περιλαμβάνονται οι γονείς, οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί, και το σύνολο των απαιτήσεων αυτών εντείνονται, καθώς το πλήθος των εκπαιδευτικών οργανισμών δέχονται επιδράσεις μέσω της γρήγορης αλλαγής, που παρουσιάζουν τα κοινωνικοοικονομικά πρότυπα. Είναι αδύνατο οι στόχοι και οι σκοποί που θέτονται σε εκπαιδευτικό επίπεδο, να μη συνυπολογίσουν τις αλλαγές που πραγματοποιούνται τόσο στην οικονομία, όσο και στην κοινωνία, καθώς και η ισορροπία ανάμεσα στην εκπαίδευση και στην κοινωνία, να διατηρείται η συνέχεια και η συνέπεια της, στα πλαίσια του κοινωνικού γίνεσθαι (Μιχόπουλος, 1998)

Οι απαιτήσεις, που έκαναν την εμφάνιση τους στη σημερινή εποχή, σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών του εκπαιδευτικού τομέα, όπως επίσης και η απαίτηση για την ύπαρξη λογοδοσίας από τη μεριά των οργανισμών και των μονάδων εκπαίδευσης, αποτελούν απόρροια από τρεις κύριες κοινωνικές τάσεις (Μιχόπουλος, 1998):

- Τις νέες εξελίξεις και τα ερευνητικά δεδομένα που υφίστανται στον τομέα της παιδαγωγικής, της ψυχολογίας και της εκπαιδευτικής τεχνολογίας, κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα.
- Τους διαρκώς αυξανόμενους οικονομικούς πόρους, που διατίθενται στον εκπαιδευτικό τομέα.
- Τις απαιτήσεις από την πλευρά τόσο των μαθητών, όσο και των γονιών, ακόμα και της ευρύτερης κοινωνίας, ώστε να βελτιωθεί η παρεχόμενη εκπαίδευση.

Όλο και περισσότερο και βάσει των παραπάνω, γίνεται αποδεκτό το γεγονός πως η αλλαγή που μπορεί να δεχτεί η οργανωσιακή κουλτούρα, όπου βασικός πυλώνας αυτής είναι ανάπτυξης ενός πλήθους από διάφορες μορφές ηγεσίας, οι οποίες είναι ικανές να εξασφαλίσουν τη διασφάλιση και την ενδυνάμωση της δημιουργικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, συγκαταλέγεται στο σύνολο των βασικών συντελεστών της παρεχόμενης εκπαίδευσης, η οποία έχει αναβαθμιστεί σε ποιοτικό επίπεδο και είναι ολοκληρωμένη σε παιδαγωγικό επίπεδο. (Μιχόπουλος, 1998) Το απλοϊκό μοντέλο, που έθετε το Διευθυντής του εκάστοτε εκπαιδευτικού ιδρύματος, περισσότερο στο ρόλο του διεκπεραιωτή, γίνεται διακριτό, πως πλέον δεν έχει τη δυνατότητα προσφοράς, στα πλαίσια μίας εποχής που η κοινωνία έχει την απαίτηση για μία πιο αποτελεσματική και αποδοτική εκπαίδευση. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, κύρια παραδοχή για την επίτευξη της περισσότερο αποτελεσματική διοίκησης, είναι η ιδέα της ενδυνάμωσης, του προσφερόμενου έργου της.

Η διαδικασία, κατά την οποία ενδυναμώνεται το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα στη μορφή της ανθρωποκεντρικής πολιτικής αποτελείται από δύο σκέλη (Hackman & Lawler, 1977):

- Το ένα σκέλος αυτής, αφορά τη «μεταχείρισης» του ανθρώπινου δυναμικού του εκπαιδευτικού τομέα, με σκοπό μέσω της κατάλληλης παρακίνησης, να διαδραματίσει ένα ρόλο, ο οποίος να είναι αποφασιστικός στη διαδικασία αναβάθμισης του αποτελέσματος που φέρεται από την εκπαίδευση.
- Το δεύτερο σκέλος χαρακτηρίζεται μέσω της προσπάθειας να διεγερθεί η φαντασία και η ανταμοιβή σχετικά με τη δημιουργική σκέψη και προσπάθεια, στην περίπτωσης μετουσίωσης της, σε ένα αποτέλεσμα, το οποίο να μπορεί να μετρηθεί, δηλαδή να αναπτυχθούν δημιουργικά στελέχη.

Το στοιχείο της ικανότητας να αναπτυχθούν δημιουργικά στελέχη, δηλαδή να ανταποκρίνονται στον αναβαθμισμένο ρόλο, μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η «ενδυνάμωση», αποτελεί το πιο δύσκολο σημεία, στα πλαίσια της προσπάθειας να υλοποιηθεί η ιδέα που τη διέπει και εκείνο, που αποτελεί σημαντικό παράγοντα, ώστε να εφαρμοστεί η ιδέα της «ενδυνάμωσης». Αιτίες για την εμφάνιση δυσκολίας, είναι κατά βάση, η απαίτηση από το σύνολο των ατόμων που έχουν επιλεγεί, εκπαιδευτεί, καθώς επίσης εργαστεί, αλλά και αξιολογηθεί, εντός ενός παλαιού συστήματος από αξίες και απαιτήσεις, να αλλάξουν ριζικώς και να λειτουργήσουν με διαφορετικό τρόπο (Hackman & Lawler, 1977).

Στην περίπτωση λοιπόν, που γίνει αποδεκτό πως η «ποιότητα» συνεπάγεται με την ικανότητα που έχει το εκπαιδευτικό δυναμικό να προβαίνει στην παροχή αποτελεσματικής εκπαίδευσης, τότε είναι απαραίτητο να υφίσταται και η ποιότητα στη διοίκηση, δηλαδή να υφίσταται η καθοδήγηση, η παρακίνηση, η αξιοποίηση, η επιμόρφωση, φτάνοντας στο σημείο που εντοπίζεται η ανώτατη ηγεσία της εκπαίδευσης, από την ύπαρξη της απαίτησης για την εφαρμογή ποιοτικού ή αποτελεσματικού μανάτζμεντ. Είναι γεγονός ότι ο διοικητικός τομέας στα πλαίσια της εκπαίδευσης, συντελεί μία σημαντική συνιστώσα, στον υφιστάμενο προβληματισμό, που έχει αναδειχθεί τα τελευταία έτη και έχει άμεση σχέση με το ελληνικό σύστημα εκπαίδευσης.

Ένα ζήτημα που είναι διάχυτο στο σύνολο των τομέων κα των επιπέδων της ελληνικής κοινωνίας, είναι πως η παιδιά, αντιμετωπίζεται σε θεωρητικό και σε πρακτικό επίπεδο, ως το πιο σημαντικό όπλο για την πορεία προς το μέλλον. Πλέον, αυτή η ανησυχία είναι ιδιαίτερα αισθητή και η αβεβαιότητα που διέπει το ζήτημα που αφορά τη διαμόρφωση ενός εκπαιδευτικού συστήματος, που παρέχει παιδιά, που πρέπει να είναι πλήρες και ικανοποιητικό και θα συνυπολογίζει το σύνολο των υφιστάμενων συνιστωσών και θα βρίσκεται σε θέση πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων, ώστε να είναι ευέλικτο να μεταβάλλεται, όπως επίσης και να εξελίσσεται αλλά και να προσαρμόζεται σε εκείνες, όταν υφίσταται αλλαγή των δεδομένων της κοινωνίας (Γιαννακοπούλου, 2008)

Με γνώμονα όλα τα παραπάνω, η μελέτη αυτή έχει ως σκοπό την παρουσίαση της κατάστασης που επικρατεί στα ελληνικά σχολεία τη σημερινή εποχή, τη διερεύνηση και την παράθεση των διαδικασιών της διοίκησης, καθώς και της ηγεσίας, των οποίων η υλοποίηση πραγματοποιείται εντός των σχολικών μονάδων, σήμερα. Μέσω αυτής της έρευνα, θα

παρουσιαστεί η σημασία της σωστής, αλλά και της κατάλληλης διοίκησης του εργατικού δυναμικού των σχολικών μονάδων και θα αναδειχθούν προτάσεις, για την ύπαρξη πιθανών ελλείψεων, λαθών ή αναγκών, που αφορούν τη λειτουργία των σχολικών μονάδων στην Ελλάδα. Η συγκεκριμένη εργασία, αφορά εκπαιδευτικούς, που αποτελούν τους πρώτους ενδιαφερόμενους σε ζητήματα που αφορούν τη λειτουργία των σχολικών μονάδων, αλλά κατά βάσει σε διευθυντές και στο διοικητικό προσωπικό, που είναι αρμόδιοι για τη γενικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, εντός της σχολικής μονάδας. Συνεπώς, στο σύνολο των κύριων ερωτημάτων της έρευνας συγκαταλέγονται οι εξής:

- Τι νοείται ως εκπαίδευση, σχολείο και σχολική κουλτούρα;
- Ποια είναι η σχέση ανάμεσα σε αυτές τις έννοιες και ποια η σημασία του για τη διοίκηση μίας σχολικής μονάδας;
- Τι νοείται ως ηγεσίας;
- Τι νοείται ως εκπαιδευτική ηγεσία και ποιες μορφές μπορεί να λάβει;
- Τι ρόλο διαδραματίζει ο διευθυντής στην ηγεσία της σχολικής μονάδας;
- Τι νοείται ως διοίκηση και ποιες οι αρχές αυτή διέπουν το σχολείο;
- Ποια είναι εν τέλει, η κατάσταση των σχολικών μονάδων σήμερα, και ποια σημεία χρήζουν αλλαγές;

Στο πρώτο κεφάλαιο, θα επιτευχθεί η ανάπτυξη των γενικότερων εννοιών, που έχουν σχέση με την εκπαίδευση. Ειδικότερα, γίνεται ανάλυση της έννοιας και της σπουδαιότητας του σχολείου, της έννοιας της εκπαίδευσης και της σημασίας της, για να διαμορφωθεί η προσωπικότητα του ανθρώπου, καθώς επίσης και της έννοιας και των χαρακτηριστικών που συντελούν τη σχολική κουλτούρα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στην ηγεσία. Ειδικότερα, πραγματοποιείται ανάλυση των ορισμών της ηγεσίας, καθώς επίσης και του ηγέτη. Έπειτα, γίνεται ανάλυση του στυλ, καθώς και των μορφών ηγεσίας. Τέλος, παρουσιάζεται η θέση που κατέχει ο διευθυντής εντός της σχολικής μονάδας, αλλά και των καθηκόντων και των υποχρεώσεων του. Επιπλέον, οι απαιτήσεις των σχολικών μονάδων σήμερα από την πλευρά των διευθυντών, όπως και η σημασία που έχει η επαγγελματική ενδυνάμωση, από το διευθυντή.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται ανάλυση της έννοιας της διοίκησης, όπου πραγματοποιείται η παρουσίαση της έννοιας αυτής, αλλά και της έννοιας του μάνατζμεντ. Επίσης, παρουσιάζεται ένα πλήθος διάφορων σχετικών προσεγγίσεων, όπως επίσης και οι τέσσερις βασικές λειτουργίες που εκτελεί η διοίκηση. Παράλληλα, αναφέρονται οι αρχές και η σημασία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων στο σχολείο. Αναφέρει η αξία, καθώς και η σημασία της διοίκησης στο σχολείο, σήμερα. Αναφέρεται επίσης, η σημασία της ύπαρξης αποτελεσματικής εκπαιδευτικής διοίκησης, ενδυνάμωσης και μία σειρά άλλων αναγκαίων στοιχείων, ώστε να διοικηθεί σωστά η μονάδα και να υπάρξει ποιότητα στη διαδικασία της εκπαίδευσης. Παρουσιάζεται το σύνολο αυτών των δεικτών, αναλύονται και αναδεικνύεται η σημασία τους,

ώστε να επιτευχθεί μία αποτελεσματική μάθηση και έναν σχολείο, το οποίο να είναι αποτελεσματικό.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται παράθεση των συμπερασμάτων, που αποτελούν και την ουσία της παρούσας μελέτης, αφού γίνεται διακριτή η αξία που φέρουν όλα όσα αναφέρθηκαν, καθώς και σε ποιο σημείο καταλήγει η παρούσα έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

1.1 Γενικές αρχές της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση

1.1.1 Ορισμός και περιεχόμενο της διοίκησης κάθε οργανισμού

Ανθρώπινοι πόροι Για την υλοποίηση των κοινών στόχων και στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, η διαχείριση, η οποία είναι η πιο σημαντική δραστηριότητα ενός δημόσιου ή ιδιωτικού οργανισμού, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι πόροι και τα μέσα που διαθέτει ο οργανισμός (ανθρώπινοι πόροι, γη, εξοπλισμός και κεφάλαια) σχεδιάζονται, οργανώνονται, κινητοποιούνται και συντονίζονται.

Υπάρχουν πολλές έννοιες διαθέσιμες για τη διαχείριση. Προκειμένου να επιτευχθούν επιτυχώς και αποτελεσματικά οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και των μελών του, η διοίκηση μπορεί επομένως να οριστεί ως ο συντονισμός και η εναρμόνιση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού.

Ο προγραμματισμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η διεύθυνση και η διαχείριση είναι μερικά μόνο από τα λειτουργικά καθήκοντα που συνθέτουν τη διαχείριση, η οποία είναι μια κοινωνική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη τις συνδέσεις μεταξύ των ανθρώπων στην εταιρεία. Αυτές οι ενέργειες χρησιμοποιούνται για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. (Ζαβλάνος, 2000)

Η βιβλιογραφία προσφέρει πολυάριθμες ταξινομήσεις θεωριών επιστήμης διαχείρισης και εις βάθος αναλύσεις πολλών θεωρητικών τροχιών, συμπεριλαμβανομένων των ακόλουθων τροχιών: κλασική, νεοκλασική, ποσοτική και σύγχρονη, με αυτή τη σειρά. Πιο συγκεκριμένα:

Στην παραδοσιακή μέθοδο, η ορθολογική εκτέλεση του έργου, η δίκαιη κατανομή της εργασίας και τα οικονομικά κίνητρα έλαβαν μεγάλη προσοχή. Η Βιομηχανική Επανάσταση, η ανάπτυξη τεράστιων παραγωγικών εγκαταστάσεων και η προσπάθεια δημιουργίας νόμων με ευρεία εφαρμογή σε θέματα όπως ο σχεδιασμός εργασίας, ο έλεγχος των εργαζομένων, η εξειδίκευση και ο καθορισμός προτύπων εργασίας παρείχαν το υπόβαθρο στο οποίο καθιερώθηκε η κλασική μέθοδος.

Η ανάλυση των χαρακτηριστικών του ατόμου και των κοινωνικών σχέσεων στο χώρο εργασίας δεν δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στη συμβατική προσέγγιση της επιστήμης της διαχείρισης. Σε αυτό το πλαίσιο, η παραγωγικότητα προσδιορίζεται ποσοτικά και όχι ποιοτικά, και το οικονομικό κίνητρο θεωρείται ως η κύρια πηγή κινήτρων στο χώρο εργασίας, αγνοώντας ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή συμπεριφορά και την οργανωσιακή κουλτούρα.

Η νεοκλασική προσέγγιση, αντίθετα, έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στο ανθρώπινο συστατικό φέρνοντας μια ανθρωπιστική προοπτική στην οργανωτική διαχείριση και θέτοντας θεμελιώδη ερωτήματα όπως: τι παρακινεί τους εργαζόμενους, πότε είναι αποτελεσματική η ηγεσία, πώς συμβαίνουν οι συγκρούσεις κ.λπ.

Τα κύρια σημεία της νεοκλασικής προσέγγισης είναι η αποδοχή του γεγονότος ότι, εκτός από τη χρηματική αποζημίωση, υπάρχουν πολλά άλλα στοιχεία που επηρεάζουν τα κίνητρα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των ηθικών και ψυχολογικών ανταμοιβών, της εργασιακής ικανοποίησης και αναγνώρισης, της συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και αμφίδρομη επικοινωνία. Στην πραγματικότητα, γίνεται όλο και περισσότερο κατανοητό ότι η απασχόληση πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, καθώς και τις απαιτήσεις τους για αυτοέκφραση και εκπλήρωση, πέρα από τις βασικές ανάγκες διαβίωσης. Σύμφωνα με εμπειρική μελέτη, μερικά από τα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων περιλαμβάνουν τα συναισθήματα, τις κοινωνικές ανάγκες, το αίσθημα ασφάλειας, την ικανοποίηση από την εργασία, την ομαδική εργασία και τη συνεργασία. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις άρχισαν να εξετάζουν πρόσθετα στοιχεία – κοινωνικά και ψυχολογικά – που επηρεάζουν την απόδοση της εργασίας.

Ο Παγκόσμιος Πόλεμος είδε τη γρήγορη ανάπτυξη της τεχνολογίας και των μαθηματικών μοντέλων για το χειρισμό στρατιωτικών εφαρμογών, όπως ο χειρισμός των γερμανικών αεροπορικών επιδρομών, που οδήγησε στη δημιουργία της ποσοτικής προσέγγισης στη διοίκηση. Η ανθρώπινη πτυχή, μαζί με τους ποιοτικούς, ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα ενός έργου, ελαχιστοποιήθηκαν όλα με την ποσοτική μέθοδο.

Η ποσοτική μέθοδος διοίκησης αναπτύχθηκε ως αποτέλεσμα της ταχείας ανάπτυξης τεχνολογίας και μαθηματικών μοντέλων για τη διαχείριση στρατιωτικών εφαρμογών κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, όπως η διαχείριση των γερμανικών αεροπορικών επιδρομών. Η ποσοτική προσέγγιση ελαχιστοποίησε το ανθρώπινο στοιχείο καθώς και τις ποιοτικές, ψυχολογικές και κοινωνικές πτυχές που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα ενός έργου.

1.1.2 Βασικές λειτουργίες της διοίκησης ενός οργανισμού

Για να επιτύχει τους στόχους του, ένας οργανισμός βασίζεται σε καθεμία από τις ακόλουθες συγκεκριμένες λειτουργίες: προγραμματισμός-προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, οργάνωση, διεύθυνση και ηγεσία και έλεγχος. Ο προγραμματισμός είναι το πρώτο βήμα στη διαδικασία διαχείρισης, η οποία συνεχίζεται με την οργάνωση και τη διαχείριση και ολοκληρώνεται με τον έλεγχο των ενεργειών του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα:

Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός αφορά την επιλογή μεθόδων και ενεργειών καθώς και τον καθορισμό στόχων στο πλαίσιο της διοίκησης ενός οργανισμού. Ο προγραμματισμός θεωρείται ως η πιο θεμελιώδης από τις πέντε λειτουργίες διαχείρισης, καθώς βοηθά τους ανθρώπους να μετακινήθουν από εκεί που βρίσκονται τώρα στο σημείο που θέλουν να είναι.

Λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων είναι μια από τις πιο κρίσιμες ευθύνες ενός μάνατζερ. Ο βασικός στόχος της λήψης αποφάσεων είναι να προσδιοριστεί η πορεία δράσης ή/και το ζήτημα που πρέπει να επιλυθεί. Αυτή η πραγματικότητα απαιτεί επανεξέταση των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων, απόφαση για την καλύτερη, εφαρμογή της και αξιολόγηση του αποτελέσματος. Ο επόπτης και ο πρόεδρος της διοικητικής ιεραρχίας είναι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων σε μια κεντρική και ιεραρχική δομή διαχείρισης.

Οργάνωση

Η σχέση μεταξύ των εργασιών που πρέπει να ολοκληρωθούν, των ανθρώπων που θα τις ολοκληρώσουν και τυχόν υλικών απαιτήσεων είναι αυτό που σημαίνει οργάνωση. Ο διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας δημιουργεί μια τυπική δομή σχέσεων καθήκοντος και εξουσίας για να συντονίσει τους διαθέσιμους πόρους και να προωθήσει την αποτελεσματική και αποδεκτή επίτευξη των στόχων.

Διεύθυνση

Στο πλαίσιο της διοίκησης, η κατεύθυνση βοηθά στην καθοδήγηση και επίβλεψη των ήδη υπαρχόντων προκειμένου να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι που θέτει ο προγραμματισμός. Στο πλαίσιο της διοίκησης, αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει την ηγεσία, την έναρξη και την επικοινωνία.

Έλεγχος

Ένα κρίσιμο στοιχείο της διοικητικής διαδικασίας είναι ο έλεγχος. Αυτό επιτρέπει την επανεξέταση των δεδομένων, τη ρύθμιση των θεμάτων που αναπτύσσονται και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και των εκπαιδευτικών ταυτόχρονα. Οι στόχοι του περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων στην τελική τους μορφή, τον εντοπισμό τυχόν πιθανών ζητημάτων που μπορεί να έχουν προκύψει κατά τη χορήγηση και τη λήψη απόφασης για πιθανές διορθωτικές ενέργειες για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού είναι η επιλογή του κατάλληλου διοικητικού οργάνου. (Κωτσίκης, 2007) Μπορεί να υποστηριχθεί ότι είναι μια δύσκολη, συνεχής διαδικασία που πρέπει να προσαρμοστεί στις συνθήκες στις οποίες

χρησιμοποιείται (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Εξυπακούεται ότι περιλαμβάνει καθένα από τα προαναφερθέντα διοικητικά καθήκοντα, τα οποία είναι αλληλένδετα και θεωρούνται απαραίτητα για τη σωστή και αποτελεσματική διαχείριση των πόρων σε κάθε οργανισμό, είτε πρόκειται για ιδιωτική επιχείρηση, δημόσιο νοσοκομείο ή ίδρυμα, ή σχολείο, για παράδειγμα (Koontz & O' Donnel, 1984).

Για παράδειγμα, ένα σχολείο, όπως κάθε επίσημη μονάδα με οργανωμένο καθεστώς, βασίζεται σε μια κανονιστική δομή που διέπεται από κανόνες, αξίες και προδιαγραφές ρόλων και αποτελείται από μια ποικιλία λειτουργικών στοιχείων (μαθητές, δάσκαλοι, διαχειριστές, γονείς κ.λπ.) που συνεργάζονται, συνεργάζονται και επηρεάζουν ο ένας τον άλλον προκειμένου να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Η σωστή διαχείριση του οργανισμού είναι απαραίτητη για την υλοποίησή τους, μεταξύ άλλων (Σαΐτης, 2008), μέσω των διαφόρων λειτουργιών, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού των στόχων, του συντονισμού, της οργάνωσης των πόρων (ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών), δράσεων για αποτελεσματική παροχή εκπαίδευσης, διαχείριση ανθρώπινων πόρων, αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και λήψη αποφάσεων σχετικά με ενδεχόμενη τροποποίηση ή μη των ενεργειών που έγιναν κατά το αρχικό πρόγραμμα.

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί δεν εξαιρούνται από την κοινωνική ευθύνη να λειτουργούν αποτελεσματικά, να διαχειρίζονται ορθολογικά τους υλικούς και άυλους πόρους και να αυξάνουν συνεχώς το διαμέτρημα των υπηρεσιών τους, παρά το γεγονός ότι διαφέρουν από άλλους κερδοσκοπικούς οργανισμούς ως προς τους αντικειμενικούς τους στόχους.

Το ανθρώπινο δυναμικό, που αποτελεί το καινοτόμο και ενωτικό νήμα που συνδέει όλες τις δραστηριότητες και τις δράσεις για κάθε εμπορική και δημόσια εταιρεία μαζί, αποτελούν κομβικό σημείο σε όλη τη διαδικασία της διοικητικής λειτουργίας.

1.1.3 Έννοια και περιεχόμενο της διοίκησης στην εκπαίδευση

Πρωταρχικός στόχος της εκπαίδευσης είναι ή πρέπει να είναι η συμβολή στην ολιστική, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των γνωστικών και ψυχολογικών ικανοτήτων των μαθητών.

Η σωστή διαχείριση και ο συντονισμός των πόρων (ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών) και λειτουργιών που θα υποστηρίξουν αποτελεσματικά την εκπαιδευτική διαδικασία¹⁸ θεωρούνται ζωτικής σημασίας για την υλοποίηση των παιδαγωγικών στόχων της εκπαίδευσης με στόχο τη διασφάλιση καλύτερης εκπαίδευσης.

Μελέτες για τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών σχολείων έχουν δείξει ότι παράγοντες που διαμορφώνονται από την εκπαιδευτική διοίκηση, όπως η οργάνωση, η εκπαιδευτική ηγεσία, το σχολικό κλίμα, η σταθερότητα και η συνοχή του προσωπικού και η εμπλοκή τους στη λήψη αποφάσεων, έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην πρόοδο και τη φοίτηση των μαθητών.

Ο σχεδιασμός και η λειτουργία των εκπαιδευτικών συστημάτων σε όλο τον κόσμο έχουν επηρεαστεί από τις κλασικές, νεοκλασικές, ποσοτικές και τρέχουσες θεωρητικές προσεγγίσεις στη διοίκηση:

Οι μεγάλες μονάδες βιομηχανικής παραγωγής και η προσπάθεια καθιέρωσης κανόνων, όπως η ιεραρχία στη διοίκηση, οι κανόνες λειτουργίας, η τυποποίηση δραστηριοτήτων, ο έλεγχος και η εξάρτηση από την κεντρική εξουσία και η τυποποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, οδήγησαν στην ανάπτυξη της κλασικής προσέγγισης της διοίκησης κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής. Επανάσταση (διδασκτικά βιβλία, μαθήματα σπουδών, εξετάσεις). Αυτές είναι όλες γραφειοκρατικές πτυχές της κλασικής προσέγγισης που υπάρχουν σε πολλά εκπαιδευτικά συστήματα, όπως το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, για παράδειγμα (Hoy & Miskel, 2008). Η ανθρώπινη πτυχή δεν δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην κλασική προσέγγιση, είτε ατομικά είτε σε ομάδες.

Η νεοκλασική σκέψη και η έμφαση της διοίκησης στις ανάγκες των ανθρώπων ωφέλησαν, μεταξύ άλλων, την ανάπτυξη και την προώθηση των διαπροσωπικών δεξιοτήτων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, τη δημοκρατική διαχείριση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και τη μελέτη της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Λόγω της ταχείας προόδου της τεχνολογίας και των μαθηματικών μοντέλων κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, δημιουργήθηκε η ποσοτική προσέγγιση στη διοίκηση για την αντιμετώπιση στρατιωτικών εφαρμογών, όπως, για παράδειγμα, ο χειρισμός των γερμανικών αεροπορικών επιδρομών.

Δεν υπάρχει ένας τρόπος οργάνωσης και διαχείρισης των εκπαιδευτικών μονάδων, σύμφωνα με τις θεωρίες της σύγχρονης προσέγγισης στη διοίκηση, η οποία οδήγησε επίσης στην αναγνώριση των εκπαιδευτικών οργανισμών ως «ανοικτών συστημάτων» που αλληλεπιδρούν συνεχώς με το περιβάλλον τους (Andreou & Papakonstantinou, 1994; Χατζηπαναγιώτου, 2003)

Στο πλαίσιο ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος, η Διοίκηση είναι η διαδικασία οργάνωσης ανθρώπων, πόρων και δραστηριοτήτων με πρωταρχικό στόχο την παροχή εκπαίδευσης με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Πιο συγκεκριμένα, οι ακόλουθες θεμελιώδεις αρμοδιότητες αποτελούν τον βασικό ρόλο της διοίκησης στην εκπαίδευση:

Κατά τον εντοπισμό και την οργάνωση των πρακτικών στόχων για τη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος και τη λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Στις δράσεις και τις προσπάθειες αποτελεσματικής προσφοράς εκπαίδευσης, πρέπει να συντονίζονται και να οργανώνονται οι απαραίτητοι πόροι (ανθρώπινοι, υλικό και τεχνικός).

Για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, στην κατεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού

της εκπαίδευσης. Κατά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το εάν θα τροποποιηθούν ή όχι οι ενέργειες που έγιναν κατά τον αρχικό προγραμματισμό, η αξιολόγηση, η ενημέρωση και ο έλεγχος των αναμενόμενων αποτελεσμάτων είναι όλα σημαντικά.

Τα τέσσερα κύρια συστήματα διοίκησης - το συγκεντρωτικό, το αποκεντρωμένο, το σύστημα αυτοδιοίκησης και το ομοσπονδιακό σύστημα διοίκησης - εφαρμόζονται επίσης στη διοίκηση της εκπαίδευσης (Ρούσσης, 1984· Κόντης, 2001).

Η εξουσία ή η ικανότητα λήψης αποφάσεων συγκεντρώνεται στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας σε ένα σύστημα διοίκησης που είναι γνωστό ως συγκεντρωτισμός. Τα περιφερειακά διοικητικά όργανα, από την άλλη, έχουν ελάχιστη έως καθόλου εξουσία λήψης αποφάσεων και αυτονομία, διότι καλούνται άμεσα ή έμμεσα να εκτελούν τα καθήκοντα της κεντρικής διοίκησης (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994, Πουλή, 2003).

Το αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης, το οποίο βρίσκεται σε αντίθεση με το συγκεντρωτικό, μεταφέρει ένα σημαντικό μέρος της εξουσίας της κεντρικής κυβέρνησης στους τοπικούς διοικητικούς οργανισμούς. Με άλλα λόγια, στις περιφερειακές διοικητικές οντότητες ανατίθενται σημαντικά καθήκοντα, περιφερειακή αρχή και τοπική ελευθερία (Σαΐτης, 2005). Η διοικητική αποκέντρωση μπορεί να συμβεί σε επίπεδο εξειδικευμένων υπηρεσιών ή σε γεωγραφικό επίπεδο.

Σε ένα σύστημα αυτοδιοίκησης, τα καθήκοντα και οι τοπικές αρχές ανατίθενται σε περιφερειακά διοικητικά όργανα, τα οποία, σε αντίθεση με ένα αποκεντρωμένο σύστημα, δεν εξαρτώνται ιεραρχικά από την κεντρική κυβέρνηση, η οποία συνήθως λειτουργεί ως επόπτης και έχει την εξουσία να αυξάνει, μειώσει ή και κατάργηση της εξουσίας της αυτοδιοίκησης. Οι δήμοι και οι ομάδες τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελούν παραδείγματα τοπικής αυτοδιοίκησης.

Στο ομοσπονδιακό σύστημα δημόσιας διοίκησης, μια εθνική-κεντρική διοίκηση για ολόκληρο το έθνος συνυπάρχει με περιφερειακές διοικήσεις που έχουν σημαντικές συνταγματικά κατοχυρωμένες εξουσίες (όπως νομοθετική και δικαστική λειτουργία) (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008).

Ειδικότερα, τα δύο πρώτα συστήματα είναι εκείνα που έχουν ισχυρότερο αντίκτυπο στη σχολική εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα:

Μια άκαμπτη ιεραρχική δομή που λειτουργεί βάσει μιας σειράς νόμων και οδηγιών που απαγορεύουν οποιαδήποτε αποχώρηση χαρακτηρίζει την κεντρική εκπαιδευτική διοίκηση. Η εσωτερική δομή της διοικητικής ιεραρχίας μπορεί να κυμαίνεται σε ένα κεντρικό σύστημα διαχείρισης για την εκπαίδευση από τη συνολική συγκέντρωση εξουσίας στην ανώτατη διοίκηση έως τη μερική αποκέντρωση ή τη μεταφορά καθηκόντων και εξουσίας λήψης αποφάσεων σε τοπικούς ή περιφερειακούς φορείς υπό την ιεραρχική τους εξάρτηση από το κεντρική Διοίκηση.

Δεν δίνεται η ευκαιρία στη σχολική μονάδα να δημιουργήσει μια εκπαιδευτική πολιτική σε έθνη με συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα, όπως το ελληνικό, αλλά έχει μικρή έως καθόλου αυτονομία στη λήψη αποφάσεων που την επηρεάζουν. (Λαϊνάς, 2000)

Σε αυτή την κατάσταση, το Υπουργείο Παιδείας είναι αρμόδιο για τη λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων για το πώς θα λειτουργήσει το εκπαιδευτικό σύστημα, με τις περιφερειακές και τοπικές εκπαιδευτικές αρχές να εκτελούν τις οδηγίες της κεντρικής κυβέρνησης (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994). Εν τω μεταξύ, ο δάσκαλος «αναγκάζεται» (έμμεσα) να συμβιβαστεί και να συμμορφωθεί με προκαθορισμένους ρόλους, εκτελώντας τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί και τυποποιώντας τη διδασκαλία επιχειρώντας να καλύψει την ύλη που έχει προκαθορίσει το Υπουργείο Παιδείας (Gottonos & Manroyorgos, 1984).

Η ανάθεση σημαντικών διοικητικών καθηκόντων σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, καθώς και η δυνατότητα επιλογής για τοπικά ζητήματα χωρίς να ζητηθεί άδεια από την κεντρική διοίκηση, είναι για άλλη μια φορά χαρακτηριστικά της αποκεντρωμένης εκπαιδευτικής διοίκησης. Ένα εκπαιδευτικό σύστημα λαμβάνεται υπόψη σε αυτό το πλαίσιο δομής και λειτουργίας:

- Η διοικητική αποκέντρωση συμβαίνει όταν η κεντρική διοίκηση διαμορφώνει εκπαιδευτική πολιτική με τη βοήθεια των περιφερειακών και τοπικών διοικήσεων με στόχο την εφαρμογή και την ενίσχυση της απόδοσης του εκπαιδευτικού συστήματος.
- όταν οι περιφερειακές οντότητες διαμορφώνουν την εκπαιδευτική πολιτική και την εφαρμόζουν, η διαδικασία είναι πολιτικά αποκεντρωμένη (Λαϊνάς, 2000).

Η αυτονομία ή η ανεξάρτητη άσκηση από τη σχολική μονάδα όλων των εξουσιών και υποχρεώσεων (Μπουζάκης, 2005) που την αφορούν, όπως ο σχεδιασμός και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα είδος ευρείας αποκέντρωσης. Η σχολική μονάδα διαχειρίζεται σημαντικές εκπαιδευτικές και διοικητικές ανησυχίες (όπως το πρόγραμμα σπουδών και η διαχείριση του εκπαιδευτικού ανθρώπινου δυναμικού) σε έθνη με αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα, όπως αυτά σε αγγλοσαξονικά έθνη (Bush, 2003).

Τα συστήματα διοίκησης που είναι κεντρικά και αποκεντρωμένα έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η εμφάνιση ευνοιοκρατίας και γραφειοκρατίας, η αύξηση και η καθυστέρηση των καθηκόντων που πρέπει να εκτελούνται και να διαχειρίζονται η κεντρική διοίκηση, η καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων και η έλλειψη ευελιξίας και αυτονομίας στην επίλυση προβλημάτων, ιδιαίτερα εκείνων που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις, σε τοπικό επίπεδο μπορούν όλα να θεωρηθούν ως μειονεκτήματα της κεντρικής διοίκησης.

Αντίθετα, τα ακόλουθα έχουν καταγραφεί ως οφέλη ενός αποκεντρωμένου συστήματος διαχείρισης: γρήγορη λήψη αποφάσεων, γρήγορη και λιγότερο δαπανηρή επίλυση προβλημάτων, πιο άμεση παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, ο αντίκτυπος των αποφάσεων

και των λύσεων που τελικά επιλέχθηκαν, η ανάπτυξη ικανών στελεχών και βελτίωση των κινήτρων και αύξηση της υπευθυνότητας, της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων αφού τους δίνεται η ευκαιρία. Παρά τα οφέλη μιας αποκεντρωμένης μορφής διακυβέρνησης, υπάρχει κίνδυνος κατάχρησης εξουσίας από ομάδες συμφερόντων, αδυναμία αντιμετώπισης εξειδικευμένων προβλημάτων και σπατάλη πόρων.

Δεδομένου ότι υπάρχουν στοιχεία του αντίθετου συστήματος διαχείρισης που χρησιμοποιούνται όπου ένα σύστημα διαχείρισης είναι κυρίαρχο, σημειώνεται ότι κανένα σύστημα διαχείρισης δεν μπορεί να εφαρμοστεί τέλεια. (Τύπας και Κατσαρός, 2003)

Διαφορετικοί φορείς και κοινωνικές ομάδες ανταγωνίζονται για τον έλεγχο των λειτουργιών και των διαδικασιών του εκπαιδευτικού συστήματος τόσο σε κεντρικά όσο και σε αποκεντρωμένα εκπαιδευτικά συστήματα (Broadfoot 1996). Αναμφισβήτητα, η διατήρηση μιας ισορροπίας μεταξύ των κεντρικών και περιφερειακών οργανισμών της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι ακόμη απαραίτητη, όπως και η διασφάλιση ότι τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας λαμβάνουν δίκαιη κατανομή εργασίας και καθηκόντων.

1.1.4 Το μοντέλο διοίκησης της εκπαίδευσης στην Ελλάδα

Η διοικητική δομή και λειτουργία του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος έχουν αποτελέσει θέματα συζήτησης πολλών μελετητών και συγγραφέων της εκπαιδευτικής διοίκησης. Η διοίκηση της εκπαίδευσης και των σχολικών συστημάτων έχει τεθεί υπό έλεγχο σε πολλές περιπτώσεις, με το κύριο μέλημα να επικεντρώνεται σε ζητήματα όπως η έλλειψη ορθολογικής δομής και σχεδιασμού, με τον μηχανισμό διαχείρισης της εκπαίδευσης να γίνεται αντιληπτός ως άκαμπος, περίπλοκος και αναποτελεσματικός.

Τα σχολικά συστήματα της χώρας βρίσκονται στο κάτω μέρος της διοικητικής πυραμίδας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, ενώ στην κορυφή βρίσκεται ο υπουργός Παιδείας. Τα συστήματα πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Ελλάδας χωρίζονται σε εθνικό, περιφερειακό, νομαρχιακό και τοπικό επίπεδο διακυβέρνησης. Η κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας, η οποία είναι αρμόδια για την ανάπτυξη της εκπαιδευτικής πολιτικής, καθώς και τα γνωμοδοτικά συμβούλια για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση είναι τα κύρια διοικητικά όργανα σε κεντρικό επίπεδο. Επίσης, κατηγορούνται για λήψη αποφάσεων σχετικά με μετατάξεις, απολύσεις, αποσπάσεις και χορήγηση αδειών καθώς και για τη διεκπεραίωση πειθαρχικών υποθέσεων κατά των διευθυντών και των γραφείων εκπαίδευσης.

Οι Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και τα περιφερειακά συμβούλια (ΑΠΥΣΠΕ) είναι αρμόδια για τη διοίκηση και τον έλεγχο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε περιφερειακό επίπεδο. Μεταξύ των καθηκόντων τους είναι η εκδίκαση και επανεξέταση πειθαρχικών υποθέσεων που αφορούν στελέχη εκπαίδευσης σε κάθε νομό, η διαμόρφωση πειθαρχικών υποθέσεων που αφορούν στελέχη εκπαίδευσης κάθε νομού και η διατύπωση προτάσεων για μεταθέσεις, προσλήψεις, αποσπάσεις και τοποθετήσεις εκπαιδευτικών.

Οι Διευθύνσεις, τα Γραφεία και τα Περιφερειακά Συμβούλια (ΠΥΣΠΕ) πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι οι αρμόδιοι σε νομαρχιακό επίπεδο για τα προβλήματα που αφορούν το υπηρεσιακό καθεστώς των εκπαιδευτικών, ενώ οι σχολικοί σύμβουλοι είναι υπεύθυνοι για την παιδαγωγική και επιστημονική υποστήριξη του έργου των εκπαιδευτικών.

Υπάρχουν τρεις τύποι φορέων που μπορούν να διακριθούν σε τοπικό επίπεδο, ανάλογα με τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν: 1. διοικητικοί (σύλλογος διδασκόντων, διευθυντής σχολικού τμήματος). 2. σχολική επιτροπή 3. ενθαρρυντική (σύμβουλος σχολικού προσανατολισμού, ομάδα γονέων).

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής τάξης, την τήρηση επίσημων διαταγών, εγκυκλίων και νόμων, καθώς και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων, ενώ έχει (και πρέπει έχουν) άψογη συνεργασία με τους σχολικούς συλλόγους.

Η ευθύνη του υποδιευθυντή είναι να παίρνει τη θέση του διευθυντή όταν αυτός λείπει από το σχολείο για επαγγελματικούς λόγους. Ο σύλλογος διδασκόντων, συλλογικό όργανο για την εφαρμογή των εγκυκλίων, τη λήψη αποφάσεων και γενικότερα την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας, απαρτίζεται από όλους τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.

Το ελληνικό μοντέλο εκπαιδευτικής διοίκησης χαρακτηρίζεται γραφειοκρατικό, σύνθετο λόγω μεγέθους και δομών και συγκεντρωτικό δεδομένου ότι οι πιο θεμελιώδεις αποφάσεις για τη δομή, τον προγραμματισμό και τη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων λαμβάνονται από την κεντρική διοίκηση του Υπουργείου Παιδείας. Αυτό ισχύει παρά τις πολυάριθμες προσπάθειες αποκέντρωσης που έχουν γίνει κατά καιρούς. Ενώ ο πρωταρχικός στόχος της περιφερειακής διαχείρισης ήταν να μειώσει την υπερβολική συγκέντρωση εξουσίας στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, ο Saitis (2005) τονίζει ότι στην πραγματικότητα, το ίδιο είδος εξουσίας μεταβιβάστηκε στην Περιφέρεια.

Το Υπουργείο Παιδείας, που είναι αρμόδιο για σημαντικά θέματα διαχείρισης του εκπαιδευτικού ανθρώπινου δυναμικού, ενοποιεί όλες τις διοικητικές αρμοδιότητες, με τα περιφερειακά όργανα να έχουν περιορισμένη εξουσία και να εκτελούν πρωτίστως τις οδηγίες της κεντρικής διοίκησης. Παραδείγματα τέτοιων θεμάτων είναι ο διορισμός, η μετάθεση και η απόσπαση εκπαιδευτικών από νομό σε νομό και η χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών (Μιχόπουλος, 1998).

Λόγω της σχεδόν παντελούς αδυναμίας αποκλίσεων μεταξύ νομών και σχολείων ανάλογα με τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε σχολικής μονάδας, η κεντρική διοίκηση ελέγχει τη λειτουργία των περιφερειακών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων καθώς και το εργασιακό περιβάλλον και το πλαίσιο για τους εκπαιδευτικούς. Η σχολική μονάδα αντιμετωπίζεται ως ο τελικός αποδέκτης των αποφάσεων για την εφαρμογή της σχετικής εκπαιδευτικής πολιτικής, με λίγα

μόνο κρίσιμα καθήκοντα να έχουν ανατεθεί σε τοπικό επίπεδο σε αυτό το πλαίσιο διοίκησης και λειτουργίας (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Σε αυτή τη μέθοδο, η σχολική μονάδα και οι εκπαιδευτικοί είναι σε θέση να αποφασίσουν και να πραγματοποιήσουν μόνο ενέργειες που βοηθούν τη διδασκαλία τους, όπως ο σχεδιασμός πολιτιστικών εκδηλώσεων και η αγορά σχολικών ειδών (Ραπαρούμ, 2003). Σε επίπεδο σχολικής μονάδας, φαίνεται ότι το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία του σχολείου σε καθημερινή βάση έχει μικρή ικανότητα παρέμβασης και πρέπει να κάνει επιλογές που γίνονται από κεντρικούς διοικητικούς οργανισμούς. Ως αποτέλεσμα, μια σημαντική μερίδα σχολικών ερμηνευτών τηρεί ουδέτερη στάση, πιστεύοντας ότι οι διευθυντές και οι ομάδες των εκπαιδευτικών δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν κατάλληλα τις επαναλαμβανόμενες απαιτήσεις της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Φυσικά, είναι αλήθεια ότι πολλοί δάσκαλοι προσπαθούν για ένα υψηλότερο αποτέλεσμα με θέληση, στάση και όραμα. Δεν κυριαρχούν όμως στην κατάσταση. Κανένα εκπαιδευτικό σύστημα δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς δασκάλους. Για να παρέχει κάθε εκπαιδευτικό σύστημα τα καλύτερα αποτελέσματα, είναι ζωτικής σημασίας να αξιοποιηθεί πλήρως το ανθρώπινο δυναμικό της εκπαίδευσης.

1.2 Η έννοια και η σπουδαιότητα του σχολείου

Η εκπαίδευση αποτελεί μία διαδικασία, η οποία έχει ως αφετηρία την αρχή της ανθρώπινης ζωής. Ο κάθε άνθρωπος εκπαιδεύεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, ξεκινώντας από εκείνη την εκπαίδευση που γίνεται δέκτης μέσω της οικογένειας του, που μαθαίνει να μιλάει, όπως και να περπατάει, καθώς και να συνυπάρχει εντός κάποιου κοινωνικού συνόλου. Συνεπώς, το σπίτι είναι ο χώρος, στα πλαίσια του οποίου ο καθένας γίνεται λήπτης των πρώτων του «μαθημάτων», μέσω της λήψης γνώσεων, από άτομα που απαρτίζουν το περιβάλλον του. Έχοντας λάβει το σύνολο των βασικών γνώσεων από το σπίτι, ο άνθρωπος βρίσκεται σε θέση να γίνει μέλος του εκπαιδευτικού συστήματος, και μέσα σε αυτό, να συνεχίσει την εκπαίδευση του, μέσω της εισαγωγής του τη σχολική μονάδα.

Βασικός σκοπό της σχολικής μονάδας είναι η μεταλαμπάδευση όλων των απαραίτητων στοιχείων που χρειάζεται κάποιος να έχει γνώση, με σκοπό να επιτευχθεί η ομαλή του ένταξη στο κοινωνικό σύνολο να ζήσει εντός αυτής, έχοντας τα εφόδια να συμβάλλει στη βελτίωση της και να λάβει το ρόλο του ενεργού πολίτη. Το σχολείο, όπως επίσης και η οικογένεια, είναι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση των παιδιών, από όταν βρίσκονται σε μικρή ηλικία μέχρι και την ενηλικίωση. (Παπακωνσταντής & Λούμπας, 2015). Αποτελεί έναν κοινωνικό θεσμό εντός του οποίου οι νέοι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις που αφορούν τα πολιτιστικά αγαθά, καθώς επίσης και τα επιστημονικά επιτεύγματα που εντοπίζονται στην κοινωνία.

Ο μαθητής, μέσω της σχολικής κοινωνικοποίησης, έρχεται σε επαφή και μαθαίνει το σύνολο των κοινωνικοπολιτιστικών αξιών, αντιλήψεων και μορφών συμπεριφοράς, ενώ παράλληλα πραγματοποιείται η υλοποίηση της νοητικής του ανάπτυξης και η αύξηση των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ατόμων εκείνων, που συμμετέχουν εντός της εκπαιδευτικής διαδικασίας, δηλαδή τους εκπαιδευτικού και των μαθητών και των μαθητών μεταξύ τους. (Ζωγόπουλος, 2012) Το σχολείο είναι μία μικρογραφία της κοινωνίας, αποτελεί μία ειδική μορφής κοινωνία, που βιώνει το σήμερα με έναν δικό της τρόπο, που μπορεί να χαρακτηριστεί αυτόνομος. Δεν αποτελεί χώρο μάθησης, όπως συνήθως αντιμετωπίζεται, καθώς μέσω αυτού πραγματοποιείται η διαμόρφωση μίας ξεχωριστής γενικής εκπαιδευτικής και μίας ειδικής / τοπική σχολικής κουλτούρας. (Παιδείας Εγκώμιον, n.d.)

Αν και η σχολική μονάδα θεωρείται προσφέρει μόνο μία σειρά γνώσεων, επί τοις ουσίαις, μέσω αυτής προσφέρονται πλήθος περισσότερων στους μαθητές. Αρχικά, μέσω αυτή προετοιμάζονται οι μαθητές για την κοινωνική ζωή και μέσω του σχολικού επαγγελματικού προσανατολισμού, τα παιδιά προετοιμάζονται για τα επαγγέλματα που θα επιλέξουν στο μέλλον, και μαθαίνουν άμεσα, καθώς και υπεύθυνα, για τις ανάγκες που έχει η κοινωνία. Έτσι, οι μαθητές, όταν πραγματοποιηθεί και η αποφοίτηση του, συνυπολογίζονται τις απαιτήσεις που έχει η αγορά εργασίας, τις επιδόσεις που έχουν σημειώσει στο σχολείο, καθώς και τις κλίσεις τους, προσανατολίζονται ορθά προς το επάγγελμα που θέλουν να κάνουν. Αποτελεί επίσης, εκείνο το χώρο, στα πλαίσια του οποίου πραγματοποιείται η προετοιμασία τους για τη μελλοντική πολιτική ζωή τους, καθώς καταφέρνουν να αποκτήσουν μια πρώτη επαφή με εκείνη, μέσω των μαθητικών κοινοτήτων. Στο σημείο αυτό, οι μαθητές διδάσκονται για τις υποχρεώσεις τους, καθώς επίσης και για τα δικαιώματα του, μέσω των αθλοπαιδιών και των αθλητικών συναντήσεων, φροντίζουν για τη σωματική του υγεία και ευεξία.

Παράλληλα, πλαταίνει η μόρφωση των μαθητών μέσω διάφορων πολιτιστικών εκδηλώσεων, μέσω των σχολικών γιορτών και των επισκέψεων σε μουσεία, σε αρχαιολογικού χώρους, σε θεατρικές παρατάσεις. Έτσι, επιτυγχάνεται η καλλιέργεια στους εφήβους, της ευγενικής άμιλλας, της κρίσης, της μνήμης, της φαντασίας, της θέλησης, της υπομονής και της επιμονής. Ιδιαίτερα σημαντική, είναι η προσφορά του σχολείου στους εφήβους, καθώς από αυτή, γίνονται γνώστες μεγάλων αξιών, όπως είναι η εργατικότητα, η συνεργασία, η αλληλεγγύη, η ευσυνείδητη πειθαρχία και η χαρά της δημιουργίας. Είναι διακριτό λοιπόν, πως το σχολείο δεν έχει μόνο ως στόχο να μεταδώσει ξερές γνώσεις, αλλά και να καλλιεργήσει το χαρακτήρα και την ψυχή των νέων. (Τσουρέας & Τσουρέας, 2001)

1.3 Η έννοια της εκπαίδευσης

Η λέξη εκπαίδευση έχει τις ρίζες της στο αρχαίο ελληνικό ρήμα εκπαιδεύω, το οποίο έχει τη σημασία της ανατροφής, από την παιδική ηλικία, τη μόρφωση, τη διαπαιδαγώγηση. Η εκπαίδευση ορίζεται ως το σύνολο από εκείνες τις δραστηριότητες, οι οποίες συμβάλλουν, ώστε ο άνθρωπος να αποκτήσει ένα πλήθος συγκεκριμένων γνώσεων, να επιτύχει την

ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων, όπως είναι η επικοινωνία, η συνεργασία, η κριτική σκέψη, όπως και τη διαμόρφωση αξιών, όπως είναι η ηθική, η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα του χαρακτήρα, η δικαιοσύνη, η αφοσίωση, η υπευθυνότητα. Μέσω του σχολείου και της εφαρμογής μίας σειρά από κατάλληλες διδακτικές μεθόδους, πραγματοποιείται η διαμόρφωση ενεργών πολιτών.

Εντός αυτών των διδακτικών μεθόδων εμπεριέχεται μία σειρά δραστηριοτήτων, όπως είναι για παράδειγμα: θεωρητική διδασκαλία, ανάθεση εργασιών, επίδειξη, εξέταση, πρακτική άσκηση, κτλπ. Για να εφαρμοστούν σωστά οι διδακτικές μέθοδοι, χρειάζεται η πραγματοποίηση κάποιου ειδικά σχεδιασμένου προγράμματος με ένα σύνολο συγκεκριμένων μαθησιακών στόχων και την ύπαρξη αυστηρής χρονικής οριοθέτησης. (Παπακωνσταντής & Λούμπας, 2015) Επίσης, μέσω του όρου της εκπαίδευσης, γίνεται αναφορά στο σύνολο των διαδικασιών που εκτελούνται, στα πλαίσια της μετάδοσης ή της αποδοχής πληροφορίας και στοχεύουν στην απόκτηση γνώσεων. Θα ήταν εφικτό να αναφερθεί, πως η εκπαίδευσης είναι μία διαδικασία μάθησης, η οποία είναι οργανωμένη, και έχει ως στόχο την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος. (Rogers, 1999) Μέσω του Μπαμπινιώτη (1998), αποδίδεται ένας άλλος ορισμός για την εκπαίδευση και ορίζεται ως εκείνη η διαδικασία, κατά την οποία μεταδίδονται γνώσεις και δεξιότητες, η οποία διέπεται από συστηματικότητα και μέσω αυτής γίνεται αναφορά σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο. Ως εκ τούτου, γίνεται κατανοητό πως μέσω αυτής της διαδικασίας της εκπαίδευσης, πραγματοποιείται η μετάδοση συγκεκριμένων γνώσεων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων και η διαμόρφωση αξιών, όπως είναι η ηθική, η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα του χαρακτήρα, η αίσθηση του δικαίου, η αφοσίωση, ο επαγγελματισμός, η υπευθυνότητα, κτλπ.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η πραγματοποίηση της εκπαίδευσης γίνεται βάσει συγκεκριμένων μεθόδων, όπως είναι η θεωρητική διδασκαλία, η επίδειξη, η ανάθεση εργασιών, η πρακτική εξάσκηση, κτλπ, εντός ενός καθορισμένου προγράμματος, με ένα σύνολο συγκεκριμένων μαθησιακών στόχων και έχει οριοθετηθεί σε χρονικό επίπεδο. (Ματάκιας, χ.χ.) Η εκπαίδευση στοχεύει να αναπτύξει τις ικανότητες του εκπαιδευόμενου, με σκοπό να επιτευχθεί η συστηματική ταξινόμηση των γνώσεων, οι οποίες έχουν αποκτηθεί μέσω μίας διαδικασίας κοινωνικοποίησης και να σταθεί με κριτικό τρόπο έναντι αυτών. Ένας ακόμα στόχος, που επιθυμεί να εκπληρώσει η εκπαίδευση, είναι η ενημέρωση του εκπαιδευόμενου πως πρέπει να ψάξει ενεργά, με σκοπό την εμβάθυνσης της προοπτικής για την επίτευξη μίας καλύτερης ποιότητας του κόσμου, η οποία χρειάζεται να γίνει κατανοητό πως είναι περιορισμένη. Η εκπαίδευση λοιπόν της εκπαίδευση είναι η ενεργοποίηση, η καλλιέργεια και η ανάπτυξη όλων των σωματικών, ψυχικών και πνευματικών δυνάμεων και όλων προδιαθέσεων που φέρει το άτομο, από τη γέννηση του κιόλας. (Marples, 2002) Ο ρόλος που έχει η εκπαίδευση είναι καθοριστική, ώστε να επιτευχθεί η διαδοχή της μίας γενιάς με την άλλη και η συγκράτηση της εσωτερικής ενότητας του λαού. Μέσω αυτός διατηρείται και ανανεώνεται ο κοινωνικός μηχανισμός και μετατρέπεται με αυτόν τον τρόπο, στην σπονδυλική στήλη που κατέχει κάθε οργανωμένη κοινωνία. Η ευθύνη που έχει η εκπαίδευση αποτελεί δικαίωμα, όπως επίσης και καθήκον της εκάστοτε πολιτείας. (Marples, 2002)

1.4 Η έννοια της σχολικής κουλτούρας

Η αναγνώριση της σπουδαιότητας που έχει η σχολική κουλτούρα σχετικά με τις διαδικασίες, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η βελτίωση, αλλά και της αποτελεσματικότητας του σχολείου, έγινε για πρώτη φορά μέσω ενός πλήθους κοινωνιολόγων το 1930, ωστόσο έως και το 1970 κατάφεραν άμεσα να συνδέσουν την ποιότητα που φέρουν οι υπηρεσίες μίας σχολικής μονάδας, με το πόσο αποτελεσματική χαρακτηριζόταν. (Craig, 2006) Αρχικά ωστόσο, είναι ιδιαίτερα σημαντική η απόδοση του γενικού ορισμού της κουλτούρας. Η κουλτούρα αποτελεί ένα στοιχείο επίκτητο και δέχεται επιρροές συνήθως μέσω του περιβάλλοντος, που επιφέρει τη μεταβολή που δέχονται τα μορφολογικά χαρακτηριστικά. Για να κατανοηθεί και να υιοθετηθεί από κάποιον μία διαφορετική κουλτούρα, χρειάζεται να μάθει τη γλώσσα εκείνη, η οποία χρησιμοποιείται και η οποία έχει επίδραση στη συμπεριφορά των ανθρώπων.

Μέσω του Taylor (1997), αναφέρεται πως η κουλτούρα, βάσει του ευρύτερου εθνολογικού της νοήματος, σημαίνει εκείνο το σύνθετο σύνολο, εντός του οποίου εμπεριέχεται η γνώση, οι πεποιθήσεις, η τέχνη, η ηθική, το δίκαιο, τα έθιμα και οι άλλες ικανότητες ή οι συνήθειες, τι οποίες απέκτησε ο άνθρωπος, ως μέλος του κοινωνικού συνόλου. (Cuche, 2001)

Μέσω του Schein (1978:6), η κουλτούρα ορίζεται ως: «ένα πρότυπο των βασικών παραδοχών, που ανακαλύπτονται ή αναπτύσσονται από μια συγκεκριμένη ομάδα, όταν μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα, το οποίο έχει δοκιμαστεί αρκετά, ώστε να θεωρείται έγκυρο και, γι' αυτό διδάσκεται σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης γι' αυτά τα προβλήματα»

Βάσει των Hoy & Miskel (2008 :177), η κουλτούρα ορίζεται σαν ένα σύστημα, το οποίο έχει κοινό προσανατολισμό, εκείνον που έχουν το σύνολο των μελών ενός οργανισμού, και δίνουν σε εκείνον μία ταυτότητα, η οποία είναι ξεχωριστή. Στους προσανατολισμούς αυτούς μπορεί να εμπεριέχονται οι κανόνες, οι αξίες, οι μύθοι, οι συμπεριφορές και οι παραδοχές. Με άλλα λόγια, θα ήταν εφικτό να ειπωθεί πως η κουλτούρα που διέπει έναν οργανισμό, αναφέρεται στον τρόπο εκείνο, μέσω του οποίου τα άτομα που απαρτίζουν αυτό τον οργανισμό, προβαίνουν στην εκδήλωση των αξιών, των πεποιθήσεων, των προκαταλήψεων και της συμπεριφοράς τους εντός του οργανισμού. (Day, 2003)

Η κουλτούρα για μία επιχειρησιακή μονάδα ή για έναν οργανισμό, αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο, γεγονός που γίνεται διακριτό και μέσω των λειτουργιών της. Έτσι λοιπόν, μέσω της κουλτούρας (Κυθραιώτης, 2006):

- Διαφοροποιείται ο ένας οργανισμός από τον άλλο. Δίνεται στον εκάστοτε οργανισμό η αίσθηση πως κατέχει μία ταυτότητα.

- Δημιουργούνται συνθήκες, για να αναπτυχθεί το αίσθημα της δέσμευσης, στα πλαίσια του οργανισμού.
- Ενδυναμώνεται η σταθερότητα του οργανισμού.

Στους οργανισμού συγκαταλέγονται και η σχολικές μονάδες, και η σχολική κουλτούρα, είναι εφικτό να οριστεί ως το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων, των συμπεριφορών και των πιστεύω που διέπουν τα μέλη, τα οποία αρκετές φορές, δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτά εύκολα, ενώ ένα πλήθος μελετητών, έχουν συνδέσει την κουλτούρα, με το σεβασμό προς την ιεραρχία, καθώς επίσης και τις δομές, που συντελούν τον οργανισμό. (Θεοφιλίδης, 2004) Συνοψίζοντας, η κουλτούρα αντιμετωπίζεται σαν ένα χαρακτηριστικό κάποιου οργανισμού, το οποίο επιδρά σημαντικά στη συμπεριφορά που υιοθετούν τα μέλη του. (Van Houtte, 2004)

Σύμφωνα με το Ματσαγγούρας (2002: 28), η σχολική κουλτούρα «έχει τις δυνατότητες να διαμορφώνει την καθημερινή διδακτική πρακτική αλλά και να αφομοιώνει στις σταθερές και κατά κανόνα συντηρητικές δομές της κάθε προσπάθεια αλλαγής».

Μέσω της Παναγιωτίδου (2012), ορίζεται η σχολική κουλτούρα ως τον τρόπο εκείνο, μέσω του οποίου τα μέλη που απαρτίζουν μία σχολική μονάδα, αντιλαμβάνονται, καθώς επίσης και διαχειρίζονται τον εκπαιδευτικό ρόλο που έχουν αναλάβει εντός της σχολικής μονάδας, βάσει του πολιτιστικού και πολιτισμικού επιπέδου που φέρουν. Εξαιτίας της διαφορετικότητας που παρουσιάζουν τα άτομα εκείνα που συντελούν τη διαδικασία της εκπαίδευσης, και εξαιτίας των συχνών τους αλλαγών ή πραγματοποιείται η προσθήκη νέων μελών, η σχολική κουλτούρα δέχεται αλλαγές τόσο αργά, όσο και σταθερά. Ταυτόχρονα, η διαδικασία κατά την οποία διαμορφώνεται η σχολική κουλτούρα δέχεται επιδράσεις, εκτός μέσω του ανθρώπινου παράγοντα, και μέσω του περιβάλλοντος, εντός του οποίου υφίσταται η ύπαρξη και δραστηριοποίηση της σχολικής μονάδας. Το σύνολο αυτών των παραγόντων, μέσω των οποίων συντίθεται η σχολική κουλτούρα, έχουν επίδραση στη διάθεση, στη συμπεριφορά και στα επίπεδα επίδοσης, όλων των μελών που απαρτίζουν τη σχολική κοινότητα. (Παναγιωτίδου, 2012)

Η σχολική κουλτούρα είναι εφικτό να εκφραστεί μέσω των εξής συμβόλων (Hoy & Mikel, 2008:184):

- **Ιστοριών:** αφηγήσεων, οι οποίες βασίζονται σε ένα πλήθος πραγματικών γεγονότων, αλλά είναι συχνό φαινόμενο να έχουν σχέση με κάποια μυθοπλασία.
- **Μύθων:** αφηγήσεων, οι οποίες βασίζονται σε ένα πλήθος πεποιθήσεων, των οποίων η ανάδειξη δεν επιτυγχάνεται μέσω της πραγματικότητας.
- **Θρύλων:** ιστοριών, των οποίων η επανάληψη και η διαμόρφωση γίνεται μέσω μυθοπλαστικών λεπτομερειών.
- **Συμβόλων:** στοιχείων, μέσω των οποίων μεταδίδεται η κουλτούρα, όπως είναι τα λογότυπα, τα ρητά και τα γνωμικά.
- **Εθιμοτυπιών:** στερεότυπων καθημερινών διαδικασιών, μέσω των οποίων φαίνεται τι

είναι σημαντικό, στα πλαίσια του οργανισμού.

Συνοψίζοντας, είναι εφικτό να αναφερθεί πως η σχολική κουλτούρα συντελείται μέσω των στάσεων, των απόψεων, των αξιών, των συμπεριφορών και των πεποιθήσεων που επιδεικνύουν τα μέλη της σχολικής μονάδας, είτε στο ρόλο των εκπαιδευόμενων, είτε στο ρόλο των εκπαιδευτικών. Είναι επί τοις ουσίαις, ένας συνδυασμός από κάποια εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία: Μέσω της εξωτερικής διάστασης της κουλτούρας, γίνεται αναφορά στην αισθητική, στις ανέσεις, καθώς και στις παροχές που διαθέτει ο χώρος, όπως είναι οι αίθουσες, ο εξοπλισμός, η διακόσμηση, η καθαριότητα, η άνεση, το υλικό, δηλαδή, το περιβάλλον. Η εσωτερική διάσταση, η οποία αποτελεί τον πυρήνα, ουσιαστικά την ουσία της κουλτούρας και σχετίζεται με τις ανθρώπινες σχέσεις, καθώς επίσης και τα συναισθήματα, εντός της οποίας εμπεριέχεται η αίσθηση ικανοποίησης, η υπερηφάνεια προς τη σχολική μονάδα, οι κοινοί στόχοι. (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999)

Μέσω της αποτελεσματική σχολικής κουλτούρας τη σημερινή εποχή, δημιουργείται ένα πλήθος προϋποθέσεων για την επίτευξη εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων. Ο διευθυντής της εκάστοτε σχολικής μονάδας είναι υποχρεωμένος να εμπνεύσει εκείνες τις αξίες, οι οποίες συμβάλλουν στην επίτευξη της αποτελεσματικής κουλτούρας, όπως είναι οι υψηλές προσδοκίες, η αφοσίωση, ο αμοιβαίο σεβασμός, η εμπιστοσύνη, η αδιάκοπη βελτίωση και ο πειραματισμός, όπου στην περίπτωση ενστερνισμού τους μέσω των εκπαιδευτικών, το σχολείο θα μετατραπεί σε μία μαθησιακή κοινότητα, η οποία θα είναι αποτελεσματική. (Καρατάσιος & Παπασταμάτης, 2014)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Οι έννοιες ηγεσία και ηγέτης

2.1.1 Η ηγεσία

Η ηγεσία αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό και ταυτόχρονα, ένα ζήτημα, το οποίο έχει πολυσυζητηθεί, στις μέρες μας. Κατά το Bennis (1985), παρομοιάζεται η ηγεσία με την ομορφιά και σημειώνει πως: «είναι δύσκολο να την ορίσεις αλλά την αντιλαμβάνεσαι μόλις την αντικρίσεις». Η ηγεσία μπορεί εύκολα να αναγνωριστεί από κάποιον, αλλά προσδιορίζεται ιδιαίτερα δύσκολα, όταν πρόκειται για χαρακτηριστικό (Doyle & Smith, 2001). Εκτός από τη δυσκολία που υφίσταται η διαδικασία ορισμού της ηγεσίας, ο ορισμός αυτής είναι πιθανό να διέπεται από υποκειμενικότητας και κάποιες φορές, από αυθαιρεσία. (Yukl, 2002) Ωστόσο, μέσω του Cuban (1998), συνδέεται η ηγεσία με την αλλαγή, ενώ μέσω του Bolam (1999), συνδέεται με την ευθύνη για να χαραχθεί μία πολιτική κα μερικές φορές και με την ευρύτερη αλλαγή που δέχεται ένας οργανισμός. Γενικότερα, είναι εφικτό να ειπωθεί πως μέσω της ηγεσίας γίνεται αναφορά στην χάραξη μια πολιτικής, σχετικά με τους τρόπους, μέσω των οποίων μπορεί να μεταβληθεί το ισχύον σύστημα, στο μέλλον. (Jordan, 1973)

Υφίσταται ένα πλήθος προσπαθειών, που αφορούν, με σκοπό τον ορισμό της έννοιας της ηγεσίας. Ένας ορισμός, είναι εκείνος που έχει δοθεί μέσω του Kenzovich (1975), από τον οποίο ορίζεται η ηγεσία ως τη δύναμη, η οποία ωθεί μία ομάδα από άτομα να δραστηριοποιηθεί, ώστε να υλοποιηθεί ένα σύνολο από κοινούς στόχους. Από την άλλη πλευρά, μέσω του Bass (1990), ορίζεται η ηγεσία, ως εκείνη η διαδικασία, που προλαμβάνει το σύνολο αυτών των δράσεων, που εκτελούνται από μία οργανωμένη ομάδα που αλληλεπιδρούν, ώστε να δημιουργηθούν μεγάλες προσδοκίες ικανών να βοηθήσουν, ώστε να βρεθούν λύσεις σε ζητήματα, τα οποία είναι δυσλειτουργικά ή να επιτευχθούν μερικοί στόχοι. Ο Κάντας (2008), αναφερόμενος στην ηγεσία, διέκρινε πως είναι από τη φύση του ένα ομαδικό φαινόμενο, το οποίο αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών επιρροής, καθώς επίσης και αλληλεπίδραση, ανάμεσα σε δύο ή σε περισσότερα άτομα. Θα ήταν επίσης εφικτό να ειπωθεί, πως η ηγεσία αποτελεί την ικανότητα εκείνη που έχει στην κατοχή του ένα άτομο, να επηρεάζει άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων, ώστε να επιτευχθεί ένα κοινό όραμα. Ένα άλλο γεγονός, το οποίο είναι χαρακτηριστικό, είναι πως το άτομα ή τα άτομα εκείνα, που γίνονται δέκτες αυτής της επιρροής, εργάζονται με τη θέληση τους, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός. (Owens, 2001)

Μία ακόμα διάσταση που λαμβάνει ο ορισμός της ηγεσίας, αποδίδεται μέσω του Μπουραντά (2005), που θεωρεί ότι η ηγεσία αποτελεί εκείνη τη διαδικασία, στα πλαίσια της οποίας γίνεται εφικτή η επίδραση της σκέψης, καθώς και των συναισθημάτων, αλλά και των στάσεων και των συμπεριφορών, που εκδηλώνονται από μία μικρή ή μεγάλη, τυπική ή άτυπη ομάδα από ανθρώπους, μέσω ενός τρόπου με σκοπό την απόδοση του καλύτερου τους εαυτού, εθελοντικά και πρόθυμα και με την ύπαρξη της κατάλληλης συνεργασίας, ώστε να

υλοποιηθούν αποτελεσματικοί στόχοι, που αποτελούν απόρροια της αποστολή της ομάδας και της φιλοδοξία που τη διέπει για την επίτευξη προόδου ή ενός καλύτερου μέλλοντος.

Στο ίδιο μήκος κύματος, εντοπίζεται και ο ορισμός για την ηγεσία, που δίνεται μέσω της Μπελεγρή Ρομπόλη (2002 :179), που πιστεύει πως: «η ηγεσία είναι μια διαδικασία, κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλα άτομα (ή ομάδες ατόμων) και λαμβάνει συγκεκριμένες πρωτοβουλίες, ώστε να υποκινήσει και να οδηγήσει μεμονωμένα τα άτομα ή την ομάδα στην επίτευξη κάποιων στόχων». Με άλλα λόγια, η ηγεσία είναι εφικτό να θεωρηθεί σα μία επιρροή, της οποίας η άσκηση επιτυγχάνεται μέσω ενός ατόμου, προς κάποιο άλλο ή μία ομάδα από άτομα, με σκοπό την επίτευξη της καλύτερης δυνατής απόδοσης τους και συνεπώς, των στόχων του οργανισμού. (Βάθης, Μπουραντάς, Παπακωνσταντίνου, & Ρεκλείτης, 1999) Τέλος, μέσω των Hoy & Miskel (2008), η ηγεσία ορίζεται ως: «μια κοινωνική διαδικασία που εμφανίζεται φυσικά μέσα σε κοινωνικά συστήματα και μοιράζεται ανάμεσα στα μέλη της. Επίσης, είναι κτήμα ή περιουσία ενός οργανισμού παρά μιας ξεχωριστής μονάδας».

Έχοντας επιτευχθεί η ανάπτυξη κάποιων από τους ορισμούς, οι οποίοι έχουν διατυπωθεί σχετικά με την ηγεσία, είναι εφικτό να αναδειχθεί το σύνολο των χαρακτηριστικών, μέσω των οποίων διέπεται η ηγετικής συμπεριφορά. Αρχικά, κύριο χαρακτηριστικό είναι η σύλληψη το οράματος, καθώς επίσης και η διάδοση του, προς το σύνολο των συνεργατών, με σκοπό τον ενστερνισμό τους από εκείνους και τη σύνδεση του με τις εργασίες που πραγματοποιούνται σε καθημερινή βάση και δίνεται σε εκείνες νόημα. Στη συνέχεια διακρίνονται τα εξής χαρακτηριστικά: ενδυνάμωση, ανάπτυξη, παρακίνηση, εμπύχωση του ανθρώπινου δυναμικού, διαμόρφωση των στόχων, καθώς και των σχεδίων, ώστε να υλοποιηθούν. Ταυτόχρονα, ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να γίνονται δέκτες της ηθικής ικανοποίησης που έχουν ανάγκη, ώστε να συνεχίσουν να αποδίδουν, αλλά και για την επικράτηση ενός καλού κλίματος, αλλά και συνεργασίας, στα πλαίσια της ομάδας. Επιπλέον, είναι αναγκαίο να βελτιώνονται συνεχώς τα άτομα, τα μέσα, οι διαδικασίες και τα συστήματα και να εισάγονται καινοτομίες, όπως είναι επίσης και ύπαρξη γνώσης σχετικά με το περιβάλλον, εντός του οποίου πραγματοποιείται η κίνηση της επιχειρησιακής μονάδας, να αντιμετωπιστούν οι περιορισμοί και οι απειλές, οι οποίες προκύπτουν, αλλά και να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες που υφίστανται εντός αυτού. Τέλος, είναι επίσης σημαντικό να αναπτυχθεί η παιδεία εντός του χώρου που δρα. (Βάθης, Μπουραντάς, Παπακωνσταντίνου, & Ρεκλείτης, 1999)

2.1.2 Ο ηγέτης

Η ηγεσία, η ανάλυση της έννοιας της που πραγματοποιήθηκε προηγουμένως, ασκείται μέσω του ατόμου ή της ομάδας από άτομα, που οδηγούν μία άλλη ομάδα από άτομα, προς ένα συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς, που θεωρείται και θεμιτός. Το άτομο αυτό ονομάζεται «ηγέτης». (Θεοφανίδης, 1999) Στο συγκεκριμένο σημείο, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση της έννοιας και των χαρακτηριστικών του ηγέτη. Ηγέτης είναι εκείνος, ο οποίος επηρεάζει τα άτομα ή μία ομάδα ατόμων, με σκοπό να εργάζονται διεπόμενοι από ενθουσιασμό, καθώς

επίσης και ζήλο, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από τον οργανισμό ή την ομάδα. (Παπαϊωάννου, 2003) Ηγέτης, είναι εφικτό να χαρακτηριστεί εκείνο το άτομο, που διαθέτει την ικανότητα, να οδηγεί τα άτομα, να προβούν σε πράξεις που επιθυμεί ο ίδιος. (Πασιαρδής, 2004) Με άλλα λόγια, εκείνο το στοιχείο που χαρακτηρίζει τον ηγέτη, είναι η ικανότητα που διαθέτει να επηρεάζει άλλους ανθρώπους, με σκοπό την εθελοντική και πρόθυμη ακολουθία τους σε εκείνον, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Ο ηγέτης είναι εκείνο το άτομο, που μέσω της συμπεριφοράς τους ενεργοποιούνται τα κίνητρα, η όρεξη, η προσήλωση και πίστη των ατόμων, που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίοι κάνοντας χρήση του μέγιστου των δυνατοτήτων του, έχουν θετική συμβολή στην εξέλιξη της γενικότερης οργάνωσης. (Μπουραντάς, 2005)

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό που χρειάζεται να διαθέτει ένας ηγέτης, είναι η ύπαρξη οράματος και να μη διατηρεί μία προσκολλημένη στάση προς την κατάσταση που επικρατεί ήδη στον οργανισμό. Αυτό γίνεται εφικτό μέσω της ενθάρρυνσης για καινοτομίες και της παρότρυνσης των υφισταμένων του, να ασκούν πρωτοβουλίες. Ταυτόχρονα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό, ο ηγέτης να μπορεί να χαρακτηριστεί από αυτογνωσία, εντοπίζοντας τα λάθη τους και κατανοώντας το γεγονός πως δεν είναι ικανός να τα επιτύχει όλα μόνος του, αλλά είναι απαραίτητη η συμβολή του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερα σημαντικό θεωρείται επίσης, ένα ηγέτης να είναι απλό και ταυτόχρονα ανθρώπινο, και να προβαίνει στην επιβράβευση των υφισταμένων του, με σκοπό την απόκτηση κινήτρων για να εργαστούν. Είναι επίσης σημαντικό, να υφίσταται η ύπαρξη εκτίμησης και σεβασμού προς το εργατικό δυναμικό και να εκτελεί προσπάθειες, με σκοπό την ικανοποίησή τους, μέσω του καλύτερου δυνατού τρόπου. (Πασιαρδής, 2004)

Οι ηγέτες, αποτελούν εκείνα τα άτομα, μέσω των οποίων εμπνέονται οι υφιστάμενοι κατά ένα τέτοιο τρόπο, ώστε να έχουν τη δυνατότητα και εκείνη με τη σειρά τους, να λάβουν το ρόλο του ηγέτη. (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007) Στο συγκεκριμένο σημείο, θα αναπτυχθεί η ανάπτυξη των βασικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, που χρειάζεται να έχει στη διάθεση του ένας ηγέτης, με σκοπό να καθίσταται ικανός να παρακινήσει τα υπόλοιπα άτομα που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό και να λάβει το ρόλο του «παραδείγματος» για εκείνους. Βάσεις λοιπόν των Καρατάσιο & Παπασταμάτη (2014) στο σύνολο των γνωρισμάτων αυτών συγκαταλέγονται τα εξής:

- Ο ενθουσιασμός, που χρειάζεται να διέπει τους υφισταμένους, καθώς επίσης και των ηγέτη. Πρώτους τους υφισταμένους, ώστε να διατηρούν ένα αδιάκοπο κίνητρο σχετικά με το έργο που χρειάζεται να επιτελέσουν και τον ηγέτη, ώστε εκείνος να είναι αυτός που θα τους παρασύρει εντός αυτού.
- Η ηθικότητα, που αποτελεί ένα από τα πιο κύρια χαρακτηριστικά και διέπεται από υψηλά επίπεδα εκτίμησης, από την πλευρά των υφισταμένων. Αυτό συμβαίνει, καθώς ο ηθικός ηγέτης γίνεται κατακτητής της εμπιστοσύνης και του σεβασμού των υφισταμένων του, εν αντιθέσει με τον ηγέτη, όπου παρουσιάζεται μία ασυνέπεια

ανάμεσα στο λόγο και τα πράξεις του, γεγονός που επιφέρει την καλλιέργεια κλίματος αμηχανίας, καθώς και αποστροφής, προς εκείνον.

- Τα οράματα, τα οποία, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι έναν σημαντικό γνώρισμα για έναν ηγέτη. Με τον όρο όραμα, γίνεται αναφορά στην ικανότητα που διαθέτει ο ηγέτης, να πραγματοποιεί τη διαμόρφωση υψηλών προσδοκιών, σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσης. (Θεοφανίδης, 1999) Έχει το ρόλο της εικόνας, για την εξέλιξη της επιχειρησιακής μονάδας στο μέλλον, και ο τρόπος που θα χρειαστεί χρειάζεται να διέπεται από σαφήνεια, όπως επίσης και ο τρόπος που θα υλοποιηθεί, θα σχεδιαστεί και θα προγραμματιστεί. Το όραμα, χρειάζεται να μπορεί να μεταδοθεί προς το σύνολο όλων των υφισταμένων και δεν αρκεί να υφίσταται η ύπαρξη του, μόνο εντός του μυαλού του ηγέτη.
- Η αυτοπεποίθηση, που χρειάζεται να διαθέτει ο εκάστοτε ηγέτης και μέσω αυτής γίνεται αναφορά στην εμπιστοσύνη του προς τις ικανότητες του. Είναι αναγκαία προϋπόθεση, ώστε ο ηγέτης να καταφέρει να φέρει εις πέρας το έργο του, κατά βάση για τις παρακάτω αιτίες:
 - Γιατί ο ηγέτης δεν παρουσιάζει δισταγμό κατά την εφαρμογή νέων ιδεών ή τη διαφωνία του με τους άλλους και να προσβάλει την υποστήριξη του, προς εκείνα που πιστεύει.
 - Επειδή διαθέτει αυτοπεποίθηση, μέσω της οποίας καλλιεργείται ανεκτικότητα, που βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα και γίνεται με αυτόν τον τρόπο ικανός, να λαμβάνει κριτική θέσης προς τις ιδέες άλλων ατόμων.
 - Γιατί νιώθοντας σίγουρος για εκείνα που εκτελεί, υφίσταται το ενδεχόμενο να υλοποιηθούν περισσότερο αποτελεσματικά, εκείνα που πιστεύει πως θα συμβάλουν, ώστε να οργανωθεί και να εκτελεστεί καλύτερα το έργο του.
 - Γιατί γίνεται δέκτης θετικών, αλλά και αρνητικών συνεπειών των αποφάσεων του και έτσι κερδίζει αυτογνωσία και επιτυγχάνεται η βελτίωση των ηγετικών του στρατηγικών.
- Οι επικοινωνιακές, καθώς και οι διαπροσωπικές δεξιότητες, που θεωρούνται σημαντικές, εξαιτίας του γεγονότος πως ο ηγέτης εργάζεται, εντός ενός περιβάλλοντος, στο οποίο έρχεται σε αλληλεπίδραση με ένα πλήθος πολλών και διαφορετικών ανθρώπων. Η επικοινωνία αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη, έχει το ρόλο της βάσης για να υλοποιηθεί το όραμα του και αποδεικνύει πως η ηγέτης εν τέλει, αναγνωρίζει την αξία που κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό. Μέσω της επικοινωνία που πραγματοποιείται ανάμεσα στον ηγέτη και του υφισταμένου του, θα μπορέσει να κατανοηθεί καλύτερα, τόσο η συμπεριφορά, όσο και ο τρόπος, μέσω του οποίου οι υφιστάμενοι, εκτελούν την εργασία του, έτσι ώστε την επίτευξη της καλύτερη καθοδήγησης τους.
- Η εμπιστοσύνη, όπως επίσης και ο σεβασμός προς τα πρόσωπα των υφισταμένων, είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία, που χρειάζεται να διαθέτει κάποιος ηγέτης, καθώς έχουν θετική επίδραση στα επίπεδα αποτελεσματικότητας των υφισταμένων

του. Η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός προς το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και η πραγματοποίηση συζήτησης στα πλαίσια θετικής και εμπνευστικής ατμόσφαιρας, αποτελούν χαρακτηριστικά, που είναι εφικτό να επιφέρουν σημαντική βελτίωση στα επίπεδα απόδοσης του διδακτικού προσωπικού και συνεπώς, στα επίπεδα ποιότητας που φέρει η εκπαίδευση. Η δύναμη που αντλεί ο ηγέτης γίνεται μέσω ορισμένων πηγών δύναμης και σε αυτές συγκαταλέγονται οι παρακάτω (Βάθης, Μπουραντάς, Παπακωνσταντίνου, & Ρεκλείτης, 1999):

- Η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας, μέσω της οποίας δίνεται η δυνατότητα δημιουργίας των κατάλληλων συνθηκών, που να ευνοούν τη διαδικασία ικανοποίησης των αναγκών κάποιου ατόμου, αλλά και επιβολή ποινών, όποτε εκείνο θεωρείται αναγκαίο.
- Η δύναμη αναφοράς, δηλαδή προτύπου, μέσω της οποίας, δίνεται η δυνατότητα σε έναν ηγέτη, να γίνεται πρότυπο για το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό, ώστε και εκείνη να επιθυμούν την ταύτιση με εκείνων, εξαιτίας των χαρακτηρισμάτων που έχει στη διάθεση του ο ηγέτης.
- Η δύναμη των ειδικών, η οποία είναι ένα σύνολο από εκείνες τις γνώσεις που διαθέτει κάποιος ηγέτης σε σχέση με ένα συγκεκριμένο ζήτημα και καταφέρνει να εντυπωσιάσει τους υφισταμένους του.
- Η δύναμη των πληροφοριών, μέσω της οποίας δίνεται η δυνατότητα στον ηγέτη να έχει περισσότερη γνώση σχετικά με ένα ζήτημα ή να έχει τη δυνατότητα ελέγχου των μηχανισμών μεταφοράς των πληροφοριών.

2.2 Στυλ και μορφές ηγεσίας

2.2.1 Στυλ ηγεσίας

Ένας ηγέτης, βάσει του τρόπου που ανταποκρίνεται προς τα καθήκοντα του, προβαίνει και στην υιοθέτηση ενός ρόλου. Βάσει του Kotter (2001), είναι εφικτός ένας ηγέτης να είναι:

- Αυταρχικός, δηλαδή να είναι κάτοχος όσο περισσότερης δύναμης μπορεί και ταυτόχρονα, του δικαιώματος να λαμβάνει αποφάσεις, που προβαίνει στην εφαρμογή του στους νέους εργαζομένους, καθώς και σε εκείνους που παρουσιάζουν δυσκολία κατά τη διοίκηση τους.
- Πειστικός, να έχει λάβει το ρόλο δηλαδή, εκείνου που αφήνει ελεύθερο το πεδίο. Η εφαρμογή αυτού πραγματοποιείται σε εργαζομένους, που παρουσιάζουν προθυμία να εργαστούν, όπως επίσης και να συνεργαστούν, σε ό,τι τους λένε, με την προϋπόθεση να τους έχουν γνωστοποιηθεί οι λόγοι, που χρειάζεται να ακολουθήσουν τις συγκεκριμένες υποδείξεις.
- Ανθρωπιστικός, να είναι δηλαδή εκείνος που έχει την επιθυμία να συνεργάζεται όσο το δυνατόν περισσότερο με τους υφισταμένους τους, αλλά και επιθυμεί να συμμετάσχουν εκείνη σε ζητήματα της εργασίας, που είτε τους αφορούν, είτε του επηρεάζουν. Στην περίπτωση αυτή, επιδιώκεται από τους υφισταμένους να

συμμετέχουν στη διαδικασία λήψη των αποφάσεων και πραγματοποιείται σε μεγάλο βαθμό, η ανάθεση καθηκόντων σε εκείνους.

- Αδιάφορος, είναι εκείνος που επιλέγει να μην αναμειχθεί σημαντικά σε ζητήματα που αφορούν αποφάσεις και υποχρεώσεις σχετικές με τον οργανισμό. Είναι εκείνος, μέσω του οποίου εξουσιοδοτούνται οι υφιστάμενοι του, να φέρουν εις πέρας υποχρεώσεις που είναι δικές του, και τους δίνεται αρκετή εξουσία και το δικαίωμα να λαμβάνουν αποφάσεις. Το σύνολο των οδηγιών και των κατευθύνσεων του, προς τους υφισταμένους του είναι ελάχιστες, δίνοντας τους με αυτόν τον τρόπο, μία ελευθερία, που μπορεί να χαρακτηριστεί εκτεταμένη.
- Δημοκρατικός, είναι εκείνος που συμβάλλει ώστε να αυξηθεί η δημιουργικότητα, η παραγωγικότητα και η τόνωση του ηθικού των υφισταμένων του μέσω της δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών. Ταυτόχρονα, συμβάλλει στην ενίσχυση της ανάμειξης των εργαζομένων κατά την παραγωγική διαδικασία.

Μέσω του Μπουραντά (1992), έχουν χωριστεί τα στυλ ηγεσία σε ένα πλήθος τεσσάρων κατηγοριών: αυταρχικό - εκμεταλλευτικό, καλοπροαίρετο – αυταρχικό, συμβουλευτικό, συμμετοχικό. Συγκεκριμένα:

- **Αυταρχικό – εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας:** Ο ηγέτη που υιοθετεί το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, είναι εκείνος που προβαίνει στον αποκλειστικό καθορισμό των στόχων και των αποφάσεων του οργανισμού, και δεν έχουν τη δυνατότητα επιρροής, σε κανένα ενδεχόμενο, των υφισταμένων του. Μέσω εκείνου, επιβάλλονται στόχοι, στη μορφή διαταγών, και δε δίνει σε εκείνους καμία αρμοδιότητα, καθώς δεν τους εμπιστεύεται. Η παρακίνηση των εργαζομένων πραγματοποιείται μέσω της τιμορίας και του φόβου, δεν επιτυγχάνεται η προώθηση της συνεργασίας, της ομαδικής εργασίας και της επικοινωνίας, με αποτέλεσμα την ύπαρξη αρνητικού κλίματος και χαμηλής παραγωγικότητας.
- **Καλοπροαίρετο – αυταρχικό στυλ ηγεσίας:** Εκείνος ο ηγέτης που υιοθετεί το στυλ αυτό, μοιάζει σε αρκετά σημεία με τον εκμεταλλευτικό ηγέτη, με τη μόνη διαφορά, πως μέσω του συγκεκριμένου στυλ ηγεσία, δίνονται περιθώρια για την πραγματοποίηση επικοινωνίας και δεν έχει ως βάσει να επιβάλει τιμωρία και φόβο. Υφίσταται η ύπαρξη περιπτώσεων, όπου αποζητείται η άποψη από την πλευρά των υφισταμένων, χωρίς αυτό να συνεπάγεται πως θα ληφθεί υπ' όψιν και καταβάλλονται προσπάθειες να πειστούν πως είναι καλός, ωστόσο ενεργεί βάσει των συμφερόντων του.
- **Συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας:** Εκείνος ο ηγέτης που υιοθετεί το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, παρουσιάζει περισσότερη εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους του, γεγονός που επιφέρει περισσότερη συνεργασία ανάμεσα σε εκείνους. Ταυτόχρονα, υφίσταται η ύπαρξη και περισσότερη επικοινωνία, η οποία συμβάλλει ώστε να συμμετέχουν περισσότερο οι υφιστάμενοι του κατά τη διαδικασία που λαμβάνονται αποφάσεις. Συνυπολογίζεται το σύνολο των απόψεων που έχουν αναφερθεί, πραγματοποιείται η ανάθεση ορισμένων αρμοδιοτήτων, που δεν έχουν κρίσιμη σημασία για τους

υφισταμένους και η απόφαση που εν τέλει θα παρθεί, ανήκει στον ηγέτη.

- **Συμμετοχικό στυλ ηγεσία:** Εκείνος ο ηγέτης που υιοθετεί το συγκεκριμένο στυλ, δείχνει μεγάλη εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο των υφισταμένων του και επίσης, συνυπολογίζει σημαντικά την κάθε άποψη, καθώς η διαδικασία, κατά την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις, ακολουθεί έναν τρόπο, ο οποίος είναι δημοκρατικός. Η επικοινωνία, είναι το κύριο στοιχείο για την ύπαρξη επιτυχία και οι κινητοποίηση των εργαζομένων πραγματοποιείται μέσω της υλικής και ηθικής αμοιβής. Το συμμετοχικό στυλ, είναι και το περισσότερο αποτελεσματικό στυλ ηγεσία και εκείνοι οι οργανισμοί που αποφασίζουν να το ακολουθήσει, παρουσιάζει περισσότερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα συγκριτικά με εκείνους που του περιβάλλει το αυταρχικό μοντέλο. (Μπουραντάς, 1992)

2.2.2 Μορφές ηγεσίας

Ένα πλήθος ερευνητών έχουν πραγματοποιήσει απόπειρες ομαδοποίησης των μορφών, μέσω των οποίων μπορεί να κάνει την εμφάνιση της η ηγεσία. Στη συνέχεια γίνεται η παράθεση των μορφών αυτών:

1. Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία, είναι μία μορφή ηγεσίας, η οποία είναι ισχυρή, καθώς επίσης και σύνθετη και αποτελεί απόρροια της περίπτωσης που ένας ή ένα πλήθος εκπαιδευτικών, εμπλέκεται με άλλα άτομα, μέσω ενός τρόπου, κατά τον οποίο οι διοικούντες, καθώς και οι εκπαιδευτικοί επιτυγχάνουν να ανεβάσουν ο ένας τον άλλον, σε επίπεδα αφοσίωσης τα οποία βρίσκονται υψηλότερα, όπως επίσης και αφιέρωσης, παρακίνησης, αλλά και ηθικότητας. Από τη μετασχηματιστική διαδικασία, τα κίνητρα που έχει ο ηγέτης και τα κίνητρα που έχει ο υφιστάμενος, ενοποιούνται. (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007) «Η μετασχηματιστική ηγεσία περιγράφει έναν συγκεκριμένο τύπο διαδικασίας άσκησης επιρροής, που αποβλέπει στην ενίσχυση της δέσμευσης αυτών που ακολουθούν και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι ηγέτες επιδιώκουν οι εκπαιδευτικοί να στηρίξουν το όραμά τους για το σχολείο και να ενισχύσουν τις ικανότητές τους, για να συμβάλουν στην επίτευξη του στόχου. Ο τύπος αυτός ηγεσίας εστιάζει κυρίως στη διαδικασία παρά σε συγκεκριμένα αποτελέσματα» (Bush & Glover, 2003)

Η μετασχηματιστική ηγεσία στοχεύει στην επίτευξη της δέσμευσης των μελών του οργανισμού, με γνώμονα την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, καθώς και στη βελτίωση των ικανοτήτων τους. Υπό το πρίσμα αυτών των προϋποθέσεων, καταβάλλεται μεγαλύτερη προσπάθεια από την πλευρά των μελών του οργανισμού, και μέσω αυτού αυξάνεται η παραγωγικότητά τους. (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999) Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας, παρουσιάζει σύνδεση με την καινοτομία, όπως επίσης και με το χαρισματικό ηγέτη, που έχει την ικανότητα να κάνει τα άλλα άτομα να ταυτίζονται με τις απόψεις που προβάλλει και διαθέτει το σύνολο των επικοινωνιακών χαρισμάτων, μέσω των οποίων του δίνεται η

δυνατότητα μετάδοσης του οράματος του, μέσω ενός πειστικού τρόπου. Οι ηγέτες, μέσω των οποίων παρέχονται κίνητρα, από τα οποία εμπνέονται οι άλλοι, ενθαρρύνονται τα μέλη της σχολικής μονάδας να λάβουν μέρος σε προσπάθειες για βελτίωση, παρέχουν υποστήριξη στα άτομα, βάσει των αναγκών του, μέσω της προώθησης καλύτερων πρακτικών, επιτυγχάνουν την εξασφάλιση των αναγκαίων μέσων που χρειάζεται, συμβάλλουν στη δημιουργία ενός συστήματος αξιών και έχουν υψηλού επιπέδου απαιτήσεις, από όλους. Μέσω αυτών, μεταδίδεται αισιοδοξία, σχετικά με τους στόχους που επιθυμείται να επιτευχθούν στο μέλλον. (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999)

Η μετασχηματιστική ηγεσία συγκαταλέγεται στις περισσότερο σημαντικές και αποδεκτές μορφές ηγεσίας και από το σύνολο των χαρακτηριστικών που αναφέρθηκαν, εστιάζει περισσότερο, ώστε να πραγματοποιήσει καινοτόμες μεταβολές εντός ενός οργανισμού μέσω της αποδοχής και του σεβασμού στο όραμα της επιχειρησιακής μονάδας. Μέσω των μετασχηματιστικών ηγετών πραγματοποιείται η δημιουργία νέου οράματος, το οποίο είναι συχνό φαινόμενο να παρουσιάζει διαφορές από το αρχικό στα εξής σημεία:

- Στον τρόπο, μέσω του οποίου εκφράζεται, είναι περισσότερο κατανοητός, όπως και επεξηγηματικός.
- Στην πραγματοποίηση του οράματος αυτού, που πλέον επιτυγχάνεται μέσω του ενεργού ρόλου του ηγέτη, μέσω της προσωπικής του δράσης.
- Μέσω του ηγέτη γίνεται διακριτός περισσότερος ενθουσιασμός και μεράκι σχετικά με τη δουλειά, συναισθήματα, τα οποία μεταβιβάζονται και στους υφισταμένους του.
- Στη συμπεριφορά που προβάλλει ο ηγέτης, όπου γίνεται παράδειγμα προς μίμηση, για το σύνολο των υφισταμένων του.
- Παρέχονται κίνητρα, μέσω της παρατήρησης και της επιβράβευσης. (Avolio, Bass, & Jung, 1999)

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πέρα από ότι απασχολούνται με τη διαχείριση της δομής, καλούνται να προβούν στην εισαγωγή αλλαγών, στα πλαίσια του οργανισμού, στην καθιέρωση μακροπρόθεσμων στόχων, στην παροχή διανοητικών ερεθισμάτων, στην προσφορά εξατομικευμένης στήριξης στη δημιουργία μίας αξιολογής σχολικής κουλτούρας, στην επίδειξη προσδοκιών υψηλών επιπέδων απόδοσης, στην εξάσκηση άριστων πρακτικών και σημαντικών οργανωτικών αξιών και είναι φίλοι, όπως και καθοδηγητές, για το ανθρώπινο δυναμικό. (Bass, 1985)

2. Διεκπεραιωτική – Συναλλακτική ηγεσία

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας, έχει τη βάση της στην ύπαρξη μίας αμοιβαίας ανταλλαγής μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων, όπου γίνεται χρήση των αμοιβών και των κυρώσεων, με σκοπό να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση. Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης, μπορεί σε μεταφορικό επίπεδο, να θεωρηθεί σα μία μορφή ηγεσίας, μέσω της οποίας χρησιμοποιούνται ανταλλάγματα. Σε αυτή την περίπτωση, ο ηγέτης χρησιμοποιεί ως μέσω,

για να επηρεάσει τους υφισταμένους του, τη διαδικασία συναλλαγής, υφίσταται η ύπαρξη μίας ανταμοιβής, η οποία είναι είτε κρυφή, είτε φανερή, ανάμεσα σε αυτού, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από τους ηγέτες και την αποτελεσματικότητα των σχολείων. Ο ρόλος που κατέχει ο ηγέτης στα πλαίσια αυτής της μορφής ηγεσίας, είναι τόσο εκείνου που συμμετέχει, όσο και εκείνου που καλύπτει το ρόλο του διαμεσολαβητή. Είναι εκείνος που έχει γνώση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και εκτελεί προσπάθειες ικανοποίησης τους, έναντι της εργασιακής τους απόδοσης. (Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007)

Στα πλαίσια αυτής τη μορφής ηγεσίας, υφίσταται η ύπαρξη μίας διαδικασίας, κατά την οποία διαπραγματεύονται οι επιθυμίες που έχει ο ηγέτης, καθώς επίσης και οι υφιστάμενοι, ώστε να πραγματοποιηθεί μία συμφωνία. Μέσω της θετικής ενίσχυση επιβραβεύεται η καλή εργασία, καθώς και η βελτιωμένη απόδοση. (Sergioianni, 1992) Είναι συχνό φαινόμενο, να υπάρχει σύγχυση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με τη συναλλακτική – διεκπεραιωτική. Υφίσταται η ύπαρξη όμως μίας διαφοράς, καθώς στα πλαίσια της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ο ηγέτης, καθώς οι υφιστάμενοι, επιθυμούν να πετύχουν τον ίδιο στόχο, διεπόμενοι από το ίδιο όραμα που έχει μεταδοθεί από τον ηγέτη. Ενώ, στα πλαίσια της συναλλακτικής – διεκπεραιωτικής ηγεσίας, το κάθε άτομο εργάζεται στα πλαίσια μία συμφωνίας με ένα σύνολο συγκεκριμένων ανταλλαγμάτων, χωρίς να παρουσιάζει σύνδεση με τα υπόλοιπα μέλη που απαρτίζουν τον οργανισμό, με οράματα που σχετίζονται με τη βελτίωση του. (Bass, 1990)

Η στήριξη της συναλλακτικής – διεκπεραιωτικής ηγεσίας, πραγματοποιείται μέσω της υλοποίησης του έργου της διοίκησης, βάσει συγκεκριμένων οδηγιών, βασιζόμενη πως οι αμοιβές, καθώς και οι τιμωρίες, θα αποτελέσουν τα κίνητρα για το ανθρώπινο δυναμικό. Οι διεκπεραιωτικοί ηγέτες, συνάπτουν μία συμφωνία με τα άτομα που απαρτίζουν το εργατικό δυναμικό, μέσω της οποίας σχηματίζεται ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα, σχετικό με τις αμοιβές και τις ποινές. Ο εργαζόμενος, παίρνει μισθό, καθώς και ένα πλήθος άλλων αμοιβών και στη συνέχεια, μέσω του οργανισμού ασκείται πλήρης εξουσία στον εργαζόμενο. Ο εργαζόμενος, είναι υπεύθυνος για τη δουλειά εκείνη που έχει αναλάβει και γίνεται δέκτης αμοιβών, για οποιαδήποτε επιτυχία και ποινές, σε περίπτωση αποτυχίας. Η συναλλακτική – διεκπεραιωτική ηγεσία, διέπεται από ένα πλήθος χαρακτηριστικών, που παρουσιάζονται παρακάτω:

- Την παροχή κινήτρων στο εργατικό δυναμικό μέσω της οργάνωση στόχων και της επιβολής ενός προγράμματος, σχετικό με αμοιβές και ποινές, το οποίο είναι ξεκάθαρο.
- Την άμεση σχέση, με εκείνη τη μορφή ηγεσίας, που θεωρείται παραδοσιακής, αν και πρόκειται για μία σύγχρονη μορφή ηγεσίας, στα πλαίσια μία εποχής που μεταβάλλεται συνεχώς.
- Ύπαρξη περισσότερων κοινών σημείων, με τη μετασχηματιστική ηγεσία. (Bass, 1990)

3. Συμμετοχική ηγεσία

Κύριο χαρακτηριστικό που διέπει τη συμμετοχική ηγεσία, αποτελεί το γεγονός πως οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσω της ομάδας. (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999) Βάσει

αυτής της λογικής, το σύνολο των μελών της ομάδας, είναι εφικτό να λάβουν μία θέση ηγετικού χαρακτήρα. Τη βάση της συγκεκριμένης αντίληψης, δημιουργούν οι δημοκρατικές δομές που συντελούν την κοινωνία και η πεποίθηση πως μέσω της συμμετοχής βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Εντός της κατηγορίας αυτή, αντίθετα με τις προηγούμενες, η άσκηση της ηγεσίας δεν πραγματοποιείται μόνο μέσω των προσώπων που καλύπτουν κάποια θεσμοθετημένη θέση εξουσίας, αλλά μέσω οποιοδήποτε μέλους που βρίσκεται στη σχολική κοινότητα. «Η συμμετοχική ηγεσία δίνει πρώτιστα έμφαση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει την έννοια της διανεμημένης ή κατανεμημένης ηγεσίας και συνδέεται με τις δημοκρατικές αξίες και την ενδυνάμωση. Η συμμετοχική ηγεσία στόχο έχει να οδηγήσει σε βελτιωμένα αποτελέσματα μέσω της δέσμευσης για εφαρμογή των αποφάσεων που έχουν συμφωνηθεί» (Bush & Glover, 2003).

4. Οραματική ηγεσία

Ο ηγέτης εκείνος που αποφασίζει να ακολουθήσει τη συγκεκριμένη μορφή ηγεσία, έχει όνειρα για μελλοντικό χρόνο και προβαίνει στη μετατροπή των ονείρων, σε εφικτούς στόχους. Η μετάδοση των στόχων αυτών πραγματοποιείται μέσω της παρακίνησης και της προτροπής των υφισταμένων του, με σκοπό να εκτελέσουν ό,τι καλύτερο μπορούν, ώστε να επιτευχθούν. Η συγκεκριμένη κατηγορία ηγετών, δεν ακολουθεί την παραδοσιακή μέθοδος της ηγεσίας, μέσω της διαδικασίας που καθοδηγούνται τα άτομα, αλλά εκδηλώνουν μία συμπεριφορά, στην οποία κυριαρχεί το αίσθημα της συνεργασίας, γεγονός, μέσω του οποίου πείθονται οι εργαζόμενοι πως έχουν ένα όραμα, που είναι κοινό. Εστιάζουν περισσότερο στις προοπτικές και όχι στα εμπόδια. Τα κύρια χαρακτηριστικά που εντοπίζονται εντός της οραματικής ηγεσίας είναι:

- Το προσωπικό, το ενδιαφέρον, η ενέργεια και η πίστη προς ένα σύνολο βασικών αξιών, τη διατήρηση των καλών σχέσεων, μέσω της ακολουθίας συμπεριφορών, μέσω των οποίων ενισχύεται το ενδιαφέρον προς τον άνθρωπο και την αντιμετώπιση του, με ζεστασιά, όπως και με σεβασμό.
- Τη δημιουργία έμπνευσης στους ανθρώπους, με σκοπό τη βελτίωση του εαυτού του και να ενισχυθεί η πίστη και η ελπίδα πως θα τα καταφέρουν.
- Την αλλαγή παλαιών μεθόδων ηγεσίας και η δημιουργία μίας σειράς από αντισυμβατικά παραδείγματα και στρατηγικές απόδοσης.
- Την παροχή κινήτρων, με σκοπό την πραγματοποίηση του νέου οράματος από τη βαθιά και τη συστημική σκέψη.
- Την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και μίας σειράς από ομαδικές δραστηριότητες. (Brownell, 2006)

5. Διοικητική ηγεσία

Στα πλαίσια που ασκείται η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας, δίνεται έμφαση στη διαδικασία εκείνη, κατά την οποία διεκπεραιώνονται οι υποχρεώσεις, από την πλευρά των εργαζομένων. Η πλειονότητα των προσεγγίσεων, θεωρούν πως η συμπεριφορά που εκδηλώνεται από την

πλευρά των μελών του οργανισμού, διέπεται κατά κύριο λόγο, από λογική. Μόνο εκείνα τα άτομα που καλύπτουν επίσημες, καθώς επίσης και υψηλές θέσεις, στα πλαίσια της ιεραρχίας, προβαίνουν στην άσκηση εξουσίας και επιρροή. (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999). «Στη διευθυντική ηγεσία έμφαση δίνεται στα καθήκοντα και τη συμπεριφορά του επικεφαλής. Η συμπεριφορά των μελών του οργανισμού είναι λογική και η επιρροή ασκείται μέσω της δικαιοδοσίας που παρέχει η θέση στην ιεραρχία του οργανισμού. Το μοντέλο αυτό είναι παρόμοιο με το μοντέλο μάνατζμεντ» (Bush & Glover, 2003).

6. Ηθική ηγεσία

Η ηθική ηγεσία αποτελεί την επίδειξη μίας συμπεριφοράς, που θεωρείται κανονιστικά κατάλληλη, μέσω των προσωπικών δράσεων και διαπροσωπικών σχέσεων, καθώς και τη προώθηση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς προς τους υφισταμένους. (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009) Βασικά στοιχεία που συντελούν την ηθική ηγεσία είναι οι αξίες και η ηθική των ηγετών. Η εξουσία, καθώς επίσης και η επιρροή, αποτελούν απόρροια των αντιλήψεων σε σχέση με το τι θεωρείται σωστό και καλό. (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999). Η ηθική ηγεσία έχει τη βάση της σε ένα πλήθος τριών αξόνων:

- Στον ηθικό χαρακτήρα που διέπει τον ηγέτη.
- Στην ηθική νομιμοποίηση του οράματος, αλλά και των αξιών του εκάστοτε ηγέτη, τα οποία οι υφιστάμενοι μπορεί να ακολουθήσουν ή να απορρίψουν.
- Στην ηθική που διέπει τις επιλογές και τις ενέργειες, που λαμβάνουν μέρος οι ηγέτες, συλλογικά. (Fry & Slocum, 2009)

Στην ηθική ηγεσία σημαντικό ρόλο έχουν τόσο οι κοινές αντιλήψεις, όσο και τα ιδανικά που διέπουν τα μέλη του οργανισμού, βάσει των οποίων ορίζονται οι υποχρεώσεις, καθώς και τα καθήκοντα αυτών. Το εκπαιδευτικό προσωπικό ανταποκρίνεται στην κοινή δέσμευση και αισθάνονται εξάρτηση μεταξύ τους. (Sergionanni, 1992) Ιδιαίτερα βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης μορφής ηγεσίας, είναι επιπλέον ένα σύστημα αξιών, ενώ ταυτόχρονα υφίσταται η ύπαρξη μεγάλης σύνδεσης ανάμεσα στις πράξεις και στις αρχές, η αντίληψη σχετικά με τα πράγματα, γίνεται βάσει αξιών του οργανισμού και η λήψη των αποφάσεων πραγματοποιείται και εν συνεχεία, αξιολογείται, στα πλαίσια ηθικών όρων. «Η ηθική ηγεσία βασίζεται στις αξίες και πεποιθήσεις των ηγετών. Η προσέγγιση είναι παρόμοια με το μετασχηματιστικό μοντέλο με τη διαφορά τι στην ηθική ηγεσία υπάρχει μία πιο ισχυρή βάση αξιών, που μπορεί να είναι πνευματική. Η ηθική ηγεσία προσφέρει στο σχολείο μία σαφή αίσθηση σκοπού» (Bush & Glover, 2003).

7. Μεταμοντέρνα ηγεσία

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσία είναι σχετικά καινούρια, και βασίζεται σε ένα πλήθος μεταμοντέρνων αντιλήψεων. Σημαντικό στοιχείο, μέσω του οποίου χαρακτηρίζεται η μεταμοντέρνα ηγεσία είναι πως επικεντρώνεται στις εμπειρίες κάθε ατόμου, αλλά και στη σημασία που αποδίδει το άτομο, σε καθεμία από εκείνες. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν υφίσταται η ύπαρξη μόνο μίας πραγματικότητας και υφίσταται η απόδοση περισσότερων από μία

ερμηνειών μίας κατάστασης. (Bush & Glover, 2003) Μέσω των Bush & Glover (2003), ορίζεται η μεταμοντέρνα ηγεσία ως εκείνη που εστιάζει στο σύνολο των υποκειμενικών εμπειριών, που είναι εφικτό να έχουν οι ηγέτες, καθώς και στο σύνολο των διαφορετικών ερμηνειών, που δίνονται στα γεγονότα, μέσω διαφορετικών προσώπων. Τονίζουν πως: «η πραγματικότητα δεν είναι αντικειμενική αλλά δομείται από τις διαφορετικές εμπειρίες των μελών του οργανισμού και η μόνη οδηγία που ακολουθούν οι ηγέτες που υποστηρίζουν αυτή την προσέγγιση, είναι η αναγνώριση της σημασίας του ατόμου.»

8. Διαπροσωπική ηγεσία

Όπως γίνεται διακριτό, η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας έχει τη βάση της στις σχέσεις, που δημιουργούνται μεταξύ των ηγετών και των εκπαιδευτικών, των μαθητών και όσων εμπλέκονται στη διαδικασία της εκπαίδευσης. Η προσέγγιση που ακολουθείται από τους ηγέτες, έχει συνεργατική μορφή και είναι εφικτό παράλληλα να λάβει και μία διάσταση ηθικού περιεχομένου. Οι συγκεκριμένοι ηγέτες, έχουν καταφέρει να αναπτύξουν σημαντικά τις διαπροσωπικές τους ικανότητες και μέσω αυτού, του δίνεται η δυνατότητα να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά, με το σύνολο των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της εκπαίδευσης, και το σύνολο εκείνων που βρίσκονται έξω από τη σχολική μονάδα. (Bush & Glover, 2003)

9. Συγκυριακή ηγεσία

Η δημιουργία της συγκεκριμένης μορφής εργασίας, πραγματοποιήθηκε για να είναι εφικτή η ανταπόκριση της στο σύνολο όλων των περιστάσεων, που μπορεί να συμβούν εντός ενός σχολείου, οι οποίες είναι αρκετές σε πλήθος και παρουσιάζουν διαφορές μεταξύ τους. Έτσι, αυτή η μορφή έλαβε το όνομα συγκυριακή ηγεσία και οι ηγέτες εκείνοι που αποφασίζουν να την ακολουθήσουν, επιλέγουν βάσει της περίπτωσης που βρίσκονται αντιμέτωποι και των συνθηκών που επικρατούν, εκείνη που θεωρείται η περισσότερο κατάλληλη μορφή ηγεσίας. (Bush & Glover, 2003) Οι ηγέτες, οι οποίοι είναι άτομα που καλύπτουν επίσημες θέσεις εξουσίας, χρειάζεται να έχουν στη διάθεση τους ένα μεγάλο εύρος από πρακτικές ηγεσίας, να έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζονται εύκολα και ανάλογα την περίπτωση και η επιρροή που θα αποφασίσουν να ασκήσουν, βασίζεται κατά βάση από το εύρος που λαμβάνουν οι ικανότητες τους. (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999) Αποτελεί μία μορφή ηγεσία, χωρίς να διέπεται από ένα σύνολο συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, αλλά με την ύπαρξη ενός γενικού πλαισίου, που δείχνει ότι οι ηγέτες θα προβαίνουν στην αντιμετώπιση κάθε ενός μοναδικού προβλήματος που προκύπτει και χρειάζεται να επιλύσουν. (Bush & Glover, 2003)

10. Εκπαιδευτική ηγεσία

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας επικεντρώνεται στη συμπεριφορά που παρουσιάζουν οι εκπαιδευτικοί, όταν διδάσκουν, αλλά και όταν αναμιγνύονται, γεγονός το οποίο επιδρά στην ανάπτυξη των μαθητών, αλλά και της μάθησης που θα λάβουν. (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999) Οι ηγέτες, υποστηρίζουν τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα, που θέτουν ως

προτεραιότητα την ποιότητα που φέρει η διδασκαλία. Ο ρόλος που κατέχει ο ηγέτης στα πλαίσια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, δε θυμίζει το ρόλο που λαμβάνει ο παραδοσιακός διευθυντής, αφού δε δαπανά το χρόνο του, επικεντρωμένος μόνο σε καθήκοντα της διοίκησης. Ο ηγέτης – διευθυντής, γνωρίζει για τη ζωή των τάξεων, συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς και τους παροτρύνει να προβούν στη θέση εκπαιδευτικών στόχων, αναγνωρίζει πως το σύνολο των ατόμων, είναι μαθητευόμενοι και μέσω αυτού, προσφέρονται οι πόροι που χρειάζονται για τη μάθηση και ενισχύονται οι ευκαιρίες μάθησης για τους μαθητές, αλλά και για τους εκπαιδευτικούς. «Η εκπαιδευτική ηγεσία εστιάζει στη διδασκαλία και τη μάθηση και στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, όταν εργάζονται. Η επιρροή της στοχεύει στη βελτίωση της μάθησης των μαθητών μέσω των εκπαιδευτικών. Έμφαση δίνεται στην κατεύθυνση και την αποτελεσματικότητα της επίδρασης παρά στη διαδικασία της επιρροής» (Bush & Glover, 2003).

2.3 Ο ρόλος που κατέχει ο διευθυντής στην ηγεσία της εκπαίδευσης

Η λειτουργία της σχολικής μονάδας πραγματοποιείται μέσω ενός σύνθετου τρόπου, που επηρεάζεται και οργανώνεται μέσω πολλών ανθρώπινων παραγόντων. Κατά βάση, ο παράγοντας που αφορά το διευθυντή τους σχολείο, διέπεται από ένα ρόλο, ο οποίος είναι πολύπλευρος. Εντός του άρθρου 27 της Κανονιστικής Υπουργικής Απόφασης 105657/2002 (καθηκοντολόγιο), αναφέρονται τα εξής : «Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός-παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό». Πιο συγκεκριμένα, μέσω του διευθυντή του σχολείου (Κουντούρης, 2011):

- Καθοδηγείται η σχολική κοινότητα, με σκοπό να τεθούν υψηλοί στόχοι και να εξασφαλιστούν οι προϋποθέσεις για να επιτευχθούν, για τη δημιουργία μία σχολικής μονάδας δημοκρατικής και ανοιχτής στην κοινωνία.
- Καθοδηγούνται και βοηθούνται οι εκπαιδευτικοί κατά το έργο τους και ιδιαίτερα οι νεότεροι, αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες τόσο εκπαιδευτικού χαρακτήρα, όσο και παιδαγωγικού και χρειάζεται να θεωρείται παράδειγμα.
- Πραγματοποιούνται προσπάθειες, με σκοπό η σχολική μονάδα να μετατραπεί στη στοιχειώδη μονάδα επιμόρφωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού, σε ζητήματα διοικητικού, παιδαγωγικού και επιστημονικού χαρακτήρα.
- Συντονίζεται το έργο των εκπαιδευτικών, καθώς προΐσταται αυτών. Συνεργάζεται με εκείνους ισότητα, διεπόμενοι με ένα πνεύμα αλληλεγγύης. Μέσω αυτού διατηρείται και ενισχύεται η συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνονται οι αντιθέσεις, ενθαρρύνονται οι πρωτοβουλίες του εκπαιδευτικού προσωπικού, εμπνέονται και παρέχονται θετικά κίνητρα σε εκείνους.
- Ελέγχεται η πορεία που θα λάβουν οι εργασίες και κατευθύνονται οι εκπαιδευτικοί, με σκοπό την έγκαιρη ανταπόκριση τους στις υποχρεώσεις που έχουν αναλάβει.
- Τέλος, μέσω αυτού, αξιολογούνται οι εκπαιδευτικοί, όπως ορίζεται από τη νομοθεσία,

βάσει των στόχων που επιθυμείται να επιτευχθούν μέσω της αξιολόγησης.

Στα πλαίσια της ίδιας Υπουργικής Απόφασης εμπεριέχονται και τα παρακάτω άρθρα:

- Άρθρο 28. Γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών των σχολείων
- Άρθρο 29. Καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σε σχέση με το σύλλογο των διδασκόντων.
- Άρθρο 30. Καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σε σχέση με τους Σχολικούς Συμβούλους, το Διευθυντή εκπαίδευσης και τον Προϊστάμενο του Γραφείου.
- Άρθρο 31. Καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σε σχέση με τους μαθητές.
- Άρθρο 32. Καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές της εκπαίδευσης.

Εντός αυτών των έξι άρθρων πραγματοποιείται η παρουσίαση του ρόλου που κατέχει ο διευθυντής του σχολείου, στο σύνολο των επιπέδων. Έτσι, γίνεται διακριτό πως ο διευθυντής εντοπίζεται στο επίκεντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ταυτόχρονα, βρίσκεται σε συνεχή επαφή και αλληλεξάρτηση με το σύνολο των υπόλοιπων ανθρώπινων πόρων. Το σύνολο λοιπόν των άλλων συντελεστών της εκπαίδευσης, συμμετέχουν, καθώς επίσης επηρεάζουν την εκπαιδευτική πράξη, στο σχολικό επίπεδο, μέσω του διευθυντή. Επιπλέον, μέσω του περιεχομένου του άρθρου 27 προκύπτει το εξής : «Τα όργανα της διοίκησης είναι το ένα σκέλος της εκπαιδευτικής ιεραρχίας και τα όργανα της επιστημονικής και παιδαγωγικής καθοδήγησης είναι το άλλο σκέλος. Οι δυο αυτοί κλάδοι τέμνονται στο πρόσωπο του διευθυντή του σχολείου. Αυτός στο σχολείο του είναι συγχρόνως και διοικητικός αλλά και επιστημονικός-παιδαγωγικός προϊστάμενος. Είναι λοιπόν ο πολυτιμότερος κρίκος της εκπαιδευτικής ιεραρχίας».

Κάθε διευθυντής λοιπόν, είναι απαραίτητο να επικεντρώνεται σε δύο βασικά στοιχεία. Πρώτα, στο σύνολο των αποτελεσμάτων που φέρει η σχολική μονάδα (προσανατολισμός προς το έργο) και στη συνέχεια, στις σχέσεις εκείνες, των οποίων η δημιουργία πραγματοποιείται εντός της σχολικής μονάδας (προσανατολισμός προς το ανθρώπινο δυναμικό). Ένα διευθυντής ενός σχολείου είναι αναγκαίο να (Κουντούρης, 2011):

- Κατανοεί πως η σχολική μονάδα χρειάζεται να προβεί στην οργάνωση και στην εκτέλεση ενός σημαντικού έργου, στα πλαίσια του διδακτικού και γνωστικού τομέα. Να βρίσκεται σε συνεργασία με το σύλλογο των διδασκόντων, το σύνολο των οργάνων διοίκησης και το σύνολο των οργάνων της επιστημονικής και παιδαγωγικής καθοδήγησης, με σκοπό να οργανωθεί αυτό το έργο, όπως επίσης να παρακολουθεί και να καθοδηγεί τη διαδικασία προγραμματισμού και να έχει τη δυνατότητα αξιολόγησης τόσο της πορείας του έργου, όσο και του συνολικού αποτελέσματος.
- Έχει την ικανότητα να δημιουργεί εντός της σχολικής κοινότητας και γενικά εντός των πλαισίων του σχολείου, το αναγκαίο κλίμα, μέσω του οποίου θα γίνει δυνατό να υλοποιηθεί σωστά η ομαδική λειτουργία, να παρέχει υποστήριξη στο διδακτικό προσωπικό, να συνεργάζεται, να λειτουργεί με ομαδικό τρόπο, ώστε να εκτονωθούν σύμμετρα οι εντάσεις και γενικότερα, μέσω αυτού να προωθείται η συλλογική λειτουργία.

Χρειάζεται επίσης να κατανοεί, όπως και να αποδέχεται πως (Κουντούρης, 2011):

- Μέσω του σημερινού ανοιχτού σχολείου, πραγματοποιείται η λειτουργία και η υλοποίηση της λειτουργίας τους εντός των πλαισίων που δημιουργεί ένα συγκεκριμένο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον, βρίσκεται σε επικοινωνία με το περιβάλλον αυτό, γίνεται δέκτης των επιρροών και αντίστοιχα επηρεάζει και εκείνος με τη σειρά του. Ο διευθυντής, είναι επιπλέον σημαντικό να κατανοεί την αξία που φέρουν όλες οι καινοτόμες εκπαιδευτικές δράσεις, και να φροντίζει, μέσω ενός αρμονικού τρόπου, να αφομοιωθούν εκείνες μέσω του εκπαιδευτικού συστήματος, στο επίπεδο εκείνο που βρίσκεται το δικό του σχολείο. Στο σύνολο τέτοιων εκπαιδευτικών καινοτομιών, εμπεριέχεται η αγωγή σχετικά με το περιβάλλον, την υγεία, την κατανάλωσης, την καλλιτεχνική και αισθητική αγωγή, τον αθλητισμός, κτλπ.
- Το σύνολο των παιδαγωγικών συνεδριάσεων από την πλευρά του συλλόγου των διδασκόντων, στα πλαίσια των οποίων πραγματοποιείται η πρόοδος του διευθυντή, αποτελεί μία καλή ευκαιρία για να ανταλλαχθούν απόψεις, να πραγματοποιηθούν διάλογοι και επικοινωνία και χρειάζεται να αποτελέσουν μέρος της ζωής της σχολικής μονάδας και να αφομοιωθούν στην κουλτούρα του.

Βάσει των παραπάνω, γίνεται διακριτό πως στα πλαίσια του σύγχρονου σχολείου, ο διευθυντής δεν κατέχει μόνο το ρόλο του διοικητικού και λειτουργικού προϊσταμένου. Είναι κατά βάση ο εκπαιδευτικός, όσο και ο παιδαγωγός. Αυτό ωστόσο, δε συνεπάγεται πως απαλλάσσεται από το σύνολο όλων των ευθυνών, που διέπουν την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Αντίθετα, η καλή λειτουργία, αποτελεί την προϋπόθεση και μέσο, για να επιτευχθεί ο σκοπός. Ο σκοπός ουσιαστικά, αποτελεί την παραγωγή εκπαιδευτικού έργου, εντός του τομέα της μάθησης και της αγωγής. Μέσω του Πυργιωτάκη (2002) γράφτηκε: «... Οι διευθυντές των δημοτικών μας σχολείων ασχολούνται κυρίως με τυπικά διαχειριστικά θέματα της καθημερινότητας, φροντίζουν για τον καφέ των δασκάλων, αλλάζουν τις χαλασμένες κλειδαριές με τα εργαλεία που χειρίζονται οι ίδιοι, παρεμβαίνουν όταν υπάρχουν διενέξεις και αν δεν επιδεινώνουν μπορεί να εξομαλύνουν την κατάσταση. Γενικώς δρουν πυροσβεστικά και στην καλύτερη περίπτωση κρατούν κάποιες ισορροπίες. Πολύ σπάνια οι διευθυντές ασχολούνται με το να φέρουν νέες ιδέες για ανανέωση και αναβάθμιση του σχολείου, σπανιότερα ακόμη αναπτύσσουν πρωτοποριακές σκέψεις που προάγουν το φαινόμενο της αγωγής ή αναπτύσσουν δραστηριότητες που προβάλλουν και αναδεικνύουν το σχολείο στην τοπική κοινωνία και δίνουν κύρος στον εκπαιδευτικό ανεβάζοντας το κοινωνικό του γόητρο...». Και παρακάτω : «...Κάθε διευθυντής οφείλει να έχει ένα όραμα για το σχολείο του. Να ξέρει προς τα πού κατευθύνεται. Αυτό το όραμα οφείλει να το παρουσιάζει στην αρχή της σχολικής χρονιάς στο προσωπικό, να ακούει με προσοχή όλους και όπου χρειαστεί να το αναδιαμορφώνουν από κοινού. Για την υλοποίησή του απαιτούνται συγκεκριμένες ενέργειες και δράσεις. Αυτές οι ενέργειες και οι δράσεις πρέπει να αναζητηθούν, να συζητηθούν και να αποφασιστούν από κοινού με το διδακτικό προσωπικό του σχολείου. Μέσα από τον σχεδιασμό αυτόν προκύπτει μια μορφή αυτοπροσδιορισμού του

σχολείου, με τρόπο συνειδητό. Εννοείται ότι δεν καταργούνται ούτε αναιρούνται οι σκοποί και οι στόχοι που τίθενται από την επίσημη Πολιτεία. Το σχολείο παραμένει και επιμένει στους σκοπούς και τους στόχους, όπως ορίζονται από τα Αναλυτικά Προγράμματα, αλλά αυτοπροσδιορίζεται με τις δραστηριότητες που επιλέγει για την εκπλήρωση αυτών των στόχων και των σκοπών...».

Η σημερινή εποχή, χαρακτηρίζεται μέσω πολλών εξελίξεων στο σύνολο όλων των τομέων. Όπως γίνεται διακριτό και παραπάνω, το σύνολο όλων αυτών των εξελίξεων επηρεάζουν σημαντικά τον εκπαιδευτικό χώρο. Υλοποιείται λοιπόν μία σειρά αναπροσαρμογών, όπως είναι η εφαρμογή νέων προσεγγίσεων διδασκαλίας, καθώς και μεθοδολογία, πραγματοποιείται η διαμόρφωση νέων σχέσεων μεταξύ του διδάσκοντος και των διδασκομένων, προκαλώντας αλλαγές στο ρόλο, καθώς και στο προφίλ, αλλά και στην επαγγελματική ενδυνάμωση του εκπαιδευτικού προσωπικού. Το σύνολο των ενδυναμωμένων εκπαιδευτικών, συμβάλλουν ώστε να προοδεύσει και να εξελιχθεί το σχολείο, όπως επίσης και στα επίπεδα αποτελεσματικότητας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3.1 Η έννοια της διοίκησης

Σχετικά με το όρο «διοίκηση ή management των επιχειρήσεων», είναι γνωστό πως δεν υφίσταται η ύπαρξη ξεκάθαρης αντίληψης ακόμα και από άτομα που ασχολούνται με μία δραστηριότητα επιχειρηματικού περιεχομένου, εξαιτίας, πως ο καθένας μπορεί να αντιλαμβάνεται ή και να βιώνει το συγκεκριμένο όρο μέσω διαφορετικών τρόπων. Είναι λοιπόν φανερό, πως η αποδοχή της έννοιας που κατέχει ο όρος, βασίζεται στο παρελθόν, στην πείρα και στην ευρύτητα που παρουσιάζουν οι ασκούμενες δραστηριότητες των ανθρώπων. Έχει δοθεί πλήθος διαφορετικών ορισμών για το management. Μέσω του ενός αναφέρεται πως είναι ένα σύνολο από ενέργειες, μέσω των οποίων γίνεται εφικτή η ολοκλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί από μία κοινωνική οργάνωση, εκμεταλλευόμενοι μόνο ένα πλήθος συγκεκριμένων πόρων. Μέσω ενός άλλου αναφέρεται πως αποτελεί τη λειτουργία, μέσω της οποίας επιτρέπεται να ολοκληρωθούν επιτυχώς τόσο τα αποτελέσματα, όσο και οι στόχοι, από άλλους ανθρώπους. Εκείνος ο ορισμός που θεωρείται πως είναι ο περισσότερο κοινός είναι ο εξής, μέσω του οποίου θεωρείται και ορίζεται το management, ως το σύνολο των παρακάτω διαδικασιών, εντός του οποίου εμπεριέχεται ο προγραμματισμός (planning), η οργάνωση (organizing), η διεύθυνση (directing) και ο έλεγχος (controlling), των οποίων η άσκηση πραγματοποιείται εντός μίας επιχειρησιακής μονάδα ή ενός οργανισμού, ώστε να ολοκληρωθούν με αποτελεσματικότητα οι στόχοι που έχουν τεθεί. (Βάθης, Μπουραντάς, Παπακωνσταντίνου, & Ρεκλείτης, 1999)

Γίνεται πλέον διακριτό, πως η έννοια του management έχει άμεση σχέση με την αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής μονάδας. Είναι δηλαδή η βασική προϋπόθεση για να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά οι πόροι, δηλαδή οι συντελεστές παραγωγής που έχει στη διάθεση της μία επιχείρησης και να επιτευχθούν οι στόχοι. Η σχέση μεταξύ του management και της αποτελεσματικότητας μίας επιχειρησιακής μονάδας, γίνεται εντονότερα φανερή μέσω της παρατήρησης των αποτελεσμάτων που φέρουν οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί που δεν εφαρμόζουν κανένα προγραμματισμό και οργάνωση, όπως και κανένα έλεγχο και δεν εκτελούν σωστή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. (Βάθης, Μπουραντάς, Παπακωνσταντίνου, & Ρεκλείτης, 1999) Το management στο ρόλο της λειτουργίας, έχει παρατηρηθεί από την αρχαιότητα, αν και η γνώση σχετικά με αυτό, ξεκίνησε να οργανώνεται συστηματικά από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα.

Ο Frederick Taylor (1865 – 1915), αποτέλεσε έναν από τους θεμελιωτές του τομέα της Οργάνωσης και Διοίκησης. Μέσω του συγγράμματός του «Αρχές Επιστημονικού Management», αναδείχθηκε ο πατέρας της συγκεκριμένης επιστήμης. Είχε την πεποίθηση, πως η αύξηση των επιπέδων παραγωγικότητας αποτελούσε τη μοναδική λύση, για να εξασφαλιστούν υψηλή μισθοί, καθώς και μεγαλύτερα κέρδη. Παράλληλα, υποστήριζε πως μέσω της εφαρμογής μίας σειράς από επιστημονικές μεθόδους, ήταν εφικτή η πραγματοποίηση αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται ανθρώπινη εργασία,

άσκοπα. Επίσης, πως οι εργοδότες, καθώς και οι εργαζόμενοι χρειάζεται να σταματήσουν να πιστεύουν πως η διανομή των κερδών αποτελούσε το βασικό πρόβλημα και χρειάζεται να επικεντρωθούν στην όσο το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, στα πλαίσια ενός κλίματος που διέπεται από κατανόηση και καλή συνεργασία.

Ο Henri Fayol (1841 – 1925), ο οποίος ήταν γάλλος μηχανικός, χαρακτηρίζεται ως ο πατέρας (Βάθης, Μπουραντάς, Παπακωνσταντίνου, & Ρεκλείτης, 1999) μετά τον Taylor. Στην Ευρώπη αποτέλεσε το θεμελιωτή της επιστημονικής ανάδειξης της Οργάνωσης και της Διοίκησης. Σχετικά με τις αρχές που διέπουν το management, εστίασε σημαντικά στα υψηλά επίπεδα ιεραρχίας που εντοπίζονται στην οργανωτική και διοικητική πυραμίδα και πραγματοποίησε την ανάλυση των καθηκόντων που είναι αρμόδια τα διοικητικά στελέχη. Μέσω αυτού, υποστηρίχθηκε πως το σύνολο διάφορων και ποικίλων ενεργειών ή δραστηριοτήτων εντός μίας επιχειρησιακής μονάδας, παρά τις διαφορές που γίνονται διακριτές μεταξύ τους, είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί η ένταξη τους εντός ορισμένων κατηγοριών, οι οποίες φέρουν την ονομασία «επιχειρησιακές λειτουργίες» και εντός αυτών εντοπίζεται η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, ασφάλεια σχετικά με τον εργαζόμενο, αλλά και με την περιουσία, η λογιστική. Εντός των λειτουργιών αυτών, τοποθετεί και τις λειτουργίες που αφορούν της διοίκηση, οι οποίες είναι οι εξής: σχεδιασμός, πρόβλεψη, οργάνωση, διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, συντονισμός και έλεγχος. Το σύνολο των εργασιών αυτών, μέσω των οποίων συντίθενται οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα, με τη συμβολή μικρών παραλλαγών, το βασικό τμήμα που συντελεί τη θεωρία του management. (Βάθης, Μπουραντάς, Παπακωνσταντίνου, & Ρεκλείτης, 1999)

Ο Max Weber (1864-1920), αποτέλεσε έναν άλλον εκπρόσωπο της κλασικής θεωρίας, Εκείνος απασχολήθηκε με μεθόδους, μέσω των οποίων ερευνώνται οι κοινωνικές επιστήμες και εστίασε περισσότερο στο φαινόμενο της διοίκησης. Μέσω αυτού, υποστηρίχθηκε πως η γραφειοκρατία αποτελεί το καλύτερο και το πιο αποδοτικό μέσο, για να ασκηθεί έλεγχος προς τους ανθρώπους. Το ίδιο υφίσταται και εντός του τομέα της διοίκησης. Βάσει όσων υποστηρίζει, η γραφειοκρατία, που δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μία θεωρία σχετική με την οργάνωση, μέσω της οποίας, ικανοποιούνται κατά βάση οι ανάγκες που προέρχονται από τις μεγάλες και πολύπλοκες επιχειρησιακές μονάδες. Ως βασικά της χαρακτηριστικά, αναφέρει το σύνολο των αυστηρά καθορισμένων αρμοδιοτήτων, των απόλυτων κανόνων και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος, που αφορά την οργάνωση. (Βάθης, Μπουραντάς, Παπακωνσταντίνου, & Ρεκλείτης, 1999)

Τη σημερινή εποχή, οι προσεγγίσεις εκείνες που έχουν σχέση με το σύνολο των διάφορων διαστάσεων που λαμβάνουν το management και οι οργανώσεις, επιφέρουν τη δημιουργία του επιστημονικού τους υπόβαθρου, βάσει άλλων επιστημών, όπως είναι τα μαθηματικά, η οικονομία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η ψυχολογία και άλλες και μέσω αυτών οριοθετούνται επιμέρους κλάδοι ή μία σειρά επιστημονικών προσεγγίσεων της ευρύτερης επιστήμης του management. (Βάθης, Μπουραντάς, Παπακωνσταντίνου, & Ρεκλείτης, 1999) Η διοίκηση, όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχει οριστεί σε μία διαδικασία που απαρτίζεται από

τέσσερις βασικές λειτουργίες, του προγραμματισμού ή του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Μέσω της σωστής υλοποίησης των λειτουργιών της διοίκησης επιτυγχάνεται η αποτελεσματική διοίκηση, των οποίων η πραγματοποίηση επιτυγχάνεται σε καθημερινή βάση εντός μίας επιχειρησιακής μονάδας, έρχονται σε αλληλεπίδραση και είναι οριακά αδύνατος ο διαχωρισμός τους, από όποιον εντοπίζεται εκτός αυτής. Η διαδικασία εκτέλεσης της αποτελεσματικής διοίκησης, έχει ως σημείο αφετηρίας τον προγραμματισμό, συνεχίζεται με την οργάνωση, καθώς και με τη διεύθυνση και ολοκληρώνεται στο σημείο που επιτυγχάνεται ο έλεγχος, που μέσω αυτού προκαλείται η αναθεώρηση ή μη, του προγραμματισμού.

Επίσης, βασική λειτουργία της Διοίκησης Επιχειρήσεων είναι η διαδικασία κατά την οποία λαμβάνονται αποφάσεις εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού, η οποία έχει σχέση με το σύνολο όλων των άλλων και για το συγκεκριμένο λόγο, είναι σύνηθες να μη γίνεται αναφορά αυτή σε μία ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης. (Βάθης, Μπουραντάς, Παπακωνσταντίνου, & Ρεκλείτης, 1999).

3.2 Οι αρχές και η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού εντός της σχολικής μονάδας

Στη σημερινή εποχή, οι ανάγκες που έχουν δημιουργηθεί σχετικά με την αναγκαία ποιότητα, καθώς και την αποτελεσματικότητα που φέρουν οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες, όπως είναι η ύπαρξη της ανάγκης για λογοδοσία από τη μεριά των εκπαιδευτικών μονάδων και οργανισμών, αποτελούν απόρροια από τρεις βασικές κοινωνικές τάσεις. Στην πρώτη θέση, είναι εκείνη που αφορά τις νέες εξελίξεις και τα ερευνητικά δεδομένα στα πλαίσια της παιδαγωγικής, της ψυχολογίας και της εκπαιδευτικής τεχνολογίας, στη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα. Στη δεύτερη θέση, εντοπίζεται η τάση που αφορά τους διαρκώς αυξανόμενους οικονομικούς πόρους, που διατίθενται για την πραγματοποίηση της εκπαίδευσης. Στην Τρίτη θέση, εντοπίζεται η απαίτηση από τη μεριά που βρίσκονται οι μαθητές, οι γονείς αυτών και η ευρύτερη κοινωνία, σχετικά με τη βελτίωση των επιπέδων ποιότητας που βρίσκεται η παρεχόμενη εκπαίδευση. (Φασουλής, 2011)

Το σύνολο των θεωρητικών προσεγγίσεων της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» (Δ.Ο.Π.) – «Total Quality Management» (T.Q.M.), βασίζονται στο γεγονός πως η ποιότητα είναι απόρροια που προέρχεται από τη συνεχή πρόοδο της διαδικασίας, στο σύνολο όλων των επιπέδων της ιεραρχίας του εκάστοτε οργανισμού και εστιάζει στα εξής σημεία (Φασουλής, 2011):

- Στα πλαίσια μίας συνεχόμενης και διαμορφωτικής διαδικασίας, η οποία βασίζεται στη βελτίωση των επιπέδων ποιότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών εκείνων, που παρέχονται προς τους πελάτες, και στην περίπτωση του εκπαιδευτικού τομέα, το ρόλο των πελατών των έχουν οι μαθητές, οι γονείς, το εκπαιδευτικό προσωπικό, καθώς επίσης και η κοινωνία.

- Σε ένα τρόπο που πραγματοποιείται η σκέψη και η δραστηριοποίηση, ώστε να γίνει εφικτή η συνεχής πρόοδος στον οργανισμό, στο σύνολο του. Οι εφαρμογή καινοτόμων ιδεών και πράξεων είναι απαραίτητες, για να γίνει παρέχονται υπηρεσίες, υψηλού ποιοτικού επιπέδου.
- Στα πλαίσια ενός συστήματος, που βασίζεται σε μία φιλοσοφία, η οποία χαρακτηρίζεται ως έντονα ανθρωποκεντρική, και μέσω αυτής υποστηρίζεται πως το κάθε άτομο είναι ικανό, αλλά διέπεται και από την επιθυμία να προβαίνει στην προσφορά ποιοτικής εργασία και είναι άξιος σεβασμού.

Το σύνολο των βασικών αυτών παραδοχών, καλύπτει ολόκληρο τον οργανισμό και κεντρίζουν το ενδιαφέρον για τη βελτίωση της ποιότητα, και στην πιο αποτελεσματική εκμετάλλευση των ανθρώπινων πόρων, που αναγορεύεται σε ένα παράγοντα, του οποίου η σημασία είναι στρατηγικού επιπέδου. Η έννοια της Διοίκησης «Ολικής Ποιότητας», στα πλαίσια της εκπαίδευση είναι μία φιλοσοφία, ένα σύνολο από αρχές, που αποτελούν τη βάση για συνεχή βελτίωση και εντός αυτή, εντοπίζεται η υλοποίηση μίας σειρά από ποιοτικές μεθόδου, μέσω της χρήσης και της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, στοχεύοντας στην επίτευξη αποτελεσματικότερων ή ποιοτικά ανώτερων παρεχόμενων υπηρεσιών. (Φασουλής, 2011)

Η έννοια που αφορά την «Ολική Ποιότητα» δε δέχεται περιορισμό μόνος στο αποτέλεσμα, αλλά παράλληλα, εντός αυτής εντοπίζεται η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων, όπως επίσης και η ποιότητα που φέρουν οι διαδικασίες, στα πλαίσια της εκπαίδευσης. Η χρήση της λέξης «Ολική» γίνεται για να παρουσιαστεί το ανθρώπινο δυναμικό σα σύνολο, το οποίο λαμβάνει μέρος στην προσπάθεια, κατά την οποία βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Η συγκεκριμένη συμμετοχική προσπάθεια, μπορεί να αποτυπωθεί σα μία αλυσίδα, στην οποία ο κάθε εκπαιδευτικός ή η όποια βαθμίδα εκπαίδευσης, αναλαμβάνει την εκτέλεση μίας δράση, βοηθούν, καθώς επίσης λαμβάνουν μέρος, διαθέτοντας τη δική τους προσθετική αξία και εν συνεχεία, προβαίνουν στην παράδοση σε κάποιον άλλο ή στην εκπαιδευτική βαθμίδα, που βρίσκεται μετά. (Φασουλής, 2011)

Βάσει όσων έχουν ήδη αναφερθεί, είναι περισσότερο αποδεκτό πως η αλλαγή που δέχεται η οργανωσιακή κουλτούρα, διέπεται από έναν βασικό παράγοντα, ο οποίος είναι η ανάπτυξη μορφών ηγεσία, μέσω των οποίων γίνεται δυνατή η διασφάλιση και η ενδυνάμωση της δημιουργικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, συγκαταλέγεται στο σύνολο των βασικών συντελεστών, στα πλαίσια της αναβαθμισμένης σε ποιοτικό επίπεδο και ολοκληρωμένης, σε παιδαγωγικό, παρεχόμενης εκπαίδευσης. (Φασουλής, 2011) Η «ενδυνάμωση» του αποτελέσματος που φέρει η εκπαίδευση, σαν μία πολιτική ανθρωποκεντρικού περιεχομένου, απαρτίζεται από δύο μέρη (Φασουλής, 2011):

- Το πρώτο μέρος αφορά τη «διαχείριση» του ανθρώπινου δυναμικού, του εκπαιδευτικού τομέα, ώστε να παρακινηθεί σωστά, να αποκτήσει κυρίαρχο ρόλο στη διαδικασία, κατά την οποία αναβαθμίζεται το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα.

- Ο χαρακτηρισμός του δεύτερου μέρους, πραγματοποιείται μέσω της προσπάθειας να αναπτυχθεί η φαντασία και να ικανοποιηθεί η δημιουργική σκέψη και προσπάθεια, όταν η παρουσίαση αυτή γίνεται μέσω του μετρήσιμου αποτελέσματος, δηλαδή να αναπτυχθούν δημιουργικά στελέχη.

Έχοντας σα βάση της θεωρία της Δ.Ο.Π., στο σύνολο των «πελατών» της εκπαίδευσης εντοπίζονται οι μαθητές, οι γονείς αυτών, το εκπαιδευτικό προσωπικό, καθώς και η κοινωνία, και οι δράσεις εκείνες που είναι αναγκαίες για να ικανοποιηθεί ο πελάτης, είναι τα καθήκοντα κάθε εκπαιδευτικού σε καθημερινή βάση, με σκοπό ο πελάτης να γίνει λήπτης υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, για το λόγο αυτό, θεωρείται αναγκαίο ο οργανισμός να μεταβάλλεται συνεχώς, ώστε να γίνεται εφικτή η προσαρμογή του και η ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Για το συγκεκριμένο λόγο, είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός εκπαιδευτικού συστήματος, μέσω το οποίο να υφίσταται η δυνατότητα προσφοράς υπηρεσιών, που διέπονται από υψηλές προδιαγραφές, μέσω ενός αποτελεσματικού τρόπου. (Φασουλής, 2011) Γίνεται διακριτό, πως αν μέσω της «ποιότητας» γίνεται αναφορά στην ικανότητα που διαθέτει το εκπαιδευτικό προσωπικό, να προσφέρει εκπαίδευση αποτελεσματικά, τότε είναι αναγκαία η ύπαρξη ποιοτική διοίκησης, δηλαδή η ύπαρξη καθοδήγησης, παρακίνησης, αξιοποίησης, επιμόρφωσης, καταλήγοντας στο γεγονός πως η αλυσίδα καταλήγει στην ανώτατη ηγεσία της εκπαίδευσης, από την απαίτηση για management, το οποίο να είναι ποιοτικό ή αποτελεσματικό.

Στο σύνολο των αρχών της Δ.Ο.Π., εμπεριέχεται και η πλήρης συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο συμμετέχει στη διαδικασία, κατά την οποία βελτιώνεται η ποιότητα, ώστε το σύνολο των ατόμων να προβεί στην υλοποίηση του έργου τους, συμμετέχοντας με τέτοιο τρόπο και συμβάλλοντας στο τελικό αποτέλεσμα. Για να στεφθεί με επιτυχία η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, χρειάζεται να εξασφαλισθούν οι εξής προϋποθέσεις (Φασουλής, 2011):

- Το σύνολο των ατόμων μαθαίνει, κατανοεί και αποδέχεται εις βάθος τις αξίες που διέπουν το αγαθό της μόρφωσης, την πολιτική που εφαρμόζει ο οργανισμός και τους σκοπούς, που επιθυμεί να επιτύχει.
- Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αναγκαίο να κατέχει το σύνολο των αναγκαίων δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων, ώστε να μπορεί να προβεί στην υλοποίηση του σκοπού του.
- Είναι αναγκαία η ανάπτυξη μίας αμοιβαίας συνείδησης και η καλλιέργεια εμπιστοσύνης ανάμεσα στην ανώτατη εκπαιδευτική ηγεσία και του ανθρώπινου εκπαιδευτικού παράγοντα, και να του δίνεται η δυνατότητα να συμμετέχει στο σχεδιασμό των διαδικασιών, που αφορούν την ποιοτική βελτίωση.

Η συμμετοχή του εκπαιδευτικού προσωπικού στη διαδικασία εφαρμογής τη Δ.Ο.Π., έχει υποστηριχθεί πως μπορεί να επιτευχθεί από την εσωτερική δομική επικοινωνία των εκπαιδευτικών μονάδων, από τη συστηματική εκπαίδευση και ενημέρωση, με σκοπό να έχουν

εις βάθος γνώσει των νέων αλλαγών, και από ένα σύστημα προτάσεων, καθώς και ευκαιριών, για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης, μέσω της οποίας δίνεται η δυνατότητα αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και βελτίωσης των λαθών και των ελλείψεων. (Φασουλής, 2011) Κύριο στοιχείο της φιλοσοφίας που διέπει τη Δ.Ο.Π, σχετικά με τη συστηματική, καθώς επίσης και την οργανωμένη προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της ποιότητα, συγκαταλέγεται και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, που πραγματοποιείται αποτελεσματικά, γεγονός το οποίο θέτει τη διοίκηση που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, έναν παράγοντα, που έχει στρατηγική σημασία. Οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι, μέσω των οποίων θα εξασφαλιστεί η ποιότητα.

Συνοψίζοντας, ο τομέας διοίκησης που ασχολείται με την ανθρώπινη πτυχή και τις σχέσεις που έχει με τη λειτουργία και την ανάπτυξη του οργανισμού αναφέρεται ως διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση. Συμμορφώνεται σε μερικές θεμελιώδεις αρχές των οποίων η τήρηση μεγιστοποιεί τα οφέλη για την επιχείρηση και αναγνωρίζει τη σημασία του ανθρώπινου στοιχείου για την επίτευξη των στόχων της εργασίας. Οι πρωταρχικές αρμοδιότητες του ΔΑΔ στην εκπαίδευση είναι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού
- Στελέχωση του τομέα της εκπαίδευσης
- Παρακίνηση, καθώς επίσης και ικανοποίηση σε επαγγελματικό επίπεδο του εργατικού δυναμικού
- Παροχή αμοιβών, αλλά και κινήτρων
- Αξιολόγηση
- Επικοινωνία που πραγματοποιείται εντός του εκπαιδευτικού οργανισμού
- Εργασιακές σχέσεις
- Υγιεινή και ασφάλεια στα πλαίσια της εργασίας

Το θέμα του ποιος είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων, την επιλογή των προτύπων για την αξιολόγηση κάθε λειτουργίας και την προετοιμασία των ενεργειών που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση κάθε λειτουργίας ξεχωριστά είναι υψίστης σημασίας όσον αφορά την εκπαίδευση. (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013) Το σύνολο των καθηκόντων που απαιτούνται για την αποτελεσματικότητα του ΔΑΔ στην εκπαίδευση εξαρτάται από τη σωστή ολοκλήρωση καθενός από τους κρίσιμους ρόλους που αναφέρθηκαν παραπάνω. (Μούζα & Λαζαρίδη, 2006)

3.2.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Αναφέρεται στην παροχή πόρων —υλικών, χρηματικών και ανθρώπινων— απαραίτητων για την αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζει τον αριθμό των θέσεων σε κάθε εκπαιδευτική βαθμίδα που πρέπει να καλυφθούν καθώς και την εξειδίκευση που ζητά η καθεμία. Στη συνέχεια, αποφασίζεται ποιες είναι οι αρμοδιότητες

κάθε θέσης και ποια διαπιστευτήρια πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι για το ρόλο. Τέλος, διαμορφώνονται τα τελικά σχέδια του οργανισμού για προσλήψεις, προαγωγές, επανασχεδιασμό θέσεων εργασίας κ.λπ. και αποσαφηνίζονται οι όροι και οι προϋποθέσεις κάθε θέσης εργασίας ξεχωριστά. Επιπρόσθετα, λαμβάνονται υπόψη όλες οι παράμετροι που αφορούν το ειδικό προσωπικό που καλύπτει τα οργανικά και λειτουργικά «κενά» που δημιουργούνται στη σχολική μονάδα. (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013)

Οργανικά κενά είναι αυτά που προκαλούνται από αλλαγές στον αριθμό των μαθητών, που επηρεάζουν τον αριθμό των τμημάτων, καθώς και από μειώσεις του διδακτικού προσωπικού (για παράδειγμα, λόγω απόλυσης, μετάθεσης, συνταξιοδότησης ή παραίτησης), που επηρεάζουν την επιλογή νέων εργαζομένων. Λειτουργικές κενές θέσεις είναι αυτές που προκαλούνται από μεταθέσεις, άδειες και αποσπάσεις μελών του διδακτικού προσωπικού. Όταν δηλαδή κάποιος που καταλαμβάνει οργανική θέση σε μια σχολή βγαίνει για οποιονδήποτε λόγο σε άδεια ή αποσπάται, υπάρχει λειτουργική κενή θέση. Οι απαραίτητες διευθύνσεις καθορίζουν τις λειτουργικές απαιτήσεις των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και οι θέσεις καλύπτονται κατά τη διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους από ωρομίσθιους καθηγητές και έκτακτους αναπληρωτές. (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013)

3.2.2 Στελέχωση της εκπαίδευσης

Η επιλογή των δασκάλων είναι κρίσιμη για την ικανότητα του οργανισμού να λειτουργεί, καθώς ο επιλεγμένος υποψήφιος πρέπει όχι μόνο να είναι σε θέση να εκπληρώσει τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της νέας του δουλειάς, αλλά και να μπορεί να την αναπτύξει και να τη βελτιώσει. (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013) Σύμφωνα με τον Easton (2007), υπάρχουν τέσσερα γενικά αναγνωρισμένα θεμελιώδη πρότυπα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της απόφασης πρόσληψης ενός εκπαιδευτικού. Αυτά περιλαμβάνουν την αποδοχή του υποψηφίου, το κόστος και τον χρόνο, το πεδίο εφαρμογής και την εγκυρότητα και την αξιοπιστία. Ωστόσο, η διαδικασία επιλογής που χρησιμοποιείται στην ελληνική δημόσια εκπαίδευση είναι ποσοτική και δεν πληροί τις προαναφερθείσες προϋποθέσεις. Η στελέχωση εκπαίδευσης αναφέρεται στις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την πρόσληψη, αξιολόγηση και επιλογή του διδακτικού προσωπικού και του προσωπικού του εκπαιδευτικού ιδρύματος καθώς και για την τοποθέτηση νέων προσλήψεων στην καλύτερη θέση για αυτούς.

Το διδακτικό προσωπικό χωρίζεται περαιτέρω σε τρεις ομάδες: τακτικοί, μόνιμοι υπάλληλοι. Προσωρινά υποκατάστατα και ωρομίσθιοι. Στη συνέχεια θα συζητηθούν εν συντομία οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής στελεχών εκπαίδευσης καθώς και οι διακυμάνσεις στην προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων εκπαιδευτικών ανάλογα με την ομάδα στην οποία ανήκουν. (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013)

3.2.2.1 Πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής τακτικού -μόνιμου διδακτικού προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα

Υπάρχουν δύο βήματα στη διαδικασία πρόσληψης καθηγητών πλήρους απασχόλησης. Αρχικά

ανακοινώνονται οι κενές θέσεις που πρέπει να καλυφθούν στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Ο αρμόδιος Υπουργός Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων γνωστοποιεί στα ΜΜΕ, ο οποίος στη συνέχεια ενημερώνει τους ενδιαφερόμενους για τον ακριβή αριθμό θέσεων, περιοχών, κλάδων και ειδικοτήτων. Αφού οι ενδιαφερόμενοι συμπληρώσουν τα απαραίτητα έγγραφα, θα πρέπει να τα αποστείλουν στα γραφεία της διεύθυνσης εκπαίδευσης που είναι αρμόδια για τον κλάδο τους.

Οι υποψήφιοι επιλέγονται με βάση επτά παράγοντες που βαθμολογούνται μεμονωμένα ανάλογα με τα προσόντα κάθε υποψηφίου και τα κοινωνικά πρότυπα (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013):

- Τα γενικά προσόντα του υποψηφίου περιλαμβάνουν την υπηκοότητα, τη σωματική και ψυχική ικανότητα για τη δουλειά, την κατοχή των απαραίτητων ακαδημαϊκών τίτλων, την απουσία οποιωνδήποτε εμποδίων στο διορισμό και την εκπλήρωση ή νομική απαλλαγή από στρατιωτικές δεσμεύσεις για τους άνδρες.
- Τα μοναδικά προσόντα του υποψηφίου είναι τα εξής: Το πτυχίο ή ισοδύναμο πτυχίο ΑΣΠΑΙΤΕ και όλοι οι άλλοι παράγοντες που μπορούν να ανεβάσουν τον συνολικό βαθμό (πτυχίο, μεταπτυχιακό, διδακτορικό δίπλωμα, μήνες εμπειρίας σε συγκρίσιμο ρόλο) πρέπει να κατέχονται για να ληφθούν υπόψη για τη διαφημιζόμενη ανάρτηση.
- Γραπτή εξέταση: Υπάρχουν δύο θεματικές ενότητες σε αυτήν. Το πρώτο αναφέρεται στο αντικείμενο κάθε κλάδου και το δεύτερο στη μέθοδο διδασκαλίας για το μάθημα κάθε κλάδου καθώς και σε παιδαγωγικές σκέψεις (π.χ. αντιμετώπιση σχολικών προβλημάτων, μαθησιακών δυσκολιών κ.λπ.).
- Οι συμμετοχές σε έναν μοναδικό διαγωνισμό: Ο υποψήφιος δάσκαλος παραδίδει βεβαίωση παρακολούθησης από αυτό το πρόγραμμα αφού συμμετάσχει σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών για τουλάχιστον έξι μήνες. Τα εν λόγω προγράμματα προσφέρονται σε νεοδιπλωματούχους εκπαιδευτικούς από το(τα) τμήμα(τα) ενός ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- Ακαδημαϊκές απαιτήσεις: Σε αυτές περιλαμβάνονται ο βαθμός πτυχίου κάθε υποψηφίου, τα πιστοποιητικά γλώσσας που θα υποβάλουν, η πιστοποιημένη επάρκεια Η/Υ, οι μεταπτυχιακοί και διδακτορικοί τίτλοι στο αντικείμενο για το οποίο υποβάλλουν αίτηση ή/και η πείρα τους στη διδασκαλία του αντικειμένου του κλάδου για τον οποίο υποβάλλουν αίτηση. υποβάλλουν αίτηση. Στην τελική επιλογή και πρόσληψη των υποψηφίων λαμβάνεται υπόψη και η κατοχή δεύτερου πτυχίου στις επιστήμες της εκπαίδευσης καθώς και πτυχίου παιδαγωγικού από έναν από τους παρακάτω φορείς: Π.Α.Τ.Ε.Σ., Α.Σ.Ε.Τ.Ε.Μ., Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε., ή ΑΣΠΑΙΤΕ.
- Εκπαίδευση: Καθορίζεται από τον αριθμό των μηνών που κάθε υποψήφιος έχει στο σχολείο, έως 60 μήνες κατ' ανώτατο όριο (16,80 μονάδες).
- Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την ύπαρξη τριών παιδιών (περισσότερα από δύο παιδιά που είναι ανήλικα, πηγαίνουν στο σχολείο, υπηρετούν στο στρατό ή και τα δύο), πολλά παιδιά και η παρουσία μόνιμης αναπηρίας στον υποψήφιο ή ένα από τα παιδιά του με αναλογία 67% και άνω (πάνω από τρία παιδιά που είναι ανήλικα ή σπουδάζουν ή εκτελούν τη στρατιωτική τους θητεία).

3.2.2.2 Πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωρινών αναπληρωτών/ωρομίσθιων υποψηφίων εκπαιδευτικών στο Δημόσιο Τομέα

Οι υποψήφιοι αναπληρωτές και ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί ενημερώνονται από τις

περιφερειακές διευθύνσεις εκπαίδευσης για την πρόσκληση του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων να συμμετάσχουν στους πίνακες αναπληρωτών και ωρομίσθιων εκπαιδευτικών, σε αντίθεση με την πρακτική της πρόσληψης τακτικού-μόνιμου προσωπικού όπου ενημερώνεται το ευρύ κοινό. εκπαιδευτικές θέσεις εργασίας μέσω των ΜΜΕ. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, οι προσλήψεις για ωρομίσθιους και αναπληρωτές καθηγητές γίνονται όλο το χρόνο, ακόμη και στη μέση του ακαδημαϊκού έτους.

Προκειμένου να καλυφθούν νεοδημιουργηθέντα οργανικά κενά (λειτουργικά κενά) ορίζονται αναπληρωτές εκπαιδευτικοί. Οι υποψήφιοι επιλέγονται από τον Ενιαίο Πίνακα Αναπληρωτών (Ε.Π.Α.) με βάση την επαγγελματική τους εμπειρία. Ανάλογα με το πού βρίσκονται στον πίνακα, οι αναπληρωματικοί υποβάλλουν αίτηση δηλώνοντας τις κορυφαίες επιλογές τους. Οι Ενιαίοι Πίνακες Ωρομισθίων (Ε.Π.Ο.) καθορίζουν τους ωρομίσθιους καθηγητές ανάλογα με το έτος και τον βαθμό αποφοίτησης του υποψηφίου. Οι πιθανοί ωρομίσθιοι μπορούν να επιλέξουν μόνο μία Περιφερειακή Διεύθυνση Κατάρτισης. Η Ε.Π.Ο. επιλέγει τους 26 αναπληρωτές εφόσον η Ε.Π.Α. εξαντλείται. Προβλέπεται ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα τους ενημερώσει για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους και θα παράσχει έγγραφα αποφάσεων, νομοθεσία και εγκυκλίους που αφορούν την εκπαίδευση μόλις ολοκληρωθούν οι προσλήψεις μόνιμου προσωπικού και αναπληρωτών και ωρομίσθιο. (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013)

3.2.2.3 Πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων στελεχών στο δημόσιο τομέα

Η Κεντρική Διοίκηση του Υπουργείου Παιδείας είναι αρμόδια για την πρόσληψη στελεχών εκπαίδευσης γιατί από εκεί δημοσιοποιούνται οι ειδοποιήσεις για την επιλογή των υποψηφίων στελεχών. Τα κριτήρια επιλογής των στελεχών αφορούν τη διδακτική εμπειρία και την υπηρεσιακή κατάσταση των υποψηφίων, την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού τους έργου, την προσωπικότητά τους και την επιστημονική και παιδαγωγική τους κατάρτιση. Τα προσόντα για τη στελέχωση των θέσεων αφορούν τον υπηρεσιακό βαθμό Α' του υποψηφίου και την εκπαιδευτική του υπηρεσία. Για την αξιολόγησή τους θα χρησιμοποιηθεί τόσο γραπτή δοκιμασία όσο και συνέντευξη. (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013)

Υπάρχουν τρεις βασικές ομάδες στελεχών εκπαίδευσης, σύμφωνα με τους Πουλή (2003) και Τσόλια (2005):

- Στελέχη, όπως οι προϊστάμενοι γραφείων και τμημάτων, που έχουν εποπτικές, ελεγκτικές ή πειθαρχικές αρμοδιότητες.
- Διευθυντές που επιβλέπουν την ομαλή λειτουργία των σχολείων, όπως διευθυντές εκπαίδευσης και διευθυντές και υποδιευθυντές σχολικών τμημάτων.
- διευθυντικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την προώθηση και τη διεύθυνση της εκπαίδευσης, όπως οι σχολικοί σύμβουλοι.

3.2.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Αναφέρεται στις προσπάθειες του εκπαιδευτικού οργανισμού να εκπαιδεύσει και να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό του δίνοντάς του ευκαιρίες τόσο για επαγγελματική όσο και για προσωπική ανάπτυξη. Η εκπαίδευση περιγράφεται ως ένα σύνολο ενεργειών που διεξάγονται με σκοπό την ενίσχυση των ακαδημαϊκών γνώσεων και της επαγγελματικής εξέλιξης των

εκπαιδευτών καθώς και των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους. (Ανδρέου, 2004) Σύμφωνα με τον Μπαγάκη (2005), ο δάσκαλος αποκτά την ικανότητα να διαχειρίζεται καλύτερα τις αυξημένες επαγγελματικές του ευθύνες ενώ παράλληλα εμβαθύνει τις γνώσεις του στα θέματα των Επιστημών της Αγωγής. Αυτό γίνεται μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Η κατάρτιση και η επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών είναι μια δια βίου διαδικασία που μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτοπροσώπως, διαδικτυακά, σε σύντομο ή μεγάλο χρονικό διάστημα και ως εργασία πλήρους ή μερικής απασχόλησης (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Ο δάσκαλος πρέπει να γνωρίζει τις σύγχρονες παιδαγωγικές ανησυχίες, τους εκπαιδευτικούς κανόνες και τη νέα τεχνολογία που χρησιμοποιείται στα σχολεία. Πρέπει επίσης να είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να είναι έτοιμοι για τροποποιήσεις που μπορεί να γίνουν στο πρόγραμμα σπουδών και στο συγκεκριμένο πρόγραμμα (Ανδρέου, 2004., Καψάλης & Ραμπίδης, 2007). Μπορεί κανείς να εκτιμήσει τη σημασία των προσπαθειών για κατάρτιση και επαγγελματική ανάπτυξη, όταν αναλογιστεί τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν οι εκπαιδευτικοί στην αλλαγή και την ενίσχυση του τρόπου οργάνωσης της εκπαίδευσης.

3.2.3.1 Προσεγγίσεις και μορφές επιμόρφωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού

Τα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα, Πανεπιστημιακά και Τεχνολογικά Ιδρύματα, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο στα πλαίσια Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευτικών Έρευνας, ΑΣΠΑΙΤΕ και τα επιστημονικά ιδρύματα/κέντρα των συνδικαλιστικών οργάνων είναι μερικοί από τους φορείς που υλοποιούν την κατάρτιση προγράμματα. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να έχει συγκεκριμένα στοιχεία για να θεωρείται ολοκληρωμένο. Το πρόγραμμα ρυθμίζεται αρχικά από τις θεμελιώδεις ιδέες της «θεωρίας μάθησης ενηλίκων» προκειμένου να μειωθούν τα εμπόδια στη συμμετοχή των εκπαιδευτών σε αυτές. Αυτή είναι μια κρίσιμη πτυχή. Είναι επίσης σημαντικό να προσδιορίσετε τις ανάγκες κατάρτισης και να εξετάσετε κάθε εργασιακό ρόλο. Θα πρέπει να καθοριστούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι και στο τέλος να αξιολογηθεί η επιτυχία των εκτελούμενων εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών.

Κάθε μία από τις τρεις μεθόδους εκπαίδευσης έχει διαφορετικό σύνολο στόχων (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013):

Αντιμετώπιση ελαττωμάτων - ετεροειδική εκπαίδευση: Αυτό το είδος εκπαίδευσης στοχεύει στην κάλυψη τυχόν κενών ή πιθανών ελλείψεων στην αρχική εκπαίδευση των εργαζομένων, ενισχύοντας παράλληλα τη θεωρητική βάση της γνώσης. Οι δάσκαλοι είναι απλώς παθητικοί καταναλωτές των πληροφοριών που δίνονται.

Δια βίου μάθηση - Εκπαιδευτική δράση και έρευνα: Αυτή η στρατηγική είναι αναπτυξιακή και προσωποκεντρική και προσπαθεί να βοηθήσει τους εκπαιδευτές να συνεχίσουν να μαθαίνουν, να αναπτύσσονται προσωπικά και να επιδιώκουν τα ερευνητικά τους ενδιαφέροντα.

Η ικανότητα των εκπαιδευτών να επιλέγουν και να σχεδιάζουν τις δικές τους ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, ακολουθούμενη από συνεργασία με τον πάροχο εκπαίδευσης, αναφέρεται ως η κριτική προσέγγιση στη συμμετοχική εκπαίδευση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία προγραμμάτων που απευθύνονται στη συνεχιζόμενη εκπαίδευσή τους σε τομείς

που ενδιαφέρουν τη σχολική κοινότητα όπου εργάζονται. Προσπαθεί να κάνει το σχολείο καλύτερο υπό το πρίσμα των αναγκών και των θεμάτων που πιστεύουν ότι υπάρχουν οι εκπαιδευτές.

Είναι διαθέσιμοι έξι διαφορετικοί τύποι εκπαίδευσης και χωρίζονται σε δύο μεγάλες ομάδες (Αθανασσούλα - Ρέππα et al., 1999):

α) Εκείνες που απαιτούνται: Αποτελούνται από τρεις τύπους εκπαίδευσης:

Η εισαγωγική: Περιλαμβάνει τρεις φάσεις και διαρκεί συνολικά 100 ώρες. Ασχολούνται με την απαίτηση οι νεοπροσληφθέντες εκπαιδευτές (αυτοί με λιγότερο από οκτώ μήνες εμπειρίας) να λαμβάνουν επίσημη παιδαγωγική και επιστημονική κατάρτιση, καθώς και πληροφορίες για την τρέχουσα κατάσταση της εκπαίδευσης.

Η περιοδική: Διαρκεί έως και τρεις μήνες και αφορά την τακτική ενημέρωση όλων των μόνιμων εκπαιδευτικών για θεσμικές αλλαγές, εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις και θέματα που αφορούν τις διδακτικές πρακτικές και την αξιολόγηση.

Τα ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα: Είναι βραχυπρόθεσμα προγράμματα κατάρτισης που διαρκούν από 10 έως 100 ώρες και διαφωτίζουν το προσωπικό σχετικά με τις παιδαγωγικές μεταρρυθμίσεις, τις ενημερώσεις του προγράμματος σπουδών και την προσθήκη νέων μαθημάτων.

β) Εκείνες που είναι προαιρετικές: Αποσκοπούν στην επαγγελματική, προσωπική και ακαδημαϊκή ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και παρέχονται από ινστιτούτα κατάρτισης σε διαφορετικούς χρόνους. Αποτελούνται από τους ακόλουθους τρεις τύπους εκπαίδευσης:

Ταχύρρυθμα προγράμματα: Προαιρετική εκπαίδευση που υποστηρίζει τη δουλειά των εκπαιδευτικών ενώ παράλληλα τους ενημερώνει και τους ευαισθητοποιεί μέσω εργαστηρίων με γρήγορους ρυθμούς.

Σεμινάρια – ημερίδες: Έχουν να κάνουν με την εκπαίδευση των δασκάλων για θέματα που τους ενδιαφέρουν και να τους βοηθήσουν να προχωρήσουν στην καριέρα τους.

Μετεκπαίδευση: κατά τη διάρκεια διδακτορικού ή μεταπτυχιακού προγράμματος σε πανεπιστήμιο.

3.2.3.2 Εκπαίδευση των στελεχών του εκπαιδευτικού τομέα

Οι δεξιότητες και οι επιδόσεις των στελεχών εκπαίδευσης ενισχύονται επίσης από την εσωτερική, εθελοντική κατάρτιση που επικεντρώνεται κυρίως στη διαχείριση και οργάνωση του κλάδου. Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, το Υπουργείο Παιδείας, το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα είναι οι οργανισμοί που είναι υπεύθυνοι για την κατάρτιση στελεχών (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Ωστόσο, η έλλειψη ενός οργανωμένου και συνεχούς προγράμματος για την κατάρτιση στελεχών καθώς και το γεγονός ότι η εκπαίδευση στελεχών είναι εθελοντική, σύντομη και κατακερματισμένη εγείρει ερωτήματα σχετικά με το πόσο επιτυχημένη είναι.

3.2.3 Ικανοποίηση και παρακίνηση εργαζομένων μέσω της ηγεσίας

Εκτός από τα κίνητρα που απαιτούνται από τους εκπαιδευτικούς για τη δική τους προσωπική ανάπτυξη και την επίτευξη των δικών τους στόχων, τα κίνητρα των εργαζομένων στο χώρο της εκπαίδευσης είναι μια από τις πιο κρίσιμες μεταβλητές σε σχέση με τους στόχους που θέτουν οι εκπαιδευτικές μονάδες (Σαϊτίης, 2002; Hoy & Miskel, 2008). Η επαγγελματική ικανοποίηση στον τομέα της εκπαίδευσης συσχετίζεται με ανησυχίες σχετικά με την παραγωγικότητα των εργαζομένων, την οργανωτική πίστη και το επίπεδο ικανοποίησης της διοίκησης. Ο εκπαιδευτής λαμβάνει υπόψη όλους τους προαναφερθέντες παράγοντες καθώς αξιολογεί τον επαγγελματικό του ρόλο, που τελικά θα επηρεάσει την απόφασή του να παραμείνει στη θέση του ή να την εγκαταλείψει (Hoy & Miskel, 2008; Buchmann & Hannum, 2001).

Η ηγεσία του σχολείου και η διοικητική ομάδα του οργανισμού παίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Φυσικά, οι εξωτερικές μεταβλητές παίζουν σημαντικό ρόλο στον επηρεασμό των προσπαθειών, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας ενός ηγέτη-διευθυντή μιας εκπαιδευτικής μονάδας, ιδιαίτερα σε ένα έθνος όπως η Ελλάδα. Το λεπτομερές πρόγραμμα σπουδών, η κεντρική διαχείριση του συστήματος κινήτρων, ακόμη και η αναγνώριση της θέσης του εκπαιδευτικού στην κοινωνία (Ξωχέλης, 1990) όλα συμβάλλουν στη γραφειοκρατική και συγκεντρωτική δομή του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, την οποία οι Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου (1994) ισχυρίζονται ότι περιορίζει. Συμμετέχοντες στην απλή εκτέλεση των καθηκόντων τους, διότι όλες οι σημαντικές αποφάσεις διαχείρισης λαμβάνονται αποκεντρωμένα από την εκπαιδευτική πολιτική και όχι από το εκπαιδευτικό σύστημα.

Όπως έγινε φανερό από τα προηγούμενα, η διοίκηση και η ηγεσία ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του. Μετά τα ευρήματα πολλών ερευνών για το θέμα τις τελευταίες δεκαετίες, κάνουμε μια διάκριση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας. Η ηγεσία έχει αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δομείται, διοικείται, εποπτεύεται, λειτουργεί και εκτελείται, σύμφωνα με τον Owens (1995). Οι ορισμοί των λέξεων "εκπαιδευτική διοίκηση" και "εκπαιδευτική ηγεσία" έχουν παρασχεθεί λεπτομερέστερα για να ξεχωρίσουν από τις σχετικές διαδικασίες ηγεσίας σε άλλους κλάδους.

Ο Bolam (1999) όρισε την εκπαιδευτική διοίκηση ως τον εκτελεστικό ρόλο ενός οργανισμού που επιδιώκει να επιτύχει συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς στόχους. Επιπλέον, όπως σημειώνεται από ερευνητές όπως οι Chemers (1997), Hallinger (2002) και άλλοι, οι Παπακωνσταντίνου και Αναστασίου (2013) ορίζουν την εκπαιδευτική ηγεσία ως τη δυναμική διαδικασία κοινωνικής επιρροής και καθοδήγησης από ένα άτομο/ομάδα πάνω σε άλλα άτομα/ομάδες κατά σειρά να δομούν σχέσεις και δραστηριότητες και να επιτυγχάνουν ομαδικούς στόχους.

Αυτές οι δύο ευθύνες βρίσκονται κυρίως στους ώμους του διευθυντή σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον, ο οποίος πρέπει να ακονίσει τις ηγετικές δεξιότητες για να χειριστεί τις απαιτήσεις της αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, της οργάνωσης της μονάδας, της δημιουργίας θετικής σχολικής ατμόσφαιρας και των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων (Saitis, 2002). Οι ευθύνες του διευθυντή, του ηγέτη ή του διευθυντή περιλαμβάνουν πλέον την επίβλεψη της υγείας και ασφάλειας στο χώρο εργασίας, την

επικοινωνία των εργαζομένων και τις εργασιακές τους σχέσεις.

3.2.5 Αξιολόγηση

Τα κριτήρια, οι προσεγγίσεις, οι διαδικασίες και οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της συμβολής κάθε εκπαιδευτικού στη μάθηση των μαθητών αναπτύσσονται και επιλέγονται στο στάδιο της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στο έθνος μας σε ό,τι αφορά τη δημόσια εκπαίδευση είναι ένα επαναλαμβανόμενο πρόβλημα που, τη στιγμή που καταγράφεται αυτή η εργασία, δεν έχει ακόμη επιλυθεί. Ωστόσο, είναι ευρέως αποδεκτό ότι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών είναι ζωτικής σημασίας τόσο στη δημόσια όσο και στην ιδιωτική εκπαίδευση γιατί βοηθά στην ανάπτυξη τόσο των εκπαιδευτικών όσο και του εκπαιδευτικού συστήματος (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

3.2.6 Επικοινωνία εντός του εκπαιδευτικού οργανισμού

Η επικοινωνία είναι μια θεμελιώδης διοικητική λειτουργία κάθε οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών οργανισμών. Στόχος του είναι η μεταφορά και ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, απόψεων, συναισθημάτων και παραγγελιών για τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, της οργανωτικής επικοινωνίας και του συντονισμού των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας για την ανάθεση καθηκόντων και καθηκόντων, τη βελτίωση της εκτέλεσης της εργασίας, την πρόληψη της σύγχυσης, την ελαχιστοποίηση των διαφωνιών και την ενίσχυση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Στο πλαίσιο ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, η επικοινωνία υλοποιείται με ποικίλες μεθόδους, όπως προφορικές συνεντεύξεις, διδασκαλία, συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, συνομιλίες με γονείς και εκπαιδευτές κ.λπ. Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας σε ένα περιβάλλον όπου υπάρχει άμεση ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Η κακή επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις, να αποσπάσει την προσοχή των δασκάλων από τα καθήκοντά τους και να βλάψει τη φήμη του σχολείου στο σύνολό του.

Σε ένα σχολείο, η διεύθυνση είναι υπεύθυνη για την επικοινωνία. Πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι η λεκτική επικοινωνία αντιπροσωπεύει το 50% του χρόνου ενός διευθυντή κάθε μέρα και περίπου το 70% του χρόνου που αφιερώνουν οι εκπαιδευτικοί διαχειριστές στην επικοινωνία (Σαϊτης, 2002β). Είναι επωφελές για τους εκπαιδευτικούς ηγέτες να διατηρούν μια ατμόσφαιρα ανοιχτής επικοινωνίας που θα τονώσει τα κίνητρα και θα είναι σε θέση να μειώσει το άγχος και την απογοήτευση του προσωπικού (Χολέβας, 1995). (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

3.3 Δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στα πλαίσια της σχολικής μονάδας

Η αποκέντρωση της σχολικής μονάδας, αποτελεί μία τάση, μέσω της οποίας χαρακτηρίζεται τα τελευταία χρόνια, τις σχολικές μονάδες της χώρα. Η συγκεκριμένη τάση, έχει σχέση και με την αύξηση που παρουσιάζει το ενδιαφέρον, για τη σχολική φοίτηση, όπως επίσης και τη σχολική επιτυχία. Σχετίζεται άμεσα και με τον τρόπο, μέσω του οποίου μπορεί αυτό να επιτύχει βελτίωση, καθώς το σύνολο το γενικόλογων αξιολογήσεων ή αποτιμήσεων του

εκπαιδευτικού έργου, δεν μπορούν να υποστηρίξουν την αξιοποίηση αυτών. (Myers & Stoll, 1998) Πραγματοποιείται επίσης και η δημιουργία μίας επικέντρωσης, κατά την προσμέτρηση της «προστιθέμενης αξίας» ή της «αποτελεσματικότητας», που φέρουν τα εκπαιδευτικά συστήματα, συνδυαστικά με τους εξής δείκτες: της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της εξασφάλισης της ποιότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, των κριτηρίων στην επιτυχία του σχολείου και της κινητικότητας που παρουσιάζουν οι μαθητές και της αξιολόγησης της διαδικασίας της μάθησης.

Επίσης, το σύνολο των επιστημονικών και τεχνολογικών εξελίξεων επηρέασαν σημαντικά την τάση που δημιουργήθηκε και αφορούσε την εφαρμογή αλλαγών εντός του τομέα της γνώσης και της κοινωνικής πραγματικότητας. Μέσω των τάσεων αυτών, ασκούνται σημαντικές επιρροές στα συστήματα εκπαίδευση, μέσω των οποίων πραγματοποιείται προσπάθεια ικανοποιητική κάλυψης αναγκών, με σκοπό να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικά. Με γνώμονα τις απαιτήσεις που υφίσταντο, πραγματοποιήθηκε η δημιουργία του «κινήματος για το αποτελεσματικό σχολείο». Μέσω αυτού του κινήματος, επιχειρήθηκε η εξέταση και η απόδοση απαντήσεων στο πρόβλημα που προέρχεται από τη σχολική κινητικότητα και την επιτυχία των μαθητών, αφού σκοπός του είναι να βοηθήσει, όπως και να υποστηρίξει τους μαθητές, που κατάγονται από περιβάλλοντα που είναι υποβαθμισμένα, είτε σε κοινωνικό, είτε σε οικονομικό επίπεδο, ώστε να επιτευχθεί η αντιμετώπιση και η επίλυση αυτών των προβλημάτων, που ίσως δημιουργούνται εξαιτίας της καταγωγής τους.

Βάσει της βιβλιογραφία είναι εφικτό να διατυπωθούν οι παρακάτω αρχές:

- Το σύνολο όλων των μαθητών, μπορούν να μάθουν στα πλαίσια των κατάλληλων συνθηκών.
- Μέσω των ίσων ευκαιριών μάθησης, καθορίζεται η αποτελεσματικότητα για το σύνολο του μαθητικού πληθυσμού.
- Η σχολική μονάδα έχει την ευθύνη για τη σχολική επιτυχία και όχι οι μαθητές, όπως και το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο, από το οποίο προέρχονται.
- Όσο πιο μεγάλη είναι η συνέπεια που παρουσιάζει η διδασκαλία και η διδακτική διαδικασία, τόσο μεγαλύτερα επίπεδα αποτελεσματικότητας παρουσιάζει. (Murphy, 1992)

Γενικότερα, η αποτελεσματικότητα έχει την τάση να επεκτείνεται, και εντός αυτής της επέκτασης πραγματοποιείται ο συνδυασμός της γνώσης με την αποτελεσματικότητα που φέρει η σχολική μονάδα, όπου, όπως επισημαίνεται από τους King & Peart (1990), πολλές φορές η αξιολόγηση της πραγματοποιείται μέσω σταθμισμένων κριτηρίων. Επί τοις ουσία, είναι μία συνολική μέτρηση των επιπέδων ικανοποίησης που βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες από τη σχολική επιτυχία. Για να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα η μη μίας σχολικής μονάδας, οι ερευνητές έκαναν χρήση μίας σειράς από κριτήρια και μεθόδους, βάσει του επιστημονικού πεδίου που υπερτερούσαν, προσδιορίζονται έτσι ένα σύνολο από χαρακτηριστικά, τα οποία επιδρούν στη βελτίωση των επιπέδων ποιότητας της εκπαίδευσης. Τα χαρακτηριστικά αυτά

ήταν:

- Η αποτελεσματική σχολική μονάδα χαρακτηρίζεται μέσω ενός οργανωμένου, σκόπιμου, εργασιακού και ασφαλές κλίματος. Μέσω αυτού του κλίματος πραγματοποιείται η ανάπτυξη της διαπροσωπικής επικοινωνίας ανάμεσα στους μαθητές και στους δασκάλους, βασιζόμενη στη συνεργασία.
- Υφίσταται η ύπαρξη προσδοκιών πως το σύνολο όλων των μαθητών έχουν την ικανότητα να επιτύχουν. Η επιτυχία από την πλευρά των προσδοκιών, εξασφαλίζεται μέσω της βοήθειας εποπτικού, καθώς επίσης και διδακτικού υλικού, με σκοπό η «διδασκαλία», να μετατραπεί σε «μάθηση».
- Η διοίκηση της σχολικής μονάδας, δρα μέσω τη συνεργασίας του διευθυντή, με το σύλλογο που απαρτίζεται από τους διδάσκοντες. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής είναι αναγκαίο να φέρεται σα να είναι αρχηγός μιας ομάδας, να λαμβάνει το ρόλο του συνεργάτη, καθώς και του υποστηρικτή.
- Υφίσταται η ύπαρξη ενός σαφή στόχου της σχολικής ομάδας, της κατεύθυνσης που λαμβάνει η ομαδική αντίληψη σχετικά με το σύνολο των αποτελεσμάτων, των προτεραιοτήτων, της αξιολόγησης και της ευθύνης, μέσω της αναγνώρισης της ευθύνης που έχει η σχολική μονάδα, σχετικά με την επίτευξη αυτού. Οι δάσκαλοι προβαίνουν στην κατανομή του σχολικού χρόνου στη διαδικασία διδασκαλίας μίας σειράς από ουσιαστικές ικανότητες, μέσω της αξιοποίησης του προγράμματος σπουδών.
- Η αξιολόγηση της σχολικής επιτυχίας των μαθητών, πραγματοποιείται συχνά μέσω μίας ποικιλίας από μεθόδους αξιολόγησης. Το σύνολο των αποτελεσμάτων που προέρχεται από αυτή την αξιολόγηση, χρησιμοποιείται για να προοδεύσει τόσο η παρουσία κάθε μαθητή, αλλά και του προγράμματος.

Μέσω αυτών των αποτελεσμάτων, θα καταδειχθεί η περίπτωση ύπαρξης σύνδεσης ανάμεσα στο προτιθέμενο, διδασκόμενο και αξιολογούμενο πρόγραμμα σπουδών. Επίσης, μέσω των μεθόδων αξιολόγησης χρειάζεται να τονιστεί σε «περισσότερο αυθεντική αξιολόγηση» του κύριου προγράμματος σπουδών. Τέλος, στα πλαίσια μία αποτελεσματική σχολικής μονάδας, η ύπαρξη συνεργασία με τους γονείς, αποτελεί αναγκαίο στοιχείο. Όπως επίσης, είναι αναγκαία η ύπαρξη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας με τους γονείς εκείνους που μοιράζονται τα αποτελέσματα. Μέσω αυτού του τρόπου, ο προσδιορισμός της αποτελεσματικότητας είναι περισσότερο ξεκάθαρος.

Ο προβληματισμός σχετικά με τους μηχανισμούς, από τους οποίους πραγματοποιείται ο προσδιορισμός και η τυποποίηση, ώστε να αναπτυχθεί η ποιότητα της διδασκαλίας, ο προσδιορισμός του συνόλου από αξιολογικά κριτήρια στην εκπαίδευσης, είτε αυτή είναι θεωρητική είτε πρακτική, των δασκάλων και προβολή της διαδικασίας διδασκαλία σαν επάγγελμα, αναπτύχθηκε από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 και πραγματοποιήθηκε η πρόταση ενός μοντέλου, μέσω του οποίου συνδυάζονται τομείς που εμπεριέχονται στο αποτελεσματικό σχολείο και στην αποτελεσματικότητα του δασκάλου, μέσω του όρου

«εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα». Βάσει αυτής τη θεώρησης αναπτύχθηκαν κάποια βασικά στοιχεία, μέσω των οποίων προσδιορίζεται ο «άριστος δάσκαλος». Τα στοιχεία αυτά είναι τα εξής (Παμουκτσόγλου, 2001):

- Γνώση, όπου μέσω των άριστων προσφέρεται η γνώση για την επίτευξη καλύτερης αποδοτικότητας.
- Ικανότητα, μέσω της οποίας γίνεται εφικτή η εξοικονόμηση χρόνου.
- Επίγνωση, δηλαδή διόραση.

Μέσω των άριστων, φαίνεται να γίνεται χρήση της εμπειρίας που κατέχουν, για να καταλήξουν σε ένα σύνολο καινοτομιών και κατάλληλων λύσεων. Υποστηρίζεται μάλιστα, πως δεν είναι εύκολος και ξεκάθαρος ο προσδιορισμός της περίπτωσης που ο δάσκαλος μπορεί να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός και άριστος, επειδή εκείνος εμπλέκεται με μία σειρά από αξιοπαρατήρητες και ειδικές συμπεριφορές. Ωστόσο, υφίσταται η ύπαρξη κάποιων προτύπων συμπεριφοράς, μέσω των οποίων διακρίνεται η αποτελεσματικότητα των δασκάλων και αυτά έχουν σχέση με τα χαρακτηριστικά που διέπουν τη διάνοηση και τη συμπεριφορά, τους τρόπους μέσω των οποίων πραγματοποιείται η επικοινωνία, καθώς επίσης και η διδακτική μεθοδολογία που επιλέγεται να εφαρμοστεί. (Παμουκτσόγλου, 2001)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι αλλαγές που παρουσιάζονται στο σύνολο όλων των τομέων που διέπουν τη σύγχρονη κοινωνία είναι αδιάκοπες και η συντέλεση τους πραγματοποιείται σε ρυθμούς, οι οποίοι είναι ραγδαίοι. Αποτελεί φυσικό, να υπάρξει η ανάγκη για διαρκή προσαρμογή του συνόλου του συστήματος εκπαίδευσης, στα υφιστάμενα κοινωνικά δρώμενα. Ο εκπαιδευτικός, για να καταφέρει να ανταποκριθεί στο έργο που του έχει ανατεθεί, χρειάζεται να αρκείται στο σύνολο των εφοδίων που του έχουν δοθεί από τις προπτυχιακές σπουδές του, αλλά υφίσταται η ανάγκη να ενημερώνονται διαρκώς για τις εξελίξεις που συμβαίνουν τόσο στην επιστήμη του, όσο και εντός τους τομέα των επιστημών που αφορούν την αγωγή, επιτυγχάνονται την επαρκή ανανέωση του γνωστικού τους εξοπλισμού. Μέσω της διαρκούς επιμόρφωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού, επιτυγχάνεται ο εκσυγχρονισμός των παιδαγωγικών αντιλήψεων που διαθέτης, στην ανανέωση του περιεχομένου της διδασκαλίας, εξαιτίας της παραγωγής νέων γνώσεων. Παράλληλα, είναι εφικτό να του παρέχεται διαρκής επιστημονική υποστήριξη κατά την εκτέλεση του δύσκολου έργου του, μετατρέποντας τον στο ενεργό «συστατικό», που εμπεριέχεται στην οποιαδήποτε σχεδιαζόμενη εκπαιδευτική μεταρρύθμιση. (Μπράτιτσης, Χλαπάνης, Μηναΐδη, & Δημητρακοπούλου, χ.χ.)

Το σύνολο των αρχών του σχεδιασμού ενός μοντέλου, έχει τη βάση της στην εκπαίδευση που πραγματοποιείται από απόσταση, ενισχύοντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα να αυτομορφώνονται οι εκπαιδευτικοί και μέσω της παροχής συνεχούς υποστήριξης, με σκοπό να ενταχθούν τα ΤΠΕ εντός τη διδακτικής πράξης. Το σύνολο των επιμορφωτικών προγραμμάτων, ειδικότερα εκείνων που απευθύνονται στο εκπαιδευτικό προσωπικό, χαρακτηρίζονται μέσω μίας ποικιλομορφίας που αποτελεί απόρροια τους γεγονότος, ότι δεν υφίσταται η ύπαρξη μίας και ενιαίας αντίληψης σχετικά με τον οργανωτικό και διοικητικό χαρακτήρα, καθώς και των περιεχομένων αυτών, αλλά επίσης δεν υφίσταται η ύπαρξη ενός και μοναδικού προτύπου εκπαιδευτικού. Υπάρχει πλήθος κατατάξεων βάσει τους είδους, της ποιότητας ή τους περιεχομένου των συγκεκριμένων προγραμμάτων. Η διάκριση αυτών γίνεται ως εξής (Μπράτιτσης, Χλαπάνης, Μηναΐδη, & Δημητρακοπούλου, χ.χ.):

- Επιμορφώσει σε Κέντρα
- Ενδοσχολική Επιμόρφωση
- Πανεπιστημιακή Επιμόρφωση
- Αυτοεπιμόρφωση
- Εξ αποστάσεως

Μέσω της παρούσας μελέτης, έγινε διακριτό πως δεν έχε εδραιωθεί ένα μοναδικό πρότυπο, μέσω του οποίου να καθορίζονται όλα εκείνα τα στοιχεία που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ωστόσο υφίσταται μία σειρά από πρότυπα, που πλησιάζουν σημαντικά στα χαρακτηριστικά που χρειάζεται να υφίστανται και στις διαδικασίες που πρέπει να εφαρμόζονται, ώστε να επιτευχθεί μία αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία. Επιπλέον, έγινε διακριτό πως ο διευθυντής κατέχει ιδιαίτερα

σημαντικό ρόλο στην ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση τους, όπως επίσης και η ικανοποίηση των πελατών της σχολικής μονάδας. Η ανθρώπινη απόδοση σε οργανισμούς αντανάκλα τη γνώση, τις δεξιότητες, τις συμπεριφορές και τις αξίες. Δεδομένου ότι οι ικανότητες και οι δεξιότητες θα βοηθήσουν τον οργανισμό να έχει καλύτερη απόδοση και παραγωγικότητα, οποιαδήποτε δαπάνη για εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι μια μακροπρόθεσμη επένδυση που εφόσον ο οργανισμός μπορεί να επωφεληθεί από αυτήν.

Ως εκ τούτου, η σημασία της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στις αναπτυσσόμενες χώρες για τους ερευνητές και τους σχεδιαστές προκαλεί στους ερευνητές και οι σχεδιαστές δίνουν προσοχή στο θέμα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Στους τομείς της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, ο αντίκτυπος των πολιτικών και πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην οργανωτική απόδοση είναι σημαντικό θέμα. Και οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν και να βελτιώσουν την ποιότητα του προσωπικού παρέχοντας εκπαίδευση και προωθώντας τη συνεκπαίδευση. Πράγματι, οι μελέτες δείχνουν ότι οι επενδύσεις στην εκπαίδευση θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Επομένως, ο οργανισμός που μαθαίνει επιλέγει να επενδύσει σε ανθρώπους, επειδή οι άνθρωποι είναι στην πραγματικότητα πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιο που έχει διαφορετικές ιδιότητες και δημιουργεί προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό.

Οι όροι «ανθρώπινο δυναμικό» και «διαχείριση» εμπλέκονται στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η ομάδα των ανθρώπων που είναι οργανωμένα σε διάφορους οικονομικούς τομείς είναι γνωστή ως ανθρώπινο δυναμικό. Συζητά τις γνώσεις και τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού που εργάζεται σε διάφορους κλάδους. Η οργάνωση ανθρώπων για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων και στόχων είναι μια άλλη λέξη-κλειδί που χαρακτηρίζεται ως διαχείριση. Ασχολείται με την αποτελεσματική κατανομή των πόρων για την επίτευξη του στόχου. Η πρακτική της χρήσης ανθρώπινων πόρων ή προσωπικού για την εκτέλεση διάφορων επιχειρησιακών καθηκόντων και ευθυνών είναι γνωστή ως διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η απόδοση των ατόμων στην εκπλήρωση των στόχων και των στόχων που ορίζονται από τα ιδρύματα αποτελεί αντικείμενο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Σκοπός του είναι να παρακινήσει τους εκπαιδευτές να έχουν καλή απόδοση προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες. Η διαχείριση ατόμων μέσα σε μια εταιρεία ή ένα ίδρυμα είναι ο κύριος στόχος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Επικεντρώνεται στις αναπτυσσόμενες πολιτικές και διαδικασίες του ιδρύματος.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στην εκπαίδευση αναφέρεται σε ένα σύνολο διαδικασιών και τεχνικών για τη διατήρηση και την ενσωμάτωση του ακαδημαϊκού και βοηθητικού προσωπικού σε ιδρύματα και πανεπιστήμια, ώστε να μπορούν να αναπτύξουν τη δική τους ταυτότητα. Ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, η στελέχωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος της απόκτησης, ανάπτυξης, αποζημίωσης, ενσωμάτωσης, συντήρησης και διαχωρισμού των ανθρώπινων πόρων με στόχο την επίτευξη ενός ατομικού, οργανωτικού και κοινωνικού στόχου είναι γνωστή ως διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Για την υλοποίηση

των σχεδίων και των επιχειρησιακών στόχων απαιτούνται ορισμένες ειδικές αρμοδιότητες στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Ο όρος «ανθρώπινο δυναμικό» αναφέρεται στους ανθρώπους, το προσωπικό και τους υπαλλήλους που απαρτίζουν έναν οργανισμό και τον βοηθούν να επιτύχει τους στόχους του. Το εργατικό δυναμικό, τόσο εξειδικευμένο όσο και ανειδίκευτο, συνεργάζεται για την επίτευξη των στόχων ενός ιδρύματος. Ο όρος «ανθρώπινο δυναμικό» χρησιμοποιήθηκε αρχικά από τον Αμερικανό οικονομολόγο John R. Commons στο βιβλίο του «The Distribution of Wealth» το 1893. Η διαχείριση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σχεδίασαν τους πόρους τους για να επιτύχουν τους στόχους τους. Συνεπάγεται τη μεθοδική διαδικασία της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, ένας οργανισμός ή ένα ίδρυμα χρησιμοποιεί τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ως στρατηγική αλληλεπίδρασης με τους υπαλλήλους. Ασχολείται με τη διατήρηση των προνομίων και των ανταμοιβών του προσωπικού για υψηλότερες επιδόσεις, καθώς και με τον εντοπισμό, την πρόσληψη, την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ταλέντων του ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών και διαδικασιών για την ενσωμάτωση και τη διατήρηση του διδακτικού προσωπικού και των άλλων μελών του προσωπικού στο ίδρυμα, έτσι ώστε να μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Οι ικανότητες και οι ικανότητες μιας εταιρείας, η συνείδηση και η καινοτομία των μελών του διοικητικού προσωπικού και η συμπόνια των εργαζομένων αναπτύσσονται όλα μέσω της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Προκειμένου να αξιοποιηθεί στο έπακρο ένας δάσκαλος και τα άλλα μέλη του προσωπικού σε ένα ίδρυμα και να επιτευχθεί ο στόχος της εκπαίδευσης όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, είναι κίνητρο και κατευθυντικό να υποστηρίζονται οι προσπάθειές τους. Σε πολλές περιπτώσεις, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στη διαδικασία έμπνευσης και προώθησης του εργατικού δυναμικού του οργανισμού για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων και στόχων.

Η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης εξακολουθεί να είναι μια έγκυρη στρατηγική. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι κρίσιμα συστατικά κάθε δραστηριότητας σε ένα σχολείο. Η διαδικασία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αφορά την εκτέλεση διοικητικών καθηκόντων ή τη δημιουργία μιας κουλτούρας διαχείρισης που μεγιστοποιεί το εκπαιδευτικό δυναμικό. Οι στόχοι που τίθενται από τους θεσμικούς στόχους μπορούν να βοηθήσουν μια στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων να επιτύχει τον στόχο του εκπαιδευτικού. Είναι ζωτικής σημασίας να δημιουργηθούν νέες έννοιες και στρατηγικές για την απόκτηση, τη διατήρηση και την ανάπτυξη ταλέντων, επειδή τα αποτελέσματα των μαθητών είναι προϊόν της απόδοσης των εκπαιδευτικών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αθανασούλα – Ρέππα, Ι., Ανθοπούλου, Σ.Σ., Κατσουλάκης, Σ. και Μαυρογιώργος, Γ. (1999), *Διοίκηση εκπαιδευτικών Μονάδων* (Τόμος Β΄): Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ανδρέου, Α. (2004). *Η εξ αποστάσεως επιμόρφωση των εκπαιδευτικών*. Επιστήμες της Αγωγής, 3, 141-150.
- Βάθης, Α., Μπουραντάς, Δ., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Γ' Τάξη Ενιαίου Λυκείου Τεχνολογικής Κατεύθυνσης . Αθήνα: ΟΕΔΒ.
- Γιαννακοπούλου, Ε. (2008). *Η Οργάνωση - Διοίκηση της Εκπαίδευσης ως Επιστημονικό Αντικείμενο: Ερωτήματα Σχόλια*. Κριτική/Επιστήμη & Εκπαίδευση (7).
- Ζωγόπουλος, Ε. (2012). *Σχολική μονάδα και διοίκηση ολικής ποιότητας*. Τα Εκπαιδευτικά, σσ. 37-38.
- Θεοφανίδης, Σ. (1999). *Ποιος είναι Ηγέτης;*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Θεοφιλίδης, Χ. (2004). *Τρεις Ομιλίες. Μια πτυχή του παιδαγωγικού μου πιστεύω*. Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Κάντας, Α. (2008). *Οργανωτική- Βιομηχανική ψυχολογία. Κίνητρα. Επαγγελματική Ικανοποίηση. Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καρατάσιος, Γ., & Παπασταμάτης, Α. (2014). *Εκπαιδευτική Ηγεσία*. Πάφος: Σημειώσεις Μαθήματος. Πανεπιστήμιο Νεάπολης.
- Καυάλης, Α. & Ραμπίδης, Κ. (2007). *Εισαγωγική Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: Εσωτερική αξιολόγηση μιας προσπάθειας*. Επιστήμες της Αγωγής, 1, 7-21.
- Κουντούρης, Τ. (2011). *Ο ρόλος του διευθυντή στο σύγχρονο σχολείο. Ενημερωτική συνάντηση νέων Διευθυντών για το σχολικό έτος 2011-2012* (σσ. 3-6). Αθήνα: Διεύθυνση Π.Ε. Γ΄ Αθήνας.
- Κυθραιώτης, Α. (2006). *Η Διερεύνηση των Σχέσεων μεταξύ του Ηγετικού Στυλ, της Κουλτούρας και της Αποτελεσματικότητας στα Δημοτικά Σχολεία της Κύπρου*. Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Κύπρου, Τμήμα Επιστημών της Αγωγής.
- Ματάκιας, Α. (χ.χ.). *Λεξικό Εννοιών. Γνωστικό υλικό για τις Εκθέσεις*. Αθήνα: Πελεκάνος
- Μιχόπουλος, Α. (1998). *Εκπαιδευτική Διοίκηση Ι, Ιδιωτική Διοίκηση*.
- Μούζα Α., Λαζαρίδη, Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήν: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής γλώσσας. Με σχόλια για τη σωστή χρήση των λέξεων*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Μπελεγρή-Ρομπόλη, Α. (2001). *Εισαγωγή Στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Ε.Μ.Π.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.'

Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Αθήνα: TEAM Ε.Π.Ε.

Μπράτιτσης, Θ., Χλαπάνης, Γ., Μηνιάδη, Α., & Δημητρακοπούλου, Α. (χ.χ.). Σχεδιασμός Προγράμματος Διαρκούς Επιμόρφωσης των Εκπαιδευτικών από Απόσταση, με βάση Δεδομένα Έρευνας από τρέχουσα Επιμόρφωση στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας. *Αρχική Επιμόρφωση όλων των Εκπαιδευτικών στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ)*.

Ξωχέλης, Π. (1990). *Το εκπαιδευτικό έργο ως κοινωνικός ρόλος*.

Παμουκτσόγλου, Α. (2001). *Αποτελεσματικό σχολείο: Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησής του*. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων (5), 81-90.

Παναγιωτίδου, Α. (2012). *Ο ρόλος των διαπροσωπικών σχέσεων εκπαιδευτικού – διευθυντή στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος*. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Παπαϊωάννου, Α. (2003). *Εκπαιδευτική Διοίκηση Διαχείριση -Το κοινωνικό Κεφάλαιο*. Λευκωσία: Αυτέκδοση.

Παπακωνσταντής, Δ., & Λούμπας, Ι. (2015). *Μηχανοργάνωση ενός γυμνασίου*. Κρήτη: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg
Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μένου.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία - Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στην Σύγχρονη Εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πουλής, Π.Ε. (2003). *Εισαγωγή στο Δημόσιο Δίκαιο*, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκουλας.

Πυργιωτάκης, Ι. (2002). *Νέοι ρόλοι στο Ολοήμερο σχολείο: Ο ρόλος του διευθυντή*. Στο Πυργιωτάκης, Ι. *Ολοήμερο σχολείο-Λειτουργία και προοπτικές*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

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

Σαΐτης, Χ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη*, νο. 3, Αθήνα: Εκδόσεις Ατραπός.

Τσόνιας, Α.Σ. (2005). *Επιλογή Στελεχών στην Εκπαίδευση: Συγκριτική Προσέγγιση Νόμων και Π.Δ.*, Αθήνα: Εκδόσεις Ομήγυρις.

Τσουρέας, Γ., & Τσουρέας, Ε. (2001). *Νεοελληνική γλώσσα Α' Γυμνασίου*. Αθήνα: Ελληνοεκδοτική.

Φασουλή, Κ. (2011). *Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης. Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» - Δ.Ο.Π. (T.Q.M.)*. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, σσ. 186-191.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). *Leadership: Current Theories, Research and Future Direction*. The Annual Review of Psychology (60), σσ. 421–449.

Bass, B. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. New York: Organizational Dynamics, American Management Association.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Boas, F. (1940). *Race, Language and Culture*. Chicago: University of Chicago Press

Bolam, R. (1999). *Educational administration, leadership and management: towards a research agenda*, In Bush, T., Bell, L., Bolam, R., Glatter, R. and Ribbins, P. *Educational Management: Redefining theory, Policy and Practice*. London: Paul Chapman.

Brownell, J. (2006). *Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach*. Human Resource Management, σσ. 309-336.

Buchmann, C. and Hanuum, E., (2001). *Education and Stratification in developing countries. A review of Theories and Research*. Annual Review of sociology, 27, 77-102

Bush, T., & Glover, D. (2003). *Leadership Development: A Literature Review*. Nottingham: National College for School Leadership.

Craig, D. (2006). *School Culture: The Hidden Curriculum, Issue Brief December 2006*.

Cuche, D. (2001). *Η έννοια της κουλτούρας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Τυπωθήτω/Δαρδάνος.

Day, C. (2003). *Ο ρόλος του διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη*, Στο Day, C. Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών-Οι προκλήσεις της Διαβίου μάθησης. (Βακάκη, Μεταφρ.) Αθήνα: Δαρδάνος.

Doyle, M., & Smith, M. (2001). *Classical Models of Managerial Leadership: Trait, Behavioral, Contingency and Transformational theory*. London: George Williams

College. Washington: The Center for Comprehensive School Reform and Improvement.

Fry, L., & Slocum, J. (2008). *Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership*. *Organizational Dynamics* (37), σσ. 86–96.

Hackman, J., & Lawler, E. (1977). *Perspectives on behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.

Hoy, W., & Miskel, C. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. Boston: McGraw Hill companies.

Jordan, D. (1973). *Re-definition of leadership and its implications for educational administration*. Amherst, MA: University of Massachusetts

Kenzevich, S. (1975). *Administration of Public Education*. New York: Harper and Row.

King, A., & Peart, M. (1990). *The good school: Strategies for making secondary schools effective*. Toronto: The Ontario Secondary School Teacher's Federation.

Kotter, J. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Κριτική.

Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham: Open University Press.

Marples, R. (2002). *Οι σκοποί της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Myers, K., & Stoll, L. (1998). *No Quick Fixes*. London: Palmer Press.

Owens, R. (2001). *Organizational behavior in Education*. Allyn and Bacon.

Rogers, A. (1999). *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Taylor, T. (1997). *Πολυπολιτισμικότητα*. Αθήνα: Πόλις

Sergiovanni, T. (1992). *Why Should We See Substitutes for Leadership*. *Educational Leadership*, σσ. 41-45.

Schein, V. (1978). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey - Bass.

Van Houtte, M. (2004). *Climate or Culture? A Plea for Conceptual Clarity in School Effectiveness Research*. *School Effectiveness and School Improvement* (16), σσ. 71- 89.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Ιστότοπος

Παιδείας Εγκώμιον, (2011). *Τι είναι σχολείο; Διαθέσιμο στο:*
<https://anthologio.wordpress.com/2011/11/18/%CE%AF-%CE%AF-21/>

