



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: “ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΝΟΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ”**

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ ΣΟΦΙΑ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:

ΣΑΚΑΒΕΛΗ ΣΟΦΙΑ

A.M.: 4031

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2015

Copyright © Σακαβέλη Σοφία, 2015

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει τις απόψεις των Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για θέματα που σχετίζονται με τη Διοίκηση και Ηγεσία των εκπαιδευτικών μονάδων. Πιο συγκεκριμένα η παρούσα έρευνα μελετά τις αντιλήψεις των διευθυντών για το ρόλο του Διευθυντή και τις Ηγετικές του Ικανότητες στο σύγχρονο σχολικό περιβάλλον καθώς και το ρόλο των γνωστικών ικανοτήτων του πάνω σε θέματα εκπαιδευτικής Διοίκησης και Ηγεσίας. Επιπλέον διερευνούνται οι απόψεις για το προφίλ του αποτελεσματικού Διευθυντή, παίρνοντας ως παράδειγμα την περίπτωση των Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Ηρακλείου.

Ως μεθοδολογικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, μέσα από το οποίο αξιοποιήθηκαν ως επί το πλείστον ποσοτικά, αλλά και ποιοτικά, δεδομένα. Το ερωτηματολόγιο, χωρισμένο σε δύο μέρη, το οποίο αποτελούνταν από ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου, συμπληρώθηκε από 56 Διευθυντές σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Ηρακλείου. Η αναγνώριση των βασικότερων ηγετικών χαρακτηριστικών, η επιφυλακτικότητα και η αποδοχή παγιωμένων καταστάσεων, καθώς και η επιτακτική ανάγκη για υψηλού επιπέδου επιμόρφωση σε θέματα Ηγεσίας και Διοίκησης, είναι τα βασικά συμπεράσματα τα οποία απορρέουν από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας.

ABSTRACT

Aim of the present study is to examine the views of the Principals of Primary Education on topics concerning Management and Leadership of educational units. In particular, the present study examines the principals' perspectives about the role of Principals and their leadership skills in the modern school environment as well as the role of their cognitive abilities on issues related to educational Management and Leadership. In addition, the opinions about the profile of efficient Principal are examined, using as an example the case of the principal of Primary Education in the prefecture of Iraklio.

Questionnaires were used as a methodological tool, from which mainly quantitative but also qualitative data was used. The questionnaire, divided in two parts, consisted of both closed-ended and open-ended questions and was completed by 56 Principals of Primary Education Schools of the prefecture of Iraklio. The recognition of the basic characteristics of leadership, the cautiousness and the acceptance of established situations, as well as the urgent need for high level training in matters of Management and Leadership are the basic results deriving from the analysis of the data of the research.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη	3
Abstract	4

ΜΕΡΟΣ Α΄ : Θεωρητική Προσέγγιση

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	7
-----------------------------------	----------

1.1. Προβληματική της εργασίας	7
1.2. Σκοπός της έρευνας (Γενικός - Ειδικοί στόχοι)	9
1.3. Δομή της εργασίας	9
1.4. Σπουδαιότητα της έρευνας	10

Κεφάλαιο 2: Ηγεσία και Ηγετικά Στελέχη	11
---	-----------

2.1. Διασαφήνιση όρων	11
2.1.1. Διοίκηση	11
2.1.2. Ηγεσία	12
2.1.3. Ηγετικό στέλεχος	13
2.2. Θεωρίες Ηγεσίας	16
2.2.1. Θεωρίες για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη (traittheories)	16
2.2.2. «Συμπεριφορικές» θεωρίες για τον ηγέτη	17
2.2.3. Θεωρία της Διοικητικής Σχάρας	18
2.2.4. Θεωρίες της «Ενδεχόμενης» Προσέγγισης στην ηγεσία	20
2.3. Τα συστατικά στοιχεία του ηγέτη	21
2.3.1. Ηγετικοί ρόλοι	21
2.3.2. Τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά	24
2.3.3. Οι ηγετικές ικανότητες	28
2.3.4. Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά	29

Κεφάλαιο 3: Διοίκηση στην Ελληνική Σχολική Μονάδα	33
--	-----------

3.1. Το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα	33
3.2. Η Εκπαιδευτική Διοίκηση και οι Λειτουργίες της	35
3.3. Διεύθυνση - Ηγεσία στη Σχολική Μονάδα	39
3.4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση	40

Κεφάλαιο 4: Ο ρόλος του Σχολικού Διευθυντή	45
---	-----------

4.1. Ο Σχολικός Διευθυντής στην Ελλάδα	45
4.2. Κριτήρια Επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων	49
4.3. Διευθυντής και Ηγεσία	50
4.3.1. Διευθυντής - Ηγέτης	51
4.3.2. Διευθυντής – Υπηρέτης – Ηγέτης	51
4.3.3. Ηγετικές Ικανότητες Σχολικού Διευθυντή	52

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία της Έρευνας	54
5. 1. Σκοπός της έρευνας	54
5. 2. Μέσο συλλογής δεδομένων	54
5. 3. Πληθυσμός	54
5. 4. Δυσκολίες κατά την έρευνα	55
Κεφάλαιο 6: Παρουσίαση - Ανάλυση Αποτελεσμάτων	56
Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα	85
Βιβλιογραφία	89
α. Ελληνόγλωσση	89
β. Ξενόγλωσση	91
Παράρτημα	92
Παράρτημα I: Ερωτηματολόγιο	92
Παράρτημα II: Συνοδευτική Επιστολή	97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Προβληματική της Έρευνας

Με την έναρξη του 21^{ου} αιώνα ξεκινά μια νέα περίοδος στον κόσμο της εκπαίδευσης. Η παγκοσμιοποίηση, η ευρεία χρήση των Νέων Τεχνολογιών σε όλους τους τομείς, οι κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές εξελίξεις δεν θα μπορούσαν να μην επηρεάσουν και την εκπαιδευτική κοινότητα. Η θεωρία της γνώσης και η επένδυση σε αυτή, μας απομακρύνει από το βιομηχανικό μοντέλο, δημιουργώντας μια κοινωνία που επιλέγει εργαζόμενους που διαθέτουν ικανότητες αντίληψης, ανάλυσης, προβληματισμού, σύνθεσης και επίλυσης προβλημάτων.

Η Διοίκηση στο χώρο του κάθε οργανισμού αποτελεί εδώ και χρόνια κομμάτι ζωτικής σημασίας. Στηρίζεται σε επιστημονικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί και εφαρμόζει τις προϋποθέσεις του μάνατζμεντ σε κάθε λειτουργία του οργανισμού. Σχεδιάζει και υλοποιεί αποφάσεις οι οποίες ακολουθούν τη στρατηγική που ακολουθεί ο οργανισμός χρησιμοποιώντας όλους τους προσφερόμενους πόρους, υλικούς και άυλους. Τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα στους τομείς της πληροφορικής και των επικοινωνιών χρησιμοποιούνται από όλα τα επιχειρησιακά περιβάλλοντα τα οποία θέλουν να μεγιστοποιήσουν την προσφορά υπηρεσιών πετυχαίνοντας το στόχο που έχουν θέσει.

Η πολυπλοκότητα αυτή και η σφαιρική αντιμετώπιση των πραγμάτων είναι οι λόγοι που οδήγησαν την κοινωνία στην παραδοχή πως η απλή και στεία γνώση της Νέας Τεχνολογίας και των νέων δυνατοτήτων που αυτή προσφέρει δεν είναι αρκετή για να επιφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα. Επιπλέον δεν είναι αρκετή και η απλή και τυχαία εφαρμογή της χωρίς να έχει προηγηθεί μια μελέτη όλων των παραμέτρων που συναποτελούν το εκάστοτε πρόβλημα. Η νομοθεσία, η διοίκηση και οι ρυθμίσεις που γίνονταν κατά καιρούς σε οργανισμούς και επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να λύσουν πλέον τις δυσκολίες που παρουσιάζονται. Η γνώση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και οι ανθρώπινες διοικητικές ικανότητες τοποθετούνται σε υψηλότερες θέσεις διαδραματίζοντας το σημαντικότερο ρόλο στην ορθή ανάπτυξη και λειτουργία ενός οργανισμού.

Το σχολείο, ως ένας ζωντανός οργανισμός, καλείται να ακολουθήσει τις εξελίξεις της κοινωνίας και του εξωτερικού περιβάλλοντος με το οποίο έρχεται συνεχώς σε επαφή, καθώς και τα προβλήματα που τυχόν αυτές επιφέρουν. Τα σχολικά ιδρύματα καλούνται να αντιμετωπίσουν καθημερινά μία πληθώρα προβλημάτων εκπαιδευτικών, διοικητικών, κοινωνικών και οικονομικών. Αποφάσεις που αφορούν την εκπαίδευση, την κτηριακή υποδομή, τη διαχείριση των οικονομικών, τις σχέσεις των εκπαιδευτικών με τους μαθητές, το σχολικό κλίμα, την επικοινωνία με τους γονείς και με τις προϊστάμενες αρχές είναι αναγκαίο να παρθούν στη διάρκεια του σχολικού έτους.

Οι προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα απαιτούν ένα σχολείο ευέλικτο, ικανό να προσαρμόζεται ανταγωνιστικά στις αλλαγές και να αντιμετωπίζει δημιουργικά την καινούρια γνώση στο πλαίσιο της κοινωνίας της πληροφορίας (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005, σελ.121). Η νέα αυτή πραγματικότητα απαιτεί διοικητικά στελέχη τα οποία είναι καταρτισμένα με βάση τις αρχές του μάνατζμεντ και εφοδιασμένα με ηγετικές ικανότητες, κοινωνικές δεξιότητες, ισχυρό χαρακτήρα, αίσθημα ευθύνης και ανοιχτό πνεύμα.

Έρευνες που γίνονται συνεχώς δείχνουν ότι οργανισμοί που έχουν ως σκοπό την παροχή υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων και των εκπαιδευτικών, έχουν πολλά κοινά στοιχεία με τις επιχειρήσεις, με εξαίρεση την ειδική αποστολή τους. Έρχονται αντιμέτωπες με παρόμοιες προκλήσεις όσον αφορά τους στόχους, την επίτευξή τους και τον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας τους. Οι ίδιες έρευνες υποστηρίζουν ότι σημαντικός παράγοντας στην επίτευξη υψηλής απόδοσης και επίτευξης των στόχων του σχολείου είναι ο διευθυντής.

Σύμφωνα με τον Walker (1987) ο διευθυντής του σύγχρονου σχολείου καλείται να ανακαλύψει τον κοινό τόπο του οράματος και των στόχων του σχολείου με τους συντελεστές επίτευξής τους (δασκάλους, μαθητές, γονείς). Η ανακάλυψη του κοινού τόπου αναφέρεται ως ακρογωνιαίος λίθος. Η επίτευξη των παραπάνω στόχων δεν είναι εφικτή, εάν ο διευθυντής είναι προσκολλημένος στις παρωχημένες τεχνικές και δεν διαθέτει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005, σελ.126).

Οι πρόσφατες αλλαγές που έχει επιφέρει το Υπουργείο Παιδείας και η πολιτική του κράτους στην εκπαιδευτική κοινότητα θέτουν τη θέση του Διευθυντή σε εκ νέου ερευνητική τροχιά προκειμένου να επαναπροσδιοριστούν οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτει και ο ρόλος του στο σχολικό περιβάλλον. Η αλήθεια είναι ότι η βιβλιογραφία έχει να μας παρουσιάσει μια σειρά από έρευνες που έχουν γίνει για το ρόλο του Διευθυντή στη σχολική μονάδα.

Έρευνα του Γουρναρόπουλου (2007) καταδεικνύει ότι οι διευθυντές δεν διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες κατάλληλου χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα ούτε και βασικές διοικητικές αρχές με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Το έλλειμμα αυτό προέρχεται από τον τρόπο καθορισμού των απαραίτητων προσόντων – κριτηρίων των υποψήφιων διευθυντών (χρόνια υπηρεσίας, τυπικά προσόντα) καθώς και τον τρόπο επιλογής τους στην Ελλάδα (Σαϊτής, 1997, σελ.33-38). Σε έρευνα της Γιαννικοπούλου (2011), στην οποία έλαβαν μέρος διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν πως παρά τα αυξημένα τυπικά τους προσόντα, αντιμετωπίζουν, καθημερινά, πολλά προβλήματα που αφορούν στην πετυχημένη άσκηση των καθηκόντων τους και άπτονται των επικοινωνιακών τους δεξιοτήτων, όπως είναι η διαχείριση συγκρούσεων, η παρακίνηση-παρώθηση των εκπαιδευτικών, η εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών και καινοτόμων προγραμμάτων.

Η παρούσα εργασία διερευνά λοιπόν αν ο διευθυντής της σχολικής μονάδας διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα, τις κατάλληλες ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες για να μπορέσει να εμπνεύσει τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς στο παιδαγωγικό τους έργο, να διοικήσει τη σχολική μονάδα την οποία διευθύνει και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο έργο του στο νέο σύγχρονο σχολείο.

1.2. Σκοπός της έρευνας (Γενικός - Ειδικοί στόχοι)

Γενικός σκοπός της παρούσας έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των θεμάτων που σχετίζονται με την Ηγεσία και τη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Ηρακλείου. Πιο συγκεκριμένα η παρούσα εργασία διερευνά αν ο διευθυντής της σχολικής μονάδας διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα, τις κατάλληλες ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες για να μπορέσει να εμπνεύσει τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς στο παιδαγωγικό τους έργο, να διοικήσει τη σχολική μονάδα την οποία διευθύνει και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο έργο του στο νέο σύγχρονο σχολείο.

Επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι:

- Να σκιαγραφήσει το προφίλ του σημερινού Διευθυντή
- Να διαπιστώσει τους λόγους που οδήγησαν τους/τις Διευθυντές/ντριες να αναλάβουν διοικητική θέση.
- Να ανιχνεύσει αν οι Διευθυντές/ντριες αναγνωρίζουν τα χαρακτηριστικά ενός Διευθυντή-Ηγέτη.
- Οι αντιλήψεις των Διευθυντών/ντριών για την ισχύουσα νομοθεσία για τις αρμοδιότητες Στελεχών Εκπαίδευσης.
- Η λήψη πληροφοριών για τους παράγοντες εκείνους που εμποδίζουν την αποτελεσματικότερη οργάνωση και διοίκηση των Δημοτικών Σχολείων.
- Να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των Διευθυντών/ντριών από επιμορφώσεις σχετικές με την Ηγεσία και Διοίκηση.
- Η υποβολή προτάσεων για τα αντικείμενα/θέματα επιμόρφωσης.
- Να διερευνήσει την αντίληψη των Διευθυντών/ντριών για το ρόλο της Σχολικής Ηγεσίας στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της Σχολικής Μονάδας.

1.3. Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη: το θεωρητικό, το οποίο στηρίζεται σε ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία, και το πρακτικό-ερευνητικό, στο οποίο παρουσιάζεται η έρευνα και γίνεται ανάλυση και διεξαγωγή συμπερασμάτων. Όσον αφορά τα κεφάλαια, ο διαχωρισμός έχει ως εξής:

- Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία εισαγωγή στην οποία παρουσιάζεται από πού προήλθε η προβληματική της έρευνας και αναλύεται η σκοπιμότητα και ο λόγος συγγραφής της.
- Στο δεύτερο κεφάλαιο, το οποίο διασαφηνίζει τον όρο ηγεσία και αναλύει τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των ηγετών.
- Στο τρίτο κεφάλαιο, στο οποίο εισάγεται και αναλύεται η έννοια της διοίκησης στη σχολική μονάδα.
- Στο τέταρτο κεφάλαιο, αφιερωμένο στο ρόλο του Διευθυντή και στις ηγετικές του ικανότητες.

- Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας και ο σκοπός της
- Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση και ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων
- Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

1.4. Σπουδαιότητα της έρευνας

Η λειτουργία κάθε σχολικής μονάδας εξαρτάται από τη σωστή διοίκησή της. Αν θέλουμε λοιπόν να πετύχουμε ένα αποτελεσματικό σχολείο το οποίο θα προάγει τη μάθηση και θα εναρμονίζεται με τις σύγχρονες κοινωνικές ανάγκες, θα πρέπει το κάθε σχολικό περιβάλλον να διοικείται από τους κατάλληλους ανθρώπους. Ηγετικές ικανότητες θα πρέπει αδιαμφισβήτητα να συνοδεύουν τα στελέχη της εκπαίδευσης και στη συγκεκριμένη περίπτωση τη θέση του Διευθυντή.

Η πολιτική που ασκείται σε θέματα παιδείας αλλάζει συνεχώς, το ίδιο και οι απαιτήσεις της κοινωνίας όσον αφορά την ποιότητα της προσφερόμενης εκπαίδευσης. . Καινούρια νομοθεσία έρχεται συνεχώς στο προσκήνιο αλλάζοντας τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις του Διευθυντή. Επιπλέον πρωτοβουλίες και δυνατότητα για σχετική αυτονομία στα πλαίσια της διοίκησης αναβαθμίζουν το ρόλο του.

Σε ένα σύγχρονο σχολείο ο Διευθυντής καλείται να προσαρμοστεί σε κοινωνικές, τεχνολογικές και παιδαγωγικές αλλαγές. Οι γονείς ζητούν ποιότητα στη μάθηση των παιδιών τους αυξάνοντας συνεχώς τις απαιτήσεις τους. Η τεχνολογία εξελίσσεται και οι παιδαγωγικές μέθοδοι αλλάζουν.

Η σπουδαιότητα του ρόλου του Διευθυντή και οι συνεχείς αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου, είναι τα δυο στοιχεία που δίνουν στην παρούσα έρευνα το υπόβαθρο που χρειάζεται ώστε να θεωρηθεί αναγκαία. Για το λόγο αυτό, μέσα από τη συγκεκριμένη εργασία, είναι σημαντικό να εξεταστεί ο ρόλος του Διευθυντή στο σύγχρονο σχολικό περιβάλλον και να πραγματοποιηθεί μια εμπειρισταωμένη έρευνα για το αν οι Διευθυντές γνωρίζουν τις ηγετικές ικανότητες που πρέπει να τους διέπουν και αν τις εφαρμόζουν στο σύστημα διοίκησης του σχολείου, ώστε να διαμορφωθεί η νέα γενιά διευθυντών - ηγετών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

2.1. Διασαφήνιση όρων

2.1.1 Διοίκηση

Αναζητώντας τον ορισμό του όρου Διοίκηση σε λεξικό μπορούμε να δούμε ότι ο όρος **Διοίκηση** ή **Μάνατζμεντ** είναι μία ευρύτατη έννοια δια της οποίας προσδιορίζεται γενικά ο τρόπος καλύτερης οργάνωσης ομάδων ανθρώπων προς ταχύτερη επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ο όρος Διοίκηση χρησιμοποιεί τον ορισμό ενός ή περισσότερων στόχων με σκοπό την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης και λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός. Το ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται σε ομάδες ανθρώπων οι οποίες συνεργάζονται ώστε να έρθουν σε συνάρτηση οι λειτουργικές ανάγκες, οι δραστηριότητες που ασκεί και οι υπηρεσίες που παρέχει με το σκοπό του οργανισμού.

Ο όρος "Διοίκηση" διακρίνεται σε Δημόσια και Ιδιωτική. Για την Δημόσια πολιτική διοίκηση συνηθέστερα ακολουθείται ο όρος "Δημόσια Διοίκηση" (administration), ενώ περισσότερο για την Ιδιωτική χρησιμοποιείται ευρύτατα σήμερα ο ταυτόσημος αγγλικός όρος του "management". Σημειώνεται όμως ότι ο δεύτερος αγγλικός όρος χρησιμοποιείται επίσης και στις δημόσιες επιχειρήσεις. Πρόσφατα, ο Γεώργιος Μπαμπινιώτης (1998) στο λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας χρησιμοποιεί ένα νέο ελληνικό όρο για την απόδοση του όρου μάνατζμεντ, τον όρο «Διοικητική», ο οποίος φαίνεται να αποδίδει καλύτερα την έννοια του αγγλικού όρου.

Πολύ συχνά ο ορισμός του όρου Διοίκηση δημιουργεί σύγχυση και ασαφή εικόνα ακόμα και σε ανθρώπους που εργάζονται σε διοικητικές θέσεις για πολλά χρόνια. Στη βιβλιογραφία μπορούμε να συναντήσουμε πληθώρα ορισμών, ο καθένας από τους οποίους εστιάζει σε κάποιο συγκεκριμένο στοιχείο. Για παράδειγμα, στο βιβλίο των Αρχών Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (1999, σελ.36), Διοίκηση θεωρείται ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους. Ορισμός που επίσης συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας αυτής είναι ο παρακάτω, που θεωρεί, ορίζει, ως μάνατζμεντ τη διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 1999, σελ. 36).

Το 1979 ο Πρόεδρος του Αμερικανικού Συνδέσμου Μάνατζμεντ διατύπωσε με τη σειρά του τον εξής ορισμό: Μάνατζμεντ σημαίνει να γίνονται κάποια πράγματα μέσω άλλων ανθρώπων (Montana & Charnov, 2011, σελ. 20). Ένας πιο σύγχρονος ορισμός μιλά για τον τρόπο δουλειάς με άλλους, μέσω άλλων, για την επιτυχία

αντικειμενικών στόχων του οργανισμού αλλά και των μελών του (Πετρώφ & Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002, σελ. 160) .

Ένας άλλος ορισμός, ορίζει το Μάνατζμεντ ως την αξιοποίηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των διαθέσιμων πόρων - ανθρώπων, εξοπλισμών, κεφαλαίων, υλικών ή δεδομένων και καταστάσεων που παρουσιάζονται, προκειμένου να «στήσουμε» μ' όλα αυτά μία δυναμική λειτουργική οργανωτική δομή και να πετύχουμε μέσα από αυτήν για τον οργανισμό προκαθορισμένους στόχους, ικανοποιώντας ταυτόχρονα τις ανάγκες των «πελατών», του ευρύτερου κοινού αλλά και των συνεργατών/εργαζομένων του οργανισμού.(Μακρυγιωργάκης, 2001, σελ. 64)

Το μάνατζμεντ προέρχεται από το λατινικό *manum agere*, που σημαίνει “διά χειρός καθοδήγηση”. Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά: οι στόχοι, η δομή της οργάνωσης και -φυσικά- οι άνθρωποι. Έχοντας συγκεκριμένους πόρους (κεφάλαια, άνθρωποι, ιδέες κ.λπ.) προσπαθούμε να επιτύχουμε συγκεκριμένους στόχους. Αν δεχθούμε ότι μάνατζμεντ σημαίνει πως όλα πρέπει να γίνουν καλύτερα και πιο γρήγορα, μαζί ή μέσω άλλων ανθρώπων, οι λέξεις “κλειδιά” είναι: οργάνωση, έλεγχος, συντονισμός (Κυδωνιάτης , 2005).

Οι λειτουργίες του management ασφαλώς ασκούνται από τους ανθρώπους (διοικητικά στελέχη). Συνεπώς, η αποτελεσματική άσκηση αυτών στο πλαίσιο των επιχειρήσεων (ή οργανισμών) προϋποθέτει την ύπαρξη:

1. Γνώσεων, που αφορούν τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους και τις τεχνικές του management και των επιμέρους λειτουργιών του.

2. Διοικητικών ικανοτήτων, με την έννοια της δυνατότητας των στελεχών να εφαρμόζουν τη γνώση του management στην πράξη.

3. Φιλοσοφίας ή κουλτούρας (“πιστεύω”, αξίες, νοοτροπίες) των στελεχών ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης του management (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 1999, σελ.36).

2.1.2. Ηγεσία

Η λέξη ηγεσία προέρχεται από το αρχαίο ρήμα «ηγέομαι» (ηγούμαι), το οποίο σημαίνει προπορεύομαι, οδηγώ, κατευθύνω. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι αναφέροντας τη λέξη ηγεσία εννοούμε την καθοδήγηση μιας ομάδας ανθρώπων από κάποιον άνθρωπο έχοντας μια ορισμένη κατεύθυνση. Η σχέση αλληλεξάρτησης που δημιουργείται ανάμεσα στον άνθρωπο-οδηγητή και στους οδηγούμενους είναι αναπόφευκτη και αμφίδρομη. Κανένας άνθρωπος δεν είναι ηγέτης χωρίς τους άλλους να τον ακολουθούν και κανένας στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί από αυτούς χωρίς την καθοδήγησή του.

Ο Cohen (1990:215) ορίζει την ηγετική ικανότητα «ως την επιδεξιότητα να καθοδηγείς ανθρώπους να δημιουργούν πράγματα τα οποία δεν γνωρίζουν οι ίδιοι ότι μπορούν να επιτύχουν ή δεν γνωρίζουν ότι είναι απαραίτητο να γίνουν πραγματικότητα».

Η ηγεσία, σύμφωνα με τον Watkins (1986, σελ.34), θα πρέπει να αντιμετωπιστεί σαν μια διαλεκτική διαδικασία, η οποία επιδρά δημιουργικά στην παραγωγή, αναπαραγωγή και μεταφορά ορισμένων πρακτικών και δομών. Άλλος ορισμός για την ηγεσία είναι αυτός των Rauch & Behling (1984, σελ.46), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ηγετική ικανότητα είναι «η διαδικασία επίδρασης όλων των ενεργειών και δράσεων ενός οργανισμού προς την κατεύθυνση της επίτευξης του οράματος και της αποστολής του οργανισμού».

Ηγεσία σημαίνει επιπλέον την κατεύθυνση του οράματος και των ανθρώπων και την προοπτική της συνεχούς βελτίωσης των στόχων και της επίτευξης του καθενός μέσω της υψηλής απόδοσης και αποδοτικότητας των ανθρώπων του εκάστοτε οργανισμού. Ο όρος ηγεσία περιλαμβάνει τις έννοιες της συνεργασίας, της διορατικότητας, της επικοινωνίας, της ενθάρρυνσης και της πρωτοβουλίας με σκοπό να καθοριστεί ο στόχος του οργανισμού και να γίνει αποδεκτός από όλα τα μέλη του, από τους εργαζόμενους και από τα στελέχη και των τριών βαθμίδων στην πυραμίδα της ιεραρχίας. Οι δράσεις για την επίτευξη του στόχου θα πρέπει να αφήνουν βέβαια χώρο για πρωτοβουλίες και ανάληψη ευθυνών και να μην επιβάλλονται στα μέλη του οργανισμού (Ανθης & Κακλαμάνης, 2006) .

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να γίνει η παράθεση των διαφορών ανάμεσα στη διοίκηση- μάνατζμεντ και στην ηγεσία, έννοιες τόσο αλληλοεξαρτώμενες αλλά και διαφορετικές μεταξύ τους. Το μάνατζμεντ στηρίζεται στους όρους της προετοιμασίας, οργάνωσης και αξιολόγησης και εστιάζει σε βραχυπρόθεσμες ανάγκες και στόχους (Ανθης & Κακλαμάνης, 2005, σελ.108-119). Αντίθετα η ηγεσία, ενδιαφέρεται για το μακροπρόθεσμο μέλλον και στηρίζεται σε πιο ανθρωποκεντρικές έννοιες: εμπνέει τους ανθρώπους, δεν στηρίζεται σε νούμερα και ελεγκτικούς μηχανισμούς, αλλά σε συναισθηματικές δεσμεύσεις. Η ηγεσία προωθεί αξίες και δυναμικές οι οποίες απευθύνονται στον ψυχικό κόσμο των ανθρώπων και όχι στο μυαλό και στην οργάνωση. Το management είναι η επιστήμη της διοίκησης, είναι περισσότερο μηχανιστικό - τεχνοκρατικό ασχολείται με την καθημερινότητα, με την ορθή εφαρμογή και αλληλουχία των διαδικασιών (Ανθης & Κακλαμάνης, 2005, σελ.108-119). Αντίθετα η ηγεσία έχει να κάνει με το όραμα, τη δημιουργικότητα, την πρόκληση και τη διαχείριση της αλλαγής, την έμπνευση, είναι τέχνη και φαντασία μαζί (Zaleznik, 2004, σελ.74-81).

2.1.3. Ηγετικό στέλεχος

Το να είναι κανείς ηγέτης δεν αποτελεί προσόν το οποίο αποκτά κανείς μέσω μόρφωσης και ανώτατων σπουδών ούτε είναι τίτλος ο οποίος απονέμεται στον καθένα. Το γεγονός που αποδεικνύει ότι κάποιος άνθρωπος κατέχει τον «τίτλο» αυτό είναι η εμπιστοσύνη, η αξιοπιστία, ο σεβασμός και η πίστη των άλλων στο πρόσωπο του ανθρώπου-ηγέτη. Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και οι λειτουργίες της αποτελούν μια δυναμική διαδικασία μέσα από την οποία ο ηγέτης κατευθύνει, εμπνέει, οδηγεί το ανθρώπινο δυναμικό να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Ο ηγέτης πρέπει επομένως να αποτελεί πηγή έμπνευσης μέσω των ενεργειών, των δράσεων που τον ακολουθούν και της προσωπικότητας του. Οφείλει επίσης να ηγείται καταρχάς του εαυτού του και στη συνέχεια να προσφέρει όραμα στους άλλους.

Το ηγετικό στέλεχος έχει λοιπόν να αντιμετωπίσει μια κατάσταση ενεργητική και ικανή να οδηγήσει έναν οργανισμό στο να επιτύχει τους στόχους του. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα αφουγκραστεί τις ανάγκες των άλλων και θα τους οδηγήσει στη δράση. Μια δράση που θα έχει ως σκοπό την επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί. Ο ηγέτης, έχοντας στραμμένο το βλέμμα του συνεχώς στο στόχο, θα χαράξει την πορεία που θα οδηγήσει στην επίτευξή του, και θα ανοίξει το μονοπάτι στους ανθρώπους που τον ακολουθούν. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο στόχος να είναι κοινός για όλους και να φτάσουν όλοι μαζί στην επίτευξη του σαν ένα σώμα, σαν έναν οργανισμό. Ας μην ξεχνάμε πως η σχέση των δυο πλευρών είναι αμφίδρομη και πως δεν υφίσταται ηγέτης χωρίς ανθρώπους να πιστεύουν σε αυτόν (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο , 1999, σελ. 50).

Οι Conger & Kanungo (1988, σελ.78-97) περιγράφουν πέντε χαρακτηριστικά γνωρίσματα του χαρισματικού ηγέτη :

- *Οξυδέρκεια και διορατικότητα.* Το ηγετικό στέλεχος θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από οξεία αντίληψη και εξυπνάδα καθώς και από την ικανότητα να προβλέπει την έκβαση των πραγμάτων, να αντιλαμβάνεται στο παρόν τι πρόκειται να συμβεί στο μέλλον.
- *Ευαισθησία και επικοινωνία στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.* Η ανταλλαγή απόψεων, συναισθημάτων, ιδεών και σκέψεων όχι μόνο στα πλαίσια του οργανισμού αλλά και στον κοινωνικό χώρο έξω από αυτόν, θα πρέπει να γίνεται συνεχώς και με ευαισθησία από τον ηγέτη.
- *Ευαισθησία στις ανάγκες και τα προβλήματα των μελών του οργανισμού.* Ο ηγέτης είναι αυτός που οφείλει να βοηθάει τους εργαζόμενους στις δυσκολίες που έχουν να αντιμετωπίσουν, ακούγοντας με κατανόηση τα προβλήματά τους και προτείνοντας τρόπους ώστε να υπερπηδήσουν τις όποιες δυσκολίες.
- *Ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών.* Η ικανότητα να ενεργεί αυτόνομα και να κινεί τις εξελίξεις παίρνοντας αποφάσεις και αναλαμβάνοντας ευθύνες είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα του ηγέτη.
- *Ενθάρρυνση των καινοτομιών και αλλαγών στην κουλτούρα του οργανισμού.* Ο ηγέτης θα πρέπει να ενθαρρύνει τις καινοτόμες ενέργειες και τη διαφορετική αντιμετώπιση των πραγμάτων με σκοπό τη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζει ο οργανισμός προβλήματα, καταστάσεις αλλά και ευκαιρίες που τυχόν να εμφανίζονται.

Σε γενικές γραμμές, οι ηγέτες είναι ξεχωριστοί χαρακτήρες από πολλές απόψεις. Τα επιμέρους χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο ποιος θα αποδειχθεί ικανός να επικρατήσει των υπολοίπων. Ωστόσο, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν και αλλάζουν συνεχώς. Θεωρητικοί των χαρακτηριστικών όπως ο Allport, ο Eysenck και ο Cattell δίνουν από κοινού έμφαση στις γενικές προδιαθέσεις για αντίδραση ως κεντρικές για την προσωπικότητα. Ο Eysenck ισχυρίζεται μάλιστα ότι οι ατομικές διαφορές στα χαρακτηριστικά έχουν βιολογική και γενετική (κληρονομική) βάση. Υποστηρίζει, όμως ότι με την ανάλυση και την επεξεργασία της συμπεριφοράς είναι δυνατόν να επέλθουν σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία της προσωπικότητας (Χυτήρα, 2011, σελ. 69-70).

Πίνακας 2.1. : Ηγετικό Στέλεχος/ Απλό Διοικητικό Στέλεχος

ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΑΠΛΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Είναι καθοδηγητής και έχει θετική επίδραση στους άλλους, είναι διαθέσιμος σε όλους, λύνει προβλήματα, δίνει συμβουλές και έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αόρατος- δίνει, απλά, εντολές στο προσωπικό και περιμένει να τις εκτελέσουν. Απρόσιτος στους υφισταμένους του.
<ul style="list-style-type: none"> • Σκέπτεται πώς να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και πώς να τους ανταμείψει. 	<ul style="list-style-type: none"> • Σκέπτεται μόνο για τα προσωπικά του οφέλη, τη θέση του και τι γνώμη θα δημιουργήσει στους άλλους.
<ul style="list-style-type: none"> • Αισθάνεται άνετα με όλο το προσωπικό. 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν αισθάνεται άνετα όταν βρίσκεται με άλλους.

<ul style="list-style-type: none"> • Φτάνει νωρίς και φεύγει αργά. 	<ul style="list-style-type: none"> • Φτάνει αργά και φεύγει στην καθορισμένη ώρα.
<ul style="list-style-type: none"> • Είναι καλός ακροατής. 	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι καλός ομιλητής.
<ul style="list-style-type: none"> • Δίκαιος. 	<ul style="list-style-type: none"> • Δίκαιος στους ανωτέρους του, αλλά εκμεταλλεύεται τους υπόλοιπους.
<ul style="list-style-type: none"> • Αποφασιστικός. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναθέτει την λήψη αποφάσεων σε επιτροπές και συμβούλους.
<ul style="list-style-type: none"> • Ταπεινός. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ματαιόδοξος.
<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετωπίζει τις δύσκολες καταστάσεις. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αποφεύγει τις δύσκολες καταστάσεις με επιδεξιότητα.
<ul style="list-style-type: none"> • Επίμονος. 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμένει μόνο σε ότι αφορά τον εαυτό του.
<ul style="list-style-type: none"> • Απλοποιεί τις καταστάσεις. 	<ul style="list-style-type: none"> • Περιπλέκει τις καταστάσεις.
<ul style="list-style-type: none"> • Ανεκτικός σε διαφωνίες. 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν ανέχεται διαφωνίες.
<ul style="list-style-type: none"> • Γνωρίζει τα ονόματα του προσωπικού. 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν προσπαθεί να θυμάται τα ονόματα του προσωπικού.
<ul style="list-style-type: none"> • Κάνει οποιαδήποτε εργασία. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασχολείται μόνο με εργασία της θέσης του.
<ul style="list-style-type: none"> • Εμπιστεύεται τους ανθρώπους. 	<ul style="list-style-type: none"> • Έχει εμπιστοσύνη μόνο σε έγγραφα στοιχεία.
<ul style="list-style-type: none"> • Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και δημοσιότητα για την επιχείρηση. 	<ul style="list-style-type: none"> • Προβάλλει περισσότερο τον εαυτό του και λιγότερο την επιχείρηση.
<ul style="list-style-type: none"> • Αναλαμβάνει τις ευθύνες του. 	<ul style="list-style-type: none"> • Βρίσκει εξιλαστήρια θύματα.
<ul style="list-style-type: none"> • Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικειοποιείται την εργασία των άλλων και παραπονιέται πως δεν έχει καλούς συνεργάτες.
<ul style="list-style-type: none"> • Προτιμά την «πρόσωπο με πρόσωπο» συζήτηση. 	<ul style="list-style-type: none"> • Προτιμά τα υπομνήματα και τις μακροσκελείς εκθέσεις.
<ul style="list-style-type: none"> • Ευθύς. 	<ul style="list-style-type: none"> • Πονηρός και ελισσόμενος.
<ul style="list-style-type: none"> • Σταθερός και αξιόπιστος. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασταθής.
<ul style="list-style-type: none"> • Παραδέχεται τα λάθη του , δίνει κουράγιο στους άλλους όταν δέχονται τα λάθη τους. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αλάνθαστος, κατηγορεί τους άλλους πως κάνουν λάθη.
<ul style="list-style-type: none"> • Ανοιχτός. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μυστικοπαθής.
<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργεί στελέχη μέσα στην επιχείρηση. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ερευνά για στελέχη εκτός της επιχείρησης.
<ul style="list-style-type: none"> • Τηρεί τις υποσχέσεις του. 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν τηρεί τις υποσχέσεις του.
<ul style="list-style-type: none"> • Απλή επίπλωση και διακόσμηση στο γραφείο του. 	<ul style="list-style-type: none"> • Πολυτελές γραφείο και διακόσμηση.
<ul style="list-style-type: none"> • Γι αυτόν η εταιρεία είναι το παν. 	<ul style="list-style-type: none"> • Σκέφτεται μόνο τον εαυτό του.

2.2. Θεωρίες Ηγεσίας

2.2.1. Θεωρίες για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη

Αν κάποιος ρωτήσει ένα μέσο άνθρωπο τι του έρχεται στο μυαλό όταν φαντάζεται ένα ηγέτη, το πιθανότερο είναι ότι θα παραθέσει ορισμένα χαρακτηριστικά που θεωρεί ότι έχει, όπως αυτοπεποίθηση, ευφράδεια, ευφυΐα, ακεραιότητα, ενθουσιασμός κ.α. Συνήθως ο περισσότερος κόσμος πιστεύει ότι οι διακεκριμένοι ηγέτες έχουν κάποια χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιούν από τους άλλους. Από αυτή την ευρέως αποδεκτή στον κόσμο άποψη διατυπώθηκαν οι πρώτες θεωρίες ηγεσίας γνωστές ως θεωρίες των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων (traittheories) του ηγέτη.

Η πιο παλιά γνωστή ερμηνεία είναι η γενετική προσέγγιση, η πίστη δηλαδή ότι η ηγετική ικανότητα είναι κληρονομική. Η φράση « ένας ηγέτης γεννιέται, δε δημιουργείται» αποτελεί στυλοβάτη αυτής της θεωρίας. Εάν δηλαδή ένας κοινός άνθρωπος διαθέτει ηγετικές ικανότητες, αυτό συμβαίνει γιατί από τη φύση του είναι προικισμένος με ένα μεγάλο αριθμό χαρακτηριστικών που χρειάζονται για να γίνει ηγέτης. Αν είσαι ηγέτης, αυτό οφείλεται στο ότι έχεις κληρονομήσει ηγετικά γονίδια από τον πατέρα σου ή τη μητέρα σου ή και από τους δύο (<http://akatsalis.gr/wordpress/yliko/arthra/TEAM%20WORK.doc>).

Οι πρώτες έρευνες πάνω στη συγκεκριμένη άποψη έγιναν στο τέλος της δεκαετίας του 1940. Οι ερευνητές πίστευαν λοιπόν ότι αν μελετούσαν τα χαρακτηριστικά (προσωπικότητας, νοημοσύνης, στάσεων) διάφορων μεγάλων ηγετών όπως του Μέγα Αλέξανδρου, του Ναπολέοντα, του Γκάντι θα έβρισκαν το συνδυασμό εκείνο των χαρακτηριστικών που τους έκανε εξέχοντες ηγέτες. Οι ερευνητές ακολούθησαν δυο προσεγγίσεις: στη μια προσέγγιση σύγκριναν τα χαρακτηριστικά εκείνων που έχουν αναδειχθεί ως ηγέτες με τα χαρακτηριστικά εκείνων που δεν πέτυχαν κάτι τέτοιο και στη δεύτερη σύγκριναν τα χαρακτηριστικά των θεωρούμενων αποτελεσματικών ηγετών με εκείνους που δεν ήταν αποτελεσματικοί. Φυσικά οι περισσότερες έρευνες εμπίπτουν στην πρώτη κατηγορία. Ωστόσο, δεν κατάφεραν να εντοπίσουν χαρακτηριστικά που με βεβαιότητα και συνέπεια να διαχωρίζουν τις ηγετικές φυσιογνωμίες από τις μη (Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 255-256).

Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι έρευνα που δημοσιεύεται στο βιβλίο των Η. WeihrichandH. KoontzManagement: AGlobalPerspective (Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 256), έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ικανότητα για ηγεσία: πέντε φυσικά χαρακτηριστικά (όπως η ενεργητικότητα, εμφάνιση, ύψος), τέσσερα χαρακτηριστικά ευφυΐας και ικανοτήτων, δεκαέξι προσωπικά χαρακτηριστικά (π.χ. προσαρμοστικότητα, ενθουσιασμός, αυτοπεποίθηση), έξι χαρακτηριστικά σχετιζόμενα με την εργασία, το υπό εκτέλεση έργο (π.χ. κίνητρο επιτυχίας, επιμονή, πρωτοβουλία) και εννιά κοινωνικά χαρακτηριστικά (όπως συνεργατικότητα, διαπροσωπικές ικανότητες και διοικητική ικανότητα).

Η θεωρία αυτή δεν είναι πλήρως αποδεκτή σήμερα. Εκατομμύρια άνθρωποι έχουν τέτοια χαρακτηριστικά και δεν κατέχουν ηγετικές θέσεις. Αντίθετα κάποια που δεν εμφανίζουν τα χαρακτηριστικά αυτά αρκετά αποτελούν αδιαμφισβήτητα ηγετικές φυσιογνωμίες. Επιπλέον πολλά από αυτά τα γνωρίσματα δεν αποτελούν τις αιτίες

των ηγετικών τους ικανοτήτων αλλά πολύ περισσότερο είναι επίκτητα χαρακτηριστικά και στηρίζονται στην εμπειρία που απέκτησαν ως κατά τη διάρκεια της ηγεσίας τους. Να επισημάνουμε εδώ ότι παρόλα τα παραπάνω η θεωρία των χαρακτηριστικών χρησιμοποιείται σε διάφορα συστήματα προκειμένου να αξιολογήσει η εταιρεία τους εργαζόμενούς της.

2.2.2. «Συμπεριφορικές» θεωρίες για τον ηγέτη

Μια επόμενη προσέγγιση στο θέμα της ηγεσίας ασχολήθηκε με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της συμπεριφοράς των ηγετών και προσπάθησε να τα μελετήσει. Άφησε στην άκρη λοιπόν φυσικά χαρακτηριστικά, γνωρίσματα της προσωπικότητας και κοινωνικά, προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες και προσπάθησε να περιγράψει το τι κάνουν οι ηγέτες, τα γνωρίσματα της συμπεριφοράς τους. Η προσέγγιση αυτή φέρει ένα ασύγκριτο πλεονέκτημα σε σχέση με την προηγούμενη, μια και η συμπεριφορά διδάσκεται, ενώ είναι σχεδόν αδύνατο να αποκτήσει κάποιος χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα οποία δεν είχε.

Αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες για τη συμπεριφορά των ηγετών. Μια κατηγορία θεωριών κατηγοριοποίησε τα στυλ ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο άσκησης της εξουσίας. Τα στυλ ηγεσίας που παρουσιάστηκαν είναι τα εξής:

1. Το αυταρχικό στυλ (autocratic style)

Στο πλαίσιο αυτό το στέλεχος της εταιρείας ή του οργανισμού συγκεντρώνει όλη την εξουσία στο πρόσωπό του και δίνει μόνο διαταγές στους υφιστάμενους, οι οποίες πρέπει να ακολουθηθούν κατά γράμμα. Ο ίδιος προσδιορίζει κάθε λεπτομέρεια στο εργασιακό πλάνο και σε όλες τις δραστηριότητες μη δίνοντας την ευκαιρία στο εργατικό δυναμικό να εκφράσει τη γνώμη του και να πάρει πρωτοβουλίες. Με τον τρόπο αυτό δεν αξιοποιείται η εμπειρία και οι γνώσεις που έχουν οι άνθρωποι οι οποίοι δουλεύουν στην εταιρεία ή στον οργανισμό και εμποδίζεται η ανάπτυξη, η συνεργασία και το ομαλό κλίμα. Οι συγκρούσεις είναι συχνό φαινόμενο και η χαμηλή αυτοπεποίθηση των εργαζομένων επίσης.

2. Το δημοκρατικό στυλ (democratic or participative style)

Στο δημοκρατικό στυλ, ο ηγέτης επωμίζεται το ρόλο του συντονιστή, το ρόλο του οδηγού. Σε ομαδικές συναντήσεις που γίνονται με τους υφισταμένους, ακούει τη γνώμη τους, ανταλλάσσει απόψεις μαζί τους, τους καθοδηγεί αφήνοντάς τους πολλές φορές να κάνουν λάθη έτσι ώστε να μάθουν από αυτά. Οι αποφάσεις παίρνονται από τον ίδιο και αυτή τη φορά αλλά σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης, αποδοχής και συναίνεσης. Το σύστημα αυτό θεωρείται ένα από τα πιο αποδοτικά και για αυτό χρησιμοποιείται αρκετά συχνά.

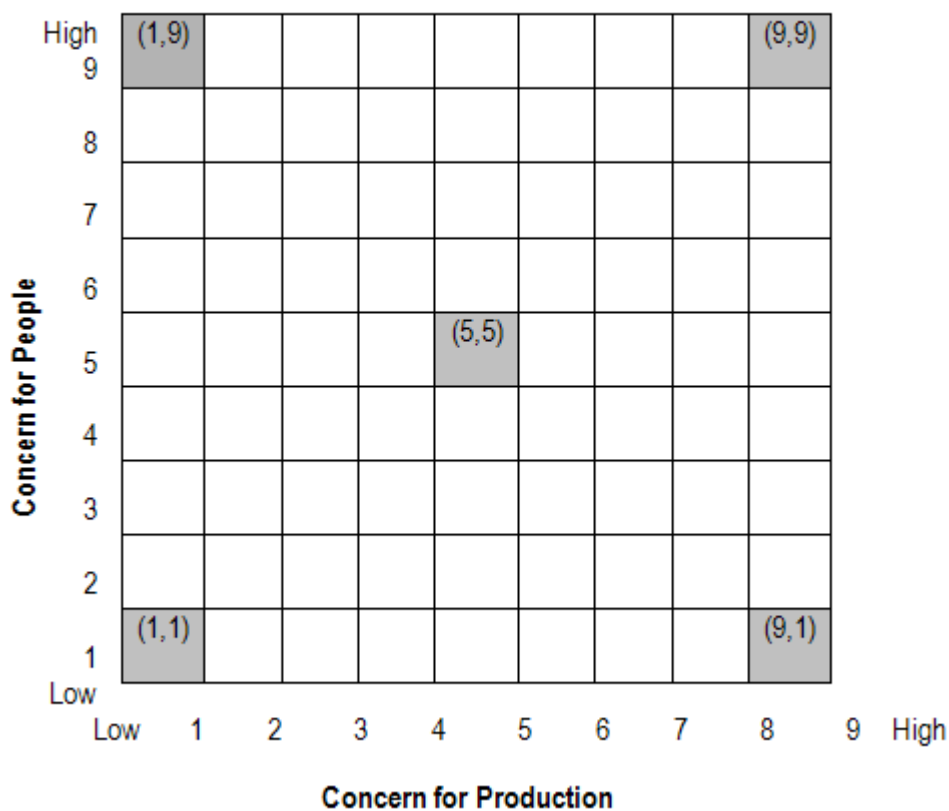
3. Το στυλ ελεύθερης επιλογής (free-reinstyle)

Σε αυτό το στυλ ο ηγέτης λειτουργεί περισσότερο ως ίσο απέναντι στα μέλη της ομάδας. Δεν ασκεί καμιά μορφή εξουσίας σε αυτά και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ενέργειές τους. Τα μέλη της ομάδας εκπαιδεύονται αμοιβαία και υποκινούνται για εργασία από μόνα τους. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να εξασφαλίζει την επαφή των μελών της ομάδας και να τους προσφέρει βοήθεια, στήριξη και πληροφορίες όπου είναι απαραίτητο. Στο σύστημα αυτό το ηγετικό στέλεχος παίζει πολύ μικρό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων δίνοντας πρωτεύοντα ρόλο στα μέλη της ομάδας. Στην πράξη αυτό το στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται πολύ σπάνια.

2.2.3. Θεωρία της Διοικητικής Σχάρας

Η θεωρία αυτή πιστεύει πως ο ηγέτης χρησιμοποιεί ένα ειδικό τύπο συμπεριφοράς, που κάνει τους άλλους να τον ακολουθούν. Μετά από εκτεταμένη ανάλυση στοιχείων, έρευνες κατέληξαν σε δυο βασικές διαστάσεις: 1) την ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς το καθήκον και 2) την ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς τα άτομα και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Figure 1: Managerial Grid



Σχήμα 2.1.: Η διοικητική σχάρα: Οι πέντε τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς

Πηγή: R.R. Blake J.S. Mouton, The Managerial Grid, σελ. 10

Έρευνες βασισμένες σε αυτή τη θεωρία έγιναν από το πολιτειακό πανεπιστήμιο του Ohio των Η.Π.Α. και από το πανεπιστήμιο του Michigan με επικεφαλή τον Rensis Likert στο τέλος της δεκαετίας του 1940. Αυτές οι έρευνες βοήθησαν στη δημιουργία του μοντέλου ηγεσίας που προτάθηκε από τους R.R. Blake και J.S.Mouton, γνωστό και ως μοντέλο Διοίκησης με το Κλειδί ή αλλιώς «Διοικητική Σχάρα» (Heifetz&Donald, 1997, σελ. 124-134). Οι Blake και Mouton σχημάτισαν ένα τετράγωνο διαιρεμένο οριζόντια από το 1 μέχρι το 9, όπου παρουσίαζαν το ενδιαφέρον του διοικητικού

στελέχους για την παραγωγή. Η κάθετη διασταύρωση αρχίζει από το 9 και τελειώνει στο 1, και παρουσιάζει το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για τον άνθρωπο, δημιουργώντας έτσι 81 περιπτώσεις, με κάποια από τις οποίες μπορεί να συμπίπτει ο τρόπος της ηγετικής συμπεριφοράς ενός διοικητικού στελέχους.

Η διοικητική σχάρα δείχνει πέντε βασικά σημεία, μέσα στα οποία κινείται η ηγετική συμπεριφορά ενός διοικητικού στελέχους. Κάθε σημείο έχει δυο αριθμητικά ψηφία. Το πρώτο αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του στελέχους για την παραγωγή και την επιχείρηση και το δεύτερο για τον ίδιο τον άνθρωπο. Τα πέντε βασικά σημεία αναλύονται παρακάτω (Θεοδωράκος, 1998, σελ. 148-154):

Α. Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 1.1.: το σημείο αυτό χαρακτηρίζεται από παντελή έλλειψη ενδιαφέροντος από τη μεριά του διοικητικού στελέχους τόσο για την παραγωγική διαδικασία όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό. Το σημείο αυτό συχνά αποκαλείται ως «αποδυναμωμένη Διοίκηση» και όπως είναι φυσικό καθιστά την εταιρεία ή τον οργανισμό καταδικασμένο για ελάχιστη έως καθόλου ανάπτυξη και κερδοφορία. Επιχειρήσεις των οποίων πολλά από τα ηγετικά στελέχη υιοθετούν τέτοια συμπεριφορά είναι καταδικασμένες να κλείσουν.

Β. Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 1.9.: Γνωστή ως «διοίκηση της λέσχης». Το διοικητικό στέλεχος, μέσα σε ένα κλίμα εφορίας και χαλαρότητας, δείχνει φανερά το ενδιαφέρον του για τα άτομα που δουλεύουν στην εταιρεία και φροντίζει με κάθε τρόπο να είναι ευχαριστημένα. Τον ίδιο ζήλο δεν δείχνει βέβαια και για την παραγωγή, παραγκωνίζοντας εντελώς τους στόχους της εταιρείας. Το κέρδος έρχεται σε δεύτερη μοίρα και δεν γίνονται συντονισμένες προσπάθειες για την ευημερία της επιχείρησης.

Γ. Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 9.9. : Αυτός ο τύπος ηγετικής συμπεριφοράς αποτελεί κατά τους Blake και Mouton το σημείο με τα καλύτερα αποτελέσματα. Το ηγετικό στέλεχος ενδιαφέρεται κατά το μέγιστο δυνατό βαθμό τόσο για την παραγωγική διαδικασία όσο και για τους υφισταμένους του. Για αυτόν με άλλα λόγια παίζει το ίδιο σημαντικό ρόλο τόσο το ευχαριστημένο ανθρώπινο δυναμικό όσο και η επίτευξη των στόχων της εταιρείας, πετυχαίνοντας έτσι το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η «συνεργατική διοίκηση» αποτελεί την ιδανική συμπεριφορά από μέρους των διοικητικών στελεχών.

Δ. Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 9.1. : Το διοικητικό στέλεχος δείχνει φανερά το ενδιαφέρον του για την αύξηση της παραγωγής και την επίτευξη των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, αδιαφορώντας για τους υπαλλήλους και για τις ανάγκες τους. Η προσοχή του είναι στραμμένη στη μεγιστοποίηση του κέρδους και παραμένει πιστός στα πλάνα της επιχείρησης. Το σημείο αυτό αποκαλείται «αυταρχική διοίκηση ή διοίκηση του καθήκοντος».

Ε. Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 5.5. : Τελευταίο σημείο είναι αυτό της «διοίκησης των ισορροπιών», το οποίο βρίσκεται στο κέντρο του τετραγώνου της διοικητικής σχάρας. Η ηγετική συμπεριφορά ισορροπεί μεταξύ καθήκοντος και αναγκών των εργαζομένων, φέρνοντας σε προτεραιότητα άλλοτε τη μία και άλλοτε την άλλη πλευρά της ζυγαριάς. Η ηγετική αυτή συμπεριφορά είναι εξέλιξη του παραπάνω σημείου, μια και τα στελέχη έχουν πλέον αντιληφθεί ότι δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να τοποθετήσουν στο περιθώριο τις προσωπικές ανάγκες των υφισταμένων τους.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι το κάθε διοικητικό στέλεχος έχει ένα βασικό κυρίαρχο στυλ που χρησιμοποιεί συχνά, υπάρχουν όμως περιπτώσεις που μετακινείται από το σημείο που έχει υιοθετήσει σε κάποιο άλλο ανάλογα με τα δεδομένα τα οποία έχει .

Η θεωρία της διοικητικής σχάρας έχει δεχτεί και αυτή κριτικές, όπως και όλες οι θεωρίες που αναφέρονται στη συμπεριφορά του ηγέτη. Παρόλα αυτά αποτελεί μια πολύ σημαντική θεωρία και πολλά στελέχη εταιρειών και οργανισμών λειτουργούν με βάση ένα συνδυασμό των παραπάνω ηγετικών συμπεριφορών.

2.2.4. Θεωρίες της «Ενδεχόμενης» Προσέγγισης στην ηγεσία (contingencytheory)

Είναι γεγονός ότι όλες οι χρονικές στιγμές δεν προσφέρονται για την υιοθέτηση του ίδιου τύπου ηγεσίας. Πολλές θεωρίες συσχετίζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία αυτός καλείται να λειτουργήσει. Ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζει δηλαδή κάθε φορά τη συμπεριφορά του ανάλογα με τις καταστάσεις που διαμορφώνονται σε μια δεδομένη στιγμή. (Μούζα- Λαζαρίδη, 2013, σελ. 54).

Με βάση την παραπάνω παραδοχή, αναπτύχθηκε η "ενδεχομενική" θεωρία ή προσέγγιση εξάρτησης του FredFiedler. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως η καλή ηγεσία εξαρτάται από την επιλογή του στυλ ηγεσίας από το διοικητικό στέλεχος με βάση τη δεδομένη περίπτωση. Ο Fiedler θεωρεί ότι ο κάθε προϊστάμενος έχει επιλέξει το στυλ ηγεσίας που του ταιριάζει και πως είναι πολύ δύσκολο να το αλλάξει. Όσο και αν το προσαρμόσει στην εκάστοτε περίπτωση δεν θα είναι ποτέ τόσο καλός και αποτελεσματικός, όσο χρησιμοποιώντας το στυλ που έχει κατά κύριο λόγο διαλέξει. Με βάση τη θεωρία αυτή λοιπόν, σκοπός της επιχείρησης δεν είναι να μάθει στον ηγέτη να προσαρμόζεται, αλλά να επιλέγει το καταλληλότερο ηγετικό στέλεχος με βάση την περίπτωση που αντιμετωπίζει. Σε περιόδους κρίσης για παράδειγμα η αυταρχική και καθοδηγητική ηγεσία φαίνεται να είναι πιο αποδοκτή και από τους εργαζομένους και κατά συνέπεια αποτελεσματικότερη (Muczyk&Steel,1998, σελ. 39-46). Οπότε η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει στελέχη που προσανατολίζονται σε αυτό το στυλ ηγεσίας.

Με την ίδια θεωρητική βάση έχει αναπτυχθεί και το μοντέλο της «περιπτωσιακής ηγεσίας» (situationalleadershipmodel) των Hersey- Blanchard. Οι Hersey και Blanchard ξεφεύγουν από το πρόσωπο του διοικητικού στελέχους και στρέφουν το βλέμμα τους στην χαμηλότερη οργανωτική βαθμίδα, στους εργαζόμενους. Θεωρούν λοιπόν ότι η «ετοιμότητα» (readiness) των υφισταμένων είναι αυτή που παίζει καθοριστικό ρόλο για το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Λέγοντας «ετοιμότητα» εννοούμε την προθυμία και την επιθυμία για επίτευξη στόχων, για ανάληψη ευθυνών, για καλή συνεργασία και για αύξηση των κερδών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Το εργατικό δυναμικό θα πρέπει επομένως να διαθέτει τις κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες, ατομικές και κοινωνικές και τις κατάλληλες γνώσεις για να εξασφαλίσει ένα υψηλό επίπεδο ανάπτυξης και κερδοφορίας. Η σχέση του στελέχους με τους υφισταμένους του περνά από τέσσερα στάδια και τα στυλ ηγεσίας εναλλάσσονται συνεχώς. Όσο οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται, το διοικητικό στέλεχος οφείλει να είναι πολύ συνεργάσιμο και υποστηρικτικό δημιουργώντας ένα ευχάριστο κλίμα εργασίας. Στα επόμενα στάδια και ειδικά στο τελευταίο, οι εργαζόμενοι, χρησιμοποιώντας την εμπειρία τους, τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους, δεν χρειάζονται πια κανένα είδος καθοδήγησης. Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει ένα ηγέτη ευέλικτο και ένα ανθρώπινο δυναμικό το οποίο συνεχώς εξελίσσεται, με τη βοήθεια του κατάλληλου κάθε φορά στυλ ηγεσίας.

Μια άλλη «ενδεχομενική» θεωρία είναι αυτή της «διαδρομής» και του «στόχου» (path-goal) του RobertHouse. Ο ηγέτης, για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει να ψάχνει συνεχώς για την κατάλληλη διαδρομή, τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο θα πετύχουν οι υφιστάμενοί τους στόχους που έχουν θέσει, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε προσωπικό. Από την παραπάνω θεωρία εμφανίζονται

τέσσερα στυλ ηγεσίας: η καθοδηγητική (directive), η υποστηρικτική, η ηγεσία που είναι προσανατολισμένη σε όλο και μεγαλύτερα επιτεύγματα και η συμμετοχική.

Τέλος συναντάμε τη *θεωρία συμμετοχής του ηγέτη* (leaderparticipation) των Vroom και Jago. Ο ηγέτης, έχοντας πάντα στο μυαλό του τη συγκεκριμένη περίπτωση, καλείται να επιλέξει ανάμεσα σε τρεις διαφορετικές μεθόδους λήψης αποφάσεων. Η πρώτη ονομάζεται από τους Vroom και Jago «απόφαση αυθεντίας» (authoritydecision), όπου το διευθυντικό στέλεχος παίρνει απολύτως μόνο του την απόφαση, την οποία στη συνέχεια ανακοινώνει στους εργαζόμενους, οι οποίοι με τη σειρά τους την εκτελούν κατά γράμμα. Η δεύτερη είναι η «συμβουλευτική απόφαση» (consultativedecision). Όλοι μαζί συζητούν πάνω στο θέμα που έχει προκύψει, εκφράζοντας ελεύθερα την άποψή τους, η απόφαση όμως και πάλι λαμβάνεται από ένα και μοναδικό πρόσωπο. Η τρίτη και τελευταία είναι η «ομαδική απόφαση» (groupdecision) και στο πλαίσιο αυτής όλα τα άτομα, προϊστάμενοι και υφιστάμενοι, λειτουργούν ως ομάδα συμμετέχοντας στη λήψη κάθε απόφασης.

2.3. Τα συστατικά στοιχεία του ηγέτη

2.3.1. Ηγετικοί ρόλοι

Τα τελευταία χρόνια πάρα πολλές έρευνες έχουν γίνει για το τι ακριβώς είναι αυτό που θα πρέπει να κάνει ένας ηγέτης. Έρευνες από πανεπιστήμια αλλά και μέσα από τις ίδιες τις εταιρείες έχουν αναπτυχθεί προκειμένου να μπορέσει να «κωδικοποιηθεί» η συμπεριφορά που πρέπει να έχουν τα ηγετικά στελέχη. Με βάση το μοντέλο του Δημήτρη Μπουραντά (2005, σελ. 215-219), η λογική του προσδιορισμού του περιεχομένου της ηγετικής συμπεριφοράς στηρίζεται σε δυο διαστάσεις. Η πρώτη αφορά τα αποτελέσματα δηλαδή το τι ο ηγέτης πρέπει να επιτύχει. Ο ηγέτης θα πρέπει από τη μία μεριά να ασχοληθεί με το σήμερα, με τους βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού, με το τι θα πρέπει να πετύχει σήμερα, αύριο, σε ένα μήνα, σε ένα χρόνο. Από την άλλη μεριά θα πρέπει να έχει ως στόχο του ένα καλύτερο μέλλον για τον οργανισμό. Ο ηγέτης πρέπει να είναι αυτός που οραματίζεται ένα καλύτερο μέλλον, βλέπει τις ευκαιρίες που θα δημιουργηθούν και πολλές φορές τις δημιουργεί ο ίδιος. Δεν μένει παθητικός δέκτης των εξελίξεων αλλά μπαίνει μέσα σε αυτές, τις επηρεάζει, διαμορφώνει καταστάσεις, χτίζει το μέλλον. Επιπλέον αναπτύσσει άλλους ηγέτες, διαμορφώνει την κουλτούρα της επιχείρησης, αναπτύσσει σχέσεις με το κοινωνικό σύνολο, το περιβάλλον και άλλες επιχειρήσεις. Τα δύο άκρα της διάστασης των αποτελεσμάτων αποτελούν λοιπόν την επίτευξη των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων.

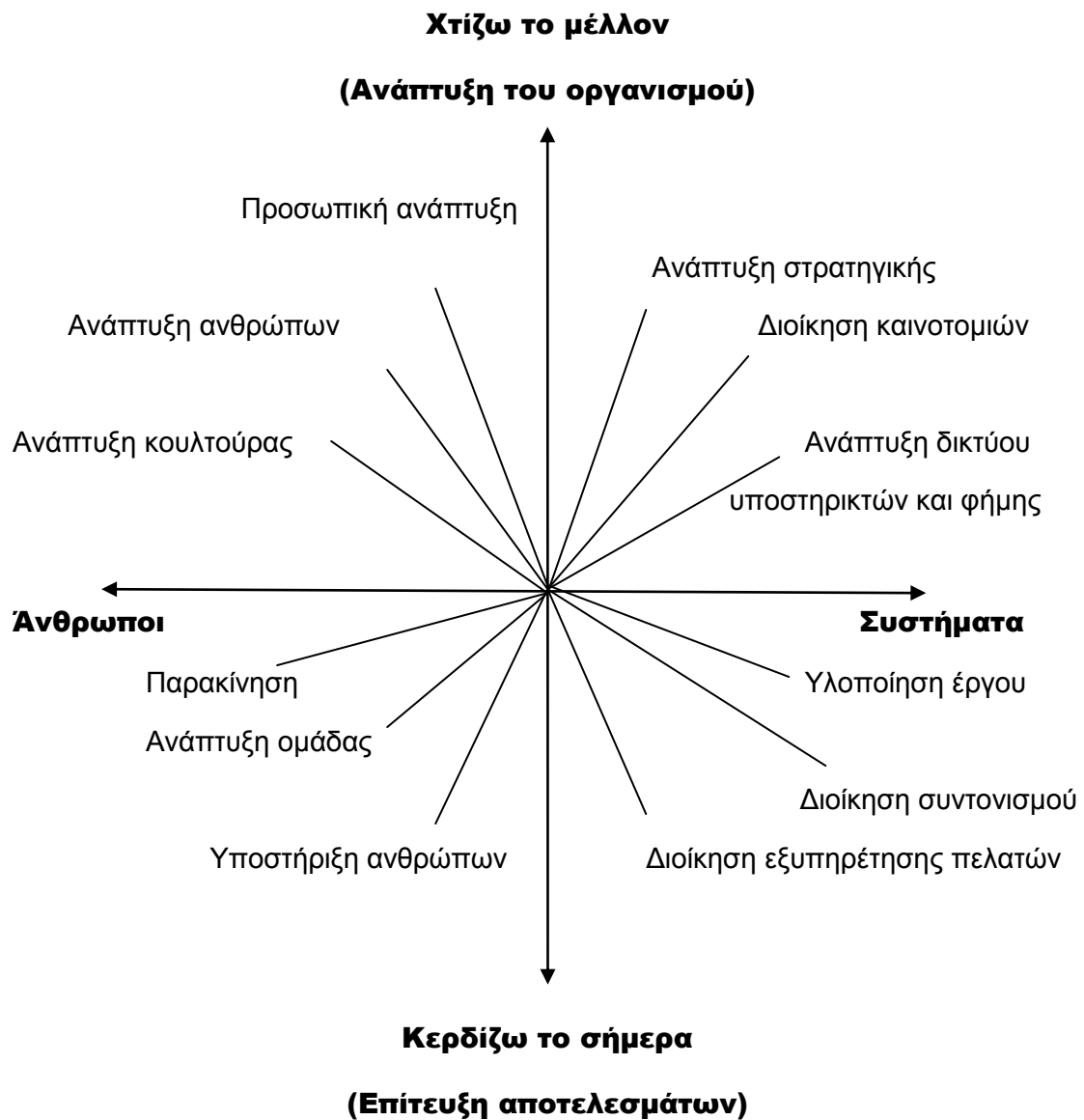
Στη δεύτερη διάσταση, η συμπεριφορά του ηγέτη είναι προσανατολισμένη προς τους ανθρώπους από τη μία μεριά και προς τα συστήματα από την άλλη. Τα αποτελέσματα αυτή τη φορά πρέπει να επιτευχθούν είτε μέσω των ανθρώπων είτε μέσω συστημάτων. Λέγοντας συστήματα εννοούμε τις στρατηγικές, τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, την τεχνολογία, τα μηχανήματα, τα εργαλεία και οτιδήποτε μη ανθρώπινο.

Με βάση λοιπόν τις δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς μπορούμε να προσδιορίσουμε τους ηγετικούς ρόλους (Μπουραντάς, 2005, σελ. 220-225): .

- *Ενεργοποίηση - Παρακίνηση Συνεργατών.* Το ηγετικό στέλεχος είναι εκείνο που πρέπει να ενεργοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης/οργανισμού δημιουργώντας κατάλληλο κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, δίνοντας κίνητρα και εμπνέοντας τους ανθρώπους που δουλεύουν εκεί, προκειμένου να έχουν διάθεση για εργασία. Θα πρέπει να κάνει τους ανθρώπους να προσέρχονται με ενθουσιασμό και κέφι στη δουλειά τους, νιώθοντας πως πρέπει να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό και να έχουν υψηλές αποδόσεις πετυχαίνοντας τους στόχους τους.
- *Υποστήριξη συνεργατών.* Η εργαζόμενοι θα πρέπει να νιώθουν πως ο προϊστάμενός τους, τους καταλαβαίνει και πως τους έχει δώσει όλα τα απαραίτητα εφόδια για την εργασία τους, πως τους δίνει τη δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες και πως είναι δίπλα τους, οδηγός και καθοδηγητής σε ό,τι τον χρειαστούν. Ο ηγέτης πρέπει να φροντίσει συνεχώς για όλα τα παραπάνω μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας εκτίμησης και σεβασμού. Να ενισχύει το αίσθημα της αυτοπεποίθησης κάνοντας τους να νιώθουν απαραίτητοι και ξεχωριστοί.
- *Ανάπτυξη ομάδας εργασίας.* Οι επιδόσεις ενός οργανισμού επηρεάζονται άμεσα από το πώς λειτουργούν οι ομάδες σε αυτόν. Το ομαδικό πνεύμα, η διάθεση και η ικανότητα των ανθρώπων να λειτουργούν σαν μια αποτελεσματική ομάδα εξασφαλίζει καλύτερη λήψη αποφάσεων και αποτελεσματικότερη υλοποίησή τους. Η δημιουργία αλληλεξάρτησης, κοινών στόχων και οραμάτων είναι απαραίτητες προϋποθέσεις. Οι ομάδες θα πρέπει φυσικά να λειτουργούν βάση συγκεκριμένων κανόνων και διαδικασιών σε μια κουλτούρα πειθαρχίας. Ο ηγέτης οφείλει να είναι ενεργό και «δημιουργό» μέλος σε όλα αυτά, διαμορφώνοντας ταυτόχρονα μηχανισμούς συνεχούς βελτίωσης και μάθησης στα πλαίσια ανάπτυξης και ανατροφοδότησης της ομάδας.
- *Υλοποίηση έργου.* Ο ρόλος αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός αφού αφορά το αν επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι και η επιχείρηση φτάσει στα αποτελέσματα που θέλει. Ο ηγέτης θα πρέπει να προγραμματίζει, να ελέγχει και να παρακολουθεί τις διαδικασίες, να αναθέτει την υλοποίηση του έργου στους κατάλληλους, να εξασφαλίζει τα απαραίτητα μέσα και εργαλεία, να παρέχει την κατάλληλη τεχνογνωσία. Καμία από τις παραπάνω ενέργειες δεν πρέπει να γίνεται βεβιασμένα αλλά βάση σχεδίου, με κριτήρια διαθεσιμότητας χρόνου, διαθέσιμων πόρων, ικανοτήτων και με διαύγεια και επικοινωνία.
- *Διοίκηση συντονισμού.* Ο κάθε προϊστάμενος πρέπει να συντονίζει καθημερινά πληροφορίες, διεργασίες, να διαχειρίζεται ομάδες και συναντήσεις. Η ύπαρξη οργάνωσης και συγκεκριμένης ατζέντας είναι απαραίτητη. Ο ηγέτης, σαν κεντρικός συντονιστής, οφείλει να ενημερώνει έγκαιρα τους υφισταμένους του για τις εργασίες των άλλων τμημάτων της επιχείρησης και να φροντίζει να τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα που έχουν τεθεί από όλους, με πρώτο και καλύτερο τον εαυτό του.
- *Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών.* Στη σύγχρονη αγορά, με την πληθώρα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, το να διατηρείς τους πελάτες σου πιστούς, προσφέροντάς τους τα καλύτερα προϊόντα/ υπηρεσίες με την καλύτερη εξυπηρέτηση αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης της επιχείρησης. Συνεπώς η ποιοτική εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση των αναγκών τους αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους ηγετικούς ρόλους.
- *Ανάπτυξη συνεργατών.* Το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα υψηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Εκτός λοιπόν από την (μετ)εκπαίδευση που του παρέχει η ίδια η εταιρεία, ο ηγέτης είναι αυτός που καλείται να παίξει το ρόλο του «εκπαιδευτή» και να μάθει όσο περισσότερα μπορεί στους υφισταμένους, προσπαθώντας να δημιουργήσει ο ίδιος νέους ηγέτες, οι οποίοι θα πάρουν τη θέση του όταν αποχωρήσει.
- *Προσωπική ανάπτυξη.* Μέσα σε ένα πλαίσιο που η γνώση και οι πληροφορίες συνεχώς αλλάζουν απαιτούνται νέες λογικές, γνώσεις, ικανότητες και

συμπεριφορές. Ένα ηγετικό στέλεχος δεν μπορεί να μένει στάσιμο και προσκολλημένο στο παρελθόν. Η προσωπική του ανάπτυξη σε όλους τους τομείς θεωρείται απαραίτητη για τον ίδιο και για το καλό της εταιρείας. Το γνωστικό του επίπεδο θα πρέπει να είναι συνεχώς υψηλό μέσω της δια βίου μάθησης. Ανάπτυξη και ισορροπία θα πρέπει να υπάρχει και στην ψυχική και σωματική του υγεία. Η συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση και η προσαρμογή στις αλλαγές - εξελίξεις σε τομείς όπως οικονομία, τεχνολογία, περιβάλλον, πολιτισμός αποτελούν κλειδί για την ανάπτυξή του.

- **Ανάπτυξη κουλτούρας.** Η κουλτούρα της επιχείρησης ή του οργανισμού διαμορφώνεται λίγο ή πολύ από όλα τα άτομα που δουλεύουν σε αυτή και έχει να κάνει με το πώς αντιμετωπίζει η επιχείρηση προβλήματα και καταστάσεις που αφορούν την κοινωνία και το κοινωνικό σύνολο. Κατάλληλο άτομο για την ανάπτυξη της κατάλληλης κουλτούρας αποτελεί ο ηγέτης. Ο ηγέτης, έχοντας την κατάλληλη εικόνα για την κουλτούρα της επιχείρησης, οφείλει να τη διαδώσει και να την εδραιώσει, ώστε όλα τα άτομα να δρουν με βάση αυτή. Οι υφιστάμενοι λοιπόν, αφού κατανοήσουν και οδηγηθούν από τον ηγέτη, θα μάθουν να συμπεριφέρονται και να αποφασίζουν με βάση τις αξίες, τα ιδανικά, τα πιστεύω και τις αρχές της εταιρείας.
- **Διοίκηση στρατηγικής - όραμα.** Τα ηγετικά στελέχη είναι αυτά που ορίζουν και διαμορφώνουν τις στρατηγικές τις οποίες χρησιμοποιεί μια επιχείρηση. Επιπλέον διαμορφώνουν το πλαίσιο το οποίο εξασφαλίζει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων που οδηγούν σε ένα επιτυχημένο μέλλον. Ένα πλαίσιο δημιουργικό, εμπνευσμένο από την κουλτούρα και τις αξίες της ίδιας της επιχείρησης, το οποίο ακολουθεί τις εξελίξεις. Στο κέντρο αυτού του πλαισίου υπάρχει ένα όραμα το οποίο αποτελεί φάρο για την πορεία της προς μέλλον και πηγή έμπνευσης για το ανθρώπινο δυναμικό.
- **Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης.** Το να βελτιώνει ένας οργανισμός τις δομές του, τις μεθόδους και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί, τις υποδομές και τα συστήματά του αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να έχει βιώσιμο μέλλον με επιτυχίες και στόχους που επετεύχθησαν. Πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί επίσης και η χρήση καινοτόμων δράσεων, επιλογών, διεργασιών, οι οποίες συχνά ενσωματώνονται και στα προϊόντα της επιχείρησης καθιστώντας την πρωτοπόρο στην αγορά. Ο ηγέτης πρέπει λοιπόν να καθοδηγήσει τους εργαζομένους προς αυτή την κατεύθυνση, δίνοντας τους τη δυνατότητα, να εκφραστούν, να δοκιμάσουν, να πάρουν πρωτοβουλίες, να αξιοποιήσουν τις ικανότητες τους και τις γνώσεις τους και να προτείνουν νέες ιδέες. Και ο ίδιος φυσικά θα πρέπει να βρίσκεται σε μια συνεχή αναζήτηση δημιουργικών προτάσεων, σχεδιάζοντας και υλοποιώντας νέες τεχνικές.
- **Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών - υποστηρικτών και φήμης».** Όλοι γνωρίζουμε πως η κάθε επιχείρηση έρχεται σε επαφή καθημερινά με ένα πλήθος άλλων επιχειρήσεων, προμηθευτών, συμβούλων, χρηματοδοτών και κοινωνικών φορέων. Η υγιής και επιτυχημένη πορεία της επηρεάζεται από τις σχέσεις που αναπτύσσει με κάθε μία από αυτές ξεχωριστά. Ο ηγέτης είναι αυτός που πρέπει να διασφαλίσει μια καλή συνεργασία βασισμένη στην ειλικρίνεια και το σεβασμό. Επιπλέον η ανάπτυξη καλής φήμης, καλού «ονόματος» για την εταιρεία θα της εξασφαλίσει και θα της δώσει πολλαπλές δυνατότητες και επιλογές. Η φήμη του ηγετικού στελέχους παίζει και αυτή φυσικά το ρόλο της και μπορεί να δώσει δύναμη επιρροής εντός εκτός της επιχείρησης, οδηγώντας σε αποτελεσματικότητα και ανάπτυξη.



Σχήμα 2.2. : Οι ηγετικοί ρόλοι για τη διαρκή επιτυχία

Πηγή: Δ. Μπουραντάς, Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδ. Κριτική, 2005, σελ. 219

2.3.2. Τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με τις έρευνες που έχουν δημοσιοποιηθεί, τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του ηγέτη μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση δύο κριτήρια: αυτό της διάθεσης του ίδιου του ατόμου να ηγηθεί και αυτό της ικανότητας που διαθέτει το άτομο για ηγεσία. Με βάση το πρώτο κριτήριο, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των

ηγετικών στελεχών που επιθυμούν να ασκούν ηγεσία, έναντι αυτών που δεν το κάνουν είναι τα ακόλουθα (Μπουραντάς, 2005, σελ. 252-259) :

1. Ανάγκη για επιτεύγματα/όραμα. Η άσκηση ηγεσίας γίνεται από το άτομο στα πλαίσια της επίτευξης σημαντικών στόχων που έχουν τεθεί. Το ίδιο το άτομο, αλλά και ο περίγυρος του, θεωρεί ότι πρέπει να επιτύχει αυτούς τους στόχους με κάθε τρόπο και έτσι καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια χρησιμοποιώντας κάθε μέσο. Η ευχαρίστηση που νιώθει και η ανάγκη για να φέρει σε πέρας αυτή την «αποστολή» τον κάνουν συχνά αποτελεσματικό στην άσκηση εξουσίας. Επιπλέον προσωπικοί στόχοι και οράματα για ένα καλύτερο μέλλον ενισχύουν τις πράξεις του.

2. Ανάγκη για αυτοεκτίμηση/αναγνώριση. Η ανάγκη αυτή αποτελεί μια από τις κυριότερες κινητήριες δυνάμεις του ανθρώπου και βρίσκεται στα υψηλότερα επίπεδα αναγκών κατά τον Μάσλοου (1964, σελ. 201). Ο ηγέτης χρειάζεται την αναγνώριση, την εκτίμηση και την αποδοχή των άλλων, μία αποδοχή που τον κάνει να νιώθει καλύτερα με τον εαυτό του και να προσπαθεί με σκληρή δουλειά, θυσίες και επιμονή να εξελιχθεί.

3. Πίστη και δέσμευση σε αξίες. Δεν αρκεί μόνο να προσπαθούμε για να πετύχουμε τους στόχους μας, πρέπει να έχουμε πίστη σε αυτούς και στον εαυτό μας. Η πίστη αυτή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις αξίες τις οποίες πρεσβεύουμε. Το σύνολο των αξιών του καθένα μας έχει διαμορφωθεί κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων της ζωής μας και μας ακολουθεί σε όλη τη διάρκειά της. Οι αξίες αυτές μας βοηθούν να παίρνουμε αποφάσεις στις πιο κρίσιμες στιγμές. Έτσι και τα ηγετικά στελέχη, έχοντας πίστη στις αξίες τους, μπορούν να αποφασίζουν και να αντιμετωπίζουν διλήμματα. Οι αξίες αυτές θα πρέπει να είναι σταθερές και να μην επηρεάζονται από δευτερογενείς παράγοντες. Αξίες όπως γνησιότητα, συνέπεια, αξιοπιστία, δικαιοσύνη είναι χαρακτηριστικά ενός ηγέτη που μπορεί να εμπνεύσει τους υφισταμένους του προκειμένου να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους. Οι ίδιες αξίες επηρεάζουν και προδιαθέτουν θετικά και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού, δημιουργώντας μια κατάλληλη εταιρική κουλτούρα που είναι σε θέση να βοηθήσει στην εξέλιξη της/του.

4. Ανάγκη για δύναμη και επιρροή. Ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από την επιθυμία για άσκηση επιρροής και νιώθει την ανάγκη για προσωπική δύναμη. Η δύναμη αυτή του δίνει τη δυνατότητα να νιώθει «ελεύθερος», να νιώθει ότι μπορεί να κάνει τις δικές του επιλογές σε ένα κλίμα ανεξαρτησίας, χωρίς αυτό να τον απαλλάσσει βέβαια από τις ευθύνες αυτών. Η δύναμη αυτή δεν πρέπει φυσικά να ξεπερνά τα όρια και να επιδεικνύεται, αλλά θα πρέπει να έχει στόχο την ατομική και εταιρική ανάπτυξη.

Η δεύτερη κατηγορία χαρακτηριστικών προσωπικότητας έχει να κάνει με το χαρακτήρα της ηγεσίας και τη συμπεριφορά που αυτή περιλαμβάνει. Εδώ έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Ευαισθησία - Αυστηρότητα. Με βάση την παραπάνω ανάλυση, οι αξίες και τα ιδανικά του κάθε ηγέτη, μπορούν να του εξασφαλίσουν μια ηγεσία που να χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον για τους εργαζομένους, από ίσες ευκαιρίες προς αυτούς, από τη δημιουργία κλίματος σταθερότητας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Ο ηγέτης καλείται να γνωρίσει τους εργαζόμενους ουσιαστικά, να προσπαθήσει να τους κατανοήσει και να δείξει πραγματικό ενδιαφέρον γι' αυτούς. Να προσπαθήσει να μπει στη θέση τους, να αντιληφθεί το χαρακτήρα τους, να μάθει τα θετικά τους στοιχεία αλλά και τα ελαττώματά τους. Να γνωρίσει το χαρακτήρα τους, να σεβαστεί τα θέλω και τις ανάγκες τους, τα δικαιώματά τους, τις επιθυμίες και τα προβλήματά τους. Για να ασκήσει αποτελεσματική ηγεσία θα πρέπει πραγματικά να νοιαστεί για τους υφισταμένους του δείχνοντας ένα ενδιαφέρον γνήσιο, καθαρό. Φυσικά θα πρέπει να επιδείξει και ο ίδιος τον πραγματικό του χαρακτήρα και όχι κάτι

επιφανειακό για χάρη της εκάστοτε κατάστασης. Ο ηγέτης οφείλει συνάμα να χαρακτηρίζεται και από αυστηρότητα στις πράξεις του. Πρέπει να είναι αυστηρός στις αποφάσεις και στις απαιτήσεις του, χωρίς να δέχεται εύκολα δικαιολογίες. Η αυστηρή τήρηση των κανόνων και των συμφωνιών αποτελεί μια βασική προϋπόθεση που εξασφαλίζει στην επιχείρηση ή τον οργανισμό μια σωστή λειτουργία και δημιουργία καλού κλίματος συνεργασίας με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Ο ηγέτης είναι αυτός που πρέπει να φροντίσει για αυτό με στόχο την αποτελεσματική ηγεσία και την περαιτέρω εξέλιξη.

2. Ακεραιότητα - Ταπεινότητα. Ο ηγέτης οφείλει να κάνει ότι λέει σε ένα πνεύμα αξιοπιστίας και ακεραιότητας μένοντας πιστός στις αξίες και στις υποσχέσεις του. Το να είναι σαφής και ξεκάθαρος στις αποφάσεις και στις απόψεις του δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ αυτού και των υφισταμένων του. Η συνέπεια και η ειλικρίνεια, μαζί με τη δίκαιη και ίση μεταχείριση των ανθρώπων, η εντιμότητα και η ανάληψη ευθύνης τον οδηγούν στο να εμπνεύσει και να δημιουργήσει ένα εργασιακό χώρο στον οποίο οι εργαζόμενοι θα νιώθουν ίσοι και ασφαλείς. Όλα τα παραπάνω πρέπει να διατηρηθούν σε ένα κλίμα ταπεινότητας από μέρους του. Ο ηγέτης δεν πρέπει να προσκολλάται σε προσωπικές κολακείες και επαίνους. Οφείλει να μένει ταπεινός προσδοκώντας και στοχεύοντας καταρχήν στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας και όχι στο προσωπικό του κέρδος, το οποίο θα πρέπει να έρχεται σε δεύτερη μοίρα. Θα πρέπει να προβάλλει προς το κοινωνικό σύνολο τα καλά της εταιρείας την οποία εκπροσωπεί και να εκθειάζει την ομαδική δουλειά δίνοντας τα εύσημα στους συνεργάτες του, όχι προβάλλοντας τον εαυτό του.

3. Αυτοπεποίθηση - Θάρρος - Κουράγιο. Είναι σίγουρο πως στο χώρο της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων τα διοικητικά στελέχη έρχονται σε επαφή με δύσκολες καταστάσεις. Συχνά τίθενται σε αμφισβήτηση, είτε οι επιλογές τους είτε και οι ίδιοι σαν προσωπικότητες. Οι αντιπαραθέσεις δεν είναι λίγες, τόσο μέσα όσο και έξω από το πλαίσιο της επιχείρησης. Δύσκολες αποφάσεις πρέπει να παρθούν χωρίς την πολυτέλεια λάθους. Ακόμα και οι προσωπικές κόντρες και αντιπαραθέσεις είναι συχνό φαινόμενο. Για να αντιμετωπίσει λοιπόν αυτά τα προβλήματα ο ηγέτης θα πρέπει να είναι εφοδιασμένος με χαρακτηριστικά όπως αυτό της αυτοπεποίθησης και του θάρρους. Θα πρέπει να είναι σε θέση να κάνει θυσίες και να έχει τα ψυχικά αποθέματα που χρειάζονται προκειμένου να πετύχει το στόχο του. Μία αρκετά ενδιαφέρουσα άποψη είναι αυτή του N. Tichy, ο οποίος υποστηρίζει ότι «ο ηγέτης θα πρέπει να παίρνει δύσκολες - αυστηρές αποφάσεις και ταυτόχρονα να μπορεί να θυσιάζει τη σιγουριά του σήμερα για ένα καλύτερο μέλλον. Να έχει ισχυρή θέληση να αναζητά την αλήθεια, να βλέπει την πραγματικότητα κατάματα (ως έχει) και να την αντιμετωπίζει παίρνοντας αυστηρές, μη δημοφιλείς και δυσάρεστες αποφάσεις».

4. Εστίαση - Υπομονή - Πειθαρχία. Για να πετύχει σε ένα σκληρό αγώνα κάθε αθλητής πρέπει να μείνει συγκεντρωμένος και εστιασμένος στο στόχο του, χωρίς να επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες. Πρέπει επίσης να προσπαθήσει πολύ, και με υπομονή και επιμονή, στο τέλος να καταφέρει να πετύχει αυτό που θέλει. Το ίδιο ακριβώς πρέπει να χαρακτηρίζει και ένα ηγέτη. Η υπομονή και η πειθαρχία είναι δυο αρετές οι οποίες του είναι απαραίτητες προκειμένου να φτάσει στην κορυφή. Η πειθαρχημένη σκέψη και συμπεριφορά θα τον βοηθήσουν να ξεπεράσει τα εμπόδια και τις αποτυχίες.

Ο Raymond Cattell, ένας από τους πρωτοπόρους μελετητές της προσωπικότητας, ανέπτυξε μια θεωρία περί Ηγετικού Δυναμικού το 1954. Η θεωρία αυτή, η οποία βασίστηκε σε μια μελέτη για τη στρατιωτική ηγεσία, χρησιμοποιείται σήμερα για τον καθορισμό των γνωρισμάτων που διακρίνουν έναν ικανό ηγέτη.

Τα βασικά γνωρίσματα ενός ικανού ηγέτη περιλαμβάνουν τα εξής (http://liverichlr.blogspot.gr/2010/08/blogpost_10.html (10/8/2010)):

1. *Συναισθηματική σταθερότητα*: Οι ικανοί ηγέτες πρέπει να υπομένουν το άγχος και την απογοήτευση. Γενικά, πρέπει να είναι ισορροπημένοι και ψυχολογικά ώριμοι σε τέτοιο βαθμό, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν οτιδήποτε προκύψει.
2. *Κυριαρχία*: Οι ηγέτες είναι συχνά ανταγωνιστικοί και αποφασιστικοί και απολαμβάνουν τις προκλήσεις που τους φέρνουν αντιμέτωπους με εμπόδια τα οποία πρέπει να υπερβούν. Γενικά, είναι αυταρχικοί στον τρόπο σκέψης τους και τη συμπεριφορά τους προς τους άλλους.
3. *Ενθουσιασμός*: Οι ηγέτες είναι συνήθως δραστήριοι, εκφραστικοί και δυναμικοί. Είναι συχνά πολύ αισιόδοξοι και δεκτικοί στις αλλαγές. Γενικά, βρίσκονται σε εγρήγορση, κινούνται με ταχύτητα και τείνουν να μην έχουν αναστολές.
4. *Ευσυνειδησία*: Οι ηγέτες διακατέχονται συχνά από μια αίσθηση καθήκοντος και τείνουν να 'ναι πολύ απαιτητικοί από τον εαυτό τους. Συνήθως, έχουν πολύ υψηλά πρότυπα και νιώθουν την εσωτερική ανάγκη να προσπαθήσουν όσο μπορούν. Επίσης, επιζητάνε την τάξη και την οργάνωση και τείνουν να είναι πολύ αυτοπειθαρχημένοι.
5. *Κοινωνική τόλμη*: Οι ηγέτες τείνουν να είναι αυθόρμητα ριψοκίνδυνοι. Είναι συχνά κοινωνικά θρασεείς και αδιάφοροι. Παρόλα αυτά, ανταποκρίνονται συνήθως στις ανάγκες των άλλων και τείνουν να αναπτύσσουν μεγάλες συναισθηματικές αντοχές.
6. *Πειθαρχημένη σκέψη*: Οι ικανοί ηγέτες είναι πρακτικοί, λογικοί και «εστιασμένοι». Τείνουν να μην παρασύρονται σε συναισθηματικές δεσμεύσεις και δέχονται εύκολα την κριτική. Αντέχουν τις κακουχίες και γενικά, είναι πολύ ισορροπημένοι.
7. *Αυτοεπιβεβαίωση*: Η αυτοπεποίθηση και η ευελιξία είναι κοινά χαρακτηριστικά των ηγετών. Οι ηγέτες σπάνια έχουν τύψεις και τείνουν να μη νοιάζονται καθόλου ή να νοιάζονται ελάχιστα για την αποδοχή των άλλων. Είναι σε γενικά πλαίσια σίγουροι για τον εαυτό τους, δεν έχουν ενοχές και δεν επηρεάζονται από προηγούμενα σφάλματα ή αποτυχίες τους.
8. *Ορμητικότητα*: Οι ηγέτες είναι συγκρατημένοι και πολύ ακριβείς στις κοινωνικές συναναστροφές τους. Σε γενικά πλαίσια, διαφυλάσσουν όσο το δυνατόν περισσότερο την αξιοπιστία και την υπόληψή τους και, συνεπώς, τείνουν να είναι κοινωνικά συνειδητοποιημένοι, συνετοί και προνοητικοί.

Πέρα από αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά, οι ηγέτες του σήμερα πρέπει να αναπτύξουν ιδιότητες οι οποίες θα τους βοηθήσουν να παροτρύνουν τους άλλους και να τους οδηγήσουν προς νέες κατευθύνσεις. Οι ηγέτες του μέλλοντος πρέπει να είναι ικανοί να οραματιστούν το μέλλον και να πείσουν τους υπόλοιπους ότι το όραμά τους αξίζει να επιδιωχθεί. Για να συμβεί αυτό, πρέπει να αναπτύξουν τα εξής γνωρίσματα: (Κοντζεδάκη, 2011, σελ.38-39)

1. *Ενεργητικότητα*. Τα παρατεταμένα ωράρια εργασίας και οι μετακινήσεις είναι συνήθως απαραίτητες προϋποθέσεις για τις ηγετικές θέσεις οι οποίες γίνονται ολοένα και πιο επιτακτικές όσο η εταιρεία αναπτύσσεται. Η ανάγκη για συνεχή εγρήγορση και εστίαση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις μιας επιτυχημένης ηγεσίας.

2. *Διορατικότητα*. Σήμερα που οι αλλαγές επέρχονται ραγδαία και στην κυριολεξία υπάρχει κατακλυσμός πληροφοριών, κανείς δεν είναι σε θέση να "γνωρίζει" τα πάντα. Η σκέψη και η λογική αποδεικνύονται άκαρπες σε πολλές περιπτώσεις. Έτσι όλο και περισσότεροι ηγέτες μαθαίνουν την αξία του να χρησιμοποιούν τη διαίσθησή τους και να εμπιστεύονται τις ικανότητές τους όταν λαμβάνουν αποφάσεις.

3. *Ωριμότητα*. Ένας καλός ηγέτης πρέπει να παραβλέπει την προσωπική του εξουσία και αναγνώριση και να εστιάζει στην ανάπτυξη των υπαλλήλων του. Με άλλα λόγια, πρέπει να αναγνωρίζει ότι είναι σε θέση να επιτύχει περισσότερα

υποστηρίζοντας τους υφισταμένους του και τις ανάγκες τους και όχι εξουσιάζοντάς τους.

4. Ομαδικό πνεύμα. Οι επιχειρηματικοί ηγέτες του σήμερα δίνουν μεγάλη έμφαση στην ομαδική εργασία. Αντί να προωθούν μια σχέση ενήλικου / παιδιού με τους υπαλλήλους τους, οι ηγέτες αναπτύσσουν μια σχέση ενήλικος – προς - ενήλικο η οποία και ευνοεί τη συνεκτικότητα της ομάδας.

5. Χάρισμα. Συχνά, θεωρείται ότι οι ηγέτες είναι μοναδικές προσωπικότητες. Το χάρισμα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο να διαμορφωθεί αυτή η αντίληψη. Οι χαρισματικοί ηγέτες εμπνέουν έντονα συναισθήματα στους υπαλλήλους τους οριοθετώντας ένα όραμα το οποίο τους ενώνει και τους αιχμαλωτίζει. Μέσω αυτού του οράματος, οι ηγέτες παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους να επιδιώξουν μελλοντικούς στόχους συνδέοντας το στόχο με επιβραβεύσεις και ατομικές αξίες.

2.3.3. Ηγετικές ικανότητες

Ένας ηγέτης, δεν αρκεί να έχει μόνο τα κατάλληλα χαρακτηριστικά για να ηγηθεί. Θα πρέπει να έχει αναπτύξει και ένα συγκεκριμένο αριθμό ικανοτήτων, οι οποίες αποτελούν βασικό συστατικό για την αποτελεσματική ηγεσία. Σύμφωνα λοιπόν με τη βιβλιογραφία, οι ικανότητες αυτές είναι οι ακόλουθες (Μπουραντάς, 2005, σελ. 260-263) :

1. Η ικανότητα της δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Ο ηγέτης οφείλει να έρχεται πρόσωπο με πρόσωπο με τα προβλήματα και να τα αντιμετωπίζει με πρωτοπόρες δράσεις, προτείνοντας συνεχώς καινοτομίες και εναλλακτικά σχέδια δράσης. Πρέπει επίσης να είναι σε θέση να αναλύει μια κατάσταση, να την επεξεργάζεται και να επιλέγει την καλύτερη δυνατή λύση για την συγκεκριμένη περίπτωση. Πάγιες πρακτικές λήψεις αποφάσεων δεν βοηθούν στην αποτελεσματική ηγεσία.

2. Συστημική σκέψη. Είναι ένας τύπος σκέψης/ συλλογισμού και επίλυσης προβλημάτων. Αρχίζει με την αναγνώριση των ιδιοτήτων του συστήματος σε ένα δοσμένο πρόβλημα, το οποίο δεν αποξενώνεται από το γενικό σύνολο. Η ικανότητα του ατόμου να δρα σε ένα τμήμα της επιχείρησης ή του οργανισμού, έχοντας στο μυαλό του ολόκληρη την επιχείρηση/οργανισμό ή ακόμα και ολόκληρη την κοινωνία, είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική άσκηση ηγετικών ρόλων.

3. Ικανότητες επικοινωνίας. Ο ηγέτης οφείλει συνεχώς να ανταλλάσσει πληροφορίες και μηνύματα με τους υφισταμένους, προκειμένου να τους εμπνεύσει και να τους οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η επικοινωνία αυτή είναι μια διαδικασία με την οποία ο ηγέτης μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες ή συναισθήματα σε εργαζόμενους με στόχο να ενεργήσει πάνω τους με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτούς την εμφάνιση ιδεών, πράξεων ή συναισθημάτων και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάσταση τους και τη συμπεριφορά τους (Μπουραντάς, 1992).

4. Συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με τον Daniel Goldman, ο πιο σημαντικός παράγοντας στο σημερινό μεταβαλλόμενο και αβέβαιο κόσμο της εργασίας, είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Για ένα ηγέτη λοιπόν, δεν είναι αρκετό να έχει απλά γνώσεις και να τις μεταδίδει σε αυτούς που τον ακολουθούν, θα πρέπει να καταλαβαίνει και να μπορεί να χειριστεί και το συναισθηματικό τους κόσμο.

5. Η αυτεπίγνωση. Το να ξέρεις ποιος είσαι, που πηγαίνεις, ποιος είναι ο σκοπός σου, ο στόχος σου, τι ανάγκες έχεις, το να αντιλαμβάνεσαι τον εαυτό σου ως προσωπικότητα και να καθορίζεις τη θέση σου μέσα στο σύνολο περιγράφουν τον όρο αυτό. Το να γνωρίζεις τις ικανότητες και τις δεξιότητές σου, τις αδυναμίες και τα ελαττώματά σου, το «γνώθι εαυτόν» με άλλα λόγια, αποτελεί προϋπόθεση για εξέλιξη τόσο στον επαγγελματικό όσο και στον προσωπικό τομέα.

6. Αυτορρύθμιση. Η ικανότητα αυτή λειτουργεί σε συνδυασμό με την προηγούμενη. Αφού κάποιος έχει αίσθηση της προσωπικότητάς του και της κατάστασης στην οποία βρίσκεται, περνά στο στάδιο του αυτοέλεγχου και της αυτορρύθμισης, διορθώνοντας και αλλάζοντας τα συναισθήματά του (είτε αρνητικά είτε θετικά, ανάλογα με την περίπτωση), τις αντιδράσεις του, τις εξάρσεις και τη διάθεσή του, στοχεύοντας πάντα στην αποτελεσματικότερη ηγετική συμπεριφορά.

7. Ενσυναίσθηση. Αποτελεί την προσπάθεια κάποιου να κατανοήσει και να έρθει στη θέση κάποιου άλλου, χωρίς να χάσει την ακεραιότητα του δικού του χαρακτήρα. Η ενσυναίσθηση αφορά περισσότερο το συναισθηματικό κόσμο, την συναισθηματική επικοινωνία και ταύτιση με ένα δεύτερο πρόσωπο. Έτσι ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να μπαίνει στη θέση του άλλου, να αντιλαμβάνεται τον τρόπο που έδρασε, το γιατί έκανε αυτή την επιλογή, το πώς νιώθει τώρα, την κατάσταση στην οποία βρίσκεται, να μπορεί να δει μέσα από τα μάτια του άλλου. Να αντιλαμβάνεται τα κίνητρα του, τις σκέψεις του, τη λογική και το συναισθηματικό του κόσμο. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι «ενσυναισθάνομαι» δεν σημαίνει συμφωνώ ούτε δικαιολογώ, απλά κατανοώ, νιώθω το γιατί, χωρίς να συμφωνώ ή να υποστηρίζω τις πράξεις του άλλου απαραίτητα. Σύμφωνα με τον DevPatnaik (2010), η έλλειψη ενσυναίσθησης στις μεγάλες επιχειρήσεις συνιστά μείζον ελάττωμα. Όπως υπογραμμίζει ο ίδιος στο βιβλίο του Προγραμματισμένοι να Νοιάζονται (WiredtoCare), λόγω έλλειψης ενσυναίσθησης τα υψηλόβαθμα στελέχη παίρνουν αποφάσεις που ουσιαστικά βασίζονται στη διαίσθησή τους. Αυτό συμβαίνει επειδή τα συγκεκριμένα στελέχη στηρίζονται μόνο σε ποσοτικές και όχι σε ποιοτικές έρευνες αγοράς, που δείχνουν καλύτερα αυτό που επιθυμεί η πιθανή πελατεία τους.

Εκτός από τις παραπάνω ικανότητες που είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν από ένα ηγέτη, υπάρχουν και οι ικανότητες οι οποίες σχετίζονται με τους ηγετικούς ρόλους που αναφέραμε στα παραπάνω κεφάλαια. Ικανότητες δηλαδή που πρέπει να κατέχει το ηγετικό στέλεχος προκειμένου να μπορεί να φέρει σε πέρας έναν έναν τους ηγετικούς του ρόλους. Για παράδειγμα αν οι ρόλοι του ηγέτη είναι η παρακίνηση - υποστήριξη - ενεργοποίηση των ανθρώπων, τότε αυτός θα πρέπει να είναι σε θέση να τους ασκήσει αποτελεσματικά, κατέχοντας τις ικανότητες που χρειάζονται. Φυσικά οι ρόλοι αυτοί για να οδηγήσουν σε μια αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να συνοδεύονται και από άλλες επιμέρους ικανότητες, οι οποίες ποικίλουν ανάλογα το ρόλο. Για παράδειγμα «η ικανότητα υλοποίησης αποτελεσμάτων» μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους ικανότητες, όπως την ικανότητα σχεδιασμού - προγραμματισμού, ικανότητα ελέγχου και την ικανότητα επίλυσης σχετικών προβλημάτων. Στην πραγματικότητα οι ικανότητες αυτές έχουν άμεση σχέση με το τι είναι αυτό που πρέπει να κάνει ο κάθε ηγέτης αν θέλει να το κάνει σωστά και αποτελεσματικά.

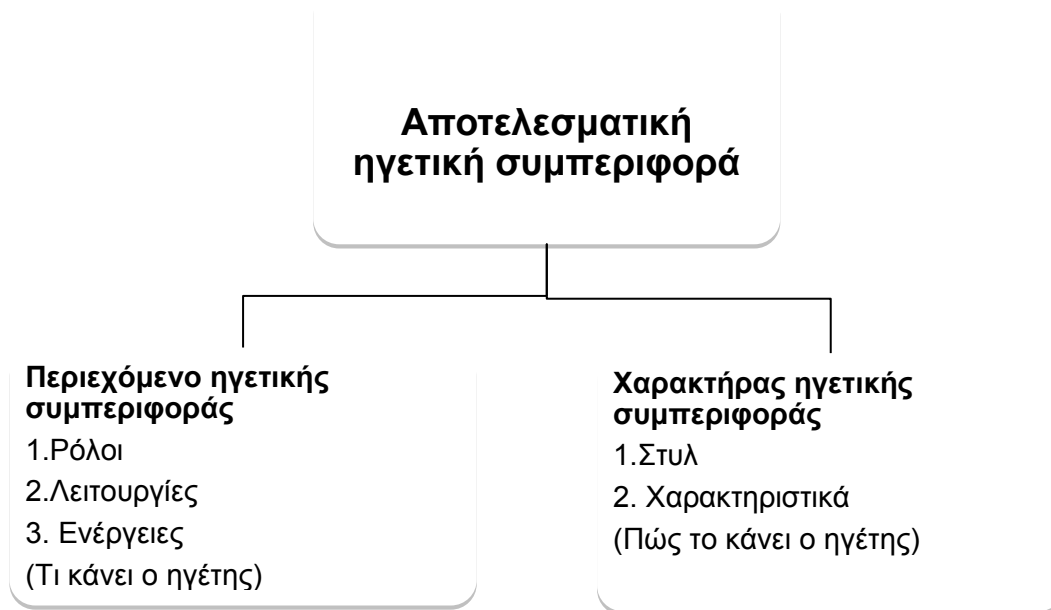
2.3.4. Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά

Όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω δεν αρκεί να έχει κάποιος ηγετικά χαρακτηριστικά, θα πρέπει να υιοθετεί και την κατάλληλη συμπεριφορά, με τη

βοήθεια της οποίας θα καταφέρει να έχει τα αποτελέσματα που θέλει. Μέσω αυτής της συμπεριφοράς είναι σε θέση να κάνει τους ανθρώπους που δουλεύουν στην εταιρεία ή στον οργανισμό να νιώσουν εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό του, να εμπνευστούν από τον ίδιο και να θέσουν τον εαυτό τους στην «υπηρεσία» της επιχείρησης, δίνοντας τον καλύτερό τους εαυτό σε αυτό που κάνουν. Η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει έμμεσα και τις σχέσεις που αναπτύσσει η εταιρεία με το εξωτερικό της περιβάλλον, τους προμηθευτές της, το κοινωνικό σύνολο, τους πελάτες της, καθώς και τη φήμη της.

Αν θέλαμε να προσδιορίσουμε τις συνιστώσες που κάνουν τη συμπεριφορά ενός ηγέτη αποτελεσματική, θα λέγαμε πολύ εύκολα ότι αυτές είναι δύο: το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς και ο χαρακτήρας της. (Σχήμα 2.3.) Το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς έχει να κάνει με τους ρόλους που πρέπει να ασκήσει ένας ηγέτης, όπως για παράδειγμα η προσωπική του ανάπτυξη, η διοίκηση συντονισμού ή η διοίκηση ελέγχου. Για τους ηγετικούς ρόλους έχει γίνει παρουσίαση στο κεφάλαιο 2.3.1. της συγκεκριμένης εργασίας οπότε δεν κρίνεται απαραίτητο να γίνει ανάλυση σε αυτό το σημείο. Όσον αφορά τις λειτουργίες και τις ενέργειες του ηγέτη, μπορούμε να πούμε ότι αυτές είναι δύο: η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων. Σε καθημερινό επίπεδο, ο ηγέτης επικοινωνεί και μέσω της επικοινωνίας εμπνέει και εμπνέεται, πείθει και δίνει όραμα, παρέχει καθοδήγηση και δίνει συμβουλές. Επιπλέον υποστηρίζει, δίνει πρωτοβουλίες, διαμορφώνει αξίες και πιστεύω, εξελίσσει τους εργαζομένους, δημιουργεί νέους ηγέτες για το μέλλον. Μέσω της λεκτικής και μη επικοινωνίας που έχει με το περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού ακούει και ακούγεται, ενημερώνει και ενημερώνεται, σκέφτεται και αποφασίζει. Επιπλέον κάνει ελέγχους, προβαίνει σε βελτιώσεις και αλλαγές, συζητά και προτείνει νέες ενέργειες και δράσεις. Από έρευνες φαίνεται ότι το 80% του χρόνου των ηγετικών στελεχών δίνεται στην επικοινωνία και αυτό γιατί η επικοινωνία είναι αυτή που παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις και βοηθά στον έλεγχο, αφού αποσαφηνίζει τα καθήκοντα, τις εξουσίες και τις ευθύνες. Βοηθά στην παρακίνηση, ενθαρρύνει την αποδοχή των εργασιακών στόχων και βοηθά στη δημιουργία υψηλού ηθικού (Aldag&Stearns, 1991, σελ. 472-478).

Το ίδιο συμβαίνει και με τη λήψη αποφάσεων. Η απόφαση είναι μια επιλογή που γίνεται μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Η επιλογή της καλύτερης λύσης για την επίτευξη κάποιου στόχου είναι, με τη στενή έννοια, η λήψη απόφασης. Σε καθημερινή βάση ένας ηγέτης υποχρεώνεται να πάρει αποφάσεις για κάποια θέματα και να κοινοποιήσει τις αποφάσεις σε άλλους εργαζομένους της επιχείρησης. Όλες οι αποφάσεις που λαμβάνει δεν είναι ίσης σπουδαιότητας για την επιχείρηση.



Σχήμα 2.3. Συνιστώσες της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς

Πηγή: Δ. Μπουραντάς (2005), Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδ. Κριτική, σελ. 214

Κάποιοι επιδρούν σε ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων, κοστίζουν πολλά χρήματα για να υλοποιηθούν ή έχουν μακροχρόνια επίδραση στη ζωή της εταιρείας. Οι σημαντικές αποφάσεις εξάλλου δεν έχουν επίπτωση μόνο στην ίδια την επιχείρηση αλλά και στη σταδιοδρομία του στελέχους (Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 87-88).

Όσον αφορά το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς έχουμε να κάνουμε με τον τρόπο, δηλαδή με το πώς κάνει ένας ηγέτης αυτά που κάνει. Η ηγετική συμπεριφορά παίρνει πρωταρχικό ρόλο στο θέμα της ηγεσίας, μια και μέσω αυτής γίνεται αντιληπτός ο χαρακτήρας του ηγετικού στελέχους. Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς είναι αυτός που θα «κερδίσει» τους εργαζομένους, θα τους εμπνεύσει, ώστε να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό σε αυτό που κάνουν ακολουθώντας τους στόχους που έχουν τεθεί.

Είναι γνωστό ότι ο τρόπος με τον οποίο φερόμαστε στους γύρω μας καθορίζει και τις σχέσεις που αναπτύσσουμε μαζί τους. Ο καθένας μας μπορεί να δεχτεί μια επίπληξη που γίνεται με καλοπροαίρετο και φιλικό τρόπο, αναγνωρίζοντας το λάθος του και προσπαθώντας για συνεχή αυτοβελτίωση. Όπως και το αντίθετο. Ένα «μπράβο» που θα ακουστεί από κάποιον προϊστάμενο βιαστικά, με ακατάλληλο ύφος, δεν θα δώσει κίνητρα και έναυσμα στον εργαζόμενο να συνεχίσει. Με άλλα λόγια, το ηγετικό στυλ είναι αυτό που παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.

Οι Tannembaum και Schmidt (Χυτήρης, 2001, σελ. 248-250) προτείνουν ένα εννοιολογικό πλαίσιο, το οποίο ορίζεται από δύο άκρα. Στο ένα αριστερό άκρο του «συνεχούς», ο προϊστάμενος - ηγέτης ασκεί πλήρως τη δύναμη- εξουσία του στους συνεργάτες του και δεν τους επιτρέπει τον παραμικρό βαθμό ελευθερίας - αυτονομίας. Αυτός αποφασίζει για το τι θα γίνει, πως θα γίνει και από ποιον και δεν επιτρέπει καν το δικαίωμα αντίρρησης- διαφωνίας. Είναι σαφώς προσανατολισμένος προς την παραγωγή έργου και τείνει να θεωρεί τους υφισταμένους του ως αντικείμενο, χωρίς δυνατότητες ή επιθυμία να εκτελέσουν κάτι από μόνοι τους. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα απολύτως αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Στο άλλο άκρο του

«συνεχούς» βρίσκεται το απολύτως εξουσιοδοτικό ή χαλαρό στυλ. Ο προϊστάμενος μεταβιβάζει ουσιαστικά όλη του την εξουσία στους υφισταμένους του και επιτρέπει πλήρη ελευθερία στη σκέψη και στις δράσεις. Σε αυτή την περίπτωση καθορίζει πλατιά όρια πολιτικής και γενικούς στόχους εργασίας και δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να πάρουν τις σχετικές αποφάσεις και να πράξουν όπως αυτοί θεωρούν καλύτερα.

Είναι φανερό ότι τα παραπάνω ακραία στυλ δεν υφίστανται στην πραγματικότητα. Ορίζουν όμως τις δύο άκρες ανάμεσα στις οποίες θα μπορούσε κανείς να τοποθετήσει άπειρα ενδιάμεσα ηγετικά στυλ, λιγότερο ή περισσότερο αυταρχικά ή δημοκρατικά. Μεταξύ αυτών, οι Tannenbaum και Schmidt περιγράφουν αυτά που συναντάμε περισσότερο στην πράξη (Μπουραντάς, 2005, σελ. 231) :

ΔΙΑΤΑΣΣΕΙ: ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους για εκτέλεση.

ΠΕΙΘΕΙ: ο ηγέτης, αφού αποφασίσει, προσπαθεί να «περάσει» με πειθώ την απόφασή του στους υφισταμένους.

ΣΥΖΗΤΑ: παρουσιάζει τις αποφάσεις, προκαλεί ερωτήσεις των υφισταμένων και συζητά εμπόδια και τρόπους υλοποίησης.

ΔΟΚΙΜΑΖΕΙ: παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις, τις οποίες μετά από συζήτηση μπορεί να τις αλλάξει.

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕΤΑΙ: αποφασίζει, αφού πρώτα παρουσιάσει το πρόβλημα και συγκεντρώσει τις απόψεις και γνώμες των υφισταμένων, τις οποίες λαμβάνει σοβαρά υπόψη.

ΖΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ: θέτει όρια και ζητά από τους υφισταμένους να συναποφασίσουν.

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΕΙ: επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργήσουν όπως αυτοί νομίζουν.

Η καταλληλότητα του κάθε ηγετικού στυλ εξαρτάται από την περίπτωση που χρησιμοποιείται. Για να είναι αποτελεσματικό ένα ηγετικό στυλ, θα πρέπει να ταιριάζει με το στυλ ηγεσίας και διοίκησης που έχει υιοθετήσει η εταιρεία ως σύνολο. Επίσης θα πρέπει να ταιριάζει με το παραγωγικό έργο που πρέπει να φέρει εις πέρας ο ηγέτης και η ομάδα του. Παράγοντες όπως το χρονικό περιθώριο για την εκτέλεσή του, η πολυτέλεια για λάθη και αποτυχία, η πιθανότητα συγκρούσεων και η κρισιμότητα της κατάστασης που βρίσκεται η επιχείρηση πρέπει να συνεξετάζονται και να προσμετρούνται κατά την υιοθέτηση του ενός ή του άλλου στυλ ηγετικής συμπεριφοράς. Κύριο ρόλο παίζουν φυσικά και τα άτομα-συνεργάτες - εργαζόμενοι με τους οποίους επικοινωνεί ο ηγέτης. Όταν η ωριμότητα και η διάθεση για εργασία είναι υψηλή, τότε σίγουρα τα συμμετοχικά-δημοκρατικά στυλ είναι καταλληλότερα και πιο αποτελεσματικά.

Για τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των ηγετικών στελεχών έχει γίνει εκτενή αναφορά σε παραπάνω κεφάλαια. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί ως κατακλείδα, είναι ότι το αποτέλεσμα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι το γινόμενο και όχι το άθροισμα των ηγετικών ρόλων και του χαρακτήρα της. Αυτό σημαίνει ότι όσο υψηλή και αν είναι η «τιμή» του ενός από τους δύο συντελεστές, αν η «τιμή» του άλλου είναι μηδέν, το γινόμενο θα είναι μηδέν.

Αποτελεσματικότητα ηγετικής συμπεριφοράς = ηγετικοί ρόλοι × χαρακτήρας ηγετικής συμπεριφοράς
--

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Διοίκηση στην Ελληνική Σχολική Μονάδα

3.1. Το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα

Η διοίκηση συνιστά νευραλγικό τομέα για κάθε οργανισμό και σύστημα, διότι καθορίζει την οργάνωση και παρέχει τον απαιτούμενο μηχανισμό για να κινηθεί και να επιτελέσει ο οργανισμός τον προορισμό του. Ανάλογα με τη δομή του και τα περιθώριά που παρέχονται για λήψη αποφάσεων και άσκηση εξουσίας, το διοικητικό πλαίσιο μπορεί να χαρακτηριστεί συγκεντρωτικό, δυναμικό ή γραφειοκρατικό.

Η διοίκηση της εκπαίδευσης στη χώρα μας ασκείται συγκεντρωτικά και γραφειοκρατικά. Από τα πρώτα χρόνια ίδρυσης του Νεοελληνικού κράτους, όλη η φροντίδα και οργάνωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος βρίσκεται στα χέρια του κρατικού μηχανισμού. Οι αποφάσεις λαμβάνονται σε εθνικό επίπεδο από την ηγεσία του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, από την οποία διοχετεύονται για υλοποίηση σε περιφερειακό, νομαρχιακό και τοπικό επίπεδο μέσω των οργάνων της διοίκησης. Σε μια τέτοια περίπτωση, η διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών παίρνει ένα απλό διαχειριστικό χαρακτήρα, όπου η κεντρική υπηρεσία - το υπουργείο- αποφασίζει για τη λειτουργία του, με αποτέλεσμα οι ενδιάμεσες «περιφερειακές» και «τοπικές» εξουσίες να εκτελούν απλώς, χωρίς να λαμβάνουν πρωτοβουλίες (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994, σελ. 135).

Στο χώρο της δημόσιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα, ο σχεδιασμός - προγραμματισμός μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες: (Δημητρόπουλος, 2002)

- Στον καθορισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής, ο οποίος στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων για δικό της όφελος και στην ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και κατά προέκταση στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας.
- Στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της εκπαίδευσης.

Το διοικητικό σύστημα της εκπαίδευσης είναι ογκώδες και δαιδαλώδες. Σε νομαρχιακό επίπεδο, διοίκηση ασκούν οι Διευθυντές Πρωτοβάθμιας και οι αντίστοιχοι Προϊστάμενοι Γραφείων, ενώ την παιδαγωγική και επιστημονική υποστήριξη και καθοδήγηση έχουν οι Σχολικοί Σύμβουλοι. Τόσο οι Διοικητικοί Προϊστάμενοι όσο και οι Σχολικοί Σύμβουλοι συνεργάζονται μεταξύ τους, καθώς και με τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων με στόχο τη βέλτιστη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και τη διασφάλιση εκπαίδευσης με υψηλή ποιότητα.

Συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα, όπως είναι το ελληνικό, αποσύρουν από τα σχολικά τους προγράμματα διαδικασίες όπως η ανάμειξη σε επαγγελματικές δραστηριότητες, η έρευνα, ο πειραματισμός σε νέες δραστηριότητες, η διαμόρφωση του προγράμματος, η επαγγελματική ενημέρωση. Οι εκπαιδευτικοί δημιουργούν

πλαίσια δεδομένων παραδοχών, τα οποία προσφέρουν τάξη και συνέχεια στο έργο τους και τους επιτρέπουν να ανταποκρίνονται σε καθημερινές απαιτήσεις (Μαυρογιώργος, 1999, σελ. 142) .

Στην κλίμακα της διοικητικής ιεραρχίας οι Προϊστάμενοι γραφείων αποδίδουν λόγο στον Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ενώ οι Σχολικοί Σύμβουλοι στον Προϊστάμενο του τμήματος Επιστημονικής και Παιδαγωγικής Καθοδήγησης. Στην πράξη φαίνεται ότι οι καλές σχέσεις και η συνεργασία μεταξύ των στελεχών - του Προϊσταμένου του Γραφείου, του Διευθυντή Εκπαίδευσης και του Σχολικού Συμβούλου- και όχι τόσο η αυστηρή προσήλωση στην τήρηση ενός πρωτοκόλλου ιεραρχικής άσκησης της εξουσίας είναι αυτές που επηρεάζουν θετικά στην ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου (Γεωργιάδου & Καμπουρίδη, 2005, σελ.127).

Με βάση το άρθρο 11 του κεφαλαίου Δ΄ του Ν.1566/85, το οποίο θεωρεί ότι η διοίκηση αποτελεί βασικό παράγοντα στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού συστήματος, το κάθε σχολείο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, διοικείται από τον διευθυντή, τον υποδιευθυντή και το σύλλογο των διδασκόντων του σχολείου. Στην κορυφή της σχολικής πυραμίδας βρίσκεται ο Διευθυντής του σχολείου, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία όλου του σχολείου, την τήρηση των νόμων, την εφαρμογή των διατάξεων και των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Ο υποδιευθυντής με τη σειρά του, προσφέρει βοήθεια στη διοίκηση και οργάνωση της σχολικής μονάδας. Είναι ο απαραίτητος συνεργάτης του διευθυντή που χωρίς τη βοήθειά του θα ήταν δύσκολο να πραγματοποιήσει με επιτυχία τα καθήκοντά του εξαιτίας της πολυπλοκότητας του σχολικού οργανισμού αλλά και της περιορισμένης ανθρώπινης δυνατότητας του ίδιου (Σαϊτής, 2007, σελ. 145). Τέλος ο σύλλογος διδασκόντων αποτελεί ένα συλλογικό όργανο λήψης αποφάσεων, ρόλος του οποίου είναι να βρίσκει άμεσα λύσεις σε ζητήματα παιδαγωγικά και λειτουργικά που προκύπτουν μέσα στη σχολική χρονιά (άρθρο 37, Υ.Α. 10567/2002) . Οι αποφάσεις τού συλλόγου παίρνονται με ψηφοφορία των μελών του, οι οποίες πολλές φορές υπερτερούν σε ισχύ αυτών του ίδιου του διευθυντή της μονάδας.

Οι περιορισμοί που θέτει το εκπαιδευτικό σύστημα αφήνουν ελάχιστα περιθώρια στα δημόσια σχολεία να υλοποιήσουν τους στρατηγικούς τους στόχους. Όπως καταλαβαίνουμε η αυτονομία του δημόσιου σχολείου στην πραγματοποίηση της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού είναι περιορισμένη. Οι στρατηγικές που αφορούν τους μακροχρόνιους στόχους συλλαμβάνονται και εφαρμόζονται από τα υψηλότερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Τα δημόσια σχολεία στην Ελλάδα δεν έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν στρατηγικές ανάλογες με τις ανάγκες που αντιλαμβάνονται πως πρέπει να εφαρμοστούν στη σχολική τους μονάδα. Τα σχολεία καλούνται να πραγματοποιήσουν σκοπούς που έχουν τεθεί από τα υψηλότερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας μέσα από μια σειρά τυποποιημένων διαδικασιών.

Συμπερασματικά, στο μακρο-επίπεδο της εκπαίδευσης : Το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων χαράσσει την εκπαιδευτική πολιτική και κατανέμει τα κονδύλια και τις αρμοδιότητες στις επιμέρους βαθμίδες της εκπαίδευσης. Αντίθετα στο μικρο- επίπεδο της σχολικής μονάδας, ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί καταρτίζουν το ωρολόγιο πρόγραμμα και γενικά προγραμματίζουν κάθε ενέργεια που σχετίζεται με την οργάνωση και την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας (Σαϊτής, 2008, σελ. 81).



Εικόνα 3: Σχέδιο νόμου του Υπουργείου Παιδείας για Αναδιοργάνωση της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης

Πηγή: εφημερίδα Ελευθεροτυπία

3.2. Η Εκπαιδευτική Διοίκηση και οι Λειτουργίες της

Η μεταφορά των γενικών αρχών του μάνατζμεντ στο χώρο της εκπαίδευσης, το κατά πόσο δηλαδή η εκπαίδευση συναντά ένα ακόμα πεδίο εφαρμογής αυτών των γενικών αρχών έχει αποτελέσει αντικείμενο αντιπαραθέσεων και συζητήσεων. Τα βασικά στοιχεία της διοίκησης χαρακτηρίζουν εν πολλοίς και την εκπαίδευση, η οποία είναι δυνατόν να εκληφθεί ως χώρος άσκησης διοίκησης ο οποίος παρουσιάζει

αρκετές ομοιότητες με άλλους χώρους, αλλά εμφανίζει και αρκετές ιδιαιτερότητες που καθιστούν απαραίτητες την κατάλληλη προσαρμογή των παραπάνω γενικών αρχών και, σε αρκετές περιπτώσεις, την ανάπτυξη εντελώς νέων προσεγγίσεων.

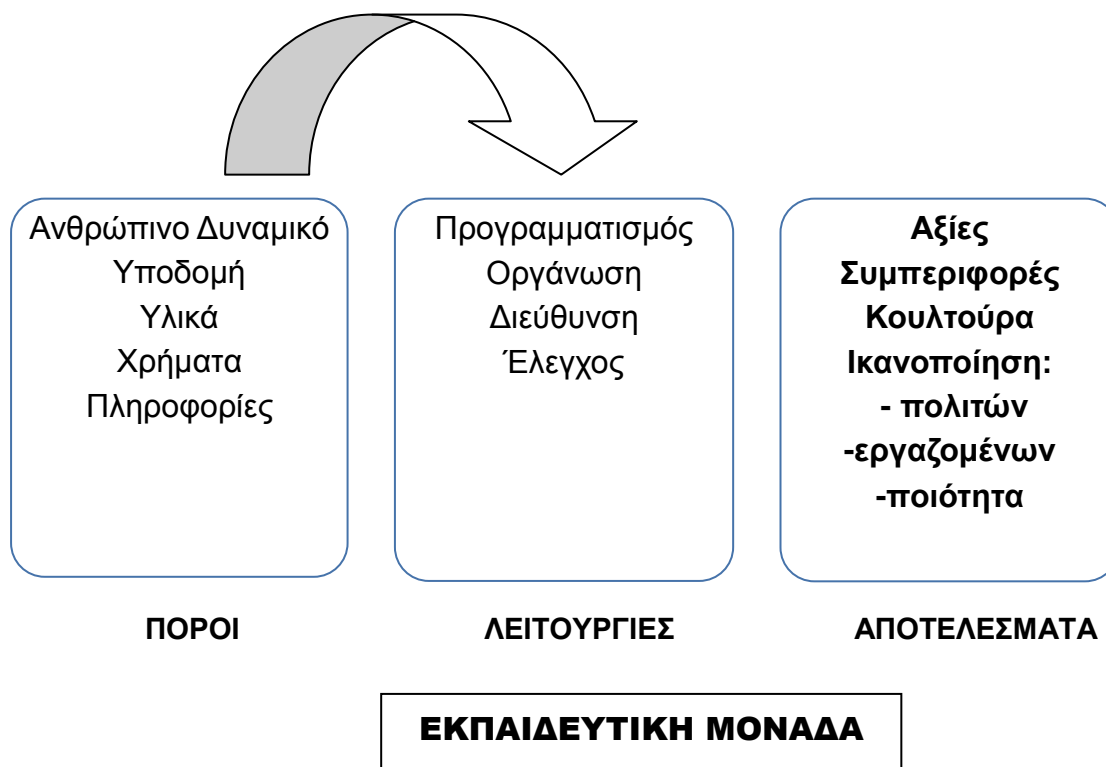
Στην περίπτωση της σχολικής μονάδας μπορούμε να διαπιστώσουμε τα εξής σε σχέση με τα συστατικά στοιχεία του διοικητικού φαινομένου:

- Ο γενικός σκοπός της εκπαίδευσης διαγράφεται στο άρθρο 16 του ισχύοντος συντάγματος 1975/1986 και ορίζει ότι «Η παιδεία έχει ως σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων. Αναφορικά με το ρόλο της Πρώτης βαθμίδας της Εκπαίδευσης ο νόμος 1566/85 (άρθρο 1) ορίζει ότι «σκοπός της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι να συμβάλλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών...»
- Η διοικητική λειτουργία στο επίπεδο της σχολικής μονάδας εξυπηρετεί επικουρικά αυτόν τον σκοπό, δημιουργώντας όλες εκείνες τις προϋποθέσεις, που θα διευκολύνουν την διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας και θα μεγιστοποιήσουν την απόδοση των παραγόντων που εμπλέκονται σε αυτή. Ως τέτοιοι παράγοντες (μέσα) μπορούν να αναφερθούν το διδακτικό προσωπικό, το βοηθητικό προσωπικό, η κτηριακή και άλλη υποδομή, οι οικονομικοί και άλλοι υλικοί πόροι που είναι απαραίτητοι για τη λειτουργία του, αλλά και άλλοι παράγοντες όπως είναι η τοπική κοινωνία, οι γονείς των μαθητών κτλ.
- Για να δημιουργήσει αυτές τις προϋποθέσεις, η διοίκηση της σχολικής μονάδας με τη δεδομένη δομή (προϊστάμενες αρχές, διευθυντής, συλλογικά όργανα) και μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες προγραμματίζει και σχεδιάζει το εκπαιδευτικό έργο, φροντίζει για την οργάνωσή του και γενικότερα για την οργάνωση της σχολικής ζωής, διευθύνει, καθοδηγεί, συντονίζει και ελέγχει τους ανθρώπινους παράγοντες που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Μεταφέροντας λοιπόν τον όρο της διοίκησης στο χώρο της εκπαίδευσης, θα μπορούσαμε να τον αναδιατυπώσουμε ως εξής: Διοίκηση είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που αναπτύσσεται στο πλαίσιο των πάσης φύσεως εκπαιδευτικών οργανισμών ή του εκπαιδευτικού συστήματος στο σύνολό του και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, των σκοπών της εκπαίδευσης με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων - ανθρώπινων και υλικών - μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (Κατσαρός, 2008, σελ. 16-17).

Η εκπαιδευτική μονάδα αποτυπώνεται λοιπόν ως ένα δυναμικό «ανοικτό» σύστημα εισροών - εκροών όπου οι πόροι (ανθρώπινο δυναμικό, υλικοτεχνική δομή, προϋπολογισμοί) και αρχικές συμπεριφορές μετασχηματίζονται μέσω εκπαιδευτικής διαδικασίας σε αγαθά και υπηρεσίες (γνώσεις, αλλαγή συμπεριφοράς και νοοτροπίας) με άμεσα αποτελέσματα στην κοινωνία των πολιτών, στην έρευνα και την καινοτομία στην ικανοποίηση των πολιτών ως αποδεκτών της προστιθέμενης αξίας(Μπουρής, 2008, σελ.7).

ΔΙΟΙΚΗΣΗ



Σχήμα 3.1.: Η διοίκηση στην Εκπαιδευτική Μονάδα.

Στο πλαίσιο αυτό δημιουργήθηκε το 1865 η Αμερικανική Ένωση Διευθυντών Σχολικών Μονάδων και Διευθύνσεων (American Association of School Administrators - AASA) στις ΗΠΑ με σκοπό την υποστήριξη των Διευθυντών για την ανάπτυξη και λειτουργία ενός αποτελεσματικού και ποιοτικού συστήματος διοίκησης. Η Ένωση αριθμεί πάνω από 13.000 μέλη και στηρίζεται στο ότι τα διευθυντικά στελέχη προωθούν τους στόχους της δημόσιας εκπαίδευσης και συντονίζουν τις προσπάθειες για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Αναδεικνύουν την εκπαιδευτική πολιτική και χρησιμοποιούν συστήματα διαχείρισης σχεδιασμένα να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων μερών. (www.aasa.com)

Στο επίπεδο της εκπαιδευτικής μονάδας, βασικά όργανα που εμπλέκονται στη λειτουργία της είναι:

- Τα διοικητικά (διευθυντής, υποδιευθυντής, σύλλογος διδασκόντων)
- Τα διαχειριστικά (σχολική επιτροπή)
- Τα υποστηρικτικά (σύλλογος γονέων & κηδεμόνων, μαθητικές κοινότητες, επιτροπή παιδείας του Δήμου)

Πίνακας 3.1.: Οι λειτουργίες της Διοίκησης

Fayol (1916)	Gulick(1937)	Scanlan (1974)	Koontz - O' Donnel (1984)	Μπουραντάς (2002)
Προγραμματισμός	Σχεδιασμός (planning)	Προγραμματισμός	Προγραμματισμός	Προγραμματισμός - Σχεδιασμός
Οργάνωση	Οργάνωση (organizing) Στελέχωση (staffing)	Λήψη αποφάσεων Οργάνωση	Οργάνωση	Οργάνωση
Διεύθυνση	Διεύθυνση (directing)	Διεύθυνση	Διεύθυνση - ηγεσία	Διεύθυνση
Συντονισμός	Συντονισμός (coordinating)			
Έλεγχος	Αναφορά - Πληροφόρηση (reporting) Προϋπολογισμός (Budgeting)	Έλεγχος	Έλεγχος	Έλεγχος

Πηγή: Τύπας Γ. & Κατσαρός Γ.(2003), Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη: Από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία, Gutenberg, σελ. 76

Οι αναλυτές εκφράζουν συχνά διαφορετικές απόψεις για τις λειτουργίες της διοίκησης, πράγμα που συμβαίνει λόγω της πολυπλοκότητας της φύσης της. Μπορούμε πάντως να διακρίνουμε ορισμένες κοινά αποδεκτές αναφορές σε βασικές λειτουργίες της διοίκησης, όπως τις επεσήμανε ένας από τους θεμελιωτές της διοικητικής επιστήμης, ο H. Fayol στο έργο του "Administration Industrielleet Generale" (1916). Οι λειτουργίες που θεωρεί ότι συνιστούν την αποστολή ενός διοικητικού στελέχους είναι: σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση, συντονισμός, αναφορά - πληροφόρηση, προϋπολογισμός. Άλλοι νεώτεροι συγγραφείς, όπως φαίνεται στον πίνακα που προηγείται, αναφέρονται στον σχεδιασμό - προγραμματισμό, στην οργάνωση, στη διεύθυνση και στον έλεγχο ή στον προγραμματισμό, στη λήψη αποφάσεων, στην οργάνωση, στη διεύθυνση και στον έλεγχο (Κατσαρός, 2008, σελ. 24-25) .

Με βάση τα παραπάνω, οι βασικές λειτουργίες της σχολικής διοίκησης είναι οι εξής:

- ❖ *Σχεδιασμός:* με αυτόν καθορίζονται οι βασικές κατευθύνσεις του οργανισμού και σχεδιάζονται οι διαδικασίες, οι κανόνες και τα πρότυπα λήψης αποφάσεων, οι λειτουργίες και η ροή των διεργασιών και των πληροφοριών που θα λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο του σχολείου.
- ❖ *Οργάνωση:* είναι ο καθορισμός των δραστηριοτήτων αυτών που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Ο Μπουραντάς (2001, σελ. 25) ορίζει την οργάνωση ως μία κοινωνική οντότητα, η οποία μέσω της διαίρεσης της εργασίας, των δομών, των συστημάτων και των σχεδίων επιδιώκει την επίτευξη στόχων που έχουν τεθεί. Για την οργάνωση μιας σχολικής μονάδας μπορεί να

δημιουργηθεί ένα οργανόγραμμα, το οποίο θα δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα διάρθρωσης της μονάδας αυτής σε ιεραρχικά κλιμάκια και τάξεις. Άλλες βασικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν είναι ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας και ο καταμερισμός τους σε όλα τα πρόσωπα του σχολείου, ο καθορισμός του εύρους διοίκησης, του συστήματος οργάνωσης (τυπικό ή άτυπο σύστημα) και των σχέσεων εξουσίας. Τέλος σχεδιάζονται οι διαδικασίες μέσω των οποίων θα επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (ποιοτική μάθηση) στο χώρο του σχολείου. (Παπαδημητρόπουλος, 2003, σελ. 5-31).

- ❖ *Διεύθυνση - Ηγεσία*: είναι η υλοποίηση του πλάνου που έχει σχεδιαστεί στις προηγούμενες φάσεις. Η λειτουργία αυτή αναλύεται παρακάτω.
- ❖ *Επικοινωνία: η αλληλεπίδραση και η συνεργασία των μελών του οργανισμού*
- ❖ *Έλεγχος και αξιολόγηση*: είναι το στάδιο της αξιολόγησης βάσει των στόχων που έχουν τεθεί.
- ❖ *Προϋπολογισμός*

3.3. Διεύθυνση - Ηγεσία στη Σχολική Μονάδα

Με τις λειτουργίες του σχεδιασμού και της οργάνωσης ένα σύστημα διοίκησης θα είναι σε μια κατάσταση ετοιμότητας, αλλά το σύστημα θα τεθεί σε κίνηση με την ενεργοποίηση της λειτουργίας της διεύθυνσης. Ενώ οι άλλες λειτουργίες της διοίκησης, σε ένα ποσοστό, είναι συστηματοποιημένες (δηλ. οι γνώσεις οι σχετικές με αυτές έχουν συστηματοποιηθεί σε αρχές που μπορούν να μαθευτούν και να ακολουθηθούν με σχετικά προβλέψιμα αποτελέσματα), δεν ισχύει το ίδιο με τη διεύθυνση. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της συνθετότητας της ανθρώπινης φύσης, αφού η μελέτη της διεύθυνσης είναι ουσιαστικά μια μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των παραγόντων που την υποκινούν (Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 239).

Η λειτουργία της διεύθυνσης συνδέεται στενά με την έννοια της ηγεσίας και αναφέρεται στην ενσυνείδητη προσπάθεια των στελεχών για την ενεργοποίηση και την καθοδήγηση της δράσης του ανθρώπινου δυναμικού προς την αποτελεσματική υλοποίηση των σκοπών του οργανισμού. Είναι η λειτουργία που αφορά την κατεύθυνση της συμπεριφοράς των υφισταμένων και επομένως σχετίζεται κυρίως με τη διαπροσωπική διάσταση της διοίκησης. Βέβαια υπάρχουν και απόψεις που δίνουν ανάλογη έμφαση στον διαχειριστικό ρόλο της διεύθυνσης, με την έννοια ότι περιλαμβάνει ένα τεχνικό μέρος που σχετίζεται με την επίβλεψη της υλοποίησης των εργασιών της διαχείρισης και με πρακτικά ζητήματα εξασφάλισης των κατάλληλων κτηριακών συνθηκών ή των συνθηκών υγείας και ασφάλειας στο σχολείο ή την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων. Και είναι πράγματι σημαντικό ο διευθυντής να ενεργεί ως επαγγελματίας της εκπαίδευσης και της διοίκησης, κατανοώντας τη θεωρία και εφαρμόζοντάς την στην πράξη, με στόχο να εξασφαλίσει τη μέγιστη αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση. Όμως ακόμη πιο σημαντικό για την εκπαίδευση, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας είναι κυρίαρχος, είναι ο διευθυντής να έχει θεωρητικές γνώσεις και να τις αξιοποιεί, προκειμένου να καθοδηγεί, να συντονίζει, να εποπτεύει και να ελέγχει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του, να τους εμπνέει και να τους υποκινεί και να συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας, στην αποφυγή συγκρούσεων και στο χειρισμό των διαφορών που προκύπτουν μέσα από την ανάπτυξη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Παράλληλα μέσα στο πλαίσιο του ηγετικού του ρόλου ο διευθυντής καλείται να αναλάβει πρωτοβουλίες για την επαγγελματική ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων, αλλά και για την ανάπτυξη θετικού εργασιακού κλίματος (Κατσαρός, 2008, σελ. 77-78).

Πιο αναλυτικά, η διεύθυνση αναφέρεται:

- Στη στελέχωση, δηλαδή στην ανεύρεση των κατάλληλων ατόμων που θα στελεχώσουν συγκεκριμένες υπηρεσίες
- Στη συστηματική εκπαίδευση/ επιμόρφωση των εργαζομένων για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των γνώσεών τους.
- Στην παρακίνηση ή την παρώθηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων
- Στην εποπτεία, δηλαδή την παροχή κατευθύνσεων και την επίβλεψη του έργου τους
- Στην επικοινωνία μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων
- Στο συντονισμό όλων των εργασιών για την αποφυγή επικαλύψεων ή παραλείψεων που επηρεάζουν την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Η διοικητική αυτή λειτουργία αποτελεί τη δυσκολότερη δραστηριότητα του ηγετικού στελέχους, επειδή έχει να αντιμετωπίσει τον παράγοντα άνθρωπο, του οποίου η συμπεριφορά είναι δύσκολο να σταθμιστεί και να καθοριστεί και κατά προέκταση να επηρεαστεί προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Ειδικότερα, στη συγκεκριμένη λειτουργία προβάλλουν οι εξής προβληματισμοί (Σαΐτης, 2008, σελ. 15):

- Ο καθορισμός των ανθρώπινων αναγκών, οι οποίες ως κίνητρα προσδιορίζουν της συμπεριφορά του εργαζομένου.
- Ο προσδιορισμός των αναγκών εκείνων που είναι δυνατό να προκύψουν και να ικανοποιηθούν εντός του οργανωσιακού χώρου.
- Η υιοθέτηση του κατάλληλου συστήματος άσκησης της εξουσίας π.χ. κατά δημοκρατικό ή αυταρχικό τρόπο.
- Τέλος, η ανεύρεση του σημείου ισορροπίας μεταξύ του βαθμού πραγματοποίησης των οργανωσιακών στόχων και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών των μελών του οργανισμού.

Είναι αναμφισβήτητο λοιπόν ότι κάθε σχολείο είναι διαφορετικό και μοναδικό και αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι διευθυντές να πρέπει να χειρίζονται τις εκάστοτε λεπτομέρειες που αφορούν τη διοίκηση του σχολείου συναρτήσει της περίπτωσης και των συνθηκών. Η διοίκηση, μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό, τα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, τις στρατηγικές ενδυνάμωσης και την παιδαγωγική καθοδήγηση, δημιουργεί συνθήκες διαρκούς εξέλιξης. Συνάμα, η αποτελεσματική ηγεσία ενστερνίζεται πρακτικές που προάγουν τη σχολική ποιότητα, την ισότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη. Οι πρακτικές αυτές περιλαμβάνουν την καθιέρωση ρωμαλέων κανόνων διδασκαλίας και μάθησης, τη δημιουργία ισχυρών κοινοτήτων εντός σχολείου, τη φροντίδα ανάπτυξης παιδαγωγικής κουλτούρας στις οικογένειες και τη δημιουργία ενός ουσιαστικού σχολείου. (Κριεμάδης, 2013, σελ. 14)

3.4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει χρησιμοποιηθεί με διάφορες έννοιες. Γενικά όμως αναφέρεται στη μακροχρόνια αφοσίωση ενός οργανισμού στην προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της ποιότητας σ' όλο το φάσμα του οργανισμού και με την ενεργή συμμετοχή όλων των μελών του, όλων των επιπέδων ιεραρχίας για την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών (Wehrich & Koontz, 1993, σελ. 650).

Το ενδιαφέρον για ποιότητα γενικά υπήρχε ανέκαθεν στη φύση του ανθρώπου. Ειδικότερα σε σχέση με τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες η ποιότητα αποτελεί

βασικότερη διάστασή τους, η οποία όμως συχνά παραμελείται προς όφελος της ποσότητας. Η ποιότητα ωστόσο αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας των προϊόντων. Τα ποιοτικά προϊόντα δημιουργούν ικανοποίηση στους καταναλωτές. Ως ποιότητα έχει οριστεί το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας τα οποία σχετίζονται με την ικανότητα του να ικανοποιήσει δηλωμένες ή υπονοούμενες ανάγκες. Το ενδιαφέρον πάντως για την ποιότητα δε θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στο χώρο των επιχειρήσεων. Ο Deming, ίσως ο περισσότερο φημισμένος στατιστικολόγος στους ιαπωνικούς βιομηχανικούς κύκλους, συνοψίζει τη φιλοσοφία του σε τρεις μόνο βασικές αρχές:

- Επιμονή για ποιότητα
- Όλοι σε μια ομάδα
- Χρήση της επιστημονικής μεθόδου

Οι αρχές αυτές ισχύουν και για άλλα είδη οργανισμών όπως για παράδειγμα τους δημόσιους. Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες ανεπτυγμένων χωρών όπως η Η.Π.Α. και Ιαπωνία (Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 326-329).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ένας τρόπος διοίκησης που αποσκοπεί στο να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης καθώς και να προσδώσει σε αυτή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαστικότητα (Lock, 1997, σελ. 27). Όσον αφορά την εκπαίδευση, Ολική Ποιότητα σημαίνει ένα σύνολο αρχών και αξιών που αποτελούν το υπόβαθρο για τη συνεχή βελτίωση και περιλαμβάνει τη χρήση ποιοτικών διαδικασιών και μεθόδων με τη μέγιστη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο αποτελεσματικότερες ή ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες (Ζαλβανός, 1998, σελ. 398).

Για την εκπαίδευση λοιπόν «ολική ποιότητα» είναι η διηλεκτική προσπάθεια προσέγγισης προς το άριστο («αένας βελτίωση»). Στο χώρο της εκπαίδευσης, η ολική ποιότητα αποβλέπει (Ακριβός & Ψαρόπουλος, 2008, σελ.73):

- Στην εκπλήρωση και υπέρβαση των προσδοκιών και των αναγκών του μαθητή.
- Στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.
- Στην ανάθεση ευθυνών στους μαθητές.
- Στη μείωση των αδυναμιών του συστήματος και την υιοθέτηση μεθόδων που οδηγούν στην αποτελεσματική και κριτική μάθηση.
- Στην ενδυνάμωση των ατόμων και στην ομαδική εργασία.
- Στη συμμετοχή όλων των φορέων που εμπλέκονται στη λειτουργία του σχολείου.

Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση είναι μια καινούρια φιλοσοφία, με βάση την οποία η διοίκηση ξεκινά από την κορυφή και οδηγεί στη βάση της ιεραρχίας. Είναι μια διαδικασία που στοχεύει στο μέλλον, βασίζεται και καθοδηγείται από τα δεδομένα και υποστηρίζεται από εργαλεία ποιότητας. Καλείται «ολική» γιατί, σε αυτή την προσπάθεια βελτίωσης που γίνεται στην παρεχόμενη εκπαίδευση, λαμβάνει χώρα όλο το ανθρώπινο δυναμικό (Φασουλής, 2001, σελ.187).

Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης αποτελεί μια από τις κεντρικές ιδέες της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα στελέχη της εκπαίδευσης είναι απαραίτητο να αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους και μεθόδους για τη μείωση σπατάλης σε όλους τους τομείς όπως επίσης και για τη βελτίωση όλων των λειτουργιών του εκπαιδευτικού μηχανισμού. Επιπλέον ψάχνουν να βρουν και να διορθώσουν τις αιτίες της αποτυχίας και όχι να εντοπίσουν τα λάθη και τις αποτυχίες αφού συμβούν. Μ' αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται υψηλότερη ποιότητα, η οποία αποτελεί τον κρίκο της ονομαζόμενης «αλυσιδωτής αντίδρασης», την οποία αναφέρει ο Deming (Σαρμανιώτης, 2005, σελ. 328-330).

Σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., η κάθε σχολική μονάδα αποτελεί ένα σύστημα εισροών και εκροών, όπως ακριβώς συναντάται και στις επιχειρήσεις. Ως παραγωγικοί συντελεστές της εκπαίδευσης, οι οποίοι εκλαμβάνονται ως εισροές θεωρούνται οι παρακάτω:

- Εκπαιδευτικά μέσα: αίθουσες διδασκαλίας, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, εργαστήρια, διαδραστικοί πίνακες κ.α.
- Εκπαιδευτικοί: το υποκείμενο της εργασίας
- Οι μαθητές: η πρώτη ύλη

Η εκπαιδευτική διαδικασία είναι αυτή που, χρησιμοποιώντας τα εκπαιδευτικά μέσα και με τη βοήθεια - παρέμβαση των εκπαιδευτικών, διαφοροποιεί τους μαθητές και τους διαμορφώνει σε «εκροές». Οι μαθητές, ως εκροές πλέον, γίνονται διαμορφωμένοι άνθρωποι, εναρμονισμένοι και έτοιμοι να διαχειριστούν τους στόχους που θέτει κάθε φορά το εκπαιδευτικό σύστημα όπως το να είναι δημοκρατικοί, δημιουργικοί, με σεβασμό στο περιβάλλον και τις αξίες της κοινωνίας κ.τ.λ.

Η ποιοτική εκπαίδευση καθορίζεται από πέντε θεμελιώδεις διαστάσεις, οι οποίες είναι (Κουζάλης, 2005):

- Το υπόβαθρο των μαθητών (γλώσσα, κουλτούρα, εμπειρίες, υγεία)
- Το περιβάλλον (υλικοτεχνική υποδομή, προστασία, διακρίσεις, ισότητα)
- Το περιεχόμενο (αναλυτικά προγράμματα, διδακτέα ύλη, βοηθητικό υλικό, γλώσσα διδασκαλίας)
- Οι διαδικασίες (επίπεδο δασκάλων, επιμόρφωση, μέθοδοι διδασκαλίας και υποστήριξη)
- Τα αποτελέσματα (οφέλη που θα αποκομίσουν τα παιδιά, εξέλιξη, στόχοι)

Το εκπαιδευτικό σύστημα, προκειμένου να δώσει βέλτιστες υπηρεσίες στους φερόμενους ως πελάτες του - γονείς και μαθητές- οφείλει να εναρμονίζεται συνεχώς με τις ανάγκες του και κατ' επέκταση με το όλο και συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό-οικονομικό και πολιτιστικό περιβάλλον. Οι αλλαγές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας δεν είναι δυνατόν να την αφήνουν ανεπηρέαστη. Παρεχόμενες υπηρεσίες υψηλού επιπέδου και ταυτόχρονη εναρμόνιση εκπαιδευτικών υπηρεσιών με παιδαγωγικά και τεχνολογικά δεδομένα της εκάστοτε εποχής είναι δυο βασικές αρχές για ποιοτικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος αποτελεί με τη σειρά της προϋπόθεση για την ποιοτική εκπαίδευση. Οι ισορροπημένες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας απαιτούν δεξιότητες και ικανότητες και από τις δυο μεριές. Διευθυντές με ηγετικές ικανότητες είναι αυτοί που πρέπει να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό και να οργανώσουν τους εκπαιδευτικούς με στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας του έργου τους. Από τη μεριά τους οι εκπαιδευτικοί είναι εκείνοι που με τη δράση τους μέσα και έξω από τη σχολική τάξη καλούνται να υλοποιήσουν σχέδια διδασκαλίας και καινοτόμες διδακτικές παρεμβάσεις. Οι εκπαιδευτικοί είναι εκείνοι που έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους τελικούς αποδέκτες του αγαθού της μόρφωσης και της εκπαίδευσης (τους μαθητές και τους γονείς), άρα εκείνοι θα διασφαλίσουν την ποιότητα μέσω καλών ανθρώπινων σχέσεων και συμμετοχικών διαδικασιών. (Φασουλής, 2001)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία στηρίζεται στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης, είναι μια καινούρια φιλοσοφία διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας. Ο Ζαβλανός ορίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως την «αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό για την πραγματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, ώστε να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις

ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών». Στις εκπαιδευτικές μονάδες και τους οργανισμούς, η αντιστοιχία με τις επιχειρηματικές διαδικασίες βρίσκεται στις μαθησιακές ενέργειες για την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών, οι οποίες διασφαλίζουν την ποιότητα της εκπαίδευσης, καλλιεργούν την αγωγή και προωθούν την παιδεία και τον πολιτισμό. Όλα αυτά πραγματοποιούνται σε ένα κλίμα ελευθερίας, δημιουργίας και παιδαγωγικής, που ικανοποιεί γονείς, εκπαιδευτικούς και μαθητές. Για να επιτευχθούν όσα αναφέραμε πιο πάνω, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διέπεται από ένα σύνολο αρχών. Οι αρχές αυτές αναφέρονται στη συνεχή βελτίωση, στο ομαδικό πνεύμα συνεργασίας, στη συμμετοχή και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, στην εκπαίδευση και επιμόρφωσή τους, στην ενεργή συμμετοχή γονέων, μαθητών και εκπαιδευτικών σε κάθε παιδαγωγική διαδικασία, στην αξιοποίηση του δυναμικού των εκπαιδευτικών στο έπακρο αλλά και των γονέων και τέλος στην έντιμη επαγγελματική στάση των εκπαιδευτικών στην πορεία για συνεχή βελτίωση της εκπαιδευτικών του μονάδας (Σιάτκα, 2011, σελ.26) .

Ολοένα και περισσότερο και με βάση τα παραπάνω, γίνεται αποδεκτό ότι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, βασικός άξονας της οποίας είναι η ανάπτυξη μορφών ηγεσίας, ικανών να διασφαλίσουν και να «ενδυναμώσουν» τη δημιουργικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, κατατάσσεται στους βασικούς συντελεστές της ποιοτικά αναβαθμισμένης και παιδαγωγικά ολοκληρωμένης, παρεχόμενης εκπαίδευσης. Το απλοϊκό μοντέλο που ήθελε το Διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας περισσότερο ως διεκπεραιωτή, φαίνεται ότι δεν μπορεί πλέον να προσφέρει, σε μια εποχή που η κοινωνία απαιτεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκπαίδευση. Η «ενδυνάμωση» του εκπαιδευτικού αποτελέσματος ως ανθρωποκεντρική πολιτική έχει δύο σκέλη:

- Το ένα σκέλος της αποτελεί η «μεταχείριση» του ανθρώπινου εκπαιδευτικού δυναμικού, ώστε με την κατάλληλη παρακίνηση να διαδραματίσει αποφασιστικό ρόλο στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος.
- Το άλλο σκέλος χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια για τη διέγερση της φαντασίας και την ανταμοιβή της δημιουργικής σκέψης και προσπάθειας, όταν αυτή μετουσιώνεται σε μετρήσιμο αποτέλεσμα, δηλαδή ανάπτυξη δημιουργικών στελεχών.

Εάν λοιπόν δεχθούμε ότι «ποιότητα» σημαίνει ικανότητα του εκπαιδευτικού δυναμικού να παρέχει αποτελεσματική εκπαίδευση, τότε απαιτείται με τη σειρά του να έχουν και «ποιότητα» διοίκησης, δηλαδή καθοδήγηση, παρακίνηση, αξιοποίηση, επιμόρφωση, καταλήγοντας στο ότι η αλυσίδα φθάνει στην ανώτατη ηγεσία της εκπαίδευσης μέσω της απαίτησης για ποιοτικό ή αποτελεσματικό management (Φασουλής, 2001, σελ. 188).

Πίνακας 3.2.: Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας

Εκπαιδευτικός Οργανισμός Ποιότητας	Συνήθης Εκπαιδευτικός Οργανισμός
<ul style="list-style-type: none"> • Προσανατολισμός στην ικανοποίηση την αναγκών των «πελατών». 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσανατολισμός στις εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού.
<ul style="list-style-type: none"> • Προσανατολισμός στην πρόληψη προβλημάτων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσανατολισμός στην αντιμετώπιση προβλημάτων.
<ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας που περιλαμβάνει όραμα, αποστολή και πολιτικές ποιότητας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Βραχυπρόθεσμες πολιτικές δράσης.
<ul style="list-style-type: none"> • Προσδιορισμός προτύπων ποιότητας για όλες τις μονάδες του εκπαιδευτικού μηχανισμού. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανυπαρξία προτύπων ποιότητας.

<ul style="list-style-type: none"> • Αφοσίωση και δέσμευση του ανώτερου μάνατζμεντ στη φιλοσοφία της ποιότητας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Το ανώτερο μάνατζμεντ εποπτεύει και ελέγχει τα αποτελέσματα δράσης.
<ul style="list-style-type: none"> • Επένδυση στην εκπαίδευση - ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται ως κόστος.
<ul style="list-style-type: none"> • Συμμετοχή όλων των ανθρώπινων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Γίνεται διάκριση αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν.
<ul style="list-style-type: none"> • Συνεχείς αξιολογήσεις, μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ελλιπείς διαδικασίες επαναπληροφόρησης.
<ul style="list-style-type: none"> • Η ποιότητα θεωρείται στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η ποιότητα θεωρείται ως θετικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως πελατών που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετώπιση των εργαζομένων βάσει της ιεραρχικής δομής.

Πηγή: Πετρίδου Ε.(2002), «Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση», Διοικητική ενημέρωση, 22, Ιανουάριος, σελ.58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο ρόλος του Σχολικού Διευθυντή

4.1. Ο Σχολικός Διευθυντής στην Ελλάδα

Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας και ο ίδιος ο διευθυντής βρίσκονται σήμερα στο επίκεντρο πολλών επιστημονικών ερευνών. Ο διευθυντής καλείται να παίξει σημαντικό ρόλο στα πλαίσια της εκπαίδευσης, τόσο παιδαγωγικό όσο και διοικητικό. Στην ελληνική πραγματικότητα, γεγονός είναι ότι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας δεν έχει μεγάλα περιθώρια για πρωτοβουλίες και δυναμική ηγεσία. Ο υπερβολικός συγκεντρωτισμός καθώς και ο πληθωρισμός των διοικητικών οργάνων και της γραφειοκρατίας που χαρακτηρίζει το ελληνικό σύστημα, καθιστά το διευθυντή, ως επί το πλείστον, εκτελεστικό όργανο των αποφάσεων του Υπουργείου Παιδείας με ελάχιστα περιθώρια αυτονομίας (Σαϊτης, 2002, σελ. 71) .

Ο Διευθυντής του σχολείου είναι ο άμεσα προϊστάμενος των εκπαιδευτικών λειτουργιών που υπηρετούν στο σχολείο του. Βρίσκεται καθημερινά μαζί τους και είναι σε θέση να διαπιστώσει καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο τη συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων του σχολείου καθώς και την επάρκεια και αποτελεσματικότητά τους κατά τη διδασκαλία στην τάξη. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, ύστερα από συνεννόηση με τον εκπαιδευτικό, επισκέπτεται συστηματικά την τάξη του για σκοπούς τελικής αξιολόγησης. Κατά τις επισκέψεις αυτές χρησιμοποιεί το Έντυπο Παρακολούθησης/ Αξιολόγησης της διδασκαλίας που χρησιμοποιούν ο Αξιολογητής και ο Παιδαγωγικός Σύμβουλος του εκπαιδευτικού. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αυτής χρησιμοποιούνται και συνυπολογίζονται για σκοπούς μονιμοποίησης ή ανέλιξης – προαγωγής των εκπαιδευτικών λειτουργιών. Πιο συγκεκριμένα, με βάση το σχέδιο αξιολόγησης του Υπουργείου Παιδείας, ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας (<http://www.paideia.org.cy/upload/ShedioAxiologisis/> (24/2/2010 - 13:17):

1. Προωθεί τους εκπαιδευτικούς στόχους του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, συνεργαζόμενος με κάθε εμπλεκόμενο στη διαδικασία του εκπαιδευτικού έργου.
2. Φροντίζει ώστε να αναπτυχθεί ανάμεσα στο προσωπικό του σχολείου πνεύμα συναδέλφωσης, αλληλοσεβασμού και αρμονικής συνεργασίας.
3. Εκπροσωπεί το σχολείο στις σχέσεις του με την Πολιτεία, το Υπουργείο, τη σχολική εφορεία, το σύνδεσμο γονέων, άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, την Εκκλησία και τους άλλους κοινωνικούς οργανισμούς και παράγοντες. Σε όλες τις περιπτώσεις ενεργεί στα πλαίσια των οδηγιών του Διευθυντή Δημοτικής Εκπαίδευσης.

4. Είναι υπεύθυνος για την αλληλογραφία του σχολείου. Όπου αυτή αφορά στην πολιτική του Υπουργείου, κοινοποιείται και στο Υπουργείο Παιδείας. Ο διευθυντής του σχολείου έχει επίσης την ευθύνη για όλα τα έντυπα που εκδίδει το σχολείο.
5. Επισκέπτεται το διδάσκοντα στην τάξη μόνο ύστερα από προσυνεννόηση και τη σύμφωνη γνώμη του διδάσκοντος και παρακολουθεί το μάθημα που έχει από πριν συζητηθεί και ετοιμαστεί για σκοπούς τελικής αξιολόγησης του εκπαιδευτικού (για σκοπούς μονιμοποίησης ή προαγωγής του εκπαιδευτικού).
6. Είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη και την έγκαιρη υποβολή στο Υπουργείο Παιδείας «Σχεδίου Δράσης» για τη βελτίωση της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετεί. Το Σχέδιο Δράσης είναι αποτέλεσμα της συμμετοχικής διαδικασίας αξιολόγησης της σχολικής μονάδας. Στη διαδικασία αυτή συμμετέχουν ο εξωτερικός αξιολογητής της σχολικής μονάδας, ένας Βοηθός Διευθυντής, ένας Παιδαγωγικός Σύμβουλος καθώς και εκπρόσωποι των εκπαιδευτικών, των μαθητών και του συνδέσμου γονέων. Η διαδικασία αυτή λαμβάνει χώρα με το τέλος του σχολικού έτους και σε αυτήν τίθενται οι στόχοι που θα πρέπει να υλοποιηθούν κατά το επόμενο σχολικό έτος, κατά σειρά προτεραιότητας.
7. Ενημερώνει το Υπουργείο Παιδείας έγκαιρα για τις ανάγκες του σχολείου και τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη λειτουργία του.
8. Ζητεί από το Διευθυντή Δημοτικής Εκπαίδευσης έγκριση για δωρεές προς το σχολείο από ξένους προς αυτό οργανισμούς, σώματα ή άτομα και άδεια για επισκέψεις στο σχολείο εκπροσώπων ξένων πρεσβειών, οργανισμών και υπηρεσιών.
9. Είναι υπεύθυνος για την έγκαιρη υποβολή των αναγκών του σχολείου στη σχολική εφορεία, για να συμπεριληφθούν στον προϋπολογισμό που καταρτίζεται για την επόμενη σχολική χρονιά.
10. Σε περιπτώσεις που βασικές ανάγκες του σχολείου παραμένουν ανικανοποίητες, ενημερώνει γραπτώς το Διευθυντή Δημοτικής Εκπαίδευσης.
11. Δέχεται τον έλεγχο της σχολικής εφορείας για τη σχολική περιουσία.
12. Είναι υπεύθυνος για τη συμπλήρωση και έγκαιρη αποστολή των σχετικών εντύπων παραγγελίας διδακτικών μέσων και ειδών εξοπλισμού που του προμηθεύει η αποθήκη του Υπουργείου.
13. Φροντίζει ώστε να εξασφαλίζεται η έγκριση των αρμοδίων αρχών/ υπηρεσιών για κάθε εργασία κτηριακής φύσεως, για την κατασκευή οργάνων αυλής ή επίπλων. Έχει λόγο για οποιαδήποτε διαμόρφωση του φυσικού χώρου του σχολείου ή για οποιοδήποτε έργο επιτελείται σ' αυτό.
14. Ευθύνεται για την καταλληλότητα του εξοπλισμού του σχολείου.
15. Ευθύνεται για τη σχολική περιουσία από την ημέρα που αναλαμβάνει τη διεύθυνση του σχολείου. Για τη χρησιμοποίηση του σχολικού κτηρίου από άλλους, απαιτείται η έγκριση του Διευθυντή του σχολείου, του προέδρου της σχολικής εφορείας και του Διευθυντή Δημοτικής Εκπαίδευσης. Η χρησιμοποίηση του σχολικού κτιρίου από την ΠΟΕΔ, το σύνδεσμο γονέων, την ομοσπονδία γονέων ή τη συνομοσπονδία ομοσπονδιών συνδέσμων γονέων γίνεται ύστερα από συνεννόηση με το Διευθυντή του σχολείου.
16. Φροντίζει να διατηρούνται καθαρά, καλαίσθητα και σε καλή κατάσταση το σχολικό κτήριο και οι σχολικοί χώροι. Σε συνεργασία με τη σχολική εφορεία φροντίζει

να εξαλειφθούν συνθήματα ή αφίσες πολιτικών κομμάτων, καθώς και οτιδήποτε άλλο που δε σχετίζεται με τη σχολική εργασία.

17. Συνεργάζεται με το συμβούλιο του συνδέσμου γονέων και μπορεί να μετέχει στις συνεδρίες του. Ενεργεί ώστε να εξασφαλίζονται όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική συνεργασία του συνδέσμου γονέων και του σχολείου.

18. Συνεργάζεται με τη σχολιατρική ή με άλλη αρμόδια υπηρεσία για θέματα που αφορούν την υγεία των παιδιών και την υγιεινή κατάσταση του διδακτηρίου και προωθεί τις απαραίτητες διαδικασίες για επίλυση όποιων προβλημάτων διαπιστώνονται.

19. Φροντίζει ώστε να παρέχει το σχολείο επαρκή ασφάλεια και προστασία στα παιδιά κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του.

20. Είναι υπεύθυνος για τον καταρτισμό του σχεδίου πολιτικής άμυνας (πυρασφάλεια, πρώτες βοήθειες, διαφυγή και κάλυψη, κ.ά.) και για την έγκαιρη υποβολή του στο Υπουργείο Παιδείας. Παίρνει επίσης, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Βοηθό Διευθυντή, όλα τα αναγκαία μέτρα για την υλοποίηση του σχεδίου.

21. Ανακοινώνει στο προσωπικό του σχολείου τις εκάστοτε ισχύουσες εκπαιδευτικές διατάξεις (νόμους, εγκυκλίους, κ.ά.) και τις σχετικές αποφάσεις και οδηγίες των προϊστάμενων αρχών. Κοινοποιεί ιδιαίτερα στους ενδιαφερόμενους τα αναφερόμενα σ' αυτούς έγγραφα.

22. Σε συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό του σχολείου κατανέμει τις τάξεις και τα διάφορα μαθήματα με τρόπο που να εξυπηρετούνται τα συμφέροντα των παιδιών και του σχολείου γενικότερα και να ικανοποιούνται, κατά το δυνατόν, τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και δυνατότητες των διδασκόντων. Είναι επίσης υπεύθυνος για τον καταρτισμό του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου.

23. Σε συνεργασία με τους Παιδαγωγικούς Συμβούλους του σχολείου, μεριμνά για την εξασφάλιση ευκαιριών στο προσωπικό του σχολείου για επαγγελματική ενημέρωση και επιμόρφωσή του.

24. Συνεργάζεται τακτικά με τους Βοηθούς Διευθυντές και με τους Παιδαγωγικούς Συμβούλους της σχολικής μονάδας για εξέταση των τρεχόντων προβλημάτων του σχολείου και για εκτίμηση της όλης λειτουργίας του σχολείου.

25. Συγκαλεί και συντονίζει τις συνεδρίες του διδασκαλικού συλλόγου.

26. Είναι υπεύθυνος, σε συνεργασία με το Βοηθό Διευθυντή του σχολείου, για τη διενέργεια των εγγραφών και των μετεγγραφών των παιδιών, σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις.

27. Είναι υπεύθυνος για το συντονισμό και τη διεξαγωγή των σχολικών γιορτών, των σχολικών εκδρομών και των επισκέψεων.

28. Φροντίζει για την εξασφάλιση πειθαρχίας και ευπρεπούς συμπεριφοράς και εμφάνισης των παιδιών.

29. Φροντίζει για την τήρηση των Κανονισμών που απαγορεύουν τις εξωτερικές παρεμβάσεις στη λειτουργία του σχολείου.

30. Παρακολουθεί την οργάνωση πνευματικών και αθλητικών δραστηριοτήτων των παιδιών και συνεργάζεται με το μαθητικό συμβούλιο για την προώθηση των σκοπών του.

31. Παρακολουθεί τη λειτουργία του σχολικού κυλικείου και συνεργάζεται με την επιτροπή που προβλέπεται από τους σχετικούς κανονισμούς για την εφαρμογή τους. Η διαχείριση του κυλικείου, όπου δεν υπάρχει σχολική εφορεία, αναλαμβάνεται από το διδασκαλικό σύλλογο.

32. Οργανώνει και ελέγχει την ομαλή λειτουργία του σχολικού συσσιτίου, όπου υπάρχει, και διασφαλίζει υψηλά επίπεδα υγιεινής και καθαριότητας. Είναι επίσης υπεύθυνος για την τήρηση κατάστασης χρήσεως των τροφίμων.

33. Μεριμνά ώστε, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Βοηθό Διευθυντή, να είναι πλήρως ενημερωμένα τα επίσημα βιβλία και οι ατομικοί φάκελοι των παιδιών με τα προβλεπόμενα στοιχεία.

34. Μεριμνά ώστε, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο Βοηθό Διευθυντή, να τηρούνται με τάξη και ακρίβεια τα υπηρεσιακά βιβλία του σχολικού αρχείου.

35. Ενημερώνει το βοηθητικό προσωπικό του σχολείου για τα καθήκοντά του και το επιβλέπει για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων αυτών.

36. Χορηγεί στους εκπαιδευτικούς του σχολείου του άδεια απουσίας σύμφωνα με τους σχετικούς Κανονισμούς. Όταν για κάθε εκπαιδευτικό συμπληρώνεται χρόνος άδειας μιας ημέρας, ενημερώνει γραπτώς το Υπουργείο Παιδείας.

37. Προβαίνει σε διευθετήσεις για ανάληψη των καθηκόντων εκπαιδευτικού που απουσιάζει και για τον οποίο δεν έχει αποσταλεί αντικαταστάτης, από άλλο μέλος ή άλλα μέλη του διδακτικού προσωπικού του σχολείου του.

38. Ειδοποιεί, χωρίς καθυστέρηση, το οικείο Επαρχιακό Γραφείο Παιδείας για την απουσία μέλους του προσωπικού του και την ανάγκη διορισμού αντικαταστάτη.

Όταν ο Διευθυντής μετατεθεί, παραδίδει με σχετικό πρακτικό το αρχείο του σχολείου και τον εξοπλισμό του, με βάση το βιβλίο περιουσίας, στο διάδοχό του. Σε περίπτωση που η παράδοση στο νέο Διευθυντή δεν είναι δυνατή, η παράδοση γίνεται στον πρόεδρο της σχολικής εφορείας.

Επιπλέον, στο άρθρο 27 της υπ' αριθμό 105657/2002 (ΦΕΚ 1340, τ. Β') υπουργικής απόφασης, ορίζεται ότι ο σχολικός διευθυντής:

- Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα, ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό στην κοινωνία .
- Καθοδηγεί και βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.
- Φροντίζει, ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα παιδαγωγικά, διοικητικά και επιστημονικά.
- Προϊσταται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους.
- Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς, ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν.
- Αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει. Ας σημειωθεί ότι ο νόμος περί αξιολόγησης δεν έχει εφαρμοστεί ακόμα.

Με βάση τη θεωρία, η θέση του διευθυντή βρίσκεται στην κατώτατη βαθμίδα της διοικητικής οργάνωσης της εκπαίδευσης. Ωστόσο, ο διευθυντής ασκεί κομβικό ρόλο και αποτελεί τον διαμεσολαβητή ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και στα μεσαία και ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης. Αποτελεί με άλλα λόγια το δίαυλο επικοινωνίας, που φιλτράρει κάθε πρόγραμμα που αφορά την εκπαίδευση και προέρχεται από το

Υπουργείο Παιδείας και το παρουσιάζει στους υφισταμένους - εκπαιδευτικούς. Για να γίνει το πρόγραμμα αυτό υλοποιήσιμο και γενικά για να επιτευχθεί οποιαδήποτε αλλαγή στο χώρο της εκπαίδευσης πρωταρχικό ρόλο παίζουν οι ικανότητες και οι ψυχικές διαθέσεις του διευθυντή.

Η επιλογή και τοποθέτηση των διευθυντικών στελεχών στις σχολικές μονάδες λειτουργεί νευραλγικά στον τομέα της εκπαίδευσης. Σε ένα κατάλληλα οργανωμένο εκπαιδευτικό σύστημα, ο διευθυντής σχολείου παίζει το σοβαρότερο ρόλο στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα. Περαιτέρω, όσο και αν ένα σύστημα επικοινωνίας και οργάνωσης είναι ορθολογικά σχεδιασμένο, δεν μπορεί να επιτύχει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα χωρίς την ανάθεση του ρόλου της σχολικής διεύθυνσης σε κατάλληλους ανθρώπους (εκπαιδευτικούς). Με απλά λόγια ο ρόλος του διευθυντή είναι κεφαλαιώδης στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου που ηγείται (Σαΐτης, 2008, σελ. 26).

4.2. Κριτήρια Επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Με βάση το άρθρο 11 του νόμου 3848/2010 περί επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης, ως διευθυντές σχολικών μονάδων επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με βαθμό Α΄ και οκταετή, τουλάχιστον, εκπαιδευτική υπηρεσία στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, οι οποίοι έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα επί πέντε τουλάχιστον έτη, από τα οποία τουλάχιστον τρία σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας. Ειδικότερα οι υποψήφιοι για τις θέσεις διευθυντών δημοτικών σχολείων μπορεί να είναι εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων των κλάδων που υπηρετούν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται και οι εκπαιδευτικοί που αναφέρονται στο π.δ. 323/1993.

Με βάση το άρθρο 12 του ίδιου νόμου, κριτήρια επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης αποτελούν:

α) Η γνώση του αντικειμένου του προς άσκηση έργου, η οποία συνάγεται από: αα) την επιστημονική – παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία και ββ) την υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία, όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου.

β) Η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου, όπως αξιολογείται κατά την προφορική συνέντευξη ενώπιον του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής.

γ) Η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο από τις θέσεις στις οποίες έχει υπηρετήσει, με βάση τις οικείες αξιολογικές εκθέσεις.

Οι υποψήφιοι κατατάσσονται στον οικείο πίνακα με βάση το άθροισμα των αξιολογικών μονάδων που συγκεντρώνουν κατά την αποτίμηση των παραπάνω κριτηρίων σύμφωνα με τα επόμενα άρθρα. Το σύνολο των αξιολογικών μονάδων ανέρχεται σε εξήντα πέντε. Τέλος η επιλογή και τοποθέτηση των στελεχών της δημόσιας εκπαίδευσης στις κενές θέσεις γίνεται για τετραετή θητεία και στις κενούμενες θέσεις για το υπόλοιπο της θητείας αυτής.

4.3. Διευθυντής και Ηγεσία

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αποτελεί το πρόσωπο το οποίο φέρει την ευθύνη της λειτουργίας του σχολείου και της αποτελεσματικής εκπαίδευσης. Ο διευθυντής οφείλει να συντονίζει και να ελέγχει τους εκπαιδευτικούς προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Οι ρόλοι που καλείται να παίξει είναι πολλοί: λειτουργεί ως οργανωτής, ως επόπτης, ως εκπαιδευτής, συντονιστής, εκπαιδευτικός, ρυθμιστής λειτουργικών ζητημάτων και ως εκπρόσωπος του σχολείου.

Η σημερινή κατάσταση, με τις συνεχείς αλλαγές και τα προβλήματα στο χώρο της παιδείας, κάνουν ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη για ένα διευθυντή που έχει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του σχολείου αλλά και στη διοικητική και παιδαγωγική λειτουργία του. Ο διευθυντής είναι αυτός που πρέπει να φέρει κοντά και να ταυτοποιήσει τους στόχους του σχολείου με αυτούς των δασκάλων, μαθητών, γονέων και αυτό θα γίνει μόνο αν ο ίδιος διαθέτει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ηγέτη.

Σύμφωνα με τους Hargreaves&Hopkins (1998, σελ. 20), ποιοτική ηγεσία ασκείται από το διευθυντή όταν αυτός:

- Εμπνέει τη δέσμευση προς την αποστολή του σχολείου.
- Συντονίζει το έργο, αποδίδοντας διακριτούς ρόλους στους εκπαιδευτικούς.
- Συμμετέχει ενεργά στον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας.
- Ξέρει να ακούει και να ανταποκρίνεται με ενδιαφέρον στις απόψεις και στις σκέψεις των εκπαιδευτικών.
- Είναι συνεπής αγγελιοφόρος, υπό την έννοια ότι πληροφορεί τους πάντες σχετικά με νέες ιδέες και αποφάσεις.
- Αποστασιοποιείται και κρατά κριτική στάση στην τετριμμένη καθημερινότητα και τις ρουτίνες.
- Νοιάζεται με πάθος για το σχολείο του.
- Δίνει έμφαση στην ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης.
- Δέχεται με ενθουσιασμό τις καινοτομίες.

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα διευθυντών θα πρέπει λοιπόν να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005, σελ. 127):

1. Ανάπτυξη των προσωπικών ποιοτικών χαρακτηριστικών. Ο διευθυντής θα πρέπει να στηρίζεται στη γνώση των χαρακτηριστικών και των προσωπικοτήτων των συνεργατών του και του ρόλου τους στην εργασία. Με άλλα λόγια θα πρέπει να καλλιεργεί την ικανότητα να νιώθει το πρόβλημά των άλλων σαν δικό του, να μοιράζεται το όραμα και τους στόχους του με τους άλλους, να τους εμπνέει και να αποδέχεται τα πιστεύω και τις ιδέες τους.
2. Προσήλωση στην επίλυση των πραγματικών σύγχρονων προβλημάτων με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη έκταση ανάλυσης περιπτώσεων.
3. Χρήση των σύγχρονων μέσων της πληροφορικής. Μελέτη, ανάλυση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σύγχρονων ερευνητικών εργασιών.
4. Καλλιέργεια ευρύτερης γνώσης και βελτίωση των ατομικών ταλέντων και χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν στη γέννηση νέων διευθυντών - ηγετών στο χώρο της εκπαίδευσης.

4.3.1. Διευθυντής - Ηγέτης

Η πρόσφατη βιβλιογραφία σε θέματα ηγεσίας σε εκπαιδευτικούς μηχανισμούς τείνει να κάνει σαφή διαχωρισμό μεταξύ του διευθυντή - γραφειοκράτη και του διευθυντή - ηγέτη. Το μοντέλο του διευθυντή - γραφειοκράτη δεν μπορεί να σταθεί στην εκπαιδευτική κοινότητα και η διάκριση μεταξύ ηγεσίας και διευθυντικών καθηκόντων δεν βοηθάει στην εύρεση λύσης στα προβλήματα των εκπαιδευτικών μονάδων (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005, σελ. 127). Σύμφωνα με την έρευνα του Morgan που έγινε το 1996, ο διευθυντής ηγέτης είναι απαραίτητο να διαθέτει τέτοιες ειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες ώστε να (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005, σελ. 124):

- Βοηθά τους ανθρώπους σε καθημερινή βάση, χωρίς να επιβλέπει τη δουλειά τους.
- Λειτουργεί ως ένα πηγαίο άτομο και όχι ως ελεγκτής, καλλιεργώντας τέτοιες σχέσεις ώστε το προσωπικό να απευθύνεται σε αυτόν όταν απαιτείται.
- Δημιουργεί το όραμα του σχολείου.
- Δημιουργεί συνθήκες που επιτρέπουν την επίτευξη στόχων.
- Εξασκεί επιτυχώς τις «ικανότητες επιρροής», όπως η επίλυση διαφορών και διαπραγματεύσεις.
- Αναπτύσσει κάθε είδους συνεργασίες.
- Αντιμετωπίζει άμεσα καταστάσεις, αβεβαιότητας και πολλαπλών επιλογών.
- Αναπτύσσει «ομάδες εργασίας», όπως και κάθε συμμετοχική και συναδερφική δραστηριότητα.
- Παραμένει «ανοικτός και ευέλικτος», ενώ ενεργεί αποφασιστικά, όταν απαιτείται.
- Παρακινεί, εμπυχώνει, ενεργοποιεί τους συνεργάτες και αποφεύγει να τους αδρανοποιεί.
- Κάνει προσωπικές επαφές και συνδέει στενά τους συνεργάτες του.
- Διαδίδει τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού.
- Ηγείται και συμμετέχει με το παράδειγμά του, διαμορφώνει τις κατευθύνσεις, ενώ παραμένει ανοικτός στις απόψεις των άλλων .

Ο διευθυντής ηγέτης θα πρέπει να καλλιεργεί μια κουλτούρα ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου, προβάλλοντας και υιοθετώντας κοινές νόρμες, αξίες, πεποιθήσεις και στάσεις προκειμένου να προάγει το αμοιβαίο ενδιαφέρον και την εμπιστοσύνη όλων των μελών. Στη συνέχεια οφείλει να τροποποιήσει τις οργανωσιακές δομές, οι οποίες αποτελούν το σκελετό του πλαισίου υπό του οποίου οι εκπαιδευτικοί επιδεικνύουν το ανάλογο ενδιαφέρον, αναδεικνύοντας τις πλέον θετικές συνθήκες για τη διδασκαλία και τη μάθηση, ενώ ταυτόχρονα παρέχει ευκαιρίες συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και δη επί των θεμάτων που τους αφορούν άμεσα, παγιώνοντας έτσι τις διαδικασίες συνεργασίας και σύμπλευσης (Κριεμάδης, 2013, σελ. 14).

4.3.2. Διευθυντής – Υπηρέτης – Ηγέτης

Αναλύοντας ακόμα περισσότερο την έννοια του διευθυντή και το ρόλο που οφείλει να έχει στη σχολική μονάδα, εμφανίζεται μπροστά μας το μοντέλο του διευθυντή - υπηρέτη - ηγέτη. Έρευνα μικρής κλίμακας που πραγματοποιήθηκε στο μεταπτυχιακό τμήμα του Παιδαγωγικού στο Πανεπιστήμιο Πατρών, εμφανίζει τους εκπαιδευτικούς να προτιμούν να διοικούνται από ένα διευθυντή - υπηρέτη - ηγέτη. Το χαρακτηριστικό του υπηρέτη - ηγέτη είναι το φυσικό αίσθημα το οποίο διακατέχει κάποιον να

υπηρετεί πρώτα και κατόπιν συνειδητά να καθοδηγεί. Το μοντέλο του υπηρέτη - ηγέτη στηρίζεται στο ότι δεν είναι δυνατόν ο ηγέτης να πετύχει τους στόχους από μόνος του. Υπάρχει η ανάγκη οι άνθρωποι που δουλεύουν μαζί του να είναι αποδοτικοί και να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό σε αυτό που κάνουν. Όλοι μαζί λοιπόν εργάζονται, επικοινωνούν, με το διευθυντή - υπηρέτη - ηγέτη να δείχνει κατανόηση, να βοηθά και να εργάζεται μαζί με τους άλλους εκπαιδευτικούς τις σχολικής μονάδας. Να εργάζεται μαζί τους δημιουργικά, βοηθώντας τους να αναπτύξουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες που κατέχει ο καθένας και να τις χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά για να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί, ακόμα και αν ο ίδιος απουσιάζει (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005, σελ. 126).

4.3.3. Ηγετικές Ικανότητες Διευθυντή

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλές απόψεις για τις ικανότητες - δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι προϊστάμενοι και όσοι κατέχουν θέσεις σε ανώτατες διοικητικές βαθμίδες όπως τα διευθυντικά στελέχη. Με βάση τη θεωρία που ανέπτυξε ο Katz, υπάρχουν τρεις ομάδες βασικών ικανοτήτων που πρέπει να έχει ένα ηγετικό στέλεχος (Σαϊίτης, 2008, σελ. 136):

1. *Τεχνικές ικανότητες - δεξιότητες*, με τις οποίες το άτομο μπορεί να πραγματοποιήσει δραστηριότητες που απαιτούν μια συγκεκριμένη μεθοδολογία, διαδικασία ή τεχνική.
2. *Ανθρώπινες ικανότητες - δεξιότητες*, οι οποίες σχετίζονται ως επί το πλείστον με την έννοια της συνεργασίας. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις δεξιότητες μπορεί να δημιουργήσει ένα ευχάριστο και ζεστό φιλικό κλίμα όπου οι υφιστάμενοι μπορούν να νιώσουν οικεία και να εκφραστούν ελεύθερα και πολύ συχνά δημιουργικά.
3. *Νοητικές ικανότητες - δεξιότητες*, που περιλαμβάνουν την ικανότητα του ηγετικού στελέχους να βλέπει τον οργανισμό ως ολότητα και να αντιμετωπίζει τις διάφορες λειτουργίες ως αλληλοεξαρτώμενες με βάση το πρότυπο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). Με αυτό τον τρόπο οργανώνει τη λειτουργία του οργανισμού με όραμα και σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, χωρίς φυσικά να τον αποξενώνει από το εξωτερικό περιβάλλον (κοινωνία).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Κιρκιγιάννη, 2011, σελ. 101-103), ένας ικανός ηγέτης - διευθυντής έχει τις παρακάτω ικανότητες:

- Κατανέμει το διδακτικό και εξωδιδακτικό έργο του σχολείου μεταξύ των διδασκόντων, πρώτα σύμφωνα με τα προσόντα τους και ύστερα μέσα από δημοκρατική διαδικασία.
- Παρακινεί τους δασκάλους προκειμένου να αναλάβουν δημιουργικές πρωτοβουλίες, υποστηρίζοντας κάθε δάσκαλο ατομικά και κάνοντάς τον να αισθάνεται αξιόλογος.
- Έχει ανοιχτή επικοινωνία με όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας σε επίπεδο εργασίας και ανθρώπινων σχέσεων.
- Ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης και διοικητικής καθοδήγησης όλων των εκπαιδευτικών του σχολείου, ώστε να τους προετοιμάσει για την προαγωγή τους σε διευθυντικές θέσεις στο μέλλον.
- Χειρίζεται σωστά τις διαφορές που παρουσιάζονται στο σχολικό περιβάλλον.
- Αντιλαμβάνεται έγκαιρα τη σχολική πραγματικότητα, δηλαδή προλαμβάνει τα προβλήματα του σχολείου και διακρίνει τις ευκαιρίες.
- Χειρίζεται κατάλληλα το εξωτερικό περιβάλλον (οικογένεια, Ο.Τ.Α. κλπ), έτσι ώστε οι διάφοροι φορείς του να αισθάνονται μέρος του σχολείου και να

συνεισφέρουν σ αυτό, αλλά και για να προστατευτεί το σχολείο από δυσμενείς εξωτερικές επιδράσεις.

- Επιχειρηματολογεί, πείθει, διαθέτει προσωπικό κύρος και επιβολή.
- Εφαρμόζει διοικητικές και οργανωτικές θεωρίες στην πράξη.
- Καλλιεργεί τον αμοιβαίο σεβασμό και προάγει το ζεστό, φιλικό και ευνοϊκό κλίμα.
- Έχει συνείδηση και είναι ευαίσθητος στις αλλαγές του εκπαιδευτικού κλίματος, όταν αυτές προκύψουν.
- Δημιουργεί αμεσότητα και ικανοποίηση και εξασφαλίζει τη δέσμευση για την επίτευξη των στόχων του σχολείου.
- Χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό.
- Οραματίζεται και διαθέτει την ικανότητα μετασχηματισμού των πόρων, των πηγών και των στόχων που είναι απαραίτητοι την εκάστοτε φορά.
- Διαθέτει σταθερότητα και ενσυνείδητη δράση που συνδέονται με την ικανότητά του για αλλαγές.
- Δείχνει ευαισθησία στις ανάγκες, τα συναισθήματα και τις φιλοδοξίες των υφισταμένων του.
- Προτείνει δημιουργικές αλλαγές και εφαρμόζει ριζοσπαστικές λύσεις.
- Μεταδίδει την αποστολή του σχολείου στο προσωπικό, σε γονείς, στους μαθητές και στην κοινότητα με σαφήνεια.
- Δημιουργεί θετική αυτοεικόνα του σχολείου που είναι στενά συνυφασμένη με τη δική του αυτοεικόνα ως ικανό άτομο.
- Παρακολουθεί τι συμβαίνει στο σχολείο και καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς αναθέτοντας εργασίες και ρόλους στα μέλη τους.
- Υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς μέσω επαίνου, ενθάρρυνσης, ενημέρωσης και διάθεσης χρόνου σε αυτούς για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.
- Διαθέτει ευρύτητα γνώσης και είναι καλά πληροφορημένος για τις σύγχρονες εκπαιδευτικές τάσεις.
- Δημιουργεί αποτελεσματικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων και εστιάζει στους καθορισμένους στόχους.
- Χρησιμοποιεί φανερά και κρυφά μηνύματα μέσω των πράξεών του προκειμένου να επηρεάσει εποικοδομητικά τη συμπεριφορά των άλλων.
- Επικεντρώνεται στους μαθητές, οι πράξεις του αποτελούν παράδειγμα προς αυτούς και ενθαρρύνει κατάλληλες συμπεριφορές μέσω κινήτρων.

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε για να διερευνήσει τις απόψεις των Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για θέματα που σχετίζονται με τη Διοίκηση και Ηγεσία των εκπαιδευτικών μονάδων. Πιο συγκεκριμένα ερευνήθηκαν οι αντιλήψεις των διευθυντών για το ρόλο του Διευθυντή και για τις Ηγετικές του Ικανότητες στο σύγχρονο σχολικό περιβάλλον καθώς και το ρόλο των γνωστικών ικανοτήτων πάνω σε θέματα εκπαιδευτικής Διοίκησης και Ηγεσίας. Διερευνήθηκαν επίσης οι απόψεις για το προφίλ του αποτελεσματικού Διευθυντή και οι δυσκολίες του Συστήματος Διοίκησης των σχολείων. Τέλος εξετάστηκε η άποψη σχετικά με την σχέση Σχολικής Ηγεσίας και Αποτελεσματικής Σχολικής Μονάδας.

5.2. Μέσο συλλογής δεδομένων

Ως εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο συντάχθηκε με βάση τους κανόνες της μεθοδολογίας της Έρευνας. Η δομή του είναι αρκετά απλή. Στο πάνω μέρος υπάρχουν οι απαιτούμενες πληροφορίες για το σκοπό της έρευνας και η εξασφάλιση της απαιτούμενης ανωνυμίας. Στη συνέχεια ακολουθεί το πρώτο μέρος, στο οποίο καταγράφονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων με ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών και κλειστού τύπου (ερωτήσεις 1-4). Ακολουθεί το δεύτερο μέρος, το οποίο περιλαμβάνει τις ειδικές ερωτήσεις (ερωτήσεις 5-15). Εδώ συναντάμε ερωτήματα κλειστού και ανοιχτού τύπου, ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών αλλά και ερωτήματα κλίμακας προκειμένου να διερευνηθούν οι απόψεις των ερωτηθέντων για το θέμα με το οποίο καταπιάνεται η έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο εστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των σχολείων του πληθυσμού. Στην αρχή προηγούνταν μια επιστολή προς τους διευθυντές των σχολείων η οποία εξηγούσε το σκοπό της έρευνας και την αναγκαιότητα της και έδινε τα απαραίτητα προσωπικά στοιχεία της ερευνήτριας. Στη συνέχεια υπήρχε ο σύνδεσμος που οδηγούσε στην ηλεκτρονική πλατφόρμα που περιείχε το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

5.3. Πληθυσμός

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο σύνολο των διευθυντών τετραθέσιων (4/θ) και άνω σχολείων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Ηρακλείου. Τα ερωτηματολόγια

στάλθηκαν συνολικά σε 109 δημοτικά σχολεία και από αυτά απαντήθηκαν τα 56. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο πληθυσμός της έρευνας δεν περιλαμβάνει τα μονοθέσια (1/θ), διθέσια (2/θ) και τριθέσια (3/θ) σχολεία καθώς σε αυτά ορίζονται προϊστάμενοι - όχι διευθυντές - με διαφορετικά κριτήρια, οι οποίοι έχουν διαφορετικές αρμοδιότητες. Στην παρούσα έρευνα λοιπόν δεν χρησιμοποιήθηκε κάποιο δείγμα του πληθυσμού αλλά επιλέχθηκε να ερευνηθεί όλος.

5.4. Δυσκολίες κατά την έρευνα

Κατά τη διεξαγωγή μιας οποιαδήποτε έρευνας, το στάδιο της προετοιμασίας της διαδραματίζει ίσως τον σημαντικότερο ρόλο για την εγκυρότητα αλλά και την ολοκλήρωσή της. Έτσι θεωρήθηκε πολύ σημαντικό να δοθεί χρόνος και μεγάλη προσοχή τόσο στην σύνταξη του ερωτηματολογίου όσο και στο πώς θα διανεμηθεί στις μονάδες του πληθυσμού. Η επιλογή του να δοθεί το ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή δεν ήταν τυχαία καθώς έτσι δεν θα χρειαζόταν επιπλέον χρόνος και κόπος, πέρα από την (ηλεκτρονική) συμπλήρωσή του κατά τη διάρκεια μιας περιήγησης στα εισερχόμενα ηλεκτρονικά μηνύματα του σχολείου. Να σημειώσουμε εδώ πως είναι γνωστό ότι η καθημερινή ανάγνωση των μηνυμάτων που λαμβάνει το σχολείο είναι επιτακτική και γίνεται με ευθύνη του εκάστοτε διευθυντή, προκειμένου να ενημερώνεται για νέα δεδομένα τα οποία προκύπτουν.

Παρόλες τις προσπάθειες όμως, όπως είναι φυσικό, παρουσιάστηκαν δυσκολίες κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Η συλλογή των ερωτηματολογίων αποδείχθηκε εξαιρετικά χρονοβόρα καλύπτοντας σχεδόν ένα διάστημα δυόμισι μηνών. Χρειάστηκε να σταλούν στις σχολικές μονάδες πάρα πολλές φορές με την ηλεκτρονική τους μορφή επιστρέφοντας την εκάστοτε φορά πολύ λίγα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα, ακολούθησε η τηλεφωνική ενημέρωση των διευθυντών για τη διεξαγωγή της έρευνας και την ύπαρξη του ερωτηματολογίου. Οι περισσότερες απαντήσεις που πήραμε είναι ότι οι ίδιοι δεν ήταν ενημερωμένοι για το ερωτηματολόγιο και πως επρόκειτο να το συμπληρώσουν μόλις έβρισκαν χρόνο, με την προϋπόθεση να τους ξανασταλεί άμεσα. Δυστυχώς όμως, παρόλο που η αποστολή του ερωτηματολογίου γινόταν σχεδόν αμέσως, δεν γινόταν ποτέ η συμπλήρωσή του. Άλλοι δέχονταν να το συμπληρώσουν αμέσως. Φυσικά ζητούσαν και αυτοί να τους ξανασταλεί εκείνη τη στιγμή.

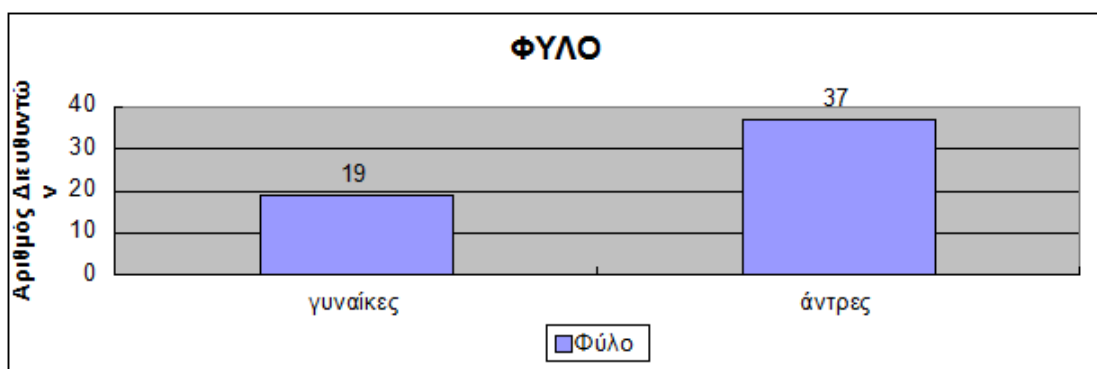
Σημαντικό είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία μας εξέφρασε παράπονα για το φόρτο εργασίας, την πληθώρα των ηλεκτρονικών μηνυμάτων και εγγράφων που λαμβάνουν καθημερινά και την έλλειψη χρόνου ώστε να καταφέρουν να ανταποκριθούν σε όλες τις υποχρεώσεις τους. Κάποιοι μάλιστα μας είπαν πως έχουν επιλέξει να λαμβάνουν μόνο τα απαραίτητα μηνύματα στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στέλνοντας εκ των προτέρων όλα τα υπόλοιπα στην ανεπιθύμητη αλληλογραφία. “ Κάπου εκεί θα βρίσκεται και το δικό σας ηλεκτρονικό μήνυμα” μας είπαν χαρακτηριστικά.

Τέλος να σημειωθεί ότι ο χρόνος των δυόμισι (2,5) μηνών δεν είναι πραγματικός μια και μεσολάβησαν οι διακοπές του Πάσχα και το κλείσιμο των σχολείων για δύο (2) εβδομάδες.

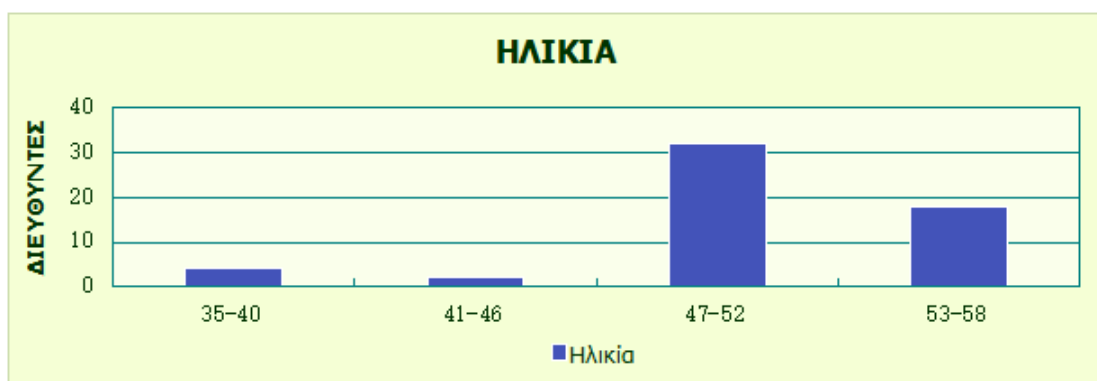
Ένα επιπλέον πρόβλημα μικρότερης κλίμακας είναι η υποβολή κενών ερωτηματολογίων. Για την ακρίβεια τέσσερα (4) ερωτηματολόγια υποβλήθηκαν κενά, χωρίς να περιέχουν τίποτα συμπληρωμένο, δημιουργώντας απορίες για το πώς δημιουργήθηκε και πώς θα μπορούσε να λυθεί ένα τέτοιο πρόβλημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Από τα 109 ερωτηματολόγια τα οποία εστάλησαν, συμπληρώθηκαν τα 56 από τα άτομα που πληθυσμού που διερευνάται, δηλαδή ένα ποσοστό της τάξεως του 51,4%. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων με βάση της απαντήσεις που δόθηκαν. Από τους 56 διευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, οι 19 (33,9%) ήταν γυναίκες και οι υπόλοιποι 37 άντρες (66,1 %) (Γράφημα 6.1.). Ηλικία έως 46 χρόνων έχουν μόνο 6 διευθυντές ενώ η πλειοψηφία βρίσκεται μεταξύ 47 και 52 ετών (57,1 %) (Γράφημα 6.2.). Τα παραπάνω μας οδηγούν στο συμπέρασμα του ότι οι διευθυντικές θέσεις καλύπτονται συνήθως από άντρες και από ανθρώπους με πολυετή εμπειρία στο χώρο της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.



Γράφημα 6.1. : Φύλο



Γράφημα 6.2. : Ηλικία

Όσον αφορά την εκπαίδευση των Διευθυντών, παρουσιάζεται παρακάτω στον πίνακα 6.1. Ένα μικρό ποσοστό 10,7% είναι κάτοχοι πτυχίου Παιδαγωγικού Τμήματος ενώ η συντριπτική πλειοψηφία κατέχει πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας (79,3%). Από αυτό το 79,3%, που μεταφράζεται σε 50 από τους 56 Διευθυντές, το μεγαλύτερο ποσοστό (74%) έχει παρακολουθήσει εξομοίωση, δηλαδή 37 διευθυντές. Μετεκπαίδευση στο διδασκαλείο κατέχουν 29 διευθυντές (51,8%) και άλλο πτυχίο ΑΕΙ/ ΤΕΙ 22 εκ του συνόλου (39,3%). Ένα μικρό ποσοστό (16%) έχει κάνει μεταπτυχιακές σπουδές και ένα μικρότερο (9%), κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Διδακτορική διατριβή συναντάμε μόνο σε μία διευθύντρια ενώ στον προσδιορισμό άλλων πτυχίων τρεις διευθυντές έχουν παρακολουθήσει Σχολές Επιμόρφωσης Λειτουργών Δημοτικής Εκπαίδευσης (ΣΕΛΔΕ) και μόλις ένας έχει μετεκπαιδευτεί στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ).

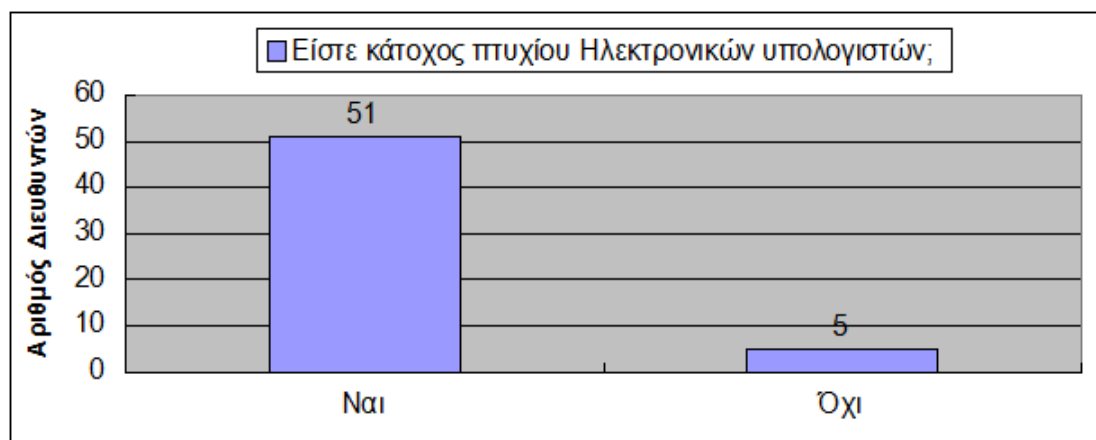
Εξετάζοντας τα αποτελέσματα σε σχέση με το φύλο, παρατηρείται πως οι άντρες έχουν μεγαλύτερα ποσοστά στα επιπλέον εκπαιδευτικά προσόντα που διαθέτουν σε μικρό όμως ποσοστό έναντι των γυναικών; πράγμα που ενισχύει την πεποίθηση πως και τα δύο φύλα θεωρούν ότι είναι σημαντικές οι γνώσεις που αποκτούνται και η διαβίου μάθηση.

Πίνακας 6.1: Εκπαίδευση των Διευθυντών

Τίτλοι σπουδών	Αριθμός Διευθυντών	Ποσοστό
Πτυχίο Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης	6	10,7%
Εξομοίωση	37	66%
Μετεκπαίδευση (Διδασκαλείο)	29	51,8%
Άλλο πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ	22	39,3%
Μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης	5	9%
Μεταπτυχιακές σπουδές	9	16%
Διδακτορική διατριβή	1	1,8%
Άλλο	4	7,2%

Για την κτήση πτυχίου Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, τα ποσοστά είναι ιδιαίτερα υψηλά, με 51 στους 56 διευθυντές να είναι κάτοχοι πτυχίου Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Γράφημα 6.3.). Μόνο 5 διευθυντές (8,9 %) δεν κατέχουν δίπλωμα, εκ των οποίων η πλειοψηφία είναι γυναίκες. Αναλογικά λοιπόν, το ποσοστό των ανδρών που δεν έχουν πτυχίο αγγίζει μόλις το 5,4 % (2 στους 37), ενώ το αντίστοιχο των γυναικών στο 15,8 % . Το μεγάλο ποσοστό κατοχής του εν λόγω διπλώματος και η συνάρτησή του με την σχετικά μεγάλη ηλικία της πλειοψηφίας των ατόμων που ερευνούνται, μας φανερώνει πως οι διευθυντές έχουν αντιληφθεί τη σπουδαιότητα

των Νέων Τεχνολογιών στην Εκπαίδευση και τη χρησιμότητα - αναγκαιότητά τους στην άσκηση του έργου που έχουν αναλάβει.



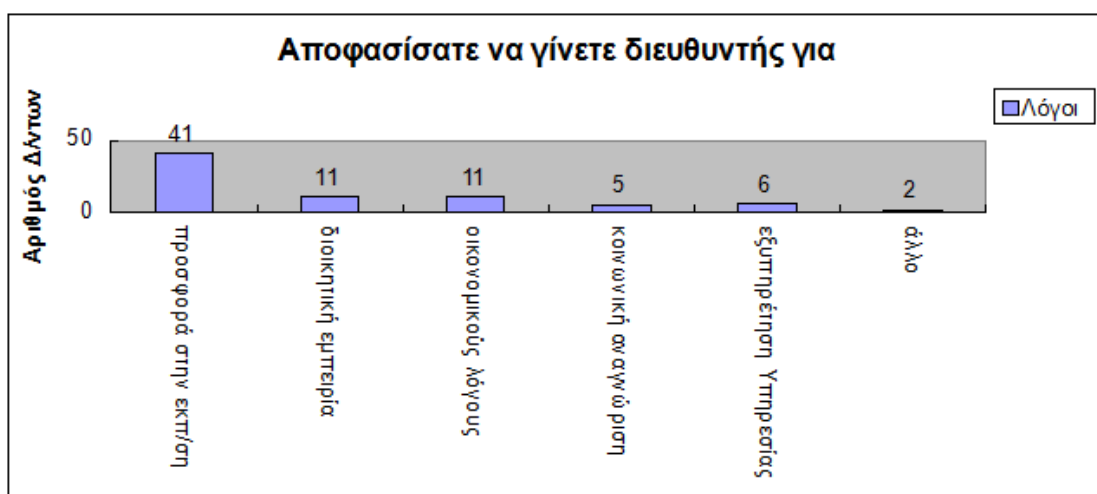
Γράφημα 6.3. : Κτήση Πτυχίου Υπολογιστών

Στη συνέχεια ακολουθεί το 2ο μέρος του ερωτηματολογίου, το οποίο περιλαμβάνει τις ειδικές ερωτήσεις. Πρώτα εξετάζεται ο λόγος ή οι λόγοι που τους οδήγησαν στο να αποφασίσουν να αναλάβουν καθήκοντα διευθυντή σε σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Πίνακας 6.2. και Γράφημα 6.4.). Αναλύοντας τις απαντήσεις, ο ένας στους τρεις διευθυντές/ντριες ενδιαφέρεται να προσφέρει στο χώρο της εκπαίδευσης (73,2%). Με το ίδιο ποσοστό ακολουθεί η επιλογή λόγω απόκτησης διοικητικής εμπειρίας για ανέλιξη καθώς και για οικονομικούς λόγους (19,6%). Παρατηρείται μια μικρή αναλογική ανισορροπία στα ποσοστά αντρών - γυναικών ως προς την απόκτηση διοικητικής εμπειρίας για ανέλιξη (21,2 % για τους άντρες - 15,6 % για τις γυναίκες), ενώ το αντίστροφο συμβαίνει για τους οικονομικούς λόγους. Έτσι 4 στις 19 γυναίκες δηλώνουν πως ένας σημαντικός λόγος για αυτούς είναι ο οικονομικός (21%) , με το αντίστοιχο ποσοστό των αντρών να φτάνει το 18,9%. Την επιλογή λόγω κοινωνικής αναγνώρισης και καταξίωσης έκαναν μόνο άντρες, πέντε τον αριθμό (8,9%), ενώ καμία γυναίκα δεν παρακινήθηκε από αυτό το λόγο, φανερώνοντας έτσι την μεγαλύτερη ανάγκη του αρσενικού φύλου για αναγνώριση του ίδιου και του έργου του από το κοινωνικό σύνολο. Υποχρεωτικά και για εξυπηρέτηση της υπηρεσίας απάντησε το 10,7 %, για προσωπική ανάπτυξη το 1,8% και για προσωπική ξεκούραση από τις δυσκολίες του διδακτικού έργου το ίδιο (1,8%).

Πίνακας 6.2: Λόγοι επιλογής ανάληψης Διευθυντικής Θέσης

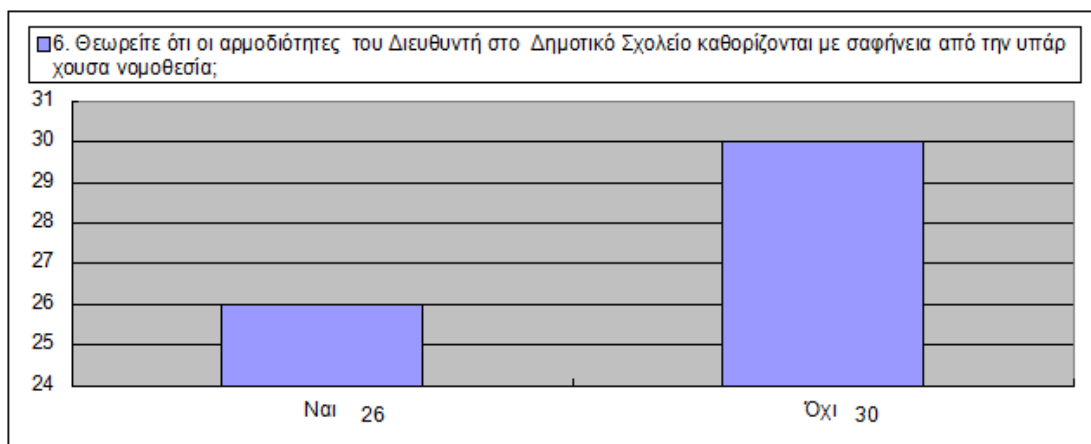
Λόγοι Επιλογής Ανάληψης Διευθυντικής Θέσης	Αριθμός Διευθυντών	Ποσοστό
προσφορά στην εκπ/ση	41	73,2%
διοικητική εμπειρία	11	19,6%

οικονομικούς λόγους	11	19,6%
κοινωνική αναγνώριση	5	8,9%
εξυπηρέτηση Υπηρεσίας	6	10,7%
άλλο	2	3,6%



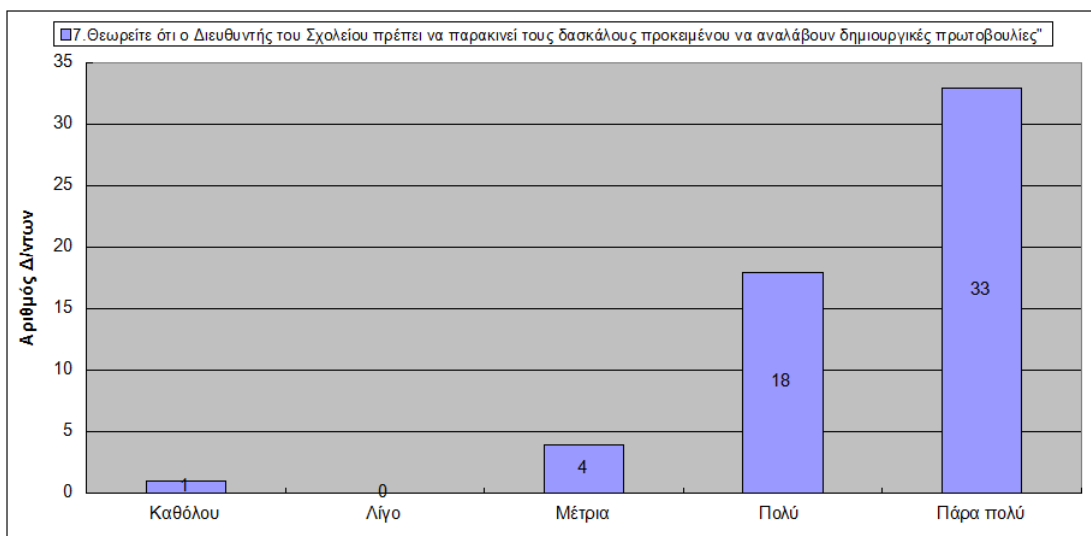
Γράφημα 6.4. : Λόγοι επιλογής ανάληψης Διευθυντικής Θέσης

Στην επόμενη ερώτηση σχετικά με αν οι αρμοδιότητες του Διευθυντή καθορίζονται με σαφήνεια από την υπάρχουσα νομοθεσία οι απόψεις διχάζονται μια και παρατηρείται πολύ μικρή διαφορά ανάμεσα στο “ναι” και στο “όχι”. Τριάντα διευθυντές/ντριες (53,6%) θεωρούν πως η νομοθεσία δεν ξεκαθαρίζει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες που συνοδεύουν τη θέση του Διευθυντή, ενώ είκοσι έξι (46,4%) πως είναι πλήρως κατανοητό το τι πρέπει να κάνει ένας Διευθυντής από τη θέση που κατέχει, με βάση πάντα τους νόμους που έχει θεσπίσει το κράτος (Γράφημα 6.5.).



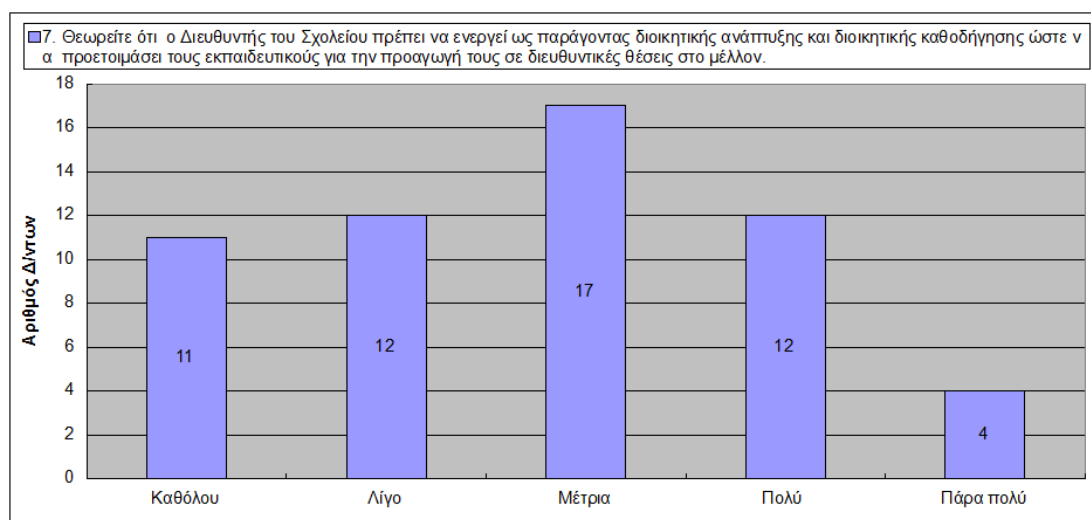
Γράφημα 6.5. : Θεωρείτε ότι οι αρμοδιότητες του Διευθυντή στο Δημοτικό Σχολείο καθορίζονται με σαφήνεια από την υπάρχουσα νομοθεσία;

Η ερώτηση 7 περιλαμβάνει 22 υποερωτήσεις, οι οποίες αφορούν τη γνώμη των Διευθυντών σχετικά με τις ηγετικές δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ο Διευθυντής ενός Σχολείου με βάση τη βιβλιογραφία που έχει παρατεθεί παραπάνω. Στο πρώτο υποερώτημα (Γράφημα 6.6.), το οποίο αφορά την παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον ίδιο προκειμένου να προβούν στην ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών, 33 Διευθυντές (58,9%) απαντούν πως αυτό πρέπει να γίνεται σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό από τον Διευθυντή και 18 (32,1%) σε πολύ μεγάλο. Ο αριθμός αυτών που πιστεύουν ότι ο Διευθυντής πρέπει να ασχολείται μέτρια με αυτό το ζήτημα ανέρχεται στους 4 (7,1%) ενώ μόλις ένας πιστεύει πως δεν πρέπει καθόλου.



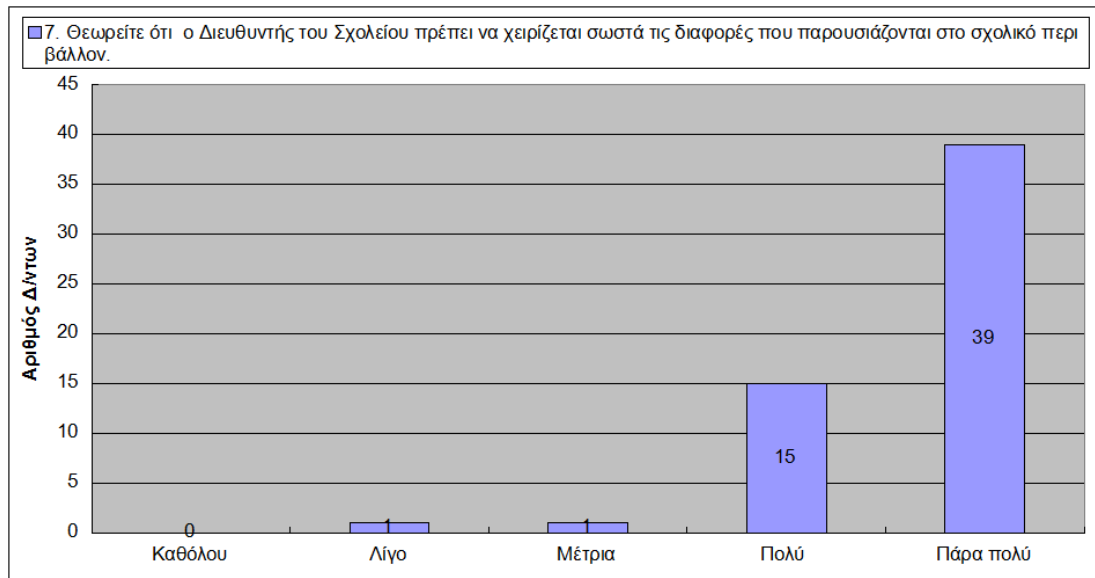
Γράφημα 6.6. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να παρακινεί τους δασκάλους προκειμένου να αναλάβουν δημιουργικές πρωτοβουλίες;

Στο ερώτημα του αν θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης και διοικητικής καθοδήγησης ώστε να προετοιμάσει τους εκπαιδευτικούς για την προαγωγή τους σε διευθυντικές θέσεις στο μέλλον, το μεγαλύτερο ποσοστό (30,4 %) απάντησε μέτρια. Ακολούθησε με το ίδιο ποσοστό (21,4 %) η άποψη του λίγο και του πολύ. Καθόλου απάντησε ένας στους πέντε Διευθυντές, ενώ μόλις 4 πιστεύουν ότι ρόλος αυτός είναι πάρα πολύ σημαντικός για ένα Διευθυντή σχολείου (Γράφημα 6.7.). Από το ερώτημα αυτό αντιλαμβανόμαστε πως οι απόψεις των Διευθυντών είναι πολύ συγκεχυμένες πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, πράγμα το οποίο ίσως να προέρχεται από την αντίληψη του ότι ένας Διευθυντής πρέπει να είναι πρότυπο για την κοινωνία, τους γονείς, τους μαθητές και τους συναδέλφους, χωρίς όμως να προωθεί την δική τους σταδιοδρομία και ανέλιξη.



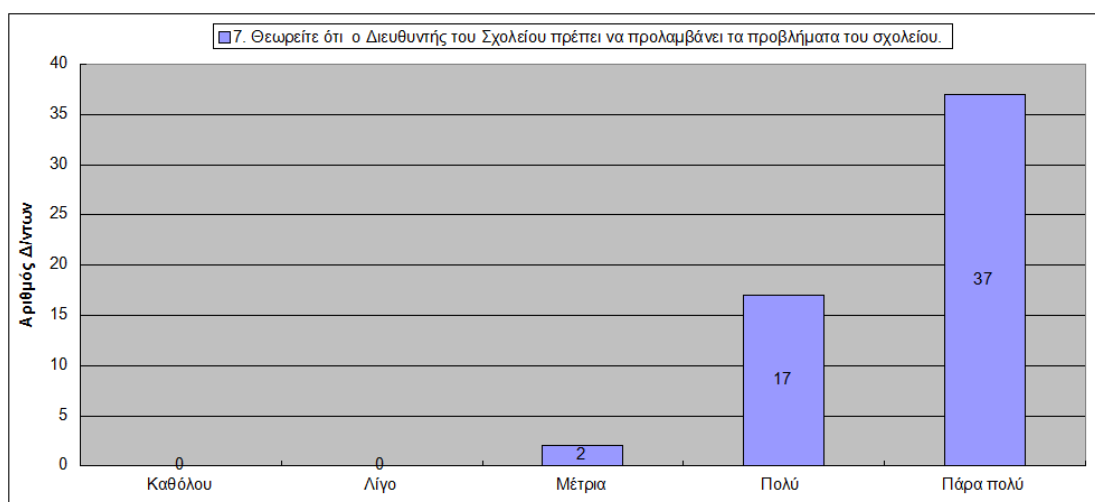
Γράφημα 6.7. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης και διοικητικής καθοδήγησης ώστε να προετοιμάσει τους εκπαιδευτικούς για την προαγωγή τους σε διευθυντικές θέσεις στο μέλλον.

Είναι γνωστό πως το να εργάζεσαι σε ένα ήρεμο και μη προβληματικό περιβάλλον είναι επιτακτική ανάγκη για όλους. Όσον αφορά λοιπόν το χειρισμό των διαφορών στο σχολικό περιβάλλον, 54 Διευθυντές θεωρούν πως είναι πολύ και πάρα πολύ στην αρμοδιότητα του Διευθυντή, αναγνωρίζοντας έτσι την αναγκαιότητα αυτής της ηγετικής ικανότητας (Γράφημα 6.8.). Μόλις δύο υποστηρίζουν πως είναι λίγο ή μέτρια ένας από τους ρόλους του Διευθυντή αυτός.



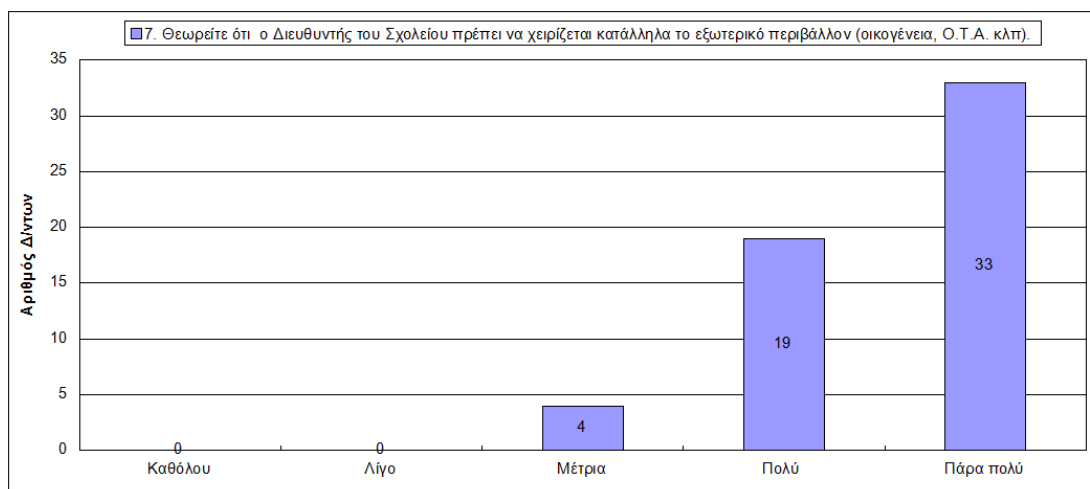
Γράφημα 6.8. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να χειρίζεται σωστά τις διαφορές που παρουσιάζονται στο σχολικό περιβάλλον.

Πηγαίνοντας ένα βήμα πίσω από την αντιμετώπιση, οδηγούμαστε στην πρόληψη των προβλημάτων. Ένας μεγάλος αριθμός Διευθυντών, συγκεκριμένα 37, πιστεύουν ότι πρέπει να προλαμβάνονται τα προβλήματα από τον Διευθυντή. Στο σημείο αυτό παρατηρούμε μία πολύ μικρή απόκλιση, της τάξεως των δύο απαντήσεων, από την προηγούμενη ερώτηση. Δηλαδή, ενώ 39 Διευθυντές υποστηρίζουν πως ο σωστός χειρισμός είναι θέμα του Διευθυντή, 37 θεωρούν πως είναι ευθύνη του να τα προλαμβάνει. Μόνο δύο Διευθυντές πιστεύουν πως αυτή η ενέργεια θα πρέπει να συμβαίνει σε μέτριο βαθμό (Γράφημα 6.9.).



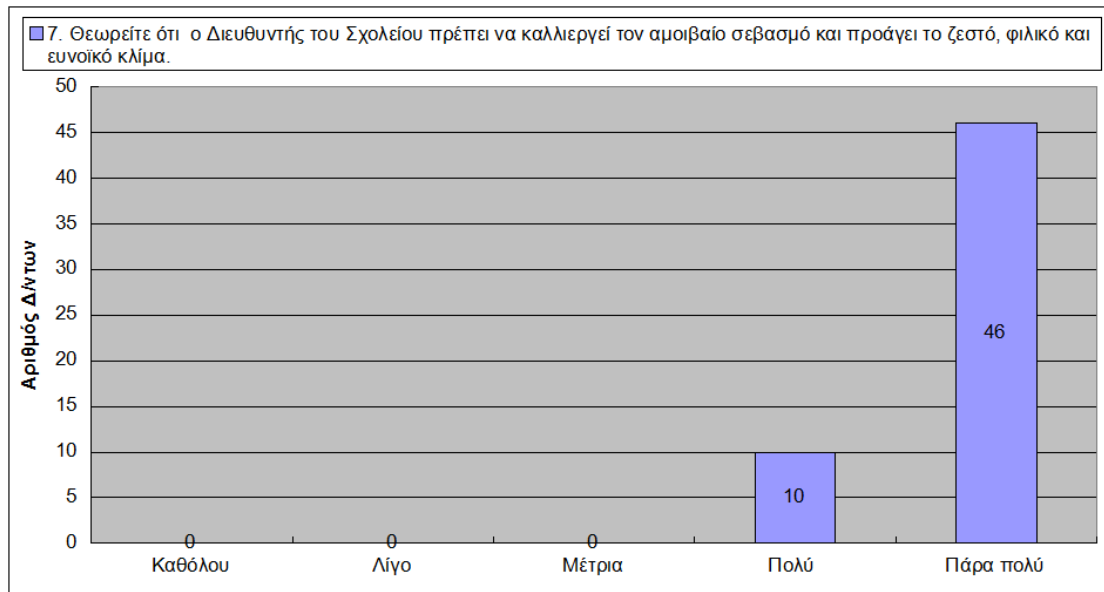
Γράφημα 6.9. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να προλαμβάνει τα προβλήματα του σχολείου.

Στο ερώτημα που έπεται, 33 Διευθυντές (58,9 %) θεωρούν ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να χειρίζεται κατάλληλα το εξωτερικό περιβάλλον (οικογένεια, Ο.Τ.Α. κλπ) πάρα πολύ, έτσι ώστε οι διάφοροι φορείς του να αισθάνονται μέρος του σχολείου και να συνεισφέρουν σε αυτό. Ένα ποσοστό της τάξεως του 33,9% πιστεύει πως αυτό πρέπει να γίνεται πολύ και μόλις το 7,1% μέτρια (Γράφημα 6.10.). Οι απαντήσεις “καθόλου” και “λίγο” δεν επιλέχθηκαν από κανένα ερωτούμενο ενισχύοντας έτσι την άποψη πως κάθε σχολείο αποτελεί ένα ζωντανό οργανισμό που αλληλεπιδρά συνεχώς και επηρεάζεται από το εξωτερικό του περιβάλλον, καθιστώντας έτσι την παραπάνω ικανότητα πάρα πολύ σημαντική για κάθε Διευθυντή.



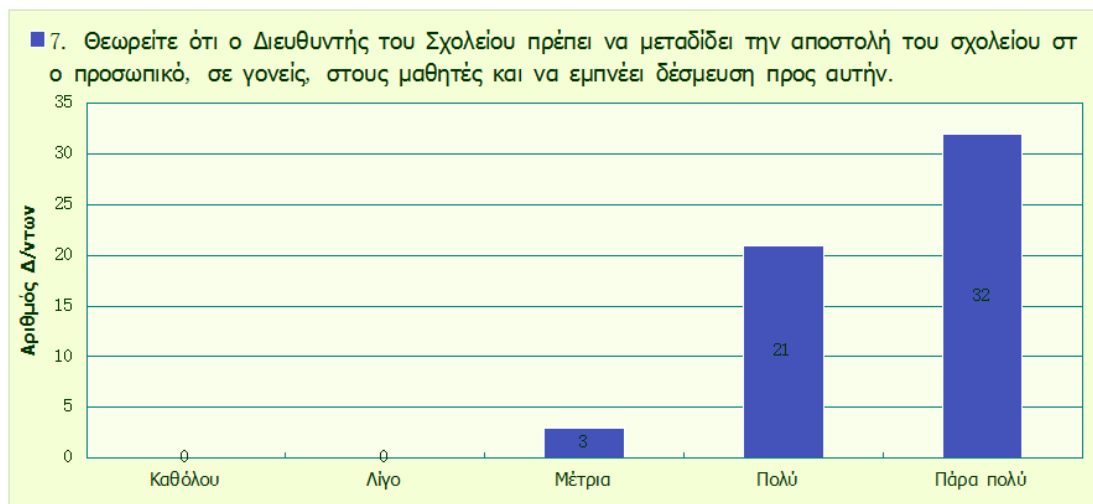
Γράφημα 6.10. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να χειρίζεται κατάλληλα το εξωτερικό περιβάλλον (οικογένεια, Ο.Τ.Α. κλπ).

Όσον αφορά τον αμοιβαίο σεβασμό καθώς και το ζεστό, φιλικό και ευνοϊκό κλίμα στα πλαίσια ενός σχολείου, η συντριπτική πλειοψηφία (82,1%) αντιλαμβάνεται το Διευθυντή ως τον κύριο παράγοντα που εξασφαλίζει την παραπάνω συνθήκη και πρέπει πάρα πολύ να κατέχει αυτή την ηγετική ικανότητα. Δέκα Διευθυντές (17,9%) επέλεξαν τη διαβάθμιση πολύ, συμπληρώνοντας έτσι το σύνολο των ατόμων του δείγματος, μια και απολύτως κανένας δεν επέλεξε τις υπόλοιπες τρεις επιλογές (Γράφημα 6.11.).



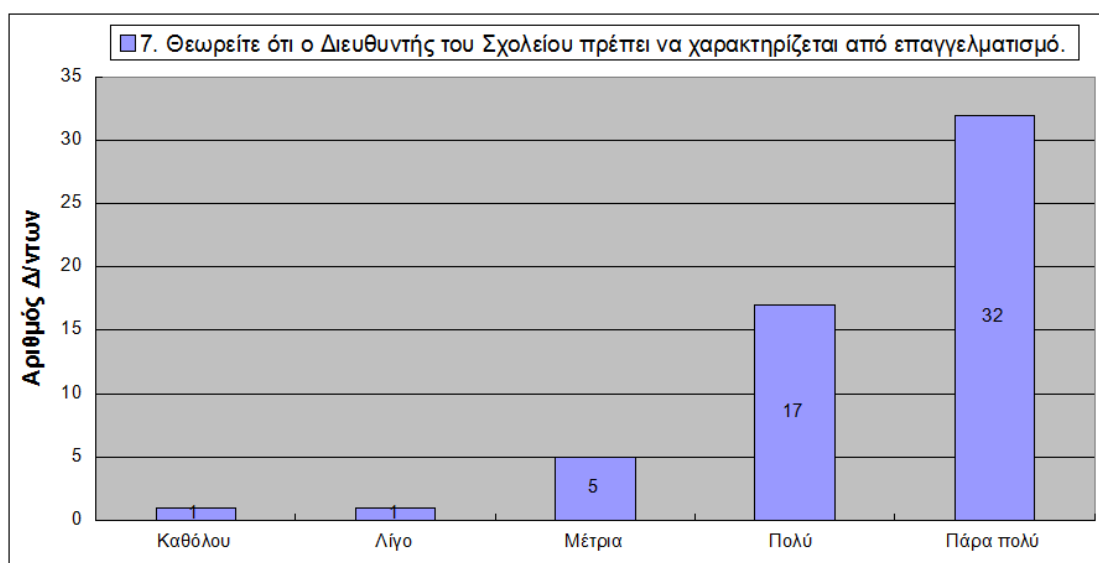
Γράφημα 6.11. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να καλλιεργεί τον αμοιβαίο σεβασμό και προάγει το ζεστό, φιλικό και ευνοϊκό κλίμα.

Στο υποερώτημα του αν θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να μεταδίδει την αποστολή του σχολείου στο προσωπικό, σε γονείς, στους μαθητές και να εμπνέει τη δέσμευση προς αυτήν 32 Διευθυντές (57,1%) απάντησαν πάρα πολύ και 21 πολύ (37,5%). Μόνο τρεις απάντησαν μέτρια, κρατώντας το ποσοστό πολύ χαμηλό (Γράφημα 6.12.).



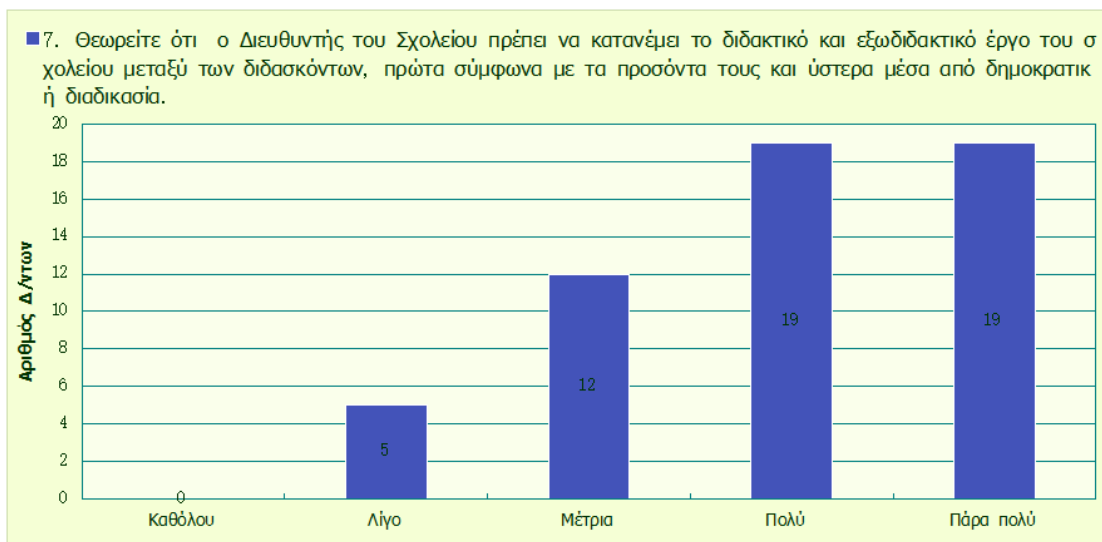
Γράφημα 6.12. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να μεταδίδει την αποστολή του σχολείου στο προσωπικό, σε γονείς, στους μαθητές και εμπνέει τη δέσμευση προς αυτήν.

Ενδιαφέρον δημιουργούν οι απαντήσεις στο ερώτημα του αν θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό. Ένα ποσοστό της τάξεως του 12,5% καταλαμβάνουν οι απαντήσεις “καθόλου”, “λίγο” και “μέτρια”, ενώ 30,4 % πιστεύουν ότι ο Διευθυντής πρέπει να χαρακτηρίζεται πολύ από επαγγελματισμό. Σχεδόν ένας στους δύο Διευθυντές πιστεύει πως πρέπει να λειτουργεί ως επαγγελματίας πάρα πολύ(57,1%) (Γράφημα 6.13.). Άξιο λόγου θεωρείται το γεγονός του ότι υπάρχουν ακόμα Διευθυντές, έστω και σε μικρό ποσοστό, που δεν βλέπουν το Διευθυντή ως επαγγελματία, παρόλο που ζουν σε μια κοινωνία που στηρίζεται σε σύγχρονα πολύπλοκα εργασιακά περιβάλλοντα που στηρίζονται στον άνθρωπο και στον επαγγελματισμό του.



Γράφημα 6.13. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό.

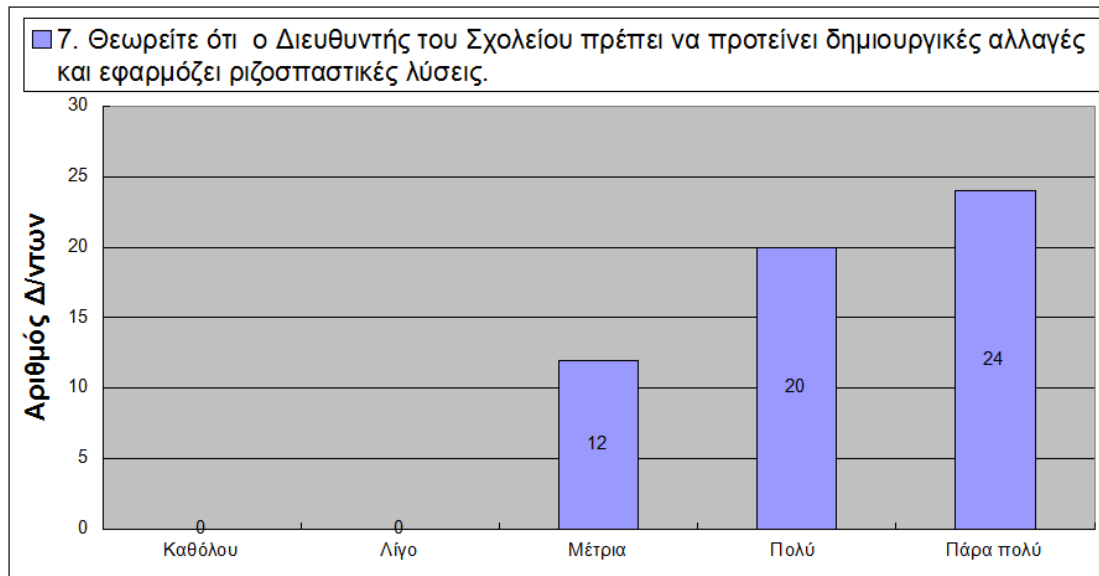
Το επόμενο υποερώτημα αφορούσε τη γνώμη των Διευθυντών για το αν πρέπει ο Διευθυντής του Σχολείου να κατανέμει το διδακτικό και εξωδιδακτικό έργο του σχολείου μεταξύ των διδασκόντων, πρώτα σύμφωνα με τα προσόντα τους και ύστερα μέσα από δημοκρατική διαδικασία. 19 Διευθυντές (33,9%) απάντησαν πάρα πολύ και ίδιος αριθμός απάντησε πολύ. Μέτρια επέλεξαν 12 Διευθυντές (21,4%), ενώ λίγο 5 (8,9%) (Γράφημα 6.14.). Παρατηρείται λοιπόν ότι το 30,3%, δηλαδή περίπου ο ένας στους τρεις Διευθυντές δεν συμφωνεί πλήρως με την άποψη αυτή και συνεχίζει να λειτουργεί πολύ συχνά ενισχύοντας την άποψη σχετικά με την παλαιότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού (περισσότερα χρόνια υπηρεσίας και μονιμότητας) που επικρατεί στα Σχολικά Ιδρύματα και των προνομίων τα οποία έπονται από αυτή.



Γράφημα 6.14. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να κατανέμει το διδακτικό και εξωδιδακτικό έργο του σχολείου μεταξύ των διδασκόντων, πρώτα σύμφωνα με τα προσόντα τους και ύστερα μέσα από δημοκρατική διαδικασία.

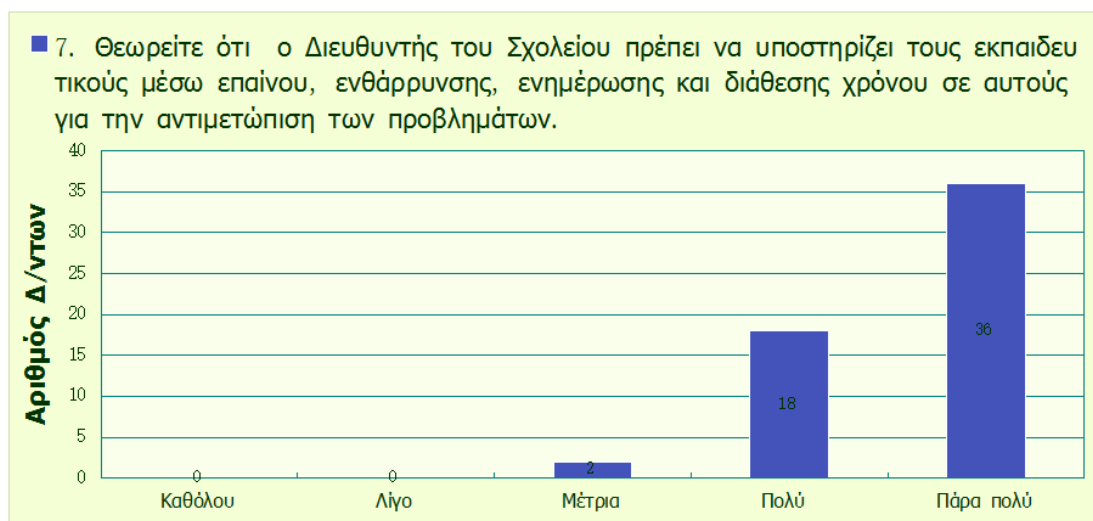
Οι απόψεις των Διευθυντών σχετικά με τις δημιουργικές αλλαγές και την εφαρμογή ριζοσπαστικών λύσεων από τον Διευθυντή του Σχολείου, δημιουργούν τρεις κατηγορίες απαντήσεων. Οι περισσότεροι θεωρούν πως είναι πάρα πολύ σημαντικό να προβαίνει ο Διευθυντής σε τέτοιες πράξεις (42,8%) και ένα ποσοστό 35,7% ότι είναι πολύ σημαντικό. Δώδεκα Διευθυντές (21,4%) θεώρησαν πως πρέπει να ανταποκρίνονται μέτρια σε αυτή την πρόταση (Γράφημα 6.15.).

Είναι γνωστό πως το Σχολικό περιβάλλον δεν χαρακτηρίζεται από ριζοσπαστικές λύσεις, πράγμα που δίνει μεγαλύτερη αξία στη θετική στάση με την οποία αντιλαμβάνονται την παραπάνω ηγετική ικανότητα οι ίδιοι οι Διευθυντές. Επιπλέον, σε σχέση με την προηγούμενη ερώτηση, παρατηρείται πως είναι ίδιος ο αριθμός των Διευθυντών που επέλεξε “μέτρια” ως απάντηση και στα δύο υποερωτήματα τα οποία αφορούν αλλαγές και διαφορετική αντιμετώπιση στον τρόπο επιλογής και διαχείρισης διαδικασιών και προβλημάτων. Ενισχύεται λοιπόν ακόμα παραπάνω η άποψη του ότι δεν είναι όλοι οι Διευθυντές σε θέση να πάρουν ριζοσπαστικές αποφάσεις και να αλλάξουν προς το καλύτερο τη λειτουργία των Σχολικών Μονάδων.



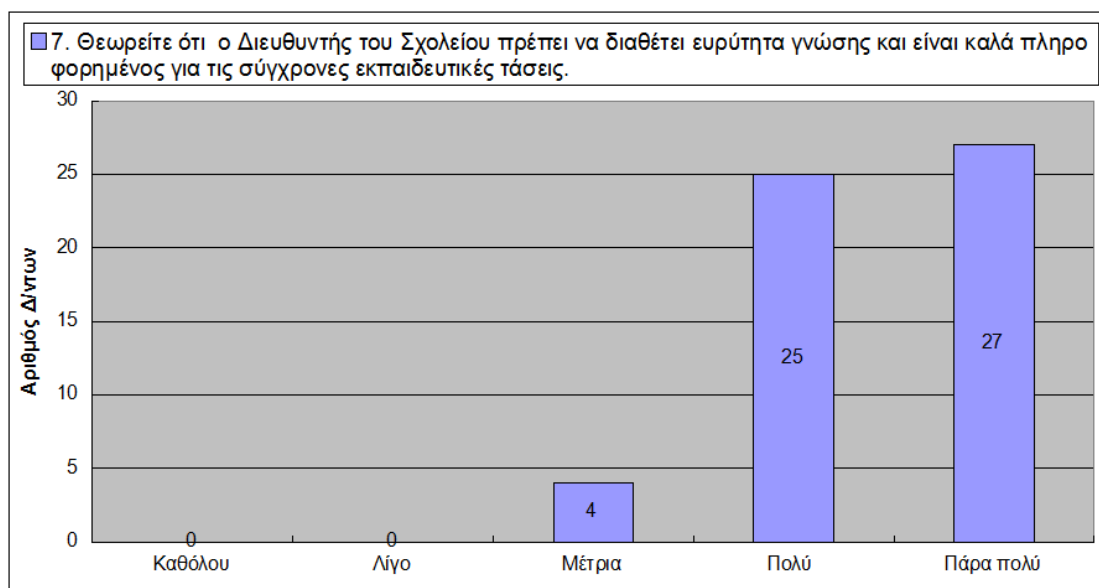
Γράφημα 6.15. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να προτείνει δημιουργικές αλλαγές και εφαρμόζει ριζοσπαστικές λύσεις.

Στο υποερώτημα σχετικά με το αν θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς μέσω επαίνου, ενθάρρυνσης, ενημέρωσης και διάθεσης χρόνου σε αυτούς για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, 36 Διευθυντές (64,2%) απάντησαν πάρα πολύ, 18 (32,1%) πολύ και μόλις 2 μέτρια (3,6%) (Γράφημα 6.16.). Η ικανότητα λοιπόν του να αντιλαμβάνεται ο Διευθυντής τα προβλήματα των εκπαιδευτικών του Σχολείου του, το να τους επιβραβεύει και να προσφέρει το χρόνο του και τη βοήθειά του σε αυτούς είναι πλήρως αποδεχτή από το σύνολο των Διευθυντών.



Γράφημα 6.16. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς μέσω επαίνου, ενθάρρυνσης, ενημέρωσης και διάθεσης χρόνου σε αυτούς για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Αναλύοντας τα δεδομένα, ένας στους δύο Διευθυντές θεωρούν ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να διαθέτει ευρύτητα γνώσης και είναι καλά πληροφορημένος για τις σύγχρονες εκπαιδευτικές τάσεις σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ 25 Διευθυντές (44,6 %) πιστεύουν ότι πρέπει να κατέχει την παραπάνω ικανότητα σε πολύ μεγάλο (Γράφημα 6.17.). Η συντριπτική πλειοψηφία συμφωνεί λοιπόν πως είναι απαραίτητο εργαλείο για τη θέση του Διευθυντή η απόκτηση γνώσεων, όχι μόνο παιδαγωγικής αλλά και γενικής φύσεως, και η συνεχής ενημέρωση για τις σύγχρονες εκπαιδευτικές τάσεις.

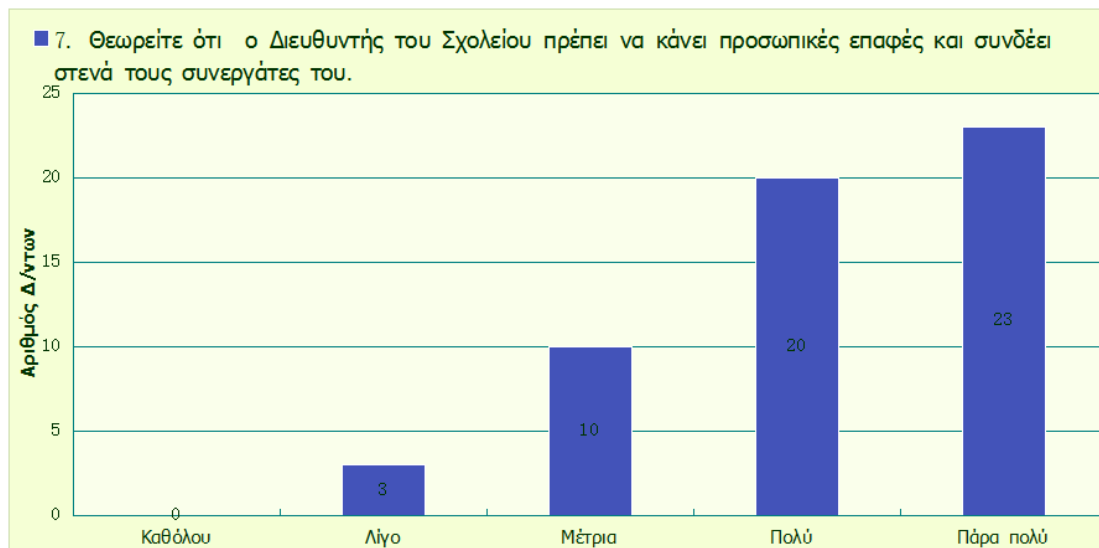


Γράφημα 6.17. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να διαθέτει ευρύτητα γνώσης και είναι καλά πληροφορημένος για τις σύγχρονες εκπαιδευτικές τάσεις.

Στο επόμενο υποερώτημα (Γράφημα 6.18.), 23 Διευθυντές (41%) θεωρούν πως η διενέργεια προσωπικών σχέσεων και η στενή σύνδεση Διευθυντή - Εκπαιδευτικών πρέπει να προωθείται πάρα πολύ από τον εκάστοτε Διευθυντή μιας Σχολικής Μονάδας. Ακολουθεί με μικρή διαφορά (35,7 %) η άποψη του ότι είναι μια ικανότητα που πρέπει να κατέχει πολύ ένας Διευθυντής και έπειτα με 10 απαντήσεις (17,9%) ότι ανήκει σε μέτριο βαθμό στις ικανότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν το πρόσωπο που κατέχει τη Διευθυντική θέση. Υπάρχει ακόμα μια μικρή ομάδα εκπαιδευτικών (5,4%) που θεωρεί πως η παραπάνω πρόταση δεν είναι σχεδόν καθόλου ένα από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν ένα Διευθυντή Σχολείου Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, θεωρώντας πως δεν ανήκει στο σύνολο των ικανοτήτων που πρέπει να έχει αναπτύξει.

Απαντήσεις επιφυλακτικές που αγγίζουν σε ποσοστό το 23,3 % των ερωτηθέντων, οι οποίες βλέπουν με καχυποψία την προαναφερθείσα ικανότητα, ίσως προέρχονται από την άποψη του ότι ένας Διευθυντής πρέπει να είναι αμερόληπτος και να μην επηρεάζεται συναισθηματικά από τις προσωπικές σχέσεις που έχει αναπτύξει με τους υφισταμένους - συνεργάτες του. Έτσι οι Διευθυντές πολλές φορές προτιμούν να χαρακτηριστούν ως μη κοινωνικοί ή ακόμα και απρόσωποι σηκώνοντας ένα τοίχος

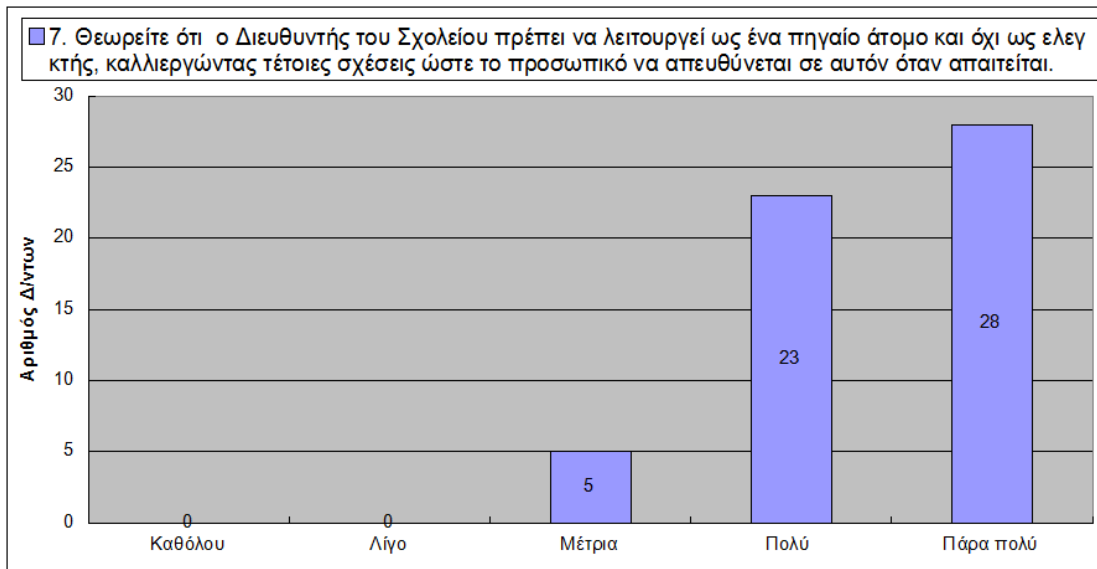
ανάμεσα σε αυτούς και στους εκπαιδευτικούς του σχολείου, παρά να εμπλακούν σε σχόλια περί συμπαθειών και ευνοημένων συναδέλφων.



Γράφημα 6.18. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να κάνει προσωπικές επαφές και συνδέει στενά τους συνεργάτες του.

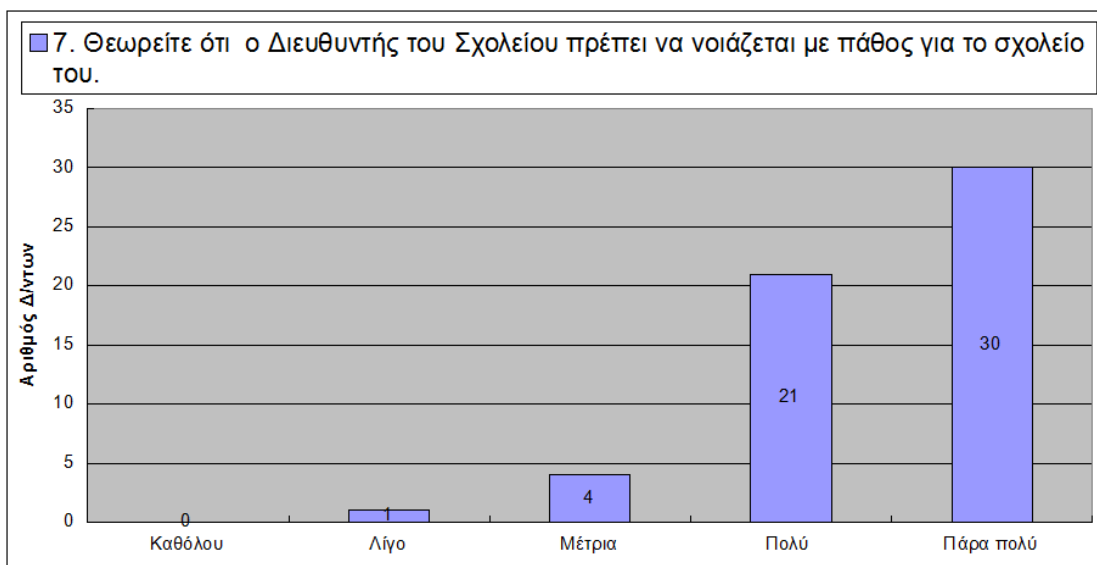
Το επόμενο υποερώτημα ασχολείται με τη λειτουργία του Διευθυντή ως πηγαίο άτομο και όχι ως ένα άτομο του οποίου ο ρόλος είναι να ελέγχει τους υφισταμένους, καλλιεργώντας έτσι σχέσεις ώστε το προσωπικό να απευθύνεται σε αυτόν όταν απαιτείται. Είκοσι οχτώ Διευθυντές (50%) θεωρούν πως είναι πάρα πολύ σημαντική ικανότητα και άλλοι είκοσι τρεις (41%) ότι είναι πολύ σημαντική. Πέντε είναι αυτοί (8,9%) που την κατατάσσουν στις ικανότητες που πρέπει να κατέχει ένας Διευθυντής σε μέτριο βαθμό (Γράφημα 6.19.).

Σε σχέση με το προηγούμενο ερώτημα, μπορούμε να συμπεράνουμε πως, αν και με μικρό ποσοστό διαφοράς, η στάση που κρατάει ο Διευθυντής, η ελευθερία και η ασφάλεια που νιώθουν οι εκπαιδευτικοί όταν βρίσκονται μπροστά του, και όχι τόσο οι προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει, παίζουν μεγαλύτερο και αποτελούν μια ικανότητα περισσότερο αποδεχθεί από το σύνολο των ατόμων του δείγματος.



Γράφημα 6.19. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να λειτουργεί ως ένα πηγαίο άτομο και όχι ως ελεγκτής, καλλιεργώντας τέτοιες σχέσεις ώστε το προσωπικό να απευθύνεται σε αυτόν όταν απαιτείται.

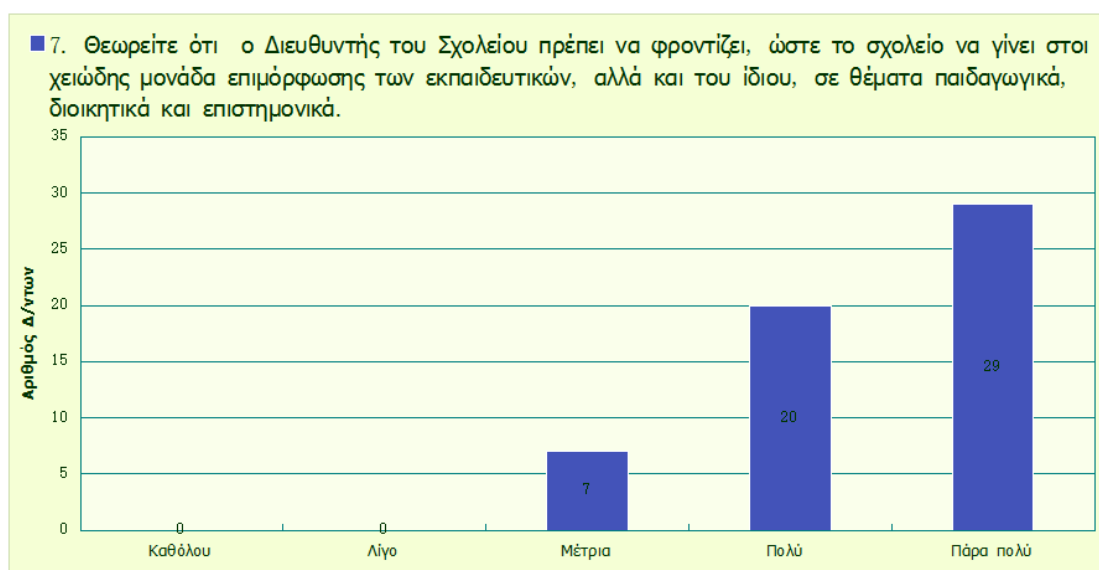
Το να νοιάζεται με πάθος πάρα πολύ ένας Διευθυντής για το σχολείο του βρίσκει σύμφωνη την πλειοψηφία του δείγματος σε ποσοστό 53,6 %. Ακολουθούν 21 Διευθυντές (37,5 %) που θεωρούν πως πρέπει να ενδιαφέρεται με πάθος πολύ και πέντε (8,9%) συμμερίζονται την άποψη μέτρια και λίγο (Γράφημα 6.20.).



Γράφημα 6.20. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να νοιάζεται με πάθος για το σχολείο του.

Η επιμόρφωση αποτελεί ένα μείζον ζήτημα στον τομέα της Εκπαίδευσης. Σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό θεωρούν ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να κατέχει την

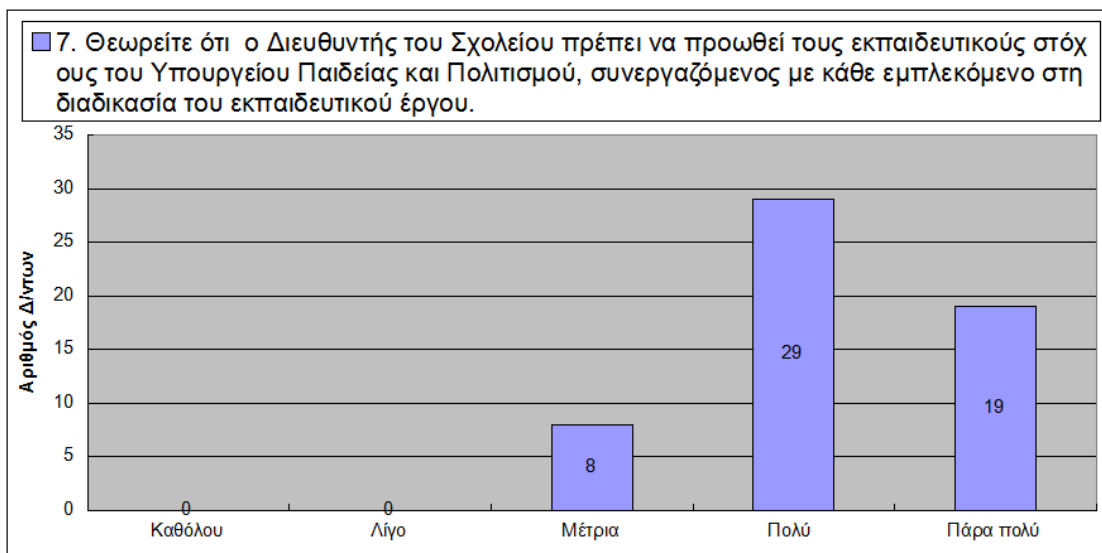
ικανότητα του να φροντίζει ώστε να γίνει το σχολικό περιβάλλον στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης πάνω σε θέματα παιδαγωγικά, διοικητικά και επιστημονικά, τόσο του ίδιου όσο και των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτό, 29 Διευθυντές (51,8%). Σε ποσοστό 35,7%, το οποίο μεταφράζεται σε 20 απαντήσεις, πιστεύουν πως είναι πολύ σημαντικό να αποτελεί μέριμνα του Διευθυντή το να επιμορφώνονται οι εκπαιδευτικοί εντός της Σχολικής Μονάδας (Γράφημα 6.21.). Μόνο επτά Διευθυντές (12,5 %) είναι της άποψης πως αυτό αποτελεί μέτρια ευθύνη του Διευθυντή, δίνοντας προφανώς μεγαλύτερο βάρος στην ιδιωτική πρωτοβουλία των εκπαιδευτικών ή στην κρατική μέριμνα, μέσω του προσώπου των Συμβούλων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.



Γράφημα 6.21. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να φροντίζει, ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, αλλά και του ίδιου, σε θέματα παιδαγωγικά, διοικητικά και επιστημονικά.

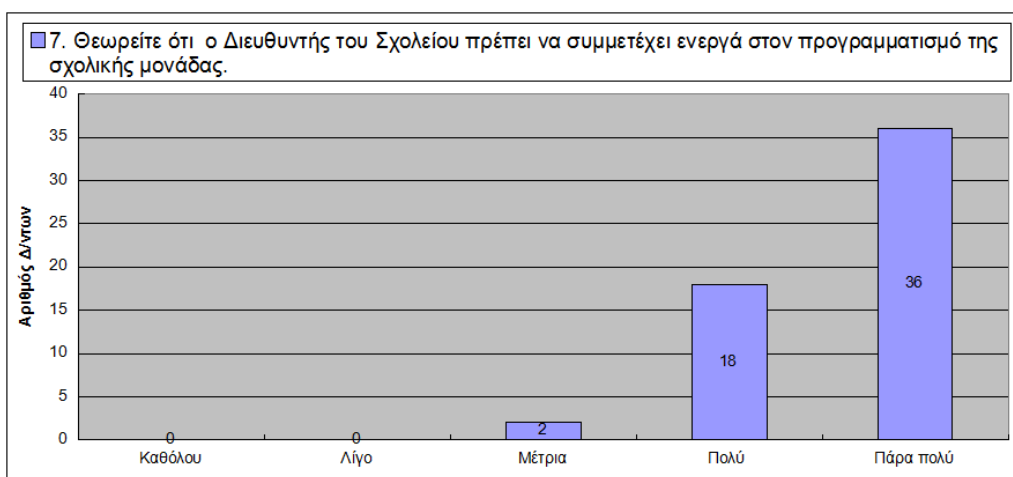
Το επόμενο υποερώτημα ασχολείται με την προώθηση των εκπαιδευτικών στόχων του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, συνεργαζόμενος με κάθε εμπλεκόμενο στη διαδικασία του εκπαιδευτικού έργου. Δεκαεννιά Διευθυντές (33,9%%) θεωρούν πως είναι πάρα πολύ σημαντική ικανότητα και άλλοι είκοσι εννιά (51,8%) ότι είναι πολύ σημαντική. Οχτώ είναι αυτοί (14,3%%) που την κατατάσσουν στις ικανότητες που πρέπει να κατέχει ένας Διευθυντής σε μέτριο βαθμό (Γράφημα 6.22.).

Το γεγονός του ότι ένας στους δύο Διευθυντές επιλέγει την κατηγορία του “πολύ”, οδηγεί στο συμπέρασμα πως είναι σεβαστή και ξεκάθαρη η άποψη για το ρόλο του Διευθυντή ως εφαρμοστής των νόμων, των διατάξεων και των εκπαιδευτικών στόχων που θέτει το Υπουργείο Παιδείας.



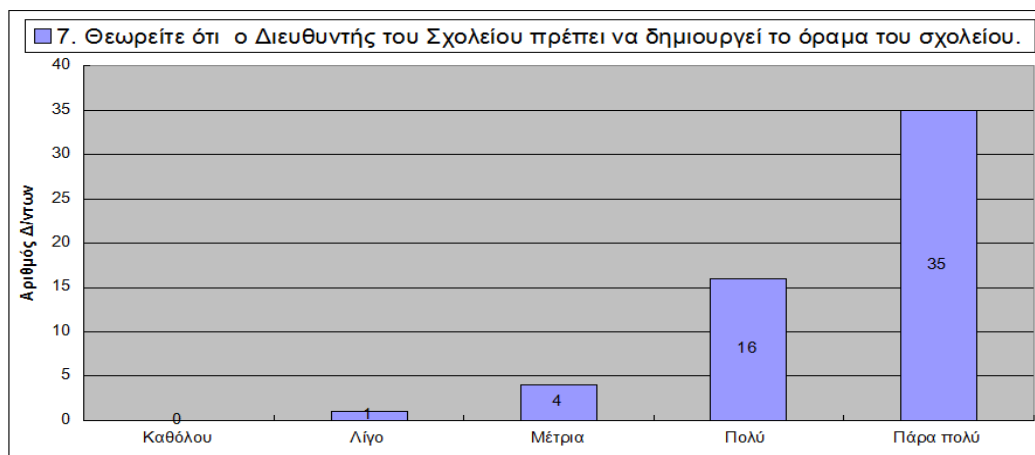
Γράφημα 6.22. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να προωθεί τους εκπαιδευτικούς στόχους του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, συνεργαζόμενος με κάθε εμπλεκόμενο στη διαδικασία του εκπαιδευτικού έργου.

Στο επόμενο υποερώτημα (Γράφημα 6.23.), το οποίο αφορά την ενεργό συμμετοχή του Διευθυντή στον προγραμματισμό της Σχολικής Μονάδας, 36 Διευθυντές (64,3%) απαντούν πως αυτό πρέπει να γίνεται σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό από τον Διευθυντή και 18 (32,1%) σε μεγάλο. Τέλος ο αριθμός αυτών που πιστεύουν ότι ο Διευθυντής πρέπει να ασχολείται μέτρια με αυτό το ζήτημα ανέρχεται μόλις στους 2 (3,6%).



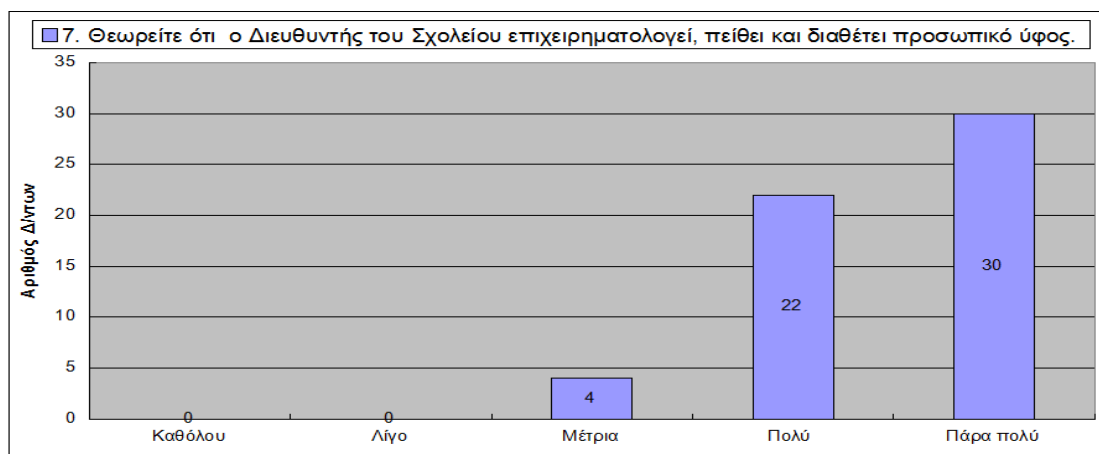
Γράφημα 6.23. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να συμμετέχει ενεργά στον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας.

Ένας μεγάλος αριθμός Διευθυντών, συγκεκριμένα 35, πιστεύουν ότι πρέπει να δημιουργείται το όραμα της Σχολικής Μονάδας από τον Διευθυντή σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Μία μικρότερη μερίδα Διευθυντών (16) υποστηρίζουν πως είναι θέμα του Διευθυντή σε πολύ μεγάλο βαθμό η δημιουργία σχολικού οράματος. Μόνο τέσσερις Διευθυντές πιστεύουν πως αυτή η ικανότητα θα πρέπει να υφίσταται σε μέτριο βαθμό και μόλις ένας σε ελάχιστο (Γράφημα 6.24.).



Γράφημα 6.24. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να δημιουργεί το όραμα του σχολείου.

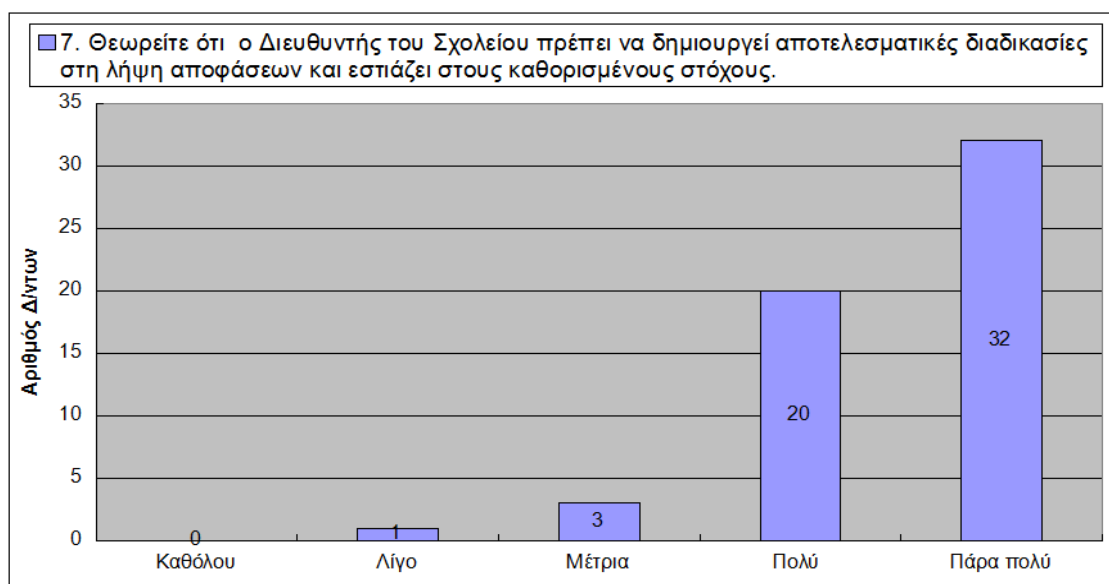
Στο ερώτημα που έπεται ,30 Διευθυντές (58,9 %)θεωρούν ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να επιχειρηματολογεί, να πείθει και να διαθέτει προσωπικό ύφος. Ένα ποσοστό της τάξεως του 33,9% πιστεύει πως αυτό πρέπει να γίνεται πολύ και μόλις το 7,1% μέτρια (Γράφημα 6.25.). Οι απαντήσεις “καθόλου” και “λίγο” δεν επιλέχθηκαν από κανένα ερωτούμενο ενισχύοντας έτσι την άποψη πως η προσωπικότητα και οι ατομικές δεξιότητες που διακρίνουν ένα Διευθυντή είναι αλληλένδετες με την αποτελεσματικότητα και την ηγεσία που ασκεί σε ένα Σχολικό περιβάλλον.



Γράφημα 6.25. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου επιχειρηματολογεί, πείθει και διαθέτει προσωπικό ύφος.

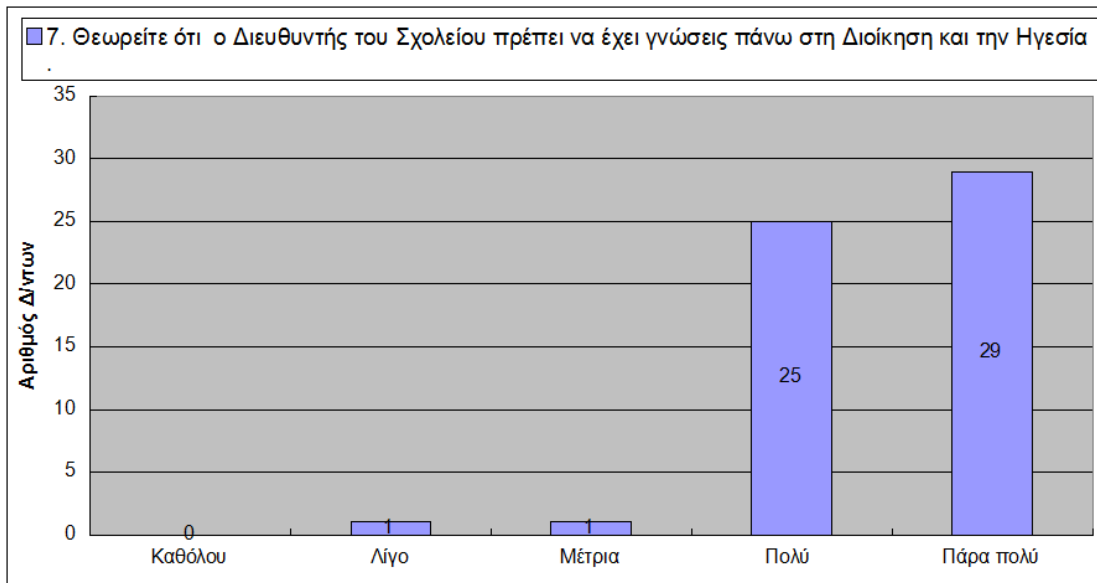
Όσον αφορά τη δημιουργία αποτελεσματικών διαδικασιών στη λήψη αποφάσεων και την εστίαση στους καθορισμένους στόχους, η πλειοψηφία (57,1%) αντιλαμβάνεται το Διευθυντή ως κύριο παράγοντα που εξασφαλίζει την παραπάνω συνθήκη και πρέπει πάρα πολύ να κατέχει αυτή την ικανότητα. Ένα μεγάλο ποσοστό Διευθυντών (35,7%) επέλεξαν τη διαβάθμιση πολύ, ενώ τρεις (5,4%) μέτρια και μόλις ένας λίγο (Γράφημα 6.26.).

Ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων αποτελούν δύο λειτουργίες της Διοίκησης. Φέρνοντας λοιπόν σε αντιδιαστολή τις απαντήσεις του υποερωτήματος που αφορά την ενεργό συμμετοχή του Διευθυντή στον προγραμματισμό της Σχολικής Μονάδας σε σχέση με την αποτελεσματική διαδικασία στη λήψη αποφάσεων και την εστίαση στους καθορισμένους στόχους, παρατηρείται μία μικρή αλλαγή στη γνώμη των ερωτηθέντων. Ποσοστό 96,4% θεωρούν πολύ ή πάρα πολύ σημαντικό ο Διευθυντής να συμμετέχει ενεργά στον προγραμματισμό του Σχολείου, ενώ το 92,8 % πιστεύουν αντίστοιχα πως ο Διευθυντής οφείλει να εξασφαλίσει αποτελεσματικές διαδικασίες ώστε να ληφθούν αποφάσεις εστιασμένες στους στόχους που έχουν οριστεί από το στάδιο του προγραμματισμού.



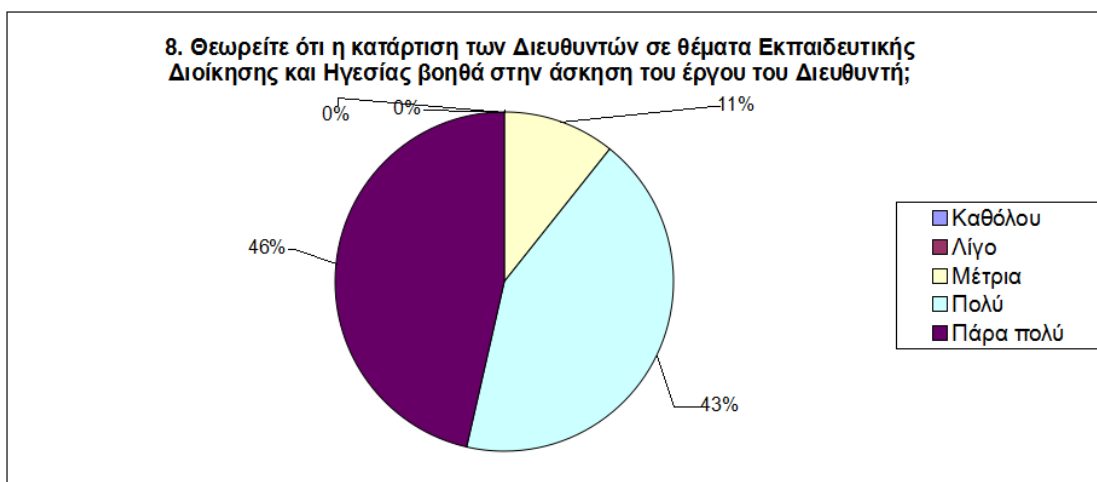
Γράφημα 6.26. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να δημιουργεί αποτελεσματικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων και εστιάζει στους καθορισμένους στόχους.

Ενδιαφέρον δημιουργούν οι απαντήσεις στο τελευταίο υποερώτημα του αν θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να έχει γνώσεις πάνω στη Διοίκηση και την Ηγεσία. Ένα ποσοστό της τάξεως του 3,8% καταλαμβάνουν οι απαντήσεις “λίγο” και “μέτρια”, ενώ αυξημένο εμφανίζεται το ποσοστό των Διευθυντών (44,6%) που πιστεύουν ότι ο Διευθυντής πρέπει να έχει σε πολύ μεγάλο βαθμό γνώσεις διοικητικές και ηγετικές ικανότητες προκειμένου να είναι αποτελεσματικός στο έργο του. Σχεδόν ένας στους δύο Διευθυντές θεωρεί πάρα πολύ σημαντική την απόκτηση γνώσεων Διοικητικού και Ηγετικού χαρακτήρα (51,8%) (Γράφημα 6.27).



Γράφημα 6.27. : Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να έχει γνώσεις πάνω στη Διοίκηση και την Ηγεσία.

Στο επόμενο ερώτημα (Γράφημα 6.28.), το 46% των Διευθυντών θεωρεί πως η κατάρτιση αυτών σε θέματα Εκπαιδευτικής Διοίκησης και Ηγεσίας βοηθά πάρα πολύ στην άσκηση του έργου του Διευθυντή. Ακολουθεί με μικρή διαφορά (46%) η άποψη του ότι βοηθά πολύ έναν Διευθυντή και έπεται με 11% ότι ανήκει σε μέτριο βαθμό στις ενέργειες που πρέπει να κάνει ένας Διευθυντής προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματικά το έργο του.

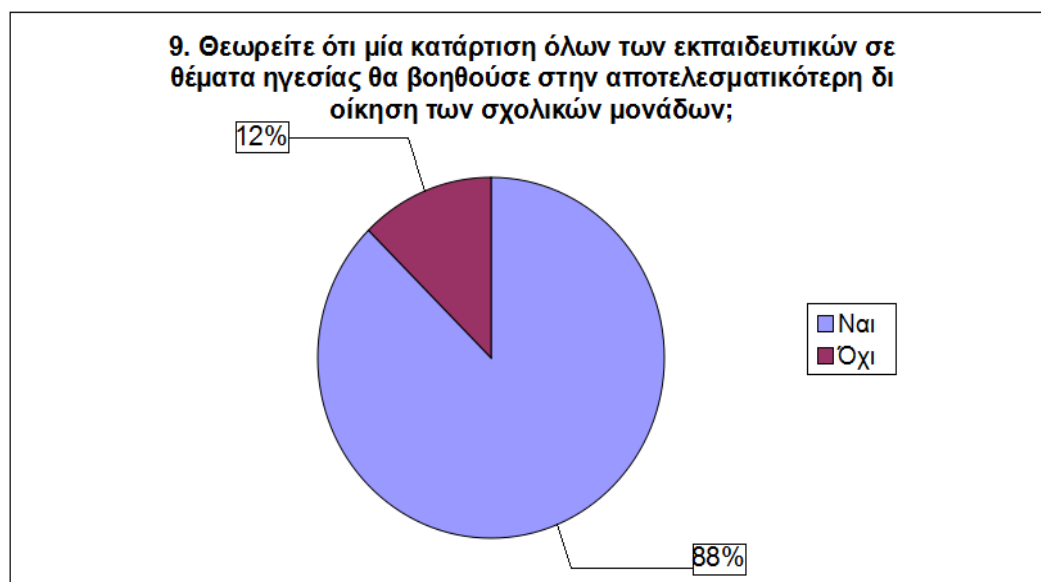


Γράφημα 6.28. : Θεωρείτε ότι η κατάρτιση των Διευθυντών σε θέματα Εκπαιδευτικής Διοίκησης και Ηγεσίας βοηθά στην άσκηση του έργου του Διευθυντή;

Στην επόμενη ερώτηση, που αφορά την κατάρτιση όλων των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας σε θέματα ηγεσίας, το 88% θεωρεί πως θα βοηθούσε στην

αποτελεσματικότερη διοίκηση των σχολείων, ενώ μόλις το 12 % πως η επιμόρφωση αυτή δεν θα είχε θετικό αποτέλεσμα στη διοίκηση αυτών (Γράφημα 6.29.).

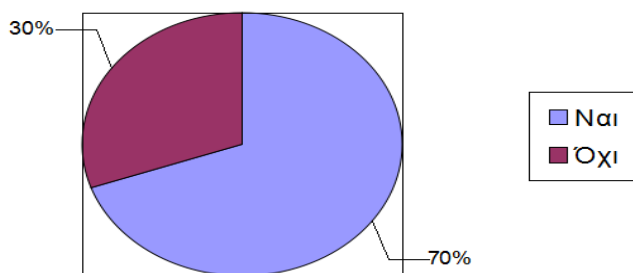
Στο σημείο αυτό παρατηρείται πως στο τελευταίο υποερώτημα της ερώτησης 7, το 3,8% απάντησε πως θεωρεί ότι ο Διευθυντής πρέπει να έχει γνώσεις πάνω στη Διοίκηση και Ηγεσία σε μέτριο και λίγο βαθμό, ποσοστό το οποίο αυξάνεται στο 11% στην επικείμενη ερώτηση , απορρίπτοντας πλήρως την επιλογή “λίγο”.



Γράφημα 6.29. : Θεωρείτε ότι μία κατάρτιση όλων των εκπαιδευτικών σε θέματα ηγεσίας θα βοηθούσε στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των σχολικών μονάδων;

Στην ερώτηση για τον αν έχετε λάβει μέρος σε κάποιου είδους επιμόρφωση ως τώρα πάνω σε θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης, το μεγαλύτερο ποσοστό των Διευθυντών (70%) απάντησε θετικά, ενώ τρεις στους δέκα Διευθυντές δηλώνουν πως δεν έχουν επιμορφωθεί μέχρι τώρα πάνω σε αυτόν τον τομέα (Γράφημα 6.30.). Είναι φανερό λοιπόν πως οι Διευθυντές αναγνωρίζουν την αξία που προσδίδουν οι γνώσεις πάνω σε θέματα διοικητικά και πως η πλειοψηφία τους επιλέγει να παρακολουθήσει τέτοιου είδους επιμορφωτικά σεμινάρια.

10. Έχετε λάβει μέρος έως τώρα σε κάποιου είδους επιμόρφωση πάνω σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης;

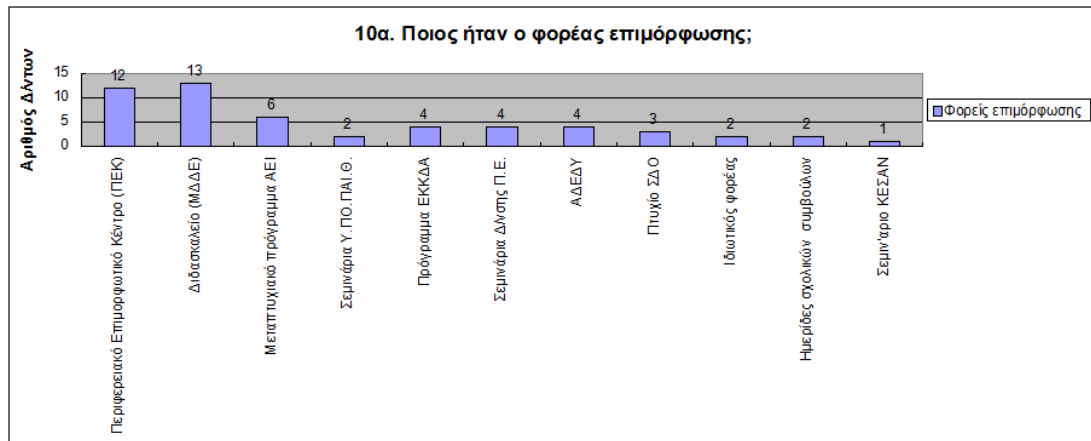


Γράφημα 6.30. : Έχετε λάβει μέρος έως τώρα σε κάποιου είδους επιμόρφωση πάνω σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης;

Όσον αφορά τους φορείς επιμόρφωσης, αυτοί παρουσιάζονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα (6.3.). Η πλειοψηφία των Δ/ντών έχει επιμορφωθεί πάνω σε θέματα Διοίκησης και Ηγεσίας από το Περιφερειακό Επιμορφωτικό Κέντρο (ΠΕΚ) και το Διδασκαλείο (ΜΔΔΕ). Στη συνέχεια έξι (6) Διευθυντές έχουν παρακολουθήσει κάποιο Μεταπτυχιακό πρόγραμμα ΑΕΙ και δύο (2) σεμινάρια από το Υπουργείο Πολιτισμού Παιδείας και Θρησκευμάτων (Υ.ΠΟ.ΠΑΙ.Θ). Προγράμματα που έχουν οργανωθεί από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΚΔΑ) έχουν παρακολουθήσει τέσσερις (4) Διευθυντές. Ο ίδιος αριθμός Διευθυντών έχει επιμορφωθεί μέσω σεμιναρίων από τη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και από την Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημόσιων Υπαλλήλων (ΑΔΕΔΥ). Ακολουθούν με μικρότερο αριθμό συμμετοχών φορείς επιμόρφωσης όπως σχολικοί σύμβουλοι, σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων καθώς και ιδιώτες (Γράφημα 6.31.).

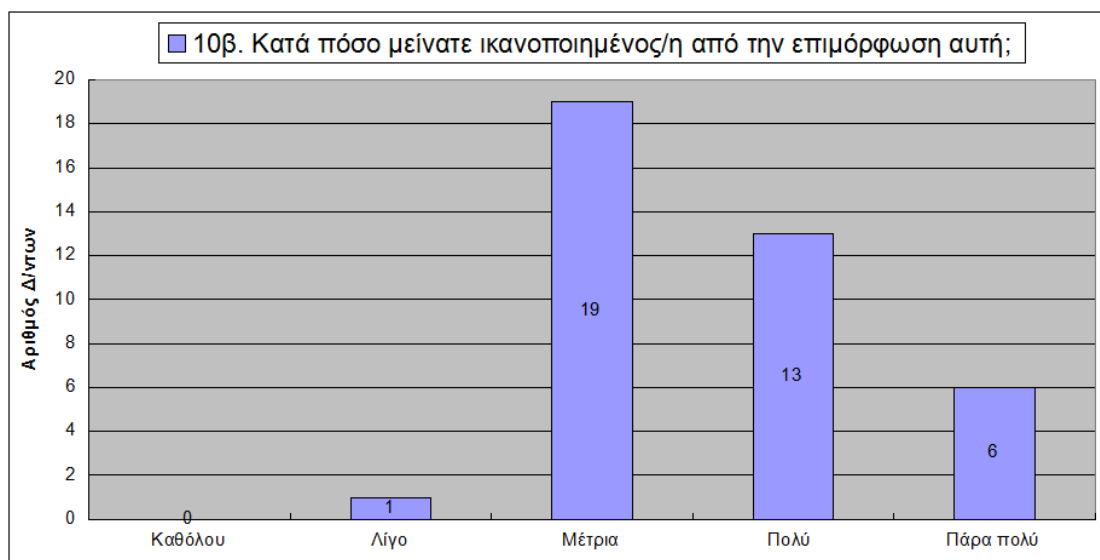
ΦΟΡΕΙΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	Αριθμός Δ/ντων
Περιφερειακό Επιμορφωτικό Κέντρο (ΠΕΚ)	12
Διδασκαλείο (ΜΔΔΕ)	13
Μεταπτυχιακό πρόγραμμα ΑΕΙ	6
Σεμινάρια Υ.ΠΟ.ΠΑΙ.Θ.	2
Πρόγραμμα ΕΚΚΔΑ	4
Σεμινάρια Δ/σης Π.Ε.	4
ΑΔΕΔΥ	4
Πτυχίο ΣΔΟ	3
Ιδιωτικός φορέας	2
Ημερίδες σχολικών συμβούλων	2

Πίνακας 6.3: Φορείς επιμόρφωσης



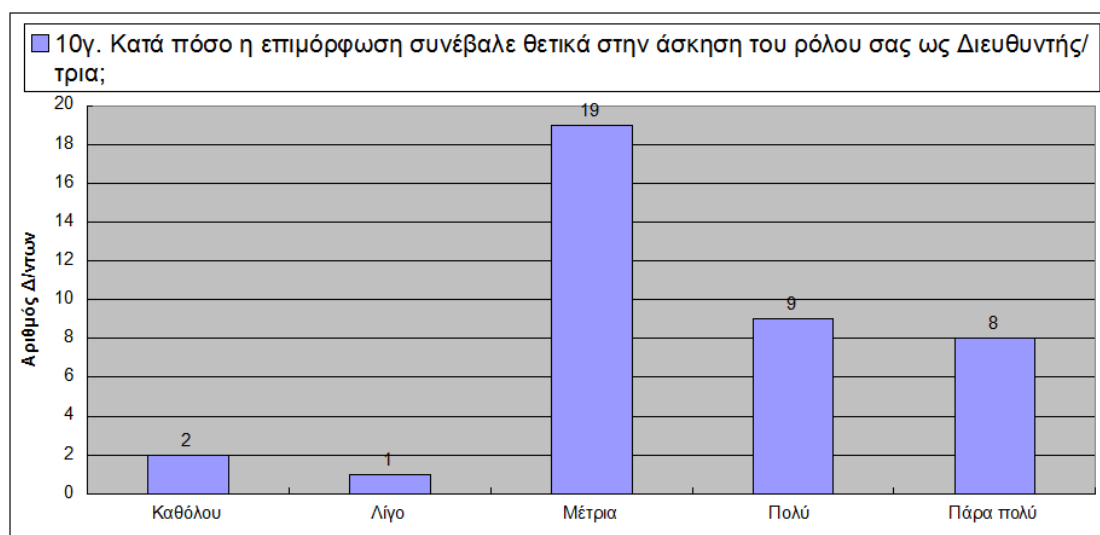
Γράφημα 6.31. : Αν έχετε επιμορφωθεί, ποιος ήταν ο φορέας επιμόρφωσης;

Στη συνέχεια εξετάζεται κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι Διευθυντές από την επιμόρφωση την οποία παρακολούθησαν. Η πλειοψηφία αυτών (48,7%) δηλώνει πως έχει ικανοποιηθεί σε ένα μέτριο βαθμό, ενώ το 33,3% έχει μείνει πολύ ικανοποιημένο. Μόλις έξι Διευθυντές έχουν ικανοποιηθεί πάρα πολύ και μόνο ένας λίγο (Γράφημα 6.32.).



Γράφημα 6.32. : Κατά πόσο μείνατε ικανοποιημένος/η από την επιμόρφωση αυτή;

Στο υποερώτημα του κατά πόσο η επιμόρφωση συνέβαλε θετικά στην άσκηση του ρόλου ως Διευθυντής/ντρια δίνεται ακριβώς ο αριθμός απαντήσεων, όσον αφορά την επιλογή “μέτρια”, με το προηγούμενο ερώτημα που αφορά το βαθμό ικανοποίησης των επιμορφούμενων. Έτσι 19 Διευθυντές δηλώνουν πως η συμβολή της επιμόρφωσης στην άσκηση του έργου τους περιορίστηκε σε μέτριο επίπεδο. Πολύ θετικά συνέβαλε για εννέα (9) Διευθυντές και πάρα πολύ θετικά αποτελέσματα είχε για οκτώ (8). Ένας μόνο ερωτούμενος θεωρεί πως η επιμόρφωση τον βοήθησε λίγο (πάλι σε αντιστοιχία με την παραπάνω ερώτηση), ενώ δύο (2) απαντούν πως δεν τους βοήθησε καθόλου (Γράφημα 6.33.).



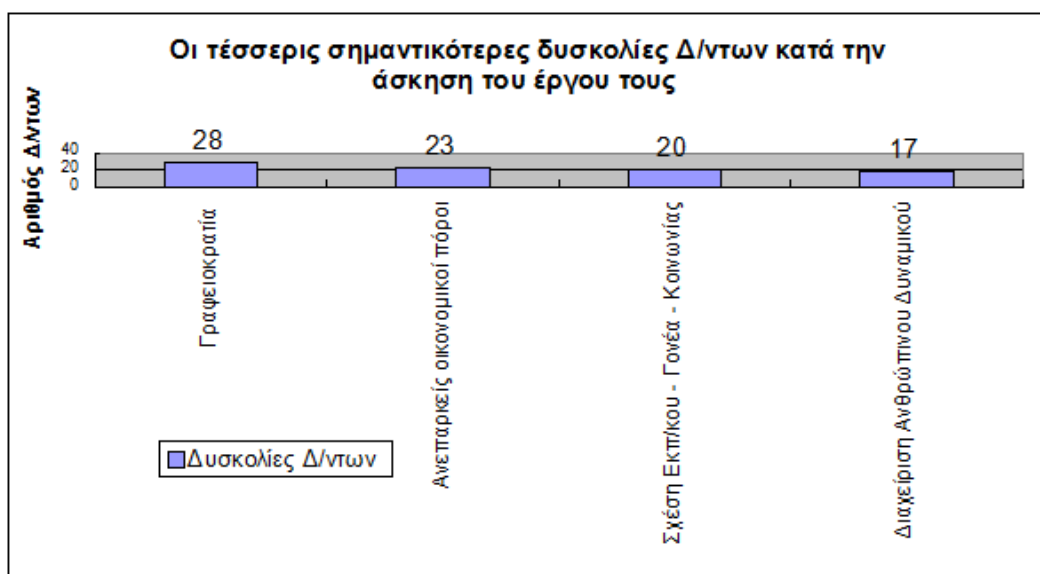
Γράφημα 6.33. : Κατά πόσο η επιμόρφωση συνέβαλε θετικά στην άσκηση του ρόλου σας ως Διευθυντής/τρια;

Στο ερώτημα που έπεται (πίνακας 6.4) ζητείται από τους Διευθυντές να σημειώσουν τις σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν κατά την άσκηση του έργου τους. Η γραφειοκρατία βρίσκεται στην πρώτη θέση με 28 απαντήσεις με πρόταση μάλιστα από δύο Διευθυντές για γραμματειακή στήριξη. Η έλλειψη χρόνου αποτελεί μείζον θέμα για πέντε (5) Διευθυντές και η ανάθεση πολλαπλών αυξανόμενων δραστηριοτήτων για εννέα (9). Εννέα επίσης Διευθυντές αντιμετωπίζουν προβλήματα με το Εκπαιδευτικό Νομικό Πλαίσιο και την Πολυνομία. Ένας μεγάλος αριθμός ερωτηθέντων (23) έρχεται αντιμέτωπος με την έλλειψη οικονομικών πόρων, ενώ λιγότεροι με τα κτηριακά προβλήματα και τις υλικοτεχνικές υποδομές. Το διδακτικό ωράριο που καλούνται να ακολουθήσουν οι Διευθυντές και τα ατυχήματα που συμβαίνουν στο σχολείο χαρακτηρίζονται ως σημαντικές δυσκολίες από τέσσερις (4) Διευθυντές το καθένα. Η Διοίκηση και Ηγεσία του σχολείου αποτελούν πρόβλημα για δέκα (10) Διευθυντές και η Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού για 17. Ένα ακόμα πολύ σημαντικό πρόβλημα που απασχολεί ιδιαίτερα 13 Διευθυντές είναι η καθυστερημένη και πολλές φορές ελλιπής στελέχωση των Σχολικών Μονάδων από το αναγκαίο προσωπικό. Επτά (7) Διευθυντές έρχονται αντιμέτωποι με προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου, ενώ πάνω από ένας στους τρεις δηλώνει πως αντιμετωπίζει δυσκολίες στο πλέγμα των σχέσεων μεταξύ Εκπαιδευτικού - Γονέα - Κοινωνίας. Οι παγιωμένες νοοτροπίες των εκπαιδευτικών και οι σχέσεις με τους κρατικούς εξωτερικούς φορείς προβληματίζουν επίσης τους ερωτηθέντες. Τέλος η διαχείριση της σχολικής βίας και των κρίσεων μεταξύ των παιδιών μοιράζονται από τέσσερις (4) απαντήσεις.

Πίνακας 6.4: Δυσκολίες κατά την άσκηση του Διευθυντικού έργου.

ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΕΡΓΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ Δ/ΝΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Γραφειοκρατία	28	50%
Εκπαιδευτικό Νομικό Πλαίσιο	9	16%
Ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι	23	41%
Κτηριακά προβλήματα	12	21,4%
Υλικοτεχνική υποδομή	8	14,3%
Έλλειψη χρόνου	5	8,9%
Πολλαπλές αρμοδιότητες	9	16%
Διδακτικό ωράριο	4	7,2%
Ατυχήματα	4	7,2%
Διοίκηση και Ηγεσία	10	17,9%
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	17	30,4%
Καθυστερημένη ή ελλιπή στελέχωση	13	23,2%
Σχέσεις - επικοινωνία εκπαιδευτικών	7	12,5%
Σχέση Εκπ/κου - Γονέα - Κοινωνίας	20	35,7%
Σχέσεις μεταξύ παιδιών	4	7,2%
Διαχείριση σχολικής βίας	4	7,2%
Παγιωμένες νοοτροπίες εκπ/κων	4	7,2%
Σχέση με κρατικούς φορείς	6	10,7%

Στο γράφημα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι τέσσερις σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι Διευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, φέρνοντας στις πρώτες δύο θέσεις των προβλημάτων τη γραφειοκρατία (50%) και τους ανεπαρκείς οικονομικούς πόρους (41%), δύο προβλήματα τα οποία έχουν να κάνουν με κρατικά ζητήματα και όχι με χειρισμούς που συνδέονται άμεσα με το πρόσωπο του εκάστοτε Διευθυντή. Στη συνέχεια ακολουθούν οι δυσκολίες στη σχέση μεταξύ εκπαιδευτικού, γονέα και κοινωνίας (35,7%) και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της Σχολικής Μονάδας (30,4%) (Γράφημα 6.34.).



Γράφημα 6.34. : Οι τέσσερις σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε κατά την άσκηση του έργου σας ως Διευθυντής/τρια.

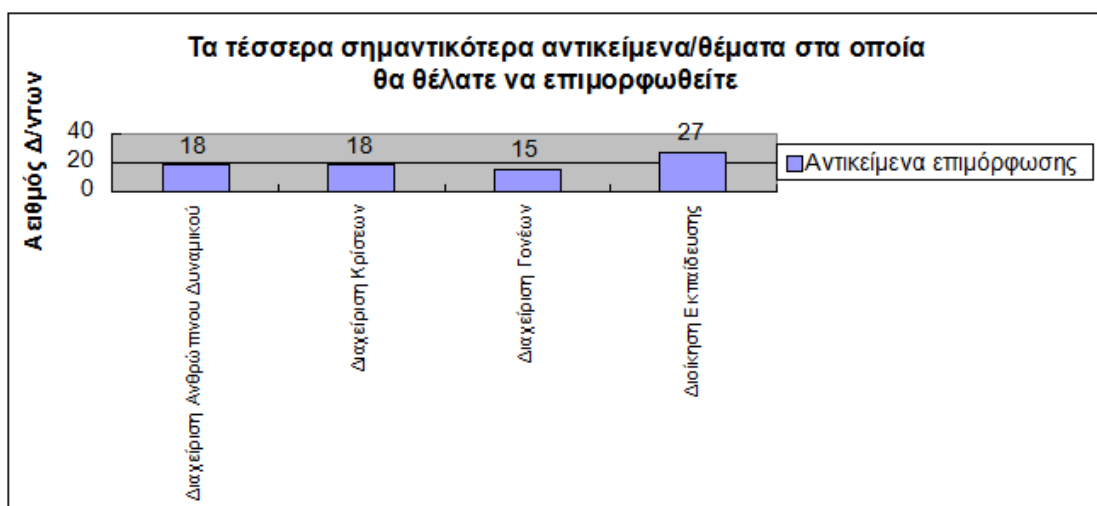
Στην ερώτηση 12, οι Διευθυντές καλούνται να απαντήσουν για τα θέματα/αντικείμενα στα οποία θα ήθελαν να επιμορφωθούν σχετικά με το έργο τους. Η Διοίκηση της Εκπαίδευσης εμφανίζεται το πιο επιθυμητό θέμα για επιμόρφωση με ποσοστό 48,2%. Αντίθετα το θέμα της Ηγεσίας δεν επιλέγεται από τους ερωτώμενους και περιορίζεται στο 10,7%. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και η Διαχείριση Κρίσεων μοιράζονται από 18 απαντήσεις. Δεκαπέντε (15) Διευθυντές επιλέγουν να επιμορφωθούν σε θέματα Διαχείρισης Γονέων και μόλις δέκα (10) σε θέματα Νομοθεσίας και Θεσμικού Πλαισίου. Ακολουθεί η Διαχείριση Πόρων με εννέα (9) απαντήσεις και η εκμάθηση οργάνωσης γραφειοκρατικών θεμάτων με οκτώ (8). Η επιμόρφωση πάνω στον τομέα Τηλεπικοινωνιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.) στην εκπαίδευση ενδιαφέρει τους ερωτούμενους σε ποσοστό 14,3% ενώ η ενημέρωση πάνω σε θέματα ευρωπαϊκών προγραμμάτων και οργανισμών κατά 8,9%. Με το ίδιο ποσοστό (8,9%) οι Διευθυντές επιθυμούν να επιμορφωθούν πάνω στο θέμα της σχολικής βίας, ενώ το 5,4% θα ήθελε να καταπιαστεί με θέματα Συμβουλευτικής Ψυχολογίας. Τέλος η αξιολόγηση έργου/σχολικής μονάδας, η ενδοσχολική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, η διαχείριση των σχέσεων του σχολείου με εξωτερικούς φορείς, η Σχολική Ψυχολογία και η διαχείριση του φόρτου εργασίας είναι τα αντικείμενα στα οποία θα επέλεγαν να επιμορφωθούν οι ερωτώμενοι (Πίνακας 6.5.).

Πίνακας 6.5. :Αντικείμενα επιθυμητής επιμόρφωσης

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ Δ/ΝΤΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	18	32,1%
Διαχείριση Κρίσεων	18	32,1%
Διαχείριση Γονέων	15	26,8%
Διοίκηση Εκπαίδευσης	27	48,2%

Νομοθεσία	10	17,9%
Διαχείριση σχολικής βίας	5	8,9%
Γραφειοκρατική οργάνωση	7	12,5%
Ενημέρωση για ευρωπαϊκά εκπ/κα	5	8,9%
Τ.Π.Ε. στην εκπ/ση	8	14,3%
Ηγεσία	6	10,7%
Διαχείριση πόρων	9	16%
Αξιολόγηση έργου/σχολικής μονάδας	2	3,6%
Ενδοσχολική επιμόρφωση εκπ/κων	2	3,6%
Σχέσεις σχολείου με φορείς	2	3,6%
Σχολική Ψυχολογία	2	3,6%
Συμβουλευτική Ψυχολογία	3	5,4%
Διαχείριση φόρτου εργασίας	1	1,8%

Όπως είναι φανερό από τον παραπάνω πίνακα, η Διοίκηση της Εκπαίδευσης, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, η Διαχείριση Κρίσεων και η Διαχείριση Γονέων αποτελούν τα τέσσερα πιο σημαντικά θέματα/αντικείμενα στα οποία οι Διευθυντές επιθυμούν να επιμορφωθούν (Γράφημα 6.35.). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως ενώ η γραφειοκρατία αποτελεί το μείζον πρόβλημα κατά την άσκηση του έργου τους (Γράφημα 34), οι ερωτώμενοι επιλέγουν σε πολύ μικρό ποσοστό να επιμορφωθούν πάνω στο θέμα αυτό ώστε να ξεπεράσουν το πρόβλημα αυτό. Ακριβώς αντίθετη πορεία ακολουθεί η Διοίκηση της Εκπαίδευσης, η οποία φαίνεται ότι δεν δημιουργεί ιδιαίτερο πρόβλημα στους Διευθυντές, παρόλα αυτά ένας στους δύο επιθυμεί να επιμορφωθεί πάνω σε αυτόν τον τομέα.

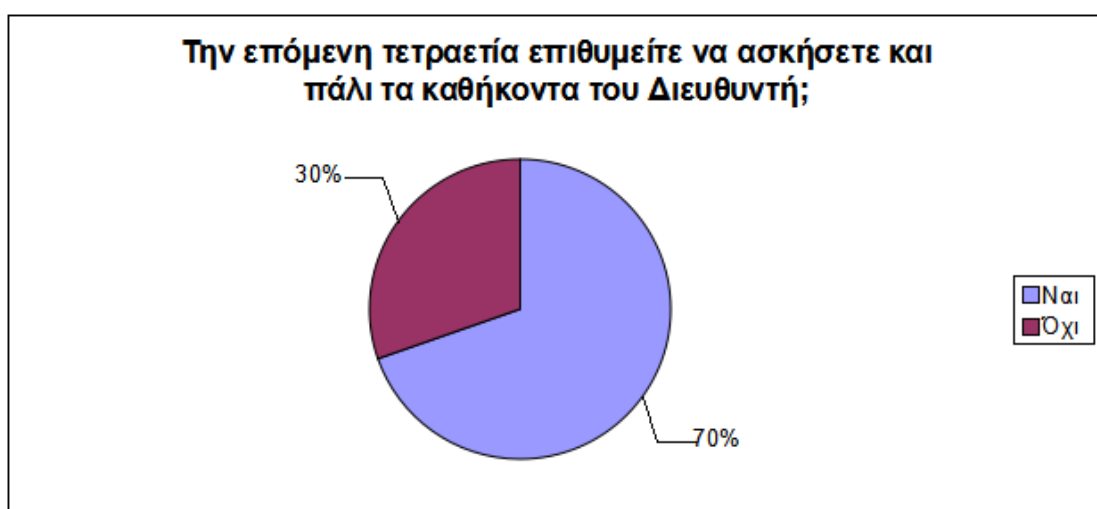


Γράφημα 6.35. : Τα τέσσερα σημαντικότερα αντικείμενα /θέματα στα οποία θα θέλατε να επιμορφωθείτε και σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντής/τρια.

Στη συνέχεια ζητήθηκε από τους Διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα να ιεραρχήσουν εννέα (9) προτάσεις που αφορούσαν τη βοήθεια που θα προσέφεραν οι

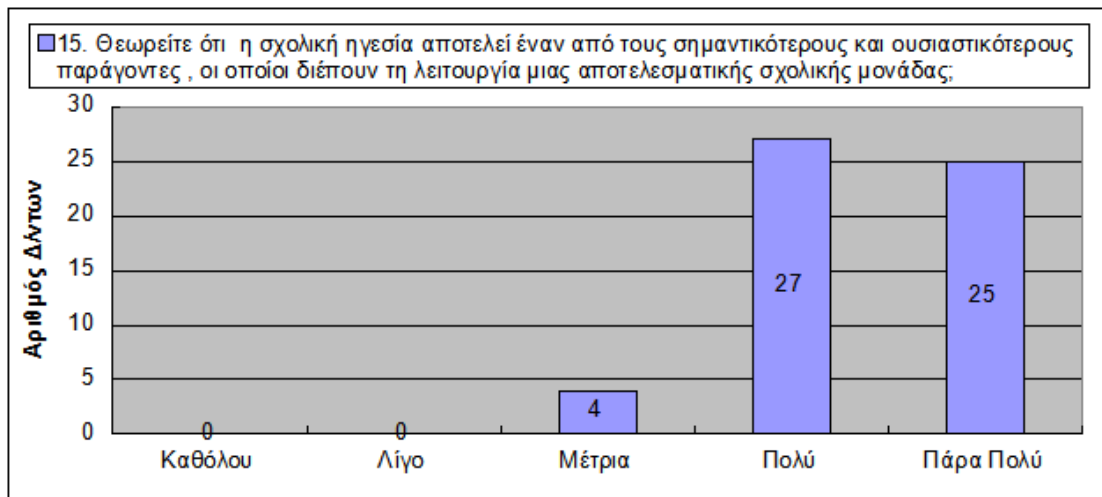
αλλαγές αυτές στη διευκόλυνση της άσκησης του έργου τους. Βλέποντας λοιπόν συγκεντρωτικά τις σειρές ιεράρχησης που δόθηκαν, πρώτη σε ιεραρχία είναι η συνεχής επιμόρφωση των Διευθυντών σε θέματα Διοίκησης και Ηγεσίας μέσω σεμιναρίων. Ακολουθεί η μείωση της γραφειοκρατίας και η πλήρης αυτονομία του Διευθυντή μαζί με τη δυνατότητα να ορίζει μόνος του τις διαδικασίες λειτουργίας της Σχολικής Μονάδας. Στη συνέχεια ιεραρχείται η δωρεάν παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων στην Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία, με την αλλαγή στην κουλτούρα/φιλοσοφία της αξιολόγησης των Σχολικών Μονάδων γενικότερα να ακολουθεί. Στην έκτη θέση βρίσκεται η καλύτερη χρηματοδότηση των Σχολείων και στην έβδομη η ύπαρξη καλύτερων σχέσεων με τους γονείς και την τοπική κοινωνία. Η διαφοροποίηση του συστήματος επιλογής Διευθυντών και οι πιο συχνές αξιολογήσεις αυτών αποτελούν τις δύο τελευταίες ιεραρχημένες προτάσεις.

Στην ερώτηση του αν επιθυμείτε να ασκήσετε και πάλι τα καθήκοντα του Διευθυντή, το 70% απαντά θετικά ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 30% απαντά πως δεν θα ήθελε να αναλάβει και πάλι αυτή τη θέση (Γράφημα 6.36.).



Γράφημα 6.36. : Την επόμενη τετραετία επιθυμείτε να ασκήσετε και πάλι τα καθήκοντα του Διευθυντή;

Στην τελευταία ερώτηση για το αν θεωρείτε ότι η σχολική ηγεσία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και ουσιαστικότερους παράγοντες, οι οποίοι διέπουν τη λειτουργία μιας αποτελεσματικής Σχολικής Μονάδας; 27 Διευθυντές την κατατάσσουν σε πολύ σημαντικό παράγοντα και 25 σε πάρα πολύ σημαντικό. Ελάχιστοι είναι οι Διευθυντές (4) οι οποίοι θεωρούν την Σχολική Ηγεσία ως μέτριο παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία ενός σχολείου και κανείς ως μηδενικό ή λιγιστό (Γράφημα 6.37.).



Γράφημα 6.37. : Θεωρείτε ότι η σχολική ηγεσία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και ουσιαστικότερους παράγοντες , οι οποίοι διέπουν τη λειτουργία μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από πληθώρα ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί, οι Διευθυντικές θέσεις στα σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Ελλάδας κατέχονται από άντρες παρόλο που το επάγγελμα του εκπαιδευτικού Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης θεωρείται κατά κόρον γυναικείο. Οι θέσεις στελεχών στην παρούσα ερεύνα επιβεβαιώνουν αυτή την άποψη, φέρνοντας σε ποσοστό 66% τους άντρες να κατέχουν τη θέση του Διευθυντή στη Σχολική Μονάδα του Νομού Ηρακλείου.

Ο Καμπουρίδης (2004) αναφέρει πως στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα το ποσοστό των γυναικών διευθυντριών έχει αυξηθεί συγκριτικά με το παρελθόν, αν και είναι ακόμη μικρό σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών εκπαιδευτικών και προβλέπεται ότι στο κοντινό μέλλον θα υπάρξει μια προθυμία των γυναικών να καταλαμβάνουν βασικές διοικητικές θέσεις στο εκπαιδευτικό σύστημα (Ανδρικογιαννοπούλου, 2010, σελ.322). Το 34% λοιπόν των Διευθυντριών της έρευνας έρχεται να ενισχύσει την άποψη αυτή και να υπενθυμίσει τις νέες επιταγές στο χώρο της εργασίας, με τη γυναίκα και τον άντρα να βρίσκονται στο ίδιο σημείο διεκδίκησης ανώτατων θέσεων και στον τομέα της εκπαίδευσης.

Όσον αφορά την εκπαίδευση τους, οι περισσότεροι Διευθυντές/ντριες είναι κάτοχοι Πτυχίου Παιδαγωγικής Ακαδημίας και έχουν πραγματοποιήσει Εξομοίωση πτυχίου. Το 39,3% κατέχει δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ και το 25% έχει πραγματοποιήσει Μεταπτυχιακές σπουδές. Μόλις πέντε (5) είναι οι Διευθυντές/ντριες που έχουν επιλέξει Μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης, ποσοστό που μόλις φτάνει το 9% επί του συνόλου. Ως προς την κτήση πτυχίου Ηλεκτρονικών Υπολογιστών το ποσοστό εκτοξεύεται στο 91%, μια και 51 από τους 56 Διευθυντές/ντριες κατέχουν πτυχίο στον τομέα αυτό.

Προχωρώντας την έρευνα και εξετάζοντας τους λόγους επιλογής της συγκεκριμένης θέσης, η πλειοψηφία (73,2%) επέλεξε να ασκήσει τα καθήκοντα του Διευθυντή για λόγους προσφοράς στο χώρο της εκπαίδευσης. Οικονομικοί λόγοι και διοικητική εμπειρία για ανέλιξη ενδιαφέρουν σε ποσοστό 19,6% τους ερωτηθέντες. Επιλογή λόγω κοινωνικής αναγνώρισης και καταξίωσης έκαναν μόνο άντρες(8,9%) φανερώνοντας έτσι την μεγαλύτερη ανάγκη του αρσενικού φύλου για αναγνώριση του ίδιου και του έργου του από το κοινωνικό σύνολο. Συμπερασματικά πρόκειται λοιπόν για μία συνειδητή επιλογή από μέρους των ατόμων του δείγματος με πρωταρχικό σκοπό να προσφέρουν στην εκπαίδευση από διαφορετική θέση.

Συγκεκριμένη είναι η άποψη σχετικά με την σαφήνεια στον καθορισμό των αρμοδιοτήτων του Διευθυντή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης από την υπάρχουσα νομοθεσία. Ποσοστό 53,6% θεωρεί ότι οι αρμοδιότητες δεν παρουσιάζονται με ξεκάθαρο τρόπο από τους νομοθέτες οδηγώντας συχνά σε επικαλύψεις και αδικαιολόγητη αύξηση των αρμοδιοτήτων αυτών. Το υπόλοιπο 46,4% πιστεύει ότι οι αρμοδιότητες τους ορίζονται ξεκάθαρα από την Εκπαιδευτική νομοθεσία.

Η πολυνομία και η εκπαιδευτική πολιτική των κυβερνήσεων που εναλλάσσονται με πολύ γρήγορο ρυθμό τις τελευταίες δεκαετίες στον ελληνικό χώρο είναι ίσως η αιτία

του παραπάνω αποτελέσματος. Νέοι νόμοι, οι οποίοι συχνά ημιαμφισβητούνται ή δεν εφαρμόζονται καθόλου, με συμπληρωματικές διατάξεις και εγκυκλίους καταφτάνουν καθημερινά στα γραφεία των Διευθυντών/ντριών. Η κωδικοποίηση της υπάρχουσας νομοθεσίας για θέματα διοίκησης, η αναθεώρησή της όπου είναι αναγκαία, η πρόβλεψη κανονισμών λειτουργίας των παραπάνω θεσμοθετημένων οργάνων με την έκδοση κατ' εξουσιοδότηση του νόμου Προεδρικών Διαταγμάτων, η αναλυτική διατύπωση και θεσμοθέτηση κανόνων λειτουργίας του Διευθυντή, αποτελούν προτάσεις σχετικές με τις αρμοδιότητες των Διευθυντών/ντριών που παρουσιάζονται στο διαδικτυακό τόπο ανοιχτών διαβουλεύσεων του Υπουργείου Πολιτισμού, Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Ο ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας δεν πρέπει να περιορίζεται στη διεκπεραίωση διοικητικών θεμάτων αλλά θα πρέπει να έχει μια πιο ουσιαστική παρουσία στη Σχολική Μονάδα. Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών, η διαχείριση κρίσεων, η πρόληψη προβλημάτων, η δημιουργία φιλικού κλίματος και η μετάδοση της αποστολής του σχολείου στο προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές σε συνδιασμό με τη δέσμευση προς αυτήν, αποτελούν ηγετικές ικανότητες που αναγνωρίζονται από τα άτομα του δείγματος της έρευνας. Η πλειοψηφία θεωρεί ότι ο/η Διευθυντής/ντρια πρέπει σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό να χειρίζεται κατάλληλα το εξωτερικό περιβάλλον του Σχολείου και να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς μέσω επαίνου, ενθάρρυνσης, ενημέρωσης και διάθεσης χρόνου σε αυτούς προκειμένου να αντιμετωπιστούν προβλήματα που έχουν προκύψει. Η επιχειρηματολογία, η πειθώ και το προσωπικό κύρος σε συνδυασμό με το πάθος που πρέπει να χαρακτηρίζει ένα Διευθυντή, αποτελούν ηγετικά χαρακτηριστικά, που με βάση τα δεδομένα της έρευνας, πρέπει να διέπουν το πρόσωπο του/της Διευθυντή/ντριας.

Δύο ακόμα βασικές ηγετικές ικανότητες με υψηλά ποσοστά αναγνώρισης αποτελούν η ενεργός συμμετοχή του/της Διευθυντή/ντριας στον προγραμματισμό της Σχολικής Μονάδας και η δημιουργία αποτελεσματικών διαδικασιών κατά τη λήψη αποφάσεων προσανατολισμένων στους προκαθορισμένους στόχους.

Όσον αφορά την ηγετική ικανότητα του να ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής καθοδήγησης ώστε να προετοιμάσει τους εκπαιδευτικούς για την προαγωγή τους σε διευθυντικές θέσεις στο μέλλον, παρατηρείται πως οι Διευθυντές θεωρούν ότι δεν αποτελεί κομμάτι του ρόλου που έχουν αναλάβει. Μάλιστα ποσοστό της τάξεως του 41% θεωρεί πως δεν είναι καθόλου σημαντική ή είναι λίγο. Η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 30,4% θεωρεί πως είναι μία ικανότητα την οποία ο Διευθυντής πρέπει να κατέχει σε μέτριο βαθμό, οδηγώντας στο συμπέρασμα πως οι Διευθυντές παραμένουν προσκολλημένοι στις σχέσεις που αναπτύσσουν με τους εκπαιδευτικούς στο παρόν, οι οποίες συνδέονται άμεσα με τη βοήθεια και την εμπνευση που μπορούν να τους προσφέρουν σε σχέση με τις διδακτικές - παιδαγωγικές τους ανάγκες και δυσκολίες.

Άμεση σχέση με το παραπάνω συμπέρασμα έχουν και οι απαντήσεις που αφορούν την ηγετική ικανότητα του να κατανέμουν το διδακτικό και εξωδιδακτικό έργο του σχολείου μεταξύ των διδασκόντων, πρώτα σύμφωνα με τα προσόντα τους και ύστερα μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες. Παρόλο που η πλειοψηφία (33,9%) το θεωρεί πολύ σημαντική ικανότητα, το 21,4% πιστεύει σε μέτριο βαθμό σε αυτή την ικανότητα, ενώ υπάρχει και ένα 9% που το θεωρεί λίγο σημαντικό. Με άλλα λόγια οι Διευθυντές/ντριες παρουσιάζονται επιφυλακτικοί στο να αποβάλλουν στερεότυπες και εθιμοτυπικές διαδικασίες, παρόλο που οι ίδιοι παραδέχονται πως συχνά τους δημιουργούν προβλήματα (Πίνακας 6.4.).

Στο ίδιο συμπέρασμα μας οδηγεί και η πρόθεση των Διευθυντών/ντριών να δημιουργήσουν αλλαγές και να εφαρμόσουν ριζοσπαστικές λύσεις, με το 21,4% να δείχνει δυσπιστία και μετριοπάθεια στην ηγετική αυτή ικανότητα.

Η ηγετική ικανότητα του να κάνει προσωπικές επαφές και να συνδέει στενά τους συνεργάτες του δεν χρίζει πλήρως της αποδοχής των Διευθυντών/ντριών, ενώ πιο θετικά βλέπουν τη διάθεση ευρύτητας γνώσεων και καλής πληροφόρησης για τις σύγχρονες εκπαιδευτικές τάσεις και τις γνώσεις πάνω στη Διοίκηση και Ηγεσία. Ένας στους δύο Διευθυντές θεωρεί ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό να λειτουργεί ως πηγαίο άτομο και να μην έχει ελεγκτικές τάσεις καθώς και να φροντίζει το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα παιδαγωγικά, διοικητικά και επιστημονικά.

Η πλειοψηφία των ατόμων του δείγματος πιστεύει πως ο Διευθυντής πρέπει να προωθεί τους στόχους του Υπουργείου Παιδείας, διατηρώντας μια επιφυλακτικότητα. Το ίδιο ισχύει και για τις γνώσεις που πρέπει να έχει.

Οι σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι Διευθυντές Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης φαίνεται να είναι η γραφειοκρατία με ποσοστό 50% και οι ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι με 41%, δύο προβλήματα τα οποία έχουν να κάνουν με κρατικά ζητήματα και όχι με χειρισμούς που συνδέονται άμεσα με το πρόσωπο του εκάστοτε Διευθυντή. Στη συνέχεια ακολουθούν οι δυσκολίες στη σχέση μεταξύ εκπαιδευτικού, γονέα και κοινωνίας (35,7%) και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της Σχολικής Μονάδας (30,4%) (Γράφημα 6.34.).

Η κατάρτιση των Διευθυντών/ντριών σε θέματα Εκπαιδευτικής Διοίκησης και Ηγεσίας αναγνωρίζεται σε πολύτιμο βοήθ από το 89,3% αυτών, ενώ σύμφωνο είναι το 87,5% στο να καταρτιστεί το σύνολο των εκπαιδευτικών της Σχολικής Μονάδας σε θέματα ηγεσίας, προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα στη διοίκηση αυτής.

Παρόλο που οι Διευθυντές/ντριες θεωρούν σχεδόν επιτακτική την ανάγκη για επιμόρφωση πάνω σε θέματα Διοίκησης και Ηγεσίας για μια αποτελεσματικότερη Σχολική Μονάδα, παρόλα αυτά το 69,6% έχει λάβει μέρος σε κάποιου είδους επιμόρφωση πάνω στον τομέα αυτό. Το ρόλο του επιμορφωτή για την πλειοψηφία έχει αναλάβει το Περιφερειακό Επιμορφωτικό Κέντρο (ΠΕΚ) και το διδασκαλείο (ΜΔΔΕ). Ο βαθμός ικανοποίησης περιορίζεται στο μέτριο το ίδιο και η θετική συμβολή στην άσκηση του διευθυντικού ρόλου.

Η επιτακτική ανάγκη λοιπόν για υψηλού επιπέδου επιμόρφωση απορρέει από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας με σκοπό τη δημιουργία της νέας γενιάς Διευθυντών - Ηγετών. Μία επιμόρφωση συνεχής και όχι τμηματική, ουσιαστική και όχι επιφανειακή, μία επιμόρφωση στην οποία θα λαμβάνουν μέρος όλοι οι εκπαιδευτικοί, χωρίς επιλογές, προϋποθέσεις και προτεραιότητες.

Η επιμόρφωση δεν θα πρέπει φυσικά να περιοριστεί σε παράθεση ή ανάλυση θεωριών σχετικών με την Ηγεσία και Διοίκηση, δίνοντας στείρες γνώσεις στους επιμορφωμένους αλλά σε βιωματικές διαδικασίες και σε μελέτη περιπτώσεων (case study). Μία πρόταση αποτελεί η συνεργασία Σχολικών Μονάδων με αντίστοιχες Σχολές Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και η δημιουργία ομάδων συνεργασίας, συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων μεταξύ σχολείων σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο με στόχο την πιο αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων.

Ερευνώντας τα πιο σημαντικά θέματα/αντικείμενα στα οποία οι Διευθυντές επιθυμούν να επιμορφωθούν, παρατηρείται πως η Διοίκηση της Εκπαίδευσης (48,2%), η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (32,1%), η Διαχείριση Κρίσεων (32,1%) και η Διαχείριση Γονέων (26,8%) αποτελούν τις τέσσερις επιλογές με τα μεγαλύτερα ποσοστά της έρευνας (Γράφημα 6.35.). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως ενώ η γραφειοκρατία αποτελεί το μείζον πρόβλημα κατά την άσκηση του έργου τους (Γράφημα 6.34.), οι ερωτώμενοι επιλέγουν σε πολύ μικρό ποσοστό να επιμορφωθούν πάνω στο θέμα αυτό ώστε να προσπαθήσουν να ξεπεράσουν το

πρόβλημα αυτό. Ακριβώς αντίθετη πορεία ακολουθεί η Διοίκηση της Εκπαίδευσης, η οποία δεν παρουσιάζεται ως ιδιαίτερο πρόβλημα για τους Διευθυντές, παρόλα αυτά ένας στους δύο επιθυμεί να επιμορφωθεί πάνω σε αυτόν τον τομέα. Η σημαντικότητα λοιπόν που προσδίδεται στον τομέα Εκπαιδευτικής Διοίκησης είναι φανερή και η παραδοχή του ρόλου που αυτή παίζει στην αποτελεσματική λειτουργία της Σχολικής Μονάδας επίσης.

Την ίδια αποδοχή δεν φαίνεται ότι δέχεται και η Σχολική Ηγεσία, αφού ναι μεν οι ερωτώμενοι τη θεωρούν με ποσοστό 44,6% ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες, οι οποίοι διέπουν τη λειτουργία μιας αποτελεσματικής Σχολικής Μονάδας, όμως εύκολα διακρίνεται η επιφυλακτικότητα και η διστακτικότητα τους προς το ρόλο που παίζει στην εύρυθμη λειτουργία μιας Σχολικής Μονάδας. Θεωρούν λοιπόν πως η Σχολική Διοίκηση κατέχει ουσιαστικότερη θέση και αναγνωρίζουν απόλυτα το ρόλο της, φέρνοντας σε δεύτερη θέση την Σχολική Ηγεσία.

Κατά την ιεράρχηση προτάσεων που οι Διευθυντές/ντριες πιστεύουν πως θα μπορούσαν να βοηθήσουν στο έργο τους, στη πρώτη θέση επιλέγεται από το 35,7% η συνεχής επιμόρφωση των Διευθυντών/ντριών σε θέματα Διοίκησης και Ηγεσίας μέσω σεμιναρίων . Ακολουθεί η μείωση της γραφειοκρατίας και η πλήρης αυτονομία του Διευθυντή σε συνδυασμό με την ικανότητα να ορίζει μόνος του τις διαδικασίες λειτουργίας του σχολείου. Η επιμόρφωση και η αυτονομία - ανεξαρτησία του Διευθυντή με άμεση μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών είναι ο τρόπος με τον οποίο θα μπορούσε να προσφερθεί ψηλότερη ποιότητα στην Εκπαιδευτική Διοίκηση. Επιπλέον ο Διευθυντής παρουσιάζεται έτοιμος να αναλάβει ενεργό ρόλο σε όλο αυτό, οργανώνοντας ολόκληρη τη λειτουργία του Σχολείου με πλήρη αυτονομία. Αντίφαση προκαλεί το γεγονός πως δεν είναι ακόμα σε θέση να προβεί σε ριζοσπαστικές λύσεις και αλλαγές.(ερώτημα 7, υποερώτημα 11).

Ως κατακλείδα παρουσιάζεται το ποσοστό των Διευθυντών/ντριών που επιθυμούν να ασκήσουν και πάλι τα καθήκοντα του Διευθυντή. Το 66% εκφράζει την επιθυμία για συνέχιση της θητείας του, οδηγώντας στο συμπέρασμα πως αρκετοί είναι αυτοί που συνειδητά δεν θα ήθελαν να συνεχίσουν να ασκούν τα διευθυντικά τους καθήκοντα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Ελληνόγλωσση

Ακριβός, Χ. & Ψαρόπουλος, Χ. (2008). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες στο χώρο της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων

Ανδρικογιαννοπούλου, Α. (2010). "Διερεύνηση των Αντιλήψεων των Εκπαιδευτικών σχετικά με την παρουσία των δύο φύλων στην Οργάνωση και Διοίκηση των Σχολικών Μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: η περίπτωση του Ν.Αχαΐας στις κρίσεις του 2007". *Διπλωματική εργασία*. Πανεπιστήμιο Πάτρας

Ανδρέου, Απ. & Παπακωσταντίνου, Γ.(1994). *Εξουσία ,Οργάνωση και Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Αθήνα: Λιβάνη

Άνθης, Χ. & Κακλαμάνης, Θ. (2006). *Διοίκηση Σχολικών Μονάδων: κοινωνικές δεξιότητες ηγετικών στελεχών στην Εκπαίδευση, πρακτικά συνεδρίου « Το Ελληνικό Σχολείο και οι προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας»*. Ιωάννινα

Άνθης, Χ., Κακλαμάνης, Θ. (2005). Ηγετικά στελέχη στην εκπαίδευση: Από τη θεωρία στην πράξη, *πρακτικά συνεδρίου «Διοίκηση Α'Βάθμιας & Β'Βάθμιας Εκπαίδευσης»*, τόμος ΙΙ, σ. 108-119, Άρτα

Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ. (2005). «Ο διευθυντής - ηγέτης», *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 10, σ.121-127

Γιαννικοπούλου, Φ. (2011). «Διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντών των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της περιοχής Πατρών». *Διπλωματική εργασία*. Πανεπιστήμιο Πάτρας

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

Δημητρόπουλος, Ε. (2002). *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση - Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου*. Αθήνα: Γρηγόρη

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην

Θεοδωράκος, Ε. (1998). *Οργάνωση και Διοίκηση Ι*. Πάτρα

Κατσαρός, Ι.(2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Κιρκιγιάννη Φ. (2011). «Ο Αποτελεσματικός Διευθυντής του Σχολείου», *Τα εκπαιδευτικά*, 99-100, σ. 101-103

Κουζάλης, Α. (2005). «Ποιοτική Εκπαίδευση», *Κλείσιμο εργασιών στο ΙΕ' Εκπαιδευτικό Συνέδριο Δ/ντών Δημοτικής*

Κριεμάδης, Θ. (2013). «Διοίκηση Σχολικών Μονάδων», *Newsletter*, 1,σ. 14

- Κυδωνιάτης, Φ. (2005). Ένθετο «Ανοιχτό MBA», ΤΑ ΝΕΑ, Δημοσιογραφικός οργανισμός Λαμπράκη Α.Ε
- Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). *Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Παπαζήση
- Μαυρογιώργος, Γ. (1999). «Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα», Στο Ρέππα Α., Ανθόπουλος Σ. & Κατσουλάκη Σ. (επιμ.), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Τόμος Β', Πάτρα, ΕΑΠ, σ. 142
- Μούζα- Λαζαρίδη, Α.- Μ. (2013). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Ζυγός
- Μπαμπινιώτης, Γ. Δ.(1998). *Λεξικό της νέας ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας
- Μπουραντάς, Δ. (1992). *Management: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Team
- Μπουραντάς, Δ. & Βάθης, Α & Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική
- Μπουρής, Ι. (2008). *Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων
- Παπαδημητρόπουλος, Δ. (2003). «Η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, Θεωρία και Πράξη», *Διοικητική Ενημέρωση*, 25, σ. 5-31
- Πετρώφ, Γ. & Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ : η ελληνική προσέγγιση*. Αθήνα: Rosili
- Σαϊτής, Χ. (1997). «Σκέψεις για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση», *Δημόσιος Τομέας*, 127, σ. 33-38
- Σαϊτής, Χ. (2002). «Οργανωτικός Σχεδιασμός του Σχολικού Συστήματος: Με πολλά ή λίγα επίπεδα διοίκησης», *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 124, σ. 71
- Σαϊτής, Χ.(2007). *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαϊτής, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ- Π.Ι
- Σαρμανιώτης, Χρ. (2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γκιούρδας
- Σιάπκα, Μ.(2011). *Ο ρόλος του Διευθυντή στο Αποτελεσματικό Σχολείο*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων
- Φασουλής, Κ. (2001). «Η ποιότητα στη Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της Εκπαίδευσης - Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» Δ.Ο.Π.», *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 4, σ. 187-188
- Χατήρα, Κ.Δ. (2011). *Θεωρίες Προσωπικότητας & Ατομικές διαφορές*, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Κρήτης: Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Ψυχολογίας, σ. 69-70

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Interbooks

Β. Ξενόγλωσση

Aldag, R.L. & Stearns, T.M. (1991). *Management*. Dallas: South Western Publishing Co

Cattell, R. (1954). *The description of personality: Basic traits resolved into cluster*. H.P.A: American psychological association.

Cohen, W. A. (1990). «The art of the leader». Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall

Conger, J. & Kanungo, R. (1988), Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership. In J.A. Conger, R.N. Kanungo, and Associates (Eds.). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (pp. 78-97). San Fransico, CA: Jossey Bass.

Hargreaves, D. & Hopkins, A. (1998). *The Empowered School*. London: Cassell,

Heifetz R. and Laurie D. (1997), «The Work of Leadership», *Harvard Business Review*, p.p. 124-134

Lock, D. (1997). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Έλλην

Maslow, A. (1964). *Motivation and Personality*. N. York: Harper and Row

Montana, P. & Charnov, H. B. (2011). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος

Muczyk, J.P. & Steel, R.P. (1998). «Leadership Style and the Turnaround Executive», *Business Horizons*, March-April, p.p. 39-46

Rauch, C. & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership, In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.) *Leaders and Managers: International perspective on managerial behavior and leadership*, Elmsford. New York: Pergamon, p.p. 46

Stoner, J.A.F. & Freeman, R.E. & Gilbert, JR. (1995). «Management», Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall

Watkins, P. A. (1986). «Critical Review of Leadership Concepts and Research, The Implementation for Educational Administration», *Deakin University Press*, Geelong, p.p.34

Wehrich, H. & Koontz. H. (1993), *Management: A Global Perspective*, New York: McGrawHill

Zaleznik, A. (2004). «Managers and Leaders: Are They Different?», *Harvard Business Review*, 82(1), p.p.74-81.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ανώνυμα από τους διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Ηρακλείου. Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Στόχος του είναι η διερεύνηση των θεμάτων που σχετίζονται με τη Διοίκηση και Ηγεσία Εκπαιδευτικών Μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού.

ΜΕΡΟΣ Ι : Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο:

Άντρας

Γυναίκα

2. Ηλικία:

35-40 41-46 47-52 53 και άνω

3. Εκπαίδευση:

Πτυχίο Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης	
Εξομοίωση	
Μετεκπαίδευση (Διδασκαλείο)	
Άλλο πτυχίο ΑΕΙ / ΤΕΙ	
Μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης	
Μεταπτυχιακές σπουδές	
Διδακτορική Διατριβή	
Πιστοποίηση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών	
Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)	

4. Είστε κάτοχος πτυχίου Ηλεκτρονικών Υπολογιστών;

Ναι Όχι

ΜΕΡΟΣ II : ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

5. Αποφασίσατε να γίνετε διευθυντής επειδή: (επιλέξτε τα δυο που θεωρείτε πιο σημαντικά για εσάς)

Σας ενδιαφέρει να προσφέρετε στο χώρο της εκπαίδευσης	
Θέλετε να αποκτήσετε διοικητική εμπειρία για ανέλιξη	
Για οικονομικούς λόγους	
Για κοινωνική αναγνώριση και καταξίωση	
Άλλο (αναφέρατε)	

6. Θεωρείτε ότι οι αρμοδιότητες του Διευθυντή στο Δημοτικό Σχολείο καθορίζονται με σαφήνεια από την υπάρχουσα νομοθεσία;

Ναι

Όχι

7. Θεωρείτε ότι ο Διευθυντής του Σχολείου πρέπει να: (Βάλτε σε κύκλο την απάντησή σας)

1=Καθόλου 2= Λίγο 3= Μέτρια 4= Πολύ 5=Πάρα Πολύ

1. Παρακινεί τους δασκάλους προκειμένου να αναλάβουν δημιουργικές πρωτοβουλίες.	1	2	3	4	5
2. Ενεργεί ως παράγοντας διοικητικής ανάπτυξης και διοικητικής καθοδήγησης ώστε να προετοιμάσει τους εκπαιδευτικούς για την προαγωγή τους σε διευθυντικές θέσεις στο μέλλον.	1	2	3	4	5
3. Χειρίζεται σωστά τις διαφορές που παρουσιάζονται στο σχολικό περιβάλλον.	1	2	3	4	5
4. Προλαμβάνει τα προβλήματα του σχολείου.	1	2	3	4	5
5. Χειρίζεται κατάλληλα το εξωτερικό περιβάλλον (οικογένεια, Ο.Τ.Α. κλπ), έτσι ώστε οι διάφοροι φορείς του να αισθάνονται μέρος του σχολείου και να συνεισφέρουν σ αυτό.	1	2	3	4	5
6. Καλλιεργεί τον αμοιβαίο σεβασμό και προάγει το ζεστό, φιλικό και ευνοϊκό κλίμα.	1	2	3	4	5
7. Μεταδίδει την αποστολή του σχολείου στο προσωπικό, σε γονείς, στους μαθητές και εμπνέει τη δέσμευση προς αυτήν.	1	2	3	4	5
8. Χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό.	1	2	3	4	5
9. Κατανέμει το διδακτικό και εξωδιδακτικό έργο του σχολείου μεταξύ των διδασκόντων, πρώτα σύμφωνα με τα προσόντα τους και ύστερα μέσα από δημοκρατική διαδικασία.	1	2	3	4	5
10. Προτείνει δημιουργικές αλλαγές και εφαρμόζει ριζοσπαστικές λύσεις.	1	2	3	4	5
11. Υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς μέσω επαίνου, ενθάρρυνσης, ενημέρωσης και διάθεσης χρόνου σε αυτούς για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	1	2	3	4	5
12. Διαθέτει ευρύτητα γνώσης και είναι καλά πληροφορημένος για τις σύγχρονες εκπαιδευτικές τάσεις.	1	2	3	4	5

13. Κάνει προσωπικές επαφές και συνδέει στενά τους συνεργάτες του.	1	2	3	4	5
14. Λειτουργεί ως ένα πηγαίο άτομο και όχι ως ελεγκτής, καλλιεργώντας τέτοιες σχέσεις ώστε το προσωπικό να απευθύνεται σε αυτόν όταν απαιτείται.	1	2	3	4	5
15. Νοιάζεται με πάθος για το σχολείο του.	1	2	3	4	5
16. Φροντίζει, ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, αλλά και του ίδιου, σε θέματα παιδαγωγικά, διοικητικά και επιστημονικά.	1	2	3	4	5
17. Προωθεί τους εκπαιδευτικούς στόχους του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, συνεργαζόμενος με κάθε εμπλεκόμενο στη διαδικασία του εκπαιδευτικού έργου.	1	2	3	4	5
18. Συμμετέχει ενεργά στον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας.	1	2	3	4	5
19. Δημιουργεί το όραμα του σχολείου.	1	2	3	4	5
20. Επιχειρηματολογεί, πείθει και διαθέτει προσωπικό κύρος	1	2	3	4	5
21. Δημιουργεί αποτελεσματικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων και εστιάζει στους καθορισμένους στόχους.	1	2	3	4	5
22. Έχει γνώσεις πάνω στη Διοίκηση και την Ηγεσία.	1	2	3	4	5

8. Θεωρείτε ότι η κατάρτιση των Διευθυντών σε θέματα Εκπαιδευτικής Διοίκησης και Ηγεσίας βοηθά στην άσκηση του έργου του Διευθυντή;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

9. Θεωρείτε ότι μία κατάρτιση όλων των εκπαιδευτικών σε θέματα ηγεσίας θα βοηθούσε στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των σχολικών μονάδων;

Ναι Όχι

10. Έχετε λάβει μέρος έως τώρα σε κάποιου είδους επιμόρφωση πάνω σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης;

Ναι Όχι

10. α. Αν ναι, ποιος ήταν ο φορέας επιμόρφωσης;

	Φορέας
Περιφερειακό Επιμορφωτικό Κέντρο (ΠΕΚ)	
Διδασκαλείο (ΜΔΔΕ)	
Μεταπτυχιακό πρόγραμμα ΑΕΙ	
Σεμινάρια ΥΠΟΠΕΘ	
Άλλο (αναφέρατε)	

10.β.Κατά πόσο μείνατε ικανοποιημένος/η από την επιμόρφωση αυτή;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

10.γ.Κατά πόσο η επιμόρφωση συνέβαλε θετικά στην άσκηση του ρόλου σας ως Διευθυντής/τρια;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

11. Σημειώστε τις τέσσερις σημαντικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζετε κατά την άσκηση του έργου σας ως Διευθυντής/τρια.

A......

B......

Γ......

Δ......

12. Σημειώστε τα τέσσερα σημαντικότερα αντικείμενα /θέματα στα οποία θα θέλατε να επιμορφωθείτε και σχετίζονται με το έργο σας ως Διευθυντής/τρια.

A......

B......

Γ......

Δ......

13. Ιεραρχήστε (1-9) τις παρακάτω προτάσεις οι οποίες πιστεύετε πως θα βοηθούσαν στο έργο των Διευθυντών (1= το πιο σημαντικό, 2=το δεύτερο σημαντικό, 3 το επόμενο και λοιπά):

1. Η δωρεάν παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων στην Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία.	
2. Η συνεχής επιμόρφωση των διευθυντών σε θέματα Διοίκησης και Ηγεσίας μέσω σεμιναρίων.	
3. Η πλήρης αυτονομία στον Διευθυντή και η δυνατότητα να ορίζει μόνος του τις διαδικασίες λειτουργίας του σχολείου.	
4. Η μείωση της γραφειοκρατίας.	
5. Η διαφοροποίηση του συστήματος επιλογής Διευθυντών.	

6 Οι πιο συχνές αξιολογήσεις Διευθυντών.	
7. Η αλλαγή της κουλτούρας/φιλοσοφίας της αξιολόγησης των Σχολικών Μονάδων γενικότερα.	
8. Η καλύτερη χρηματοδότηση των σχολικών μονάδων.	
9. Η ύπαρξη καλύτερων σχέσεων με τους γονείς και την τοπική κοινωνία.	
10. Άλλο (αναφέρετε)	

14. Την επόμενη τετραετία επιθυμείτε να ασκήσετε και πάλι τα καθήκοντα του Διευθυντή;

Ναι

Όχι

15.Θεωρείτε ότι η σχολική ηγεσία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και ουσιαστικότερους παράγοντες , οι οποίοι διέπουν τη λειτουργία μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

Παράρτημα II: Συνοδευτική Επιστολή

Αγαπητή/έ συνάδερφε

Στο πλαίσιο των σπουδών μου στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου αποφάσισα να εκπονήσω την πτυχιακή εργασία με θέμα « Διοίκηση και Ηγεσία σε Σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Ηρακλείου».

Στην προσπάθεια μου να αποκτήσω όσο το δυνατόν ορθότερη και πληρέστερη άποψη σχετικά με τα θέματα που απασχολούν την έρευνα μου (ο ρόλος του διευθυντή, ηγετικές ικανότητες διευθυντών, δυσκολίες συστήματος διοίκησης εκπαιδευτικής μονάδας κ.α.) και προκειμένου να καταλήξω σε χρήσιμα ερευνητικά συμπεράσματα, αποφάσισα να επικοινωνήσω με τους διευθυντές όλων των σχολείων του Νομού Ηρακλείου.

Η παρούσα εργασία διερευνά αν ο διευθυντής της σχολικής μονάδας διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα, τις κατάλληλες ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες για να μπορέσει να εμπνεύσει τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς στο παιδαγωγικό τους έργο, να διοικήσει τη σχολική μονάδα την οποία διευθύνει και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο έργο του στο νέο σύγχρονο σχολείο.

Θα εκτιμούσα βαθύτατα εάν διαθέσετε την απαιτούμενη ώρα για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που εσωκλείω μαζί με αυτή την επιστολή. Η συμπλήρωση του γίνεται ηλεκτρονικά πατώντας στο παρακάτω link:

https://docs.google.com/forms/d/1qKSLVAnPmc-P8wrOF-D01YbAxtZnhEslUuo4WNGHfo/viewform?usp=send_form

Οι απαντήσεις που θα δώσετε θεωρούνται απόλυτα εμπιστευτικές και κανένα μέρος από αυτές δεν θα αναπαραχθεί ή επικοινωνηθεί σε τρίτους χωρίς σχετική άδεια.

Σε περίπτωση που επιθυμείτε να λάβετε αντίγραφο της πτυχιακής εργασίας ή & και των αποτελεσμάτων της έρευνας και των συμπερασματικών σχολίων - εισηγήσεων, παρακαλώ στείλτε μου e-mail στο sofiasakav@windowslive.com ή στο sofiasakave@gmail.com.

Με τιμή

Σακαβέλη Σοφία, Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

