



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»**

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Τίτλος: Συγκριτική Μελέτη Μοντέλου Διοίκησης  
Ιδιωτικής και Δημόσιας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης**

**Ευαγγελίδου Ευθυμία**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Σπυριδάκος Αθανάσιος**

**Ακαδημαϊκό Έτος 2015-2016**

## Πρόλογος

Η παρούσα πρωτότυπη, ερευνητική μεταπτυχιακή εργασία έχει ως θέμα τη συγκριτική μελέτη μοντέλου διοίκησης της Ελληνικής Πρωτοβάθμιας Ιδιωτικής και Δημόσιας εκπαίδευσης, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο Διαχείρισης Πολικότητας (Polarity Management) και διεξάγεται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος “ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ” της σχολής ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ του ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ.

Το έναυσμα για την εκπόνηση της εργασίας με το συγκεκριμένο θέμα, αποτέλεσε το γεγονός ότι στην εποχή μας το ενδιαφέρον για την εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία απασχολεί την πολιτική, την εκπαιδευτική και την επιστημονική κοινότητα λόγω της σπουδαιότητάς της, στην κατεύθυνση της βελτίωσης, της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος κάθε χώρας. Άλλωστε, το σχολείο, ως οργανισμός και ανοιχτό κοινωνικό σύστημα με αυξανόμενες απαιτήσεις, αναζητά επαναπροσδιορισμό και προσαρμογή στις επιταγές της σύγχρονης κοινωνίας και χρειάζεται την εκπαιδευτική ηγεσία ως καθοριστικό παράγοντα για τη βελτίωση του. Η σύγκριση ανάμεσα στα μοντέλα διοίκησης που εφαρμόζονται σε ένα Ιδιωτικό και σε ένα Δημόσιο σχολείο με στόχο την ποιότητα των εκπαιδευτικών παροχών είναι επίκαιρη και πρόσφορη για ενδελεχή διερεύνηση και μελέτη, δεδομένου ότι δεν υπάρχουν επαρκείς μελέτες σε αυτό το πεδίο.

Αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα της μεταπτυχιακής εργασίας μου, καθηγητή κ. Σπυριδάκο Αθανάσιο, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με αυτό το ενδιαφέρον και επίκαιρο θέμα, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και τα επιστημονικά μονοπάτια που έβαλε να βαδίσω.

Επίσης, επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους καθηγητές μου κ. Σαλμών Ιωάννη, κ. Ψαρομήλιγκο Ιωάννη και σε όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τη συμβολή τους στη διεύρυνση των επιστημονικών μου αναζητήσεων.

Ευχαριστώ το σύζυγο μου Γιώργο, τη σταθερά της ζωής μου για την αμέριστη συμπαράστασή του σε όλο ετούτο το εγχείρημά μου και τα παιδιά μου Χρήστο και

Διονύση – Φιλόδωρο, που μοιράστηκαν μαζί μου με αγάπη και κατανόηση, τη χαρά και την αγωνία της πνευματικής μου αυτής αναζήτησης.

Τέλος, μα όχι τελευταίους, μέσα από την καρδιά μου, ευχαριστώ την αδερφή μου Φανή, τον Γιάννη και τους γονείς μου, που στέκονται δίπλα μου αρωγοί, που με ενθαρρύνουν και με στηρίζουν σε κάθε μου προσπάθεια, σε κάθε μου βήμα.

*30/01/2017*

*Εύη Ευαγγελίδου*

Στη μητέρα μου Διονυσία

Στη μνήμη του πατέρα μου Φιλόδωρου

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Πρόλογος</b>	2
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b>	5
<b>Ευρετήριο Σχημάτων</b>	7
<b>Ευρετήριο Πινάκων</b>	8
<b>Ακρωνύμια</b>	9
1. Εισαγωγή	10
2. Αρχές Διοίκησης	12
2.1. Οργάνωση - Διοίκηση της Εκπαίδευσης	12
2.1.1. Σχεδιασμός - Προγραμματισμός	13
2.1.2. Οργάνωση	14
2.1.3. Διεύθυνση	15
2.1.4. Έλεγχος	15
2.1.5. Λήψη Αποφάσεων	15
2.2. Θεωρίες και Σχολές - Μοντέλα Διοίκησης- Management	16
2.2.1. Κλασική Διοίκηση	16
2.2.2. Νεοκλασική Διοίκηση	19
2.2.3. Σύγχρονη Διοίκηση	20
2.2.4. Διαφορές μεταξύ των τριών Σχολών	22
2.2.5. Σύγχρονα Μοντέλα Διοίκησης	23
2.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) – Total Quality Management (TQM)	29
2.3.1. Οι 14 Δείκτες Ποιότητας στην Εκπαίδευση κατά Deming	32
2.3.2. Οι 16 Δείκτες Ποιότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Εκπαίδευση	34
3. Ηγεσία στην Εκπαίδευση	36
3.1. Ηγεσία	36
3.2. Ορισμοί Ηγεσίας	36
3.3. Θεωρίες - Μοντέλα Ηγεσίας	40
3.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία	45
3.5. Δεξιότητες Διευθυντών και Στελεχών Εκπαίδευσης για Επιτυχημένη Ηγεσία	47
3.6. Θεσμός και Ρόλος Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης	51

4.	Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα	54
4.1.	Εκπαιδευτικό Σύστημα	54
4.1.1.	Εθνικές Ιδιαιτερότητες και Συγκλίσεις	55
4.1.2.	Αρχές και Στόχοι της Ελληνικής Εκπαίδευσης	57
4.1.3.	Δομή Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος	60
4.1.4.	Θεσμικό Πλαίσιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης	64
4.1.5.	Ιδιωτική εκπαίδευση	65
4.2.	Οργάνωση και Διοικητική Διάρθρωση της Ελληνικής Εκπαίδευσης	67
4.2.1.	Οργάνωση	67
4.2.2.	Διοικητική Διάρθρωση	68
5.	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)	75
5.1.	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς	75
5.2.	Μοντέλα Διαχείρισης Ζητημάτων Οργανισμών	78
5.2.1.	SWOT Analysis	78
5.2.2.	Balanced Scorecard (BSC)	82
5.2.3.	Polarity Management (Διαχείριση Πολικότητας)	85
6.	Συγκριτική Μελέτη Εκπαιδευτικών Διοικητικών Μοντέλων	88
6.1.	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Μοντέλων Διοίκησης	89
6.2.	Ενίσχυση Πλεονεκτημάτων	96
6.3.	Αποδυνάμωση Μειονεκτημάτων	103
6.4.	Κομβικές Παράμετροι Υβριδικής Λύσης	107
7.	Συμπεράσματα - Προτάσεις	111
8.	Παραρτήματα (Νομικό Πλαίσιο Λειτουργίας Ελληνικής Ιδιωτικής και Δημόσιας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης)	116
8.1.	Παράρτημα Α	116
8.2.	Παράρτημα Β	118
8.3.	Παράρτημα Γ	120
9.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	129

## Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα 1: Λειτουργίες της Διοίκησης.....	13
Σχήμα 2: Διαδικασία λήψης απόφασης .....	16
Σχήμα 3: Η Πυραμίδα ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.....	21
Σχήμα 4: Η διοικητική σχάρα: Οι πέντε τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς.....	41
Σχήμα 5: Δομή ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος .....	63
Σχήμα 6: Επίπεδα Διοίκησης της Εκπαίδευσης.....	69
Σχήμα 7: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων - Οργανόγραμμα (Α' Επίπεδο) .....	71
Σχήμα 8: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων - Οργανόγραμμα (Β' Επίπεδο).....	72
Σχήμα 9: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων - Οργανόγραμμα (Γ1' Επίπεδο) ....	73
Σχήμα 10: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων - Οργανόγραμμα (Γ2' Επίπεδο) ..	74
Σχήμα 11: Σχηματική παράσταση της ΔΑΠ.....	77
Σχήμα 12: Στρατηγικό Management και η Προσέγγιση του Balanced Scorecard .....	84
Σχήμα 13: Balanced Scorecard .....	85
Σχήμα 14: Βήματα διαχείρισης πολικότητας.....	87
Σχήμα 15: Κομβικές Παράμετροι Υβριδικής Λύσης.....	110

## Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας.....	31
Πίνακας 2: Διαφορές Διευθυντή/Προϊσταμένου και Διευθυντή/Ηγέτη .....	39
Πίνακας 3: Ανάλυση δυνατοτήτων - αδυναμιών .....	79
Πίνακας 4: Ανάλυση Ευκαιριών - Απειλών .....	80
Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Μοντέλων Διοίκησης.....	95
Πίνακας 6: Ενίσχυση Πλεονεκτημάτων .....	100
Πίνακας 7: Αποδυνάμωση Μειονεκτημάτων .....	106



## Ακρωνύμια

Ακρωνύμιο	Ερμηνεία
BSC	Balanced Scorecard
EQ	Συναισθηματική Νοημοσύνη
IQ	Δείκτης Νοημοσύνης
NPM	New Public Management
SWOT	Strength-Weakness-Opportunity-Threats
TQM	Total Quality Management
ΑΕΙ	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
ΑΠΣ	Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών
Δ.Ε.	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
ΔΕΠΠΣ	Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Σπουδών
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΑΠ	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΠΑΛ	Επαγγελματικό Λύκειο
ΙΕΚ	Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης
ΙΕΠ	Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής
ΜΚΟ	Μη Κυβερνητικός Οργανισμός
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΣΚ	Οργανισμός Σχολικών Κτηρίων
Π.Ε.	Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση
ΤΕΕ	Τεχνικά Επαγγελματικά Εκπαιδευτήρια
ΥΠΠΕΘ	Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων

## 1. Εισαγωγή

Ο ρόλος της ηγεσίας στην εκπαιδευτική διοίκηση έχει αποδειχθεί από σχετικές έρευνες πολύ σημαντικός παράγοντας για παροχή εκπαίδευσης ποιότητας.

Η παρούσα εργασία είναι μια συγκριτική μελέτη που στοχεύει στη διερεύνηση των διοικητικών μοντέλων της Ελληνικής Πρωτοβάθμιας Δημόσιας και Ιδιωτικής Εκπαίδευσης. Κύριο εργαλείο της μελέτης αποτελεί η διαχείριση πολικότητας, δεδομένου ότι και οι δύο διοικητικές πρακτικές είναι αλληλοεξαρτώμενες, γεγονός που δυσκολεύει την επιλογή της μιας ή της άλλης πλευράς, χωρίς να εξετάζονται λεπτομερειακά τα θετικά και τα αρνητικά τους σημεία.

Στόχος είναι η αξιοποίηση των θετικών στοιχείων των δύο μοντέλων, η αποφυγή των περιορισμών που επίσης παρουσιάζουν και η καταγραφή των κομβικών σημείων της υβριδικής λύσης.

Σημαντικός αρωγός σε αυτήν τη μελέτη αποτέλεσε η ενδελεχής επισκόπηση της κατάλληλης και σχετικής με το θέμα, ελληνόγλωσσης και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, ενώ παράλληλα εντοπίστηκε ότι υπήρχε έλλειψη ανάλογων σχετικών μελετών.

Για το σκοπό αυτό στην εργασία, παρουσιάζεται η διοικητική διάρθρωση, η δομή και οι ιδιαιτερότητες του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, με το νομικό πλαίσιο που το διέπει, αναλύονται οι σημαντικότερες θεωρίες της διοίκησης, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και τα ηγετικά μοντέλα αποτελεσματικής ηγεσίας/διοίκησης.

Επιπλέον παρουσιάζονται τα στρατηγικά εργαλεία που συντελούν στη λήψη αποφάσεων με έμφαση στη Διαχείρισης Πολικότητας, που αποτελεί και το κύριο εργαλείο αναζήτησης του καταλληλότερου τύπου διοίκησης για τη Πρωτοβάθμια εκπαίδευση, σύμφωνα με τα ελληνικά δεδομένα.

Συγκεκριμένα στο Κεφάλαιο 1, Εισαγωγή, περιγράφονται ο στόχος, οι σκοποί, τα εργαλεία, η μέθοδος που ακολουθεί η μελέτη και η περίληψη των Κεφαλαίων.

Στο Κεφάλαιο 2, Αρχές Διοίκησης, παρουσιάζονται οι βασικές αρχές της οργάνωσης και διοίκησης και αναλύονται οι λειτουργίες της διοίκησης,

προσανατολισμένες στην εκπαίδευση. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στις βασικότερες θεωρίες/σχολές διοίκησης και τις σύγχρονες διοικητικές τάσεις εστιάζοντας στη συστημική θεωρία και στη ΔΟΠ στην εκπαίδευση.

Το Κεφάλαιο 3, Ηγεσία στην Εκπαίδευση, πραγματεύεται το φαινόμενο της ηγεσίας, πλαισιωμένο από ηγετικά μοντέλα ενώ παρατίθενται οι Δεξιότητες των Διευθυντικών Στελεχών της Εκπαίδευσης που οδηγούν στην επιτυχημένη ηγεσία καθώς και ο θεσμικός και πολυδιάστατος ρόλος του Διευθυντή σχολικής μονάδας.

Το Κεφάλαιο 4, Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα, προσεγγίζει τη διαμόρφωση του εκπαιδευτικού συστήματος επικεντρώνοντας στις ιδιαιτερότητες, τις αρχές, τους στόχους και τη δομή του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, καθώς και του θεσμικού πλαισίου που διέπει τόσο την Ιδιωτική όσο και την Δημόσια Εκπαίδευση. Στο τέλος παρουσιάζεται το Οργανωτικό και Διοικητικό πλαίσιο της Ελληνικής Εκπαίδευσης.

Στο Κεφάλαιο 5, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), καταγράφονται τα χαρακτηριστικά της ΔΑΠ, προσανατολισμένα στην εκπαιδευτική μονάδα και αναπτύσσονται τα βασικά εργαλεία διαχείρισης πολύπλοκων ζητημάτων των οργανισμών, τα οποία βοηθούν στη λήψη αποφάσεων. Συγκεκριμένα, αυτά είναι: η SWOT Analysis, το BSC και το Polarity Management που αποτελεί και τη βασική μέθοδο της παρούσας συγκριτικής μελέτης.

Στο Κεφάλαιο 6, Συγκριτική Μελέτη Εκπαιδευτικών Διοικητικών Μοντέλων, αναπτύσσεται το Polarity Management για τα διοικητικά μοντέλα του Ιδιωτικού του και του Δημόσιου σχολείου, αναλύονται τα πλεονεκτήματα και των δύο, μαζί με τις προτάσεις ισχυροποίησης τους και τα μειονεκτήματα, μαζί με τις προτάσεις περιορισμού τους. Τελειώνοντας, καταλήγει στην εξεύρεση των κομβικών παραμέτρων της υβριδικής λύσης.

Τέλος, στο Κεφάλαιο 7, Συμπεράσματα - Προτάσεις, καταγράφονται τα συμπεράσματα της μελέτης των δύο διοικητικών μοντέλων και διατυπώνονται οι προτάσεις που η αξιοποίησή τους μπορεί να συντελέσει στην ανάδειξη ποιοτικής και αποτελεσματικής Ελληνικής Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

## 2. Αρχές Διοίκησης

### 2.1. Οργάνωση - Διοίκηση της Εκπαίδευσης

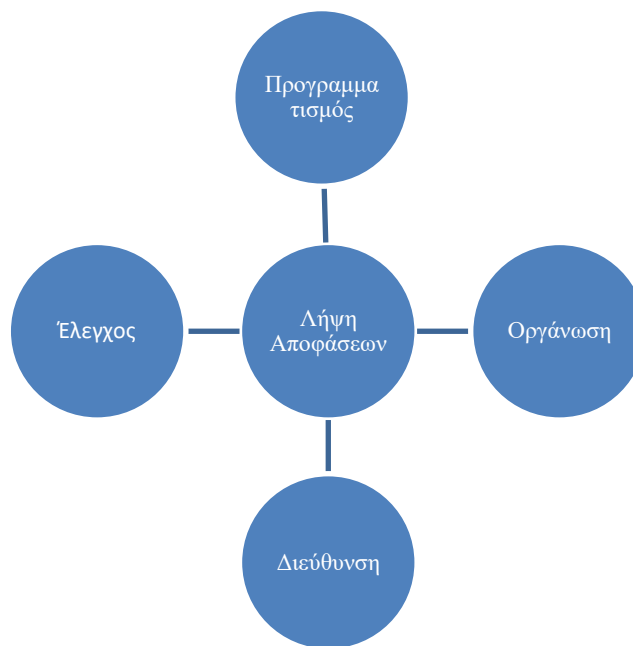
Η διεθνής ορολογία για τις έννοιες οργάνωση και διοίκηση αντιστοιχεί στους όρους Management (διαχείριση) και Administration (διοίκηση).

Το Management χαρακτηρίζεται από δύο κομβικά σημεία για μια επιχείρηση ή οργανισμό, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Η έννοια Administration (Διοίκηση) αποτελεί μια σημαντική και καθοριστική λειτουργία. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη λήψη των σημαντικών αποφάσεων ενός οργανισμού και αποτελεί ένα σύνολο διαδικασιών ή λειτουργιών με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αυτές οι λειτουργίες της διοίκησης είναι οι ακόλουθες:

1. Ο Σχεδιασμός - Προγραμματισμός
2. Η Οργάνωση
3. Η Διεύθυνση
4. Ο Έλεγχος

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες βρίσκονται σε σχέση αλληλεπίδρασης με τη λήψη αποφάσεων όπως διαφαίνεται από το Σχήμα 1:



**Σχήμα 1: Λειτουργίες της Διοίκησης**

### **2.1.1. Σχεδιασμός - Προγραμματισμός**

Ο σχεδιασμός - προγραμματισμός είναι το σχέδιο δράσης των ηγετικών στελεχών για την επιλογή μιας μελλοντικής διαδικασίας δράσης για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Η πορεία αυτής της λειτουργίας περιλαμβάνει σαφή σχέδια δράσης, ανάλογα με τους υλικούς και τους ανθρώπινους πόρους, καθορισμό στόχων, ορθή λήψη απόφασης ανάμεσα σε όλες τις εναλλακτικές λύσεις και συντονισμό ενεργειών για την υλοποίηση των στόχων.

Στη Δημόσια Εκπαίδευση ο σχεδιασμός - προγραμματισμός διακρίνεται:

- Στον καθορισμό της εκπαιδευτικής πολιτικής (έργο της Κυβέρνηση και της Βουλή)
- Στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της εκπαίδευσης (έργο του ΥΠΠΕΘ)
- Στον καθορισμό της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί για την επίτευξη των στόχων, από την ΚΥ του ΥΠΠΕΘ μέχρι το νηπιαγωγείο (Σαΐτης, Χ., 2000, σσ. 85-86).

### **2.1.2. Οργάνωση**

Η έννοια Management (διαχείριση) αποτελεί μια εκτελεστική λειτουργία και σημαίνει την πράξη ή τη λειτουργία βάσει της οποίας πραγματοποιούνται οι πολιτικές και τα σχέδια που έχουν αποφασιστεί από τη διοίκηση. Η οργάνωση αντιπροσωπεύει τις σχέσεις εξουσίας και ευθύνης ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας ή του οργανισμού που δραστηριοποιούνται για την υλοποίηση των σκοπών του οργανισμού και διέπεται από κανόνες που καθορίζουν τη δομή της. Οι οργανώσεις διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: την τυπική και την άτυπη.

#### **Τυπική οργάνωση**

Τυπική είναι η οργάνωση που σχεδιάζεται με σκοπό την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων έχει δομή και διέπεται από σκοπούς και κανόνες που προέρχονται από νομοθετικές διατάξεις. Η δημιουργία τυπικών οργανώσεων εξασφαλίζει την κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών, δεδομένου ότι η ανάπτυξη δράσης μέσα από τη συλλογικότητα και τη συνεργασία οδηγεί στην πραγματοποίηση καθορισμένων στόχων.

#### **Άτυπη οργάνωση**

Άτυπη είναι η οργάνωση εκείνη που δημιουργείται ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού με τη μορφή κοινωνικών σχέσεων και εντάσσεται στο πλαίσιο μιας τυπικής οργάνωσης λειτουργώντας συμπληρωματικά. Οι κανόνες της άτυπης οργάνωσης ορίζονται από το ηθικό και συναισθηματικό στοιχείο που διαμορφώνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Ανάλογα με τον τρόπο που μοιράζεται η εξουσία και η ευθύνη ανάμεσα στα μέλη μιας οργάνωσης, ένας οργανισμός μπορεί να έχει συγκεντρωτικό ή αποκεντρωτικό χαρακτήρα.

Στα συγκεντρωτικά συστήματα, κατά κύριο λόγο, οι ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες έχουν την εξουσία και την ευθύνη. Η κεντρική κρατική εξουσία είναι αρμόδια για την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας των κρατικών υπηρεσιών και τη διαχείριση όλων όσων αφορούν το κέντρο και την περιφέρεια.

Στα αποκεντρωτικά συστήματα η αρμοδιότητα και η ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων μεταβιβάζεται από την κεντρική κρατική εξουσία στον κρατικό διοικητικό μηχανισμό της περιφέρειας.

### **2.1.3. Διεύθυνση**

Η Διεύθυνση θεωρείται μια δύσκολη λειτουργία της διοίκησης που έργο της είναι η «μελέτη του ανθρώπου και της εργασιακής του συμπεριφοράς». (Σαΐτης, Χ., 2000, σ. 247).

Για την υλοποίηση των στόχων μιας οργάνωσης όπως και αυτής της εκπαίδευσης, τα ηγετικά στελέχη είναι αυτά που μέσα από την παροχή κινήτρων, την επιλογή του καλύτερου για κάθε περίπτωση μοντέλου διοίκησης και επικοινωνιακής πολιτικής, συντονίζουν τις ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού στην κατεύθυνση της υλοποίησης των στόχων και της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού.

Η αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων από τα ηγετικά – διοικητικά στελέχη προϋποθέτει ότι τα στελέχη διοίκησης έχουν αναπτυγμένη την αντιληπτική ικανότητα, την ικανότητα συνεργασίας και επαγγελματικής κατάρτισης και εφαρμόζουν το καταλληλότερο για κάθε περίπτωση μοντέλο ηγεσίας.

Στο κεφάλαιο 3, Ηγεσία στην Εκπαίδευση που ακολουθεί γίνεται εκτενέστερη αναφορά σε αυτήν την λειτουργία της διοίκησης.

### **2.1.4. Έλεγχος**

Μια επίσης σημαντική λειτουργία της διοίκησης είναι ο έλεγχος. Έλεγχος είναι η διαδικασία αποτίμησης και αξιολόγησης του έργου του οργανισμού. Εξετάζει, δηλαδή, σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκαν οι στόχοι που τέθηκαν κατά τον σχεδιασμό, ανατροφοδοτώντας τη διοίκηση για τα αποτελέσματα των δράσεων που εφαρμόστηκαν, με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας ή τον επαναπροσδιορισμό τους.

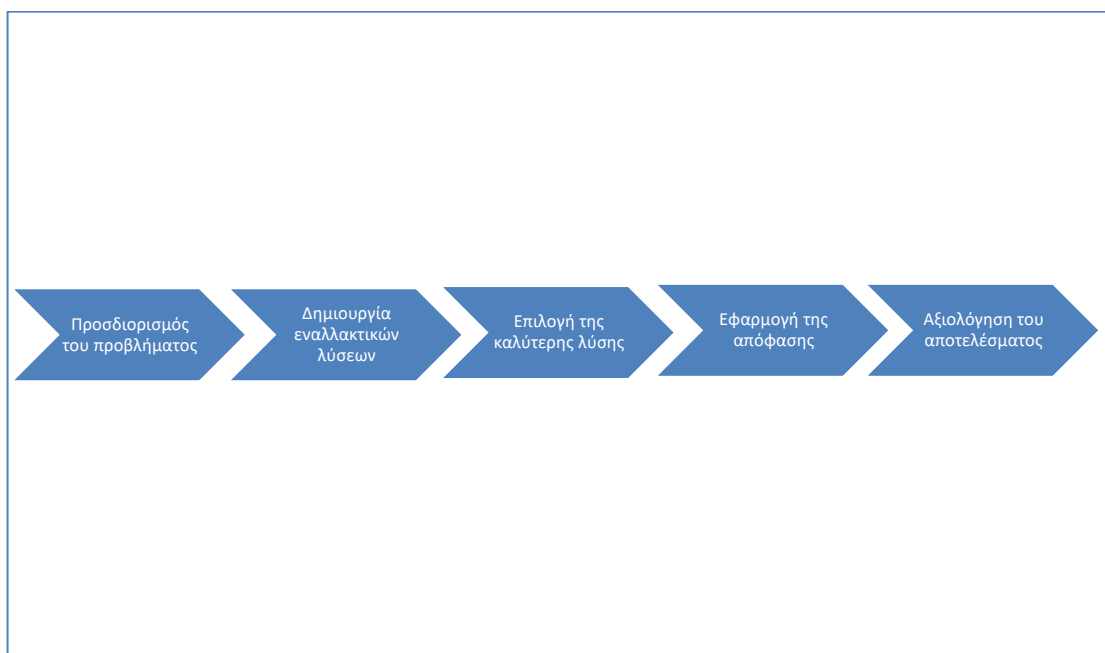
### **2.1.5. Λήψη Αποφάσεων**

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της διοίκησης και χαρακτηρίζεται ως μια διαδικασία επιλογής της καλύτερης λύσης,

μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, σε προβλήματα διοίκησης, με στόχο την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού.

Οι αποφάσεις μπορεί να είναι προγραμματισμένες ή απρογραμματίστες, ατομικές ή συλλογικές, στρατηγικές ή λειτουργικές.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων ακολουθεί την εξής πορεία (Σχήμα 2):



**Σχήμα 2: Διαδικασία λήψης απόφασης**

Σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στα Σύγχρονα Μοντέλα Διοίκησης του παρόντος κεφαλαίου, παρατίθεται και η θεωρία των αποφάσεων για περαιτέρω μελέτη.

## **2.2. Θεωρίες και Σχολές - Μοντέλα Διοίκησης- Management**

Οι βασικές θεωρίες που εμφανίστηκαν στον χώρο της διοίκησης μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις θεμελιώδεις Σχολές: την Κλασική Διοίκηση, τη Νεοκλασική Διοίκηση και τη Σύγχρονη Διοίκηση. Στη συνέχεια παρατίθενται τα βασικά σημεία των παραπάνω επιστημονικών προσεγγίσεων (Σαΐτης, Χ., 2000).

### **2.2.1. Κλασική Διοίκηση**

Το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης διαμορφώθηκε από τους Frederic W. Taylor, τον Henri Fayol, τον Max Weber, τον L. Urwick κ.ά. στις αρχές του 20ου αιώνα



στοχεύοντας στην εξεύρεση του τύπου της εργασίας που με τη λιγότερη προσπάθεια, χρόνο και χρήμα θα επιφέρει το καλύτερο αποτέλεσμα.

### **ΘΕΩΡΙΑ TAYLOR (Επιστημονική Διοίκηση)**

Σε γενικές γραμμές ο Taylor θεώρησε ότι η παραγωγικότητα είναι η απάντηση για υψηλότερους μισθούς στους εργαζόμενους και για υψηλότερα κέρδη στην οργάνωση.

Το διοικητικό μοντέλο του Taylor στηρίζεται στις παρακάτω αρχές:

- αντικατάσταση των εμπειρικών κανόνων με την ανάπτυξη επιστήμης για κάθε στοιχείο ανθρώπινης εργασίας,
- επιστημονική επιλογή του ατόμου για κάθε ειδικευμένη εργασία και στη συνέχεια, επιμόρφωση και εφαρμογή των θεωρητικών γνώσεων,
- καταμερισμός της εργασίας ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη και τους απλούς υπαλλήλους ενός οργανισμού, και
- ισόρροπη κατανομή της ευθύνης μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων.

Το έργο του Taylor υπέστη πολλές επικρίσεις κυρίως από τους οπαδούς της Σχολής της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς (όπως οι Barnard, McGregor κ.ά.) γιατί, όπως υποστηρίζουν οι επικριτές, αποπροσωποποίησε τον άνθρωπο. Παρόλα αυτά, τα βασικά διδάγματα της θεωρίας του δε φαίνεται να απέχουν πολύ από τη φιλοσοφία του σύγχρονου διοικητικού στελέχους.

### **ΘΕΩΡΙΑ FAYOL (Λειτουργική Διοίκηση)**

Από την άλλη πλευρά ο Henri Fayol εστίασε στο έργο του διοικητικού στελέχους και διατύπωσε δικές του απόψεις για τη διοίκηση των κοινωνικών οργανισμών. Συνοπτικά αναφέρονται οι 14 αρχές διοίκησης:

- Καταμερισμός της εργασίας (Η αποδοτικότητα είναι συνάρτηση της εξειδίκευσης)
- Εξουσία και ευθύνη
- Πειθαρχία
- Ενότητα κατεύθυνσης/ διεύθυνσης (Κατεύθυνσης που συνίσταται τόσο στον προϊστάμενο που δίνει εντολές, όσο και σε ένα ενιαίο πρόγραμμα που

να εξασφαλίζει την ενότητα κατεύθυνσης. Διεύθυνσης που αντιστοιχεί στο τρίπτυχο: μια κεφαλή, ένα σχέδιο δράσης ίδιος αντικειμενικός στόχος)

- Υποταγή του ατομικού στο γενικό συμφέρον
- Δίκαιη και ικανοποιητική Ανταμοιβή
- Ο Συγκεντρωτικός ή Αποκεντρωτικός χαρακτήρας ακολουθεί τη μεσότητα
- Ιεραρχική διάρθρωση
- Τάξη (ισορροπία υλικών και άυλων πόρων της επιχείρησης)
- Αίσθημα Δικαιοσύνης
- Σταθερότητα/ μονιμότητα προσωπικού
- Πρωτοβουλία (προϋποθέσεις για τους υφισταμένους)
- Ομαδικό πνεύμα (η αρχή “η ισχύς εν τη ενώσει”)

Η διοικητική του θεωρία βασίζεται στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο.

Ο Fayol, σε αντίθεση με τον Taylor που έδωσε έμφαση στην ορθολογική οργάνωση της εργασίας, επικέντρωσε την προσοχή του στην ανάπτυξη θεωρίας για το πώς τα διοικητικά στελέχη μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους μέσα στον οργανισμό.

### **ΘΕΩΡΙΑ MAX WEBER (Γραφειοκρατική Διοίκηση)**

Η θεωρία του Max Weber αναφερόταν σε ένα γραφειοκρατικό τύπο οργάνωσης όπου η διοίκηση είναι απρόσωπη και ορθολογικού χαρακτήρα (Χυτήρης, 2006). Στοιχεία της αποτελούν ο σαφής καταμερισμός της εργασίας, η ιεραρχία της εξουσίας, η ομοιομορφία εκτέλεσης μιας εργασίας, η αμεροληψία στις κοινωνικές σχέσεις και η αξιολόγηση του προσωπικού βάσει αντικειμενικών κριτηρίων.

Η θεωρία διοίκησης του Weber έγινε παγκόσμια αποδεκτή και εφαρμόζεται τη σημερινή εποχή ως μοντέλο σχεδιασμού στους περισσότερους δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς.

Συνοπτικά, οι απόψεις των Taylor, Fayol και Weber εστιάζουν στα ακόλουθα σημεία:

- Εκτέλεση καλύτερου αποτελέσματος με το μικρότερο δυνατό κόστος

- Η υλοποίηση των στόχων συνεπάγεται μεγαλύτερο κέρδος με αποτέλεσμα την αύξηση των απολαβών των εργαζομένων
- Σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα (η μεγαλύτερη παραγωγικότητα συνεπάγεται και μεγαλύτερη αμοιβή)
- Εξειδίκευση
- Έλεγχος

Οι βασικότερες αρχές που βρίσκουν εφαρμογή σε όλους τους κοινωνικούς οργανισμούς τη σημερινή εποχή είναι η αρχή της ιεραρχίας, το όριο της εποπτείας (αριθμός υφισταμένων ανά διευθυντή), η ενότητα εντολής (ενότητα κατεύθυνσης), η εξειδίκευση και ο συσχετισμός εξουσίας με την ευθύνη.

Εστιάζοντας στη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών εφαρμόζονται βασικές αρχές της κλασικής διοίκησης όπως η ιεραρχία της εξουσίας, η ισόρροπη κατανομή εξουσίας και ευθύνης, ο έλεγχος των υφισταμένων και άλλες (Θεοφιλίδης, 1994).

Ως προς την ελληνική εκπαίδευση και συγκεκριμένα στη σχολική διοίκηση, ευρύτερα, βρίσκουν εφαρμογή ο σαφής καταμερισμός της εργασίας, το πεδίο ελέγχου, η αρχή της εξαίρεσης και άλλες. «Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι κάθε προϊστάμενος Διεύθυνσης ή Γραφείου Εκπαίδευσης ασκεί εποπτεία σε καθορισμένο αριθμό σχολικών μονάδων ενώ κάθε διευθυντής σχολείου έχει την ευθύνη μόνο για την οργάνωση και λειτουργία του σχολείου του. Κάθε εκπαιδευτικός παίρνει τις δικές του αποφάσεις για θέματα που αφορούν την τάξη του και προσφεύγει στο σύλλογο των διδασκόντων και τον διευθυντή μόνο σε ειδικές περιπτώσεις. Επίσης η ιεραρχική δομή της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχει σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία το σχήμα της πυραμίδας και υπακούει στο γραφειοκρατικό μοντέλο» (Σαΐτης, Χ., 2000, σ. 37).

### **2.2.2. Νεοκλασική Διοίκηση**

Ο τύπος της Νεοκλασικής διοίκησης ανέπτυξε τη δυναμική του κατά το δεύτερο τέταρτο του 20ου αιώνα στηριζόμενος στις Ανθρώπινες Σχέσεις, την Ανθρώπινη Συμπεριφορά. Κύριοι εκπρόσωποι και διαμορφωτές της προσέγγισης αυτής

θεωρούνται η κοινωνική φιλόσοφος Mary Parker Follett, ο ψυχολόγος καθηγητής του Πανεπιστημίου Harvard Elton Mayo, ο Douglas McGregor κ.ά.

Η Mary Parker Follett (1941) εξέφρασε την ανάγκη μελέτης των τυπικών οργανώσεων από την πλευρά της ατομικής και ομαδικής συμπεριφοράς. Πρέσβευε ότι η αρμονική συνεργασία των μελών τους, διοικούντων και διοικουμένων με βάση τις ικανότητες και την εμπειρία των πρώτων, αποτελεί το θεμέλιο αυτών των οργανώσεων.

Ο Elton Mayo και οι συνεργάτες του με πειράματα στο Hawthorne βοήθησαν στην ανάπτυξη του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων στη διοίκηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους φανέρωσαν τη συσχέτιση συμπεριφοράς και συναισθημάτων, τον συσχετισμό τόσο των προσδοκιών της ομάδας με τη συμπεριφορά των εργαζομένων όσο και της παραγωγής με το κοινωνικό περιβάλλον περισσότερο, παρά με τις φυσικές συνθήκες εργασίας (Ζαβλανός Μ. , 1998), (Κανελλόπουλος, Μάνατζμεντ- Αποτελεσματική Διοίκηση, 1990), (Koontz & O'Donnell, 1984).

### 2.2.3. Σύγχρονη Διοίκηση

Η Σχολή της Σύγχρονης Διοίκησης παρουσιάστηκε τη δεκαετία του 1950 συνδυάζοντας στοιχεία από διάφορες επιστήμες (ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, κοινωνικής ψυχολογίας, οικονομίας, ανθρωπολογίας κ.ά.) εστιάζοντας στα κίνητρα του ατόμου που διαφοροποιούνται ανάλογα με τη χρονική περίοδο στην εργασία του και αναζητώντας «τη χρυσή τομή, δηλαδή εκείνη τη μορφή διοίκησης που να εξυπηρετεί τις ανάγκες των δύο πλευρών, του οργανισμού και των εργαζομένων» (Σαΐτης, Χ., 2000, σ. 52).

Πατέρας του συνδυαστικού χαρακτήρα στη διοίκηση θεωρείται ο Chester Barnard, σύμφωνα με τον οποίο «ο πετυχημένος προϊστάμενος (ή διευθυντής) πρέπει να συνδέει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων με τις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού.» (Σαΐτης, Χ., 2000, σ. 44). Ο Barnard δηλαδή, σχημάτισε τη θεωρία του στηριζόμενος στη θεωρία της επιστημονικής διοίκησης και τις αρχές που διέπουν τις ανθρώπινες σχέσεις, συμβάλλοντας, συνδυαστικά με τις

έρευνες που ακολούθησαν, στη διαπίστωση της σημαντικότητας για τη διοίκηση της οργάνωσης του δίπολου έργο – άτομο (Ζαβλανός Μ. , 1987).

Στην κατεύθυνση της οργανωσιακής συμπεριφοράς κινήθηκε και ο καθηγητής Herbert Simon ο οποίος υπογραμμίζει ότι ο έλεγχος και η λήψη αποφάσεων αποτελούν σημαντικές λειτουργίες στη διοίκηση.

Ο ψυχολόγος Abraham Maslow το 1954 με τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών (Σχήμα 3) έβαλε τα θεμέλια της Σύγχρονης Διοίκησης. Η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών του Maslow ταξινομούνται σε πέντε ομάδες που ιεραρχούνται ως ακολούθως:



**Σχήμα 3: Η Πυραμίδα ιεράρχησης των αναγκών του Maslow**

1. Φυσιολογικές ανάγκες (βασικές βιολογικές ανάγκες των ανθρώπων που προκύπτουν από τη γέννηση και σχετίζονται με τη σωματική υγεία και επιβίωση όπως αέρας, νερό, τροφή, ανάπαυση)
2. Ανάγκες ασφάλειας (ανάγκες που συνδέονται με τον φόβο, την ασφάλεια)
3. Κοινωνικές ανάγκες (ανάγκες που σχετίζονται με την αγάπη, τη στοργή και τις κοινωνικές σχέσεις)

4. Ανάγκες εκτίμησης (ανάγκες όπως η εκτίμηση, η αυτοεκτίμηση, η αποδοχή, η αναγνώριση)
5. Αυτοπραγμάτωση (ανάγκη για ολοκλήρωση, επιτυχία, εκπλήρωση στόχων)

Σύμφωνα με τον Maslow οι άνθρωποι ξεκινούν με την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών τους και βαθμιαία συνεχίζουν με την ικανοποίηση αναγκών ανώτερης βαθμίδας. Στον τομέα της διοίκησης η ιεράρχηση των αναγκών αποτελεί βοηθητικό μέσο «στα διευθυντικά στελέχη να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των συνεργατών τους και να συνδέσουν την ικανοποίηση αυτών των αναγκών με την επιθυμητή απόδοση» (Σαϊτς, Χ., 2000, σ. 46).

Ένας ακόμη ερευνητής της θεωρίας της Σύγχρονης Διοίκησης είναι ο Chris Argyris που διατύπωσε τη θεωρία ανωριμότητας-ωριμότητας (1957) υποστηρίζοντας ότι «τα άτομα ελέγχουν πολύ λίγο το περιβάλλον τους και επομένως αναγκάζονται να είναι παθητικά» και το ζητούμενο είναι το άτομο να αρχίσει να δραστηριοποιείται «να αναπτύσσει πλούσια δράση, να καταρτίζει μακροπρόθεσμα σχέδια, να επιζητεί θέση στην ιεραρχική κλίμακα του οργανισμού και γενικά να είναι δημιουργικός στην εργασία του» (Σαϊτς, Χ., 2000, σ. 46).

Στην ίδια κατεύθυνση ο ερευνητής Frederick Herzberg διατύπωσε τη θεωρία των δύο παραγόντων, τους παράγοντες υγιεινής και υποκίνησης οι οποίοι, αν και είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους, πρέπει «να ικανοποιούνται ισόρροπα γιατί μόνο τότε το άτομο αναπτύσσεται και δρα ως ολοκληρωμένη προσωπικότητα». (Σαϊτς, Χ., 2000, σ. 47)

Τέλος οι Jacob Getzels και Egon Guba ασχολήθηκαν με τη μελέτη της οργάνωσης ως κοινωνικού συστήματος που περιλαμβάνει δύο παραμέτρους: το ίδρυμα και το έμψυχο υλικό- άτομα που, αν και εννοιολογικά είναι ανεξάρτητες, φαινομενικά υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των ρόλων, των προσδοκιών, των αναγκών και της προσωπικότητας των ατόμων με αποτέλεσμα να εκδηλώνονται συμπεριφορές που προκύπτουν από αυτήν την αλληλεπίδραση.

#### **2.2.4. Διαφορές μεταξύ των τριών Σχολών**

Ανάμεσα στη Κλασική και τη Νεοκλασική Σχολή Διοίκησης παρατηρείται ότι η Κλασική εστιάζει στο μεγαλύτερο δυνατό κέρδος του οργανισμού από τον

εργαζόμενο ενώ για τη Νεοκλασική, η ικανοποίηση των αναγκών του εργαζομένου έχει βαρύνουσα σημασία. Η Σύγχρονη Σχολή αποτελεί τη σύνθεση των δύο πρώτων Σχολών Διοίκησης, δίνοντας έμφαση στην αναζήτηση της καλύτερης λύσης ανάμεσα στην ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού και των εργαζομένων. (Σαΐτης, Χ., 2000, σ. 65)

### **2.2.5. Σύγχρονα Μοντέλα Διοίκησης**

Τα κυριότερα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης που εφαρμόστηκαν τις τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι το αμερικανικό management, η θεωρία των αποφάσεων ή παιγνίων, η θεωρία του Z ή ιαπωνικό management, η θεωρία X- Y, η συστημική θεωρία, η Νέα Δημόσια Διοίκηση κ.α.

#### **Αμερικάνικο Management**

Στο Αμερικάνικο μοντέλο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές σε παγκόσμιο επίπεδο. Βασίζεται στο φιλελεύθερο σύστημα και απαιτεί τον περιορισμό των ενδιάμεσων παραγόντων. Προωθεί τον έλεγχο στην απόδοση των εργαζομένων και δίνει την αυτονομία στις επιχειρήσεις να διοικούν όπως αυτές πιστεύουν το εργατικό τους δυναμικό. (Φυριππής & Ίκκου, 2015)

#### **Θεωρία των αποφάσεων (παιγνίων)**

Στη θεωρία των αποφάσεων, οι αποφάσεις λαμβάνονται αφού εξεταστούν κάποιες παράμετροι και συγκεκριμένα η αναγνώριση της κατάστασης, ο σχεδιασμός και η αξιολόγηση δράσεων για την επίτευξη του στόχου, η επιλογή και η εφαρμογή του καταλληλότερου σχεδίου δράσης. Οι αποφάσεις μπορεί να είναι προγραμματιζόμενες (όταν η λήψη τους μπορεί να αυτοματοποιηθεί) ή μη προγραμματιζόμενες (όταν ένα τμήμα μπορεί να αυτοματοποιηθεί και για το υπόλοιπο που απομένει είναι απαραίτητη η συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα και συνήθως κάτω από συνθήκες πίεσης, γεγονός που ενέχει τον κίνδυνο της υποκειμενικότητας). Επίσης οι αποφάσεις μπορεί να ληφθούν σε περιβάλλον βεβαιότητας (ένα αποτέλεσμα για κάθε ενέργεια, συνεπώς δυνατότητα επιλογής της καταλληλότερης επιλογής) ή σε περιβάλλον αβεβαιότητας, που είναι και το πιο συνηθισμένο, (αρκετά αποτελέσματα για κάθε ενέργεια, συνεπώς δυσκολία επιλογής της βέλτιστης λύσης).

Η θεωρία παιγνίων αποτελεί «υποθεωρία» της θεωρίας των αποφάσεων και είναι μια μεθοδολογία ανάλυσης καταστάσεων μεταξύ μιας ομάδας λογικών ατόμων, η οποία ανταγωνίζεται με σκοπό ο κάθε ένας να αποκτήσει το μεγαλύτερο όφελος.

Η θεωρία των αποφάσεων βάσει της θεωρίας των πιθανοτήτων, της θεωρίας των παιγνίων και άλλων θεωριών, ενισχύθηκε με την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών. Εφαρμόζεται στη διαχείριση οικονομικών μοντέλων και κρίνεται κατάλληλη στην πρόβλεψη, στη δημιουργία πιθανών σεναρίων και σε περιπτώσεις διαχείρισης κρίσεων (Σαΐτης, X., 2000), (Φυριππής & Ίκκου, 2015).

### **Θεωρία Z του Μάνατζμεντ ή Ιαπωνικό management**

Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο (1945 - 1955) οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις στη προσπάθεια τους να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό των προηγμένων βιομηχανικών κρατών της Δύσης πήραν την πρωτοβουλία να κάνουν μια προσπάθεια, σε εθνικό επίπεδο, ποιοτικής βελτίωσης των προϊόντων τους, ώστε να μπορέσουν να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικά. Ο νέος τρόπος διοίκησης κατόρθωσε να επιτύχει αξιοσημείωτα αποτελέσματα ενδυναμώνοντας τη θέση της Ιαπωνίας στα παγκόσμια οικονομικά δεδομένα. Ο William G. Ouchi ονόμασε την Ιαπωνική προσέγγιση στο Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, Θεωρία Z (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Η Θεωρία Z, που βασίζεται στην ιαπωνική φιλοσοφία και κουλτούρα, είναι ένα συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης με συναινετικό τρόπο λήψης των αποφάσεων που έχει ως κεντρικό άξονα την ομάδα εργασίας (Κέφης, 2005), (Κανελλόπουλος, Εισαγωγή στην Οργάνωση και διοίκηση Επιχειρήσεων, 2004).

Είναι δομημένο σε οκτώ βασικούς κανόνες, τους οποίους και ακολουθεί με θρησκευτική ευλάβεια τις αρχές που το διέπουν. Τα βασικά χαρακτηριστικά του (κανόνες) είναι τα παρακάτω (Φυριππής & Ίκκου, 2015):

1. Μόνιμη απασχόληση (Life-time employment)
2. Στρατολόγηση (Recruitment)
3. Εκπαίδευση (Training)
4. Αμοιβή βασισμένη στην εμπειρία (Seniority based payments)



5. Κύκλοι Ποιότητας (Quality Circles)
6. Συλλογικές αποφάσεις (Collective decisions)
7. Ευημερία (Welfarism)
8. Συνδικαλισμός (Enterprise Unionism)

Το πιο δημοκρατικό πρότυπο διοίκησης είναι αδιαμφισβήτητο το Ιαπωνικό, το οποίο είναι παγκοσμίως γνωστό και ως συμμετοχικό, καθώς μία από τις βασικές του αρχές αναδεικνύει την έννοια της ομάδας στην παραγωγή και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. (Φυριππής & Ίκκου, 2015)

### **Θεωρία X –Y**

Ο Douglas McGregor (1960) ανέπτυξε δύο θεωρίες διοίκησης: τη θεωρία X και τη θεωρία Y. Ο McGregor διαπίστωσε ότι ο τρόπος που αξιοποιούνται οι δυνατότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων ευθύνεται για τη χαμηλή παραγωγικότητα ενός οργανισμού.

### **Θεωρία X**

Η θεωρία X βασίζεται στην υπόθεση ότι ο μέσος εργαζόμενος είναι σκνηρός και ότι τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να επιβλέπουν και να ελέγχουν τους εργαζομένους μέσω ανταμοιβής και τιμωρίας. Θεώρησε, δηλαδή, την αρνητική αυτή υπόθεση αιτία του αυστηρού ελέγχου από τη Διοίκηση προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι (Χυτήρης, 2006).

### **Θεωρία Y**

Η θεωρία Y στηρίζεται στην υπόθεση ότι ο μέσος εργαζόμενος δεν είναι σκνηρός και έχει τη δυνατότητα να είναι αποδοτικός όταν είναι σε θέση να εκπληρώνει τις προσδοκίες του με την προϋπόθεση ότι το περιβάλλον εργασίας είναι κατάλληλο. Επίσης, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να δημιουργούν θετικό κλίμα στον οργανισμό ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους να συνεργάζονται μαζί τους και να συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων.

### **Νέα Δημόσια Διοίκηση - New Public Management (NPM)**

Στη δεκαετία του 1980, παρατηρήθηκε μία στροφή των χωρών του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) στη «Νέα Δημόσια Διοίκηση».

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση είναι το είδος διοικητικής οργάνωσης, σύμφωνα με το οποίο η διοίκηση στοχεύει στην ικανοποίηση των οικονομικών σκοπών των οργανισμών που την εφαρμόζουν.

Το μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, χαρακτηρίζεται από την επικέντρωση στην αποδοτικότητα, την αποκέντρωση των διοικητικών λειτουργιών και την εφαρμογή ενός συστήματος παροχής υπηρεσιών βασισμένο σε πολιτικές marketing (Cheung, 1996).

Το μοντέλο NPM, διέπεται από τις αρχές που ακολουθούν (Brown, Waterhouse, & Flynn, 2003):

- Χρησιμοποίηση επαγγελματικής διοίκησης
- Δημιουργία συστήματος μέτρησης της απόδοσης του παραγόμενου έργου
- Εστίαση στις εκροές
- Αποκεντρωμένες υπηρεσιακές δομές
- Ανταγωνιστικό περιβάλλον
- Εφαρμογή επιτυχημένων πρακτικών του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο
- Συντηρητική διαχείριση πόρων

Το μοντέλο αυτό έχει εφαρμοστεί στον ιδιωτικό τομέα όπου η φιλοσοφία του είναι διαφορετική από αυτή του δημόσιου φορέα. Αξίζει να αναφερθεί ότι παρατηρήθηκαν ιδιωτικοποίηση φορέων κατά την εφαρμογή του NPM, καθώς και μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από δημόσιους σε ιδιωτικούς οργανισμούς λόγω τεχνογνωσίας των δεύτερων (ιδιωτικών), για αποσυμπύκνωση των πρώτων (δημόσιων) από όγκο έργου. Επιπλέον, υπήρξαν περικοπές προσωπικού.

Η εφαρμογή του NPM στον δημόσιο τομέα, των χωρών που εφαρμόστηκε, αντιμετώπισε αρκετά προβλήματα δεδομένου ότι οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν σκοπό την εξυπηρέτηση των πολιτών προτάσσοντας το συλλογικό καλό κι όχι το ατομικό. Επιπλέον, όποιες μεταβολές στην υπάρχουσα δομή προκαλούν αντιδράσεις φόβου στους εργαζόμενους για τη μη διατήρηση κατοχυρωμένων δικαιωμάτων (άρση μονιμότητας, εισοδηματική ισότητα). Οι αντιδράσεις αυτές, έχουν λογική βάση γιατί η κινητικότητα ή η παύση από τα καθήκοντα του ανθρώπινου δυναμικού και η σύνδεση αμοιβής με την απόδοση είναι

χαρακτηριστικά οργανισμών, που έχουν υιοθετήσει το NPM (Brown, Waterhouse, & Flynn, 2003, pp. 230-241).

Υπάρχουν, όμως, κάποιες πρακτικές, που μπορούν να εφαρμοστούν για την αποτελεσματικότητα παροχής υπηρεσιών, όπως, η τεχνογνωσία, η διασφάλιση ποιότητας, σύγχρονες διοικητικές πρακτικές.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η προσπάθεια πιστής εφαρμογής πρακτικών του ιδιωτικού τομέα, «φαινόμενο του ισομορφισμού» (Sotirakou & Zerrou, 2005), όπως ονομάζεται, επέφερε στρεβλώσεις και προβλήματα με μεγάλο κόστος, κυρίως πολιτικό.

Ωστόσο, δεν μπορεί να παραβλεφθεί το γεγονός ότι στις χώρες που εφαρμόστηκε, υπήρξαν πλεονεκτήματα που εντοπίζονται στην διαμόρφωση διοικήσεων προσανατολισμένων στην ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου, στην αυξημένη λογοδοσία και στη βελτίωση της αποδοτικότητας.

### **Συστημική θεωρία**

Σύμφωνα με τη συστημική θεωρία, όπως αναφέρεται (Σαΐτης, X., 2000), (Σαλμόν, 2016), (Φυριππής & Ίκκου, 2015), η λειτουργία των μερών – στοιχείων ενός συστήματος επηρεάζει την απόδοση ή την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Σύστημα ορίζεται «ως ο συνδυασμός αλληλεπιδρώντων και αλληλοεξαρτώμενων μερών, τα οποία λειτουργούν ως ένα όλον, για να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος σκοπός/ στόχος» (Χυτήρης, 2006, σ. 60). Έτσι, η ορθή λειτουργία των μερών – στοιχείων οδηγεί σε καλή λειτουργία του συνόλου του συστήματος, ενώ όταν ένα στοιχείο δε λειτουργεί σωστά επηρεάζεται αρνητικά η λειτουργία του συστήματος και δεν επιτυγχάνεται ο σκοπός του.

Συνάγεται το συμπέρασμα ότι τα μέρη – στοιχεία ενός συνόλου συνεργάζονται, αλληλεπιδρούν και αλληλεξαρτώνται με αποτέλεσμα την επίτευξη του σκοπού του συστήματος.

Στόχοι της θεωρίας των συστημάτων είναι ο διαχωρισμός ενός συστήματος στα συστατικά του στοιχεία, η ενδελεχής διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των στοιχείων, η επανένωσή τους και η επαναφορά στην προηγούμενη κατάσταση του συνόλου – συστήματος.

Ένας άλλος στόχος είναι η διαχείριση πολυσύνθετων και περίπλοκων ζητημάτων που προκύπτουν στην επιστήμη ή στο κοινωνικό ιστό.

Τα πλεονεκτήματα της συστημικής προσέγγισης στη διοίκηση είναι:

- Ο εντοπισμός των αποτελεσμάτων μιας απόφασης ή δράσης στα επιμέρους στοιχεία καθώς και η συνεισφορά του καθενός από αυτά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Η διασαφήνιση της αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης των μερών του συστήματος καθώς και η αλληλεξάρτηση του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον.
- Η συμβολή στη λήψη αποφάσεων σε πολύπλοκα θέματα, συνεισφέροντας στην ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη του οργανισμού.
- Ο προσδιορισμός των αλλαγών που μπορεί να προκύψουν από διαφοροποιήσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του συστήματος και αφορούν στη δομή του.

### **Σύστημα και σχολική μονάδα**

Σύστημα είναι ένα σύνολο συστατικών στοιχείων που ενώνονται μεταξύ τους με ένα δίκτυο σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης με σκοπό την υλοποίηση ενός ή περισσότερων συγκεκριμένων στόχων (Χυτήρης, 2006, σ. 60).

Ένα τέτοιο σύστημα είναι και η σχολική μονάδα.

Τα συστήματα διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: το ανοικτό και το κλειστό σύστημα.

Το ανοικτό σύστημα έχει ως κύριο γνώρισμα την αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση από το περιβάλλον. Διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Εισροές από το εξωτερικό περιβάλλον
- Επεξεργασία των εισροών σε προϊόν ή υπηρεσία
- Εκροές, δηλαδή, προώθηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στο εξωτερικό περιβάλλον, στην κοινωνία
- Ανατροφοδότηση, δηλαδή, έλεγχο και επαναπροσδιορισμό της λειτουργίας, σταθεροποίηση ή βελτίωση της λειτουργίας του συστήματος

- Όρια, δηλαδή, καθορισμό των ορίων και της ολότητας του συστήματος

Το κλειστό σύστημα αντίθετα, ούτε επηρεάζεται από το περιβάλλον, ούτε το επηρεάζει.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το σχολείο, που αποτελεί μια τυπική οργάνωση, ανήκει στα ανοικτά συστήματα και ως εκ τούτου:

- Διαθέτει στοιχεία που απαρτίζουν το εσωτερικό περιβάλλον του όπως μαθητές, εκπαιδευτικούς, διοικητικό προσωπικό, διδακτήρια, διδακτικές μεθόδους, διδασκαλία, παροχή γνώσης, θεσμικό και διοικητικό πλαίσιο
- Δέχεται επίδραση από το εξωτερικό περιβάλλον (εκπαιδευτικές και συνδικαλιστικές οργανώσεις, γονείς, εφόδια εκπαιδευτικών, νομοθεσία, άλλους κοινωνικούς οργανισμούς) με τη μορφή εισροών
- Επεξεργάζεται τις εισροές με τα στοιχεία του, τις μετασχηματίζει και τις διοχετεύει στο εξωτερικό περιβάλλον
- Ελέγχει και παρέχει ανατροφοδότηση στο σχολικό σύστημα

Όπως διαφαίνεται από τα προαναφερόμενα και από τη θεωρία των συστημάτων, τα διοικητικά στελέχη σε προσωπικό επίπεδο εκπληρώνουν τους σκοπούς του εκπαιδευτικού οργανισμού, σε διαπροσωπικό αλληλεπιδρούν με το διδακτικό προσωπικό και σε κοινωνικό, ως μέρη ευρύτερων συστημάτων, αλληλεξαρτώνται με άλλα συστήματα.

### **2.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) – Total Quality Management (TQM)**

*«Η ποιότητα δεν είναι ποτέ τυχαία. Είναι πάντοτε αποτέλεσμα διανοητικών προσπαθειών. Είναι η επιθυμία να παράγουμε ένα ανώτερο προϊόν». John Ruskin*

*«Αν ο 20ος ήταν ο αιώνας της παραγωγικότητας, ο21ος θα είναι ο αιώνας της ποιότητας» (Juran & Godfrey , 1998).*

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια νέα φιλοσοφία, ένας τρόπος διοίκησης του οργανισμού που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που, μέσα από αυτές, αφενός εκπληρώνονται οι προσδοκίες και ικανοποιούνται οι ανάγκες του πελάτη και αφετέρου υλοποιούνται οι στόχοι του οργανισμού με τρόπο αποτελεσματικό,

μέσα από μια διαδικασία διαρκούς βελτίωσης και αξιοποίησης των δυνατοτήτων του προσωπικού (Ζαβλανός, Μ, 2006).

Τη δεκαετία του 1990 οι αλματώδεις εξελίξεις, οι αλλαγές, η πρόκληση της παγκοσμιοποίησης και η ανταγωνιστικότητα οδήγησαν τα εκπαιδευτικά συστήματα στην αναζήτηση της ποιότητας και την στροφή σε αυτήν για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στην ανάγκη για αποτελεσματικότητα και παροχή εκπαίδευσης υψηλού επιπέδου.

Σε αυτήν την κατεύθυνση συνέβαλε η εφαρμογή του μοντέλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στον ιδιωτικό τομέα από τη δεκαετία του 1980.

Η ΔΟΠ έχει ως στόχους:

- Την ικανοποίηση των αναγκών των εξυπηρετούμενων ή, όταν πρόκειται για την εκπαίδευση, των αποδεκτών των εκπαιδευτικών υπηρεσιών
- Την εξασφάλιση ποιοτικών εισροών ( αναλυτικά προγράμματα σπουδών, εξοπλισμός)
- Την εξασφάλιση ποιοτικών διαδικασιών (μέθοδοι διδασκαλίας)
- Ποιοτικά αποτελέσματα

### **Βασικές Αρχές της ΔΟΠ**

Οι βασικές αρχές που διέπουν την ΔΟΠ είναι:

- Ο προσανατολισμός στις ανάγκες του πελάτη
- Η διαρκής βελτίωση
- Η ομαδική δράση

Οι κεντρικοί πυλώνες της ΔΟΠ είναι συνοπτικά οι ακόλουθοι (Κατσαρός, 2008, σσ. 132-134), (Ζαβλανός, Μ, 2006):

1. Η διαμόρφωση οράματος, αποστολής και πολιτικής ποιότητας
2. Η δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ
3. Ο σχεδιασμός και η οργάνωση
4. Η έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών

5. Η δέσμευση και η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων, η ομαδική εργασία
6. Η επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού
7. Η συνέχεια και η συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας
8. Η μέτρηση και η ανατροφοδότηση
9. Η έμφαση στην πρόληψη των προβλημάτων και των λαθών
10. Αλλαγή νοοτροπίας

Μερικά ακόμη βασικά στοιχεία της ΔΟΠ είναι:

**Η ηγεσία:** θέτει στόχους και δημιουργεί ευνοϊκό περιβάλλον για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

**Η εκπαίδευση και η κατάρτιση του προσωπικού:** συμβάλλει στην ανάπτυξη της συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζομένους και της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων, με απώτερο σκοπό την αδιάκοπη βελτίωση της συμπεριφοράς των ατόμων.

**Η συνεχής επικοινωνία:** αποτελεί σημαντικό στοιχείο μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας των παροχών και των υπηρεσιών.

**Τα κίνητρα και αναγνώριση:** προσανατολίζει στη συνεργασία μέσα από την προσφορά εσωτερικών κινήτρων και την αναγνώριση.

**Η μέτρηση και το αποτέλεσμα.**

Τα χαρακτηριστικά ενός ποιοτικού οργανισμού που ακολουθούν τις βασικές αρχές της ΔΟΠ σε σχέση με τα αντίστοιχα ενός συνήθους εκπαιδευτικού οργανισμού αποτυπώνονται στον πίνακα (Πίνακας 1) που ακολουθεί (Πετρίδου, 2002, σσ. 55-60).

**Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας**

Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας	
Εκπαιδευτικός οργανισμός ποιότητας	Συνήθης εκπαιδευτικός οργανισμός
Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των	Προσανατολισμός στις εσωτερικές

Χαρακτηριστικά εκπαιδευτικού οργανισμού ποιότητας	
Εκπαιδευτικός οργανισμός ποιότητας	Συνήθης εκπαιδευτικός οργανισμός
αναγκών των πελατών.	δυνατότητες του οργανισμού.
Προσανατολισμός στην πρόληψη των προβλημάτων.	Προσανατολισμός στην αντιμετώπιση προβλημάτων.
Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας που περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή και τις πολιτικές ποιότητας.	Βραχυπρόθεσμες πολιτικές δράσης.
Προσδιορισμός προτύπων ποιότητας για όλες τις μονάδες του εκπαιδευτικού οργανισμού.	Ανυπαρξία προτύπων ποιότητας.
Αφοσίωση και δέσμευση του ανώτερου management στη φιλοσοφία της ποιότητας.	Το ανώτερο management εποπτεύει και ελέγχει τα αποτελέσματα της δράσης.
Επένδυση στην εκπαίδευση - ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.	Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται ως κόστος.
Συμμετοχή όλων των ανθρώπινων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας.	Γίνεται διάκριση αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν.
Συνεχείς αξιολογήσεις, μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας.	Ελλιπείς διαδικασίες επαναπληροφόρησης.
Η ποιότητα θεωρείται στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού.	Η ποιότητα θεωρείται ως θετικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως πελατών που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους.	Αντιμετώπιση των εργαζομένων βάσει της ιεραρχικής δομής.

### 2.3.1. Οι 14 Δείκτες Ποιότητας στην Εκπαίδευση κατά Deming

Ο Edward Deming είναι ένας από τους κορυφαίους δάσκαλους της ΔΟΠ, η προσέγγιση του οποίου συνέτεινε στην επιχειρηματική επιτυχία της Ιαπωνίας στον τομέα της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών (Λιαρμακόπουλος, 2003).

Η θεωρία του Edward Deming παρουσιάζεται στους 14 δείκτες που διασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα στις επιχειρήσεις και στους



οργανισμούς (The W. Edwards Deming Institute, 2016). Προσαρμοζόμενοι στα σχολικά συστήματα, αυτοί είναι (Φυριππής & Ίκκου, 2015):

1. Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης των μαθητών και της διδασκαλίας, με στόχο την παραγωγή αποφοίτων οι οποίοι, διαθέτοντας τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες, θα δύνανται να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό της διεθνούς αγοράς.
2. Αποδοχή και υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση και το εκπαιδευτικό προσωπικό-δυναμικό των σχολικών μονάδων.
3. Ανεξαρτητοποίηση από την καθιερωμένη χρήση των μεθόδων αξιολόγησης για την επίτευξη της ποιότητας και επαναπροσδιορισμός τους. Οι διαφορετικοί τρόποι αξιολόγησης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως διαγνωστικά εργαλεία σε όλη τη διαδικασία της μάθησης. Η έννοια της ποιότητας θα πρέπει να καλλιεργείται στους μαθητές από νωρίς και σε οποιοδήποτε περιβάλλον (οικογενειακό, σχολικό κ.τ.λ.).
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους. Οι εκπαιδευτικοί των μεγαλύτερων τάξεων πρέπει να συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς των μικρότερων τάξεων, με στόχο να κατανοήσουν και να προσδιορίσουν αυτά που περιμένουν στην τάξη τους. Ο σκοπός δεν είναι μόνο να αναπτύξουν στους μαθητές τις δεξιότητες που απαιτούνται για να επιζήσουν απλώς στο μέλλον, αλλά να ελαχιστοποιήσουν τις αποτυχίες και να μεγιστοποιήσουν στους μαθητές τη διάρκεια χρησιμοποίησής τους.
5. Συνεχής ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων της τάξης, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και του έργου των εκπαιδευτικών και των μαθητών, με παράλληλη ελάττωση της πιθανότητας αποτυχίας. Η ποιότητα ανταμείβει. Η εκπαίδευση θα βελτιωθεί, όταν θα αναρωτηθούμε «πώς μπορούμε αυτό να το κάνουμε καλύτερα;».
6. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης στην εργασία με την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους νέους εκπαιδευτικούς, με σκοπό την εξοικείωση τους με συγκεκριμένη κουλτούρα και τις προσδοκίες του σχολείου.
7. Αποτελεσματική ηγεσία. Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας είναι αυτός του εκγυμναστή και του μέντορα. Ηγεσία σημαίνει υποστήριξη, βοήθεια, και όχι

- απειλές και τιμωρία. Η ηγεσία του σχολείου πρέπει να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς, τους μαθητές και τα μέλη της κοινότητας.
8. Η σχολική τάξη δεν διοικείται με απειλές και φόβο. Ο εκπαιδευτικός πρέπει να συνεργάζεται πάντοτε με τους μαθητές με σκοπό τη μέγιστη απόδοση τους, σε ένα κλίμα ασφάλειας, εμπιστοσύνης και ελευθερίας.
  9. Κατάργηση των εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Δάσκαλοι, καθηγητές, Διευθυντές, γονείς και μαθητές πρέπει να εργάζονται ομαδικά, ώστε να μπορούν να προβλέπουν τα προβλήματα και να δημιουργούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον μάθησης.
  10. Κατάργηση των συνθημάτων και των στόχων που ζητούν νέα επίπεδα απόδοσης των μαθητών χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
  11. Κατάργηση ποσοτικών στόχων και προτύπων εργασίας για το εργατικό δυναμικό και το μάνατζμεντ, τα οποία δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.
  12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού. Οι μαθητές πρέπει να παρακινούνται εσωτερικά και να βελτιώνονται συνεχώς ώστε να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.
  13. Ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
  14. Συμμετοχή όλων των ατόμων, π.χ. γονέων, μαθητών, καθηγητών, Διευθυντών για την υλοποίηση του περιεχομένου της νέας φιλοσοφίας

### **2.3.2. Οι 16 Δείκτες Ποιότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Εκπαίδευση**

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή έκθεση του 2000 (Δείκτες για την ποιότητα της σχολικής εκπαίδευσης, 2000), για την ποιότητα της σχολικής εκπαίδευσης αναφέρονται 16 δείκτες ποιότητας που αποτελούν κριτήρια για την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης:

1. Μαθηματικά
2. Αναγνωστικές ικανότητες
3. Θετικές επιστήμες
4. Τεχνολογίες της Πληροφορίας
5. Ξένες Γλώσσες

6. Ικανότητες μάθησης
7. Αγωγή του Πολίτη
8. Ποσοστά εγκατάλειψης του σχολείου
9. Ολοκλήρωση του δευτέρου κύκλου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
10. Συμμετοχή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση
11. Αξιολόγηση και οργάνωση της σχολικής εκπαίδευσης
12. Συμμετοχή των γονέων
13. Εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών
14. Ποσοστό συμμετοχής στην προσχολική αγωγή
15. Αριθμός μαθητών ανά Η/Υ
16. Εκπαιδευτική δαπάνη ανά μαθητή

Συμπερασματικά, στα πλαίσια της σχολικής μονάδας η ΔΟΠ συμβάλλει στη βελτίωση της αντίληψης και αποτύπωσης της συνολικής κατάστασης της σχολικής μονάδας, στην αξιοποίηση των προσφερόμενων υλικών και άυλων πόρων, στην πρόληψη και δημιουργία πρωτοκόλλου, στην επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκομένων, στη διατύπωση εφικτών στόχων μέσω συλλογικών διαδικασιών, στον έλεγχο προκειμένου να διαπιστωθεί η υλοποίηση του σχεδιασμού και οι αδυναμίες, στον συντονισμό των διεργασιών, στις σχέσεις με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και το εργασιακό περιβάλλον.

### 3. Ηγεσία στην Εκπαίδευση

#### 3.1. Ηγεσία

Η έννοια της ηγεσίας είναι συνδεδεμένη με την ανθρώπινη δραστηριότητα και τις ανθρώπινες σχέσεις. Η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία που βασίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις ηγέτη - υφισταμένων με σκοπό την επίτευξη κοινών σκοπών, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο ηγέτης συνδέεται με την ύπαρξη ομάδας που εμπνέεται από αυτόν, τον υποστηρίζει και τον εμπιστεύεται (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007), (Χυτήρης, 2006), (Αθανασούλα – Ρέππα, 2012).

Την ηγεσία συνθέτουν τρεις παράγοντες:

- Ο ηγέτης
- Τα άτομα ή η ομάδα που καθοδηγεί ο ηγέτης
- Οι συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι δύο πλευρές (ηγέτης – ομάδα) που αλληλεπιδρούν. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007), (Χυτήρης, 2006)

Η Ηγεσία και η Διεύθυνση διαφέρουν στα ακόλουθα σημεία (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007), (Χυτήρης, 2006), (Αθανασούλα – Ρέππα, 2012):

- Ο διευθυντής δε σημαίνει ότι είναι και ηγέτης.
- Ο ηγέτης συνδέεται με την ομάδα που αλληλεπιδρά και επηρεάζει. Ένα παράδειγμα ομάδας, όσον αφορά στο σχολείο, είναι ο σύλλογος διδασκόντων .
- Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη των στόχων, αποτελεί την ειδοποιό διαφορά ανάμεσα στον Ηγέτη και τον Διευθυντή.

#### 3.2. Ορισμοί Ηγεσίας

Η ηγεσία ως φαινόμενο έχει απασχολήσει την επιστήμη στα πεδία της κοινωνιολογίας, της οργάνωσης και της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών, ως παράγοντας που συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων, την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους.

Το σχολείο, ως οργανισμός και ανοικτό κοινωνικό σύστημα, επηρεάζεται από τις απαιτήσεις και τις εξελίξεις της σύγχρονης κοινωνίας και πρέπει να

αναπροσαρμόζεται συνεχώς και συνεπώς, δε θα μπορούσε να μη συνδέεται με την ηγεσία, η οποία παίζει καθοριστικό ρόλο για τη βελτίωση του (Μιχόπουλος, Α, 1998, σσ. 62-63; Μιχόπουλος, Α, 1998), (Hoy & Miskel, 2005, p. 375), (Hallinger & Heck, 2003, p. 229).

Τις περισσότερες φορές η ηγεσία συνδέεται με τον όρο «διαδικασίας επιρροής» που στοχεύει στον επηρεασμό ενός ατόμου ή μιας ομάδας προκειμένου να υλοποιηθούν καθορισμένοι στόχοι κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Σύμφωνα με τον (Clemers, 1997, p. 1): «η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επίδρασης κατά την οποία ένα άτομο καταφέρνει να εξασφαλίσει τη βοήθεια άλλων για να επιτύχει κάποιο κοινό σκοπό».

Ο Χυτήρης υποστηρίζει ότι «ως ηγεσία, άρα, ορίζεται η ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους (π.χ. συνεργάτες, υφιστάμενοι, οπαδοί), ώστε όλοι μαζί να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους. Η ηγεσία ασκείται σε κάθε διοικητικό επίπεδο και είναι και μια δυναμική διαδικασία, δηλαδή, ο ηγέτης προβαίνει σε μια ενέργεια ή συμπεριφορά στην οποία ανταποκρίνεται ο υφιστάμενος, για να αντιδράσει εκ νέου ο ηγέτης. Άρα η ικανότητα επιρροής του ηγέτη εξαρτάται τόσο από τον ίδιο όσο και από τους άλλους, αλλά και από την κατάσταση – συνθήκη στην οποία βρίσκονται οι δύο πλευρές και θα πρέπει να αλληλεπιδράσουν.» (Χυτήρης, 2006, σ. 162).

Ο Σαΐτης τονίζει ότι «ηγεσία με την πλατιά έννοια μπορεί να οριστεί η διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μιας οργάνωσης από κάποιον ώστε να εξασφαλίσει τη θεληματική συνεργασία τους για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος» (Σαΐτης, Χ., 2005, σ. 240). Ο Μπουραντάς ύστερα από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, δίνει τον εξής ορισμό: «ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής η μεγάλης, τυπικής η άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς Δ. , 2005, σ. 197).

Στη βιβλιογραφία συναντάται στη θέση του όρου «διαδικασία», ο όρος «συμπεριφορά». Συγκεκριμένα: «Η ηγεσία είναι το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά» (Πασιαρδής, 2004, σ. 209).

Η ηγεσία, όπως συμπεραίνεται από τα παραπάνω, αποτελεί ομαδικό φαινόμενο, μιας και η ύπαρξη του ηγέτη προϋποθέτει την ύπαρξη ομάδας στήριξης και εμπιστοσύνης, με την οποία ομάδα, ο ηγέτης αλληλεπιδρά μέσα από τις διαδικασίες επιρροής που ο ίδιος ασκεί με σκοπό την υλοποίηση των στόχων.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την ηγεσία, οι περισσότεροι από τους οποίους συγκλίνουν σε δύο σημεία (Αθανασούλα – Ρέππα, 2012):

1. Η ηγεσία είναι ένα ομαδικό φαινόμενο που βασίζεται στην αλληλεπίδραση ανάμεσα στον ηγέτη και την ομάδα.
2. Ένας ηγέτης αποσκοπεί στη σκόπιμη άσκηση επιρροής από αυτόν στην ομάδα του για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα για την έννοια της ηγεσίας, διαφαίνεται ότι η ηγεσία συνδέεται με τη δύναμη επιρροής στους άλλους μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Το γεγονός, όμως, ότι τα άτομα που καθοδηγούν δεν μπορεί να είναι ανίσχυρα, αλλά, οπωσδήποτε ισχυρά, δε σημαίνει ότι η άσκηση της εξουσίας είναι, κατά συνέπεια, καταναγκαστική (Ρέππα - Αθανασούλα, 2008).

Η έννοια της ηγεσίας, με την έννοια του μάνατζμεντ παρουσιάζουν ορισμένες διαφορές και συνεπακόλουθα και η έννοια του ηγέτη διαφέρει από αυτήν του μάνατζερ.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά, ακολουθεί συγκεντρωτικός πίνακας (Πίνακας 2) που αποτυπώνει τις βασικές διαφορές Διευθυντή/Μάνατζερ και Διευθυντή/Ηγέτη, όπως προκύπτει από τη μελέτη της βιβλιογραφίας (Μπουραντάς, 2005, σ. 203):

**Πίνακας 2: Διαφορές Διευθυντή/Προϊσταμένου και Διευθυντή/Ηγέτη**

Διευθυντής/Προϊστάμενος	Διευθυντής/Ηγέτης
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη – «δοτή» δύναμη (εξουσία)	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες - εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατωτέρων» αναγκών	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική-μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση
Κινείται σε προκαθορισμένα - τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς»	Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

«Η έννοια της ηγεσίας στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς θεωρείται υπερσύνολο του μάνατζμεντ. Δηλαδή η αποτελεσματική ηγεσία εμπεριέχει την άσκηση του μάνατζμεντ, όπως και η έννοια του ηγέτη εμπεριέχει την έννοια του μάνατζερ» (Μπουραντάς, 2005, σ. 202).

Συμπερασματικά, η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στον μάνατζερ και τον ηγέτη είναι ότι ο ηγέτης επιτυγχάνει, εκτός από τα επιτεύγματα του μάνατζερ, να κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας του να τον ακολουθούν οικειοθελώς, να τον εμπιστεύονται, να δεσμεύονται για αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο έργο και μέσω των

αλλαγών που προωθεί, ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκεται, επιδιώκει ένα καλύτερο μέλλον και αναπτύσσει άλλους ηγέτες. Για τον λόγο αυτόν, ο ηγέτης εκτελεί και λειτουργίες της διοίκησης, δηλαδή, προγραμματισμό, έλεγχο, οργάνωση, συντονισμό (Μπουραντάς, 2005, σσ. 203 - 205).

### **3.3. Θεωρίες - Μοντέλα Ηγεσίας**

Πλήθος θεωρητικών και εμπειρικών ερευνών έχουν πραγματοποιηθεί για το φαινόμενο της ηγεσίας. Οι επικρατέστερες περιγράφονται παρακάτω:

#### **Θεωρία βασισμένη στα χαρακτηριστικά του ηγέτη**

Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία ο ηγέτης πρέπει να συγκεντρώνει κάποια συγκεκριμένα φυσικά, κοινωνικά χαρακτηριστικά και στοιχεία της προσωπικότητας, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός.

Η θεωρία αυτή δεν είναι πλήρως αποδεκτή στη σύγχρονη εποχή, γιατί από τη μια μεριά, δεν υπολογίζει όλες τις παραμέτρους των συνθηκών και των περιστάσεων και από την άλλη, δεν υποδεικνύει τρόπους εκπαίδευσης και ανάπτυξης της ηγεσίας (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007), (Χυτήρης, 2006).

#### **Θεωρία βασισμένη στη συμπεριφορά του ηγέτη**

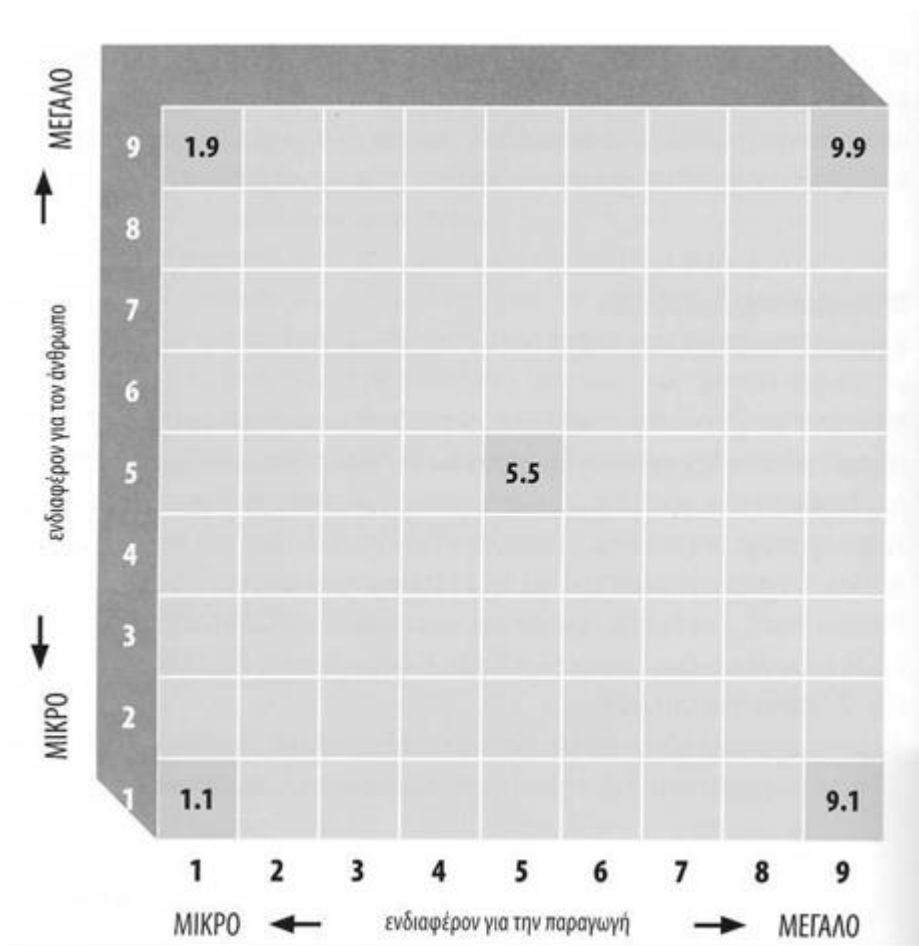
Η θεωρία αυτή, υποστηρίζει ότι υπάρχει τύπος ηγετικής συμπεριφοράς που έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων και την υψηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Δέχεται, επίσης, ότι υπάρχει τύπος ηγεσίας που είναι προσανατολισμένος στο καθήκον και άλλος τύπος που είναι προσανατολισμένος στα άτομα και στις διαπροσωπικές σχέσεις (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007), (Χυτήρης, 2006).

Εφαρμογή αυτής της θεωρίας αποτελεί η «διοικητική σχάρα» των R. R. Blake και J. S. Mouton η οποία επικεντρώνεται σε δύο σημεία:

1. την **παραγωγή – έργο**, δηλαδή, τον βαθμό που ένας ηγέτης εστιάζει στην παραγωγή έργου και
2. τον **άνθρωπο**, δηλαδή τον βαθμό που ένας ηγέτης ενδιαφέρεται τις ανάγκες των εργαζομένων.



Στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 4) παρουσιάζεται η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton, (Blake & Mouton, 1964):



**Σχήμα 4: Η διοικητική σχάρα: Οι πέντε τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς**

Η διοικητική σχάρα παρουσιάζει πέντε κύρια σημεία που μπορεί να τοποθετηθεί η ηγετική συμπεριφορά ενός διοικητικού στελέχους. Κάθε σημείο είναι διψήφιο, με το πρώτο ψηφίο να αποτυπώνει τον προσανατολισμό του ηγέτη στην παραγωγή – έργο και το δεύτερο τον προσανατολισμό του στον άνθρωπο. Αναλυτικότερα, τα πέντε κύρια σημεία δηλώνουν την ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους όπως περιγράφουν οι (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007), (Χυτήρης, 2006):

**Ηγετική συμπεριφορά 1. 1 (Αποδυναμωμένη Διοίκηση)**

Το διοικητικό στέλεχος καταβάλλει την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια και ως προς την παραγωγή και ως προς την ικανοποίηση των υφισταμένων του για να διατηρηθεί η αποδοτικότητα του οργανισμού.

**Ηγετική συμπεριφορά 1. 9 (Διοίκηση της Λέσχης)**

Το διοικητικό στέλεχος δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες ανάγκες και σχέσεις, δημιουργώντας ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον, ενώ δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή, πιστεύοντας ότι θα πετύχει καλύτερα αποτελέσματα.

**Ηγετική συμπεριφορά 9. 9 (Συνεργατική Διοίκηση)**

Η ηγετική συμπεριφορά σε αυτό το σημείο υποδηλώνει ότι το διοικητικό στέλεχος ενδιαφέρεται και για τους υφισταμένους του και για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού μέσα σε κλίμα αλληλεξάρτησης, εμπιστοσύνης, σεβασμού και οργανωσιακής δέσμευσης.

**Ηγετική συμπεριφορά 9. 1 (Διοίκηση του καθήκοντος ή Αυταρχική Διοίκηση)**

Αυτός ο τύπος ηγετικής συμπεριφοράς φανερώνει ότι το στέλεχος διοίκησης εστιάζει περισσότερο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και λιγότερο στις ανάγκες των εργαζομένων, δηλαδή επικεντρώνεται στο αποτέλεσμα και στην επίτευξη των στόχων που θεωρεί ως βασική του ευθύνη.

**Ηγετική συμπεριφορά 5. 5 (Διοίκηση Ισορροπιών)**

Σε αυτόν τον τύπο ηγετικής συμπεριφοράς παρατηρείται ισορροπία ανάμεσα στην επίτευξη στόχων και στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Ο οργανισμός αποδίδει ικανοποιητικά, εφόσον η ανάγκη για παραγωγή και για ικανοποίηση των υφισταμένων ικανοποιούνται σε έναν σχετικά καλό βαθμό.

Σύμφωνα με την (Αθανασούλα – Ρέππα, 2012), «οι ηγέτες για να χειρίζονται καλά τις σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές, τους γονείς, υφισταμένους και προϊσταμένους, χρειάζεται να έχουν την ικανότητα να προσαρμόζουν τη

συμπεριφορά τους στις περιστάσεις και στους ανθρώπους. Έχει λοιπόν μεγάλη σημασία να προσπαθούν να βελτιώσουν δύο πράγματα:

- α) την ικανότητα να αναγνωρίζουν πότε ένας τύπος συμπεριφοράς είναι ανάρμοστος και
- β) την ικανότητα να χρησιμοποιούν εναλλακτικούς τύπους συμπεριφοράς.»

### **Η Κατανεμημένη ή Επιμεριστική Ηγεσία**

Κατά τη θεωρία αυτή η ηγεσία δεν βασίζεται σε παραδοσιακές ιεραρχικές δομές, αλλά βασίζεται στην ιδέα της κατανομής της εργασίας στους οργανισμούς. Στους οργανισμούς αυτούς «η εξουσία και το πεδίο εφαρμογής των δραστηριοτήτων που πρόκειται να πραγματοποιηθούν, πρέπει να επαναπροσδιοριστούν για να συμπεριλάβουν πολλαπλούς εκτελεστές, των οποίων οι ενέργειες συμβαδίζουν ή εναρμονίζονται για να εκφράσουν νέες μορφές σχέσεων αλληλεξάρτησης» (Gronp, 2000, σ. 325), (Menon – Eliophotou, 2011).

Επειδή, δεν υπάρχει σημαντικός αριθμός μελετών για την κατανεμημένη εργασία, απαιτείται περισσότερη έρευνα για να αξιολογηθεί η επίδραση των μορφών κατανεμημένης ηγεσίας στα εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

### **Η Συναλλακτική Ηγεσία**

Η Συναλλακτική ηγεσία βασίζεται σε μια σχέση συναλλαγής μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενων του. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο ο ηγέτης προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των υφισταμένων του προκειμένου αυτοί (οι υφιστάμενοι) να κινητοποιηθούν για να είναι παραγωγικοί και να δεσμευτούν οργανωσιακά. Το αντάλλαγμα για την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι η αποκόμιση οφελών συνήθως οικονομικών. (Αθανασούλα – Ρέππα, 2012) Οι σχέσεις δύναμης και εξουσίας αναγνωρίζονται και από τον ηγέτη και από τους υφισταμένους καθώς και οι σκοποί που αντιστοιχούν σε κάθε πλευρά (ηγέτη και υφισταμένους) σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας. Οι άνθρωποι δεν δεσμεύονται μαζί από έναν αμοιβαία παρόμοιο σκοπό, αλλά μάλλον δεσμεύονται στο πλαίσιο μιας αμοιβαίας, επωφελούς «ανταλλαγής προϊόντων» (Πασιαρδής Π. , 2012, σ. 19), (Αθανασούλα – Ρέππα, 2012).

Οι Συναλλακτικοί ηγέτες – κατευθύνουν τους εργαζόμενους προς καθιερωμένους στόχους διευκρινίζοντας τις απαιτήσεις ως προς το ρόλο και τα καθήκοντα.

### **Η Χαρισματική Ηγεσία**

Στην χαρισματική ηγεσία, οι ηγέτες εκφράζουν ένα όραμα βάσει του οποίου διαμορφώνονται οι αξίες, θέτουν υψηλούς στόχους και προσδοκίες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Οι ηγέτες επικεντρώνονται στις επιδιώξεις της ομάδας ή του οργανισμού που ηγούνται, αναπτύσσοντας ισχυρή δέσμευση (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

### **Η Μετασχηματιστική Ηγεσία**

Είναι η ηγεσία που λειτουργεί μετασχηματιστικά, αναπτύσσοντας την οργανωσιακή δέσμευση της ομάδας ή του οργανισμού, με αποτέλεσμα το όραμα του οργανισμού να γίνεται όραμα των μελών του με επακόλουθο τη σύνδεση του ατομικού με το συλλογικό καλό, γιατί, όταν ένας οργανισμός ή επιχείρηση ευημερεί τότε ευημερούν και όλα τα μέλη τους (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι τα ακόλουθα (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007):

**Χαρισματική Ηγεσία:** Ο ηγέτης λειτουργεί ως:

- Πρότυπο
- Προτάσσει το συλλογικό καλό
- Μοιράζεται ρίσκα

**Παρακίνηση που εμπνέει:** Ο ηγέτης:

- Παρωθεί και εμπνέει τους οπαδούς ή την ομάδα
- Δημιουργεί προοπτικές
- Καθιστά στους οπαδούς ή εργαζόμενους σαφείς στόχους
- Το όραμα του οργανισμού ή της επιχείρησης είναι και δικό του όραμα

**Πνευματική ενθάρρυνση:** Ο ηγέτης ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα των οπαδών του ή των υφισταμένων του, οδηγώντας ακόμα και σε διαφορετικές, αλλά , ενδιαφέρουσες προοπτικές.

**Εξατομικευμένη αντιμετώπιση των άλλων:** Ο ηγέτης εστιάζει στις ατομικές ανάγκες των οπαδών ή των υφισταμένων, δείχνει ανεκτικότητα στο διαφορετικό και δημιουργεί διαύλους επικοινωνίας.

### **3.4. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία**

#### **Τι είναι Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ)**

Η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence) αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί διαρκώς κίνητρα για τον εαυτό του.

Το ενδιαφέρον για τη Συναισθηματική νοημοσύνη ξεκίνησε το 1973 με μια εργασία του Mc. Clelland, που θεώρησε ότι μια ομάδα ικανοτήτων όπως η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, συνέβαλαν στην ανάδειξη επιτυχημένων εργαζομένων έναντι αυτών που έκαναν απλά καλά τη δουλειά τους, βάσει συγκεκριμένων προσδοκιών απόδοσης.

Το 1990 οι Salovey & Mayer δημοσίευσαν την εργασία τους ορίζοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη ως: “Η ικανότητα κάποιος να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση” (Salovey & Mayer, 1990).

Το 1995 ο Daniel Goleman έκανε ευρέως γνωστή τη συναισθηματική νοημοσύνη εκδίδοντας το πρώτο σχετικό με αυτήν βιβλίο του (Goleman, 1995), ενώ το 1998 ακολούθησε ένα δεύτερο για την συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο εργασίας (Goleman, Daniel, 1998).

Ο Dr. Goleman, ψυχολόγος στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, βρήκε μέσα από πολυετείς έρευνες, ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ) σε σύγκριση με τεχνικές γνώσεις και με το δείκτη νοημοσύνης (IQ), είναι δύο φορές πιο σημαντικός παράγοντας στην επαγγελματική επιτυχία των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Dr. Goleman, ένα άτομο με μέτριο IQ και υψηλό EQ μπορεί να είναι περισσότερο πετυχημένο από ένα ιδιαίτερα ευφυές άτομο, αρκεί να καλλιεργήσει τη συναισθηματική του νοημοσύνη!

Κατά την εφαρμογή της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο επιχειρηματικό πεδίο, παρατηρούμε τις 5 “συναισθηματικές δεξιότητες” που αποτελούν την πρώτη ύλη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης κατά τον Salovey (Goleman, 1995). Αυτές είναι:

1. Γνώση των συναισθημάτων του ατόμου, δηλαδή, του εαυτού του (Αυτοεπίγνωση): αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτό-αξιολόγηση, και την αυτοπεποίθηση. Η αυτοεπίγνωση αποτελεί το θεμελιώδες συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα άτομα που αισθάνονται σίγουρα για αυτά που νιώθουν, πιο σίγουροι, δηλαδή, με τα συναισθήματά τους, οδηγούν καλύτερα τη ζωή τους διαθέτοντας μια λογική επίγνωση των αποφάσεων που λαμβάνουν.
2. Έλεγχος των συναισθημάτων: αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορρύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα, και την καινοτομία. Απαραίτητη προϋπόθεση για να αναπτυχθεί αυτή η ικανότητα αποτελεί η γνώση των συναισθημάτων του εαυτού του. Οι άνθρωποι που δεν έχουν αναπτύξει αυτήν την ικανότητα είναι ευάλωτοι στην κατάθλιψη. Όσοι, όμως, διαθέτουν την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων τους αντιμετωπίζουν καλύτερα τις αντιξοότητες και κατορθώνουν να τις ξεπερνούν.
3. Εξεύρεση κινήτρων: η τάση προς επίτευξη στόχων, η δέσμευση, η πρωτοβουλία, η αισιοδοξία και η δημιουργικότητα. Βάση αυτής της ικανότητας αποτελεί ο έλεγχος των συναισθημάτων. Αυτός είναι ο μοχλός για κάθε επιτυχία. Τα άτομα που διαθέτουν αυτήν την ικανότητα είναι παραγωγικά, αποτελεσματικά και αποδοτικά στους τομείς με τους οποίους ασχολούνται.
4. Αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων (Ενσυναίσθηση): η ικανότητα κατανόησης των άλλων, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας. Η ικανότητα της ενσυναίσθησης είναι βασική «ανθρώπινη δεξιότητα». Τα άτομα που έχουν αναπτυγμένη την ενσυναίσθηση είναι πιο δεκτικά στη μη λεκτική επικοινωνία και στα σιωπηλά σήματα που εκπέμπουν οι άλλοι με αποτέλεσμα να

αντιλαμβάνονται τις ανάγκες τους (εννοείται τις ανάγκες των άλλων). Τα ενσυναισθητικά άτομα διαπρέπουν σε επαγγέλματα που σχετίζονται με την κοινωνική προσφορά, τις πωλήσεις, τη διδασκαλία και τη διοίκηση.

5. Χειρισμός των σχέσεων (Κοινωνικές δεξιότητες) : πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα. Είναι η «τέχνη των διαπροσωπικών σχέσεων» (Goleman, 1995, p. 79). Τα άτομα, που μπορούν να χειρίζονται τα συναισθήματα των άλλων, γίνονται δημοφιλή, διακρίνονται από ηγετική επιδεξιότητα και επιτυχία στις διαπροσωπικές τους σχέσεις και διαπρέπουν στα ζητήματα που σχετίζονται με την ομαλή αλληλεπίδρασή τους με τους άλλους.

Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να επισημάνουμε ότι η διανοητική νοημοσύνη (IQ) και η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι δύο διακριτές και ξεχωριστές ικανότητες του ανθρώπου. Ωστόσο, συνδέονται μεταξύ τους καθώς η μία συμπληρώνει την άλλη.

Όλες αυτές οι επιμέρους ικανότητες, που αναφέρθηκαν παραπάνω, μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες: α) τις προσωπικές, οι οποίες καθορίζουν το πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας και β) τις κοινωνικές ικανότητες, που καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τις σχέσεις μας με τους άλλους. Πιο συγκεκριμένα (Χυτήρης, 2006):

1. Προσωπικές ικανότητες: Αυτοεπίγνωση, Έλεγχος των συναισθημάτων, Εξεύρεση κινήτρων
2. Κοινωνικές ικανότητες: Ενσυναίσθηση, Χειρισμός των σχέσεων

### **3.5. Δεξιότητες Διευθυντών και Στελεχών Εκπαίδευσης για Επιτυχημένη Ηγεσία**

Η ηγεσία, από τις παραδοσιακές θεωρίες (τη θεωρία συμπεριφοράς, τη θεωρία χαρακτηριστικών της ηγεσίας, και τη χαρισματική ηγεσία) μέχρι τις νεώτερες (τη συναλλακτική, την καταναμημένη και τη μετασχηματιστική ηγεσία), αποτελεί αντικείμενο διαρκούς μελέτης και έρευνας καθώς, η ήδη υπάρχουσα μελέτη είναι

περιορισμένη και εντοπίζονται ελλείψεις στα ερευνητικά εργαλεία (Αθανασούλα – Ρέππα, 2012).

Παρά όμως τον περιορισμένο αριθμό των ερευνών, από τις ήδη υπάρχουσες προκύπτει το συμπέρασμα για το θέμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας, ότι ο ρόλος του ηγέτη για τη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού έχει βαρύνουσα σημασία. Επιπλέον, ενισχύθηκε η προσέγγιση ότι η ηγεσία είναι μια πολυεπίπεδη έννοια και ότι μπορεί να ασκεί επιρροή στους παράγοντες που επενεργούν στα σχολεία και τους μαθητές, ενώ συγχρόνως να επηρεάζεται και από παράγοντες που σχετίζονται με το ιστορικοκοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ενεργεί ο ηγέτης (Πασιαρδής Π. , 2012, σσ. 24 - 25).

Συμπερασματικά, ένας ηγέτης και συγκεκριμένα ένας σχολικός ηγέτης «για την αποτελεσματική άσκηση των ηγετικών ρόλων και την ηγετική συμπεριφορά γενικότερα θα πρέπει (Μπουραντάς, 2005, σσ. 260 - 262):

- Να έχει αναπτύξει μια σειρά ηγετικών ικανοτήτων, όπως η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, συστημική σκέψη, ικανότητα επικοινωνίας, συναισθηματική νοημοσύνη, αυτοεπίγνωση, αυτορρύθμιση και ενσυναίσθηση.
- Να γνωρίζει και να μπορεί να χρησιμοποιεί διάφορα ηγετικά μοντέλα, εφαρμόζοντας κάθε φορά το κατάλληλο για την περίπτωση (ή ακόμα και να συνδυάζει μοντέλα) ώστε να είναι αποτελεσματικός και να υλοποιεί τους στόχους του οργανισμού».

Άλλωστε, τον συνδυασμό των διαφόρων τύπων ηγεσίας που αντιπροσωπεύει τους επιτυχημένους διευθυντές παρουσίασαν τα αποτελέσματα του Διεθνούς Προγράμματος Επιτυχημένης Σχολικής Ηγεσίας/Διεύθυνσης (International Successful School Principal's Project (ISSPP), βλ. αναλυτικά (Πασιαρδής Π. , 2012).

Αυτό που μπορεί να προσδιορίσει τον Διευθυντή ως ηγέτη είναι να αναγνωρίζει τους πολλαπλούς του ρόλους ως ακολούθως (Ρέππα - Αθανασούλα, 2008):



**Ως εκπαιδευτικός Ηγέτης:**

- Επικεντρώνεται στην αποστολή της εκπαίδευσης
- Καλλιεργεί υψηλές προσδοκίες
- Παρέχει ασφάλεια και αποτελεσματικότητα στην εκπαιδευτική διαδικασία. Εφαρμόζει, αξιολογεί, αναπτύσσει τα Προγραμμάτων Σπουδών
- Κατευθύνει και ανατροφοδοτεί
- Χαρακτηρίζεται από συνέπεια λόγων και έργων
- Συμβάλλει στην αξιοποίηση των Νέων Τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία
- Προωθεί την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων

**Ως μετασχηματιστικός ηγέτης:**

- Δημιουργεί και στηρίζει ένα κοινά αποδεκτό και ξεκάθαρο όραμα για τον οργανισμό
- Θέτει στόχους και τους υλοποιεί
- Στηρίζει καθημερινά και με συνέπεια το όραμα πιστοποιώντας τη σπουδαιότητά του
- Ενεργοποιεί την ομάδα και προωθεί τη συνεργασία ανάμεσα σε αυτήν και σε εκείνον για την επίτευξη των στόχων
- Προωθεί τις αλλαγές, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία

**Ως εμπνευστής στο σχολείο για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη όλων:**

- Δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα σεβασμού και δικαιοσύνης
- Προωθεί την ομαδικότητα, τη συνεργασία και τη δημιουργία κοινού οράματος
- Προωθεί τη συμμετοχική λήψη των αποφάσεων
- Υποστηρίζει τους νέους εκπαιδευτικούς και ενδιαφέρεται για τη διαρκή επαγγελματική ανάπτυξη τους
- Ενισχύει ηθικά και ενθαρρύνει τους συνεργάτες του
- Αναπτύσσει τις ηγετικές ικανότητες των συνεργατών του
- Φροντίζει για την προσωπική του ανάπτυξη

**Ως διοικητικός ηγέτης:**

- Ενδιαφέρεται για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού
- Ενεργεί βασιζόμενος στα διοικητικά μοντέλα και στο θεσμικό πλαίσιο
- Σχεδιάζει την οργάνωση στηριζόμενος στην ομαδικότητα και τη συνεργασία
- Αποτρέπει τους κινδύνους
- Είναι υπεύθυνος για τη συντήρηση και τη βελτίωση του εξοπλισμού
- Αξιοποιεί με επάρκεια τους διαθέσιμους, υλικούς και άυλους πόρους
- Χρησιμοποιεί τις Νέες Τεχνολογίες για την αποτελεσματικότητα όλων των διαδικασιών

**Ως διαμεσολαβητής στην απόδοση λόγου για τις ευθύνες:**

- Μεριμνά για την επίτευξη των στόχων του κεντρικού προγραμματισμού
- Προωθεί την ατομική και ομαδική υπευθυνότητα
- Διευκρινίζει τις ευθύνες κάθε οργάνου μονομελούς ή συλλογικού
- Λειτουργεί υποστηρικτικά και συμβουλευτικά στα συλλογικά όργανα
- Λογοδοτεί για τα πεπραγμένα
- Ανατροφοδοτεί και ανατροφοδοτείται
- Αναγνωρίζει την προσωπική συνεισφορά

**Ως σύνδεσμος για την ενδυνάμωση της κοινότητας:**

- Συνεκτιμά όλους τους κοινωνικούς και πολιτιστικούς παράγοντες της τοπικής κοινωνίας που επιδρούν στον εκπαιδευτικό οργανισμό
- Προωθεί με στρατηγικές δράσεις την άρση του ρατσισμού και των διακρίσεων
- Συμβάλλει στο άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία
- Συνεργάζεται με φορείς της τοπικής κοινωνίας για την πολύπλευρη ανάπτυξη των μαθητών
- Συνεργάζεται με τους γονείς
- Προωθεί καινοτομίες
- Συνεργάζεται με φορείς για την υγεία και την ασφάλεια των μαθητών.

### 3.6. Θεσμός και Ρόλος Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Ο θεσμός του διευθυντή καθιερώθηκε με τον νόμο ΒΤΜΘ΄/ 1985 όπου αναφέρεται ότι το δημοτικό σχολείο «διευθύνει ο κατά βαθμόν ανώτερος διδάσκαλος ή εν τη υπηρεσία αρχαιότερος μεταξύ ισοβαθμίων...».

Βρίσκεται στη βάση της διοικητικής πυραμίδας της εκπαιδευτικής διοίκησης, αποτελώντας τον σύνδεσμο ανάμεσα στα ανώτερα διοικητικά στελέχη και το εκπαιδευτικό προσωπικό της σχολικής μονάδας που διευθύνει – ηγείται.

Ο ρόλος των διευθυντών των σχολικών μονάδων είναι ιδιαίτερα σημαντικός μιας και έχουν οριστεί, με βάση το νομικό πλαίσιο, να είναι διοικητικά και επιστημονικά-παιδαγωγικά υπεύθυνοι στα σχολεία που διευθύνουν. Πιο συγκεκριμένα, την υπευθυνότητα για την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος, θέματα φοίτησης και πειθαρχίας των μαθητών έχει ο σύλλογος διδασκόντων του σχολείου. Η αρμοδιότητα της διαχείρισης του σχολικού προϋπολογισμού για την κάλυψη λειτουργικών αναγκών, επισκευών που προκύπτουν και για θέματα εξοπλισμού του σχολείου έχει ανατεθεί στις σχολικές επιτροπές. Δικαίωμα συμμετοχής σε αυτές έχουν εκπρόσωποι γονέων, και φορέων της κάθε περιοχής (Χατζηχρήστου & Βασιλειάδης, Ιανουάριος 2011, p. 18).

Όπως διαπιστώνεται από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, σκοπός του διευθυντή είναι η στοχοθεσία, η οργάνωση και ο σχεδιασμός για την επίτευξή της, η καθοδήγηση του εκπαιδευτικού οργανισμού, ο συντονισμός και ο έλεγχος του εκπαιδευτικού έργου. Τα καθήκοντά του ορίζονται από την ΥΑ Φ.353.1/324/105657/Δ1 ΦΕΚ Β 1340 2002: «Αρμοδιότητες προϊστ. διευθυντών, υποδ/ντών σχολικών μονάδων και ΣΕΚ (324226)» στα άρθρα 27-32.

Στα πλαίσια του πολυδιάστατου ρόλου του και των καθηκόντων του, μεριμνά για την καλύτερη και ορθολογική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων του εκπαιδευτικού οργανισμού, εφαρμόζει και υλοποιεί τις αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης, είναι αρμόδιος για την τήρηση των νόμων, συντονίζει ελέγχει και αξιολογεί το εκπαιδευτικό έργο.

Ασκεί διοικητικό και εκπαιδευτικό έργο και συνεργάζεται με :

- Το σύλλογο διδασκόντων για την εκπλήρωση των στόχων του σχολείου,
- Τη μαθητική κοινότητα για την ομαλή ένταξη των μαθητών στην κοινωνία και κατ' επέκταση την κοινωνικοποίησή τους μέσα σε ένα περιβάλλον παιδαγωγικού κλίματος,
- Τους γονείς – σύλλογο γονέων σε επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας παιδαγωγικού χαρακτήρα με σκοπό τη συμβολή τους στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας και
- Διάφορους φορείς και την τοπική αυτοδιοίκηση για την ικανοποίηση των αναγκών του σχολείου και το άνοιγμα του στην κοινωνία ως αναπόσπαστος και βασικός κρίκος της.

Επιπροσθέτως, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας στο σύλλογο διδασκόντων για την αποτελεσματικότητα και την παροχή ποιοτικού έργου, υλοποιεί καινοτόμες δράσεις και φροντίζει για την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στην διοικητική και εκπαιδευτική διαδικασία.

### **Κριτήρια Επιλογής Διευθυντών Σχολικών Μονάδων στην Ελλάδα**

Τα κριτήρια επιλογής στελεχών εκπαίδευσης και συγκεκριμένα των διευθυντών σχολικών μονάδων ορίζονται θεσμικά (Ν. 3848/2010, άρθρο 10 όπως έχει τροποποιηθεί, αντικαταστάθηκε ως άνω με το άρθρο 16 του Ν. 4327/2015 και άρθρο 11, άρθρο 12). Συγκεκριμένα τα κριτήρια για έναν υποψήφιο για τη θέση του Διευθυντή στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση είναι:

- Η δεκαετής εκπαιδευτική εμπειρία και τα 8 χρόνια διδακτική εμπειρία στην πρωτοβάθμια
- Η επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία
- Η συμβολή στο εκπαιδευτικό έργο, η προσωπικότητα και η γενική του συγκρότηση
- Με μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων

Τα κριτήρια επιλογής στελεχών σχολικών μονάδων στις Χώρες Μέλη πρέπει να πληρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις, σύμφωνα με το δίκτυο Eurydice (Eurydice, 2013):

- Επαγγελματική /εκπαιδευτική εμπειρία
- Διοικητική/ διαχειριστική ικανότητα και εμπειρία (στις αποκεντρωτικές δομές)
- Ικανοποιητική προσωπική συγκρότηση και επιστημονική εμπειρογνωμοσύνη στον τομέα ευθύνης
- Ηθική ακεραιότητα και καλή υγεία για τη διαφύλαξη του κύρους της θέσης
- Η διδακτική εμπειρία (με αριθμό ετών που διαφέρει από χώρα σε χώρα)
- Η διοικητική εμπειρία και οι ηγετικές ικανότητες που βεβαιώνονται ή με προηγούμενη διοικητική εμπειρία ως υποδιευθυντής ή με ανάλογα πιστοποιημένα προσόντα (σε πολλές χώρες).

## 4. Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα

### 4.1. Εκπαιδευτικό Σύστημα

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (Σαΐτης, Χ., 2000), εκπαιδευτικό σύστημα ορίζεται ως ένα σύνολο στοιχείων (δάσκαλοι, μαθητές, αναλυτικά προγράμματα διδασκαλίας, η οργάνωση και η δομή, διοίκηση, αξιολόγηση και άλλα) που από τη μια πλευρά εκτελούν το έργο τους κι από την άλλη αλληλεπιδρούν και συλλειτουργούν για την υλοποίηση των σκοπών της εκπαίδευσης.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση ενός εκπαιδευτικού συστήματος είναι:

**Ο κοινωνικο- πολιτιστικός.** Η εκπαιδευτική πολιτική διαμορφώνεται με βάση τη δομή, την παράδοση και τον πολιτισμό της κοινωνίας και του κράτους, την κοινωνικοποίηση και την ένταξη της νέας γενιάς στην κοινωνία, τη μετανάστευση.

**Ο θρησκευτικός.** Η διαμόρφωση και ανάπτυξη εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης που βασίζεται στα θρησκευτικά ιδεώδη και δόγματα της πίστεως κάθε κράτους αποτελούν σκοπούς της εκπαίδευσης σε πολλά κράτη.

**Ο οικονομικός.** Αναμφισβήτητα, επηρεάζει τη δομή και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, δεδομένου ότι η εκπαιδευτική πολιτική διαμορφώνεται από τη μια μεριά, με βάση τον προϋπολογισμό της κυβέρνησης για την παιδεία και από την άλλη μεριά, με την σύνδεση της εκπαίδευσης με την οικονομική ανάπτυξη, οπότε και η εκπαίδευση ακολουθεί τις σύγχρονες οικονομικές και τεχνολογικές επιταγές της κοινωνίας.

**Ο πολιτικός.** Οι πολιτικές αποφάσεις και τα πιστεύω της εκάστοτε εξουσίας ασκούν μεγάλη επιρροή στη διαμόρφωση του εκπαιδευτικού συστήματος όπως ο θεσμός της δωρεάν παιδείας, η υποχρεωτική εκπαίδευση, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι τύποι σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το σύστημα εισαγωγής στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Όσον αφορά στον ελληνικό χώρο, το 1834 δημοσιεύεται στην εφημερίδα της κυβερνήσεως του βασιλείου της Ελλάδας, αριθμός 11, ο σχετικός νόμος περί δημοτικών σχολείων.

Ακολουθούν τα διατάγματα της 31<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 1836 που αναφέρονται στην οργάνωση του Γυμνασίου (τετρατάξιο) και ο νόμος περί του κανονισμού των ελληνικών σχολείων και γυμνασίων. (ΕτΚ αριθμ. 87/31-12-1836).

Στις 3 Μαΐου 1837 ιδρύθηκε το Οθώνειο Πανεπιστήμιο που διατήρησε το όνομα Οθώνειο έως το 1862.

Το 1895 δημοσιεύεται στην εφημερίδα της κυβερνήσεως του βασιλείου της Ελλάδας, αριθμός 37, ο νόμος περί της στοιχειώδους ή δημοτικής εκπαιδεύσεως.

Όπως προκύπτει από τους κοινωνικούς, οικονομικούς, πολιτισμικούς και πολιτικούς παράγοντες που, όπως προαναφέρθηκε, επηρεάζουν τη διαμόρφωση ενός εκπαιδευτικού συστήματος, κάθε εκπαιδευτικό σύστημα αντικατοπτρίζει το αξιακό σύστημα, την ιδεολογία και τις ανάγκες που επικρατούν τη δεδομένη στιγμή στη χώρα που εφαρμόζεται.

Είναι γεγονός ότι η εκπαίδευση αντιμετωπίζει τις προκλήσεις, από την ανάπτυξη της νέας τεχνολογίας γύρω στη δεκαετία του '70, έως την εποχή της πληροφορίας που διανύουμε, με προσαρμοστική διάθεση, προωθώντας αλλαγές ή ακολουθώντας κατευθύνσεις σύμφωνες με τα πρότυπα και τους στόχους που ορίζει το ευρύτερο πλαίσιο που εντάσσεται το κράτος που την παρέχει, όπως η ΕΕ, ο ΟΟΣΑ και άλλοι φορείς.

Η σημασία της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη των ανθρώπων αποτελεί το κομβικό σημείο ανάπτυξης μιας χώρας. Επίσης, αποτελεί υποχρέωση και κύριο μέλημα του κράτους η παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης σε όλους τους πολίτες της και ειδικά στο επίπεδο της υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Εκτός από την πολιτεία, υπάρχουν και ιδιώτες που από τη μεριά τους επιθυμούν και συμβάλλουν στην ανάπτυξη του κράτους μέσα από τη δημιουργία εκπαιδευτικών δομών. Ο τακτικός έλεγχος και η θεσμική εποπτεία των ιδιωτικών εκπαιδευτικών δομών βαραίνει την Πολιτεία (Χατζηχρήστου & Βασιλειάδης, Ιανουάριος 2011).

#### **4.1.1. Εθνικές Ιδιαιτερότητες και Συγκλίσεις**

Σύμφωνα με τα στοιχεία από το δίκτυο Eurydice (Eurydice, 2013) τόσο στον τομέα της ευρωπαϊκής εκπαιδευτικής πολιτικής όσο και στην άποψη για την

οργάνωση και λειτουργία του κράτους εντοπίζονται αξιόλογες συνεργασίες, κοινή στοχοθεσία και συγκλίσεις τα τελευταία 25 περίπου χρόνια.

Η δυνατότητα παρέμβασης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στο πεδίο της οργάνωσης και της διοίκησης της εκπαίδευσης, είναι εφικτή σύμφωνα με το άρθρο 126 της συνθήκης του Μάαστριχτ με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση πολιτικών για την εκπαίδευση.

Η διαμόρφωση αυτών των πολιτικών διαφαίνεται από τα τρία Λευκά Βιβλία της Επιτροπής για την «Οικονομία» (1994), για την «Κοινωνική Πολιτική» (1994) και την «Εκπαίδευση» (1995), τα τέσσερα Πράσινα Βιβλία της Επιτροπής για την «Ευρωπαϊκή διάσταση» (1993), την «Καινοτομία» (1995), την «Απασχόληση» (1996), και την «Κινητικότητα» (1996) καθώς και τα κείμενα: «Για μια Ευρώπη της Γνώσης» (1997), «Ατζέντα 2000» (1997), «Εκπαίδευση για το Ευρωπαϊκό Πολίτη» (1998), «Η μάθηση στην Κοινωνία της Πληροφορίας»/ «E-learning» (2000), «Υπόμνημα για την δια Βίου Εκπαίδευση» (2001), η ανακοίνωση για την «πραγμάτωση μια ευρωπαϊκής περιοχής Δια Βίου Μάθησης» (2001) (Φυριππής & Ίκκου, 2015).

Στην μετά Μάαστριχτ εποχή, την περίοδο της ευρωπαϊκής σύγκλισης, διαπιστώνεται μια νέα αντίληψη για το κράτος και τη διοίκηση που χαρακτηρίζεται από αλλαγές στην ιδεολογία της λειτουργίας του κράτους, διαφοροποίηση στην κατανομή της εξουσίας, αύξηση της αυτονομίας των αποκεντρωμένων δομών, πολιτικές μείωσης του κράτους και τέλος ενδυνάμωση του ρόλου του κράτους στα θέματα σχεδιασμού, καθορισμού παραμέτρων λειτουργίας τομέων που παραχωρούνται εστιάζοντας στην αξιολόγηση και την αποτελεσματικότητα (Φυριππής & Ίκκου, 2015).

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις νέες αντιλήψεις που αφορούν στην εκπαίδευση συνοψίζονται στην αυξημένη διοικητική και οικονομική αυτονομία, στην τάση για αποκέντρωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, την αύξηση της λογοδοσίας του σχολείου, την αξιολόγηση και τη δυνατότητα συμμετοχής κοινωνικών εταίρων στις εκπαιδευτικές δομές (Φυριππής & Ίκκου, 2015).



#### 4.1.2. Αρχές και Στόχοι της Ελληνικής Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση είναι θεμελιώδες δομικό στοιχείο ενός κράτους γιατί συμβάλλει καθοριστικά στη «διαφύλαξη της πολιτιστικής ταυτότητας ενός έθνους» αποτελώντας πολυδιάστατη επένδυση για αυτό. «Η επένδυση αυτή αποκτά περισσότερο πολιτικό και κοινωνιολογικό ενδιαφέρον από το σημείο όπου η θεσμική της λειτουργία διαμορφώνει και ρυθμίζει κοινωνικά δεδομένα και συμπεριφορές. Το κράτος, επενδύοντας στην εκπαίδευση, έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας, να συντονίζει το επίπεδο παραγωγής με το ανθρώπινο δυναμικό και, κυρίως, να δημιουργεί ένα επίπεδο σκέψης, το οποίο εναρμονίζεται με τις εθνικές προτεραιότητες και τα ιδανικά.» (Παπαγεωργίου & Χατζηδήμα, 2003, σ. 56).

Οι στόχοι της εκπαίδευσης ορίζονται στο Σύνταγμα της Ελλάδας και αναφέρονται στο άρθρο 16. Η παρ. 1 του άρθρου 16 του Συντάγματος ορίζει: «Η τέχνη και η επιστήμη, η έρευνα και η διδασκαλία είναι ελεύθερες. Η ανάπτυξη και η προαγωγή τους αποτελεί υποχρέωση του Κράτους. Η ακαδημαϊκή ελευθερία και η ελευθερία της διδασκαλίας δεν απαλλάσσουν από το καθήκον της υπακοής στο Σύνταγμα».

Με βάση τη διάταξη, το κράτος αναλαμβάνει να προστατεύσει την επιστήμη, την έρευνα και τη διδασκαλία.

Σύμφωνα με την παρ. 2 του ίδιου άρθρου: «Η παιδεία αποτελεί βασική αποστολή του Κράτους και έχει σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης και τη διάπλυσή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες.»

Η παρ. 2 καθορίζει τους σκοπούς της παιδείας με ιδιαίτερη έμφαση στην ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων καθώς και στην εθνική και πνευματική συνείδηση των Ελλήνων.

Η παρ. 3 του ίδιου άρθρου ορίζει: «Τα έτη υποχρεωτικής φοίτησης δεν μπορεί να είναι λιγότερα από εννέα.»

Η παρ. 4 του ίδιου άρθρου ορίζει: «Όλοι οι Έλληνες έχουν δικαίωμα δωρεάν παιδείας, σε όλες τις βαθμίδες της, στα κρατικά εκπαιδευτήρια. Το Κράτος

ενισχύει τους σπουδαστές που διακρίνονται, καθώς και αυτούς που έχουν ανάγκη από βοήθεια ή ειδική προστασία, ανάλογα με τις ικανότητές τους.»

Με βάση την διάταξη αυτή οι Έλληνες έχουν δικαίωμα δωρεάν παιδείας αλλά μόνο στα κρατικά εκπαιδευτήρια.

Συγκεκριμένα, ο Ν. 1566/1985, άρθρο 1, ορίζει ότι:

1. «Σκοπός της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι να συμβάλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών, ώστε, ανεξάρτητα από φύλο και καταγωγή, να έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένες προσωπικότητες και να ζήσουν δημιουργικά.

Ειδικότερα υποβοηθεί τους μαθητές:

α) Να γίνονται ελεύθεροι, υπεύθυνοι, δημοκρατικοί πολίτες, να υπερασπίζονται την εθνική ανεξαρτησία, την εδαφική ακεραιότητα της χώρας και τη δημοκρατία, να εμπνέονται από αγάπη προς τον άνθρωπο, τη ζωή και τη φύση και να διακατέχονται από πίστη προς την πατρίδα και τα γνήσια στοιχεία της ορθόδοξης χριστιανικής παράδοσης. Η ελευθερία της θρησκευτικής τους συνείδησης είναι απαραβίαστη.

β) Να καλλιεργούν και να αναπτύσσουν αρμονικά το πνεύμα και το σώμα τους, τις κλίσεις, τα ενδιαφέροντα και τις δεξιότητές τους. Να αποκτούν, μέσα από τη σχολική τους αγωγή, κοινωνική ταυτότητα και συνείδηση, να αντιλαμβάνονται και να συνειδητοποιούν την κοινωνική αξία και ισοτιμία της πνευματικής και της χειρωνακτικής εργασίας. Να ενημερώνονται και να ασκούνται πάνω στη σωστή και ωφέλιμη για το ανθρώπινο γένος χρήση και αξιοποίηση των αγαθών του σύγχρονου πολιτισμού, καθώς και των αξιών της λαϊκής μας παράδοσης.

γ) Να αναπτύσσουν δημιουργική και κριτική σκέψη και αντίληψη συλλογικής προσπάθειας και συνεργασίας, ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και με την υπεύθυνη συμμετοχή τους να συντελούν αποφασιστικά στην πρόοδο του κοινωνικού συνόλου και στην ανάπτυξη της πατρίδας μας.

δ) Να κατανοούν τη σημασία της τέχνης, της επιστήμης και της τεχνολογίας, να σέβονται τις ανθρώπινες αξίες και να διαφυλάσσουν και προάγουν τον πολιτισμό.

ε) Να αναπτύσσουν πνεύμα φιλίας και συνεργασίας με όλους τους λαούς της γης, προσβλέποντας σε έναν κόσμο καλύτερο, δίκαιο και ειρηνικό.

2. Βασικοί συντελεστές για την επίτευξη των παραπάνω σκοπών είναι: α) η προσωπικότητα και η κατάρτιση του προσωπικού όλων των κλάδων και των βαθμίδων της εκπαίδευσης, β) τα αναλυτικά προγράμματα, τα σχολικά βιβλία και τα λοιπά διδακτικά μέσα, καθώς και η σωστή χρήση τους, γ) η εξασφάλιση όλων των αναγκαίων προϋποθέσεων και μέσων για την απρόσκοπτη λειτουργία των σχολείων και δ) η δημιουργία του απαραίτητου παιδαγωγικού κλίματος με την ανάπτυξη αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων στο σχολείο και στην τάξη και με το σεβασμό προς την προσωπικότητα του κάθε μαθητή.»

Στο άρθρο 4 του παραπάνω νόμου ορίζεται ο σκοπός της δημοτικής εκπαίδευσης:

« 1. Σκοπός του δημοτικού σχολείου είναι η πολύπλευρη πνευματική και σωματική ανάπτυξη των μαθητών μέσα στα πλαίσια που ορίζει ο ευρύτερος σκοπός της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ειδικότερα, το δημοτικό σχολείο βοηθεί τους μαθητές:

α) να διευρύνουν και αναδιατάσσουν τις σχέσεις της δημιουργικής τους δραστηριότητας με τα πράγματα, τις καταστάσεις και τα φαινόμενα που μελετούν.

β) να οικοδομούν τους μηχανισμούς που συμβάλλουν στην αφομοίωση της γνώσης, να αναπτύσσονται σωματικά, να βελτιώνουν τη σωματική και ψυχική τους υγεία και να καλλιεργούν τις κινητικές τους ικανότητες.

γ) να κατακτούν το περιεχόμενο των βασικότερων εννοιών και να αποκτούν, βαθμιαία, την ικανότητα να ανάγονται από τα δεδομένα των αισθήσεων στην περιοχή της αφηρημένης σκέψης.

δ) να αποκτούν την ικανότητα ορθής χρήσης του προφορικού και γραπτού λόγου.

ε) να εξοικειώνονται βαθμιαία με τις ηθικές, θρησκευτικές, εθνικές, ανθρωπιστικές και άλλες αξίες και να τις οργανώνουν σε σύστημα αξιών και

στ) να καλλιεργούν το αισθητικό τους κριτήριο, ώστε να μπορούν να εκτιμούν τα έργα της τέχνης και να εκφράζονται ανάλογα, μέσα από τα δικά τους καλλιτεχνικά δημιουργήματα.».

Επιπροσθέτως, η εκπαιδευτική διαδικασία όπως ορίζεται στο ΦΕΚ 303/ 2003, επιδιώκει την ολόπλευρη ανάπτυξη της προσωπικότητας του μαθητή και την επιτυχή κοινωνική ένταξή του, μέσα από την ανάπτυξη νοητικών, συναισθηματικών και ψυχοκινητικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Βασικοί πυλώνες αυτής της κατεύθυνσης αποτελούν οι ακόλουθες δράσεις:

- Παροχή γενικής παιδείας
- Καλλιέργεια των δεξιοτήτων του μαθητή και ανάδειξη των ενδιαφερόντων του.
- Εξασφάλιση ίσων ευκαιριών και δυνατοτήτων μάθησης για όλους τους μαθητές.
- Ενίσχυση της πολιτισμικής και γλωσσικής ταυτότητας στο πλαίσιο μιας πολυπολιτισμικής κοινωνίας.
- Ευαισθητοποίηση για την αναγκαιότητα της προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος και υιοθέτηση ανάλογων προτύπων συμπεριφοράς.
- Προετοιμασία για την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας
- Ευαισθητοποίηση σε θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων, παγκόσμιας ειρήνης και η διασφάλιση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας.

#### **4.1.3. Δομή Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος**

Σύμφωνα με τα στοιχεία που αναγράφονται στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Παιδείας (Ιστοσελίδα Υπουργείου Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων, 2016):

*«Η Εκπαίδευση στην Ελλάδα είναι υποχρεωτική για όλα τα παιδιά μεταξύ των ηλικιών 6-15, δηλαδή περιλαμβάνει την Πρωτοβάθμια (Δημοτικό) και την κατώτερη Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο). Η σχολική ζωή, όμως, των μαθητών μπορεί να ξεκινά από την ηλικία των 2,5 ετών (προσχολική εκπαίδευση) σε ιδρύματα (ιδιωτικά και δημόσια) που ονομάζονται Βρεφονηπιακοί Παιδικοί Σταθμοί. Ορισμένοι*

*Βρεφονηπιακοί Παιδικοί σταθμοί διαθέτουν και Νηπιακά Τμήματα που λειτουργούν παράλληλα προς τα Νηπιαγωγεία.*

*Η διάρκεια φοίτησης στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση (Δημοτικό) είναι εξαετής, με ηλικία εισόδου το 6ο έτος. Παράλληλα προς τα κοινά Νηπιαγωγεία και Δημοτικά λειτουργούν και Ολοήμερα σχολεία, τα οποία έχουν διευρυμένο ωράριο λειτουργίας και εμπλουτισμένο Αναλυτικό Πρόγραμμα*

*Η μετα-υποχρεωτική Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, σύμφωνα με τη μεταρρύθμιση του 1997, περιλαμβάνει δύο τύπους σχολείων: τα Ενιαία Λύκεια και τα Τεχνικά Επαγγελματικά Εκπαιδευτήρια (ΤΕΕ). Η διάρκεια φοίτησης είναι τριετής στα Ενιαία Λύκεια και διετής (α' κύκλος σπουδών) ή τριετής (β' κύκλος σπουδών) στα Τεχνικά Επαγγελματικά Εκπαιδευτήρια, ενώ δεν αποκλείονται αμοιβαίες μετακινήσεις από τον ένα τύπο σχολείου στον άλλο.*

*Παράλληλα με τα κοινά σχολεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης λειτουργούν και Ειδικά Νηπιαγωγεία, Δημοτικά, Γυμνάσια, Λύκεια και λυκειακές τάξεις, που απευθύνονται σε μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Επίσης λειτουργούν και Μουσικά, Εκκλησιαστικά και Αθλητικά Γυμνάσια και Λύκεια.*

*Στη μετα-υποχρεωτική Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση εντάσσονται και τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ), τα οποία προσφέρουν επίσημη αλλά αδιαβάθμιτη εκπαίδευση. Τα Ιδρύματα αυτά χαρακτηρίζονται αδιαβάθμιτα, γιατί δέχονται τόσο αποφοίτους Γυμνασίου όσο και αποφοίτους Λυκείου, ανάλογα με τις επιμέρους ειδικότητες που προσφέρουν.*

*Η δημόσια πανεπιστημιακή εκπαίδευση χωρίζεται σε ΑΕΙ και ΤΕΙ. Η εισαγωγή των φοιτητών σ αυτά τα ιδρύματα εξαρτάται από την επίδοσή τους σε εξετάσεις εθνικού επιπέδου που λαμβάνουν χώρα στη Β' και Γ' τάξη του Λυκείου. Επιπρόσθετα, στο ΕΑΠ οι φοιτητές γίνονται αποδεκτοί από την ηλικία των 22 ετών μετά από κλήρωση.*

*Η επίσημη τυπική εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από καθορισμένη διάρκεια σπουδών, επαναληψιμότητα, και απονομή επίσημου τίτλου σπουδών στο τέλος τους, ο οποίος αποτελεί και την κρατική νομιμοποίησή της.*

Η διαβάθμιση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων συνεπάγεται την υποχρέωση κατοχής του αποδεικτικού τίτλου (απολυτηρίου, πτυχίου κλπ.) του προηγούμενου επιπέδου σπουδών για τη συνέχιση στο επόμενο.

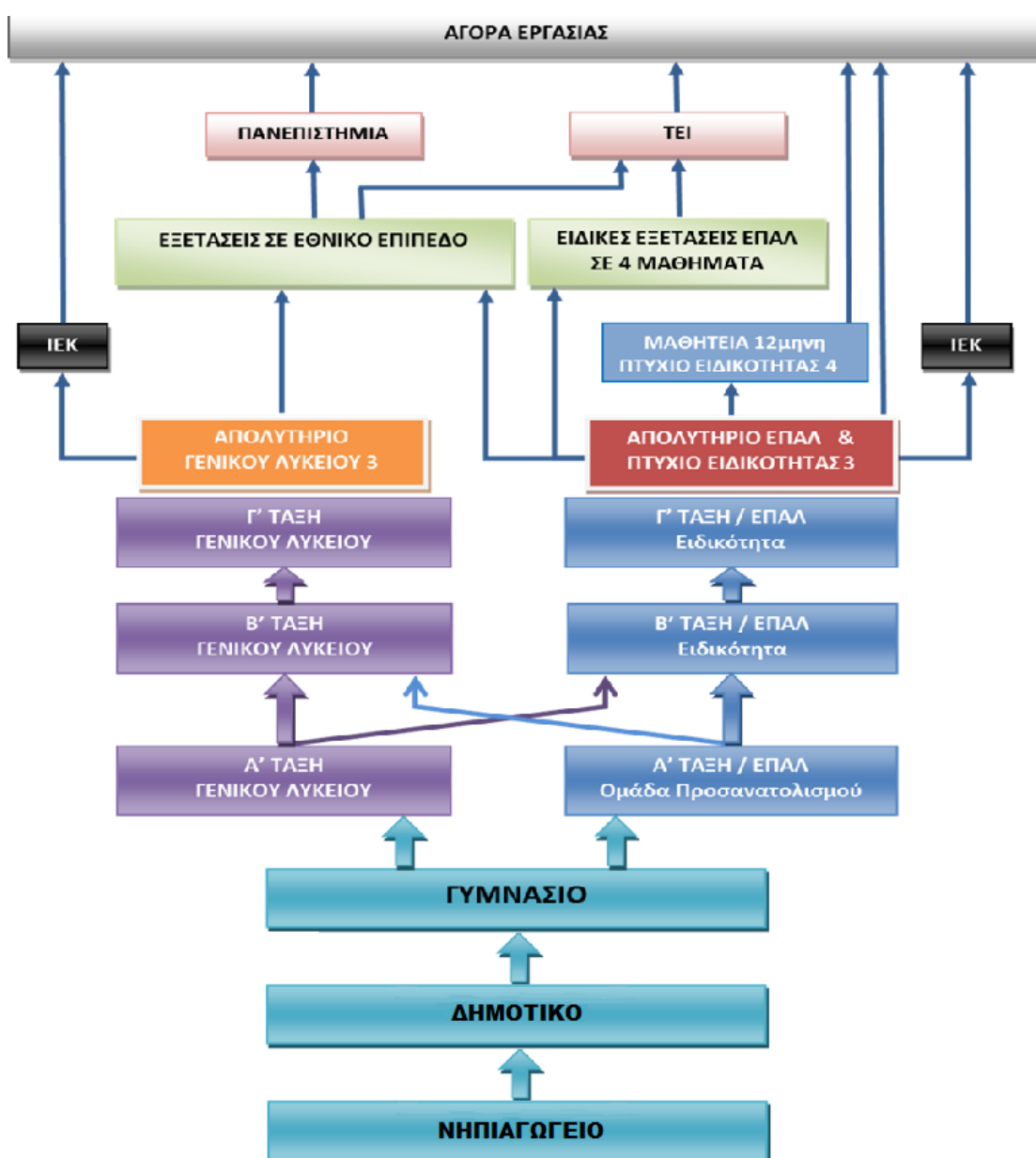
Επισημαίνεται ότι **το διάγραμμα, που ακολουθεί, δίνει τη γενική εικόνα του εκπαιδευτικού συστήματος σε όσες εκφάνσεις του εποπτεύονται κυρίως από το ΥΠΕΠΘ, που είναι και οι μεγαλύτερες σε έκταση. Όμως, μια ευρύτερη ανάλυση δείχνει ότι το σύνολο των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που προσφέρονται στην Ελλάδα αποτελεί ένα πλέγμα πολύ πιο πολύπλοκο, πολυεπίπεδο και διαφοροποιημένο. Πολλές άλλες εκπαιδευτικές υπηρεσίες, διαβαθμισμένες ή αδιαβαθμιστες, προσφέρονται μέσα στο επίσημο εκπαιδευτικό σύστημα και σε συνεργασία με αυτό ή και εντελώς ανεξάρτητες από όσες εντάσσονται στον βασικό πυρήνα του.»**

Διευκρινιστικά, αξίζει να αναφερθεί ότι στην πρωτοβάθμια εκπαίδευσης, λειτουργούν και άλλες εκπαιδευτικές δομές, που στοχεύουν στην κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών τμήματος του πληθυσμού με εκπαιδευτικές, κοινωνικές, πολιτισμικές και πολιτιστικές ιδιαιτερότητες. Τέτοιες είναι:

- Το Ολοήμερο Σχολείο. Αποτελεί συνέχεια του πρωινού κύκλου μαθημάτων του Δημοτικού σχολείου, στα πλαίσια του διευρυμένου ωραρίου λειτουργίας του.
- Τα Πειραματικά Σχολεία, στα οποία υλοποιούνται προγράμματα, μέθοδοι διδασκαλίας σε πειραματική επίπεδο με τη χρήση πειραματικών σχολικών εγχειριδίων.
- Τα Μειονοτικά Σχολεία, στην περιοχή της Θράκης. Χαρακτηριστικό αυτών των σχολείων είναι ότι εφαρμόζεται ένα ειδικό πρόγραμμα που λέγεται «Εκπαίδευση Μουσουλμανοπαίδων» και ακολουθείται πρόγραμμα διδασκαλίας σε δύο γλώσσες, στην τουρκική και την ελληνική.
- Τα Σχολεία Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης. Λειτουργούν σε περιοχές με μεγάλη συγκέντρωση παιδιών αλλοδαπών, παλιννοστούντων στα οποία και φοιτούν μαζί με παιδιά ημεδαπών. Χαρακτηριστικό, αυτού του τύπου σχολείου, είναι ότι ακολουθείται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που ισχύει σε όλα τα σχολεία, είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες αυτών των κοινωνικών ομάδων.

- Οι Σχολικές Μονάδες Εδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης, Απευθύνονται σε μαθητές που αντιμετωπίζουν κάποιες αναπηρίες ή έχουν ειδικές ανάγκες.
- Τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας. Απευθύνονται σε ενήλικα άτομα που για διάφορους λόγους διέκοψαν τη φοίτησή τους και επιθυμούν να συνεχίσουν το σχολείο, αποτελώντας για αυτούς τη «Δεύτερη Ευκαιρία» στη ζωή τους.

Ακολουθεί η απεικόνιση της δομής του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. (Σχήμα 5).



Σχήμα 5: Δομή ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος

#### 4.1.4. Θεσμικό Πλαίσιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα παρουσιάζει συγκεντρωτικό χαρακτήρα διότι οι επιτελικές κεντρικές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων είναι αρμόδιες για τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τη λήψη των αποφάσεων όλων των ζητημάτων και των δράσεων που το αφορούν. Το βασικό θεσμικό πλαίσιο που το διέπει οργανωτικά και λειτουργικά και αφορά κυρίως την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση ορίζεται και περιλαμβάνεται στα ακόλουθα:

- Ελληνικό Σύνταγμα 1975/1986 (Άρθρο 16)
- Νόμος 309/1976 «περί οργανώσεως και διοικήσεως της Γενικής Εκπαιδεύσεως»
- Νόμος 682/1977 «Περί Ιδιωτικών Σχολείων Γενικής Εκπαιδεύσεως και Οικοτροφείων»
- Νόμος 1566/1985 «Για τη δομή και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις»
- ΦΕΚ Α 79, Νόμος 2043/1992 «Εποπτεία και διοίκηση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις»
- ΠΔ 398/1995 «Καθορισμός προσόντων, κριτηρίων και διαδικασία επιλογής των στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης»
- ΠΔ 201/1998 «Οργάνωση και λειτουργία Δημοτικών Σχολείων»
- ΦΕΚ Β 1340/2002 «Αρμοδιότητες προϊσταμένων – διευθυντών – υποδιευθυντών σχολικών μονάδων και ΣΕΚ»
- ΠΔ 25/2002 «Αναπροσδιορισμός προσόντων και κριτηρίων επιλογής των στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τροποποίηση της διαδικασίας επιλογής αυτών»
- ΠΔ 1/2003 «Σύνθεση, συγκρότηση και λειτουργία των υπηρεσιακών συμβουλίων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ειδικής αγωγής, αρμοδιότητες αυτών, όροι, προϋποθέσεις και διαδικασίες εκλογής των αιρετών τακτικών και αναπληρωματικών μελών των συμβουλίων αυτών»



- ΦΕΚ 303, τεύχος δεύτερο/2003 «Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Σπουδών (ΔΕΠΠΣ) και Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών (ΑΠΣ) Δημοτικού – Γυμνασίου»
- ΦΕΚ Α 128, Νόμος 3467/2006 «Επιλογή στελεχών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ρύθμιση θεμάτων διοίκησης και εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις»
- ΦΕΚ Α 71, Νόμος 3848/2010 «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις»
- ΦΕΚ Α 233, Νόμος 4027 «Ελληνόγλωσση εκπαίδευση στο εξωτερικό και άλλες διατάξεις»
- ΦΕΚ 226/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής»
- Διαρκής κώδικας νομοθεσίας, τόμος 32, εκπαιδευτική νομοθεσία, Παντ. Κ. Ραπτάρχης

#### 4.1.5. Ιδιωτική εκπαίδευση

Στο άρθρο 11 του Συντάγματος του 1844 αναφέρεται ότι «έκαστος έχει δικαίωμα να συσταίνει εκπαιδευτικά καταστήματα συμμορφούμενος με τους νόμους του κράτους». Όπως διαφαίνεται, η ιδιωτική εκπαίδευση προβλέπεται και κατοχυρώνεται από τα μέσα του 19ου αιώνα. Τη σημερινή εποχή, το άρθρο 16 στην παράγραφο 8 του ισχύοντος Συντάγματος κατοχυρώνει την ίδρυση ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Η οργάνωση και λειτουργία ενός ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου σύμφωνα με το ισχύον νομικό πλαίσιο προκύπτει από τον Νόμο 682 του 1977, ΦΕΚ 244 τ.Α΄, τον Νόμο 1566 του 1985 που αναθεώρησε σχετικό νόμο του 1983 και τέλος τους Νόμους 2986 του 2002 και 3848 του 2010. Στη συνέχεια, εγκρίνεται (η οργάνωση και η λειτουργία ενός ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, δηλαδή) από τον αρμόδιο προϊστάμενο Διεύθυνσης ή γραφείου πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Εξετάζοντας το θεσμικό πλαίσιο, «Η προσχολική, η πρωτοβάθμια, η δευτεροβάθμια και η μετά-δευτεροβάθμια εκπαίδευση παρέχονται από το κράτος,

αλλά και από ιδιώτες. Η δημόσια εκπαίδευση παρέχεται δωρεάν σε όλες τις βαθμίδες, με τις σχετικές δαπάνες να βαρύνουν τον κρατικό προϋπολογισμό. Για τη φοίτηση σε ιδιωτικά εκπαιδευτήρια απαιτείται η καταβολή διδάκτρων, τα οποία επιβαρύνουν εξολοκλήρου τους γονείς, καθώς στην Ελλάδα η ιδιωτική εκπαίδευση, ανεξαρτήτως βαθμίδας, δεν επιχορηγείται από το κράτος, ούτε υπάρχει κάποια άλλη επιδοματική υποστήριξη. Μάλιστα, τα δίδακτρα που καταβάλλονται από τους γονείς στα ιδιωτικά σχολεία λογίζονται ως τεκμήρια διαβίωσης, αυξάνοντας τις εν δυνάμει φοροδοτικές υποχρεώσεις. Μολαταύτα, επιλέγοντας ένα ιδιωτικό σχολείο για τη φοίτηση του παιδιού του/της, ένας/μία γονέας ουσιαστικά απαλλάσσει το δημόσιο προϋπολογισμό από σημαντικές δαπάνες.» (Χατζηχρήστου & Βασιλειάδης, Ιανουάριος 2011).

Το κράτος δεν είναι αρμόδιο για τη συντήρηση των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων, τα οποία εξασφαλίζουν τους απαραίτητους πόρους από τα δίδακτρα που πληρώνουν οι μαθητές.

Η οργάνωση και λειτουργία των ιδιωτικών σχολείων έχει σε μεγάλο βαθμό εξομοιωθεί με αυτές των δημοσίων. Κατά συνέπεια, το θεσμικό πλαίσιο δεν επιτρέπει στα ιδιωτικά σχολεία να διαφοροποιηθούν, και ως προς τα ζητήματα διαχείρισης των εκπαιδευτικών, αλλά και ως προς το περιεχόμενο και τον τρόπο οργάνωσης των μαθημάτων (ωρολόγιο πρόγραμμα, αναλυτικό πρόγραμμα, οργανική σύνθεση του προσωπικού κ.τ.λ.).

Το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής θέτει ως προϋπόθεση την υιοθέτηση του ωρολόγιου και αναλυτικού σχολικού προγράμματος από τα ιδιωτικά σχολεία. Ωστόσο, ο Ν.682/1977 προβλέπει τη δυνατότητα αναγνώρισης παρεκκλίσεων, που παρά το γεγονός ότι επιτρέπει τη μερική διαφοροποίηση, η πολύπλοκη διαδικασία διαφοροποίησης δεν ευνοεί την ανάληψη αυτής της πρωτοβουλίας από τα ιδιωτικά σχολεία (Χατζηχρήστου & Βασιλειάδης, Ιανουάριος 2011).

Εν τούτοις, στα ιδιωτικά σχολεία υποχρεωτικής εκπαίδευσης, σήμερα, φοιτούν περίπου το 7% ποσοστό μαθητών επί του συνόλου των μαθητών που φοιτούν, που είναι και το υψηλότερο ποσοστό ανάμεσα στις χώρες της ευρωζώνης. Αξίζει να αναφερθεί ότι τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια στην Ελλάδα έχουν κερδίσει μια δυναμική παρουσία στο εκπαιδευτικό σύστημα, τονίζοντας ότι μια μερίδα γονέων

εμπιστεύεται την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχει το ιδιωτικό σχολείο (Χατζηχρήστου & Βασιλειάδης, Ιανουάριος 2011).

## **4.2. Οργάνωση και Διοικητική Διάρθρωση της Ελληνικής Εκπαίδευσης**

### **4.2.1. Οργάνωση**

Η οργάνωση είναι η διοικητική δραστηριότητα της οποίας τα σημαντικότερα σημεία είναι η δόμηση ρόλων μέσω της κατανομής του έργου σε επιμέρους τομείς, η ομαδοποίηση των τομέων, η καθιέρωση διαύλων επικοινωνίας και γραμμών εξουσίας- ευθύνης, η στελέχωση θέσεων, η εξουσιοδότηση υπευθύνων τομέων για την εκτέλεση της αποστολής τους (Σαΐτης, X., 2000).

Τα παραπάνω στοιχεία της οργάνωσης συμβάλλουν στην αξιοποίηση των ανθρώπινων και υλικών πόρων και συνεπώς την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

Όπως διαφαίνεται, η εξασφάλιση αποτελεσματικής λειτουργίας ενός οργανισμού απαιτεί όχι μόνο καλή δομή αλλά και ανάλογη στελέχωση των τομέων με την ανάθεση εξουσίας στα στελέχη για την εκπλήρωση της αποστολής τους.

Η οργάνωση και η διοίκηση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος είναι ιεραρχικά δομημένες. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της εκπαιδευτικής νομοθεσίας, η διαχείριση του μέρους του κρατικού προϋπολογισμού που προορίζεται για την εκπαίδευση, η διοίκηση και ο συντονισμός των αποκεντρωμένων υπηρεσιών και φορέων εκπαίδευσης αποτελούν ορισμένες από τις αρμοδιότητες του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. Στην υλοποίηση του έργου, με το οποίο είναι επιφορτισμένο το Υπουργείο Παιδείας, συμβάλλουν αποκεντρωμένοι δημόσιοι φορείς, εποπτευόμενοι από το ΥΠΠΕΘ, όπως είναι (ΙΕΠ, ΟΣΚ), οι οποίοι συντείνουν στην πραγματοποίηση του έργου που ορίζεται από το Υπουργείο. Ακολουθούν ιεραρχικά, οι Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης.

#### 4.2.2. Διοικητική Διάρθρωση

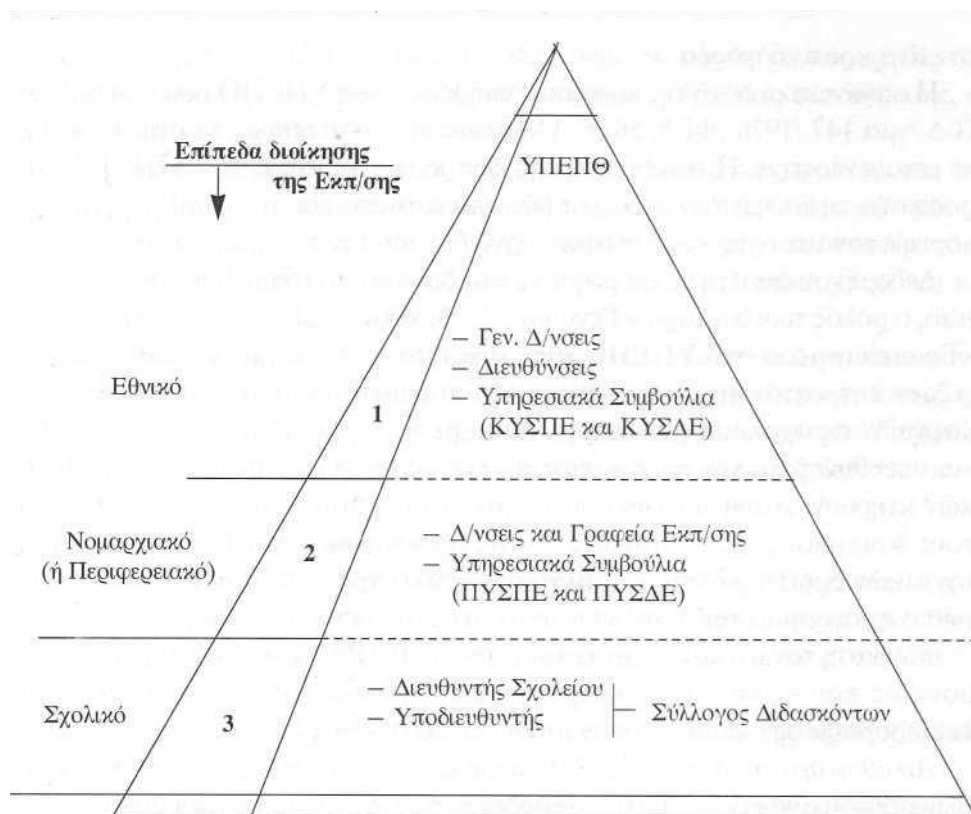
Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα θεωρείται συγκεντρωτικό, ιεραρχικά δομημένο (γραμμική οργάνωση) και ανταποκρίνεται στα μηχανιστικά γραφειοκρατικά μοντέλα, ενώ αποκεντρωτικές τάσεις εντοπίζονται στη διαχείριση οικονομικών πόρων όπου αυτή έχει περιέλθει στην τοπική αυτοδιοίκηση και στην σχολική επιτροπή.

Η κεντρική διοίκηση διατηρεί την αρμοδιότητα πρόσληψης, επιμόρφωσης και επιλογής στελεχών ενώ η διδασκαλία, το περιεχόμενο και η δυνατότητα λήψης αποφάσεων εντός της σχολικής μονάδας χαρακτηρίζεται από μικρό βαθμό αυτονομίας.

Η ιεραρχική σχέση ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης φανερώνει και την κατεύθυνση του ιεραρχικού ελέγχου (νομιμότητας και σκοπιμότητας, προληπτικός και κατασταλτικός) από τα άνω προς τα κάτω (Σαΐτης, Χ., 1992)

Επίσης, το εκπαιδευτικό διοικητικό σύστημα χωρίζεται σε τρία επίπεδα διοίκησης, (Σχήμα 6):

1. **Εθνικό**, που αποτελείται από την κεντρική υπηρεσία του υπουργείου παιδείας, το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής και μπορούν να προβούν σε επιμορφώσεις, να καθοδηγήσουν, να συντονίσουν θέματα που αφορούν το διδακτικό προσωπικό των δύο πρώτων βαθμίδων, τα κεντρικά υπηρεσιακά, πειθαρχικά και γνωμοδοτικά συμβούλια και βοηθητικούς οργανισμούς εκπαίδευσης
2. **Νομαρχιακό**, που περιλαμβάνει τις Διευθύνσεις – Γραφεία Εκπαίδευσης που με τη σειρά τους είναι αρμόδια διοικητικά και εποπτεύουν τη λειτουργία τα των σχολικών μονάδων, τα περιφερειακά και νομαρχιακά συμβούλια, τους σχολικούς συμβούλους που είναι παιδαγωγικά υπεύθυνοι για τους εκπαιδευτικούς της περιφέρειάς τους
3. **Σχολικής Μονάδας**, που συγκροτείται από τον διευθυντή, τον υποδιευθυντή και τον σύλλογο διδασκόντων (Σαΐτης, Χ., 2000).



Σχήμα 6: Επίπεδα Διοίκησης της Εκπαίδευσης

## ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

1. Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (ΥΠΠΕΘ)- Ηγεσία
2. Γενικές Γραμματείες
3. Περιφερειακές Διευθύνσεις
4. Διευθύνσεις εκπαίδευσης (Π.Ε. & Δ.Ε.)
5. Σχολικές μονάδες

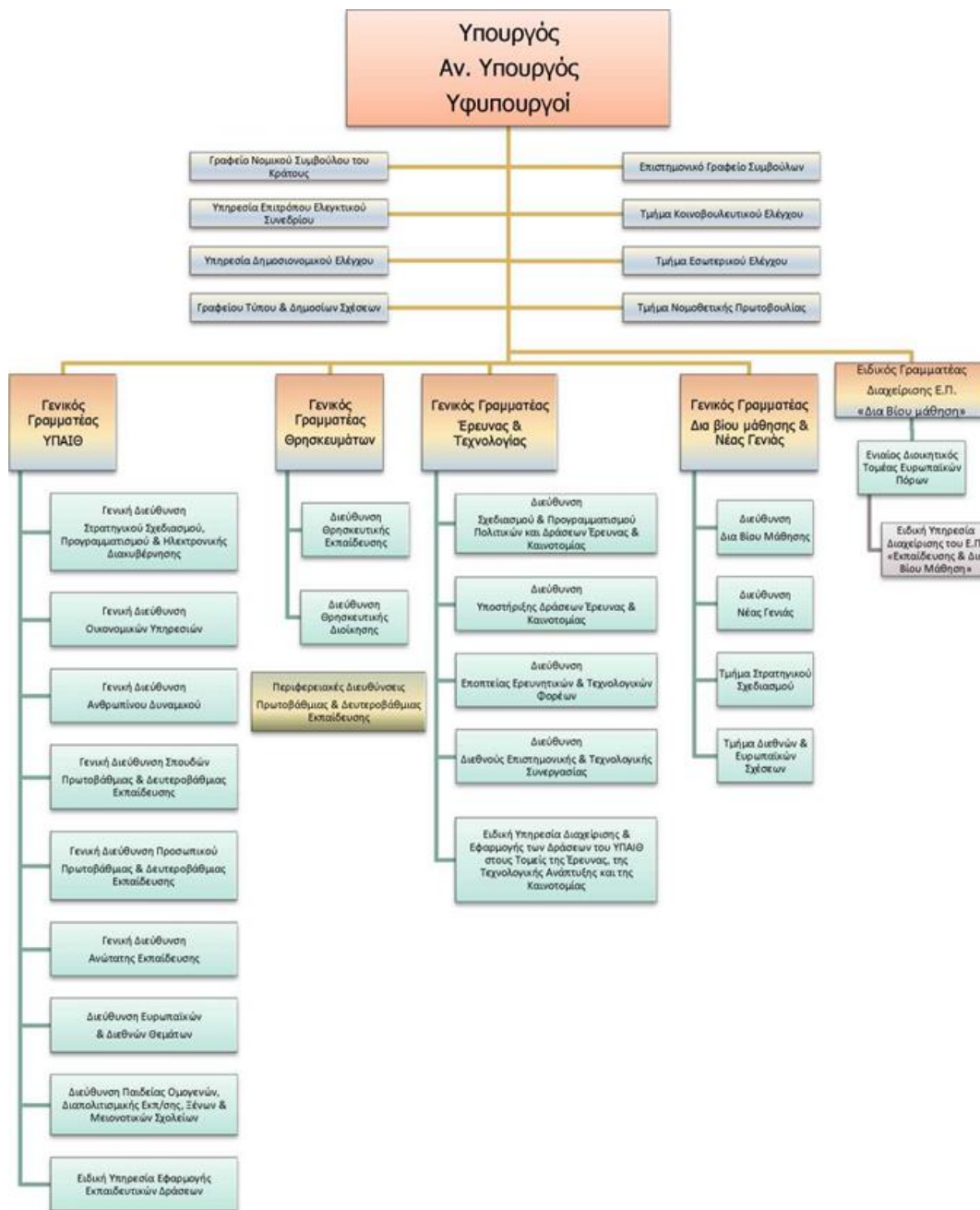
Στην κορυφή της Κεντρικής διοίκησης και όλου του εκπαιδευτικού συστήματος βρίσκεται ο Υπουργός, ενώ στη βάση βρίσκεται το σύνολο όλων των σχολείων.

Η κορυφή χαρακτηρίζεται από μεγάλη συγκέντρωση αρμοδιοτήτων.

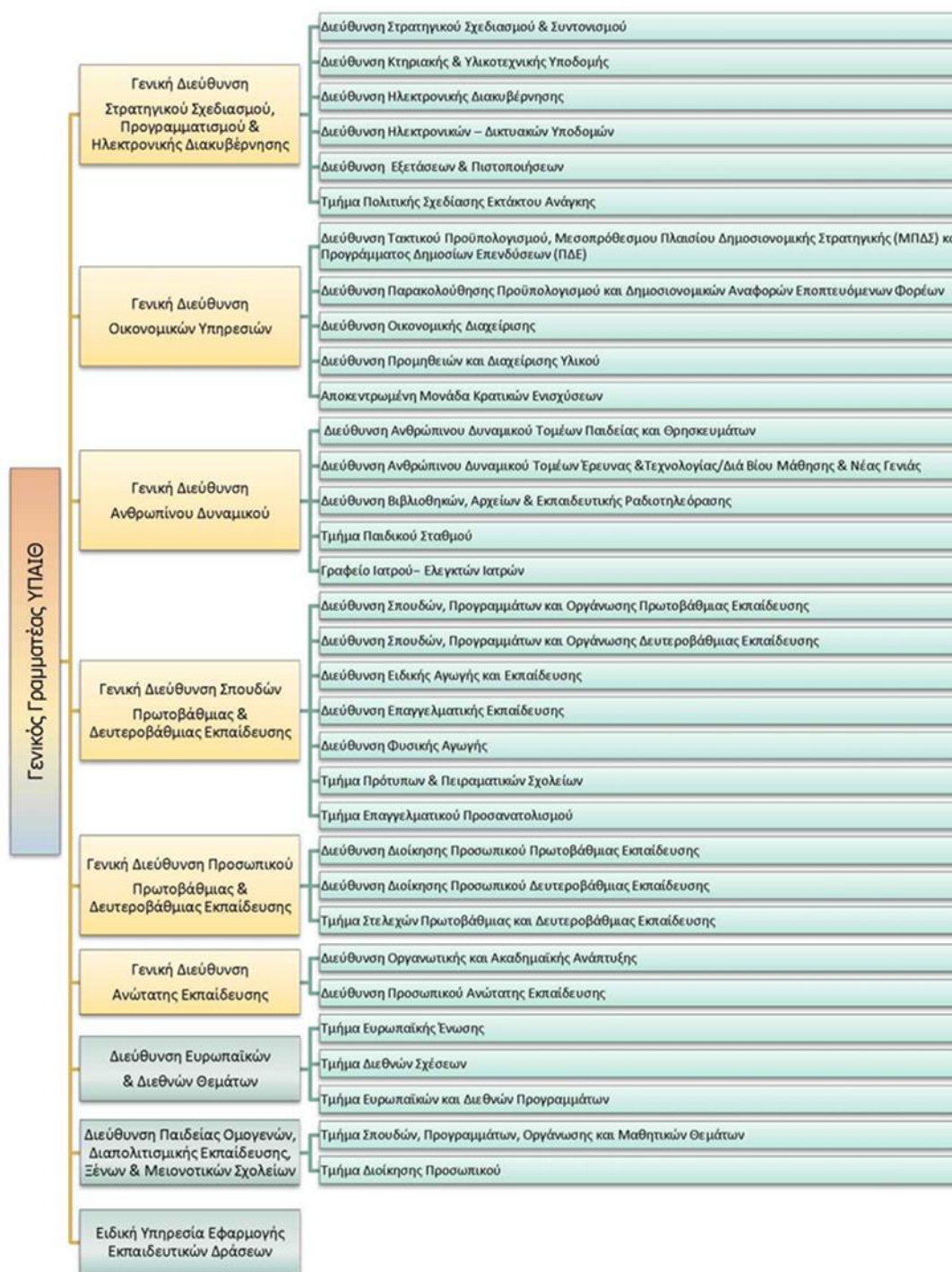
Όσο κατεβαίνουμε προς τη βάση της πυραμίδας, μειώνονται οι διοικητικές αρμοδιότητες.

Στη βάση, υπάρχουν αποκλειστικά εκτελεστικές αρμοδιότητες και μηδαμινή εξουσία μόνο για τον Διευθυντή των σχολικών μονάδων.

Ακολουθούν τα οργανογράμματα από την ιστοσελίδα του Συλλόγου Υπαλλήλων Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας (Ιστοσελίδα Συλλογού Υπαλλήλων Κεντρικής Υπηρεσίας και Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, 2016) (Σχήμα 7, Σχήμα 8, Σχήμα 9, Σχήμα 10):

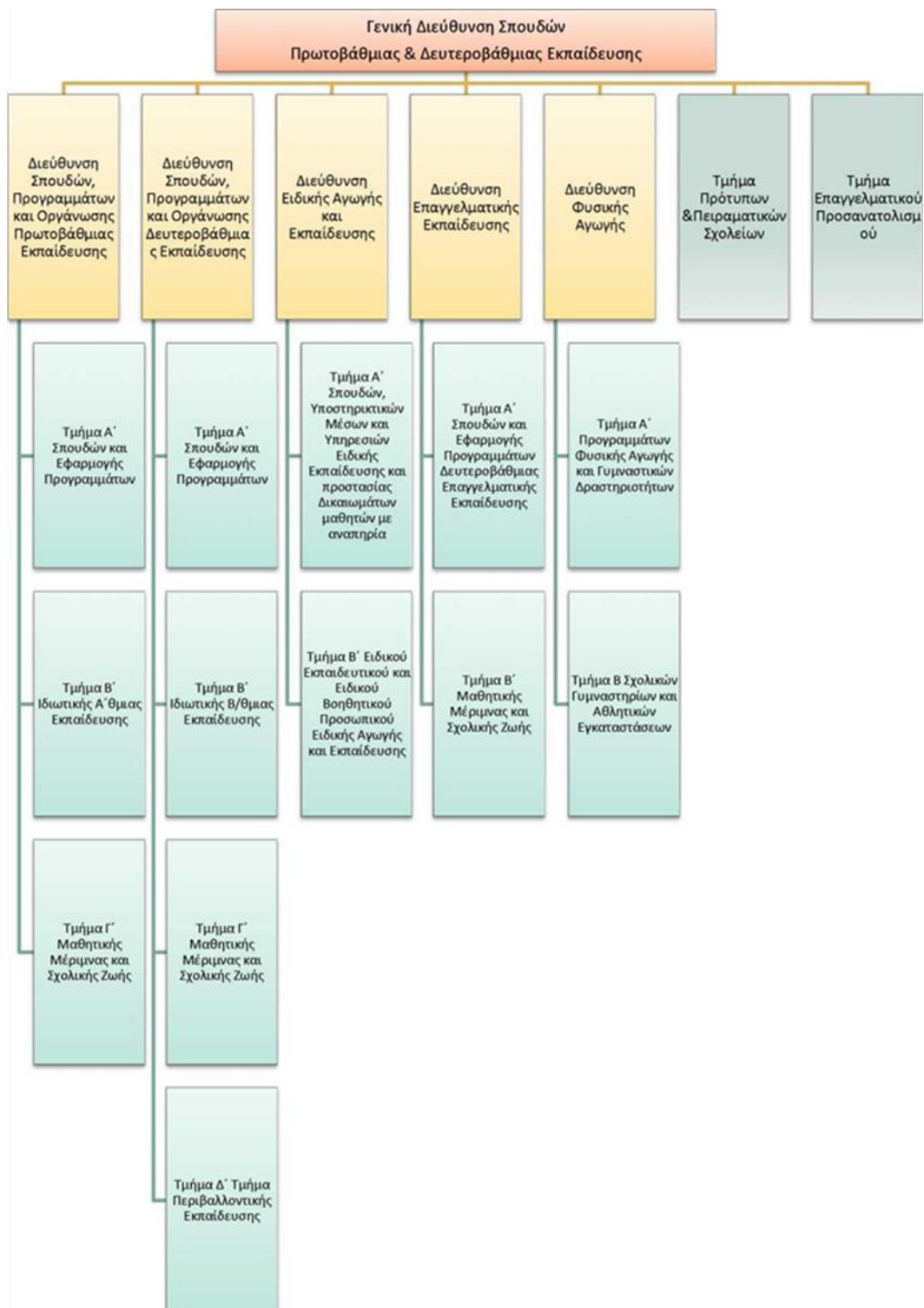


Σχήμα 7: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων - Οργανόγραμμα (Α' Επίπεδο)

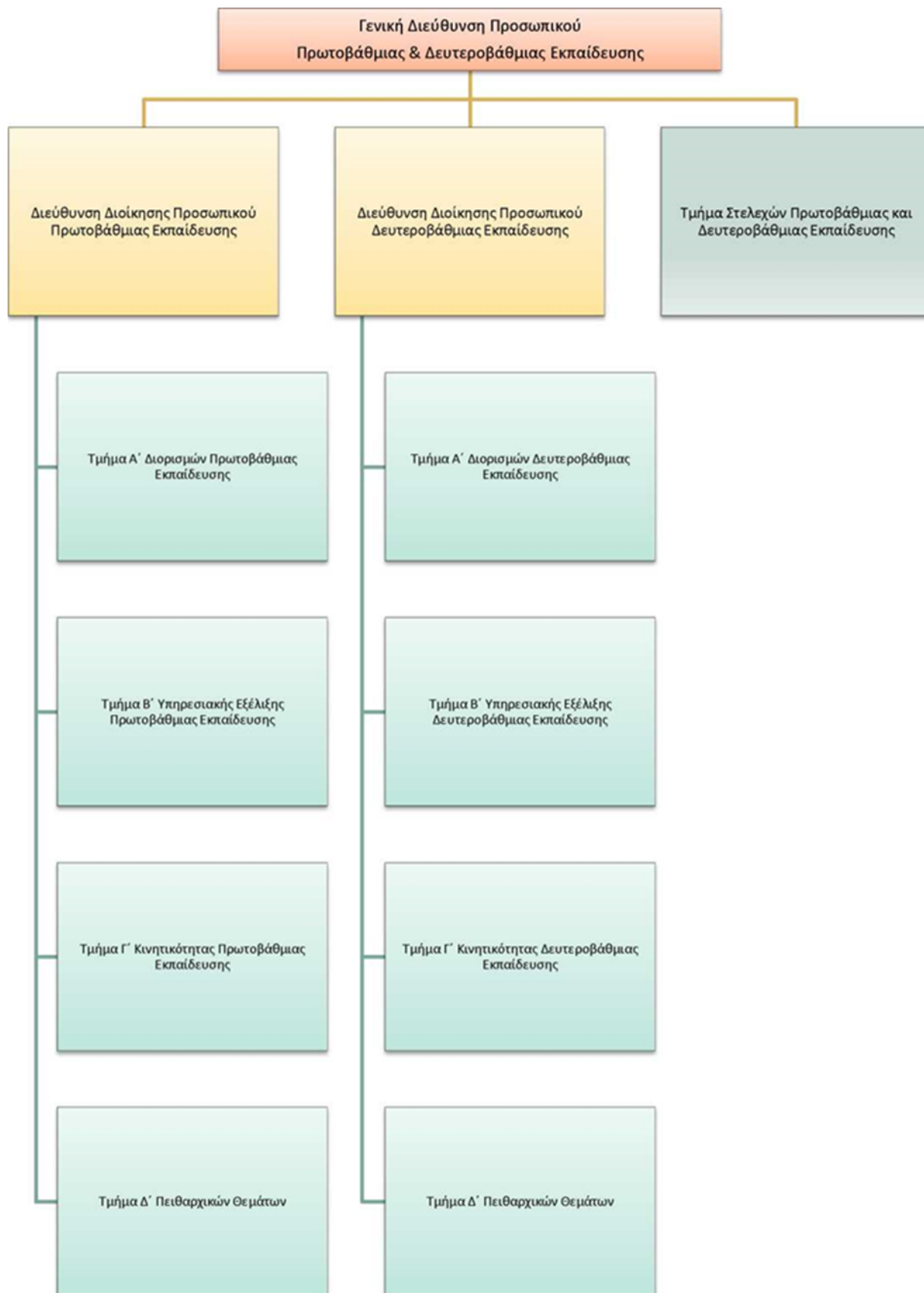


Σχήμα 8: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων - Οργανόγραμμα (Β' Επίπεδο)





Σχήμα 9: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων - Οργανόγραμμα (Γ1' Επίπεδο)



Σχήμα 10: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων - Οργανόγραμμα (Γ2' Επίπεδο)

## 5. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

### 5.1. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με τον παράγοντα εκείνο που συμβάλλει στην αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού και που χωρίς αυτόν, δεν μπορούν να αξιοποιηθούν οι υλικοί πόροι (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, τεχνολογία). Ο σημαντικός αυτός παράγοντας είναι ο άνθρωπος και συνεπώς, η ΔΑΠ ασχολείται με όλα όσα σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού, στελεχώνοντάς τον με το κατάλληλο προσωπικό, ώστε η αξιοποίησή του να οδηγεί στη βελτίωσή του και την αποτελεσματικότητά του.

Η ΔΑΠ έχει ως ρόλο τη λήψη αποφάσεων για τη σχεδίαση δράσεων, τον προγραμματισμό και την εκτέλεση του σχεδιασμού για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού. Απαραίτητη προϋπόθεση και αναγκαία συνθήκη αποτελεί η ενδελεχής εκτίμηση των οικονομικών και νομικών παραμέτρων του οργανισμού καθώς και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του.

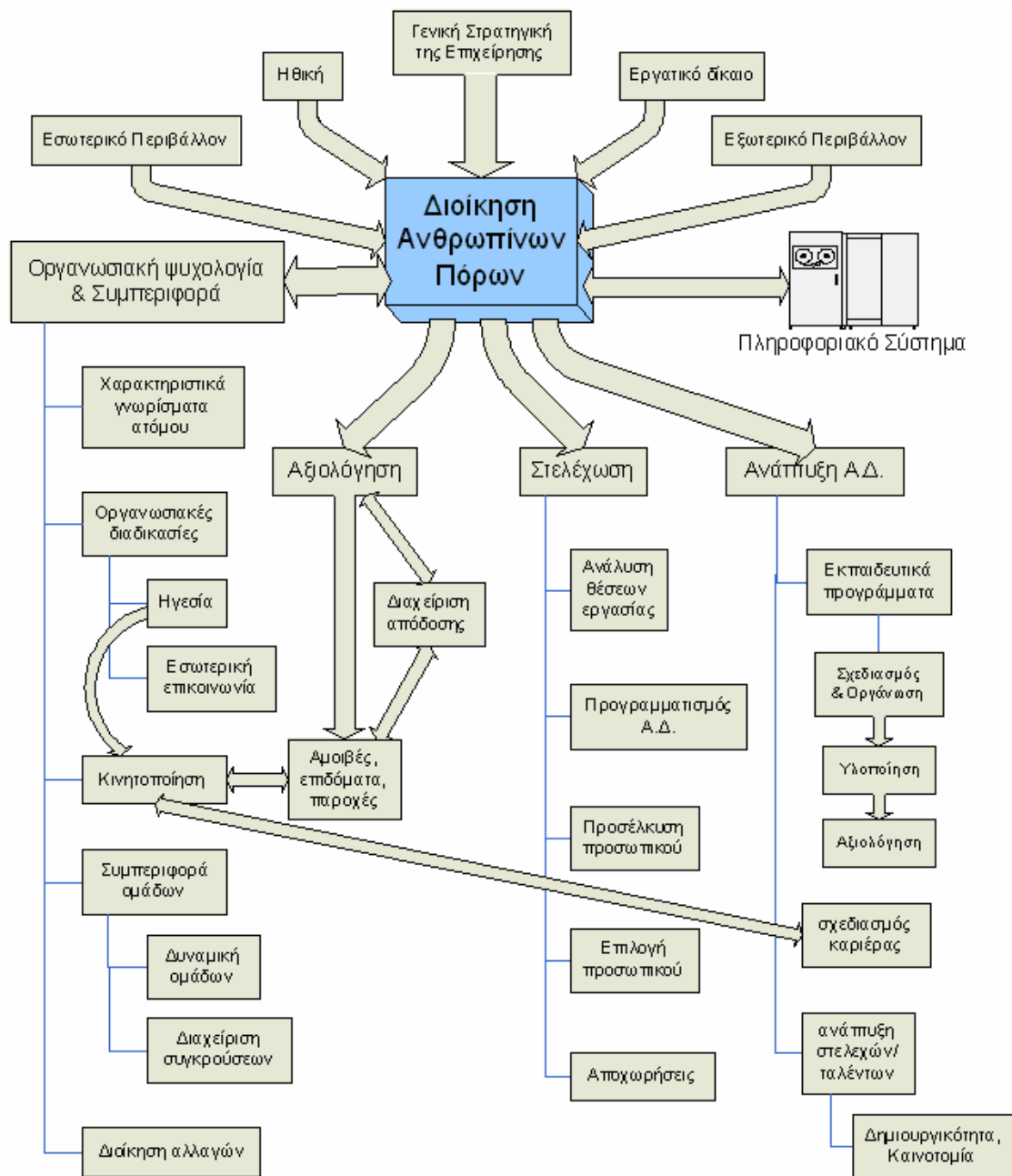
Στόχοι της ΔΑΠ αποτελούν η διαρκής ανταγωνιστικότητα του οργανισμού, η βελτίωση τόσο της ποιότητας όσο και της παραγωγικότητας, η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού και η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Το περιεχόμενο της ΔΑΠ περιλαμβάνει τις ακόλουθες λειτουργίες οι οποίες αλληλοεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μία ενιαία μορφή:

- Τον προγραμματισμό, δηλαδή τη διαδικασία αποτίμησης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, τις πιθανές διαφοροποιήσεις (άδειες, για τη δημόσια εκπαίδευση: αποσπάσεις και μεταθέσεις σε άλλες περιοχές, στο εξωτερικό ή σε άλλους φορείς, συνταξιοδοτήσεις) και την πρόβλεψη για μελλοντικές ανάγκες που θα προκύψουν.

- Την αναζήτηση και την επιλογή προσωπικού, δηλαδή τη διαδικασία πρόσληψης του αναγκαίου και κατάλληλου προσωπικού, βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων και μέσω διαφόρων μεθόδων πρόσληψης όπως επετηρίδα, γραπτές εξετάσεις, συνέντευξη και άλλες.
- Την εκπαίδευση – μετεκπαίδευση – επιμόρφωση προσωπικού, που αποσκοπεί στη βελτίωση των ικανοτήτων ή των δεξιοτήτων των εργαζομένων, τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, την επικαιροποίηση των γνώσεών τους με εισαγωγικές επιμορφώσεις, επιμορφωτικά και βιωματικά σεμινάρια, διαλέξεις, παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων και άλλα.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη Λ., μπορούμε να παρατηρήσουμε την απεικόνιση της ΔΑΠ, στο (Σχήμα 11) που ακολουθεί (Χυτήρης, Λ, 2001):



**Σχήμα 11: Σχηματική παράσταση της ΔΑΠ**

Στην περίπτωση της σχολικής μονάδας που, όπως αναφέρθηκε στη συστημική θεωρία στο κεφάλαιο 2.2.5, αποτελεί ανοικτό σύστημα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να προσδιοριστούν ακριβώς τα υποσυστήματα, ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται αυτά μεταξύ τους και η δυναμικότητα του περιβάλλοντος, τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού.

Όπως διαφαίνεται από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού συνδέεται άμεσα με την βελτίωση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

## **5.2. Μοντέλα Διαχείρισης Ζητημάτων Οργανισμών**

Στο κεφάλαιο 2.2.5, Σύγχρονα Μοντέλα Διοίκησης, διατυπώθηκε ότι ένας στόχος της συστημικής θεωρίας είναι η διαχείριση των πολύπλοκων ζητημάτων που παρουσιάζονται στο πεδίο της επιστήμης και στον κοινωνικό ιστό. Προκειμένου να διαχειρισθούν αυτά τα θέματα και να ληφθούν οι δέουσες, κατά περίπτωση, αποφάσεις, έχουν αναπτυχθεί ορισμένα εργαλεία, όπως η SWOT analysis, η Διαχείριση Πολικότητας (Polarity Management), η Θεωρία των Περιορισμών (Theory of Constraints), η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard) και τα Διαγράμματα Σίρος. Ακολουθεί η ανάλυση μοντέλων που αφορούν και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

### **5.2.1. SWOT Analysis**

Ο συνεχής εντοπισμός και η πρόβλεψη των καθοριστικών παραμέτρων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού που επηρεάζουν τη λειτουργία του, αποτελούν βασική προτεραιότητα για τη βελτίωση, ανάπτυξη, αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητά του. Για την εκτίμηση και προσδιορισμό των παραγόντων αυτών του οργανισμού απαιτείται η χρήση κατάλληλων εργαλείων εντοπισμού των αναγκών του. Μία μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η SWOT Ανάλυση που προκύπτει από το αρκτικόλεξο «Strengths - Weaknesses and Opportunities - Threats Analysis» και σημαίνει «Ανάλυση Δυνατοτήτων — Αδυναμιών και Ευκαιριών — Απειλών». SWOT είναι ο σχεδιασμός ενός αποδοτικού και αποτελεσματικού στρατηγικού προγράμματος απαιτεί το συντονισμό των στόχων με τα μέσα που διαθέτει ο οργανισμός μέσα από την ανίχνευση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών του, των ευκαιριών και των απειλών που υποδεικνύει ο προγραμματισμός (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Η SWOT Ανάλυση, δηλαδή, είναι ένα εργαλείο για τον έλεγχο ενός οργανισμού και του περιβάλλοντός του. Είναι το τελικό στάδιο σχεδιασμού και βοηθά τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς να επικεντρωθούν σε ζωτικής σημασίας θέματα.

Τα στελέχη του οργανισμού πρέπει να εξερευνήσουν τις δυνατότητες (πλεονεκτήματα) και τις αδυναμίες (μειονεκτήματα) του συγκριτικά με τους καλύτερους ανταγωνιστές του.

Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες αποτελούν τις εσωτερικές παραμέτρους που προκύπτουν από την ανάλυση και διάγνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, όπως παρουσιάζεται παρακάτω πίνακα (Πίνακας 3), (Κιόχος, Παπανικολάου, & Κιόχος, 2003):

**Πίνακας 3: Ανάλυση δυνατοτήτων - αδυναμιών**

<i>Δυνατότητες (Strengths)</i>	<i>Αδυναμίες (Weaknesses)</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
κ.ο.κ.	κ.ο.κ.

Συνήθως εντοπίζονται οι κυριότερες δυνατότητες (πλεονεκτήματα) και αδυναμίες (μειονεκτήματα) του οργανισμού σε σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές του, και καταγράφονται με τη σειρά σημαντικότητάς τους.

Οι δυνατότητες (πλεονεκτήματα) του οργανισμού αποκαλύπτουν κάποιες στρατηγικές, που η αξιοποίησή τους θα ήταν εποικοδομητική για αυτόν.

Αντίθετα, οι αδυναμίες (μειονεκτήματα) παρουσιάζουν τα στοιχεία εκείνα που ο οργανισμός πρέπει να αποφύγει ή να διορθώσει.

Ο προσδιορισμός των ευκαιριών και απειλών (κινδύνων) γίνεται με την ανάλυση και διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού .

Οι βασικές παράμετροι που επηρεάζουν την δραστηριότητα του οργανισμού και δεν μπορεί να τους επηρεάσει είναι οι οικονομικοί, δημογραφικοί, νομικοί, πολιτικοί, πολιτιστικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί.

Επιπροσθέτως, οι παράγοντες πελάτες, ανταγωνιστές, κανάλια διανομής και προμηθευτές ασκούν επιρροή στον οργανισμό που, όμως, μπορεί να τους ελέγξει ως ένα σημείο, εφαρμόζοντας τις τεχνικές – στρατηγικές που είναι αποτελεσματικές για την καθεμία περίπτωση.

Ο οργανισμός, προκειμένου να ανταποκριθεί στις αλλαγές και τις εξελίξεις, καλείται να αντλήσει πληροφορίες ταξινομώντας τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και να εκτιμήσει τις ευκαιρίες και απειλές – κινδύνους που επιφέρουν.

Στη συνέχεια, τα στρατηγικά του στελέχη ανιχνεύουν και ταξινομούν τις σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, προσδιορίζοντας πιθανές δράσεις που κρίνεται απαραίτητο να πραγματοποιηθούν, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4), (Κιόχος, Παπανικολάου, & Κιόχος, 2003):

**Πίνακας 4: Ανάλυση Ευκαιριών - Απειλών**

<i>Ευκαιρίες (Opportunities)</i>	<i>Απειλές (Threats)</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
κ.ο.κ.	κ.ο.κ.

Η συμβολή της SWOT Ανάλυσης στη βελτίωση και ανάπτυξη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι μεγάλη, δεδομένου ότι ένα κύριο σημείο του Στρατηγικού Προγραμματισμού είναι ο προσδιορισμός και η αξιοποίηση των μελλοντικών ευκαιριών και ο ακριβής καθορισμός των κινδύνων που θα πρέπει να αποφύγει με την εφαρμογή αμυντικών στρατηγικών. Μερικά από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της SWOT ανάλυσης είναι :

α) Ανίχνευση σε εξαιρετικά μεγάλο ποσοστό των σημαντικών δυνατοτήτων - αδυναμιών ή ευκαιριών - απειλών (κίνδυνοι) σε όλα τα πεδία που δραστηριοποιείται ο οργανισμός ή η επιχείρηση.

β) Εντοπισμός πιθανών δυνατοτήτων – αδυναμιών, που σε άλλη περίπτωση μπορεί να είχαν διαφύγει της προσοχής.

γ) Ενίσχυση της στοχοθέτησης μέσω της ανάλυσης, του προσδιορισμού και της αντιμετώπισης όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογής της, η SWOT Ανάλυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς:



α) Για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (corporate) γενικότερα, και, συγκεκριμένα για την ανάλυση και προσδιορισμό της στρατηγικής και ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης ή οργανισμού, β) Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας δραστηριότητας της επιχείρησης, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Τα στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού συνοπτικά είναι τα εξής (Κιόχος, Παπανικολάου, & Κιόχος, 2003):

1. Ιστορικό της Επιχείρησης
2. Η Αποστολή της Επιχείρησης
3. Ανάλυση του Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης
4. Χαρακτηριστικά της Βιομηχανίας (Κλάδου)
5. Παράγοντες «Κλειδιά» για Επιτυχία («Key» Success Factors)
6. SWOT Ανάλυση
7. Επανεκτίμηση - Επαναπροσδιορισμός της Αποστολής της Επιχείρησης
8. Στρατηγικοί Στόχοι
9. Στρατηγικές
10. Προγράμματα Δράσης
11. Εκτίμηση Κερδών - Ζημιών
12. Έλεγχος

Αποτελεί ένα μέσο αξιολόγησης της κατάστασης μιας επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή με σκοπό τη λήψη αποφάσεων και τη διαμόρφωση της μελλοντικής στρατηγικής της και χρησιμοποιείται (Κιόχος, Παπανικολάου, & Κιόχος, 2003), (Ζώης & Γαρουφάλης, 2008):

- Για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και την αξιολόγηση των δεδομένων μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού όταν αυτή

καλείται να υλοποιήσει έναν στρατηγικό σχέδιο, να σχεδιάσει μία λύση ή να λάβει μία απόφαση, σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και με σκοπό την επίτευξή τους.

- Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας δραστηριότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας Αποτελεί ένα μέσο αξιολόγησης της κατάστασης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού σε μια δεδομένη χρονική στιγμή με σκοπό τη λήψη αποφάσεων και τη διαμόρφωση της στρατηγικής που θα ακολουθήσει στο μέλλον.

### 5.2.2. Balanced Scorecard (BSC)

Σύμφωνα με όσα αναφέρονται (Σαλμόν, 2016) η δημιουργία της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, Balanced Scorecard, αποδίδεται στον καθηγητή του Harvard Robert Kaplan και του ερευνητή David Norton στη δεκαετία του 1990.

Ο κύριος άξονας των δημιουργών της ήταν επικεντρωμένος στην έλλειψη επάρκειας, πλέον της αξιολόγησης, μόνο χρηματοοικονομικών μετρήσεων στη διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών.

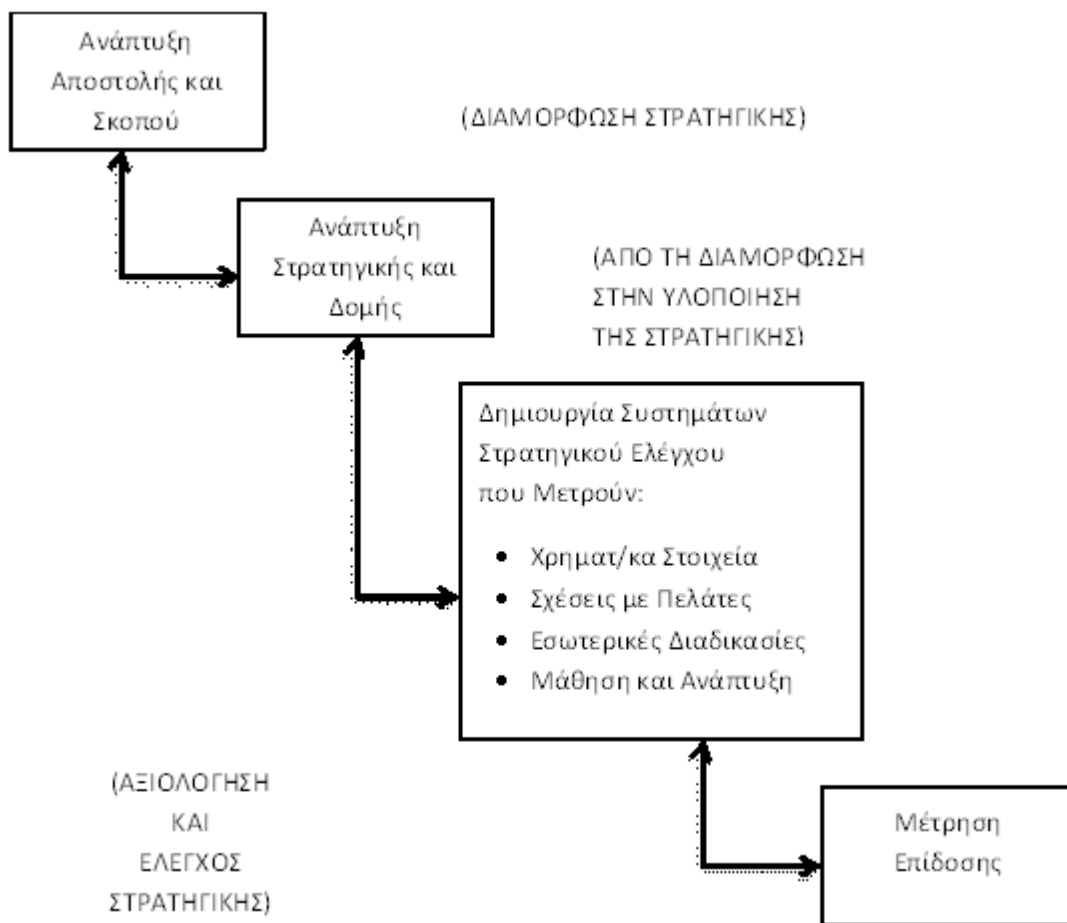
Η εποχή της πληροφορίας και οι αλματώδεις επιστημονικές εξελίξεις, είχαν ως συνέπεια την αύξηση των απαιτήσεων στη διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων που σε συνδυασμό με την ένταση του Κεφαλαίου και την απόκτηση μιας νέας τεχνολογίας οδήγησε στη διατάραξη της ισορροπίας στους δείκτες βιωσιμότητας και ανάπτυξής τους.

Στην νέα κατάσταση που διαμορφώθηκε, απαιτήθηκε ένα υπόδειγμα μετρήσεων επίδοσης, που θα οδηγεί τα στρατηγικά στελέχη, αφενός να αξιολογήσουν πόσο καλά αξιοποιήθηκαν οι οργανωσιακοί πόροι του οργανισμού και αφετέρου να εντοπιστούν νέες ευκαιρίες για το μέλλον του οργανισμού. Ένα υπόδειγμα μετρήσεων, προσανατολισμένο σε αυτές τις κατευθύνσεις αποτελεί το Balanced Scorecard. Το όραμα του φορέα & η στρατηγική, είναι τα κεντρικά σημεία του μοντέλου. Το μοντέλο αυτό αποτυπώνει την ολιστική αντίληψη θέασης των συστημάτων, τη φιλοσοφία της Θεωρίας των Συστημάτων μέσα από τη δημιουργία των ακόλουθων διαστάσεων του μοντέλου:

1. Χρηματοοικονομική διάσταση
2. Διάσταση των Πελατών-Ωφελούμενων
3. Εσωτερικών διαδικασιών
4. Ανάπτυξης και Καινοτομίας

Τα στρατηγικά στελέχη χρησιμοποιούν χρηματοοικονομικές μετρήσεις για την εκτίμηση της οργανωσιακής επίδοσης που θα πρέπει να συμπληρώνεται με μετρήσεις που θα δημιουργούν τις προϋποθέσεις εντοπισμού και ενίσχυσης των κομβικών σημείων για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού.

Με τον τρόπο αυτόν τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα είναι ένας δείκτης για τα αποτελέσματα των εισηγμένων αποφάσεων και οι υπόλοιπες μετρήσεις του BSC αποτελούν δείκτες για την αποτελεσματικότητα των παροντικών αποφάσεων του οργανισμού στη μελλοντική χρηματοοικονομική επίδοσή του (Γεωργόπουλος, 2006). Η σχηματική αποτύπωση του Στρατηγικού Management και της Προσέγγισης του Balanced Scorecard ακολουθεί στο (Σχήμα 12), (Γεωργόπουλος, 2006):



**Σχήμα 12: Στρατηγικό Management και η Προσέγγιση του Balanced Scorecard**

Το όραμα του φορέα & η στρατηγική, είναι τα κεντρικά σημεία του μοντέλου που προσανατολίζουν στην επιλογή των αντικειμενικών σκοπών, των στόχων και τελικά των δεικτών μέτρησης.

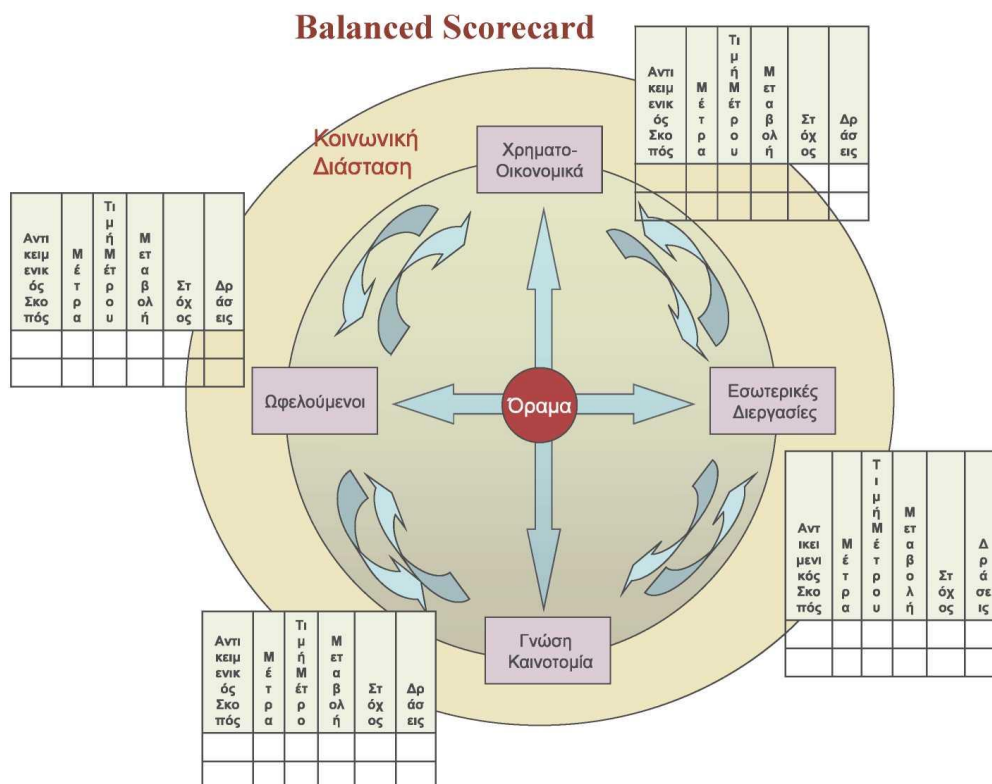
Οι βασικοί άξονες εφαρμογής του μοντέλου είναι οι ακόλουθοι:

- Αποσαφήνιση και μετάφραση του οράματος & της στρατηγικής
- Διάδοση και σύνδεση οράματος και στρατηγικής
- Σχεδιασμός και στοχοθεσία
- Ανατροφοδότηση και μάθηση

Το BSC μπορεί, κάτω από προϋποθέσεις και αρκετές δυσκολίες, να συμβάλλει (Μπουραντάς, 2005, σ. 117):

- Στη συγκεκριμενοποίηση του τι πρέπει να γίνει και ποιος πρέπει να το κάνει για να υλοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι
- Στον αποτελεσματικό προγραμματισμό και έλεγχο
- Στην αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων
- Στην αντικειμενική αξιολόγηση των ανθρώπων
- Στον εντοπισμό σημείων βελτιώσεων
- Στην υπευθυνότητα και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού

Μια σχηματική προσέγγιση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων είναι αυτή που παρουσιάζεται ακολούθως (Σχήμα 13), (Σαλμόν, 2016):



Σχήμα 13: Balanced Scorecard

### 5.2.3. Polarity Management (Διαχείριση Πολικότητας)

Η διαχείριση πολικότητας, όπως αναφέρεται (Σαλμόν, 2016), είναι ιδανική να εφαρμοστεί σε προβλήματα που παρουσιάζουν το φαινόμενο της πολικότητας.

Στην πράξη σημαίνει ότι αρκετές φορές δύο εναλλακτικές λύσεις είναι τελείως διαφορετικές μεταξύ τους και οι δύο πόλοι που αναλύονται διαθέτουν πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Επειδή όμως, και οι δύο πλευρές μιας πολικότητας είναι αλληλοεξαρτώμενες, υπάρχει δυσκολία στην επιλογή της μίας πλευράς αγνοώντας την άλλη και χωρίς να αξιολογούνται τα αρνητικά σημεία.

Μερικά κοινά παραδείγματα της πολικότητας που αντιμετωπίζουν ηγετικά στελέχη σε οργανισμούς είναι τα δίπολα: σταθερότητα - αλλαγή, μοναδικότητα - ομοιομορφία, ποιότητα - κόστος, μέρος - σύνολο, ειλικρίνεια - διπλωματία, κεντρική - αποκεντρωμένη, προστασία της ιδιωτικής ζωής - διαφάνεια, άτομο - ομάδα, ανάγκες των εργαζομένων - ανάγκες οργανισμού, συμπόνια - λογοδοσία, σχέσεις - παραγωγικότητα, και προγραμματισμένη - αναδυόμενη (Freeman, 2004). Η λίστα είναι δυναμική και εκτεταμένη και ο άνθρωπος πάντα νιώθει την ανάγκη να παλέψει με τον ένα ή τον άλλο πόλο, αφού αποτελεί μια φυσική, ανθρώπινη τάση να ενεργεί κατά αυτόν τον τρόπο (Freeman, 2004).

Στόχος της διαχείρισης πολικότητας είναι η αξιοποίηση των θετικών στοιχείων και των δύο περιπτώσεων, αποφεύγοντας συνάμα, τους περιορισμούς ή τα αρνητικά στοιχεία της κάθε μίας περίπτωσης.

Όταν υπάρχει έντονη πολικότητα, διαπιστώνουμε ότι καμία από τις δύο εναλλακτικές επιλογές δεν είναι αποκλειστικά η λύση και κινούμαστε προς την κατεύθυνση της διερεύνησης υβριδικής ανάμεσά τους.

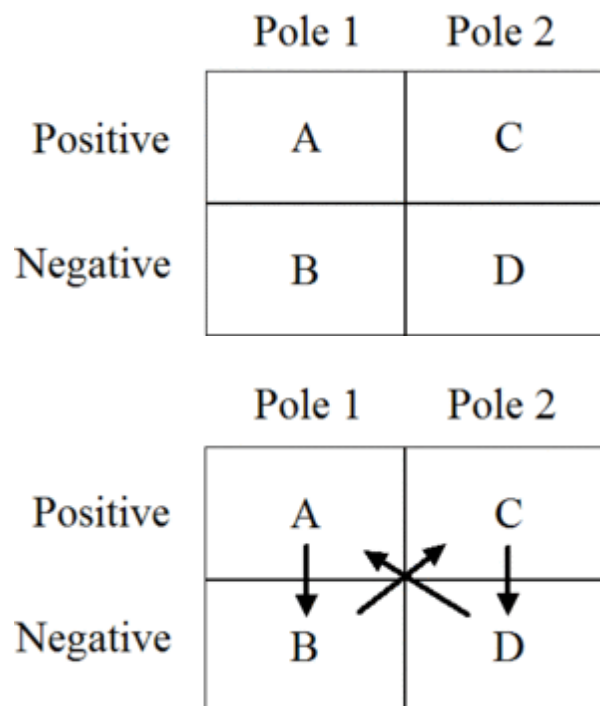
Αυτή η υβριδική λύση αποτυπώνεται μέσα από τη διαδικασία κατασκευής και επεξεργασίας του διαγράμματος διαχείρισης πολικότητας, σύμφωνα με τα βήματα που ορίζει το συγκεκριμένο εργαλείο της Συστημικής Θεωρίας.

Τα βήματα, δηλαδή, που ακολουθούνται είναι:

- Καταγραφή των πλεονεκτημάτων ή των δυνατών σημείων και των δύο προοπτικών
- Καταγραφή των μειονεκτημάτων ή αδύνατων σημείων και των δύο επιλογών
- Προτάσεις ενίσχυσης των δυνατών σημείων

- Προτάσεις αποδυνάμωσης των μειονεκτημάτων
- Καταγραφή της υβριδικής λύσης ή των Κομβικών παραμέτρων της υβριδικής λύσης

Τα βήματα διαχείρισης της πολικότητας παρουσιάζονται ακολούθως (Σχήμα 14) (Σαλμόν, 2016) :



**Σχήμα 14: Βήματα διαχείρισης πολικότητας**

Η διαχείριση πολικότητας, η γνώση και η χρήση της σε προβλήματα όπου λύση τους εστιάζει στην επιλογή ανάμεσα σε δύο προοπτικές είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων για έναν αποτελεσματικό ηγέτη.

## 6. Συγκριτική Μελέτη Εκπαιδευτικών Διοικητικών Μοντέλων

«Η επένδυση στην εκπαίδευση μπορεί να αναδειχθεί η πιο αποδοτική από άλλες μορφές επενδύσεων καθώς αναφέρεται στην εκπαίδευση έμψυχου δυναμικού και την βελτίωση της αποδοτικότητάς του ... εκτός όμως από μία μορφή επένδυσης μπορεί να θεωρηθεί και ως καταναλωτικό αγαθό, το οποίο εξασφαλίζει στον καταναλωτή την παρούσα ευημερία του και θα εξακολουθεί να παρέχει τις υπηρεσίες αυτές και στο μέλλον σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου» (Παπαγεωργίου & Χατζηδήμα, 2003, σσ. 48, 31).

Δεδομένης της σπουδαιότητας της εκπαίδευσης ως φορέα πολιτισμού, κοινωνικής επένδυσης και καταναλωτικού αγαθού για τους πολίτες ενός κράτους, η μελέτη της εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής μέσω των ηγετικών στελεχών των σχολικών μονάδων για την επίτευξη των αρχών και των στόχων της ελληνικής εκπαίδευσης (όπως διατυπώθηκαν στο κεφάλαιο 4.1.2, Αρχές και Στόχοι της Ελληνικής Εκπαίδευσης) κρίνεται επιβεβλημένη.

Συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στην εξέταση του μοντέλου της διοίκησης στα πλαίσια της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, στην οποία λειτουργούν σχολεία δημόσιου και ιδιωτικού χαρακτήρα. Στόχος της είναι να αναδειχθεί το καταλληλότερο διοικητικό μοντέλο ή οι καλύτεροι και αποτελεσματικότεροι παράμετροι διοίκησης για την υλοποίηση των στόχων της εκπαίδευσης.

Παρά το γεγονός ότι ο νομοθέτης έχει ορίσει τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης των δημόσιων και των ιδιωτικών σχολείων ώστε να εφαρμόζεται η ίδια (κοινή) εκπαιδευτική πολιτική τόσο στα κρατικά όσο και στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, υπάρχουν διαφοροποιήσεις. Οι διαφοροποιήσεις που θα εστιάσει η συγκεκριμένη μελέτη, αφορούν στον τρόπο διοίκησης των δύο κατηγοριών εκπαιδευτηρίων (δηλαδή ιδιωτικών και δημόσιων), ο οποίος παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι το Polarity Management, γιατί και οι δύο πλευρές της πολικότητας είναι αλληλοεξαρτώμενες, γεγονός που κάνει δύσκολη την επιλογή της μίας πλευράς αγνοώντας την άλλη, χωρίς να αξιολογούνται τα



αρνητικά σημεία. Εξάλλου, η κεντρική ιδέα της διαχείρισης πολικότητας είναι η αξιοποίηση των θετικών και των δύο περιπτώσεων αποφεύγοντας συνάμα τους περιορισμούς ή τα μειονεκτήματα της καθεμίας περίπτωσης. Στη συνέχεια καταγράφηκαν οι προτάσεις ενίσχυσης των θετικών στοιχείων και αποδυνάμωσης των αρνητικών και των δύο μοντέλων με κατάληξη τις κομβικές παραμέτρους της υβριδικής λύσης, δεδομένου ότι, ούτε η μία επιλογή ούτε η άλλη μπορούν από μόνες τους να αποτελέσουν ολοκληρωμένη μορφή διοικητικής πρακτικής στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Με τον τρόπο αυτό αναδεικνύεται το υβριδικό μοντέλο διοίκησης της σχολικής μονάδας, ενώ παράλληλα διατυπώνονται προτάσεις που συμβάλλουν στη βελτίωση και αποτελεσματικότητα του διοικητικού μοντέλου σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

### **6.1. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Μοντέλων Διοίκησης**

Είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο, ότι και τα δύο διοικητικά μοντέλα παρέχουν πολλά πλεονεκτήματα και αρκετά μειονεκτήματα στην εφαρμογή τους.

Από τη μια μεριά, **θετικά στοιχεία** για τη διοίκηση ενός **δημόσιου σχολείου** αποτελούν οι προϋποθέσεις και τα κριτήρια επιλογής στελεχών εκπαίδευσης που είναι συγκεκριμένα, ορίζονται από το θεσμικό πλαίσιο, όπως έχει αναφερθεί στο Κεφάλαιο 4.1.4., (Ν. 3848/2010, άρθρο 10 όπως έχει τροποποιηθεί, αντικαταστάθηκε ως άνω με το άρθρο 16 του Ν. 4327/2015 και άρθρο 11, άρθρο 12) σε πλαίσια αξιοκρατικά. Ένας υποψήφιος για τη θέση του Διευθυντή σχολικής μονάδας μπορεί να είναι οποιασδήποτε ειδικότητας της πρωτοβάθμιας και θα πρέπει να έχει τουλάχιστον δεκαετή εκπαιδευτική εμπειρία και τα 8 χρόνια διδακτική εμπειρία στην πρωτοβάθμια. Επίσης, πρέπει να διαθέτει επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία. Σημαντικά στοιχεία αποτελούν η συμβολή του στο εκπαιδευτικό έργο, η προσωπικότητα και η γενική του συγκρότηση. Ακολουθεί μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων και προφορική συνέντευξη ενώπιον αρμόδιου συμβουλίου.

Επίσης, υπάρχουν τύποι σχολείων που δίνουν τη δυνατότητα επιλογής για τους γονείς, όπως, ειδικά σχολεία, διαπολιτισμικά, μειονοτικά, πειραματικά.

Αξίζει να αναφερθεί ότι ο σύλλογος διδασκόντων μπορεί να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, παρέχεται δωρεάν εκπαίδευση, υλοποιείται ο σχεδιασμός, οι προβλεπόμενες δράσεις, από το ΥΠΠΕΘ και εφαρμόζονται προγράμματα εγκεκριμένα από τους αρμόδιους φορείς (ΥΠΠΕΘ, ΙΕΠ).

Τέλος, μέσω της συμμετοχής του σχολείου σε περιβαλλοντικές, πολιτιστικές, κοινωνικές δράσεις, προβάλλεται ο κοινωνικός χαρακτήρας της σχολικής μονάδας ενώ παράλληλα αναπτύσσεται δημιουργική και μη πελατειακή σχέση με τους παράγοντες της σχολικής κοινότητας (γονείς, προσωπικό).

Εκτός από τα θετικά στοιχεία ανιχνεύονται ορισμένα **αρνητικά στοιχεία στον διοικητικό μηχανισμό ενός δημόσιου σχολείου**, τα οποία ασκούν πιέσεις και δυσκολεύουν τη διοικητική και εκπαιδευτική διαδικασία.

Ένα από αυτά εντοπίζεται στους πολλαπλούς, συγκρουόμενους ρόλους που καλείται ένας Διευθυντής να εκτελέσει σε διοικητικό, παιδαγωγικό και διδακτικό επίπεδο, που προσδίδουν σε αυτόν αυξημένες αρμοδιότητες και καθήκοντα.

Κάποια άλλα είναι ο περιορισμός στη λήψη περισσότερων αποφάσεων από αυτόν (τον Διευθυντή), η ανεπαρκής ή ελλειμματική στελέχωση των σχολείων με εκπαιδευτικούς για μεγάλο χρονικό διάστημα, για λόγους μη έγκαιρου προγραμματισμού κάλυψης κενών, λόγω αποσπάσεων, μεταθέσεων, συνταξιοδοτήσεων και έλλειψης εκπαιδευτικών ειδικοτήτων όπως και αναφέρονται στους πίνακες (Πίνακας 5) και (Πίνακας 7), που, για τη δεύτερη περίπτωση (τη μη επαρκή στελέχωση), παρουσιάζεται αδυναμία παροχής αποτελεσματικού και αποδοτικού έργου στους τομείς που αργούν να στελεχωθούν.

Άλλο στοιχείο αποτελεί ο εκτελεστικός ρόλος της σχολικής διοίκησης στις αποφάσεις του αρμόδιου υπουργείου και η περιορισμένη δυνατότητα πραγματοποίησης καινοτόμων και πρωτοποριακών προγραμμάτων είτε λόγω ελλείψεων σε τεχνολογικό εξοπλισμό, είτε λόγω ελλιπούς κατάρτισης μεγάλου μέρους του προσωπικού στις Νέες Τεχνολογίες, σε συνδυασμό με την αδυναμία της σχολικής διοίκησης στη λήψη περισσότερων αποφάσεων.

Τέλος η έλλειψη ελέγχου και αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου δεν παρέχει την απαραίτητη ανατροφοδότηση για την αποτελεσματικότητα και την επίτευξη

των στόχων του σχολείου, κάποια από τα στοιχεία δηλαδή, που καθιστούν έναν οργανισμό ποιοτικό.

Από την άλλη πλευρά, ένα από τα **θετικά στοιχεία της διοίκησης ενός ιδιωτικού σχολείου** μπορεί να χαρακτηριστεί η διαδικασία στελέχωσης του. Τα κριτήρια επιλογής στελεχών ιδιωτικής εκπαίδευσης είναι συγκεκριμένα και ορίζονται από το θεσμικό πλαίσιο, όπως έχει αναφερθεί στο Κεφάλαιο 4.1.4. δηλαδή, να είναι εκπαιδευτικός του σχολείου, που σημαίνει ότι έχει ήδη «πιστοποιημένη παιδαγωγική και διδακτική επάρκεια» αφού είχε αποτελέσει αναγκαίο τυπικό προσόν για την πρόσληψη του, ή και να είναι ο ίδιος ο ιδιοκτήτης του σχολείου εφόσον είναι «και εκπαιδευτικός της αντιστοίχου βαθμίδος εκπαίδευσης, δύναται να ορίζεται διευθυντής του σχολείου του». (Ν. 3848/2010, άρθρο 8 και Ν 682/1977, άρθρο 25 και 34). Εκτός από τα προσόντα που ορίζονται θεσμικά, μπορεί να λαμβάνονται υπόψη, άτυπα, και άλλα κριτήρια όπως προηγούμενη εμπειρία σε ανάλογη θέση, μεταπτυχιακός τίτλος στη σχολική διοίκηση και άλλα.

Επίσης, η οργάνωση, η λειτουργία και ο συντονισμός του εκπαιδευτικού και διοικητικού έργου είναι αρτιότερα καθώς υπάρχει διαχωρισμός διοικητικού και παιδαγωγικού έργου (εννοείται: με τα αντίστοιχα στελέχη για το καθένα).

Επιπλέον, οι Διευθυντές αναλαμβάνουν αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες προσανατολισμένες στο όραμα του οργανισμού και στην απήχηση της φιλοσοφίας και του έργου του σχολείου, όπως, για παράδειγμα, η προσέλκυση νέων μαθητών – νέες εγγραφές.

Όπως στον ευρύτερο ιδιωτικό τομέα, η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος και η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (ή της αγοράς γενικότερα) αποτελούν κύριους στόχους της επιχείρησης, γιατί οδηγούν στην αύξηση των πωλήσεων και στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, έτσι και σε ένα ιδιωτικό σχολείο η αναβάθμιση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών και η προσαρμογή τους στις προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας αποτελούν κομβικά σημεία για την ανάπτυξη του σχολείου και την παροχή αποτελεσματικού και ποιοτικού εκπαιδευτικού έργου. Το αποτέλεσμα που προκύπτει από την αναβάθμιση των υπηρεσιών και την προσαρμογή στα σύγχρονα δεδομένα, εκτός από την εκπαίδευση ποιότητας που προσφέρει, είναι επίσης, η διαμόρφωση ισχυρού και

ανταγωνιστικού προσώπου του εκπαιδευτικού οργανισμού από τη μία πλευρά, και η υψηλή ανταγωνιστικότητα ανάμεσα στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, από την άλλη.

Ένα ακόμη πλεονέκτημα αποτελεί ο προσανατολισμός του ιδιωτικού σχολείου στην προβολή του κοινωνικού του προσώπου που επιτυγχάνεται με τη διαχειριστική ικανότητα των ανθρώπινων σχέσεων όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας (δηλαδή, το προσωπικό, τους μαθητές και τους γονείς τους), την εποικοδομητική συνεργασία με αυτά και τη συνεργασία με φορείς δημόσιου και ιδιωτικού χαρακτήρα, όπως για παράδειγμα φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, διάφορα σωματεία και κοινωνικές οργανώσεις, ΜΚΟ, Πανεπιστήμια του εσωτερικού και του εξωτερικού και άλλους φορείς.

Επιπροσθέτως, ένα θετικό στοιχείο που συντελεί στην προβολή του σχολείου στην κοινωνία, ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και την προσωπική και συλλογική ανάπτυξη σχολείου, εκπαιδευτικών και μαθητών αποτελεί ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός και η υλοποίηση καινοτόμων δράσεων και προγραμμάτων, καθώς, επίσης και η εφαρμογή κινήτρων για αποτελεσματικό και αποδοτικό διοικητικό και εκπαιδευτικό έργο. Τα κίνητρα για την επιβράβευση της αποτελεσματικότητας, της καινοτομίας και της συνεργασίας μπορεί να είναι υλικά (πριμ, υποτροφίες) ή ηθικά (βραβεύσεις, τιμητικές πλάκες, ανακοινώσεις στον τύπο).

Ένας ακόμα θετικός παράγοντας για την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης, την ανάπτυξη και την αναβάθμιση του επιπέδου των εργαζομένων στο ιδιωτικό σχολείο, είναι η διενέργεια τακτικής επιμόρφωσης όλου του προσωπικού με την πρωτοβουλία και την επιμέλεια της διεύθυνσης του σχολείου.

Τέλος, θετική προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών και διοικητικών υπηρεσιών σε ένα ιδιωτικό εκπαιδευτήριο αποτελεί η διαδικασία ελέγχου και αξιολόγησης, τόσο του προσωπικού, όσο και του παρεχόμενου εκπαιδευτικού και διοικητικού έργου, που διενεργείται σε τακτική βάση.

Ωστόσο, εντοπίζονται μερικά **αρνητικά σημεία στη διοίκηση μιας ιδιωτικής εκπαιδευτικής μονάδας.**

Ένα από αυτά, φαίνεται να είναι η δυνατότητα διοίκησής του από σχολάρχες – ιδιοκτήτες εκπαιδευτηρίων με αποτέλεσμα μερικές φορές να ασκείται ανεξέλεγκτη διοίκηση σε βάρος των κατοχυρωμένων εργασιακών δικαιωμάτων του προσωπικού, παραπέμποντας σε μοντέλο διοίκησης μη συμμετοχικού χαρακτήρα που δεν ανταποκρίνεται στη διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού με κοινό όραμα για την παροχή έργου ποιότητας.

Σε συνέχεια του παραπάνω αρνητικού σημείου προστίθεται και η ελαστικότητα που παρατηρείται στη διαδικασία στελέχωσης του σχολείου με βάση «πελατειακά» κριτήρια προκειμένου να εξυπηρετηθούν άλλοι σκοποί, δηλαδή προς ίδιον όφελος της διοίκησης, εξυπηρέτηση συμφερόντων ορισμένων ατόμων για άμεσο ή μελλοντικό προσωπικό όφελος του ιδιοκτήτη - σχολάρχη και άλλων, με αμφίβολα αποτελέσματα στο διοικητικό ή εκπαιδευτικό έργο. Αυτή η πελατειακή πολιτική μπορεί να συνδέεται με την παροχή χαμηλής ποιότητας εκπαίδευση, με την έλλειψη αξιοκρατικών κριτηρίων και τέλος με την παραπλάνηση των αποδεκτών των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που δεν είναι άλλοι από τους μαθητές και τους γονείς τους.

Μία ακόμα επίπτωση ενίσχυσης πελατειακών σχέσεων και πλημμελούς ελέγχου, αποτελεί και η πιθανότητα εμφάνισης αρνητικών συμπεριφορών σε βάρος μελών της μαθητικής κοινότητας, που αίρει την αρχή της ισότητας και της ίσης μεταχείρισης. Αυτό μπορεί να συμβεί από τη διάθεση της διεύθυνσης ή και του ιδιοκτήτη να ικανοποιήσει παράλογες απαιτήσεις γονέων – οικονομικά ή θεσμικά ισχυρών παραγόντων του κοινωνικού ιστού.

Επίσης, ο κερδοσκοπικός χαρακτήρας του ιδιωτικού σχολείου πολλές φορές μπορεί να λειτουργεί ενισχυτικά στην ενδυνάμωση των πελατειακών σχέσεων και στη συμμόρφωση σε αδικαιολόγητα αιτήματα κάποιων γονέων ή άλλων παραγόντων οικονομικά ή θεσμικά ισχυρών με επακόλουθο την υποβάθμιση του εκπαιδευτικού λειτουργήματος.

Εκτός των άλλων, αρνητικός είναι ο παράγοντας των πρακτικών που ακολουθεί η διοίκηση ως προς τη λήψη των αποφάσεων χωρίς τη συμμετοχή και τη συναίνεση του συλλόγου διδασκόντων που ενέχει τον κίνδυνο της αυθαιρεσίας και της

ανελαστικότητας, έχοντας ως επιπτώσεις τη μη διαμόρφωση κοινού οράματος και τη μειωμένη αποδοτικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας.

Τέλος, πολλές φορές η εμπλοκή και οι πιέσεις που ασκούν οι γονείς στο έργο της διοίκησης με ιδιοτελή κίνητρα προκειμένου να την επηρεάσουν και να την κατευθύνουν στη λήψη αποφάσεων όπως, για παράδειγμα, την απομάκρυνση ή και παύση εργαζομένου από τα καθήκοντά του, προκαλεί εργασιακή ανασφάλεια στο προσωπικό των εκπαιδευτηρίων που άλλες φορές μπορεί να λειτουργεί και ως αντικίνητρο κατά την άσκηση των καθηκόντων του εργαζομένου και άλλες να εντείνει το εργασιακό του άγχος.

Στον παρακάτω πίνακα Διαχείρισης Πολικότητας (Πίνακας 5), αποτυπώνονται τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα των Μοντέλων της Διοίκησης της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ιδιωτικού και Δημόσιου χαρακτήρα.

Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Μοντέλων Διοίκησης

<p><u>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΙΔ. ΕΚΠ.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιλογή στελεχών με κριτήρια που εκφράζουν την πολιτική του Οργανισμού και όχι μόνο Θεσμικά</li> <li>• Ειδίκευση σχολείων (όπως ορίζεται και για τα δημόσια, με εξαίρεση τα Πειραματικά με προϋποθέσεις που ρυθμίζονται από το θεσμικό πλαίσιο)</li> <li>• Αρτιότερη οργάνωση, λειτουργία, συντονισμός εκπαιδευτικού έργου και διοικητικών υπηρεσιών</li> <li>• Αυξημένες αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες Διευθυντή</li> <li>• Υψηλή ανταγωνιστικότητα</li> <li>• Δημιουργία ισχυρού και ανταγωνιστικού προφίλ Οργανισμού</li> <li>• Προβολή κοινωνικού προφίλ Οργανισμού</li> <li>• Σχεδιασμός, Προγραμματισμός και Υλοποίηση καινοτόμων Δράσεων και Προγραμμάτων</li> <li>• Επιβράβευση Αποτελεσματικότητας, καινοτομίας και συνεργασίας</li> <li>• Επιμέλεια από την Διοίκηση τακτικής επιμόρφωσης του Προσωπικού</li> <li>• Έλεγχος και Αξιολόγηση Εργαζομένων και Εκπαιδευτικού Έργου</li> </ul>	<p><u>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΗΜ. ΕΚΠ.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιλογή στελεχών με συγκεκριμένα κριτήρια, καθορισμένα από το Θεσμικό πλαίσιο</li> <li>• Ειδίκευση σχολείων (Πειραματικά, Διαπολιτισμικά, Ειδικά)</li> <li>• Συλλογική ευθύνη στη λήψη αποφάσεων</li> <li>• Ο χαρακτήρας του σχολείου εστιάζει στη δωρεάν παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών ποιοτικού επιπέδου</li> <li>• Υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού και δράσεων του ΥΠΠΕΘ γιατί τη διασφάλιση ίσων ευκαιριών και προβολή του σχολείου στην κοινωνία</li> <li>• Εφαρμογή εγκεκριμένων προγραμμάτων από ΥΠΠΕΘ και ΙΕΠ</li> <li>• Προβολή κοινωνικού χαρακτήρα του σχολείου</li> <li>• Δημιουργική και μη πελατειακή σχέση με παράγοντες της σχολικής κοινότητας (Γονείς, Προσωπικό)</li> </ul>
<p><u>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΙΔ. ΕΚΠ.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διοίκηση από Σχολάρχες - Ιδιοκτήτες</li> <li>• Ελαστικότητα στην επιλογή στελεχών και με κριτήρια πελατειακά</li> <li>• Πελατειακές σχέσεις (άνιση μεταχείριση) Εκπαιδευτικού και Μαθητικού Δυναμικού</li> <li>• Κερδοσκοπικός χαρακτήρας (Πελατειοκρατία)</li> <li>• Λήψη αποφάσεων από τη Διοίκηση, χωρίς απαραίτητα τη συμμετοχή και συναίνεση του Συλλόγου Διδασκόντων</li> <li>• Εμπλοκή γονέων των μαθητών (τάση επηρεασμού) στις Διοικητικές διαδικασίες με ιδιοτελή κίνητρα</li> </ul>	<p><u>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΔΗΜ. ΕΚΠ.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυξημένες αρμοδιότητες και καθήκοντα Διευθυντή</li> <li>• Περιορισμένες δυνατότητες Διευθυντή στη λήψη αποφάσεων</li> <li>• Ανεπαρκής ή ελλειμματική στελέχωση σχολείων με Εκπαιδευτικούς για μεγάλο χρονικό διάστημα (μη έγκαιρος προγραμματισμός κάλυψης κενών, λόγω αποσπάσεων, μεταθέσεων, συνταξιοδοτήσεων και έλλειψης εκπαιδευτικών ειδικοτήτων)</li> <li>• Εκτελεστικός ρόλος της Διοίκησης του σχολείου στις αποφάσεις του ΥΠΠΕΘ</li> <li>• Ανελαστικότητα υλοποίησης καινοτόμων και πρωτοποριακών προγραμμάτων (ελλείψεις εξοπλισμού, ελλιπής κατάρτιση προσωπικού και Διοίκησης στις νέες τεχνολογίες κ.α.)</li> <li>• Ελλιπής κατάρτιση στις νέες τεχνολογίες</li> <li>• Έλλειψη ελέγχου και αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου από τη Διοίκηση</li> </ul>

## 6.2. Ενίσχυση Πλεονεκτημάτων

Η καταγραφή των προτάσεων ενίσχυσης των πλεονεκτημάτων και των δύο προς εξέταση περιπτώσεων, είναι το επόμενο στάδιο της διαχείρισης πολικότητας. Σε αυτό το σημείο καταχωρίζονται οι προτάσεις, οι ιδέες και οι δράσεις για την ενδυνάμωση και ισχυροποίηση των θετικών στοιχείων που θα διευκολύνουν τη λήψη της απόφασης.

Συγκεκριμένα, για την **ιδιωτική εκπαίδευση**, το καθένα από τα πλεονεκτήματα μπορεί να ενισχυθεί ως ακολούθως:

- Η επιλογή στελεχών με κριτήρια που εκφράζουν την πολιτική του εκπαιδευτικού οργανισμού και όχι μόνο θεσμικά μπορεί να ενισχυθεί με κριτήρια για προσλήψεις προσωπικού που εστιάζουν στα αυξημένα προσόντα, στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων. Ιδιαίτερη αξιολόγηση για την πλήρωση διοικητικών – διευθυντικών θέσεων θα πρέπει να ισχύει για τους κατόχους πτυχίου εξειδίκευσης στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων.
- Όσον αφορά στην ειδίκευση των σχολείων (ό,τι ορίζεται και για τα δημόσια, με εξαίρεση τα Πειραματικά όπου οι προϋποθέσεις καθορίζονται από το θεσμικό πλαίσιο) καθώς και αυτών με ειδικές προδιαγραφές, δηλαδή που ακολουθούν δύο κατευθύνσεις: τη μία που αντιστοιχεί στο ελληνικό και την άλλη που αντιστοιχεί στα διεθνή εκπαιδευτικά πρότυπα (όπως, για παράδειγμα, το International Baccalaureate Diploma Programme), προτείνεται να στελεχώνονται με κριτήριο τις απαιτήσεις εξειδίκευσης των σχολείων αυτών.
- Η αρτιότερη οργάνωση, λειτουργία και συντονισμός του εκπαιδευτικού έργου και των διοικητικών υπηρεσιών ισχυροποιείται, όταν η Διοίκηση στελεχώνεται με εξειδικευμένο προσωπικό του οποίου οι αρμοδιότητες κατανέμονται σε συγκεκριμένους τομείς ή βαθμίδες ευθύνης (ενδεικτικά αναφέρονται: ειδική γραμματεία, υπεύθυνοι αθλητικών δραστηριοτήτων, τμήμα καινοτομίας, υπεύθυνοι πολιτιστικών εκδηλώσεων, τμήμα επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων και άλλα). Επιπροσθέτως, βοηθά η



αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης από όλους και η υλοποίηση των στόχων του κάθε τομέα ευθύνης.

- Ο Διευθυντής έχει τη δυνατότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που αναδεικνύουν το όραμα και τους στόχους του σχολείου, καθώς, συγχρόνως, έχει και αυξημένες αρμοδιότητες. Η δράση του αυτή ενισχύεται με την αύξηση της οργανωσιακής – συναισθηματικής του δέσμευσης, δηλαδή του βαθμού ταύτισής του με το σχολείο, που εμπλέκει, δηλαδή, την πίστη του στον οργανισμό και την προθυμία του να επιτευχθούν οι στόχοι του σχολείου.
- Η ενίσχυση της υψηλής ανταγωνιστικότητας επιτυγχάνεται με τη συνεχή προσπάθεια για βελτίωση, καινοτόμες δράσεις και την αύξηση των απαιτήσεων για παροχή υπηρεσιών ποιότητας
- Η δημιουργία ισχυρού και ανταγωνιστικού προφίλ του εκπαιδευτικού οργανισμού αναπτύσσεται και εξελίσσεται με τη στελέχωση από εξειδικευμένο προσωπικό, που είναι προσανατολισμένο στην ορθολογική ανάπτυξη και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.
- Το κοινωνικό προφίλ του εκπαιδευτικού οργανισμού μπορεί να ισχυροποιηθεί περισσότερο με χορηγίες, εκδηλώσεις, επιμορφώσεις, ημερίδες με επίκαιρα κοινωνικά θέματα, εξωσχολικές δραστηριότητες, όπου δίνεται η ευκαιρία να συμμετάσχουν φιλικά πρόσωπα των μαθητών που δεν είναι μέλη του σχολείου, καθώς και με την ενδυνάμωση της συνεργασίας μεταξύ των: Διδασκόντων, Διδασόντων και Διοίκησης, Διδασκόντων και Μαθητών, Διδασκόντων και Γονέων.
- Ο σχεδιασμός, προγραμματισμός και υλοποίηση καινοτόμων δράσεων και προγραμμάτων προωθείται με την ανάληψη περισσότερων πρωτοβουλιών που προκύπτει ύστερα από εποικοδομητική συνεργασία διοίκησης και προσωπικού, δηλαδή, συμμετοχικό και συνεργατικό τρόπο διοίκησης στη λήψη αποφάσεων.
- Η επιβράβευση της αποτελεσματικότητας, καινοτομίας και συνεργασίας ενδυναμώνεται όταν δημιουργείται Κοινό Όραμα από όλο το προσωπικό. Σε αυτή την κατεύθυνση συντελεί η ανάπτυξη της οργανωσιακής δέσμευσης από όλο προσωπικό που επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή του

στη διαδικασία λήψης απόφασης, την ενίσχυση ευθυνών ελέγχου, με την ευθυγράμμιση των στόχων και των συμφερόντων του οργανισμού και των εργαζομένων.

- Ο προσανατολισμός της Διοίκησης να επιδιώκει και να επιμελείται την τακτική επιμόρφωση του Προσωπικού, ενισχύεται μέσα από τη συνεργασία με φορείς, την προώθηση καινοτομιών και την ενίσχυση της εφαρμογής των νέων τεχνολογιών σε όλα τα επίπεδα (Διοίκησης και Εκπαίδευσης).
- Τέλος, ο έλεγχος και η αξιολόγηση, τόσο των εργαζομένων, όσο και του εκπαιδευτικού έργου, ενισχύονται μέσα από τη διαρκή βελτίωση και αναπροσαρμογή και επίτευξη των στόχων του σχολείου.

Τα πλεονεκτήματα του μοντέλου διοίκησης της **δημόσιας εκπαίδευσης** μπορούν να ενδυναμωθούν ως εξής:

- Η επιλογή στελεχών με συγκεκριμένα κριτήρια που καθορίζονται από το Θεσμικό πλαίσιο ενισχύεται με την εστίαση και στα ποιοτικά χαρακτηριστικά, μέσα από προσομοιώσεις αντιμετώπισης διοικητικών ζητημάτων καθώς και επίλυσης προβλημάτων της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, ενισχύεται με την ιδιαίτερη έμφαση και βαρύτητα στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και στην εξειδίκευση στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων.
- Η ειδίκευση σχολείων (Πειραματικά, Διαπολιτισμικά, Ειδικά) αναβαθμίζεται με τη στελέχωση τους με κριτήριο τις απαιτήσεις εξειδίκευσης των σχολείων αυτών.
- Η συλλογική ευθύνη στη λήψη αποφάσεων αναβαθμίζεται με περισσότερες προϋποθέσεις αποκέντρωσης που δίνουν τη δυνατότητα λήψης περισσότερων αποφάσεων από Διευθυντή και Σύλλογο Διδασκόντων. Σε αυτήν την κατεύθυνση συμβάλλει η εφαρμογή Διοικητικών Μοντέλων συμμετοχικού χαρακτήρα.
- Ο χαρακτήρας του σχολείου που εστιάζει στη δωρεάν παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών ποιοτικού επιπέδου υπερθεματίζεται όταν δημιουργείται όραμα, εξασφαλίζονται περισσότερες προϋποθέσεις μερικής αποκέντρωσης (Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, Τοπική

Αυτοδιοίκηση) που δίνουν τη δυνατότητα λήψης περισσότερων αποφάσεων από Διευθυντή, καθώς και όταν γίνεται χρήση κατάλληλων ηγετικών μοντέλων ποιότητας.

- Η υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού και δράσεων του ΥΠΠΕΘ, για τη διασφάλιση ίσων ευκαιριών και προβολή του σχολείου στην κοινωνία, τονίζεται με την μερική αποκέντρωση διαδικασιών (Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, Τοπική Αυτοδιοίκηση) και την προσαρμογή σχεδιασμού και δράσεων στις συνθήκες που επικρατούν στο πλαίσιο της τοπικής κοινωνίας του σχολείου.
- Η εφαρμογή εγκεκριμένων προγραμμάτων από ΥΠΠΕΘ και ΙΕΠ, μπορεί να ενισχυθεί με τη μελέτη και τη δυνατότητα πρόβλεψης σε προγράμματα καινοτομίας και ερευνητικού ενδιαφέροντος με πρωτοβουλία Διευθυντή ή απόφασης Συλλόγου Διδασκόντων και με τη δυνατότητα έγκρισης από ΙΕΠ και ΥΠΠΕΘ ή με τη μετατόπιση αρμοδιότητας έγκρισης από αναγνωρισμένους φορείς που θα βρίσκονται εντός των κατά τόπους περιφερειακών Διευθύνσεων Εκπαίδευσης, σε σύντομο χρονικό διάστημα.
- Η προβολή του κοινωνικού χαρακτήρα του σχολείου ενδυναμώνεται μέσα από τη συμμετοχή σε εκδηλώσεις Δημόσιων και Ιδιωτικών φορέων παιδαγωγικού, περιβαλλοντικού, πολιτιστικού, κοινωνικού και ενημερωτικού ενδιαφέροντος, εκπαιδευτικές εκδρομές. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ενδυνάμωση της συνεργασίας μεταξύ των: Διδασκόντων, Διδασκόντων και Διοίκησης, Διδασκόντων και Μαθητών, Διδασκόντων και Γονέων.
- Η δημιουργική και μη πελατειακή σχέση με παράγοντες της σχολικής κοινότητας (Γονείς, Προσωπικό) μπορεί αναβαθμιστεί με την ανάπτυξη της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και με τη χρήση κατάλληλων ηγετικών μοντέλων ποιότητας.

Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας Polarity Management, που περιλαμβάνει τη συνοπτική καταγραφή των ιδεών και των δράσεων που συμβάλλουν στην ενίσχυση των θετικών στοιχείων που διαθέτουν τα μοντέλα διοίκησης ιδιωτικής και δημόσιας σχολικής μονάδας (Πίνακας 6):

Πίνακας 6: Ενίσχυση Πλεονεκτημάτων

ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
ΕΝΙΣΧΥΣΗ Ιδέες/Δράσεις	Πλεονεκτήματα	Πλεονεκτήματα	ΕΝΙΣΧΥΣΗ Ιδέες/Δράσεις
Προσλήψεις εστιασμένες στα αυξημένα προσόντα, στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων. Κριτήριο εξειδίκευσης στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων	Επιλογή στελεχών με κριτήρια που εκφράζουν την πολιτική του Οργανισμού και όχι μόνο Θεσμικά	Επιλογή στελεχών με συγκεκριμένα κριτήρια, καθορισμένα από το Θεσμικό πλαίσιο	Εστίαση και στα ποιοτικά χαρακτηριστικά, προσομοιώσεις διοίκησης και επίλυσης προβλημάτων της σχολικής μονάδας, έμφαση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και Κριτήριο εξειδίκευσης στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων
Στελέχωση με κριτήριο τις απαιτήσεις εξειδίκευσης των σχολείων	Ειδίκευση σχολείων (Δυνατότητα όπως ορίζεται και για τα δημόσια, με εξαίρεση τα Πειραματικά όπου οι προϋποθέσεις καθορίζονται από το θεσμικό πλαίσιο)	Ειδίκευση σχολείων (Πειραματικά, Διαπολιτισμικά, Μειονοτικά, Ειδικά)	Στελέχωση με κριτήριο τις απαιτήσεις εξειδίκευσης των σχολείων
Διοίκηση από εξειδικευμένο προσωπικό με αρμοδιότητες καταναμημένες σε συγκεκριμένους τομείς ή βαθμίδες ευθύνης, Οργανωσιακή Δέσμευση, Υλοποίηση στόχων τομέων	Αρτιότερη οργάνωση, λειτουργία, συντονισμός εκπαιδευτικού έργου και διοικητικών υπηρεσιών	Συλλογική ευθύνη στη λήψη αποφάσεων	Περισσότερες Προϋποθέσεις μερικής αποκέντρωσης για δυνατότητα λήψης περισσότερων αποφάσεων από Διευθυντή και Σύλλογο Διδασκόντων. Εφαρμογή Διοικητικών Μοντέλων συμμετοχικού χαρακτήρα

ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
ΕΝΙΣΧΥΣΗ Ιδέες/Δράσεις	Πλεονεκτήματα	Πλεονεκτήματα	ΕΝΙΣΧΥΣΗ Ιδέες/Δράσεις
Ενίσχυση οργανωσιακής δέσμευσης για τους Διευθυντές	Αυξημένες αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες Διευθυντή	Ο χαρακτήρας του σχολείου εστιάζει στη δωρεάν παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών ποιοτικού επιπέδου	Δημιουργία οράματος, προϋποθέσεις μερικής αποκέντρωσης για δυνατότητα λήψης περισσότερων αποφάσεων από Διευθυντή. Χρήση κατάλληλων ηγετικών μοντέλων ποιότητας
Συνεχής προσπάθεια για βελτίωση και καινοτομίες και αύξηση απαιτήσεων για παροχή υπηρεσιών ποιότητας	Υψηλή ανταγωνιστικότητα	Υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού και δράσεων του ΥΠΠΕΘ για τη διασφάλιση ίσων ευκαιριών και προβολή του σχολείου στην κοινωνία	Περισσότερη Αποκέντρωση μερικών διαδικασιών και προσαρμογή σχεδιασμού και δράσεων στις συνθήκες που επικρατούν στο πλαίσιο της τοπικής κοινωνίας του σχολείου
Εξειδικευμένο προσωπικό προσανατολισμένο στην ορθολογική ανάπτυξη και διαχείριση ανθρώπινων πόρων	Δημιουργία ισχυρού και ανταγωνιστικού προφίλ Οργανισμού	Εφαρμογή εγκεκριμένων προγραμμάτων από ΥΠΠΕΘ και ΙΕΠ	Μελέτη και δυνατότητα πρόβλεψης σε προγράμματα καινοτομίας και ερευνητικού ενδιαφέροντος με πρωτοβουλία Διευθυντή ή απόφασης Συλλόγου Διδασκόντων και με δυνατότητα έγκρισης από ΙΕΠ και ΥΠΠΕΘ ή μετατόπιση αρμοδιότητας έγκρισης από αναγνωρισμένους φορείς εντός της περιφερειακής Δ/σης Εκπ/σης σε σύντομο χρονικό διάστημα

ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
ΕΝΙΣΧΥΣΗ Ιδέες/Δράσεις	Πλεονεκτήματα	Πλεονεκτήματα	ΕΝΙΣΧΥΣΗ Ιδέες/Δράσεις
Χορηγίες, Εκδηλώσεις, Επιμορφώσεις, Ημερίδες, Εξωσχολικές δραστηριότητες (Διαφήμιση σχολείου), Ενδυνάμωση συνεργασίας μεταξύ των: Διδασκόντων, Διδασκόντων και Διοίκησης, Διδασκόντων και Μαθητών, Διδασκόντων και Γονέων	Προβολή κοινωνικού προφίλ Οργανισμού	Προβολή κοινωνικού χαρακτήρα του σχολείου	Συμμετοχή σε εκδηλώσεις Δημόσιων και Ιδιωτικών φορέων παιδαγωγικού, περιβαλλοντικού, πολιτιστικού, κοινωνικού και ενημερωτικού ενδιαφέροντος, Εκπαιδευτικές εκδρομές, Ενδυνάμωση συνεργασίας μεταξύ των: Διδασκόντων, Διδασκόντων και Διοίκησης, Διδασκόντων και Μαθητών, Διδασκόντων και Γονέων
Ενίσχυση της πρωτοβουλίας Διοίκησης και Προσωπικού. Συμμετοχική και συνεργατική διοίκηση στη λήψη αποφάσεων	Σχεδιασμός, Προγραμματισμός και Υλοποίηση καινοτόμων Δράσεων και Προγραμμάτων	Δημιουργική και μη πελατειακή σχέση με παράγοντες της σχολικής κοινότητας (Γονείς, Προσωπικό)	Έμφαση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Χρήση κατάλληλων ηγετικών μοντέλων ποιότητας
Κοινό Όραμα. Οργανωσιακή δέσμευση από όλο Προσωπικό	Επιβράβευση Αποτελεσματικότη τας, καινοτομίας και συνεργασίας		
Συνεργασία με φορείς και προώθηση καινοτομιών και ενίσχυση νέων τεχνολογιών σε όλα τα επίπεδα: Διοίκησης και Εκπαίδευσης	Επιμέλεια από την Διοίκηση τακτικής επιμόρφωσης του Προσωπικού		
Διαρκής Βελτίωση και επίτευξη στόχων για υψηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα	Έλεγχος και Αξιολόγηση Εργαζομένων και Εκπαιδευτικού Έργου		

### 6.3. Αποδυνάμωση Μειονεκτημάτων

Το επόμενο στάδιο της μεθόδου Polarity Management είναι η γραπτή επισήμανση των ιδεών και των δράσεων για την εξασθένιση των μειονεκτημάτων των δύο προς εξέταση μοντέλων διοίκησης. Σε αυτό το σημείο, δηλαδή, καταγράφονται οι τρόποι αποδυνάμωσης των αρνητικών στοιχείων συντελώντας στη λήψη της απόφασης.

Ειδικότερα, στην περίπτωση του μοντέλου διοίκησης **ιδιωτικού σχολείου** τα μειονεκτήματα προτείνεται να αποδυναμωθούν ως ακολούθως:

- Η ανεξέλεγκτη διοίκηση από Σχολάρχες – Ιδιοκτήτες, που μπορεί να ασκείται σε βάρος των εργασιακών δικαιωμάτων του προσωπικού, μπορεί να περιοριστεί με τη συστηματική θεσμική εποπτεία από το ΥΠΠΕΘ.
- Η ελαστικότητα στην επιλογή στελεχών και με κριτήρια πελατειακά, που μπορεί να οδηγήσει στην παροχή χαμηλής ποιότητας εκπαιδευτικών υπηρεσιών καθώς και τα άλλα επακόλουθα που αναφέρθηκαν στην ανάλυση των μειονεκτημάτων στο κεφάλαιο 6.1., μπορεί να ρυθμιστεί με την αύξηση της λογοδοσίας και τη θεσμική εποπτεία από το ΥΠΠΕΘ.
- Οι Πελατειακές σχέσεις, που μπορεί να ευθύνονται για την άνηση μεταχείριση σε βάρος τόσο του προσωπικού όσο και κάποιων μαθητών, αποδυναμώνονται με τον ενδελεχή έλεγχο από τη διεύθυνση για την ανίχνευση συμπεριφορών που οδηγούν στην ενίσχυση της ανισότητας ανάμεσα στους μαθητές ή στο προσωπικό.
- Ο κερδοσκοπικός χαρακτήρας του ιδιωτικού σχολείου, που πολλές φορές ενισχύει τις πελατειακές σχέσεις, περιορίζεται με την ενίσχυση του ελέγχου και τη συστηματική θεσμική εποπτεία από το ΥΠΠΕΘ.
- Η λήψη αποφάσεων από τη Διοίκηση, χωρίς απαραίτητα τη συμμετοχή και συναίνεση του Συλλόγου Διδασκόντων, που δυνητικά ευθύνεται για αυθαιρεσία στις αποφάσεις, αντιμετωπίζεται με την εφαρμογή μοντέλων συμμετοχικής ηγεσίας και διοίκησης, τη δημιουργία κοινού οράματος και στόχων για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του Οργανισμού.
- Η τάση των γονέων των μαθητών να επεμβαίνουν, ασκώντας πιέσεις στις Διοικητικές διαδικασίες με ιδιοτελή κριτήρια, ελαχιστοποιείται με τη

συμμετοχή τους μόνο σε θέματα που προωθούν τη δημιουργία κοινού οράματος για την αποτελεσματικότητα του Οργανισμού. Ο συστηματικός έλεγχος και αξιολογική αξιολόγηση όλων και πρόβλεψη για την αποφυγή ακραίων συμπεριφορών από ολόκληρη τη σχολική κοινότητα συμβάλλει σε αυτήν τη κατεύθυνση όπως και η ανάπτυξη της διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων. Τέλος, επικουρικά σε αυτήν την κατεύθυνση λειτουργεί και η επιβράβευση των καλών πρακτικών από το προσωπικό.

Τα αρνητικά σημεία που παρατηρούνται στον τρόπο διοίκησης του **δημόσιου σχολείου** μπορούν να περιοριστούν και να αποδυναμωθούν σύμφωνα με τα μέτρα αντιμετώπισης που προτείνονται:

- Ο Διευθυντής συγκεντρώνει αυξημένες αρμοδιότητες και καθήκοντα λόγω της πολλαπλότητας των ρόλων που οφείλει να υποστηρίξει για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Η αποφόρτιση αυτών των αυξημένων υπευθυνοτήτων διευθετείται με την κατανομή των εργασιών ενός σχολείου σε εξειδικευμένα στελέχη, που θα προβλέπεται και θα ορίζεται από το θεσμικό πλαίσιο και, τα οποία στελέχη, θα ανταποκρίνονται σε καθορισμένες και συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Δηλαδή, στελέχωση του σχολείου με διοικητικό στέλεχος που διαθέτει παιδαγωγική κατάρτιση, υπεύθυνο για την παιδαγωγική υποστήριξη και επίλυση παιδαγωγικών ζητημάτων που προκύπτουν στη σχολική μονάδα, με διοικητικό στέλεχος εξειδικευμένο στα θέματα της σχολικής διοίκησης και με προσωπικό υπεύθυνο για τη γραμματειακή υποστήριξη της σχολικής μονάδας.
- Το πλαίσιο των γραφειοκρατικών δομών δεν παρέχει πολλές δυνατότητες στον Διευθυντή στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, μπορούν να διαφοροποιηθούν προς το καλύτερο μέσα από ένα μερικώς, αποκεντρωτικό σύστημα που δίνει αρμοδιότητα χειρισμού ζητημάτων στην τοπική αυτοδιοίκηση και που αφήνει αρκετή ελευθερία και περισσότερα περιθώρια αποφάσεων στον Διευθυντή, κατόπιν, βέβαια, καλόπιστης και αгаστικής συνεργασίας με την τοπική αυτοδιοίκηση.
- Με την έναρξη κάθε σχολικής χρονιάς παρατηρείται το φαινόμενο της Ανεπαρκούς ή ελλειμματικής στελέχωσης σχολείων με εκπαιδευτικούς η οποία παρατείνεται για μεγάλο χρονικό διάστημα για λόγους μη έγκαιρου



προγραμματισμού για την κάλυψη κενών που προκύπτουν λόγω αποσπάσεων, μεταθέσεων, συνταξιοδοτήσεων και έλλειψης εκπαιδευτικών ειδικοτήτων. Το γεγονός αυτό αντιμετωπίζεται με τον έγκαιρο προγραμματισμό και τη δημιουργία μηχανισμού πρόβλεψης από το ΥΠΠΕΘ για την πλήρη στελέχωση των σχολείων. Η λύση της ανεπαρκούς στελέχωσης είναι ο διορισμός μόνιμων εκπαιδευτικών για την κάλυψη όλων των οργανικών και λειτουργικών αναγκών.

- Ένας από τους ρόλους της Διοίκησης του σχολείου είναι ο Εκτελεστικός ρόλος στις αποφάσεις του ΥΠΠΕΘ. Η μερική αποκέντρωση και δυνατότητα λήψης περισσότερων αποφάσεων από τη σχολική διοίκηση αποτελούν τη λύση στον συγκεντρωτικό χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος.
- Η ανελαστικότητα που εντοπίζεται ως προς την υλοποίηση καινοτόμων και πρωτοποριακών προγραμμάτων λόγω ελλείψεων στον εξοπλισμό, ελλειπών κατάρτισης προσωπικού και διοίκησης στις νέες τεχνολογίες κ.α.) εξασθενίζει με τη δημιουργία μερικώς αποκεντρωτικών δομών, γεγονός που παρέχει περισσότερες αρμοδιότητες και ελευθερία αποφάσεων στον Διευθυντή, με την προμήθεια Τεχνολογικού εξοπλισμού και την επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες του Διοικητικού και Εκπαιδευτικού προσωπικού.
- Η ελλιπής κατάρτιση στις νέες τεχνολογίες έχει τη δυνατότητα να μετατραπεί σε άρτια κατάρτιση, με τη σύσταση κύκλων επιμόρφωσης στις νέες τεχνολογίες από την κεντρική διοίκηση και την παροχή κινήτρων ενίσχυσης της χρήσης τους (των Νέων Τεχνολογιών) στη διοικητική και εκπαιδευτική διαδικασία.
- Η έλλειψη ελέγχου και αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου από τη Διοίκηση μπορεί να αντισταθμιστεί με τον καθορισμό επίλεκτου σώματος αξιολόγησης, κοινά αποδεκτού από την εκπαιδευτική κοινότητα για την αξιολόγηση εκπαιδευτικού και διοικητικού έργου σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης και με αντικειμενικά κριτήρια, παροχή πριμ – κινήτρων παραγωγικότητας για την παροχή ποιοτικού εκπαιδευτικού και διοικητικού έργου και η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Πίνακας 7: Αποδυνάμωση Μειονεκτημάτων

ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
Αποδυνάμωση	Μειονεκτήματα	Μειονεκτήματα	Αποδυνάμωση
Θεσμική εποπτεία από το ΥΠΠΕΘ	Διοίκηση από Σχολάρχες - Ιδιοκτήτες	Αυξημένες αρμοδιότητες και καθήκοντα Διευθυντή	Κατανομή εργασιών σε εξειδικευμένα στελέχη, θεσμικά, (διοικητικό στέλεχος με παιδαγωγική κατάρτιση, διοικητικό στέλεχος με διοικητική κατάρτιση), γραμματειακή υποστήριξη
Αυξημένη λογοδοσία και θεσμική εποπτεία από το ΥΠΠΕΘ	Ελαστικότητα στην επιλογή στελεχών και με κριτήρια πελατειακά	Περιορισμένες δυνατότητες Διευθυντή στη λήψη αποφάσεων	Περισσότερο (μερικώς) Αποκεντρωτικό σύστημα με αρμοδιότητες στην τοπική αυτοδιοίκηση για περισσότερη και ελευθερία αποφάσεων στον Διευθυντή
Έλεγχος από τη διεύθυνση για συμπεριφορές που οδηγούν στην ενίσχυση της ανισότητας ανάμεσα στους μαθητές	Πελατειακές σχέσεις (άνιση μεταχείριση) Εκπαιδευτικού και Μαθητικού Δυναμικού	Ανεπαρκής ή ελλειμματική στελέχωση σχολείων με Εκπαιδευτικούς για μεγάλο χρονικό διάστημα (μη έγκαιρος προγραμματισμός κάλυψης κενών, λόγω αποσπάσεων, μεταθέσεων, συνταξιοδοτήσεων και έλλειψης εκπαιδευτικών ειδικοτήτων)	Έγκαιρος προγραμματισμός και πρόβλεψη από το ΥΠΠΕΘ για πλήρη στελέχωση των σχολείων. Διορισμός μόνιμων εκπαιδευτικών για την κάλυψη όλων των οργανικών και λειτουργικών αναγκών.
Θεσμική εποπτεία από το ΥΠΠΕΘ	Κερδοσκοπικός χαρακτήρας (Πελατειοκρατία)	Εκτελεστικός ρόλος της Διοίκησης του σχολείου στις αποφάσεις του ΥΠΠΕΘ	Μερική Αποκέντρωση και δυνατότητα λήψης περισσότερων αποφάσεων από τη σχολική διοίκηση

ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
Αποδυνάμωση	Μειονεκτήματα	Μειονεκτήματα	Αποδυνάμωση
Εφαρμογή μοντέλων συμμετοχικής ηγεσίας και Διοίκησης, δημιουργία κοινού οράματος και στόχων για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού	Λήψη αποφάσεων από τη Διοίκηση, χωρίς απαραίτητα τη συμμετοχή και συναίνεση του Συλλόγου Διδασκόντων	Ανελαστικότητα υλοποίησης καινοτόμων και πρωτοποριακών προγραμμάτων (ελλείψεις εξοπλισμού, ελλιπής κατάρτιση προσωπικού και Διοίκησης στις νέες τεχνολογίες κ.α.)	Μερικώς αποκεντρωτικές δομές για περισσότερες αρμοδιότητες και ελευθερία αποφάσεων στον Διευθυντή. Τεχνολογικός εξοπλισμός, επιμόρφωση στις νέες τεχνολογίες σε Διοικητικό και Εκπαιδευτικό προσωπικό
Δημιουργία κοινού οράματος για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Έλεγχος, αξιολογική αξιολόγηση. Πρόβλεψη και πρόληψη ακραίων περιστατικών. Ανάπτυξη της διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων. Επιβράβευση καλών πρακτικών.	Εμπλοκή γονέων των μαθητών (τάση επηρεασμού) στις Διοικητικές διαδικασίες με ιδιοτελή κριτήρια	Ελλιπής κατάρτιση στις νέες τεχνολογίες	Κύκλοι επιμόρφωσης στις νέες τεχνολογίες και κίνητρα ενίσχυσης της χρήσης τους στην διοικητική και εκπαιδευτική διαδικασία
		Έλλειψη ελέγχου και αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου από τη Διοίκηση	Καθορισμός επίλεκτου σώματος κοινής αποδοχής για την αξιολόγηση όλων. Παροχή πριμ παραγωγικότητας. Υιοθέτηση της ΔΟΠ.

#### 6.4. Κομβικές Παράμετροι Υβριδικής Λύσης

Η καταγραφή των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των μοντέλων διοίκησης ιδιωτικού και δημόσιου δημοτικού σχολείου, καθώς και οι τρόποι ενίσχυσης των πρώτων και αποδυνάμωσης των δεύτερων συνεκτιμώμενα με τα δεδομένα και τις ιδιαιτερότητες της δομής, του θεσμικού πλαισίου, της οργάνωσης και της διοίκησης της ελληνικής εκπαίδευσης, οδήγησαν στη διαμόρφωση των κομβικών σημείων της υβριδικής λύσης.

Προκύπτει ότι είναι αναγκαία η κατά ένα μέρος **αλλαγή του χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος από συγκεντρωτικό σε μερικά αποκεντρωτικό**, με την τοπική αυτοδιοίκηση και την περιφερειακή διεύθυνση εκπαίδευσης της περιοχής, να διαδραματίζουν ρυθμιστικό ρόλο γιατί με αυτόν τον τρόπο η διοίκηση αποδίδει καλύτερα, αφού μεγιστοποιείται η δυνατότητα λήψης περισσότερων αποφάσεων της και επιπλέον λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαίτερες ανάγκες ή συνθήκες κάθε περιοχής. Ο λόγος που αναφέρεται ότι ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας της εκπαίδευσης πρέπει να διατηρηθεί κατά ένα τμήμα και η αποκέντρωση να είναι μερική, είναι για να αποφεύγονται πιθανές αυθαιρεσίες της αποκεντρωμένης δομής. Για αυτό, προτείνεται να διατηρηθεί ο γενικός σχεδιασμός, προγραμματισμός, ο καθορισμός των γενικών στόχων καθώς και ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας από την κεντρική διοίκηση που όμως θα αφήνει αρκετούς βαθμούς ελευθερίας στα περιφερειακά κέντρα (Τοπική Αυτοδιοίκηση, Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης) για τον ειδικό σχεδιασμό και τους επιμέρους στόχους, ανάλογα με τις τοπικές ιδιαιτερότητες (κλιματολογικές, σύσταση πληθυσμού κ.ά.) κατά περιφέρεια και τη λήψη αποφάσεων.

Στα πλαίσια ανταλλαγής επιτυχημένων πρακτικών, που οδηγούν στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού και στην παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών ποιότητας, συμβάλλει η **συνεργασία Δημόσιων και Ιδιωτικών σχολείων με προγράμματα διακρατικά, αδελφοποιήσεων, etwinning**.

Με την **αναβάθμιση του ρόλου του Συλλόγου διδασκόντων**, τις περισσότερες **δυνατότητες στο Διευθυντή για λήψη αποφάσεων**, ενισχύεται αφενός μεν η μερική αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος και αφετέρου δε η συνεργασία των μελών της σχολικής κοινότητας και η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

Η **διαρκής επιμόρφωση εκπαιδευτικών και διοικητικών στελεχών στις εκπαιδευτικές πρακτικές και διοικητικά μοντέλα** αντίστοιχα, κρίνεται επιβεβλημένη, καθώς, από τη μια πλευρά η σύγχρονη τάση στην εκπαίδευση αφορά στη δια βίου μάθηση και από την άλλη στην ενημέρωση και επικαιροποίηση των γνώσεων. Επιπροσθέτως οι οργανισμοί ποιότητας για την

επίτευξη των στόχων τους, βασίζονται και στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού στις εξελίξεις της επιστήμης.

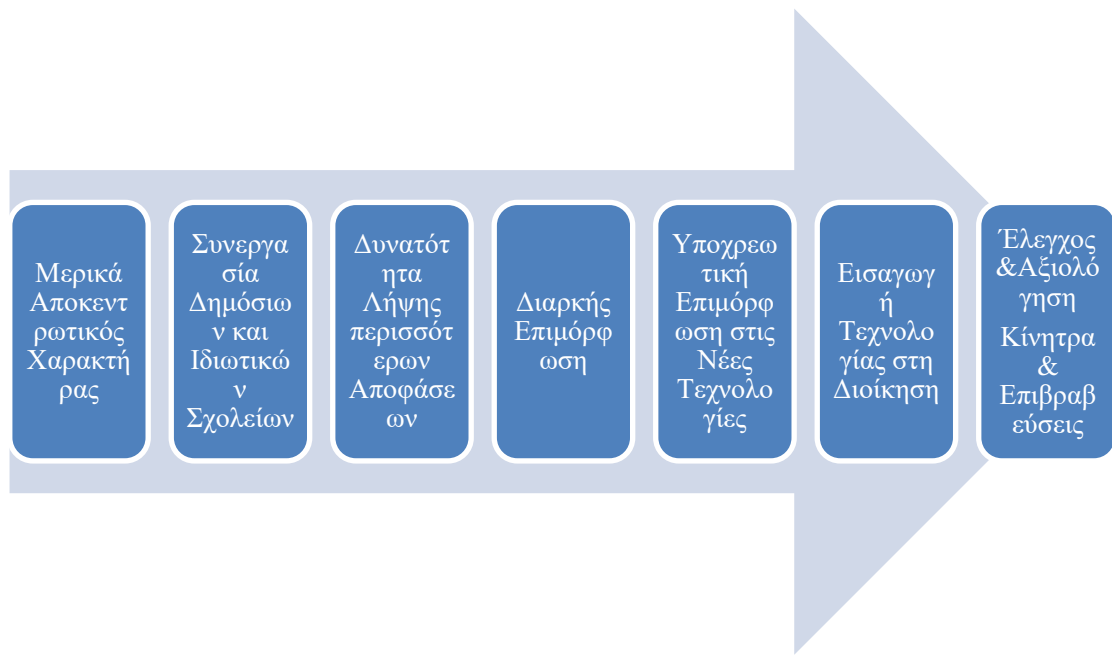
**Η υποχρεωτική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και διοικητικών στελεχών στις νέες τεχνολογίες** βελτιώνει το εκπαιδευτικό και διοικητικό έργο συμβάλλοντας στην παροχή ποιοτικού έργου.

**Η εισαγωγή της τεχνολογίας στη Διοίκηση (συστήματα μηχανοργάνωσης, ηλεκτρονική επικοινωνία, τηλε-εκπαίδευση, ηλεκτρονική υπογραφή κ.α.)** είναι παράγοντας που αναβαθμίζει το διοικητικό έργο του σχολείου ελαχιστοποιώντας το χρόνο υλοποίησης αυτών των διαδικασιών.

**Ο έλεγχος και αξιολόγηση του εκπαιδευτικού και διοικητικού έργου με αξιοκρατικά κριτήρια,** είναι απαραίτητες λειτουργίες μιας ποιοτικής διοίκησης που μπορεί να λειτουργήσουν ως κίνητρο και να ανατροφοδοτούν την ίδια (διοίκηση) και το προσωπικό για τον βαθμό επίτευξης των στόχων. Στη συνέχεια, η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να επεξεργάζεται τις πληροφορίες που έχει λάβει με σκοπό είτε να συνεχίσει την ίδια πολιτική, είτε να την αλλάξει, επαναπροσδιορίζοντας τους στόχους. Κυρίαρχος στόχος είναι η παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

**Οι επιβραβεύσεις και τα κίνητρα ή πριμ παραγωγικότητας** αποτελούν μοχλούς παρακίνησης των εργαζομένων για την υιοθέτηση καλών πρακτικών και την αύξηση της απόδοσής τους.

Συνοπτικά οι κομβικές παράμετροι της Υβριδικής Λύσης παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 15):



**Σχήμα 15: Κομβικές Παράμετροι Υβριδικής Λύσης**

## 7. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε μία προσπάθεια ανίχνευσης των κομβικών σημείων της υβριδικής λύσης στις πολικότητες Ιδιωτική και Δημόσια Πρωτοβάθμια εκπαίδευση, με τη μέθοδο Polarity Management. Η συγκρότηση όλων των αναδιαμορφωμένων χαρακτηριστικών της διοίκησης τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου οδήγησε στη σύνθεση μιας ενδιαφέρουσας και πολλά υποσχόμενης συνισταμένης στον χώρο της σχολικής διοίκησης. Συγκεκριμένα:

Το σχολείο στη σύγχρονη κοινωνία, ως ανοιχτό κοινωνικό σύστημα, δρα σε περιβάλλον αυξημένης πολυπλοκότητας. Θεωρήθηκε ότι η προσέγγιση αυτή θα διαφώτιζε όλα τα σημεία και τις καταστάσεις που θα ευνοούσαν την αποδοτικότητα του σχολείου και θα οδηγούσαν στην επίτευξη των στόχων και την υλοποίηση του οράματος της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και τα οποία θα ενδυνάμωναν το διοικητικό στέλεχος αναδεικνύοντας τις ηγετικές του ικανότητες, οδηγώντας στη βελτίωση και στην αποτελεσματικότητα του σχολείου σε μια κοινωνία αυξημένων απαιτήσεων.

Έχοντας ως αρχή το δημόσιο συμφέρον, το σημείο σύγκλισης ανάμεσα στον συγκεντρωτικό και τον αποκεντρωτικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης πρέπει να προσεγγίζει τη διοικητική μεσότητα. Η διατήρηση ενός τμήματος του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος σε θέματα γενικού σχεδιασμού, γενικής στοχοθεσίας, προγραμματισμού και ελέγχου των αποτελεσμάτων θεωρείται απαραίτητη για την εξασφάλιση της ισότητας, των ίσων ευκαιριών μάθησης και τον προσανατολισμό της εκπαίδευσης σε κοινούς σκοπούς και στόχους. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε αποκεντρωμένες δομές, όπως οι Περιφερειακές Διευθύνσεις εκπαίδευσης και η τοπική αυτοδιοίκηση, θεωρείται σημαντική γιατί με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται προϋποθέσεις για την διαμόρφωση των ειδικών και επιμέρους στόχων, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τις συνθήκες της τοπικής κοινωνίας.

Η σχολική διοίκηση είναι υποσύστημα πολύπλοκων κοινωνικών συστημάτων. Η αργαστή συνεργασία του Διευθυντή με το Σύλλογο Διδασκόντων ευνοεί την δημιουργική σκέψη για τη λήψη αποφάσεων. Όπως είναι γνωστό, ο Διευθυντής του σχολείου είναι ο φορέας της εκπαιδευτικής πολιτικής, είναι αυτός που πρέπει

να προτρέπει όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας να κινηθούν σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, να προλαμβάνει και να διαχειρίζεται κρίσεις στη σχολική μονάδα και να συντελεί στη διαμόρφωση κοινού στόχου και οράματος για το σχολείο. Ο Διευθυντής σήμερα, ως ηγετικό στέλεχος της εκπαίδευσης, επιφορτίζεται με την άσκηση παιδαγωγικών, εκπαιδευτικών και διοικητικών καθηκόντων, χωρίς όμως να του δίνονται πολλά περιθώρια λήψης αποφάσεων. Επιδίωξη είναι η αυτονόμηση και αναβάθμιση του ρόλου του Διευθυντή στο σχολείο με διάφορους τρόπους. Καταρχήν, η κατανομή των ρόλων σε εξειδικευμένα στελέχη, δηλαδή, διοικητικό στέλεχος για διοικητικό έργο και διοικητικό στέλεχος για παιδαγωγικό έργο συμβάλλει στην κατεύθυνση αυτή. Επίσης, η απαλλαγή από τα διδακτικά καθήκοντα του Διευθυντή λειτουργεί ενισχυτικά στην άσκηση του ηγετικού του ρόλου. Επιπροσθέτως, η δημιουργία ενός συστήματος γραμματειακής υποστήριξης και μηχανογράφησης για τη διευκόλυνση του διοικητικού έργου, κρίνεται αναγκαία. Η ανάπτυξη ενός συστήματος διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης μέσα από τη κατάρτιση των υποψήφιων, ή των ήδη υπηρετούντων, στη σχολική διοίκηση, κρίνεται ως βασική προϋπόθεση για την ανάληψη ηγετικής θέσης.

Η δημιουργία αποκεντρωτικών δομών που θα επιτρέπουν αρκετούς βαθμούς ελευθερίας στον Διευθυντή του σχολείου και στα περιφερειακά κέντρα (Τοπική Αυτοδιοίκηση, Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης) για τον ειδικό σχεδιασμό, τους ειδικούς και επιμέρους στόχους και τη λήψη αποφάσεων αποτελούν βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη του ηγετικού στελέχους και την παροχή ποιοτικών και αποτελεσματικών εκπαιδευτικών και διοικητικών υπηρεσιών. Σημαντικό σημείο αποτελεί η ανάγκη να παραμείνει ο γενικός σχεδιασμός και η γενική στοχοθέτηση στην κεντρική διοίκηση για τη διαμόρφωση κοινής εκπαιδευτικής πολιτικής και την πρόληψη αυθαιρεσιών από τις περιφερειακές δομές.

Το γεγονός ότι η πολιτική ηγεσία του ΥΠΠΕΘ αλλάζει συχνά, επηρεάζει τη σταθερότητα και τον σαφή καθορισμό των σκοπών της εκπαίδευσης, καθώς επίσης και το σχεδιασμό και προγραμματισμό της. Αυτό συμβαίνει γιατί το κάθε κυβερνητικό στέλεχος, που ηγείται του ΥΠΠΕΘ επιθυμεί να εφαρμόσει τη θέση της κυβέρνησης αποκλειστικά, ή σε συνδυασμό με το προσωπικό του σχέδιο/όραμα για την εκπαίδευση. Είναι επιτακτική ανάγκη η αλλαγή φιλοσοφίας



της πολιτειακής δομής στον τομέα της εκπαίδευσης με επιλογή Υπουργού Παιδείας κοινής αποδοχής από τα κόμματα και Υφυπουργών που θα προέρχονται από τον χώρο της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η σταθερότητα και η σαφήνεια των σκοπών και των στόχων της εκπαίδευσης, του σχεδιασμού και του προγραμματισμού της.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Δημόσιος τομέας γενικότερα, λόγω της ιδιαιτερότητας του χρήζει άλλης προσέγγισης, συνεπώς, η καινοτομία στη διοίκηση συνιστάται να γίνεται σταδιακά. Η εφαρμογή πολιτικών του Ιδιωτικού τομέα στον Δημόσιο (ισομορφισμός) χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες του Δημόσιου οργανισμού δεν επιφέρουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Η μελέτη κατέδειξε και ένα άλλο σημείο που χρήζει προσεκτικού και ιδιαίτερου σχεδιασμού καθώς συντελεί στην ποιοτική αναβάθμιση του ηγετικού στελέχους και των εκπαιδευτικών και κατά επέκταση στην ποιοτική βελτίωση του σχολείου. Αυτό είναι η διαρκής και συστηματική επιμόρφωση, τόσο στα νέα εκπαιδευτικά, επιστημονικά δεδομένα και στα μοντέλα διοίκησης, όσο και στη χρήση των νέων τεχνολογιών στις διοικητικές και εκπαιδευτικές διαδικασίες. Ο επαναπροσδιορισμός και η επαναφορά ειδικών αδειών για εκπαίδευση ή επιμόρφωση, με ορθολογική χρήση, μπορεί να βοηθήσει σε αυτήν την κατεύθυνση.

Μία ακόμα αναγκαιότητα ανέδειξε η παρούσα μελέτη, η οποία σχετίζεται με τις διαδικασίες του ελέγχου και της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού και του διοικητικού έργου, ως παράγοντες ανατροφοδότησης και ποιοτικών εκπαιδευτικών και διοικητικών αποτελεσμάτων. Η εφαρμογή αξιοκρατικών διαδικασιών και μεθόδων απολογισμού με τη χρήση κατάλληλων και διαφανών τύπων αξιολόγησης συμβάλλουν στην αναβάθμιση και την ποιοτική βελτίωση του εκπαιδευτικού και του διοικητικού έργου.

Τέλος, αποτυπώθηκε η αξία των κινήτρων, είτε με τη μορφή της ηθικής επιβράβευσης, είτε με τη μορφή της υλικής (πριμ παραγωγικότητας), ως μια κινητήρια δύναμη ώθησης στελεχών και εργαζομένων στη δημιουργικότητα, στην πρωτοπορία και τελικά στη αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τους.

Εν κατακλείδι, συνοπτικά παρατίθενται οι προτάσεις, που η εφαρμογή τους συντείνει στη βελτίωση και την ποιοτική αναβάθμιση του ηγετικού στελέχους στην εκπαίδευση και κατά συνέπεια στην παροχή εκπαιδευτικών και διοικητικών υπηρεσιών ποιότητας από το σύγχρονο ιδιωτικό ή δημόσιο σχολείο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης:

- Αλλαγή της φιλοσοφίας της πολιτειακής δομής στον τομέα της εκπαίδευσης, με επιλογή Υπουργού παιδείας κοινής αποδοχής και Υφυπουργών που προέρχονται από το χώρο της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η σταθερότητα και η σαφήνεια των σκοπών και των στόχων της εκπαίδευσης.
- Αναβάθμιση του ρόλου του Διευθυντή του σχολείου, συμμετοχική διοίκηση σχολείου και στελέχωση της σχολικής μονάδας με διοικητικά στελέχη δύο κατευθύνσεων: στέλεχος υπεύθυνο για Διοικητικό έργο και στέλεχος υπεύθυνο για Παιδαγωγικό έργο
- Κατά ένα τμήμα διατήρηση του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος και περισσότερες αποκεντρωτικές δομές μερικών αρμοδιοτήτων που θα επιτρέπουν αρκετούς βαθμούς αυτονομίας στον Διευθυντή για λήψη αποφάσεων
- Συνεργασία Δημόσιων με Ιδιωτικών σχολείων στα πλαίσια υλοποίησης κοινών στόχων και σκοπών της εκπαίδευσης μέσω προγραμμάτων διακρατικών, αδελφοποιήσεων, etwinning.
- Διαρκής επιμόρφωση και πιστοποίηση διευθυντών και εκπαιδευτικών σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης και οργάνωσης καθώς και στη χρήση των νέων τεχνολογιών στη διοίκηση.
- Εισαγωγή της τεχνολογίας στην εκπαίδευση
- Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού και του διοικητικού έργου με αντικειμενικά και διαφανή κριτήρια και ανίχνευση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης του διευθυντή.
- Επιβραβεύσεις (τιμητικές διακρίσεις) για την υιοθέτηση καλών πρακτικών και πριμ παραγωγικότητας με αντικειμενικά κριτήρια.

Η μελέτη των δύο διοικητικών μοντέλων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση διαφώτισε τις θετικές πτυχές τους, ενώ με τις προτάσεις για περαιτέρω ενίσχυση

τους και με τους τρόπους αποδυνάμωσης των αρνητικών τους σημείων, δημιούργησε μια νέα προοπτική στον χώρο της σχολικής διοίκησης προσανατολισμένη στην αποτελεσματική και ποιοτική διοίκηση για την προσωπική ανάπτυξη, αναβάθμιση και αποτελεσματικότητα του ηγετικού εκπαιδευτικού στελέχους που συνεπάγεται και το όφελος ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και τελικά την ποιοτική βελτίωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η μέχρι τώρα διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση είναι εξαιρετικά περιορισμένη, οπότε η παρούσα εργασία συνέβαλλε στην ανάδειξη πολύτιμων αποτελεσμάτων.

Η εφαρμογή των αποτελεσμάτων της μελέτης αποτελεί τη συνισταμένη πολλών συνιστωσών που ήδη αναπτύχθηκαν παραπάνω, με την ελπίδα και την προοπτική να αξιοποιηθούν κατάλληλα από τους αρμόδιους ρυθμιστές της ελληνικής εκπαίδευσης για ένα σχολείο υψηλών προδιαγραφών και απαιτήσεων.

Η μελέτη, ωστόσο, του διοικητικού μοντέλου της ιδιωτικής και δημόσιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι ένας χώρος που χρήζει διερεύνησης και αξιολόγησης καθότι οι μελέτες και σε αυτή τη βαθμίδα εκπαίδευσης είναι πολύ περιορισμένες.

## **8. Παραρτήματα (Νομικό Πλαίσιο Λειτουργίας Ελληνικής Ιδιωτικής και Δημόσιας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης)**

### **8.1. Παράρτημα Α**

**Ν. 3848/2010, άρθρο 10 όπως έχει τροποποιηθεί, αντικαταστάθηκε ως άνω με το άρθρο 16 του Ν. 4327/2015 και άρθρο 11, άρθρο 12).**

Το άρθρο 11, παρ.2α, αναφέρει:

«Προϋποθέσεις επιλογής

2. Ως Διευθυντές σχολικών μονάδων και Ε.Κ. επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με δεκαετή (10) τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία, οι οποίοι έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα για οκτώ (8) τουλάχιστον έτη στην Πρωτοβάθμια ή Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Από τα ανωτέρω οκτώ (8) έτη άσκησης διδακτικών καθηκόντων, τα τρία (3) τουλάχιστον θα πρέπει να έχουν ασκηθεί σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας, συμπληρώνοντας σε αυτά τουλάχιστον το 50% του υποχρεωτικού τους ωραρίου, με την επιφύλαξη της περίπτωσης ζ' της παρούσης παραγράφου. Ειδικά, για τις Σ.Μ.Ε.Α.Ε., εκτός των εκπαιδευτικών μπορούν να επιλέγονται ως Διευθυντές και μέλη ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού με δεκαετή τουλάχιστον εκπαιδευτική υπηρεσία σε Σ.Μ.Ε.Α.Ε. ή ΚΕ.Δ.Δ.Υ. από την οποία τα τρία (3) τουλάχιστον έτη να έχουν υπηρετηθεί σε αντίστοιχο με την προς κάλυψη θέση τύπο Σ.Μ.Ε.Α.Ε.

Αν οι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας δεν πληρούν την προϋπόθεση της οκταετούς διδακτικής υπηρεσίας, υποψήφιοι μπορεί να είναι και εκπαιδευτικοί με μικρότερο χρόνο υπηρεσίας.

Ειδικότερα:

α) 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.»

Το άρθρο 12. Παρ. 1αβγ αναφέρει:

« 1. Κριτήρια επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης αποτελούν:

α) Η επιστημονική - παιδαγωγική συγκρότηση και κατάρτιση, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου και τα συνυποβαλλόμενα αποδεικτικά στοιχεία.

β) Η υπηρεσιακή κατάσταση, καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία, όπως προκύπτει από στοιχεία του φακέλου του υποψηφίου.

«γ) Η συμβολή του υποψηφίου στο εκπαιδευτικό έργο, όπως προκύπτει από τις θέσεις στις οποίες έχει υπηρετήσει, καθώς και η προσωπικότητα και η γενική συγκρότηση του υποψηφίου που αποτιμώνται πρώτον στην περίπτωση των υποψηφίων Διευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ. κατά τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων και δεύτερον στην περίπτωση των υποψηφίων υποδιευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ. και υποψηφίων υπευθύνων τομέων Ε.Κ. κατά τη μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων. Τρίτον, στην περίπτωση των υποψηφίων Διευθυντών Εκπαίδευσης αποτιμώνται: α) κατά τη μυστική ψηφοφορία των Διευθυντών και υποδιευθυντών σχολικών μονάδων και Ε.Κ., των Προϊσταμένων νηπιαγωγείων και των Προϊσταμένων Δημοτικών Σχολείων και β) κατά την προφορική συνέντευξη ενώπιον του αρμόδιου συμβουλίου επιλογής του άρθρου 16Α, όπως προστίθεται με το παρόν.»

\*\*\* Η περίπτωση γ' αντικαταστάθηκε ως άνω με το άρθρο 46 παρ.1 Ν.4351/2015, ΦΕΚ Α 164/4.12.2015.»

Άρθρο 8

Πρόσληψη εκπαιδευτικών στην ιδιωτική εκπαίδευση

Μετά τη λήξη της μεταβατικής περιόδου της παραγράφου 6 του άρθρου 9, η κατά τις διατάξεις της παραγράφου 3 του άρθρου 2 πιστοποιημένη παιδαγωγική και διδακτική επάρκεια αποτελεί αναγκαίο τυπικό προσόν για την πρόσληψη

## 8.2. Παράρτημα Β

### Ν 682/1977: Περί Ιδιωτ. Σχολείων Γενικής Εκπαίδευσης & Οικοτροφείων.

Διευθυνταί - Υποδιευθυνταί

Άρθρον 25.

1. Εκαστον Ιδιωτικόν σχολείον διευθύνει ιδιωτικός εκπαιδευτικός έχων τα υπό της παρ. 3 του άρθρου 34 του παρόντος νόμου οριζόμενα προσόντα.
2. Εις ην περίπτωσιν αποδεδειγμένως δεν προσφέρεται ή δεν εξευρίσκεται ιδιωτικός εκπαιδευτικός έχων τα κατά την προηγούμενη παράγραφον προσόντα δια να αναλάβη την διεύθυνσιν του σχολείου, δύναται μετ' ητιολογημένην απόφασιν του οικείου Επιθεωρητού να ανατεθή η διεύθυνσις εις ιδιωτικόν εκπαιδευτικόν έχοντα κατώτερον του δια τους Διευθυντάς οριζομένου βαθμού.
3. Εάν ο ιδιοκτήτης του σχολείου είναι και εκπαιδευτικός της αντιστοίχου βαθμίδος εκπαίδευσεως, δύναται να ορίζεται διευθυντής του σχολείου του, εφ' όσον έχει τον υπό της παραγρ. 3 του άρθρου 34 του παρόντος προβλεπόμενον κατά περίπτωσιν βαθμόν, φυλαττομένης της ισχύος της προηγούμενης παραγράφου.
4. Ο διορισμός του διευθυντού γίνεται καθ' έκαστον έτος δι' αποφάσεως

του οικείου Επιθεωρητού, μετά πρότασιν του ιδιοκτήτου του σχολείου.

5. Οι διευθυνταί των ιδιωτικών σχολείων δεν δύνανται να υπηρετούν παράλληλως εις έτερον εκπαιδευτήριον οιοδήποτε τύπου, υποχρεούμενοι να ευρίσκονται εις το σχολείον καθ' όλας τας εργασίμους ώρας, δύνανται όμως να διδάσκουν εις έτερον Γυμνάσιον ή Λύκειον του αυτού εκπαιδευτηρίου.

6. Τον διευθυντήν ιδιωτικού σχολείου, απόντα ή κωλυόμενον, αναπληροί έτερος εκπαιδευτικός του αυτού σχολείου, οριζόμενος υπό του οικείου Επιθεωρητού κατά την έναρξιν του σχολικού έτους, μετά πρότασιν του ιδιοκτήτου.

#### Άρθρον 34

3. Δι' αποφάσεως του οικείου Επιθεωρητού εκδιδομένης καθ' έκαστον έτος τη προτάσει του ιδιοκτήτου εκάστου ιδιωτικού σχολείου, ανατίθενται καθήκοντα Διευθυντών ιδιωτικών σχολείων ως ακολούθως:

- α) Διευθυντριάς νηπιαγωγείου, εις νηπιαγωγόν Α'.
- β) Διευθυντού δημοσίου σχολείου εις Διευθυντήν Β'.
- γ) Διευθυντού Γυμνασίου, εις βοηθόν Γυμνασιάρχην και
- δ) Διευθυντού Λυκείου εις Γυμνασιάρχην.

### 8.3. Παράρτημα Γ

**ΥΑ Φ.3//2002 (ΥΑ Φ.353.1/324/105657/Δ1 ΦΕΚ Β 1340 2002): Αρμοδιότητες  
προϊστ. διευθυντών, υποδ/ντών σχολικών μονάδων και ΣΕΚ (324226)**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ΄

ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ - ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΣΧΟΛΙΚΩΝ

ΜΟΝΑΔΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ - ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ

Σ.Ε.Κ. - ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΤΟΜΕΩΝ Σ.Ε.Κ.

Άρθρο 27

Έργο των Διευθυντών των σχολικών μονάδων

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός αλλά και επιστημονικός παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό.
2. Ειδικότερα ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας:
  - α) Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοικτό στην κοινωνία.
  - β) Καθοδηγεί και βοηθεί τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.
  - γ) Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.
  - δ) Προϊσταται των εκπαιδευτικών και συντονίζει το έργο τους. Συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης. Διατηρεί και ενισχύει την συνοχή του Συλλόγου Διδασκόντων, αμβλύνει τις αντιθέσεις, ενθαρρύνει τις



πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, εμπνέει και παρέχει θετικά κίνητρα σ' αυτούς.

ε) Ελέγχει την πορεία των εργασιών και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν. Τέλος, αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς, όπως η νομοθεσία ορίζει, έχοντας ως γνώμονα της αξιολόγησής του τους στόχους της αξιολόγησης.

---

## Άρθρο 28

Γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες

των Διευθυντών σχολείων

1. Ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος σχολείου συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους, τα Στελέχη της Διοίκησης, τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τους μαθητές και τους γονείς για την από κοινού επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Ενθαρρύνει το διδακτικό προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες οι οποίες συμβάλλουν στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων, υπεύθυνων, δημοκρατικών και ευαισθητοποιημένων πολιτών.

2. Ειδικότερα:

α) Εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους.

β) Παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής.

γ) Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις κανονιστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών

Διοίκησης, είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους και υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων.

δ) Προωθεί, σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων, το Διευθυντή

Εκπαίδευσης ή Προϊστάμενο Γραφείου και τους Σχολικούς Συμβούλους, τη λειτουργία τμημάτων Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, Ενισχυτικής Διδασκαλίας, τάξεων υποδοχής, φροντιστηριακών τμημάτων, τμημάτων διευρυμένου ωραρίου, Ολοήμερου σχολείου και των λοιπών εκπαιδευτικών καινοτομιών και έχει την ευθύνη για την οργάνωση και τη λειτουργία αυτών.

ε) Συγκροτεί με πράξη του τις επιτροπές για τις εξετάσεις, για τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών και την έκδοση των αποτελεσμάτων και όσες άλλες προβλέπονται για τη λειτουργία του σχολείου.

στ) Συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις για το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό, όπως προβλέπει η νομοθεσία.

ζ) Ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές, για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου.

η) Στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ο Διευθυντής ενημερώνει και φυλάσσει τους φακέλους των υπηρεσιακών μεταβολών των εκπαιδευτικών του σχολείου του και, σε περίπτωση μετάθεσης, τους διαβιβάζει στα νέα τους σχολεία.

"θ. Έχει την ευθύνη συγκέντρωσης και αποστολής των στοιχείων εκκαθάρισης των αποδοχών του προσωπικού της σχολικής μονάδας στο Γραφείο ή τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης".

\*\*\*Η παρ. θ` αντικαταστάθηκε ως άνω με το άρθρο μόνον της ΥΑ 84172/ΙΒ/2010

(ΦΕΚ Β 1180/6.8.2010)

ι) Έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας.

ια) Ενημερώνει τους νεοδιόριστους, τους αναπληρωτές και τους ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και τους χορηγεί

αντίγραφα των βασικών νόμων, αποφάσεων και εγκυκλίων σχετικών με την εκπαίδευση.

ιβ) Στην περίπτωση που υπηρετούν στο σχολείο περισσότεροι του ενός Υποδιευθυντές, ορίζει με πράξη του έναν υποδιευθυντή ως νόμιμο αναπληρωτή του και καταμερίζει τις αρμοδιότητες και τις εργασίες σ' αυτούς.

ιγ) Είναι υπεύθυνος σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή, το γραμματέα του σχολείου και τον αρμόδιο εκπαιδευτικό για την τήρηση της αλληλογραφίας του σχολείου και των πάσης φύσεως βιβλίων και εντύπων που προβλέπονται από τις ισχύουσες διατάξεις.

ιδ) Φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

« ιε) Χορηγεί στο εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό της σχολικής μονάδας που προϊσταται τις άδειες που προβλέπονται από τα άρθρα 48, 50 (ειδικές), 53 παρ. 6-7 (παρακολούθησης σχολικής επίδοσης), 54 (αναρρωτικές) και 60 (εξετάσεων) του Ν. 3528/2007 (26 Α'), όπως ισχύουν, ενημερώνοντας αμελλητί τον οικείο Διευθυντή Εκπαίδευσης».

\*\*\*Η εντός " " παράγραφος προστέθηκε ως άνω με την ΥΑ Φ.353.1/ 26/ 153324/Δ1/25-9-2014 (ΦΕΚ Β 2648 7.10.2014).

---

## Άρθρο 29

Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών

σε σχέση με το Σύλλογο των Διδασκόντων

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας προσκαλεί τα μέλη του Συλλόγου στις συνεδριάσεις, στις οποίες και προεδρεύει. Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη και εισηγείται ο ίδιος ή αναθέτει την εισηγήση θεμάτων σε άλλον εκπαιδευτικό.
2. Σε συνεδρίαση του Συλλόγου των Διδασκόντων εισηγείται την κατανομή των πρόσθετων εξωδιδασκτικών εργασιών. Αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες όλου

του προσωπικού μέσα στο πλαίσιο των διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων του.

3. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες έχει την ευθύνη της σύνταξης του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου με γνώμονα την αποδοτική λειτουργία του.

4. Ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για το έργο της σχολικής επιτροπής. Μεριμνά μαζί με το Σύλλογο των Διδασκόντων για τη συντήρηση και λειτουργία των σχολικών εγκαταστάσεων καθώς και την προμήθεια των απαραίτητων εποπτικών μέσων διδασκαλίας.

5. Είναι υπεύθυνος, μαζί με τους εκπαιδευτικούς, για την καθαριότητα και αισθητική των χώρων του διδακτηρίου, καθώς και για την προστασία της υγείας και ασφάλειας των μαθητών.

6. Ενημερώνει το Σύλλογο των Διδασκόντων για την εκπαιδευτική νομοθεσία, τις εγκυκλίους και τις αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου και την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης.

7. Συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος δημοκρατικής συμπεριφοράς των διδασκόντων και των μαθητών και είναι υπεύθυνος, σε συνεργασία με τους διδάσκοντες, για την τήρηση της πειθαρχίας.

8. Φροντίζει να καλύπτονται οι διδακτικές ώρες σε περίπτωση απουσίας εκπαιδευτικών, τροποποιώντας το ημερήσιο πρόγραμμα διδασκαλίας ή αναθέτοντας την κάλυψη του κενού σε διαθέσιμο εκπαιδευτικό.

9. Είναι υπεύθυνος για τη διανομή των διδακτικών βιβλίων, σε συνεργασία με τον Υποδιευθυντή του σχολείου και τον ορισθέντα εκπαιδευτικό.

10. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες καταρτίζει το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων, το οποίο κοινοποιεί στο σύλλογο γονέων και τον οικείο Διευθυντή ή Προϊστάμενο Γραφείου Εκπαίδευσης.

11. Συνεργάζεται με τους διδάσκοντες για τον ορισμό των θεμάτων των εξετάσεων, ορίζει τους επιτηρητές και είναι υπεύθυνος για την τήρηση των σχετικών με τις εξετάσεις διατάξεων.

12. Παρέχει στους διδάσκοντες συγκεκριμένες οδηγίες για να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.
13. Απευθύνει στους διδάσκοντες, όταν είναι απαραίτητο, συστάσεις με πνεύμα συναδελφικής αλληλεγγύης. Στις περιπτώσεις που διδάσκοντες δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους και οι προσπάθειες του μένουν χωρίς αποτέλεσμα, ενημερώνει σχετικά το Σύλλογο των Διδασκόντων, το διοικητικό του Προϊστάμενο και τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο. Εφόσον, παρ' όλα αυτά, δεν υπάρξει αποτέλεσμα, αναφέρεται γραπτά στο Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο του Γραφείου.
14. Ενημερώνεται για τους λόγους απουσίας του διδακτικού προσωπικού από το σχολείο και από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου των Διδασκόντων και ενεργεί σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις, όταν συντρέχει λόγος.
15. Είναι υπεύθυνος για την κάλυψη του υποχρεωτικού ωραρίου εβδομαδιαίας διδασκαλίας από όλους τους εκπαιδευτικούς. Σε περίπτωση αντικειμενικής αδυναμίας για τη συμπλήρωση αυτή ενημερώνει άμεσα τον Προϊστάμενο Γραφείου ή το Διευθυντή Εκπαίδευσης.

---

#### Άρθρο 30

Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών των σχολείων σε σχέση με τους Σχολικούς Συμβούλους, το Διευθυντή Εκπαίδευσης και τον Προϊστάμενο του Γραφείου

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας σε συνεργασία με το Σύλλογο των Διδασκόντων και τους Σχολικούς Συμβούλους προωθεί τα επιμορφωτικά προγράμματα που γίνονται για το διδακτικό προσωπικό και συμμετέχει σ' αυτά. Ο ίδιος έχει την ευθύνη της οργάνωσής τους.
2. Συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους ή το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή

τον Προϊστάμενο Γραφείου ή προκαλεί συσκέψεις με αυτούς για την αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα.

3. Αναλαμβάνει, σε συνεργασία με τους αρμόδιους Σχολικούς Συμβούλους, πρωτοβουλίες για τη βοήθεια των νέων εκπαιδευτικών στο διδακτικό τους έργο.

4. Ενημερώνει τον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο και το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου για την πραγματοποίηση μορφωτικών ή άλλων πολιτιστικών επισκέψεων σε χώρους ιστορικής Και πολιτιστικής αναφοράς και σε παραγωγικές επιχειρήσεις.

5. Ενημερώνει έγκαιρα το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο του Γραφείου για τις ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό.

---

#### Άρθρο 31

Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών

Σχολείων σε σχέση με τους μαθητές

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας συγκροτεί τα τμήματα κάθε τάξης και κατανέμει τους μαθητές στα τμήματα, με βάση τις ισχύουσες διατάξεις και σύμφωνα με τις αρχές της παιδαγωγικής, χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς.

2. Εκδίδει και υπογράφει τους τίτλους σπουδών ως υπεύθυνος και συνυπογράφουν ως συνυπεύθυνοι, ο εκπαιδευτικός που συνέταξε τον τίτλο και οι διδάσκοντες, εφόσον απαιτείται.

3. Συνεργάζεται με τις μαθητικές κοινότητες για την οργάνωση της σχολικής ζωής, μέσα σε κλίμα κατανόησης και υπευθυνότητας.

4. Εφαρμόζει τις ισχύουσες διατάξεις για την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών στο σχολείο.

5. Συντελεί στη διαμόρφωση συνθηκών φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκόντων.

6. Διενεργεί και ανανεώνει τις εγγραφές των μαθητών από τάξη σε τάξη.
7. Εφαρμόζει τις διαδικασίες που προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις για την εγγραφή μαθητών αδήλων στα μητρώα ή δημοτολόγια.
8. Εγκρίνει τις μετεγγραφές των μαθητών, όπως προβλέπεται και έχει την ευθύνη για τη φύλαξη των στοιχείων εγγραφής στο αρχείο του σχολείου.

---

### Άρθρο 32

Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών  
σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και  
τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης

1. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας καλεί τα μέλη του Σχολικού Συμβουλίου στις συνεδριάσεις του οργάνου με γραπτή πρόσκληση που την απευθύνει τρεις (3) τουλάχιστον ημέρες νωρίτερα και καταρτίζει την ημερήσια διάταξη, ύστερα από εισηγήσεις των οργάνων που μετέχουν στο Σχολικό Συμβούλιο.
2. Καλεί τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών για ενημέρωση και συμμετέχει στις συνεδριάσεις τους, όταν προσκαλείται και το θεωρεί αναγκαίο.
3. Παρέχει πληροφορίες σε κάθε πολίτη που έχει έννομο συμφέρον, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, και δεν τον παραπέμπει σε άλλες υπηρεσίες για θέματα που εκείνος οφείλει να γνωρίζει.

---

### Άρθρο 33

Καθήκοντα και αρμοδιότητες των  
Υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων

1. Ο Υποδιευθυντής της σχολικής μονάδας αναπληρώνει το Διευθυντή σε όλες τις λειτουργίες του και τον βοηθά στο καθημερινό του έργο. Αναλαμβάνει ένα μέρος από τις αρμοδιότητες του Διευθυντή, για να μπορεί αυτός να ασχολείται

περισσότερο απερίσπαστος με το εκπαιδευτικό έργο του σχολείου.

2. Ειδικότερα ο Υποδιευθυντής:

- α) Αναπληρώνει το Διευθυντή του σχολείου, όταν αυτός δεν υπάρχει, απουσιάζει ή κωλύεται, και παραμένει στο σχολείο όλες τις εργάσιμες ώρες.
- β) Συνεργάζεται με το Διευθυντή και τον βοηθά για την ομαλή λειτουργία του σχολείου.
- γ) Έχει την ευθύνη για την αρχειοθέτηση των εγγράφων και τη διεκπεραίωση της υπηρεσιακής αλληλογραφίας του σχολείου.
- δ) Συντάσσει τα απογραφικά δελτία συμπληρώνει και αποστέλλει στις αρμόδιες υπηρεσίες τα στατιστικά στοιχεία και όσα άλλα ζητούνται από αυτές.
- ε) Καταρτίζει το πρόγραμμα για τους επόπτες της ημέρας σε συνεργασία με τους διδάσκοντες και έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του.
- στ) Έχει την ευθύνη για την έγκαιρη διανομή των διδακτικών βιβλίων σε συνεργασία με τον διδάσκοντα που ορίζει ο Σύλλογος.
- ζ) Τηρεί το βιβλίο υλικού του σχολείου και φροντίζει για την παραλαβή και καλή λειτουργία των εποπτικών μέσων διδασκαλίας και των ειδών εξοπλισμού του σχολείου.
- η) Είναι υπεύθυνος για την οργάνωση των μαθητικών εκδηλώσεων και μαθητικών εκλογών.
- θ) Σε περίπτωση απουσίας του Υποδιευθυντή, ο Σύλλογος των Διδασκόντων, αναθέτει σε μέλη του τις παραπάνω αρμοδιότητες του Υποδιευθυντή.



## 9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- (2016). Retrieved from The W. Edwards Deming Institute: <https://deming.org>
- (2016). Retrieved from Ιστοσελίδα Υπουργείου Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων: <http://www.minedu.gov.gr/ta-nea-toy-yroyrgeioy-me-xronologiki-seira/298-uncategorised/299-to-ekpaideytiko-systima>
- (2016). Retrieved from Ιστοσελίδα Συλλογού Υπαλλήλων Κεντρικής Υπηρεσίας και Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων: <http://www.sykyr.gr/images/ORGANIZATION.pdf>
- Bennis, W. G. (1989). *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison – Wesley.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Brown, K., Waterhouse, J., & Flynn, C. (2003). Change management practices-Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies? *Vol. 16, No 3*.
- Cheung, A. (1996). Public sector reform and the re-legitimation of public bureaucratic power- The case of Hong Kong. *Vol.9, No 5/6, 37-50*.
- Clemers, M. M. (1997). *An Interactive Theory of Leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Eurydice*. (2013). Retrieved from [eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index_en.php)
- Freeman, P. D. (2004). Wrestling with both/and: a case study on the impacts of polarity thinking for a corporate leadership team . *unpublished doctoral dissertation*. University of St Thomas, Minneapolis, MN.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, Daniel. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gronn, P. (2000). *Distributed properties: A new architecture for leadership*. *Educational Management Administration and Leadership* (Vols. 28, No. 3).
- Hallinger, P., & Heck, R. (2003). Understanding the contribution of Leadership to school improvement, ch. 10, In M. Wallace and L. Poulson (ed). London: Sage Publications.
- Hoy, W., & Miskel, G. (2005). *Educational Administration: Theory Research and Practice* (7th ed.). New York: Mc Graw-Hill.

- Juran, M. J., & Godfrey, B. A. (1998). *Juran's Quality Handbook* (5 ed.).
- Koontz, H., & O'Donnell. (1984). *Οργάνωση και Διοίκηση* (Vols. Τόμος Α', 1984, τόμος Β', 1980, τόμος Γ', 1983). (B. Χρ., Trans.) Αθήνα: Παπαζήση.
- Menon – Eliophotou, M. (2011). Leadership theory and educational outcomes: The case of distributed and transformational leadership. *Proceedings of the 24th International Congress for School Effectiveness and Improvement*.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*.
- Sotirakou, T., & Zeppou, M. (2005). How to Align Greek Civil Service with European Union Public Sector Management Policies. (18), pp. 54–82.
- Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (2012, Δεκέμβριος 16). *Ηγεσία, η πυξίδα του εκπαιδευτικού οργανισμού*. Retrieved from Επιστημονικό Δίκτυο Εκπαίδευσης Ενηλίκων Κρήτης (ScientificNetwork for Adult Education in Crete): <http://cretaadulthoodeduc.gr/blog/?p=508>
- Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2006). *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΕΜΕΝΤ*. Αθήνα: Μπένος.
- Δείκτες για την ποιότητα της σχολικής εκπαίδευσης*. (2000, 5). Retrieved from EUR-Lex, Δίκαιο της ΕΕ: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=URISERV:c11063&from=EL>
- Ζαβλανός, Μ. (2006). *Η Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε.
- Ζαβλανός, Μ. (1987). *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ* (Vol. ΤΟΜΟΣ Β'). (Σ. Παρίκου & ΣΙΑ, & Ζαβλανός, Eds.)
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζώης, Κ., & Γαρουφάλης, Κ. (2008). *ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. Αθήνα: ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
- Θεοφιλίδης, Χ. (1994). *Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου*. Λευκωσία.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ- Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2004). *Εισαγωγή στην Οργάνωση και διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. ΑΘΗΝΑ: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.

- Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., & Κιόχος, Α. (2003). *ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ*. Αθήνα: INTERBOOKS.
- Λιαρμακόπουλος, Λ. Μ. (2003). «Διοίκηση ολικής ποιότητας» *Σχεδίαση, Οργάνωση, Έλεγχος της Ποιότητας*. Αθήνα – Πάτρα.
- Μιχόπουλος, Α. (1998). *Εκπαιδευτική Διοίκηση Ι*. Αθήνα: ιδίου.
- Μιχόπουλος, Α. (1998). *Εκπαιδευτική Διοίκηση ΙΙ*. Αθήνα: ιδίου.
- Μπουραντάς. (2005). *Ηγεσία - Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Παπαγεωργίου, Π. Π., & Χατζηδήμα, Σ. Χ. (2003). *ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*. Αθήνα: Μπένος.
- Πασιαρδής. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. . Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων: Διεθνείς ερευνητικές τάσεις και η ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: ΙΩΝ.
- Πετρίδου, Ε. (2002). *Διοίκηση ποιότητας στην εκπαίδευση*. Διοικητική ενημέρωση.
- Ρέππα - Αθανασούλα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά: Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.
- Σαΐτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Σαλμόν, Ι. (2016). Σημειώσεις μεταπτυχιακού μαθήματος ΔΕΜ, "Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε οργανισμούς μάθησης".
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. Μ. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Rosili.
- Φυριπής, Ε., & Ίκκου, Χ. (2015). Σημειώσεις μεταπτυχιακού μαθήματος ΔΕΜ, "Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης".

Χατζηχρήστου, Σ., & Βασιλειάδης, Μ. (Ιανουάριος 2011). *Ιδιωτική Πρωτοβάθμια & Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα: Προκλήσεις και Προοπτικές*. Αθήνα: ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. INTERBOOKS.

Ψαχαρόπουλος, Γ. (1999). *Οικονομική της εκπαίδευσης, β' Έκδοση (β' Έκδοση ed.)*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.