



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ
ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΤΣΑΝΤΑΚΗΣ ΧΡΙΣΤΟΣ

Επιβλέπων Καθηγητής:
ΚΑΝΕΛΛΟΣ ΤΟΥΝΤΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη (Ελληνικά)	5
Περίληψη (Αγγλικά)	6
Εισαγωγή	7
1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
1.1. Οι όροι διοίκηση και μάνατζμεντ	9
1.2. Διοίκηση στην εκπαίδευση	9
1.3. Οργάνωση στην εκπαίδευση	10
1.3.1. Η έννοια της οργάνωσης	10
1.3.2. Η οργανωτική δομή της σχολικής εκπαίδευσης	11
1.3.3. Συγκεντρωτικό και Αποκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης	13
1.3.4. Οργανόγραμμα δημοτικού σχολείου	14
1.4. Ταξινόμηση θεωρητικών προσεγγίσεων οργάνωσης και διοίκησης στην εκπαίδευση	14
2. Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ	
2.1. Διαχρονική εξέλιξη του θεσμού του διευθυντή	16
2.2. Ιστορική εξέλιξη του θεσμού του διευθυντή και αρχές μάνατζμεντ	18
2.3. Ο θεσμός του διευθυντή σήμερα και αρχές μάνατζμεντ	19
2.4. Εξέλιξη του θεσμού του διευθυντή και εφαρμογή αποτελεσματικής διοίκησης	20
2.5. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή σχολικής μονάδας	
2.5.1. Γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες διευθυντών σχολείων	22
2.5.2. Καθήκοντα και αρμοδιότητες διευθυντών σε σχέση με το Σύλλογο Διδασκόντων	22
2.5.3. Καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σχολείων σε σχέση με τους Σχολικούς Συμβούλους	23
2.5.4. Καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σχολείων σε σχέση με τους μαθητές	23
2.5.5. Καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης	24
2.5.6. Παρατηρήσεις σχετικά με τη νομοθεσία που αφορά τα καθήκοντα	

και τις αρμοδιότητες ενός διευθυντή σχολικής μονάδας	24
2.6. Το έργο ενός διευθυντή δημοτικού σχολείου	25
2.7. Σχόλια σχετικά με το θεσμό του διευθυντή	26
3. Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΑ	
3.1. Επιλογή της Αγγλίας σε σύγκριση με την Ελλάδα	27
3.2. Ο θεσμός του διευθυντή στην Αγγλία	28
3.2.1. Καθήκοντα και αρμοδιότητες διευθυντή δημοτικού σχολείου στην Αγγλία	29
3.2.2. Κατάρτιση διευθυντών δημοτικών σχολείων στην Αγγλία	32
3.2.3. Αξιολόγηση του διευθυντή στην Αγγλία	33
3.3. Ο ρόλος του School Business Manager	33
3.3.1. Καθήκοντα και αρμοδιότητες του school business manager	33
3.3.2. Γιατί ένα σχολείο χρειάζεται school business manager	34
3.3.3. Κατάρτιση school business manager	35
4. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	
4.1. Αξιολόγηση	37
4.2. Λήψη Αποφάσεων	38
4.3. Χρηματοδότηση – Διαχείριση Προϋπολογισμού	38
4.4. Επιλογή προσωπικού	39
4.5. Κατάρτιση διευθυντή	40
4.6. Οι «συνεργάτες» του διευθυντή	40
4.7. Θέση διευθυντή, προϋπηρεσία και διδακτικά καθήκοντα	41
4.8. Επιλογή διευθυντή	42
4.9. Αμοιβή διευθυντή	43
5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΟ ΘΕΣΜΟ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	
5.1. Εφαρμογή της λειτουργίας του Προγραμματισμού (Planning)	43
5.1.1. Λήψη Αποφάσεων	47
5.2. Εφαρμογή της λειτουργίας της Οργάνωσης (Organizing)	48
5.2.1. Η λειτουργία της Στελέχωσης (Staffing)	51

5.3. Εφαρμογή της λειτουργίας της Διεύθυνσης – Ηγεσίας(Directing-Leading)	52
5.3.1. Παρακίνηση (Motivation)	53
5.3.2. Επικοινωνία (Communication)	55
5.3.3. Ηγεσία (Leadership)	56
5.4. Εφαρμογή της λειτουργίας του Ελέγχου (Controlling)	60
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	
1. Αγγελίες για την πρόσληψη διευθυντών σε δημοτικά σχολεία της Αγγλίας	73
2. Αγγελίες για την πρόσληψη School Businnes Manager σε δημοτικά σχολεία της Αγγλίας	75

«ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Περίληψη

Ο κάθε διευθυντής δημοτικού σχολείου, σύμφωνα με το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκησή του. Επομένως, είναι το στέλεχος της εκπαίδευσης το οποίο είναι διοικητικά υπεύθυνο για την εκάστοτε σχολική μονάδα. Μελετώντας λοιπόν το οργανωτικό και διοικητικό έργο ενός διευθυντή δημοτικού σχολείου στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια να αναλυθούν οι αρμοδιότητές του υπό το πρίσμα των αρχών της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων.

Για το σκοπό αυτό γίνεται παρουσίαση του θεσμού του διευθυντή, μέσα από νόμους και διατάξεις, όπως αυτός ισχύει σήμερα αλλά και ότι ίσχυε και άλλαξε με την πάροδο των χρόνων από την εποχή που δημιουργήθηκε ως θεσμός. Μέσα από την ανάλυση του θεσμού του διευθυντή και την σύγκρισή του με τον διευθυντή ενός άλλου εκπαιδευτικού συστήματος, αυτό της Αγγλίας, γίνεται προσπάθεια εντοπισμού στοιχείων που να αφορούν την οργάνωση και διοίκηση του σχολείου ως οργανισμού. Επιπλέον έχοντας ως στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας του διευθυντή σε θέματα οργανωτικά και διοικητικά, εξετάζονται κατά πόσο αρχές και λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων (μάνατζμεντ) θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο καθημερινό του έργο.

Στην παρούσα εργασία, εξετάζοντας τις αρμοδιότητες των διευθυντών δημοτικών σχολείων αλλά και τις αρχές και λειτουργίες του μάνατζμεντ, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι παρόλη την έλλειψη κατάρτισης από τους διευθυντές σε θέματα οργανωτικά και διοικητικά, λειτουργίες του μάνατζμεντ μπορούν να προσαρμοστούν και να εφαρμοστούν από τους διευθυντές με στόχο την αποτελεσματικότερη οργάνωση και διοίκηση των σχολείων των οποίων προϊΐστανται.

«THE DUTIES OF THE PRIMARY SCHOOL HEAD TEACHERS IN TERMS OF ORGANIZATION AND BUSINESS MANAGEMENT»

Abstract

According to the Greek educational system, every primary school head teacher is responsible for the smooth operation, organization and management of the school and this renders them the education executives who are in charge of the administration of each school unit. Therefore, the aim of this study is to analyze the duties that the primary school head teachers should undertake, in terms of organization and business management, observing their organizational and administrative work.

For this reason, a presentation of the head teacher's institution takes place, in accordance with the present laws and regulations, including what it is applicable nowadays and what has changed over the years since this institution was created. Consequently, analyzing the already mentioned institution and comparing it with a head teacher of the English educational system, there is an effort to collect data concerning the management of the school as managing an organization. In addition, this study, aiming to improve the effectiveness of a head teacher as far as issues of organization and administration are concerned, examines whether organization and business management principles could be applied to the daily school routine.

In this particular study, taking into consideration head teacher's responsibilities and business management principles as well, we conclude that although the head teachers lack adequate training in terms of organization and administration, functions of business management can be adapted and be applied from the head teachers, aimed a more effective school administration.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας ανεξαρτήτως της βαθμίδας εκπαίδευσης έχει ως στόχο του την παροχή της καλύτερης δυνατής εκπαίδευσης των μαθητών από τα πρώτα χρόνια της σχολικής ζωής τους, από την προδημοτική εκπαίδευση μέχρι και την ακαδημαϊκή τους κατάρτιση.

Σημαντικό κομμάτι του εκπαιδευτικού συστήματος αποτελούν τα στελέχη της εκπαίδευσης, τα οποία μέσω της θέση ευθύνης που κατέχουν, οφείλουν να ασκούν διοικητικό και οργανωτικό έργο, πάντα με γνώμονα την επίτευξη της καλύτερης δυνατής οργάνωσης και διοίκησης του εκπαιδευτικού οργανισμού που οι ίδιοι ηγούνται.

Σε επίπεδο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και πιο συγκεκριμένα στη δημοτική εκπαίδευση, την οργάνωση και την διοίκηση ενός δημοτικού σχολείου την αναλαμβάνει ο εκάστοτε διευθυντής του. Αν και ο ίδιος δεν αποτελεί υψηλό στέλεχος εκπαίδευσης, ο ρόλος του είναι σημαντικός και ουσιώδης για την εύρυθμη λειτουργία του δημοτικού σχολείου.

Στη παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια να αναλυθεί το κατά πόσο οι διευθυντές των ελληνικών δημοτικών σχολείων έχουν τις γνώσεις, τις ικανότητες, την κατάρτιση, τα κατάλληλα προσόντα και την αυτονομία να ασκήσουν ουσιαστική διοίκηση στο σχολείο στο οποίο υπηρετούν, αλλά και κατά πόσο αρχές και λειτουργίες του μάνατζμεντ θα μπορούσαν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά από τους ίδιους με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου σε οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων των διευθυντών δημοτικών σχολείων στην παρούσα περίοδο με τις ισχύουσες διατάξεις αλλά και σε προγενέστερες χρονικές περιόδους και να εντοπιστούν στοιχεία τα οποία φανερώνουν τον τρόπο και τις δυνατότητες που διαθέτει ένας διευθυντής δημοτικού σχολείου ώστε να ασκήσει αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση. Επιπλέον αναζητούνται στοιχεία που αφορούν την οργάνωση και διοίκηση (μάνατζμεντ) του σχολείου ως οργανισμού. Παράλληλα γίνεται προσπάθεια να συγκριθούν οι λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων με αυτές της διοίκησης της σχολικής μονάδας και να αναλυθούν οι δυνατότητες που υπάρχουν να ενταχθούν αρχές και λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων σε σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με στόχο την καλύτερη οργάνωση και διοίκησή τους.

Μέσα από την συγκεκριμένη εργασία προκύπτει ότι λειτουργίες του μάνατζμεντ όπως αυτές του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης-ηγεσίας και του ελέγχου, οι οποίες εφαρμόζονται για την οργάνωση και διοίκηση οργανισμών, θα μπορούσαν να

προσαρμοστούν και να εφαρμοστούν από τους διευθυντές δημοτικών σχολείων ώστε να βελτιώσουν την οργάνωση και τη διοίκηση του σχολείου στο οποίο εργάζονται.

Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας χρησιμοποιήθηκε περιγραφική μέθοδος και ανάλυση στις υπάρχουσες αποφάσεις, σε έγγραφα, νόμους και άλλες σχετικές διατάξεις. Επίσης έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση ώστε να βρεθούν συσχετισμοί ανάμεσα στις λειτουργίες του μάνατζμεντ που εφαρμόζονται σε οργανισμούς και τη δυνατότητα προσαρμογής τους στο έργο του διευθυντή αλλά και συγκριτική μέθοδος ανάμεσα στο θεσμό του διευθυντή δημοτικού σχολείου στην Αγγλία και στην Ελλάδα.

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των εννοιών της οργάνωσης και της διοίκησης στην εκπαίδευση όπως επίσης παρουσιάζεται και η ταξινόμηση των θεωρητικών προσεγγίσεων της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται ανάλυση του θεσμού του διευθυντή δημοτικού σχολείου στην Ελλάδα. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη του θεσμού του διευθυντή, οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του σήμερα, το έργο που ασκεί αλλά και την σχέση ανάμεσα στο θεσμό του διευθυντή σήμερα με αρχές του μάνατζμεντ.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής παρουσίαση του θεσμού του διευθυντή στην Αγγλία ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται σύγκριση ανάμεσα στο διευθυντή δημοτικού σχολείου στην Ελλάδα και σε αυτόν δημοτικού σχολείου της Αγγλίας. Η σύγκριση ανάμεσα στους δύο διευθυντές γίνεται σε ένα σύνολο από τομείς όπως σε επίπεδο δυνατότητας λήψης αποφάσεων, επίπεδο αμοιβών, αξιολόγησης διευθυντή, κ.τ.λ.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο προτείνονται τρόποι εφαρμογής των αρχών του μάνατζμεντ στο θεσμό του διευθυντή δημοτικού σχολείου στην Ελλάδα. Παρουσιάζονται παραδείγματα τα οποία δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να εφαρμοστούν οι λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης (μάνατζμεντ) επιχειρήσεων από έναν διευθυντή δημοτικού σχολείου με σκοπό να βελτιώσει την λειτουργία του σχολείου στο οποίο υπηρετεί, σε επίπεδο οργανωτικό και διοικητικό, ώστε να προσφέρει τις κατάλληλες συνθήκες στους εκπαιδευτικούς να ασκήσουν απρόσκοπτα το διδακτικό τους έργο.

1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

1.1 Οι όροι διοίκηση και μάνατζμεντ

Δεν είναι λίγοι οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί για την έννοια του όρου «διοίκηση» ή μάνατζμεντ καθώς πολλοί επιστήμονες, όχι μόνο από το χώρο της διοικητικής επιστήμης, προσπάθησαν να δώσουν έναν κοινά αποδεκτό ορισμό. Οι δύο όροι αν και συνήθως χρησιμοποιούνται ως συνώνυμοι, δεν ισχύει το ίδιο για όλους τους συγγραφείς. Πιο συγκεκριμένα υπάρχουν θεωρητικοί της διοικητικής επιστήμης που δέχονται ότι οι όροι «administration» και «management» είναι ταυτόσημοι (Keeling, 1972· Koontz et al, 1982· Κανελλόπουλος & Κατσιούλας, 1983). Παρόλα αυτά, υπάρχουν και εκείνοι όπως ο Hall(1979) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η διοίκηση (administration) είναι μέρος του management (διοίκηση) όπως επίσης υπάρχει και μια κατηγορία επιστημόνων που υποστηρίζουν την άποψη του Sheldon (1930) ο οποίος θεωρεί το αντίθετο. Θεωρεί δηλαδή, ότι η διοίκηση (administration) αποτελεί μια γενικότερη έννοια η οποία περιλαμβάνει τις έννοιες management και οργάνωση.

Ενδεικτικά παρουσιάζονται ορισμένοι ορισμοί του όρου διοίκηση όπως ο ορισμός των Hersey & Blanchard (1977:3) όπου η διοίκηση ορίζεται ως «μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και διαμέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού». Επίσης, ο Παυλόπουλος (1983: 5) θεωρεί την «κατά ορθολογικό τρόπο και με βάση τις σύγχρονες μεθόδους προγραμματισμού, οργάνωση μέσων για την πραγματοποίηση ενός προκαθορισμένου σκοπού». Τέλος, ο Κουτούζης (1999:35) υποστηρίζει ότι «διοίκηση είναι η διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη κοινών στόχων» ένας ορισμός ο οποίος μοιάζει να είναι πολύ κοντά σε ένα γενικά κοινά αποδεκτό ορισμό.

Θα πρέπει να σημειωθεί, καθώς έγινε αναφορά στους όρους administration και management, ότι στην παρούσα εργασία οι αγγλικοί όροι administration και management θεωρούνται ταυτόσημοι και η σημασία τους ταυτίζεται με την ελληνική λέξη διοίκηση.

1.2 Διοίκηση στην Εκπαίδευση

Η διοίκηση στην εκπαίδευση, ιστορικά φαίνεται να ξεκινά από τη κλασική Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στην Ακαδημία του Πλάτωνα, όπου παρατηρείται να εφαρμόζεται το μοντέλο της συλλογικής διοίκησης (Σαΐτης, 2002). Αργότερα κατά τη Βυζαντινή περίοδο, εφαρμόζεται διοίκηση στην ανώτατη εκπαίδευση (Σαΐτης, 2002). Ουσιαστικά όμως, η εκπαιδευτική διοίκηση ξεκινά να υφίσταται ταυτόχρονα με την εμφάνιση της επιστημονικής

διοίκησης όταν ο Taylor, σε συνεργασία με τους Gilbreth και Cantt, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, έθεσαν τις βάσεις για το επιστημονικό μάνατζμεντ (Taylor, 1911).

Στις μέρες, σύμφωνα με τον Σαΐτη (2005¹: 30) η διοίκηση της εκπαίδευσης θα μπορούσε να οριστεί ως «ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων- ανθρώπινων και υλικών- για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών». Έτσι, το έργο της εκπαιδευτικής διοίκησης που ασκείται μέσω των ηγετικών στελεχών της (π.χ Διευθυντής Εκπαίδευσης, Διευθυντής Σχολείου) αποβλέπει (Σαΐτης, 2005¹):

- Στον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, που εκφράζουν τη συνισταμένη των ατομικών στόχων όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας
- Στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου, που ρυθμίζουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών
- Στη δημιουργία και διατήρηση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος
- Στο προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού
- Στον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Επίσης, είναι απαραίτητο να αναφερθεί, ότι πλέον το έργο της διοίκησης της εκπαίδευσης δεν περιορίζεται μόνο στην εφαρμογή των κανόνων αλλά έχει και την ευθύνη για την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Επομένως η διοίκηση της εκπαίδευσης περιλαμβάνει ένα σύνολο ενεργειών οι οποίες θα πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι οι οποίοι θα προάγουν την εύρυθμη λειτουργία της κάθε σχολικής μονάδας. Ο τρόπος όμως με τον οποίο θα συστηματοποιηθούν και θα εφαρμοστούν αυτές εξαρτάται από τα ταξινόμηση των μελών της διοικητικής πυραμίδας αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί θα τις εφαρμόσουν.

1.3 Οργάνωση στην Εκπαίδευση

1.3.1. Η έννοια της οργάνωσης

Η οργάνωση αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο ουσιαστικά στηρίζεται στην συνεργασία (λειτουργική δράση) δύο ή περισσότερων ατόμων για την επίτευξη κάποιου

συγκεκριμένου σκοπού (Σαΐτης, 2005²). Πιο συγκεκριμένα η λέξη «οργάνωση» εκλαμβάνεται ως:

- Η δράση του «οργανώνειν», η οποία δηλώνει τη δραστηριότητα οργάνωσης ενός συστήματος (Μπουραντάς, 2002). Με αυτό τον τρόπο, ο ρόλος της οργάνωσης είναι ρυθμιστικός. Δηλαδή, αναφέρεται στις σχέσεις μιας ομάδας ανθρώπων οι οποίοι επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και μέσω της οργάνωσης καθορίζονται οι ευθύνες και οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ τους. Εκτός όμως από τις σχέσεις μεταξύ ανθρώπων, η οργάνωση μπορεί να καθορίζει και τις σχέσεις μεταξύ ανθρώπων και υλικών μέσων (Σαΐτης, 2005²).
- Μια «οντότητα» (ή οργανισμός), όπως είναι μια επιχείρηση, ένα υπουργείο, ένα σχολείο κ.α. που δραστηριοποιείται στον κοινωνικό χώρο. Με την έννοια αυτή η οργάνωση θα μπορούσε να οριστεί «ως μια διακριτή κοινωνική οντότητα, η οποία μέσω της διαίρεσης της εργασίας, δομών, συστημάτων και σχεδίων επιδιώκει την επίτευξη σε «χρονική διάρκεια» σκοπών» (Μπουραντάς, 2002).
- Τα αποτελέσματα της οργάνωσης, όπως είναι η κατάρτιση ενός οργανογράμματος, για τη διευθέτηση και τη συσχέτιση των καθηκόντων μεταξύ διαφόρων θέσεων εργασίας κ.α. (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994). Έτσι, όταν λέμε ότι ένα σχολείο ή ένα νοσοκομείο οργανώθηκε, εννοούμε ότι καταρτίστηκε και εφαρμόστηκε κάποιο οργανόγραμμα έτσι ώστε οι εργασίες και τα καθήκοντα των εργαζομένων να περιγραφούν και οι σχέσεις ανάμεσα στα καθήκοντα ενός εργαζομένου και στα καθήκοντα άλλων να αποσαφηνιστούν κτλ (Πετρίδου, 1998· Παναγιωτοπούλου, 1997).

1.3.2 Η Οργανωτική δομή της σχολικής εκπαίδευσης

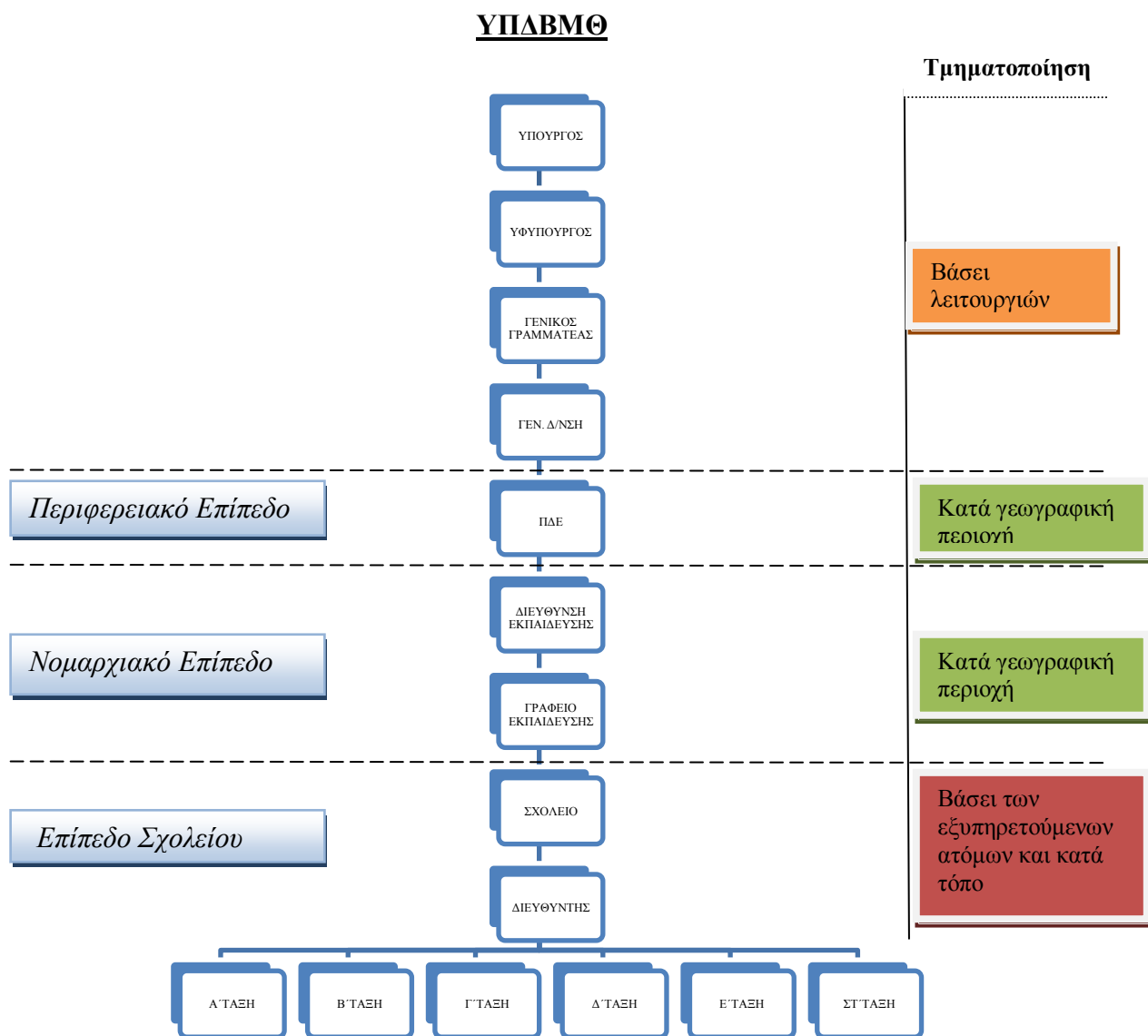
Μελετώντας το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, παρατηρούμε ότι διαθέτει έντονο γραφειοκρατικό χαρακτήρα (Ιορδανίδης 2002: 59-70· Μιχαλακόπουλος, 1987) αφού:

- Διαθέτει ιεραρχική δομή εξουσίας. Στην κορυφή αυτή της δομής βρίσκεται ο Υπουργός και η κεντρική υπηρεσία του ΥΠΔΒΜΘ ενώ ιεραρχικά διαβαθμίζονται προς τα κάτω οι θέσεις των Περιφερειακών Διευθυντών, των Προϊσταμένων Διευθύνσεων και Γραφείων Εκπαίδευσης, των Διευθυντών Σχολείων, των Υποδιευθυντών Σχολείων και των εκπαιδευτικών. Καθεμιά από τις παραπάνω θέσεις, συνοδεύεται από ένα βαθμό εξουσίας που δίνει το

δικαίωμα σε όποιον την κατέχει να λαμβάνει αποφάσεις, η σημασία των οποίων κλιμακώνεται όσο ψηλότερα βρίσκεται στην ιεραρχία, ενώ κάθε θέση αποκτάται με διορισμό από μια ανώτερη εξουσία.

- Παρουσιάζει μια αρκετά επεξεργασμένη μορφή καταμερισμού εργασίας, αφού η διάκριση του προσωπικού σε εκπαιδευτικούς, διοικητικά στελέχη, επιστήμονες παιδαγωγούς και κοινωνικούς – κρατικούς εκπρόσωπους γίνεται με βάση το κύριο έργο τους, που αντιστοιχεί σε κάθε θέση, ενώ οι θέσεις καταλαμβάνονται με βάση προσόντα που καθορίζονται με σαφήνεια από νόμους.

Στο σχήμα παρουσιάζεται η οργανωτική δομή της ελληνικής σχολικής εκπαίδευσης.



Σχήμα 1: Οργανωτική δομή σχολικής εκπαίδευσης (Πηγή: Σαΐτης, 2005¹)

1.3.3 Συγκεντρωτικό και Αποκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης

Οι όροι «αποκέντρωση» και «συγκέντρωση» αναφέρονται στην κατανομή εξουσίας ανάμεσα στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα από τα οποία αποτελείται ένας οργανισμός. Έχοντας λοιπόν ως κριτήριο το βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης της διοικητικής δομής τους και της κατανομής εξουσιών τα συστήματα δημόσιας διοίκησης και τα εκπαιδευτικά διακρίνονται σε «συγκεντρωτικά» και «αποκεντρωτικά» (Κατσαρός, 2008).

Ένας οργανισμός ο οποίος χαρακτηρίζεται ως συγκεντρωτικός έχει ως χαρακτηριστικό ότι ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης ο οποίος μεταβιβάζεται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα είναι μικρός (Mihiotis, 2005). Αναφέροντας επιγραμματικά ορισμένα από τα πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου συστήματος αποτελεί το γεγονός ότι ένας «συγκεντρωτικός» οργανισμός εξασφαλίζει τον άμεσο έλεγχο των εργασιών αλλά και την δημιουργία ενιαίας οργανωτικής σκέψης και δράσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Χαρακτηριστικά όμως μειονεκτήματά του είναι η διόγκωση των κεντρικών υπηρεσιών αλλά και η μεταβίβαση των πληροφοριών ανάμεσα στα ιεραρχικά επίπεδα με αργό ρυθμό (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

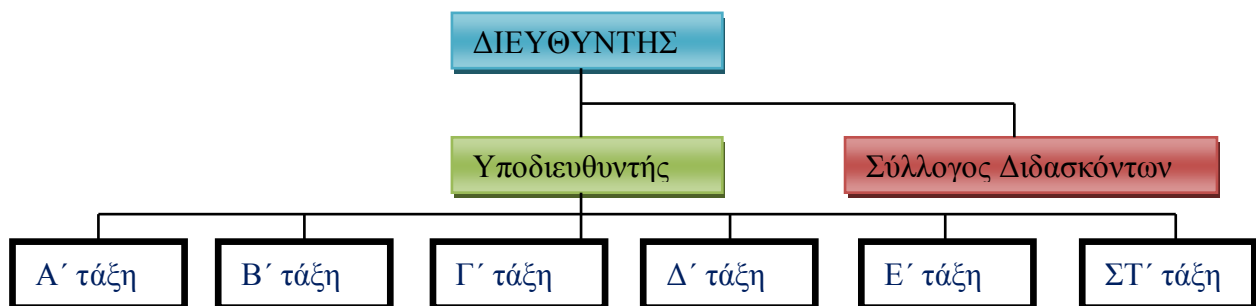
Αντίθετα, σε ένα αποκεντρωμένο οργανισμό, σημαντικό μέρος της εξουσίας και των ευθυνών κατανέμεται στα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι οι οποίοι βρίσκονται σε χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα μπορούν να λαμβάνουν πολλές και σημαντικές αποφάσεις που σχετίζονται με το έργο τους (Hill & Jones, 2008). Χαρακτηριστικό πλεονέκτημα μιας «αποκεντρωμένης» οργανωτικής δομής είναι η ταχύτητα και η «ευλυγισία» στη λήψη αποφάσεων. Παρόλα αυτά μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι, η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα συντονισμού και ελέγχου στο εσωτερικό του οργανισμού αλλά και σε μια μη σφαιρική θεώρηση της οργάνωσης που να ισχύει σε όλο τον οργανισμό (Tsiames, 2005).

Χρησιμοποιώντας ως κριτήριο την αποκέντρωση ή την συγκέντρωση εξουσίας σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα θεωρείται «συγκεντρωτικό». Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα, όπως ο διευθυντής δημοτικού σχολείου, να μην έχουν την δυνατότητα να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με το τομέα ευθύνης τους (δημοτικό σχολείο). Σε επόμενο κεφάλαιο αναλύεται το πώς αυτό επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο παράγει έργο ένας διευθυντής.

1.3.4 Οργανόγραμμα δημοτικού σχολείου

Ως οργανόγραμμα νοείται η απλουστευμένη γραφική απεικόνιση μιας οργάνωσης, που δείχνει όλους τους τομείς (ή υποσυστήματα) δράσης της και τις γραμμές εξάρτησης και ευθύνης μεταξύ των διαφόρων θέσεων (Ζευγαρίδης & Ξυροτύρη, 1993).

Η οργανωτική δομή ενός δημοτικού σχολείου (ανεξάρτητα από τη λειτουργικότητά του 6θεσιο, 12θεσιο κτλ) παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα (σχήμα 2). Ο διευθυντής του σχολείου αποτελεί το ανώτερο στέλεχος του σχολείου του οποίου τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες καθορίζονται με συγκεκριμένες διατάξεις.



Σχήμα 2: Οργανόγραμμα δημοτικού σχολείου (Πηγή: Σαΐτης, 2005²)

1.4 Ταξινόμηση θεωρητικών προσεγγίσεων Οργάνωσης και Διοίκησης στην Εκπαίδευση

Μια δημοφιλής θεωρητική προσέγγιση της διοικητικής σκέψης είναι αυτή που διακρίνει τρεις φάσεις ή σχολές : την κλασική, την νεοκλασική και τη σύγχρονη¹. Πρόκειται για μια ταξινόμηση που βασίζεται στη διαχρονική εξέλιξη της διοικητικής και οργανωτικής θεωρίας η οποία χαρακτηρίζεται ως «παραδοσιακή» ή «κανονική» οργανωτική θεωρία. Βέβαια, υπάρχουν και εναλλακτικές θεωρητικές προσεγγίσεις που αμφισβητούν την «κανονική» οργανωτική θεωρία. Οι προσεγγίσεις αυτές χωρίζονται σε δομικές προσεγγίσεις και ερμηνευτικές². Έτσι, οι δομικές προσεγγίσεις δίνουν έμφαση στα δομικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων και εξετάζουν τη συνοχή μεταξύ των στοιχείων τους, ενώ οι ερμηνευτικές αναλύουν τις οργανώσεις με βάση τις υποκειμενικές αντιλήψεις και τις καταστάσεις αλληλεπίδρασης των μελών τους (Παπαναούμ, 1995).

¹ Τη διάκριση αυτή υιοθετούν σε εργασίες τους οι Σαΐτης (2000), Ζαβλανός (1998), Κανελλόπουλος (1991), Dubrin (1998).

² Η κατηγοριοποίηση αυτή προτείνεται από την Παπαναούμ (1995) και βασίζεται σε σχετική ανάλυση του Tyler (1988)

Η ταξινόμηση θεωρητικών προσεγγίσεων και προτύπων οργάνωσης και διοίκησης στην εκπαίδευση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 1), όπου φαίνεται το θεωρητικό ρεύμα, η προσέγγιση, το αντίστοιχο πρότυπο διοίκησης που προτείνει κάθε θεωρητική προσέγγιση αλλά και τα βασικά χαρακτηριστικά οργάνωσης και διοίκησης της κάθε προσέγγισης.

Πίνακας 1

	Θεωρητικό Ρεύμα	Προσέγγιση	Πρότυπο Διοίκησης	Βασικό χαρακτηριστικό Οργάνωσης/ διοίκησης
Παραδοσιακή ή Κανονική επιστήμη	Κλασική Σχολή	<ul style="list-style-type: none"> Τεχνοκρατικές-διαχειριστικές Κοινωνιολογική / Weber 	<ul style="list-style-type: none"> Ορθολογική λήψη αποφάσεων Γραφειοκρατία 	<u>Δομή</u> : ιεραρχική, αντικειμενικά υπαρκτή <u>Σκοποί</u> : κεντρικά διατυπωμένοι <u>Σχέσεις με το περιβάλλον</u> : τυπικές, μέσω του διευθυντή <u>Ηγεσία</u> : «διοικητική» (managerial)
	Νεοκλασική Σχολή	<ul style="list-style-type: none"> Ανθρώπινης Συμπεριφοράς 	<ul style="list-style-type: none"> Συνεργατικό 	<u>Δομή</u> : ιεραρχική και λειτουργική, αντικειμενικά υπαρκτή <u>Σκοποί</u> : συλλογικά αποφασισμένοι <u>Σχέσεις με το περιβάλλον</u> : πολύπλοκες, συγκεκριμένες <u>Ηγεσία</u> : «μετασχηματιστική», «συμμετοχική»
	Σύγχρονη Θεωρία: Λειτουργικές προσεγγίσεις	<ul style="list-style-type: none"> Κλειστό σύστημα Ανοιχτό σύστημα Ενδεχομενικές 	<ul style="list-style-type: none"> Συστημάτων 	<u>Δομή</u> : ιεραρχική, αντικειμενικά υπαρκτή <u>Σκοποί</u> : κεντρικά διατυπωμένοι <u>Σχέσεις με το περιβάλλον</u> : τυπικές, μέσω του διευθυντή <u>Ηγεσία</u> : «διοικητική» (managerial) ή «ενδεχομενική»
Εναλλακτικές Προσεγγίσεις		<ul style="list-style-type: none"> Δομικές 	<ul style="list-style-type: none"> Χαλαρής συνοχής, οργανωμένης αναρχίας 	<u>Δομή</u> : αδιευκρίνιστη, ασταθής <u>Σκοποί</u> : ασαφείς, απρόβλεπτοι <u>Σχέσεις με το περιβάλλον</u> : πηγή αβεβαιότητας <u>Ηγεσία</u> : «ενδεχομενική»
		<ul style="list-style-type: none"> Ερμηνευτικές 	<ul style="list-style-type: none"> Ερμηνευτικό 	<u>Δομή</u> : αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης <u>Σκοποί</u> : υποκειμενικοί ή επιβεβλημένοι από την ηγεσία <u>Σχέσεις με το περιβάλλον</u> : πηγή υποκειμενικών σημασιών <u>Ηγεσία</u> : απροσδιόριστη, «μεταμοντέρνα»
			<ul style="list-style-type: none"> Κουλτούρας 	<u>Δομή</u> : υλική αποτύπωση της κουλτούρας <u>Σκοποί</u> : βασίζονται στις συλλογικές αξίες <u>Σχέσεις με το περιβάλλον</u> : πηγή αξιών, πεποιθήσεων <u>Ηγεσία</u> : «μετασχηματιστική», «συμμετοχική», «ηθική»
			<ul style="list-style-type: none"> Πολιτικό 	<u>Δομή</u> : αποτέλεσμα διαπραγμάτευσης / συσχετισμού δυνάμεων <u>Σκοποί</u> : αποτέλεσμα σύγκρουσης / τους θέτει η κυρίαρχη πλευρά <u>Σχέσεις με το περιβάλλον</u> : ασταθείς, συγκρουσιακές <u>Ηγεσία</u> : «συναλλακτική» ή «ηθική»

Πίνακας 1: Ταξινόμηση θεωρητικών προσεγγίσεων και προτύπων οργάνωσης και διοίκησης στην εκπαίδευση (Πηγή: Κατσαρός, 2008).

2. Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

2.1 Διαχρονική εξέλιξη του θεσμού του διευθυντή

Μελετώντας την εκπαιδευτική νομοθεσία, παρατηρούμε ότι για πρώτη φορά ο θεσμός του διευθυντή καθιερώνεται το 1895 με το νόμο ΒΤΜΘ' / 1895 (ΦΕΚ 37, τ. Α'). Πιο συγκεκριμένα στο άρθρο 8 του συγκεκριμένου νόμου αναφέρεται ότι «το δημοτικό σχολείο διευθύνει ο κατά βαθμόν ανώτερος διδάσκαλος ή ο εν τη υπηρεσία αρχαιότερος μεταξύ των ισοβαθμίων...». Αξίζει να σημειωθεί ότι η διάταξη αυτή με κάποιες τροποποιήσεις και συμπληρώσεις (όπως ν. 4370/29, ν. Δ651/70, ν. 309/76) ίσχυσε μέχρι το 1985, χρονιά την οποία ψηφίστηκε ο νόμος 1566/85 για τη «δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης». Επομένως γίνεται σαφές μέσα από συγκεκριμένα άρθρα των νόμων (πχ ν. 4374/29 άρθρα 1 & 3, ν. 309/76 άρθρο 14) ότι κριτήριο επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων ήταν τα χρόνια υπηρεσίας του εκπαιδευτικού.

Όσον αφορά τα καθήκοντα του διευθυντή σχολικής μονάδας, αυτά καθορίστηκαν για πρώτη φορά λεπτομερώς το 1915 με Β.Δ της 16^{ης} Απριλίου 1915 (ΦΕΚ 168, τ. Α'). Το συγκεκριμένο διάταγμα είχε ισχύ μέχρι και το 1978 οπότε και αντικαταστάθηκε από την υπουργική απόφαση με αριθμό 52091/8-5-1978 «περί καθηκόντων διευθυντών των δημοτικών σχολείων της γενικής εκπαίδευσης». Με δεδομένο ότι οι διευθυντές σχολείων πέραν των διδακτικών τους καθηκόντων ασκούσαν και καθήκοντα διοικητικά και εποπτικά (Παπαναούμ, 1995) οι κατέχοντες στην διευθυντική θέση δεν είχαν γνώσεις σε θέματα σχολικής διοίκησης (π.χ. λήψη αποφάσεων, οργάνωσης κ.τ.λ.) οπότε και οι διοίκηση που ασκούσαν ήταν εμπειρική μετά από χρόνια και εφαρμόζοντας τεχνικές όπως δοκιμής και λάθους.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω το 1985 τέθηκε σε εφαρμογή ο νόμος ν. 1566/ 85. Στο συγκεκριμένο νόμο και με το άρθρο 11 τέθηκε σε νέα βάση η διαδικασία εκλογής και τοποθέτησης διευθυντών σχολικών μονάδων (ενώ μέχρι τότε κριτήριο ήταν η αρχαιότητα). Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με το νόμο αυτό, όλες οι θέσεις των διευθυντών σχολείων μετατράπηκαν αυτοδίκαια σε θέσεις με θητεία ενώ για πρώτη φορά ορίστηκε μια σειρά από κριτήρια (πέραν των χρόνων υπηρεσίας) αξιολόγησης των υποψήφιων διευθυντών. Τέτοια κριτήρια ήταν το εκπαιδευτικό έργο, η κοινωνική προσφορά, οι μεταπτυχιακές σπουδές, η υπηρεσιακή κατάσταση κ.α., ενώ ταυτόχρονα καθιερώθηκε ειδικό επίδομα θέσης για τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων τους. Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο νόμο, η επιλογή

τους ανατέθηκε στα οικεία ΠΥΣΠΕ (Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης).

Το 1992 με το νόμο 2043/92 (που ψήφισε η τότε νέα κυβέρνηση) επανήλθε η μονιμότητα των διευθυντών σχολείων ενώ ταυτόχρονα καθιερώθηκαν νέα «μετρήσιμα» κριτήρια για την επιλογή και τοποθέτηση των διευθυντών σχολικών μονάδων. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην εισηγητική έκθεση για το νόμο 2043/92 αναφέρει ως επιχείρημα της επαναφοράς της μονιμότητας των διευθυντών ότι «πλην της Ισπανίας και της Πορτογαλίας και ορισμένων σχολείων της Αγγλίας, σε όλες τις άλλες χώρες της ΕΟΚ ο διευθυντής είναι μόνιμος» (Πρακτικά Βουλής 6-5-1992, σ.139).

Το 1994 με την εκ νέου αλλαγή του πολιτικού σκηνικού ψηφίζεται ο νόμος 2188/94 και με το άρθρο 3 καταργείται η μονιμότητα των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης. Στη συνέχεια το 1995 με το Π.Δ. 398/ 31-10-1995 (ΦΕΚ 223, τ. Α΄) καθορίστηκαν νέα προσόντα, κριτήρια και διαδικασία επιλογής των διευθυντών τόσο της πρωτοβάθμιας όσο και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Αργότερα, το 2002, με το Π.Δ 25/ 2002 (ΦΕΚ 20, τ. Α΄) επαναπροσδιορίστηκαν τα προσόντα και τα κριτήρια των στελεχών εκπαίδευσης, κριτήρια τα οποία ισχύουν μέχρι και σήμερα. Σύμφωνα λοιπόν με την συγκεκριμένη νομοθεσία (άρθρο 18) τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών σχολικών μονάδων διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Στην επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση και εμπειρία
- Στην υπηρεσιακή κατάσταση και διδακτική εμπειρία
- Στην ικανότητα άσκησης διοικητικών καθηκόντων και καθοδηγητικού έργου

Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι το οικείο ΠΥΣΠΕ συνεκτιμά το συγγραφικό έργο του υποψήφιου διευθυντή.

Τέλος, την ίδια χρονιά (το 2002), με την υπουργική απόφαση αριθμ. 105657/ Δ1/ 8-10-2002 (ΦΕΚ 1340, τ. Β΄) τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Μέχρι και σήμερα, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών σχολικών μονάδων καθορίζονται από την συγκεκριμένη υπουργική απόφαση.

2.2. Ιστορική εξέλιξη του θεσμού του διευθυντή και αρχές μάνατζμεντ

Εξετάζοντας την ιστορική εξέλιξη του θεσμού του διευθυντή και συγκρίνοντας τα διάφορα στάδια της εξέλιξής του με τις αρχές του μάνατζμεντ μπορούμε να αναλύσουμε καλύτερα την πορεία αυτή.

Όπως γίνεται αντιληπτό από την ιστορική αναδρομή σχετικά με το θεσμό του διευθυντή, η θέση αυτή παρόλο που απαιτούσε γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης, οι υποψήφιοι διευθυντές δεν είχαν διοικητικές γνώσεις ούτε είχαν εκπαιδευτεί σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Η διοίκηση αποτελεί έργο συνεργασίας μεταξύ ατόμων και η λήψη αποφάσεων χωρίς την συνεργασία μεταξύ διευθυντή και υφισταμένων του, δεν θα ήταν αποτελεσματική (Σαϊτής, 2005¹). Το κατά πόσο η συνεργασία μεταξύ διευθυντή και υφισταμένων του είναι πετυχημένη εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις ικανότητες του διευθυντή-ηγέτη, ο οποίος θα πρέπει να υποκινεί τους εκπαιδευτικούς, να τους εμπνέει, να τους εμπυγχώνει και να ενισχύει την ύπαρξη κλίματος συνεργασίας στα πλαίσια της σχολικής μονάδας. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι αρχές της ηγεσίας, θα μπορούσαν να διδάσκονταν σε αυτούς οι οποίοι ενδιαφέρονται να καταλάβουν διευθυντικές θέσεις.

Όπως προαναφέρθηκε, με το νόμο 1566/ 85 το 1985, ορίζονται για πρώτη φορά κριτήρια αξιολόγησης για την επιλογή των διευθυντών, οι επιλογές των οποίων γίνονται από τα επιμέρους ΠΥΣΠΕ. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρόλη τη προσπάθεια για τη βελτίωση του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης, από πλευράς μάνατζμεντ:

- Κριτήρια όπως «η κοινωνική προσφορά» και η «αξιόλογη συγγραφική εργασία» δεν βοηθούν την επιλογή του καταλληλότερου για τη θέση του διευθυντή.
- Η διαδικασία συγκρότησης των επιμέρους ΠΥΣΠΕ προκαλεί αμφιβολίες για το αν και κατά πόσο η επιλογή των συμβουλίου γίνονται με αξιοκρατικά κριτήρια αλλά και κατά πόσο τα μέλη του ΠΥΣΠΕ είναι ικανά να κρίνουν υποψήφια διευθυντικά στελέχη.

Με το νόμο του 1992 (ν. 2043/ 92) γίνεται μια προσπάθεια βελτίωσης των αδυναμιών του προηγούμενου νόμου (1566/ 85). Έτσι, τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών γίνονται περισσότερο «μετρήσιμα», ενώ ταυτόχρονα επιδιώκεται η διαδικασία επιλογής των διευθυντών να είναι περισσότερο διαφανής ώστε να επιλέγονται οι καταλληλότεροι. Παρόλα αυτά σύμφωνα με τον καινούργιο αυτό νόμο, δεν καθορίζονται με σαφήνεια το νομικό

πλαίσιο εξουσίας και ευθύνης αλλά ούτε καθορίζονται με σαφήνεια τα κριτήρια για την επιλογή των μελών των συμβουλίων που θα κρίνουν τους υποψήφιους διευθυντές.

2.3. Ο θεσμός του διευθυντή σήμερα και αρχές μάλιστα

Σήμερα, εξακολουθεί να βρίσκεται σε ισχύ ο νόμος του 2002 σύμφωνα με τον οποίο καθορίζονται τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών αλλά και τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες που αυτός έχει. Παρά την λεπτομερή απαρίθμηση των κριτηρίων που περιέχονται στο συγκεκριμένο νόμο, αξίζει να αναφέρουμε ότι:

- Η βασική προϋπόθεση για να μπορέσει ένας εκπαιδευτικός να επιλεγεί στη θέση του διευθυντή αποτελεί η αρχαιότητα. Σύμφωνα με το νόμο 3848/2010 (Κεφάλαιο Β', «επιλογές των στελεχών της εκπαίδευσης», άρθρο 11) θα πρέπει ο υποψήφιος διευθυντής να έχει τουλάχιστον 8 έτη προϋπηρεσίας, 5 από αυτά διδακτικής εμπειρίας σε τάξη ώστε να έχει το δικαίωμα να καταθέσει αίτηση για θέση διευθυντή σε κάποιο σχολείο³. Παρατηρούμε λοιπόν ότι μετά από μια σειρά χρόνων εναλλαγής νόμων και διατάξεων, η αρχαιότητα που ήταν η βασική προϋπόθεση με την έναρξη του θεσμού του διευθυντή το 1895 παραμένει η ίδια μέχρι και σήμερα. Παρόλο που ο αποτελεσματικός διευθυντής δεν είναι ούτε ο αρχαιότερος, ούτε ο καλύτερος δάσκαλος, αλλά εκείνος που διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες όπως αυτή του συνεργάζεσθαι αλλά και επαγγελματική και αντιληπτική ικανότητα (Σαΐτης, 1994· Ζαβλανός, 1998).
- Ο μη συσχετισμός των τυπικών προσόντων ενός υποψήφιου με τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτεί η θέση του διευθυντή σχολείου. Τυπικά προσόντα όπως, διδακτορικό δίπλωμα, μεταπτυχιακό δίπλωμα, συγγραφικό έργο, δεν σταθμίζονται ανάλογα με τη θέση που πρόκειται να διεκδικήσει. Ενώ θα έπρεπε να μοριοδοτούνται προσόντα τα οποία σχετίζονται με την οργάνωση και τη διοίκηση δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο. Στη μοριοδότηση των υποψήφιων διευθυντών μοριοδοτούνται ακριβώς με τον ίδιο βαθμό μεταπτυχιακοί και διδακτορικοί τίτλοι ανεξαρτήτως θεματολογίας και δεν δίνεται προτεραιότητα (ή παραπάνω μόρια) σε τίτλους οι οποίοι είναι σχετικοί με την οργάνωση και

³ Σύμφωνα με το νόμο 3848/10: «Ως διευθυντές σχολικών μονάδων και Σ.Ε.Κ. επιλέγονται εκπαιδευτικοί της οικείας βαθμίδας με βαθμό Α' και οκταετή, τουλάχιστον, εκπαιδευτική υπηρεσία στην πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι οποίοι έχουν ασκήσει διδακτικά καθήκοντα επί πέντε τουλάχιστον έτη, από τα οποία τουλάχιστον τρία σε αντίστοιχους με την προς κάλυψη θέση τύπους σχολείων της οικείας βαθμίδας».

τη διοίκηση. Για παράδειγμα, εκπαιδευτικός ο οποίος διεκδικεί θέση διευθυντή σε ένα σχολείο και έχει μεταπτυχιακό τίτλο στη δημόσια διοίκηση, ο τίτλος του αναγνωρίζεται ισόποσα (σε μόρια) για τη θέση του διευθυντή σε σχέση με έναν άλλο υποψήφιο διευθυντή ο οποίος κατέχει για παράδειγμα μεταπτυχιακό τίτλο στη διδακτική της γλώσσας. Το τελείως παράδοξο ισχύει για τα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης όπως Σχολικούς Συμβούλους, Διευθυντές Εκπαίδευσης κτλ όπου σε αυτούς μοριοδοτούνται μόνο οι συναφείς με τα παιδαγωγικά μεταπτυχιακοί και διδακτορικοί τίτλοι. Για παράδειγμα εκπαιδευτικός σε δημοτικό σχολείο ο οποίος κατέχει μεταπτυχιακό και διδακτορικό τίτλο στη δημόσια διοίκηση δεν μοριοδοτείται οπότε και δεν μπορεί να γίνει ανώτερο στέλεχος ενώ αντίθετα εκπαιδευτικός ο οποίος μπορεί να διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο και διδακτορικό στην διδακτική των φυσικών επιστημών έχει σύμφωνα με το νόμο όλα τα τυπικά προσόντα ώστε να αναλάβει θέση ανώτερου στελέχους της εκπαίδευσης.

- Παρατηρείται ανισότητα ευκαιριών ανάμεσα στους ήδη υπηρετήσαντες ως διευθυντές σχολικών μονάδων και τους νέους υποψήφιους δασκάλους-διευθυντές. Αυτό συμβαίνει γιατί κριτήρια όπως «αποδοτικότητα στο διοικητικό έργο», «υπηρεσιακή κατάσταση-καθοδηγητική και διοικητική εμπειρία» ισχύουν για αυτούς που υπηρετούν ήδη ως διευθυντές ενώ δεν ισχύει για τους νέους υποψήφιους διευθυντές που δεν τους δόθηκε η ευκαιρία να ασκήσουν διοικητικά καθήκοντα.

2.4 Εξέλιξη του θεσμού του διευθυντή και εφαρμογή αποτελεσματικής διοίκησης

Εξετάζοντας τις νομοθετικές ρυθμίσεις οι οποίες έλαβαν χώρα στον Ελλαδικό χώρο την τελευταία 30ετία και σχετίζονται με το θεσμό του διευθυντή, παρατηρούμε ότι από τη πλευρά της Πολιτείας γίνεται προσπάθεια για αμερόληπτη και αξιοκρατική επιλογή των διευθυντών(και γενικότερα των στελεχών εκπαίδευσης) που θα στελεχώσουν τις επιμέρους σχολικές μονάδες.

Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι η αποτελεσματικότητα των διευθυντών είναι περιορισμένη και αυτό γιατί η εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από ένα συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα. Έτσι, η κεντρική εξουσία:

- Ουσιαστικά δεν εκχωρεί αποφασιστικές αρμοδιότητες στους διευθυντές οι οποίοι αποτελούν το κατώτερο επίπεδο διοίκησης με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ώστε να διοικήσουν το σχολείο με τον τρόπο που αυτοί πιστεύουν ότι είναι καλύτερα αλλά και να αξιολογηθούν στο τέλος παίρνοντας τα εύσημα για την αποτελεσματική διοίκηση του σχολείου αν αυτή υφίσταται. Επομένως δεν υφίσταται στο σχολείο δυναμική ηγεσία από τη πλευρά του διευθυντή ώστε να εξασφαλίζεται και ο ορθός προσανατολισμός του και αυτό γιατί οι στόχοι και οι κανόνες λειτουργίας του σχολείου καθορίζονται από την κεντρική διοίκηση (Θεοφιλίδης, 1994). Δηλαδή, ο Έλληνας δάσκαλος-διευθυντής ουσιαστικά δεν μπορεί να λειτουργήσει αυτόνομα και ελεύθερα και αυτό γιατί περιορίζεται από το πλαίσιο του νόμου και ένα συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα που επιζητά ουσιαστικά ένα «εκτελεστικό όργανο της σχολικής διοίκησης παρά ένα διευθυντή-ηγέτη του σχολείου» (Σαΐτης, 2005²: 123). Αντίθετα άλλα εκπαιδευτικά συστήματα όπως αυτό της Αγγλίας δεν ακολουθεί την ίδια τακτική στο θέμα του διευθυντή. Εκτενείς αναφορά γίνεται σε παρακάτω κεφάλαιο.
- Δεν δημιούργησε πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών της εκπαίδευσης, με αποτέλεσμα άτομα τα οποία κατέχουν διευθυντικές θέσεις να μην διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις σε θέματα διοίκησης (Σαΐτης & Γουναρόπουλος, 2001).
- Δεν καθορίστηκαν ισχυρά κίνητρα, είτε υλικά είτε ηθικά, ώστε να προσελκύσει τους ικανότερους και καταλληλότερους εκπαιδευτικούς για τις κάλυψη των θέσεων του διευθυντή.

Παρατηρώντας λοιπόν, όλες τις αλλαγές που έγιναν με το πέρασμα των χρόνων στο θεσμό του διευθυντή είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι διάφορες διοικητικές μεταρρυθμίσεις στο χώρο της εκπαίδευσης που σχετίζονται με το θεσμό του διευθυντή, επικεντρώνονται κυρίως στο μηχανισμό επιλογής του διευθυντή (και γενικότερα των στελεχών εκπαίδευσης) και όχι στην ποιοτική ανάπτυξη αυτών. Έτσι πολλοί από τους εκπαιδευτικούς που αναβαθμίζονται σε διευθυντές σχολείων ουσιαστικά επιδιώκουν τη θέση ως θέση και όχι τη θέση ως καίριο σημείο άσκησης διοίκησης και οργάνωσης της σχολικής μονάδας με στόχο την εύρυθμη λειτουργία της. Ακόμη και στις περιπτώσεις εκπαιδευτικών

που έχουν τη διάθεση να ασκήσουν ουσιαστική διοίκηση σε μια σχολική μονάδα, αυτοί συνήθως δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις παρά μόνο εκπαιδευτική εμπειρία.

2.5 Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή σχολικής μονάδας

Οποιαδήποτε διευθυντική θέση, είτε αυτή είναι σε επιχείρηση είτε σε κάποιο οργανισμό, έχει συγκεκριμένα καθήκοντα και αρμοδιότητες. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή δημοτικού σχολείου καθορίζονται από την υπουργική απόφαση 105657/2002 (ΦΕΚ 1340, τ. Β΄) η οποία έχει δημοσιευτεί το 2002 στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και ισχύει μέχρι και σήμερα. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή χωρίζονται σε 5 κατηγορίες οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω και σε καθεμιά από αυτές αναφέρονται ενδεικτικά περιεχόμενα από το συγκεκριμένο ΦΕΚ.

2.5.1 Γενικά καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σχολείων (Άρθρο 28)

Στο άρθρο αυτό αναφέρονται τα γενικότερα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών σχολικών μονάδων. Ειδικότερα, ορισμένα από αυτά είναι:

- i. Εκπροσωπεί το σχολείο σε όλες τις σχέσεις του με τους τρίτους
- ii. Είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου και το συντονισμό της σχολικής ζωής
- iii. Εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις εγκυκλίους, τις κανονιστικές αποφάσεις και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών Διοίκησης, είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους και υλοποιεί τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων
- iv. Ενημερώνει το διδακτικό προσωπικό, τους γονείς και τους μαθητές, για την εκπαιδευτική πολιτική, τους στόχους και το έργο του σχολείου.
- v. Έχει την παιδαγωγική ευθύνη για τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στο σχολείο και για την ανάπτυξη αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της σχολικής κοινότητας
- vi. Φροντίζει για τη λήψη κάθε μέτρου το οποίο συμβάλλει στη καλύτερη λειτουργία του σχολείου.

2.5.2 Καθήκοντα και αρμοδιότητες διευθυντών σε σχέση με το Σύλλογο Διδασκόντων (Άρθρο 29)

Ορισμένα από αυτά είναι:

- i. 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.
- ii. Σε συνεργασία με τους διδάσκοντες έχει την ευθύνη της σύνταξης του ωρολογίου προγράμματος του σχολείου με γνώμονα την αποδοτική λειτουργία του.
- iii. Είναι υπεύθυνος, μαζί με τους εκπαιδευτικούς, για την καθαριότητα και αισθητική των χώρων του διδακτηρίου, καθώς και για την προστασία της υγείας και της ασφάλειας των μαθητών.
- iv. Παρέχει στους διδάσκοντες συγκεκριμένες οδηγίες για να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.

2.5.3 Καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών των σχολείων σε σχέση με τους Σχολικούς Συμβούλους (Άρθρο 30)

Σύμφωνα με το Άρθρο 30, ορισμένα καθήκοντα και αρμοδιότητες είναι:

- i. Συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους ή τον Διευθυντή Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο Γραφείου ή προκαλεί συσκέψεις με αυτούς για την αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα.
- ii. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, σε συνεργασία με τους αρμόδιους Σχολικούς Συμβούλους, πρωτοβουλίες για την βοήθεια των νέων εκπαιδευτικών στο διδακτικό τους έργο.
- iii. 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.

2.5.4 Καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σχολείων σε σχέση με τους μαθητές (Άρθρο 31)

Παρακάτω αναφέρονται μια σειρά από τα συγκεκριμένα καθήκοντα και αρμοδιότητες. Ειδικότερα:

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

- ii. Εφαρμόζει τις ισχύουσες διατάξεις για την υποχρεωτική φοίτηση των μαθητών στο σχολείο
- iii. Συντελεί στη διαμόρφωση συνθηκών φιλικού παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ μαθητών και διδασκόντων
- iv. Διενεργεί και ανανεώνει τις εγγραφές των μαθητών από τάξη σε τάξη.
- v. Εγκρίνει τις μετεγγραφές των μαθητών, όπως προβλέπεται και έχει την ευθύνη για την φύλαξη των στοιχείων εγγραφής στο αρχείο του σχολείου.

2.5.5 Καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών σε σχέση με τα όργανα λαϊκής συμμετοχής και τους άλλους συντελεστές εκπαίδευσης (Άρθρο 32)

Το άρθρο 32 είναι το τελευταίο από την σειρά των άρθρων τα οποία αναφέρονται στις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των διευθυντών σχολείων. Ορισμένα από αυτά αναφέρονται παρακάτω:

- i. Καλεί τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών για ενημέρωση και συμμετέχει στις συνεδριάσεις τους, όταν προσκαλείται και το θεωρεί αναγκαίο.
- ii. 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.

2.5.6 Παρατηρήσεις σχετικά με την νομοθεσία που αφορά τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες ενός διευθυντή σχολικής μονάδας

Μελετώντας το Π.Δ 25/2002 σύμφωνα με το οποίο καθορίζονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι ένας διευθυντής καλείται να φέρει σε πέρας διοικητικά καθήκοντα τα οποία απαιτούν διοικητική εμπειρία αλλά και επιστημονική κατάρτιση σε θέματα διοίκησης. Ταυτόχρονα δεν αναφέρεται πουθενά και κατά συνέπεια δεν παρέχεται ένα σύστημα ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών, μέσω του οποίου θα μπορούσε να τους παρασχεθεί η κατάλληλη κατάρτιση ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στο έργο τους. Έτσι, δεν έχουν εκπαιδευτεί σε βασικά θέματα διοίκησης όπως είναι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ή η λήψη αποφάσεων ώστε η διοίκηση τους να είναι αποτελεσματική. Επίσης δεν υπάρχει σαφής καθορισμός του ρόλου του υποδιευθυντή μιας σχολικής μονάδας, αφού οι αρμοδιότητες που αυτός θα έχει

εξαρτώνται από το διευθυντή. Αυτός αποφασίζει αν και κατά πόσο θα πρέπει να εκχωρήσει αρμοδιότητες στον υποδιευθυντή.

Παράλληλα, είναι εμφανές ότι, το εύρος των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων ενός διευθυντή είναι μεγάλο. Αναλογικά λοιπόν και οι ευθύνες του καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα.

Οπότε ο διευθυντή έχει ευθύνες που σχετίζονται:

- Με την οργάνωση και την διοίκηση της σχολικής μονάδας όπως είναι η δημιουργία και διατήρηση καλού σχολικού κλίματος ή η διαχείριση των πιστώσεων που είναι διαθέσιμες για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου (πχ πετρέλαιο, γραφική ύλη κτλ)
- Με τους μαθητές και αφορά την ασφάλειά τους, την παιδαγωγική τους εξέλιξη τα δικαιώματά τους κτλ
- Με την επαφή με παράγοντες εκτός σχολείου (εξωτερικό περιβάλλον) έχοντας ως στόχο την διατήρηση καλών σχέσεων τόσο με τους γονείς όσο και με τους διάφορους φορείς που συνδέονται με το σχολείο
- Με το διδακτικό προσωπικό, με τη διατήρηση θετικού κλίματος συνεργασίας και δημιουργικότητας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς αλλά και πειθαρχίας απέναντι στις αρχές και τις διατάξεις που ορίζονται από την κείμενη νομοθεσία
- Με την μέριμνα και την επίβλεψη της κτιριακής και υλικοτεχνικής υποδομής του σχολείου

2.6. Το έργο ενός διευθυντή δημοτικού σχολείου

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω στο Π.Δ 25/2002 ορίζονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Ταυτόχρονα, στο άρθρο 27 του συγκεκριμένου Προεδρικού Διατάγματος περιγράφεται και ποιο είναι το έργο ενός διευθυντή. Σύμφωνα λοιπόν με το συγκεκριμένο άρθρο, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός άλλα και επιστημονικός-παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό.

Ειδικότερα ο διευθυντής της σχολικής μονάδας:

- Καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα ώστε να θέσει υψηλούς στόχους και να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους για ένα σχολείο δημοκρατικό και ανοιχτό στην κοινωνία.

- Καθοδηγεί και βοηθά του εκπαιδευτικούς στο έργο τους, και ιδιαίτερα τους νεότερους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα και οφείλει να αποτελεί παράδειγμα.
- Φροντίζει ώστε το σχολείο να γίνει στοιχειώδης μονάδα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά.
- Προΐσταται 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 σε αυτούς.
- 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.

Ουσιαστικά το έργο ενός διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, όπως αναλύεται παραπάνω, αποτελεί μια συνοπτική περιγραφή των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων που έχει ένας διευθυντής. Ενώ τα άρθρα 28-32 του Π.Δ 25/2002 εξειδικεύουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του διευθυντή.

2.7 Σχόλια σχετικά με το θεσμό του διευθυντή

Μελετώντας το θεσμό του διευθυντή, παρατηρούμε ότι ο ρόλος του είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Παρόλο που αποτελεί τη κατώτατη βαθμίδα της διοικητικής οργάνωσης της εκπαίδευσης, ουσιαστικά αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου του και τα ανώτερα διοικητικά όργανα της εκπαίδευσης αλλά και το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου (γονείς, φορείς κ.α) και το δυναμικό του σχολείου. Ταυτόχρονα λειτουργεί ως οργανωτής και καθοδηγητής του σχολείου, ώστε να υπάρχει ομαλή σχέση και συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς αλλά και αρμονική σχέση μεταξύ εκπαιδευτικών-μαθητών ώστε οι πρώτοι να πετύχουν τους εκπαιδευτικούς στόχους που έχουν τεθεί.

Μέσα από τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του διευθυντή ενός δημοτικού σχολείου γίνεται εύκολα κατανοητό ότι η αποτελεσματικότητα ενός σχολείου, σχετίζεται άμεσα με την ικανότητα ενός διευθυντή να μπορεί να χειριστεί ομαλά και αποτελεσματικά τον ανθρώπινο παράγοντα τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου. Πιο συγκεκριμένα ο διευθυντής θα πρέπει να χειριστεί εύστοχα το ανθρώπινο δυναμικό στο εσωτερικό του σχολείου (μαθητές, εκπαιδευτικοί κ.α.), τους ανθρώπους που σχετίζονται με το σχολείου (γονείς, φορείς, κοινωνικό περιβάλλον) ενώ ταυτόχρονα είναι υπεύθυνος για την οργάνωση του σχολείου του.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ένας διευθυντής δημοτικού σχολείου θα πρέπει να αναλάβει όλα τα παραπάνω χωρίς να διαθέτει προηγούμενη γνώση σε διοικητικά θέματα αλλά και χωρίς να έχει διδαχθεί ποτέ του ή να έχει επιμορφωθεί σε θέματα τα οποία σχετίζονται με την οργάνωση και την διοίκηση της εκπαιδευτικών μονάδων ή οργανισμών.

3. Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΑ

3.1 Επιλογή της Αγγλίας σε σύγκριση με την Ελλάδα

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο εκπαιδευτικό συστήματα της Αγγλίας, δίνοντας έμφαση στο τι ισχύει σε αυτό σχετικά με το θεσμό του διευθυντή. Το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό συστήματα δεν έχει επιλεγεί τυχαία. Η επιλογή του στηρίχτηκε σε δύο κριτήρια. Αυτά είναι:

- Χαρακτηριστικό του εκπαιδευτικού συστήματος της Αγγλίας, είναι ότι διοικητικά και οργανωτικά είναι αποκεντρωμένο, σε αντίθεση με την Ελλάδα όπου το εκπαιδευτικό σύστημα έχει χαρακτήρα συγκεντρωτικό.
- Η Αγγλία εφαρμόζοντας αποκέντρωση στο εκπαιδευτικό της σύστημα, είχε υψηλότερη κατάταξη σε σχέση με την Ελλάδα στο πρόγραμμα PISA (Programme For International Student Assessment) του OECD⁴ (Organisation for Economic Co-operation and Development) στη πρόσφατη έρευνα που έγινε το 2009 (OECD, 2010).

⁴ OECD: Στα Ελληνικά αναφέρεται ως Ο.Ο.Σ.Α (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης).

3.2 Ο θεσμός του διευθυντή στην Αγγλία

Το εκπαιδευτικό σύστημα της Αγγλίας, παρουσιάζει σημαντικές διαφορές με αυτό της Ελλάδας, ιδίως στο θέμα του θεσμού του διευθυντή. Η κυριότερη διαφορά η οποία επιδρά και στο θεσμό του διευθυντή, προκύπτει από το γεγονός ότι η οργανωτική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος της Αγγλίας είναι «αποκεντρωτική». Δηλαδή, σημαντικό μέρος της εξουσίας και των ευθυνών κατανέμεται στα χαμηλόβαθμα στελέχη της εκπαίδευσης όπως είναι και ο διευθυντής σχολικής μονάδας.

Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν για το εκπαιδευτικό σύστημα της Αγγλίας (Eurydice, 2009/2010)⁵ για να μπορέσει κάποιος να γίνει διευθυντής σε δημοτικό σχολείο απαραίτητο προσόν (από την 1^η Απριλίου 2004) ήταν η απόκτηση του διπλώματος NPQH (National Professional Qualification for Headship) το οποίο δίδεται από το National College for School Leadership (<http://www.nationalcollege.org.uk>). Σύμφωνα με την εκπαιδευτική νομοθεσία (Eurydice, 2009/2010 : 385), από την 1^η Απριλίου 2009 το δίπλωμα NPQH ήταν προαπαιτούμενο για όποιον ήθελε να πάρει τη θέση του διευθυντή χωρίς αυτό δεν είχε το δικαίωμα να κάνει αίτηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι το συγκεκριμένο κολλέγιο είναι το μόνο από το οποίο μπορεί ο κάθε υποψήφιος διευθυντής να αποκτήσει το δίπλωμα NPQH. Επίσης, πέραν από το δίπλωμα NPQH το National College for School Leadership παρέχει και ορισμένα προγράμματα που σχετίζονται με την σχολική ηγεσία και διοίκηση. Πρόσφατα όμως (8/2/2012), ψηφίστηκε νόμος σύμφωνα με τον οποίο η κατοχή του διπλώματος NPQH δεν αποτελεί προϋπόθεση ώστε κάποιος να μπορεί να κάνει αίτηση και να αναλάβει θέση διευθυντή σε δημοτικό σχολείο (statutory instrument, education n.18, 2012).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό στοιχείο του διευθυντή δημοτικού σχολείου στην Αγγλία, είναι ο τρόπος επιλογής του. Όταν υπάρχει κενή θέση διευθυντή σε κάποιο σχολείο αυτή δημοσιεύεται στον τύπο ή σε ηλεκτρονικά μέσα (πχ www.tes.co.uk δίκτυο για εκπαιδευτικούς) ώστε να προσελκύσει ενδιαφερόμενους σε συνέντευξη. Στη δημοσιευμένη αγγελία για την κενή θέση του διευθυντή αναφέρεται το σχολείο, οι απαιτήσεις του σχολείου αλλά και ο μισθός που προσφέρεται για τη συγκεκριμένη θέση. Οι ενδιαφερόμενοι κάνουν αίτηση στο σχολείο και η επιλογή του διευθυντή γίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο (Governing Body) του σχολείου (αφού ενημερωθούν και οι Τοπικές Εκπαιδευτικές Αρχές - LEA) μετά από συνέντευξη και αφού πρώτα αυτό, εξετάσει όλες τις αιτήσεις των υποψήφιων διευθυντών (Thody et. al, 2007).

⁵ Το Δίκτυο «Ευρυδική» (Eurydice) είναι το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Πληροφόρησης για την Εκπαίδευση. Αποστολή του Δικτύου είναι η μελέτη και παρακολούθηση των εκπαιδευτικών συστημάτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η συλλογή και ηλεκτρονική διαχείριση των πληροφοριών και η διάδοση των αποτελεσμάτων.

Σύμφωνα με τη νομοθεσία (Eurydice, 2009/2010 : 74) η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου (Governing Body) μπορεί να αποτελείται από 9 – 20 άτομα (ανάλογα με το μέγεθος του σχολείου) αλλά πάντα ο αριθμός πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στα εμπλεκόμενα σε αυτό μέλη. Έτσι, το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται συνήθως από:

- Γονείς, οι οποίοι έχουν εκλεγεί από γονείς παιδιών που φοιτούν στο σχολείο.
- Προσωπικό του σχολείου. Συνήθως από το διευθυντή του σχολείου και τουλάχιστον έναν (συνήθως είναι περισσότεροι) εκπαιδευτικό του σχολείου, ο οποίος έχει εκλεγεί από το σύνολο των εκπαιδευτικών του σχολείου⁶.
- Εκπρόσωπους των τοπικών αρχών (πχ δημοτικοί σύμβουλοι).
- Σε εκκλησιαστικά σχολεία υπάρχει εκπρόσωπος της εκκλησίας ώστε να ελέγχει ότι διαφυλάσσεται ο εκκλησιαστικός χαρακτήρας του σχολείου.
- Στο διοικητικό συμβούλιο μπορεί να συμμετέχουν και συνεργαζόμενα μέλη όπως μαθητές του σχολείου, χωρίς όμως να έχουν δικαίωμα ψήφου σε όλα τα θέματα για τα οποία αποφασίζει το Διοικητικό Συμβούλιο.

Αφού επιλεγεί ο διευθυντής συνήθως υπογράφει συμβόλαιο το οποίο έχει διάρκεια 3-5 χρόνια. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο μισθός του διευθυντή δεν είναι σταθερός και ίδιος για όλα τα σχολεία. Κάθε σχολείο ανάλογα το μέγεθος του και την περιοχή στην οποία βρίσκεται ορίζει διαφορετικό ποσό. Όσο μεγαλύτερο είναι το σχολείο τόσο μεγαλύτερος είναι και ο μισθός, ενώ συνήθως προσφέρονται υψηλές αμοιβές για σχολεία τα οποία βρίσκονται σε «κακόφημες» περιοχές. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι ο μισθός του διευθυντή σχολείου στην Αγγλία μπορεί να κυμαίνεται από 25.000£ – 55.000£ ετησίως (στο Παράρτημα της εργασίας παρουσιάζονται αυτούσιες αγγελίες όπως έχουν δημοσιευτεί στο διαδίκτυο). Παρόλο βέβαια τις υψηλές αμοιβές η θέση του διευθυντή είναι απαιτητική και η ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου βρίσκεται κατά κύριο λόγο στον ίδιο.

3.2.1. Καθήκοντα και αρμοδιότητες διευθυντή δημοτικού σχολείου στην Αγγλία

Σύμφωνα με την Αγγλική εκπαιδευτική νομοθεσία (Eurydice, 2009/2010 : 78) ο διευθυντής έχει μια σειρά από καθήκοντα και αρμοδιότητες που ουσιαστικά επιτρέπουν στον ίδιο να έχει

⁶ Όταν πρόκειται για την επιλογή νέου διευθυντή, σε αυτή τη κατηγορία δεν συμμετέχει ο απερχόμενος διευθυντής αλλά μόνο οι εκλεγμένοι από τους συναδέλφους τους εκπαιδευτικοί.

μεγάλη αυτονομία. Έτσι τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή ενός σχολείου της Αγγλίας είναι τα παρακάτω.

Ο διευθυντής οφείλει να:

- i. Καθορίζει τους στόχους του σχολείου: Είναι υπεύθυνος για την διαμόρφωση των γενικών σκοπών και στόχων του σχολείου αλλά και των κατάλληλων πολιτικών που πρέπει να εφαρμοστούν για την επίτευξή τους.
- ii. Είναι υπεύθυνος για την πρόσληψη και την διοίκηση του εκπαιδευτικού προσωπικού: Ο διευθυντής είναι ο ηγέτης του σχολείου ο οποίος διοικεί το προσωπικό του σχολείου. Είναι υπεύθυνος για την πρόσληψη προσωπικού, για την απόλυση αυτού αλλά και για την ανάθεση καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς και όλους τους εργαζόμενους του σχολείου (πχ καθαρίστριες, βιβλιοθηκάρους κτλ). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι για την απόφαση της απόλυσης προσωπικού μπορεί να εμπλέκονται και άλλα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου του σχολείου άλλα η τελική απόφαση είναι αποκλειστικά του διευθυντή.
- iii. Είναι υπεύθυνος για την διατήρηση ομαλών σχέσεων με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις και τις οργανώσεις που εκπροσωπούν τους εκπαιδευτικούς
- iv. Αναλυτικά Προγράμματα: Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τον προσδιορισμό, την οργάνωση και την εφαρμογή ενός κατάλληλου αναλυτικού προγράμματος λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες, τις εμπειρίες, τα ενδιαφέροντα και τις δεξιότητες των μαθητών αλλά και τους διαθέσιμους πόρους του σχολείου. Σε συνεργασία με το Διοικητικό Συμβούλιο του σχολείου πρέπει να διασφαλίσει την εφαρμογή του Εθνικού Αναλυτικού Προγράμματος.
- v. Οργάνωση και Έλεγχος: Θα πρέπει να οργανώνει και να ελέγχει τόσο το χώρο όσο και το προσωπικό του σχολείου.
- vi. Πρότυπα διδασκαλίας και μάθησης: Είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση των προτύπων διδασκαλίας και μάθησης που ακολουθούνται στο σχολείο.
- vii. Καθήκον του διευθυντή είναι η εξέταση και η αξιολόγηση των επιδόσεων, της εκπαίδευσης και της ανταπόκρισης του προσωπικού στα καθήκοντά τους. Θα πρέπει να εξασφαλίζει σ' όλο το προσωπικό του σχολείου, τις ίδιες δυνατότητες και ευκαιρίες επιμόρφωσης ώστε να βελτιωθούν στο έργο τους, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να υποστηρίζει και να ενισχύει τους νέους εκπαιδευτικούς που προσλαμβάνονται στο συγκεκριμένο σχολείο.
- viii. Διαχείριση πληροφοριών: παροχή πληροφοριών σχετικά με το έργο και την απόδοση του προσωπικού που απασχολούνται στο σχολείο.

- ix. Πρόοδος μαθητών: Ο διευθυντής θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η πρόοδος των μαθητών παρακολουθείται και καταγράφεται από τους αρμόδιους εκπαιδευτικούς.
- x. Πειθαρχία: Ο διευθυντής οφείλει να ενθαρρύνει την καλή συμπεριφορά από την πλευρά των μαθητών και να αξιολογεί ότι η συμπεριφορά τους είναι η αποδεκτή. Επίσης, οφείλει να διασφαλίζει την τάξη και την πειθαρχία στο σχολείο καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Επίσης ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την αποβολή μαθητών αν και η τελική απόφασή του πρέπει να εγκριθεί και από το Διοικητικό Συμβούλιο του σχολείου.
- xi. Η προώθηση καλών σχέσεων: Ο διευθυντής οφείλει να προωθή την δημιουργία καλών σχέσεων ανάμεσα στο σχολείο και τους διάφορους φορείς που σχετίζονται με αυτό αλλά και τη δημιουργία καλών σχέσεων και συνεργασίας με άλλα σχολεία. Τέλος, είναι απαραίτητο ο διευθυντής να προάγει τη δημιουργία καλού «κλίματος» ανάμεσα στο σχολείο και τους γονείς των μαθητών.
- xii. Πόροι και εγκαταστάσεις: Υπό την ευθύνη του διευθυντή βρίσκονται ο έλεγχος, η κατανομή και η διαχείριση των οικονομικών και υλικών πόρων του σχολείου. Οι οικονομικοί πόροι συνήθως παρέχονται από τις οικίες τοπικές αρχές οι οποίες έχουν πάρει χρηματικά ποσά για τα σχολεία από την κυβέρνηση αλλά έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν στα σχολεία και χρήματα που προέρχονται από την τοπική φορολογία πχ δημοτικά τέλη (Eurydice, 2009/2010 : 93). Επίσης ο διευθυντής είναι ο αρμόδιος ο οποίος θα κλείσει συμφωνίες (πχ με εταιρία security) για την ασφάλεια και την εποπτεία των σχολικών κτιρίων, των υλικών που βρίσκονται σε αυτά άλλα και για την ασφάλεια του περιβάλλοντος χώρου του σχολείου.
- xiii. Απουσία διευθυντή: Ο διευθυντής είναι αυτός που οφείλει να ορίσει ποιος θα τον αντικαταστήσει σε περίπτωση που ο ίδιος θα απουσιάζει (πχ αναπληρωτής διευθυντής ή κάποιος άλλος από το προσωπικό ο οποίος μπορεί να αναλάβει τα καθήκοντα του διευθυντή)
- xiv. Διδακτικό έργο διευθυντή : Ο διευθυντής δεν έχει διδακτικά καθήκοντα στο σχολείο αλλά μόνο οργανωτικά και διοικητικά. Στο βαθμό που του επιτρέπουν τα διοικητικά του καθήκοντα μπορεί να καλύψει κάποιον εκπαιδευτικό ο οποίος απουσιάζει. Η μόνη περίπτωση όπου ο διευθυντής πρέπει και να ασκεί διδακτικό έργο είναι μόνο αν το σχολείο είναι μικρό σε μέγεθος και σε απομακρυσμένη περιοχή.

Μελετώντας όλα τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι ο διευθυντής στην Αγγλία έχει ένα σημαντικό αριθμό ευθυνών και αρμοδιοτήτων. Αυτό έχει ως θετικό ότι ο διευθυντής έχει την αυτονομία και την ελευθερία να διοικεί και να οργανώνει το σχολείο όπως αυτός νομίζει καλύτερα άλλα ταυτόχρονα έχει το μειονέκτημα ότι είναι υπόλογος για το οτιδήποτε δεν λειτουργεί σωστά στο σχολείο το οποίο διευθύνει. Έτσι, ο διευθυντής στην Αγγλία ασχολείται με σημαντικά, για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, θέματα όπως οικονομικά ζητήματα, απόλυση ή πρόσληψη προσωπικού, τον εμπλουτισμό του εθνικού αναλυτικού προγράμματος, τις μεθόδους διδασκαλίας που θα εφαρμοστούν, την πειθαρχία και θέματα ασφάλειας και διατήρησης των κτιριακών εγκαταστάσεων. Χαρακτηριστικό λοιπόν του αποκεντρωμένου εκπαιδευτικού συστήματος της Αγγλίας είναι ότι δίνει στον διευθυντή απόλυτη ελευθερία στο να λειτουργήσει το σχολείο για το οποίο είναι υπεύθυνος με οποιονδήποτε τρόπο πιστεύει ο ίδιος ότι είναι αποδοτικότερος (Dean, 1995).

3.2.2. Κατάρτιση διευθυντών δημοτικών σχολείων στην Αγγλία

Στη διάρκεια των χρόνων, η κατάρτιση των διευθυντών για τα σχολεία της Αγγλίας έχει τροποποιηθεί. Μέχρι το 1997 η κατάρτιση των διευθυντών ήταν προαιρετική (ΤΤΑ, 1997). Από τότε μέχρι σήμερα έχουν υπάρξει οι εξής παρακάτω αλλαγές:

- *Κατάρτιση έμπειρων διευθυντών:* Το 1998 εισάγεται το πρόγραμμα κατάρτισης για τους εν υπηρεσία διευθυντές (Leadership Programme for Serving Headteachers-LPSH). Το συγκεκριμένο πρόγραμμα προσέφερε ανατροφοδότηση στους ήδη υπηρετούντες διευθυντές, διακρίνονταν σε 5 φάσεις και είχε διάρκεια 8-10 μήνες (Green, 1998· ΤΤΑ, 1998).
- *Κατάρτιση νέων διευθυντών:* Την ίδια περίοδο, η κυβέρνηση δίνει έμφαση στον ρόλο των διευθυντών και έτσι η κατάρτισή τους αποτελεί προτεραιότητα (Rutherford, 1999). Έτσι, την εμφάνισή του κάνει το πρόγραμμα «HEADLAMP». Το συγκεκριμένο πρόγραμμα επιδιώκει την υποστήριξη και την ανάπτυξη διευθυντών οι οποίοι έχουν καταλάβει ήδη θέση διευθυντή αλλά είναι καινούργιοι σε αυτή.
- *Κατάρτιση πριν την ανάληψη θέσης:* Όπως προαναφέρθηκε, από την 1η Απριλίου 2004 μέχρι και τις 8/2/2012 απαραίτητο προσόν για κάθε υποψήφιο διευθυντή ήταν να έχει αποκτήσει το «Εθνικό Πιστοποιητικό Διευθυντή» (NPQH) πριν ακόμη αναλάβει τη θέση του διευθυντή. Σε αντίθετη περίπτωση αν δεν κατείχε τον συγκεκριμένο τίτλο δεν είχε δικαίωμα να διεκδικήσει θέση διευθυντή σε Αγγλικό δημοτικό σχολείο. Πλέον δεν ισχύει το δίπλωμα NPQH ως

προαπαιτούμενο για την θέση του διευθυντή. Σύμφωνα με το NCSL «αν και μπορεί να αναγνωρίζεται η αξία του NPQH από τα μέλη επιλογής του διευθυντή, παρόλα αυτά το σχολείο αποκτά την ελευθερία να ηγηθεί από το άτομο που επιθυμεί» (<http://www.nationalcollege.org.uk>).

3.2.3. Αξιολόγηση του διευθυντή στην Αγγλία

Η αξιολόγηση των διευθυντών γίνεται κάθε 3-5 χρόνια και υπεύθυνοι για την αξιολόγηση είναι οι Τοπικές Εκπαιδευτικές Αρχές (Local Educational Authorities - LEA). Η διάρκεια της αξιολόγησης είναι 3-4 ημέρες. Οι LEA για την καλύτερη δυνατή αξιολόγηση του διευθυντή μπορεί να απευθυνθούν σε εξωτερικό σύμβουλο-αξιολογητή, ο οποίος συνεργάζεται με το OFSTED (Mc Crone et al., 2006). Η αξιολόγηση βασίζεται στο κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που είχαν τεθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο του σχολείου όταν είχε αναλάβει ο διευθυντής που αξιολογείται. Παράλληλα οι LEA αξιολογούνται από το αρμόδιο γραφείο του Υπουργείου Παιδείας και Απασχόλησης (Office For Standards in Education - OFSTED) το οποίο διενεργεί και την αξιολόγηση για τις σχολικές μονάδες τα αποτελέσματα της οποίας δημοσιοποιούνται. Είναι σύνηθες μετά την αξιολόγηση του σχολείου από τους αξιολογητές του υπουργείου (OFSTED inspectors) αν τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά για το σχολείο, ο διευθυντής να παραιτείται.

3.3. Ο ρόλος του School Business Manager

Τη τελευταία δεκαετία έχει εμφανιστεί στα Αγγλικά σχολεία ένα ακόμη διοικητικό στέλεχος αυτό του school business manager (sbm). Σύμφωνα με την ιστοσελίδα του National College for School Leadership (www.nationalcollege.org.uk) 3 στα 10 σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης διαθέτουν στο προσωπικό τους έναν sbm. Στο σύνολο των σχολείων της Αγγλίας, πάντα σύμφωνα με την ιστοσελίδα, τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, απασχολούνται 8000 sbm.

3.3.1. Καθήκοντα και αρμοδιότητες του school business manager

Ο sbm ασχολείται με θέματα ηγεσίας αλλά και με οργανωτικά και διοικητικά θέματα. Ουσιαστικά στηρίζει και παρέχει βοήθεια στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που έχει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας με αποτέλεσμα να βοηθά στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου.

Συνήθως τα καθήκοντα του sbm εστιάζουν γύρω από την διαχείριση των οικονομικών του σχολείου. Παρόλα αυτά μπορεί να είναι υπεύθυνος για :

- Την διαχείριση και την ορθή λειτουργία των κτιριακών εγκαταστάσεων του σχολείου
- Τα ηλεκτρονικά συστήματα πληροφοριών
- Τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων
- Θέματα που σχετίζονται με τους προμηθευτές και την εστίαση του σχολείου
- Το μάρκετινγκ του σχολείου
- Χορηγίες

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο ρόλος του sbm είναι υποστηρικτικός και βοηθητικός απέναντι στον διευθυντή του σχολείου ο οποίος είναι υπεύθυνος για την λήψη αποφάσεων. Ο sbm δεν έχει την αυτονομία να αποφασίζει μόνος του, όπως για παράδειγμα σε θέματα που αφορούν την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου.

3.3.2. Γιατί ένα σχολείο χρειάζεται sbm

Η θέση του διευθυντή σε ένα Αγγλικό σχολείο είναι απαιτητική αφού ο ίδιος πρέπει να ασχοληθεί με ένα σύνολο ποικίλων καθηκόντων ενώ ταυτόχρονα η θέση του είναι επισφαλής αφού για οτιδήποτε δεν λειτουργήσει σωστά στο σχολείο η ευθύνη «βαραίνει» τον ίδιο. Σύμφωνα με το NCSL (www.nationalcollege.org.uk) ο sbm διευκολύνει το διευθυντή στα καθήκοντά του, τον βοηθά στην διαχείριση του προϋπολογισμού του σχολείου όπως επίσης και :

- Απελευθερώνει σχεδόν κατά το 1/3 από το χρόνο του διευθυντή, δίνοντας του έτσι χρόνο να ασχοληθεί με την καθοδήγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και μάθησης.
- Εξοικονομεί σχεδόν 5% από τον προϋπολογισμό του σχολείου (30.000£ κατά μέσο όρο) μέσω της αποτελεσματικότερης διαχείρισης των οικονομικών του σχολείου.
- Βοηθά το σχολείο να μπει σε πιο σταθερή οικονομική βάση μέσω μακροπρόθεσμου οικονομικού προγραμματισμού.
- Μπορεί να αυξήσει τον μέσο προϋπολογισμό των δημοτικών σχολείων κατά 18.000£ (και κατά 56.000£ στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης) μεγιστοποιώντας επιπλέον πηγές εσόδων.

Σχετικά με το θέμα της ηγεσίας, ο ρόλος του sbm μπορεί να είναι ουσιαστικός και να ασκεί ηγεσία αναλαμβάνοντας την εποπτεία του σχολείου κυρίως όταν ο διευθυντής και ο αναπληρωτής διευθυντής απουσιάζουν.

3.3.3. Κατάρτιση school business manager

Για να μπορέσει κάποιος ενδιαφερόμενος να αποκτήσει το τίτλο του sbm θα πρέπει να παρακολουθήσει το αντίστοιχο πρόγραμμα σπουδών που προσφέρει μόνο το NCSL. Το συγκεκριμένο Κολλέγιο προσφέρει εκπαίδευση για τον συγκεκριμένο τίτλο σε διάφορα επίπεδα. Έτσι, τα προσφερόμενα προγράμματα διαφοροποιούνται αν κάποιος έχει προηγούμενη εμπειρία (εργασία ως sbm) ή δεν έχει εργαστεί ξανά. Οπότε και υπάρχουν τα εξής παρακάτω προγράμματα:

- Certificate of School Business Management: Γι' αυτούς που έρχονται πρώτη φορά σε επαφή με το χώρο. Διάρκεια 9-18 μήνες ανάλογα την πορεία του κάθε υποψήφιου. Κόστος : 2.000£
- Diploma of School Business Management: Για υποψήφιους που έχουν εμπειρία ως sbm. Διάρκεια 12-15 μήνες, ανάλογα με την προσωπική επίδοση του κάθε υποψήφιου και το στυλ μάθησης. Κόστος: 2.400£
- Advanced Diploma of School Business Management: Το ανώτερο επίπεδο για υποψήφιους που έχουν εμπειρία ως sbm. Διάρκεια περίπου 12 μήνες ανάλογα την προσωπική επίδοση του κάθε υποψηφίου και το στυλ μάθησης. Κόστος: 3.500£

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένας sbm κατέχοντας το advanced δίπλωμα έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να προσληφθεί από κάποιο σχολείο ώστε να εργαστεί σε αυτό. Βέβαια, για να μπορέσει να εργαστεί κάποιος ως sbm σε κάποιο σχολείο της Αγγλίας, δεν απαιτείται μόνο το δίπλωμα του sbm από το NCSL αλλά επιπλέον προσόντα (τυπικά και μη).

Αυτά είναι:

- Certificate of School Business Management ή Diploma of School Business Management ή Advanced Diploma of School Business Management.
- Κάποιο επιπλέον πτυχίο (bachelor degree)

- Πιστοποίηση λογιστικών που προσφέρεται από το Ινστιτούτο Δημόσιων Οικονομικών και Λογιστικής (CIPFA) ή Ινστιτούτο Διοικητικών Λογιστών (CIMA) ή Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (ACA)⁷.
- Επαγγελματικά προσόντα σε επίπεδο ανθρώπινων πόρων (Human Resource Management).

Επιπρόσθετα, για να μπορέσει να διεκδικήσει με αξιώσεις μια θέση sbm, ο υποψήφιος sbm θα πρέπει να έχει εμπειρία στη/ν :

- Διαχείριση οικονομικών
- Διαχείριση υγείας και ασφάλειας προσωπικού
- Διαχείριση και έλεγχο κτιριακών εγκαταστάσεων
- Εξεύρεση πρόσθετων πόρων
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ηγεσία
- Χρήση νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα εμπειρία σε λογισμικά που σχετίζονται με την διοίκηση σχολείων.

Τέλος ο sbm θα πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες όπως στρατηγική σκέψη, δυνατότητα λήψης αποφάσεων, ηγετικές και οργανωτικές ικανότητες αλλά και να διακατέχεται από πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας.

Πλέον στην Αγγλία ο ρόλος του sbm είναι αρκετά διαδεδομένος, ιδιαίτερα στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (9 στα 10 διαθέτουν sbm) όπως επίσης υπάρχει και πανεθνικός σύλλογος των sbm (www.nasbm.co.uk) όπου μετέχουν οι περισσότεροι sbm της Αγγλίας. Ο συγκεκριμένος σύλλογος διοργανώνει συνέδρια, επιπλέον εκπαίδευση αλλά και ανακοινώνει θέσεις εργασίας. Στο παράρτημα παρουσιάζονται αγγελίες από το διαδίκτυο όπου δημοτικά σχολεία της Αγγλίας, ζητούν να προσλάβουν sbm.

⁷ CIPFA: Chartered Institute of Public Finance and Accountancy
 CIMA : Chartered Institute of Management Accountants
 ACA : Institute of Chartered Accountants

4. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκε ο θεσμός του διευθυντή όπως αυτός ισχύει σήμερα στην Αγγλία. Συγκρίνοντας το θεσμό του διευθυντή στην Ελλάδα και αυτό του διευθυντή στην Αγγλία παρατηρούμε ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές σε διάφορους τομείς. Παρακάτω παρουσιάζεται η σύγκριση σε καθένα από τους επιμέρους τομείς.

4.1. Αξιολόγηση

Ο διευθυντής δημοτικού σχολείου στην Αγγλία αξιολογείται από τις τοπικές εκπαιδευτικές αρχές (LEA) και από εξωτερικούς αξιολογητές (που μπορεί να τους ζητήσουν οι LEA). Ταυτόχρονα αν το σχολείο δεν είναι αποτελεσματικό και δεν πετύχει στην αξιολόγηση του OSTED, όπως προαναφέρθηκε, αυτή αποτελεί έμμεση αξιολόγηση για τον διευθυντή που συνήθως μετά από κακή αξιολόγηση του σχολείου του, παραιτείται.

Αντίθετα με τον διευθυντή της Αγγλίας, ο Έλληνας διευθυντής δημοτικού σχολείου, μέχρι σήμερα δεν δεχόταν τυπική αξιολόγηση. Άτυπα όμως η αξιολόγηση προερχόταν από τον προϊστάμενο του οικείου γραφείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Παρόλα αυτά με τροπολογία του νόμου 4024/2011, η οποία κατατέθηκε (30/3/2012), και αφορά την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, πρόκειται να κατατεθεί Προεδρικό Διάταγμα εντός τεσσάρων μηνών από τους αρμόδιους υπουργούς για το συγκεκριμένο θέμα. Σύμφωνα με δημοσίευμα της εφημερίδας «Ημερησία» (Καλημέρη, 2012) στο προσχέδιο του Π.Δ οι διευθυντές θα αξιολογούνται επίσημα από τον προϊστάμενο του οικείου γραφείου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ή από τον διευθυντή εκπαίδευσης (στην περίπτωση που δεν λειτουργεί γραφείο) και τον οικείο Σχολικό Σύμβουλο. Η αξιολόγηση αυτή, όταν εφαρμοστεί θα γίνεται με ατομικές εκθέσεις. Προς το παρόν δεν αναφέρονται στην τροπολογία τυχόν κυρώσεις που θα έχει ο διευθυντής στη περίπτωση που έχει χαμηλή αξιολόγηση όπως και τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογηθεί αλλά και ποιοι είναι οι μετρήσιμοι στόχοι που θα πρέπει να επιτύχει για να μπορέσει να έχει υψηλή επίδοση και κατ' επέκταση θετική αξιολόγηση.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με πιο νεότερο δημοσίευμα της εφημερίδας ημερησία, με δηλώσεις του υπουργού του ΥΠΔΒΜΘ, «παγώνει» το προσχέδιο Π.Δ για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και των στελεχών εκπαίδευσης (Καλημέρη, 2012).

4.2. Λήψη Αποφάσεων

Ο διευθυντής σε ένα ελληνικό δημοτικό σχολείο δεν έχει την αυτονομία και την ελευθερία που έχει ένας διευθυντής σε ένα Αγγλικό σχολείο, ώστε να λαμβάνει ουσιαστικές αποφάσεις (σε θέματα τα οποία αναφέρθηκαν στο κεφ. 3.2.1) οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αποτελεσματικότερη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Γι' αυτό και ο διευθυντής στο Ελληνικό σχολείο ουσιαστικά περιορίζεται στη διαχείριση, και όχι στη διοίκηση, του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και των υλικών πόρων του σχολείου.

4.3. Χρηματοδότηση – Διαχείριση Προϋπολογισμού

Μια ομοιότητα που παρουσιάζεται ανάμεσα στους δύο διευθυντές (Αγγλία – Ελλάδα) είναι ότι οι πόροι οι οποίοι προσφέρονται στο δημοτικό σχολείο ουσιαστικά προέρχονται τόσο στην Αγγλία όσο και στην Ελλάδα από το κράτος. Στην Ελλάδα, το κράτος παραχωρεί χρήματα στους τοπικούς ΟΤΑ οι οποίοι με τη σειρά τους τα διαθέτουν στο σχολείο. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και στην Αγγλία, όπου από την κυβέρνηση δίνονται χρήματα στις επιμέρους LEA οι οποίες μοιράζουν τα χρήματα αυτά στα σχολεία της περιοχής τους.

Παρόλα αυτά παρουσιάζεται διαφορά στο μέγεθος του προϋπολογισμού στις δύο περιπτώσεις (Αγγλία - Ελλάδα). Σε ένα σχολείο της Αγγλίας ο διευθυντής διαχειρίζεται μεγαλύτερα ποσά σε σχέση με ένα διευθυντή ελληνικού δημοτικού σχολείου, αφού ο πρώτος στον προϋπολογισμό του σχολείου, συμπεριλαμβάνει και τους μισθούς με τους οποίους θα αμείβει όλο το προσωπικό του σχολείου (διδασκτικό και μη).

Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα στον διευθυντή του σχολείου, να προσελκύσει επιπλέον πηγές πόρων συνήθως από την τοπική κοινωνία. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι συνήθως με τη διαχείριση των οικονομικών και τον προϋπολογισμό ασχολείται ο sbm ο οποίος, όπως προαναφέρθηκε, μπορεί να εξοικονομήσει 5% από τον προϋπολογισμό του σχολείου που αντιστοιχεί κατά μέσο όρο σε 30.000£. Οπότε, αντιλαμβάνεται κανείς ότι τα χρήματα που διαχειρίζεται ένας διευθυντής ή ο sbm (έχοντας πάντα την ευθύνη ο διευθυντής), ξεπερνούν τις 500.000 £ ετησίως.

Αντίθετα, ο έλληνας διευθυντής δημοτικού σχολείου σε ένα σχολείο αντίστοιχης δυναμικότητας, περίπου 300 μαθητές, συνήθως διαχειρίζεται ένα ποσό της τάξης των 12.000€ με 17.000€. Τα χρήματα αυτά δίδονται για την κάλυψη κυρίως πάγιων αναγκών του σχολείου όπως θέρμανση, λογαριασμούς ΔΕΗ, ΟΤΕ, αναλώσιμα σχολείου κτλ.

4.4. Επιλογή προσωπικού

Μια σημαντική διαφορά ανάμεσα στον διευθυντή που υπηρετεί σε ένα δημοτικό σχολείο της Ελλάδας συγκριτικά με εκείνον στην Αγγλία, είναι η δυνατότητα επιλογής προσωπικού. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι με την έννοια «προσωπικό» εννοούνται όλοι αυτοί που απασχολούνται στο σχολείο πχ καθαρίστριες, κηπουροί, μάγειρες και όχι μόνο οι εκπαιδευτικοί.

Ο διευθυντής στην Αγγλία, όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς, οφείλει ο ίδιος να αποφασίσει ποιους εκπαιδευτικούς θα προσλάβει και ποιους θα απολύσει. Γι' αυτό βέβαια και η επιτυχία του σχολείου κατά την αξιολόγηση επιβαρύνει και τον ίδιο σημαντικά αφού αυτός έχει επιλέξει το προσωπικό το οποίο θα απασχολεί στο σχολείο το οποίο ο ίδιος διοικεί. Πέραν από τους εκπαιδευτικούς έχει την ευθύνη για την πρόσληψη ή απόλυση όλου το υπόλοιπου προσωπικού του σχολείου. Αυτοί μπορεί να είναι γραμματείς, καθαρίστριες, μάγειρες για το γεύμα του σχολείου κτλ.

Αντίθετα, ο διευθυντής σε ένα Ελληνικό σχολείο δεν έχει την δυνατότητα να επιλέξει τους εκπαιδευτικούς που θέλει ο ίδιος να καλύψουν τις ανάγκες του σχολείου του και φυσικά επ' ουδενί δεν μπορεί να απολύσει κάποιον εκπαιδευτικό (άρθρο 103, παρ.4 του Συντάγματος)⁸. Όσον αφορά το εκπαιδευτικό προσωπικό ο διευθυντής γνωρίζει εξ αρχής με ποιους εκπαιδευτικούς θα πρέπει να συνεργαστεί αφού κάποιον από αυτούς, οι οποίοι έχουν «οργανική θέση» στο συγκεκριμένο σχολείο, μπορεί να βρίσκονται πολλά χρόνια σε αυτό πριν από την ανάληψη θέσης από τον διευθυντή. Έτσι λοιπόν, οι εκπαιδευτικοί οι οποίοι διαθέτουν «οργανική θέση» στο συγκεκριμένο σχολείο δεν μπορεί να μετακινηθούν σε άλλο (εκτός αν το ζητήσουν οι ίδιοι με αίτημα απόσπασης ή μετάθεσης) οπότε και ο διευθυντής υποχρεούται να καλύψει τις ανάγκες του σχολείου με τους ήδη υπάρχοντες.

Στη περίπτωση που υπάρχει έλλειψη εκπαιδευτικών και το σχολείο δεν μπορεί να λειτουργήσει λόγω έλλειψης προσωπικού ο διευθυντής δηλώνει τα «κενά» από πλευράς εκπαιδευτικών στο αντίστοιχο Γραφείο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και αυτό θα τοποθετήσει αναπληρωτές εκπαιδευτικούς, οι οποίοι δεν είναι μόνιμοι αλλά με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου (ν.1566/85, άρθρο 17, παρ.1)⁹. Σε ποιο σχολείο θα πάει ο καθένας αποφασίζεται από το οικείο ΠΥΣΠΕ και το κυριότερο κριτήριο για την τοποθέτηση αναπληρωτών στα δημοτικά

⁸ Σύμφωνα με το άρθρο 103, παρ.4 του Συντάγματος: «Οι δημόσιοι υπάλληλοι που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι, εφόσον αυτές οι θέσεις υπάρχουν».

⁹ Σύμφωνα με το άρθρο 17, παρ.1 του Ν.1566/85: «Αν για οποιαδήποτε αιτία απουσιάζουν από σχολικές μονάδες, Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εκπαιδευτικοί ή δημιουργηθούν έκτατα λειτουργικά κενά κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους, προσλαμβάνονται, με αίτησή τους, προσωρινοί αναπληρωτές εκπαιδευτικοί, με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου».

σχολεία είναι το κατά πόσο επείγουσα είναι η ανάγκη του κάθε σχολείου για την κάλυψη του κενού από αναπληρωτή εκπαιδευτικό.

Όλη αυτή η διαδικασία έχει ως αποτέλεσμα, ο διευθυντής στο ελληνικό δημοτικό σχολείο να μην έχει την διακριτική ευχέρεια να μπορεί να επιλέξει ο ίδιος τους εκπαιδευτικούς που θα ήταν οι καταλληλότεροι για τις ανάγκες της εκάστοτε σχολικής μονάδας. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να διαχειριστεί το υπάρχων ανθρώπινο δυναμικό με το βέλτιστο τρόπο με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

4.5. Κατάρτιση διευθυντή

Στην Αγγλία για να μπορέσει κάποιος να διεκδικήσει θέση διευθυντή σε ένα σχολείο θα έπρεπε απαραίτητα μέχρι πριν από μερικούς μήνες (8/2/2012) να κατέχει το δίπλωμα NPQH το οποίο προσφέρεται από το National College for School Leadership. Το δίπλωμα αυτό βοηθά τον υποψήφιο διευθυντή στο μελλοντικό έργο του αφού του παρέχει γνώσεις και εκπαιδεύεται σε θέματα οργάνωσης, διοίκησης και ηγεσίας. Οπότε, ο διευθυντής έχει κατά ένα μέρος εκπαιδευτεί σε θέματα διοικητικά και οργανωτικά ώστε να μπορεί να ασκεί το έργο του με αποτελεσματικότητα.

Αντίθετα, ο διευθυντής σε ένα δημοτικό σχολείο στην Ελλάδα, ούτε έχει την κατάρτιση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης, ούτε προβλέπεται από κάποιο νόμο ότι θα πρέπει να εκπαιδευτεί σε θέματα διοικητικά και οργανωτικά ώστε να μπορεί να ασκήσει τα διοικητικά του καθήκοντα ως διευθυντής. Γι' αυτό και στα κριτήρια επιλογής διευθυντών (αναφέρθηκαν στο κεφ. 1) δεν δίνεται έμφαση στην κατάρτιση του διευθυντή σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης, παρόλο που το μεγαλύτερο κομμάτι του ρόλου του σχετίζεται με την οργάνωση και την διοίκηση της σχολικής μονάδας που υπηρετεί.

4.6. Οι «συνεργάτες» του διευθυντή

Σε ένα αγγλικό σχολείο ο διευθυντής διαθέτει ως συνεργάτες του:

- Τον αναπληρωτή διευθυντή (deputy head-teacher)
- Τον ή τους υποδιευθυντές (assistant head-teacher)
- Μπορεί να απασχολείται στο σχολείο και School Business Manager (sbm)

Ανάλογα με το μέγεθος του σχολείου μπορεί να υπάρχουν περισσότεροι από έναν υποδιευθυντές που σε καθέναν από αυτούς ο διευθυντής αναθέτει συγκεκριμένα καθήκοντα, ενώ ταυτόχρονα οφείλουν να διδάσκουν σε τάξη για ένα μικρό αριθμό διδακτικών ωρών (Peck & Ramsey, 1998). Ο αναπληρωτής διευθυντής είναι αυτός ο οποίος αναλαμβάνει την

οργάνωση και την διοίκηση του σχολείου, όταν ο διευθυντής απουσιάζει. Όταν ο διευθυντής είναι παρών τότε ο αναπληρωτής διευθυντής ασκεί διδακτικά καθήκοντα με μειωμένο όμως ωράριο σε σχέση με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς ώστε να μπορεί να ασκεί και διοικητικά καθήκοντα ως συνεργάτης του διευθυντή. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι τρεις κατηγορίες συνεργατών του διευθυντή συμπεριλαμβανομένου και του ιδίου αποτελούν την λεγόμενη Senior Management Team (SMT) του σχολείου (Peck & Ramsey, 1998).

Στην Ελλάδα δεν υφίσταται ο θεσμός του αναπληρωτή διευθυντή ή δυνατότητα πρόσληψης από το σχολείο ενός sbm (αφού ούτως ή άλλως δεν υφίσταται ως «επιστημονική ειδικότητα» στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ο sbm). Ως μόνος συνεργάτης στο διοικητικό έργο του διευθυντή, θεωρείται ο υποδιευθυντής. Επίσης, ο υποδιευθυντής αναπληρώνει τον διευθυντή όταν αυτός απουσιάζει. Παρόλο την ύπαρξη του θεσμού του υποδιευθυντή στα Ελληνικά δημοτικά σχολεία χαρακτηριστικά παραμένουν η ασάφεια του ρόλου του, η έμφαση στην αρχαιότητα για την επιλογή του αλλά και η έλλειψη διοικητικής κατάρτισης (Σαίτης, 2005¹).

4.7. Θέση διευθυντή, προϋπηρεσία και διδακτικά καθήκοντα

Μια άλλη σημαντική διαφορά ανάμεσα στους διευθυντές δημοτικών σχολείων των δύο χωρών που παρουσιάζονται, σχετίζεται με την προϋπηρεσία και τα διδακτικά καθήκοντα του διευθυντή.

Στην Αγγλία στα δημοτικά σχολεία ο διευθυντής είναι απαλλαγμένος από διδακτικά καθήκοντα ώστε να μπορεί να «εστιάσει» στην οργάνωση και τη διοίκηση τη σχολικής μονάδας (εκτός από πολύ μικρά σχολεία όπου ο διευθυντής οφείλει να διδάσκει περιορισμένο αριθμό ωρών). Επίσης, για να μπορέσει κάποιος να διεκδικήσει θέση διευθυντή δεν απαιτείται να έχει διδακτική προϋπηρεσία.

Στην Ελλάδα ο διευθυντής οφείλει σύμφωνα με την νομοθεσία να διδάσκει συγκεκριμένο αριθμό ωρών (ΦΕΚ 160 Λ, ν.2517/97 άρθρο 9) ενώ ταυτόχρονα να ασκεί και το διοικητικό του έργο. Ο παρακάτω πίνακας αναφέρει τις διδακτικές ώρες του διευθυντή δημοτικού σχολείου ανάλογα με την «οργανικότητα» του σχολείου.

<i>«Οργανικότητα» Σχολείου</i>	<i>Υποχρεωτικό Διδακτικό Ωράριο Διευθυντή</i>
4θέσια & 5θέσια δημοτικά	20 διδακτικές ώρες
6θέσια έως 9θέσια δημοτικά	12 διδακτικές ώρες

10θέσια και 11θέσια δημοτικά	10 διδακτικές ώρες
12θέσια δημοτικά	8 διδακτικές ώρες

Πίνακας 2: Διδακτικό ωράριο διευθυντή (Πηγή: ν.2517/97)

Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία το διδακτικό του ωράριο είναι μειωμένο σε σχέση με τους άλλους εκπαιδευτικούς ώστε να μπορεί να αφιερώσει τις υπόλοιπες ώρες στην οργάνωση και την διοίκηση του σχολείου. Σχετικά με την προϋπηρεσία όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 1 απαραίτητη προϋπόθεση για ένα υποψήφιο διευθυντή σε ελληνικό δημοτικό σχολείο είναι η 8ετής προϋπηρεσία με 5ετής διδακτική εμπειρία σε τάξη.

4.8. Επιλογή διευθυντή

Σημαντικές είναι και οι διαφορές με την Αγγλία σχετικά με την επιλογή του διευθυντή σε ένα δημοτικό σχολείο σήμερα. Σύμφωνα με το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, στην Ελλάδα:

- Δεν δημοσιεύεται η θέση του διευθυντή για ένα σχολείο στον τύπο ή στο διαδίκτυο ως θέση εργασίας.
- Δεν επιλέγεται ο διευθυντής από το διοικητικό συμβούλιο του σχολείου (Governing Body) ενημερώνοντας τις τοπικές εκπαιδευτικές αρχές (LEA)
- Ο διευθυντής δεν κάνει αίτηση σε συγκεκριμένο σχολείο και μετά ακολουθεί συνέντευξη.
- Αν επιλεγεί δεν υπογράφει συμβόλαιο (3-5χρόνια) με συγκεκριμένες αμοιβές.

Η επιλογή των διευθυντών στην Ελλάδα ακολουθεί μια τελείως διαφορετική διαδικασία. Πραγματοποιείται από τα οικεία ΠΥΣΠΕ τα οποία συνυπολογίζουν τα τυπικά προσόντα του υποψήφιου και την συνολική εικόνα του υποψήφιου διευθυντή αφού τον καλέσουν σε συνέντευξη (ν.3848/2010). Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία των συνεντεύξεων των διευθυντών ανακοινώνονται τα συνολικά μόρια που έχει ο κάθε υποψήφιος διευθυντής. Στη συνέχεια ο κάθε υποψήφιος διευθυντής συμπληρώνει δήλωση προτίμησης σχολείων που επιθυμεί να υπηρετήσει ως διευθυντής. Η τελική τοποθέτηση των διευθυντών γίνεται με βάση την σειρά προτίμησης που έχει δηλώσει ο κάθε υποψήφιος και το ύψος των μορίων που

έχει. Οπότε, όσο περισσότερα μόρια έχει ένας υποψήφιος διευθυντής, τόσο ευκολότερο είναι να τοποθετηθεί ως διευθυντής σε σχολείο της επιλογής του. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται κάθε τέσσερα χρόνια (ν.3848/2010, άρθρο 25).

4.9. Αμοιβή διευθυντή

Όπως προαναφέρθηκε ο διευθυντής σε ένα Αγγλικό δημοτικό σχολείο, αμείβεται με συγκεκριμένη ετήσια αμοιβή, την οποία γνωρίζει εξ' αρχής πριν αναλάβει την θέση. Η αμοιβή ανακοινώνεται στην δημοσιευμένη αγγελία για την πλήρωση της θέσης του διευθυντή. Συνήθως κυμαίνεται από 35.000£ έως 50.000£ περίπου αν και μπορεί να υπερβαίνει το ποσό των 50.000£ καθώς ο μισθός εξαρτάται και από το μέγεθος του σχολείου (αριθμός μαθητών) αλλά και την περιοχή στην οποία βρίσκεται το σχολείο (σχολεία σε «κακόφημες» περιοχές αμείβουν περισσότερο τους διευθυντές). Σύμφωνα με δημοσίευμα της «Dailymail» υπάρχουν και διευθυντές σε όλες τις βαθμίδες που αμείβονται άνω των 100.000£ (Loveys, 2011).

Αντίθετα, ο διευθυντής ενός δημοτικού σχολείου αμείβεται με το βασικό μισθό, το ύψος του οποίου εξαρτάται από το μισθολογικό κλιμάκιο (ν.4024/2011, άρθρο 12) το οποίο είναι συνδεδεμένο με τα χρόνια υπηρεσίας) συν το «επίδομα θέσης ευθύνης διευθυντή δημοτικού σχολείου» το οποίο είναι της τάξης των 250ευρώ για 4θέσια σχολεία και άνω και 300 ευρώ εφόσον τα σχολεία διαθέτουν εννιά τμήματα (ν.4024/2011, άρθρο 18, παρ.1, ιβ).

5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟ ΘΕΣΜΟ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 Εφαρμογή της λειτουργίας του Προγραμματισμού (Planning)

Ο προγραμματισμός (planning) αποτελεί μια από τις λειτουργίες του μάνατζμεντ, μέσω του οποίου καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης αλλά και οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα μπορέσουν οι στόχοι αυτοί να επιτευχθούν (Daft & Marcic, 2011). Πιο απλά ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τη διαδικασία διατύπωσης του σκοπού του οργανισμού και των μέσων επίτευξής του (DeGeus, 1988).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) ο προγραμματισμός (planning) διακρίνεται:

- ❖ Στο στρατηγικό προγραμματισμό: η οργάνωση διαμορφώνει την αποστολή της, το όραμά της, τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές της.
- ❖ Στον τακτικό ή λειτουργικό προγραμματισμό: Αποσαφηνίζονται ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά οι ενέργειες που θα χρησιμοποιηθούν ώστε να επιτευχθούν μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι.

Ο προγραμματισμός μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμος (<5έτη) αλλά και μακροπρόθεσμος (>5 έτη). Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός ουσιαστικά ταυτίζεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό αφού και οι δύο διαδικασίες αξιολογούν το που βρίσκεται ο οργανισμός και που επιθυμεί να βρίσκεται στο μέλλον (Gale, 2009).

Σύμφωνα με τους Montana & Charnov (2000) ο προγραμματισμός περιλαμβάνει:

- Την επιλογή των στόχων
- Την αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών
- Την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ώστε να επιτευχθούν οι αρχικοί στόχοι.

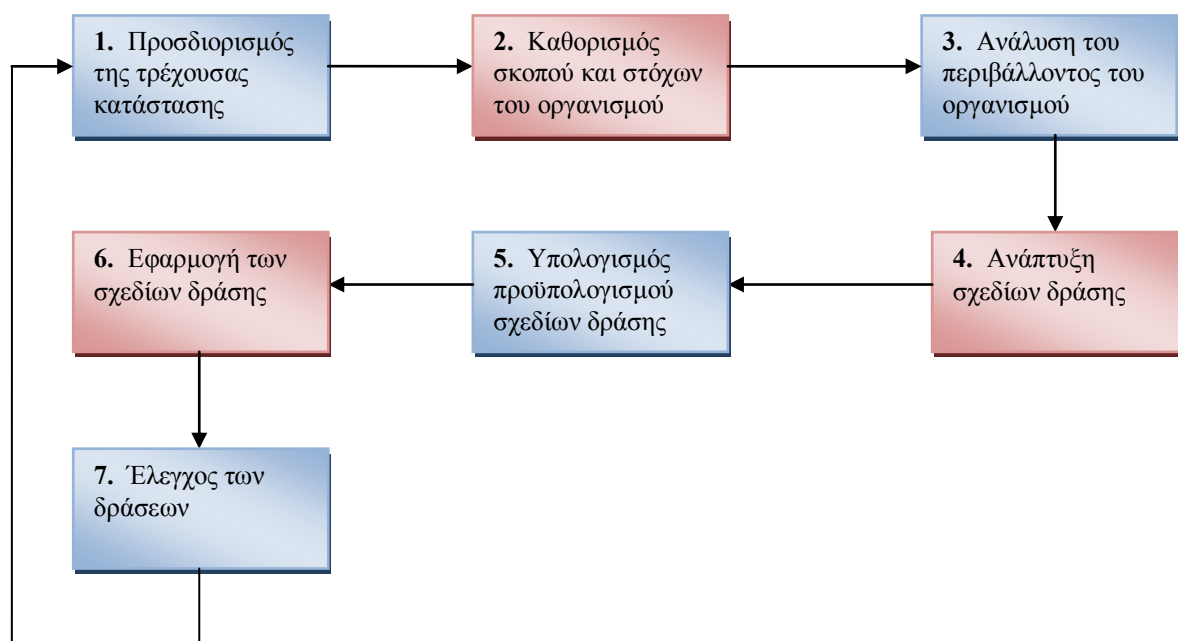
Θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν θα πρέπει να συγχέεται ο προγραμματισμός (planning) με τον καθημερινό σχεδιασμό (scheduling). Ο μεν πρώτος αφορά μια οπτική στο μέλλον και θέτει τα αναμενόμενα χρονοδιαγράμματα, ενώ ο καθημερινός σχεδιασμός (scheduling) εστιάζει στις καθημερινές δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν στον οργανισμό (Gale, 2009).

Η διαδικασία κατά την οποία ο μάνατζερ σε μια επιχείρηση θέτει στόχους και προγραμματίζει ενέργειες, βοηθά την επιχείρηση ή τον οργανισμό να κινηθεί προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση με αποτελεσματικό άλλα και αποδοτικό τρόπο (Gale, 2009). Με τον ίδιο τρόπο θα μπορούσε ο εκπαιδευτικός να εισάγει την συγκεκριμένη λειτουργία του μάνατζμεντ στην καθημερινότητα του.

Θεωρώντας την λειτουργία του προγραμματισμού ως μια συστηματική διαδικασία για την εφαρμογή του, ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα όπως φαίνονται στην συνέχεια και στο σχήμα 3 (Dubrin, 2012):

1. Προσδιορισμός της τρέχουσας κατάστασης (θέση που βρίσκεται σήμερα ο οργανισμός)
2. Καθορισμός σκοπού και στόχων του οργανισμού
3. Ανάλυση του περιβάλλοντος λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και τα εμπόδια πάντα σκεφτόμενοι την επίτευξη των στόχων
4. Ανάπτυξη σχεδίων δράσης ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι

5. Υπολογισμός προϋπολογισμού σχεδίων δράσης
6. Εφαρμογή των σχεδίων δράσης
7. Έλεγχος των δράσεων



Σχήμα 3: Η διαδικασία του Προγραμματισμού (Πηγή: Dubrin, 2012)

Έτσι λοιπόν ένας διευθυντής σχολείου θα μπορούσε να ακολουθήσει τα παραπάνω βήματα της λειτουργίας του προγραμματισμού σε διάφορα θέματα τα οποία σχετίζονται με το σχολείο στο οποίο είναι επικεφαλής. Η εφαρμογή της λειτουργίας του προγραμματισμού θα μπορούσε να οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου.

Σκοπός ενός δημοτικού σχολείου είναι η παροχή της καλύτερης δυνατής εκπαίδευσης στους μαθητές. Παρακάτω προτείνεται ένα παράδειγμα λειτουργικού προγραμματισμού σε ένα ελληνικό δημοτικό σχολείο για την επίτευξη ενός στόχου ο οποίος θα βοηθούσε το εκπαιδευτικό προσωπικό να αποδώσει καλύτερα στο έργο του, παρέχοντάς του καλύτερες συνθήκες εργασίας.

Χρησιμοποιώντας το διαθέσιμο κεφάλαιο του σχολείου ο διευθυντής θα μπορούσε να εφαρμόσει την λειτουργία του προγραμματισμού ακολουθώντας τα βήματα του Dubrin (2012) που προαναφέρθηκαν, με στόχο να δημιουργήσει μια αίθουσα που θα εξυπηρετεί για τις συνελεύσεις του συλλόγου διδασκόντων.

ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ
<i>Προσδιορισμός της τρέχουσας κατάστασης (θέση που βρίσκεται σήμερα ο οργανισμός)</i>	Ποιο είναι το τρέχων κεφάλαιο του σχολείου; Υπάρχουν ανειλημμένες οικονομικές υποχρεώσεις;
<i>Καθορισμός σκοπού και στόχων του οργανισμού</i>	Σκοπός: Βελτίωση του χώρου εργασίας των εκπαιδευτικών. Στόχος: Διαμόρφωση και πλήρης εξοπλισμός αίθουσας η οποία θα εξυπηρετεί για την πραγματοποίηση των συνελεύσεων του συλλόγου διδασκόντων.
<i>Ανάλυση του περιβάλλοντος λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες και τα εμπόδια πάντα σκεφτόμενοι την επίτευξη των στόχων</i>	Υπάρχει διαθέσιμη αίθουσα που θα διαμορφωθεί; Υπάρχει διάθεση από τους εκπαιδευτικούς να βοηθήσουν στην επίτευξη της συγκεκριμένης ιδέας; Πόσος χρόνος θα χρειαστεί; Τι ποσό θα μπορέσει να διατεθεί από το διαθέσιμο σχολικό κεφάλαιο ώστε να μην επηρεαστεί η κάλυψη των πάγιων εξόδων του σχολείου; Θα επηρεαστεί η εκπαιδευτική διαδικασία;(πχ θόρυβος-φασαρία εργασιών, απασχόληση εκπ/κων) Ποιος είναι ακριβώς ο εξοπλισμός που θα χρειαστεί;
<i>Ανάπτυξη σχεδίων δράσης ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι</i>	Καθαρισμός μιας αχρησιμοποίητης αίθουσας που λειτουργεί ως αποθήκη. Συλλογή χρήσιμων αντικειμένων και μεταφορά τους σε άλλη αίθουσα. Βάνιμο της αίθουσας, διακόσμηση, απαραίτητα έπιπλα, ηλεκτρονικές συσκευές πλήρης εξοπλισμός της. Δημιουργία ομάδας εκπαιδευτικών που θέλουν να συμμετέχουν στην εφαρμογή των σχεδίων δράσης. Ομαδοποίηση εκπαιδευτικών διαθέσιμων για την επίτευξη του έργου (υποθέτουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος του συλλόγου διδασκόντων θα είναι διαθέσιμο)
<i>Υπολογισμός προϋπολογισμού σχεδίων δράσης</i>	Πόσο θα κοστίσουν όλες οι παραπάνω ενέργειες; Αν οι παραπάνω ενέργειες δεν καλύπτονται από το διαθέσιμο κεφάλαιο του σχολείου μπορεί να μειωθούν τα έξοδα ενός σχεδίου δράσης;

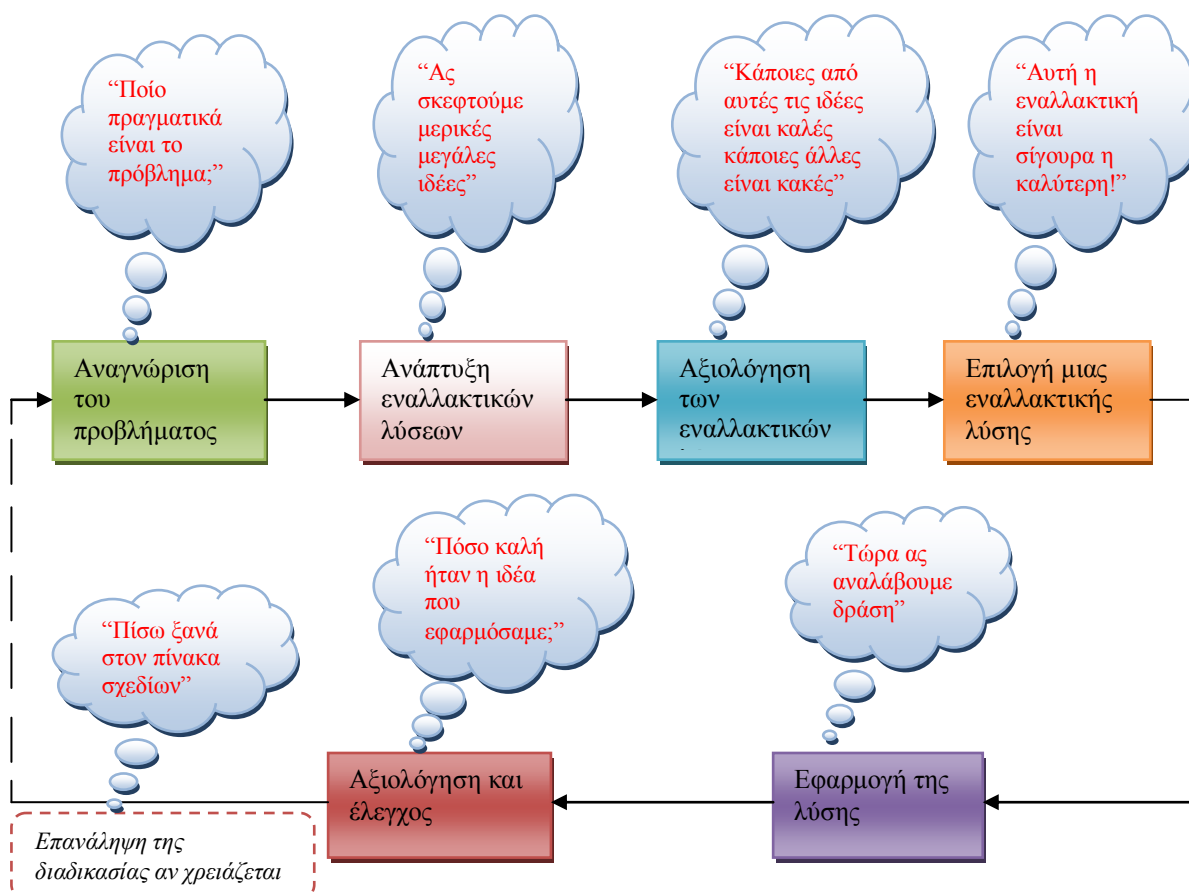
Εφαρμογή των σχεδίων δράσης	Εφαρμόζουμε τα σχέδια που κάναμε παραπάνω
Έλεγχος των δράσεων	Λειτουργούν όλα σύμφωνα με τον προγραμματισμό ή θα πρέπει να γίνουν διορθωτικές δράσεις;

Πίνακας 3: Εφαρμογή της λειτουργίας του Προγραμματισμού σε ελληνικό δημοτικό σχολείο

5.1.1 Λήψη Αποφάσεων

Κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού ο μάνατζερ θα πρέπει να επιλέξει τα σχέδια δράσης τα οποία θα εφαρμόσει για να μπορέσει να πετύχει τους στόχους του ο οργανισμός. Οι πιθανές ενέργειες που θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα, συνήθως είναι περισσότερες από μία. Θα πρέπει λοιπόν ο μάνατζερ (είτε ο ίδιος είτε σε συνεργασία με τα διοικητικά στελέχη) να αποφασίσει ανάμεσα στις εναλλακτικές που του προσφέρονται, ποια θεωρεί την ιδανική λύση ώστε η εφαρμογή της να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετίζεται άμεσα με την επιτυχή πορεία ενός οργανισμού αφού λάθος αποφάσεις μπορεί να οδηγήσουν σε λάθος αποτελέσματα. Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων παρουσιάζεται στο σχήμα 4:



Σχήμα 4: Βήματα διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Πηγή: Dubrin, 2012)

Στο προηγούμενο παράδειγμα, της εφαρμογής του προγραμματισμού σε ένα δημοτικό σχολείο, ο διευθυντής αντιλαμβάνεται ότι σύμφωνα με τον προγραμματισμό το κεφάλαιο δεν επαρκεί για τον πλήρη εξοπλισμό της αίθουσας. Οπότε μπορεί να εφαρμόσει τα παραπάνω βήματα της λήψης αποφάσεων:

<i>Αναγνώριση του προβλήματος</i>	Το κεφάλαιο δεν επαρκεί για τον πλήρη εξοπλισμό της αίθουσας
<i>Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων</i>	<p>I. Μπορούν οι εκπαιδευτικοί να φέρουν με δικό τους κόστος εξοπλισμό για την αίθουσα; (αφού ουσιαστικά οι ίδιοι θα την χρησιμοποιούν)</p> <p>II. Υπάρχει δυνατότητα πρόσθετων πηγών κεφαλαίου; (πχ να προσφέρει χρήματα το ταμείο του συλλόγου γονέων και κηδεμόνων)</p> <p>III. Μπορούν οι γονείς εθελοντικά να προσφέρουν εξοπλισμό ή χρήματα για τη συγκεκριμένη αίθουσα του σχολείου;</p>
<i>Αξιολόγηση των εναλλακτικών</i>	Ποία είναι η καλύτερη εναλλακτική που θα αποφέρει το απαραίτητο ποσό το οποίο λείπει από το κεφάλαιο του σχολείου για την εφαρμογή του συγκεκριμένου στόχου;
<i>Επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης</i>	Έστω ότι επιλέγεται η δεύτερη λύση
<i>Εφαρμογή της λύσης</i>	Ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων προσφέρει ένα συγκεκριμένο ποσό στο σχολείο για την δημιουργία της αίθουσας συνελεύσεων του συλλόγου διδασκόντων.
<i>Αξιολόγηση και έλεγχος</i>	Επαρκούν τα χρήματα αυτά; Έγινε σωστή διαχείριση ώστε να εξοπλιστεί πλήρως η αίθουσα; Υπάρχουν ελλείψεις στον εξοπλισμό σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό;
<i>Επανάληψη της διαδικασίας αν χρειαστεί</i>	Επαναλαμβάνεται η διαδικασία αν παρατηρηθεί ότι δεν οδηγούμαστε στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Πίνακας 4: Εφαρμογή των βημάτων λήψης αποφάσεων από τον διευθυντή ελληνικού δημοτικού σχολείου

5.2 Εφαρμογή της λειτουργίας της Οργάνωσης (Organizing)

Μια ακόμη βασική λειτουργία του μάνατζμεντ είναι αυτή της λειτουργίας της οργάνωσης (organizing). Η λειτουργία της οργάνωσης περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες που καθορίζουν ποιες ενέργειες-εργασίες πρέπει να γίνουν, ποιος θα τις κάνει,

πως αυτές μπορούν να ομαδοποιηθούν, ποιος δίνει αναφορά σε ποιόν και από ποιους λαμβάνονται οι αποφάσεις (Robbins & Coutler, 2002). Επομένως, η λειτουργία της οργάνωσης είναι αυτή που ουσιαστικά προσδιορίζει τον ρόλο που έχει το κάθε άτομο στον οργανισμό, ποία είναι τα απαραίτητα μέσα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, τις σχέσεις εξουσίας που αναπτύσσονται στα πλαίσια του οργανισμού αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να συντονιστούν οι προσπάθειες όλου του προσωπικού για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού (Ζαβλανός, 2002). Η προσεκτική οργάνωση ενός οργανισμού, βοηθά στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αφού καθορίζει τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους (Murugan, 2005). Ουσιαστικά η λειτουργία της οργάνωσης αποβλέπει στην καλύτερη δυνατή οργάνωση του οργανισμού με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι που αρχικά είχαν οριοθετηθεί με την λειτουργία του προγραμματισμού(planning) γι' αυτό και συνήθως η οργάνωση ακολουθεί τον προγραμματισμό.

Για να μπορέσουν να οργανωθούν οι δραστηριότητες των μελών του οργανισμού θα πρέπει να μελετηθεί και να διαμορφωθεί η δομή του οργανισμού, η ανάθεση καθηκόντων αλλά και οι σχέσεις των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον (Pierce & Robinson, 1991). Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002) τα βασικά βήματα της οργάνωσης είναι:

- Η κατανόηση των στόχων και των σχεδίων του οργανισμού
- Ο προσδιορισμός και η ανάλυση των καθηκόντων
- Ο εντοπισμός των μέσων και των πηγών που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων
- Η αξιολόγηση των καθηκόντων

Υπάρχουν διάφορες οργανωτικές δομές οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν στους οργανισμούς ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) τέτοια κύρια χαρακτηριστικά των οργανώσεων είναι:

- Οι σχέσεις εξουσίας – ιεραρχικά επίπεδα
- Συγκέντρωση – Αποκέντρωση εξουσίας
- Τυπικότητα (Φορμαλισμός)
- Τυποποίηση
- Εξειδίκευση
- Πολυπλοκότητα

Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι η οργανωτική δομή του οργανισμού μπορεί να είναι είτε επίσημη είτε ανεπίσημη (Albanese, 1988). Επομένως μπορεί αυτή να δοθεί στον νέο εργαζόμενο είτε με την μορφή οργανογράμματος είτε να είναι ανεπίσημη (πχ προφορική).

Παρόλα αυτά αναφερόμενοι στο διευθυντή ενός δημοτικού δημοτικό σχολείου θα αναφερθούμε όχι στον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να γίνει τμηματοποίηση στα πλαίσια της σχολικής μονάδας αφού άλλωστε υπάρχει ένα ιεραρχικό επίπεδο ανάμεσα στον διευθυντή και τους διδάσκοντες, αλλά στο πως ο διευθυντής μπορεί να εφαρμόσει την λειτουργία της οργάνωσης με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου. Επομένως, η εφαρμογή της λειτουργίας της οργάνωσης θα πρέπει να έχει ως στόχο να βελτιώσει την συνεργασία ανάμεσα στο προσωπικό, την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και να ενισχύσει τα ενδιαφέροντα των μαθητών και του προσωπικού (Ζαβλανός, 2002). Έτσι λοιπόν ένας διευθυντής σχολείου θα μπορούσε να εφαρμόσει την λειτουργία της οργάνωσης ώστε να οδηγήσει το σχολείο του στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του.

Χρησιμοποιώντας το αρχικό παράδειγμα του κεφαλαίου 5.1. και τα βήματα εφαρμογής της λειτουργίας της οργάνωσης σύμφωνα με το Ζαβλανό (2002) ο διευθυντής του σχολείου θα μπορούσε να εφαρμόσει την λειτουργία της οργάνωσης ως εξής:

<i>Κατανόηση των στόχων και των σχεδίων του οργανισμού</i>	Ο διευθυντής αφού κατανοήσει τους στόχους και τα σχέδια δράσης για την πραγματοποίηση του εγχειρήματος θα πρέπει να καλέσει τους εκπαιδευτικούς (σύλλογο διδασκόντων) και να τους παρουσιάσει τους στόχους και το σχέδιο του σχετικά με την δημιουργία της αίθουσας όπου θα πραγματοποιούνται οι συνελεύσεις του συλλόγου διδασκόντων του σχολείου.
<i>Προσδιορισμός και ανάλυση των καθηκόντων</i>	Ο διευθυντής μοιράζει στους εκπαιδευτικούς που θα συμμετέχουν στην διαδικασία αρμοδιότητες και καθήκοντα και εξηγεί σχετικά με την εργασία που θα πρέπει να αναλάβει ο καθένας. Σημειώνεται ότι εργασία μπορεί για παράδειγμα να είναι και η επίβλεψη του συνεργείου ελαιοχρωματιστών που θα βάψει την αίθουσα, δεν σημαίνει δηλαδή ότι οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να βάψουν την αίθουσα.
<i>Εντοπισμός των μέσων και των πηγών που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων</i>	Ο διευθυντής ανάλογα τα καθήκοντα που έχει ορίσει στους εκπαιδευτικούς και το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου (πχ καθαρίστριες) θα πρέπει να εξασφαλίσει σε αυτούς τα απαραίτητα μέσα και τις πηγές ώστε να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους με επιτυχία.

Πίνακας 5: *Εφαρμογή της λειτουργίας της Οργάνωσης σε Ελληνικό δημοτικό σχολείο*

5.2.1 Η λειτουργία της Στελέχωσης (Staffing)

Στελέχωση ενός οργανισμού είναι η διαδικασία καθορισμού των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό και η εξασφάλιση των κατάλληλα εκπαιδευμένων ανθρώπων οι οποίοι θα καλύψουν τις θέσεις αυτές (Caruth & Pane, 2009). Η λειτουργία της στελέχωσης δεν είναι μια απλή διαδικασία αφού περιλαμβάνει την εξεύρεση, την εκτίμηση, την τοποθέτηση αλλά και την αξιολόγηση των ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας (Ployhart et al., 2006). Σύμφωνα με τους Koontz & Wehrich (2008) αποτελεσματική στελέχωση επιτυγχάνεται μέσω μιας σειράς βημάτων:

- Καθορισμός απαιτήσεων της εκάστοτε εργασίας
- Καταγραφή των διαθέσιμων ανθρώπων για την κάλυψη της θέσης
- Επιλογή των καταλληλότερων
- Πρόσληψη των καταλληλότερων
- Εκπαίδευσή αυτών
- Παρότρυνσή αυτών
- Αξιολόγησή τους
- Διατήρηση – Εξέλιξη – Απόλυση

Η λειτουργία της στελέχωσης, πολλές φορές στην βιβλιογραφία αναφέρεται και ως HRM (Human Resource Management) και στόχος της είναι να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού μέσω της προσέλκυσης, επιλογής και της διατήρηση ανθρώπων οι οποίοι θα παρέχουν ουσιαστική βοήθεια ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού οι οποίοι θα ταυτίζονται και με τους δικούς τους προσωπικούς στόχους (Caruth & Pane, 2009).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στη βιβλιογραφία η λειτουργία της στελέχωσης, συνήθως αναφέρεται από τους συγγραφείς ως κομμάτι της λειτουργίας της οργάνωσης. Έτσι, σύμφωνα με τους περισσότερους συγγραφείς το μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερις βασικές λειτουργίες (Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση – Ηγεσία, Έλεγχος). Παρόλα αυτά

υπάρχουν κάποιοι οι οποίοι θεωρούν την λειτουργία της στελέχωσης ως μια ξεχωριστή λειτουργία και έτσι υιοθετούν την άποψη ότι οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι πέντε και όχι τέσσερις. Έτσι, μπορεί να συναντήσει κανείς στην βιβλιογραφία τις λειτουργίες του μάνατζμεντ ως τις εξής: Προγραμματισμός, Οργάνωση, Στελέχωση, Διεύθυνση – Ηγεσία, Έλεγχος. Στην παρούσα εργασία υιοθετείται η άποψη της ύπαρξης τεσσάρων βασικών λειτουργιών.

Όσον αφορά τον διευθυντή ενός δημοτικού σχολείου στην Ελλάδα η εκπαιδευτική νομοθεσία δεν του δίνει την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει την συγκεκριμένη λειτουργία προς όφελος του σχολείου. Οι εκπαιδευτικοί που στελεχώνουν το σχολείο, καθορίζονται είτε από τα οικεία ΠΥΣΠΕ (αναπληρωτές εκπαιδευτικοί) σύμφωνα με τα «μόρια - προϋπηρεσία» που έχει ο καθένας και τη σειρά προτίμησης στην δήλωση που έχει συμπληρώσει ο εκπαιδευτικός ή από το Υπουργείο Παιδείας που τοποθετεί τους νεοδιόριστους και τους υπόλοιπους μόνιμους εκπαιδευτικούς (πχ λόγω μετάθεσης) στα επιμέρους γραφεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και εκεί μέσω οικείου ΠΥΣΠΕ ακολουθείται η ίδια διαδικασία της τοποθέτησής τους σε σχολεία.

Στην μοναδική περίπτωση που ο διευθυντής ενός Ελληνικού δημοτικού σχολείου μπορεί να στελεχώσει το σχολείο του σύμφωνα με τα δικά του κριτήρια εφαρμόζοντας την λειτουργία της στελέχωσης στην πράξη, είναι στην επιλογή μη εκπαιδευτικού προσωπικού. Τέτοιο παράδειγμα είναι η επιλογή προσωπικού υπεύθυνου για την καθαριότητα του σχολείου ή η επιλογή σχολικών τροχονόμων που εργάζονται στο σχολείο κατά την πρωινή προσέλευση των μαθητών πριν την έναρξη των μαθημάτων και μετά την λήξη των μαθημάτων κατά την αποχώρησή τους.

5.3 Εφαρμογή της λειτουργίας της Διεύθυνσης-Ηγεσίας(Directing-Leading)

Η λειτουργία της διεύθυνσης-ηγεσίας αποτελεί μια εξίσου σημαντική διοικητική λειτουργία όπως και οι προηγούμενες. Πολλές φορές στη βιβλιογραφία παρατηρείται η ταύτιση της έννοιας της διεύθυνσης (directing) με αυτή της ηγεσίας (leading). Παρόλα αυτά δεν υπάρχει ταύτιση της διεύθυνσης (directing) με τον όρο leadership (ηγεσία) καθώς η έννοια του όρου «leadership» θεωρείται τμήμα της λειτουργίας της διεύθυνσης-ηγεσίας.

Ο όρος leading έχει την έννοια του «ηγούμαι» και αναφέρεται στην ύπαρξη και την συναίσθηση της ύπαρξης μιας συγκεκριμένης κατευθυντήριας γραμμής (Χυτήρης, 2001). Στη συγκεκριμένη εργασία γίνεται η χρήση και των δύο όρων διεύθυνση-ηγεσία (directing-

leading) εννοώντας την ίδια λειτουργία μιας και στην διεθνή βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται και οι δύο όροι για να εκφράσουν την ίδια έννοια.

Η λειτουργία της διεύθυνσης-ηγεσίας αποτελείται από τα εξής επιμέρους στοιχεία (Miles, 2012· Dubrin, 2012):

- Την παρακίνηση (motivation)
- Την επικοινωνία (communication)
- Την ηγεσία (leadership)

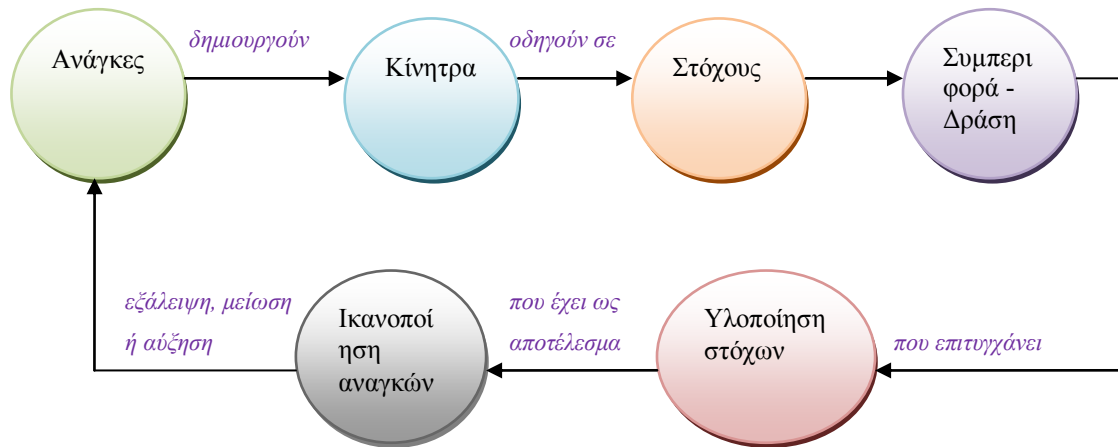
Δίνοντας έναν ορισμό για την διεύθυνση-ηγεσία σύμφωνα με τους Koontz & O'Donnell (1980) η διεύθυνση (directing) αποτελεί την λειτουργία της καθοδήγησης και της επίβλεψης των υφιστάμενων και αποτελεί μια πολύπλοκη λειτουργία που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που σχεδιάστηκαν για να ενθαρρύνουν τους υφιστάμενους να εργαστούν αποτελεσματικά ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Ενώ σύμφωνα με τον Dale (1978) «*διεύθυνση σημαίνει να λες τους ανθρώπους τι να κάνουν και να βλέπεις ότι το κάνουν με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Περιλαμβάνει την ανάθεση εργασιών, την επεξήγηση των διαδικασιών, την επίβλεψη ώστε τα λάθη να διορθώνονται, την παροχή οδηγιών στην εργασία τους και φυσικά δίνοντας εντολές*». Είναι λοιπόν προφανές, ότι η επιτυχημένη διεύθυνση-ηγεσία η οποία θα επηρεάσει τους ανθρώπους έτσι ώστε να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, εξαρτάται από διαπροσωπική πτυχή της διαχείρισης (Wehrlich & Koontz, 1993).

5.3.1 Παρακίνηση (Motivation)

Ερωτήσεις που σχετίζονταν με το τι είναι αυτό που κάνει κάποιους ανθρώπους να εργάζονται περισσότερο και κάποιους άλλους λιγότερο αλλά και κατά πόσο ένας μάνατζερ (ή διευθυντής ή προϊστάμενος) μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων οδήγησαν στην ανάλυση της θεωρίας των κινήτρων και της λειτουργίας της παρακίνησης.

Η λέξη παρακίνηση στα Αγγλικά «motivation» προέρχεται από την λατινική λέξη «movere» η οποία σημαίνει «να κινήσω» (Χυτήρης, 2001). Η παρακίνηση ή αλλιώς παρώθηση αποτελεί μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων (και όχι συμπεριφορά) η οποία δεν μπορεί να παρατηρηθεί απευθείας αλλά επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και θεωρείται ότι η παρακίνηση συνδέεται με τις ανθρώπινες ανάγκες (Ζαβλανός, 2002). Πιο συγκεκριμένα η διαδικασία της παρακίνησης θα μπορούσε να θεωρηθεί το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης των αναγκών, των κινήτρων και των στόχων (Μπουραντάς, 2002).

Οι αλληλεπιδράσεις και οι αλληλεξαρτήσεις των στοιχείων αυτών φαίνονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 5: Η διαδικασία της παρακίνησης (Πηγή: Μπουραντάς, 2002)

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παρακίνηση από την πλευρά του εργαζόμενου αποτελεί μια εσωτερική κατάσταση που επηρεάζει την συμπεριφορά του και τον βοηθά να πετύχει του στόχους του. Από την πλευρά όμως του διευθυντή η παρακίνηση αποτελεί την διαδικασία την οποία πρέπει να εφαρμόσει ο διευθυντής ώστε ο εργαζόμενος να «κυνηγήσει» τους αντικειμενικούς του σκοπούς (Dubrin, 2004). Επομένως ο διευθυντής θα πρέπει να συνεισφέρει στην αποδοτικότητα του οργανισμού που διευθύνει παρακινώντας το προσωπικό, βελτιώνοντας τις ικανότητές τους, αυξάνοντας την διαύγεια του ρόλου του και βοηθώντας στην δημιουργία θετικής εργασιακής κουλτούρας (Dubrin, 2004).

Έτσι λοιπόν, ένας διευθυντής δημοτικού σχολείου θα μπορούσε να εφαρμόσει την διαδικασία της παρακίνησης στο προσωπικό του σχολείου. Για να μπορέσει ο διευθυντής να παρακινήσει το προσωπικό του δημοτικού σχολείου θα πρέπει αφενός να εξετάσει ποιες είναι οι ανάγκες τους και αφετέρου να εξετάσει πως αυτές μπορούν να ικανοποιηθούν μέσω της εργασίας τους (Everard et al., 2009). Αν το καταφέρει αυτό θα μπορέσει να τους δώσει κίνητρα ώστε να πετύχουν τους στόχους τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Επίσης μπορεί να συνδέσει την επίτευξη των στόχων με ανταμοιβές. Παρόλο που οι ανταμοιβές δεν μπορούν να είναι χρηματικές μπορεί να είναι άλλου είδους παροχές στους εκπαιδευτικούς που πετυχαίνουν τους στόχους τους, όπως δυνατότητα ευελιξίας στο ωράριο εργασίας, επιβράβευση και αναγνώριση παρόντος όλου του συλλόγου διδασκόντων κ.α. Θα πρέπει

όμως να τονιστεί ότι οι ανταμοιβές δεν θα πρέπει να συγχέονται με τα κίνητρα (αν και βέβαια πολλές φορές λειτουργούν ταυτόχρονα) αφού οι ανταμοιβές έχουν αναδρομικό χαρακτήρα ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον (Χατζηπαντελή, 1999).

5.3.2 Επικοινωνία (Communication)

Η επικοινωνία είναι η διαδικασία της δημιουργίας, μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης πληροφοριών ή μηνυμάτων, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση λέξεων, γραμμάτων, συμβόλων ή μη λεκτικής συμπεριφοράς (Χυτήρης, 2001·Dubrin, 2004). Γενικότερα, ενώ στην βιβλιογραφία υπάρχουν ορισμοί που θεωρούν την επικοινωνία ως διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ ανθρώπων, υπάρχουν και ορισμοί οι οποίοι δίνουν έμφαση στην συμπεριφοριστική διάσταση της επικοινωνίας και θεωρούν την επικοινωνία ως διαδικασία μέσω της οποίας μεταβιβάζονται ερεθίσματα με σκοπό να αλλάξουν την συμπεριφορά του δέκτη (Μπουραντάς, 2002).

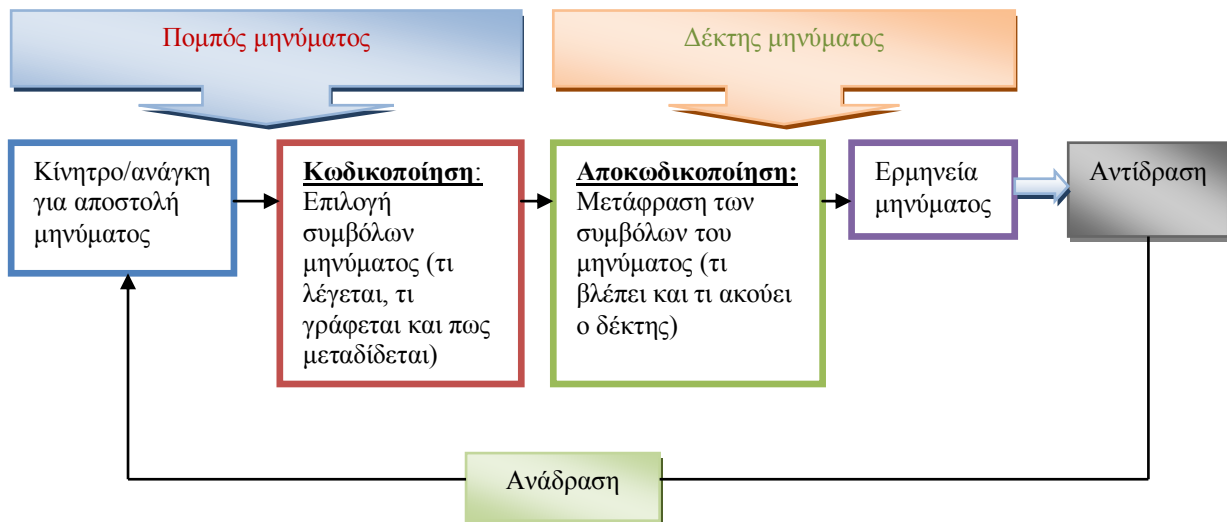
Η ύπαρξη της επικοινωνίας υφίσταται καθώς εξυπηρετεί συγκεκριμένους σκοπούς. Σύμφωνα με τους Aldag & Stearns (1991) η επικοινωνία εξυπηρετεί τους παρακάτω σκοπούς:

- Παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις: Τόσο τα στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες ώστε να είναι ενήμεροι για τους στόχους, τα σχέδια δράσης και τα πιθανά αποτελέσματα των αποφάσεών τους ώστε να μπορούν να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις.
- Βοηθά στην παρακίνηση
- Βοηθά στον έλεγχο: αφού αποσαφηνίζονται καθήκοντα, εξουσίες, ευθύνες. Αν υπάρχει ασάφεια σε αυτά τα θέματα είναι δύσκολο να προσδιοριστούν οι πηγές των προβλημάτων και να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες
- Βοηθά στην δημιουργία υψηλού ηθικού: μέσω της επικοινωνίας εκδηλώνονται τα συναισθήματα, ικανοποιούνται οι κοινωνικές ανάγκες και αμβλύνονται τα αρνητικά συναισθήματα.

Βέβαια για να μπορέσει να υπάρξει επικοινωνία θα πρέπει να υπάρχουν ορισμένοι απαραίτητοι παράγοντες (Χυτήρης, 2001):

- i. Ο πομπός – αποστολέας
- ii. Το μέσον
- iii. Ο δέκτης
- iv. Η ανάδραση
- v. Το περιβάλλον

Η όλη διαδικασία της επικοινωνίας φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 6: Η διαδικασία της επικοινωνίας (Πηγή: Χυτήρης, 2001)

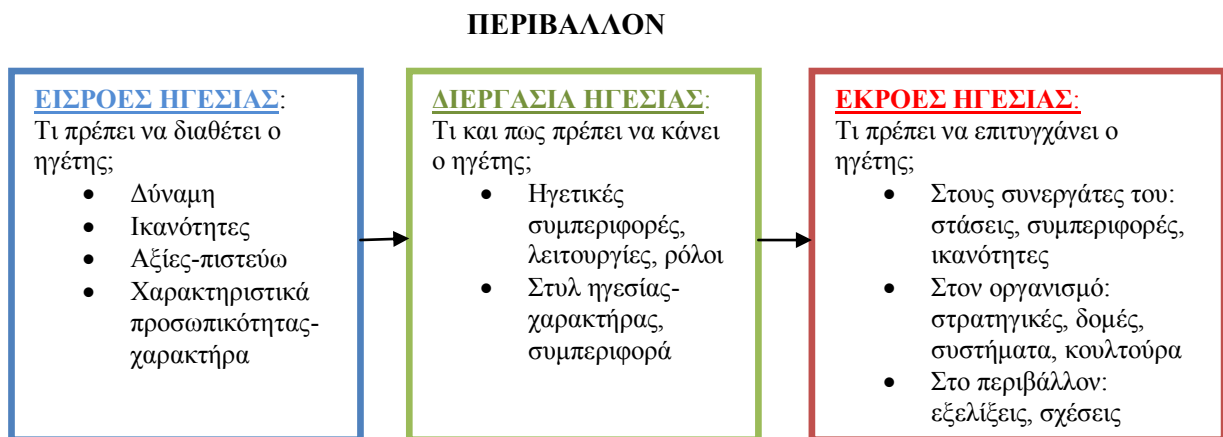
Σε ένα ελληνικό δημοτικό σχολείο ο διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός μπορεί να εφαρμόσει την λειτουργία της επικοινωνίας. Επικοινωνώντας με όλο το προσωπικό του σχολείου ουσιαστικά και όχι τυπικά βοηθά στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Καλό θα ήταν να δημιουργήσει ένα ομαδικό πνεύμα και ένα θετικό κλίμα στα πλαίσια του σχολείου ώστε όλοι να αποδίδουν καλύτερα. Ακόμη θα πρέπει ο διευθυντής να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς και να αφουγκράζεται τα προβλήματα τους, τις ανησυχίες τους και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν καθημερινά. Θα πρέπει να είναι πάντα διαθέσιμος ώστε να ακούσει τους προβληματισμούς τους ώστε να μπορέσει να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες τους αλλά και να μπορεί να λύσει διαφορές που ενδεχομένως να εμφανιστούν μεταξύ τους.

5.3.3 Ηγεσία (Leadership)

Ανατρέχοντας στην βιβλιογραφία μπορεί να βρει κανείς μια πλειάδα ορισμών που σχετίζονται με την ηγεσία. Ένας πρώιμος ορισμός είναι αυτός του Cowley (1928) που στις αρχές του 20^{ου} αιώνα διατύπωσε την ιδέα ότι «ηγέτης είναι αυτός που καταφέρνει να κάνει τους άλλους να τον ακολουθούν» ενώ σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard (1988) «ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτήν την επιχείρηση». Ο Μπουραντάς (2005) προσπαθώντας να συνθέσει τους πιο έγκυρους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία θεωρεί ότι «η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των

συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο(ηγέτη), 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 πρόοδο ή καλύτερο μέλλον». Με τον παραπάνω ορισμό γίνεται κατανοητό ότι ο ηγέτης είναι «εκείνο το άτομο το οποίο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα».

Μελετώντας τους ορισμούς της ηγεσίας, αξίζει να αναφέρουμε ότι δεν θα πρέπει να γίνεται ταύτιση της ηγεσίας και του μάνατζμεντ καθώς το μάνατζμεντ χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές, όργανα και πηγές πληροφοριών για να εκπληρώσει τους σκοπούς του οργανισμού ενώ η ηγεσία επηρεάζει την συμπεριφορά και τις δραστηριότητες των άλλων για την επίτευξη των σκοπών (Ζαβλανός, 2002). Σύμφωνα με τον Kotter (1988) η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικά και αλληλοσυμπληρούμενα συστήματα-ρόλοι. Δηλαδή όταν ένα άτομο ασκεί μάνατζμεντ δεν σημαίνει ότι ασκεί και ηγεσία όπως και το αντίστροφο, όταν δηλαδή ένα άτομο είναι ηγέτης δεν σημαίνει και απαραίτητα ότι είναι και μάνατζερ. Φυσικά, αν κάποιο διοικητικό στέλεχος μπορεί να είναι και ηγέτης και μάνατζερ τότε είναι ο καλύτερος δυνατός συνδυασμός που οδηγεί στην επιτυχία. Για την καλύτερη κατανόηση της ηγεσίας μπορεί αυτή να αναλυθεί ως σύστημα (Μπουραντάς, 2005):



Σχήμα 7: Η συστηματική προσέγγιση της ηγεσίας (Πηγή: Μπουραντάς, 2005)

Κάποιοι θεωρούν ότι η ηγεσία είναι μια απλή διαδικασία κάτι τέτοιο όμως δεν ισχύει εκτός και αν διαθέτει κάποιος από την φύση τους ηγετικές ικανότητες. Σύμφωνα με τους Goffee & Jones (2002) επικρατούν τέσσερις μύθοι για την ηγεσία οι οποίοι παρουσιάζονται παρακάτω:

- Ο καθένας μπορεί να είναι ηγέτης: Λάθος. Πολλά διοικητικά στελέχη δεν έχουν ηγετικές ικανότητες ενώ ταλαντούχοι άνθρωποι δεν ενδιαφέρονται να είναι ηγέτες. Χρειάζονται περισσότερα από την σκληρή δουλειά για να είναι κάποιος ηγέτης.
- Οι ηγέτες καταφέρνουν και τα καλύτερα αποτελέσματα: Όχι πάντα. Έχει παρατηρηθεί ότι αποτελεσματικά σχολεία δεν διευθύνονται απαραίτητα από ηγέτες.
- Αυτοί που φτάνουν στην «κορυφή» είναι πάντοτε ηγέτες: Όχι απαραίτητα. Η ανέλιξη τους στην «κορυφή» μπορεί να οφείλεται σε πολιτικούς ή άλλους λόγους.
- Οι ηγέτες είναι σπουδαίοι προπονητές (coaches): Σπάνια. Η παραδοχή αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι όταν ένα άτομο εμπνέει, μπορεί και να μεταδώσει τις τεχνικές του γνώσεις. Είναι πιθανό μεγάλοι ηγέτες να είναι και μεγάλοι προπονητές αλλά δεν συμβαίνει πάντα.

Για να μπορέσει κάποιος να ηγείται μιας ομάδας αποτελεσματικά θα πρέπει να διαθέτει ορισμένες ικανότητες-δεξιότητες (Yukl, 1993· Fandt, 1994· Kotter, 2001):

- Όραμα (Vision): Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι οραματιστής και να προσπαθεί να προβλέπει το μέλλον. Το όραμα του ηγέτη απαντά στο ερώτημα «Τι θέλουμε να γίνουμε;»
- Ενδυνάμωση (Empowerment): Ο ηγέτης είναι αυτός που ενδυναμώνει και ενθαρρύνει το προσωπικό ώστε να επιτύχει την καλύτερη δυνατή απόδοση.
- Διαίσθηση (Intuition): Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να χρησιμοποιεί την διαίσθησή του κατά τη λήψη αποφάσεων κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών.
- Συμβατότητα Αξιών: Θα πρέπει ο ηγέτης να μπορεί να ενσωματώνει τις αξίες του στο διοικητικό σύστημα του οργανισμού. Τέτοιες αξίες είναι ο σεβασμός για το άτομο, η εντιμότητα, η ομαδική εργασία, η εμπιστοσύνη.

Ο διευθυντής ενός δημοτικού σχολείου για να ηγηθεί του προσωπικού του αποτελεσματικά, θα μπορούσε να υιοθετήσει την λειτουργία της ηγεσίας και να προσπαθήσει να αποκτήσει τις παραπάνω ικανότητες-δεξιότητες. Για να είναι κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης δεν απαιτείται να έχει γεννηθεί ηγέτης αφού οι δεξιότητες που χρειάζεται ο

αποτελεσματικός ηγέτης μπορούν να αποκτηθούν με την εκπαίδευση και την εμπειρία (Ζαβλανός, 2002).

Εκτός από τις δεξιότητες και τις ικανότητες που πρέπει να έχει κάποιος για να μπορέσει να είναι αποτελεσματικός ως ηγέτης, ένας ηγέτης μπορεί να ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ο ηγέτης μπορεί να ακολουθήσει ένα από τα παρακάτω στυλ ηγεσίας (Hughes et al., 1993·Robbin, 1998· Μπουραντας 2002·Ζαβλανός, 2002) :

- Αυταρχικό στυλ ηγεσίας
- Ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας
- Εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας (Laissez-Faire)
- Πειστικό στυλ ηγεσίας
- Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας

Παραπάνω αναφέρθηκαν συγκεκριμένες ικανότητες-δεξιότητες τις οποίες θα πρέπει να έχει ο ηγέτης. Αξίζει λοιπόν να αναφέρουμε και τα ευρήματα ενός ερευνητή σε σχολεία της Αγγλίας σχετικά με τους αποτελεσματικούς ηγέτες διευθυντές. Ο McBer το 1999 υπό την αιγίδα του National College of School Leadership (NCSL) παρατήρησε τα χαρακτηριστικά των ηγετών διευθυντών σε σχολεία με υψηλή αποτελεσματικότητα τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω (Everard et.al, 2009):

Αναλυτική Σκέψη	Ευκαιρίες και Υποστήριξη στο προσωπικό	Εμπιστοσύνη	Ανάπτυξη Δυναμικού	Βούληση για Βελτίωση
Διατηρώντας το προσωπικό να είναι υπεύθυνο	Επιρροή	Συνεχή αναζήτηση πληροφοριών	Ανάληψη πρωτοβουλιών	Ακεραιότητα
Προσωπικές πεποιθήσεις	Σεβασμός στους άλλους	Στρατηγική σκέψη	Ομαδική συνεργασία	Μετασχηματιστική ηγεσία
Κατανόηση του περιβάλλοντος	Κατανόηση των άλλων	* Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο Mc Ber τονίζει ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορεί να συνδυάζονται και να εφαρμόζονται με διαφορετικό τρόπο σύμφωνα με τον κάθε διευθυντή.		

Πίνακας 6: Χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών διευθυντών – ηγετών στην Αγγλία (Πηγή: Everard et.al, 2009)

Εφαρμόζοντας ένα ακόμη «εργαλείο» του μάνατζμεντ, αυτό του benchmarking σε επίπεδο ηγεσίας ένας διευθυντής δημοτικού σχολείου στην Ελλάδα θα μπορούσε να «υιοθετήσει» και να εφαρμόσει στην πράξη και αυτός ορισμένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών διευθυντών – ηγετών της Αγγλίας και πολύ πιθανό είναι να βελτίωνε την αποτελεσματικότητα του σχολείου στο οποίο ο ίδιος υπηρετεί.

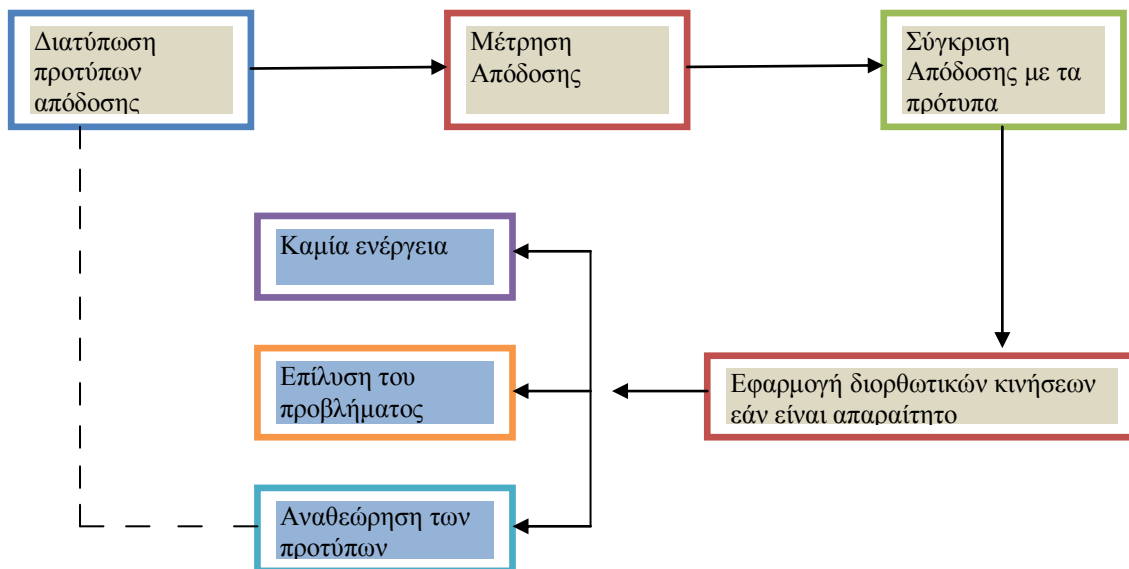
5.4 Εφαρμογή της λειτουργίας του Ελέγχου (Controlling)

Η λειτουργία του ελέγχου είναι αυτή που συνήθως λαμβάνει χώρα τελευταία ακολουθώντας όλες τις προηγούμενες λειτουργίες. Γι' αυτό και πολλές φορές ονομάζεται ως η «τελική λειτουργία του μάνατζμεντ» (terminal management function) αφού έπεται όλων των υπολοίπων (Dubrin, 2012). Αφού τεθούν οι στόχοι και τα σχέδια δράσης (προγραμματισμός), καθοριστεί η οργανωτική δομή (οργάνωση), το προσωπικό της οργάνωσης προσληφθεί, εκπαιδευτεί και παρακινηθεί (διεύθυνση - ηγεσία), θα πρέπει να υπάρχει μια αξιολόγηση ότι οι δράσεις θα προχωρήσουν όπως είχαν σχεδιαστεί η οποία και επιτυγχάνεται μέσω του ελέγχου (Robbins & Coulter, 2002). Ο έλεγχος περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσω των οποίων εξασφαλίζεται η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των λειτουργιών, των συμπεριφορών και των αποτελεσμάτων όλων των συντελεστών της οργάνωσης έτσι ώστε να μπορεί να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητά της (Μπουραντάς, 2002).

Η εφαρμογή της διαδικασίας του ελέγχου αποτελείται από συγκεκριμένα στάδια. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002) η διαδικασία του ελέγχου αποτελείται από τα εξής στάδια:

- Διατύπωση προτύπων απόδοσης
- Μέτρηση της τωρινής απόδοσης
- Σύγκριση της τωρινής απόδοσης με τα πρότυπα
- Λήψη διορθωτικών ενεργειών στην περίπτωση που υπάρχουν αποκλίσεις από το πρότυπο

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η διασύνδεση των σταδίων του ελέγχου:



Σχήμα 8: Τα βήματα της διαδικασίας του ελέγχου (Πηγή: Dubrin, 2012)

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της λειτουργίας του ελέγχου είναι οι τύποι ή τα είδη του ελέγχου. Έτσι λοιπόν ο έλεγχος μπορεί να διακριθεί (Μπουραντάς, 2002·Ζαβλανός, 2002·Robbins, 1994) :

- *Προγενέστερος ή Προληπτικός έλεγχος:* πραγματοποιείται πριν η δράση εφαρμοστεί.
- *Συντρέχων ή Συνυπάρχων:* πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της δράσης.
- *Μεταδραστικός ή Ανατροφοδότησης:* πραγματοποιείται αφού η δράση ολοκληρωθεί.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η λειτουργία του ελέγχου (controlling) και αυτή του προγραμματισμού (planning) συνδέονται άμεσα (Koontz & Wehrich, 2008). Σύμφωνα με τους Koontz & Wehrich (2008) οποιαδήποτε προσπάθεια εφαρμογής ελέγχου χωρίς να έχει εφαρμοστεί πριν προγραμματισμός (ένα σχέδιο δηλαδή) δεν έχει κανένα νόημα αφού δεν θα μπορεί να πει κάποιος στο προσωπικό τι πρέπει να κάνει, για ποιο λόγο και ποιο θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα. Με αυτή την έννοια δεν μπορεί να υπάρχει έλεγχος χωρίς πριν να έχει εφαρμοστεί ο προγραμματισμός.

Η λειτουργία του ελέγχου θα μπορούσε και αυτή να εφαρμοστεί από ένα διευθυντή ο οποίος υπηρετεί σε ένα ελληνικό δημοτικό σχολείο. Σκοπός του σχολείου είναι η παροχή στους μαθητές της καλύτερης δυνατής εκπαίδευσης και διαπαιδαγώγησης. Αυτός θα πρέπει

να είναι και ο σκοπός του διευθυντή εφαρμόζοντας τη λειτουργία του προγραμματισμού αρχικά. Στο επίπεδο της λειτουργίας του ελέγχου και ακολουθώντας τα στάδια που προτείνει ο Ζαβλανός (2002) όπως προαναφέρθηκαν, ο διευθυντής μπορεί να κάνει τα εξής:

<i>Διατύπωση προτύπων απόδοσης</i>	Ποίες επιθυμούμε να είναι οι επιδόσεις των μαθητών κατά μέσο όρο; Ποίο θέλουμε να είναι το επίπεδο των υποδομών στο σχολείο; Υπάρχει κάποιο άλλο σχολείο που το θεωρούμε πρότυπο;
<i>Μέτρηση της τωρινής απόδοσης</i>	Πόσο υψηλές είναι οι επιδόσεις σήμερα σε σχέση με τα παραπάνω;
<i>Σύγκριση της τωρινής απόδοσης με τα πρότυπα</i>	Που ήμασταν αρχικά από πλευράς επιδόσεων και που έχουμε φτάσει συγκριτικά με τους στόχους και τα πρότυπα που είχαμε θέσει;
<i>Λήψη διορθωτικών ενεργειών στην περίπτωση που υπάρχουν αποκλίσεις από το πρότυπο</i>	Αν δεν καταφέρουμε να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα θα πρέπει να γίνουν διορθωτικές ενέργειες

Πίνακας 7: Εφαρμογή της λειτουργίας του Ελέγχου σε ελληνικό δημοτικό σχολείο

Γενικότερα, ο διευθυντής μπορεί να εφαρμόσει την λειτουργία του ελέγχου και τις υπόλοιπες λειτουργίες του μάνατζμεντ ώστε να οργανώσει και να διοικήσει το σχολείο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση του σχολείου εφαρμόζοντας τις αρχές του μάνατζμεντ μπορεί να προσφέρει στο εκπαιδευτικό προσωπικό τις καλύτερες δυνατές συνθήκες εργασίας ώστε να μπορούν να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό. Οι συνθήκες που θα παρέχουν την δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς του σχολείου να έχουν την καλύτερη δυνατή απόδοση είναι και αυτές που θα δώσουν την ευκαιρία στους μαθητές να έχουν το κατάλληλο περιβάλλον ώστε να αποκτήσουν πλούτο γνώσεων και σωστή παιδεία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά την μελέτη και την ανάλυση του θέματος της παρούσας εργασίας καταλήγουμε σε μια σειρά από συμπεράσματα τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω.

Ο θεσμός του διευθυντή δημοτικού σχολείου στην Ελλάδα εμφανίζεται για πρώτη φορά το 1895 και παρόλη τη διαχρονική εξέλιξη του θεσμού, βασικό κριτήριο απόκτησης της συγκεκριμένης θέσης από εκείνη την εποχή μέχρι και σήμερα, αποτελεί η αρχαιότητα (προϋπηρεσία) του υποψήφιου.

Τυπικά προσόντα ενός υποψήφιου που σχετίζονται με την άσκηση διοίκησης δεν πριμοδοτούνται έναντι άλλων υποψηφίων που μπορεί να έχουν τυπικά προσόντα τα οποία σχετίζονται με τα παιδαγωγικά. Για παράδειγμα, για έναν υποψήφιο διευθυντή μεταπτυχιακός τίτλος στην διδακτική της γλώσσας έχει την ίδια μοριοδότηση σε σχέση με κάποιον άλλο υποψήφιο διευθυντή ο οποίος έχει μεταπτυχιακό τίτλο στην δημόσια διοίκηση.

Δεν υποχρεούται κανένας υποψήφιος διευθυντής να εκπαιδευτεί μέσω επιμορφώσεων ή σεμιναρίων ή με οποιαδήποτε άλλο τρόπο σε θέματα διοίκησης ή δημόσιας διοίκησης είτε πριν είτε αφού αναλάβει την θέση του διευθυντή δημοτικού σχολείου. Η άσκηση διοικητικών καθηκόντων επαφίεται στην προσωπική του εμπειρία, την ιδιοσυγκρασία-χαρακτήρα του ή την πρωτοβουλία του να ενημερωθεί για διοικητικά θέματα μέσω συναδέλφων ή με τη μελέτη βιβλίων, άρθρων κ.τ.λ.

Ανάμεσα στους νέους εκπαιδευτικούς (λίγα χρόνια προϋπηρεσίας) και τους παλαιότερους, δεν υπάρχουν ίσες ευκαιρίες για την κατάληψη της θέσης του διευθυντή. Αφενός μεν κάποιος για να μπορέσει να γίνει διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει 8 χρόνια προϋπηρεσίας (5 από αυτά διδάσκοντας σε τάξη) ανεξάρτητα από τα τυπικά προσόντα που μπορεί να διαθέτει και αφετέρου οι ήδη υπηρετήσαντες ως διευθυντές πριμοδοτούνται με επιπλέον μόρια λόγω προηγούμενης εμπειρίας στην συγκεκριμένη θέση.

Εξαιτίας του συγκεντρωτικού συστήματος εκπαίδευσης που εφαρμόζεται στην Ελλάδα, οι διευθυντές δημοτικών σχολείων (οι οποίοι αποτελούν το κατώτερο επίπεδο διοίκησης) δεν μπορούν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να είναι αυτόνομοι, ευέλικτοι και ελεύθεροι να λαμβάνουν αποφάσεις ώστε να διοικήσουν το σχολείο με τον τρόπο που αυτοί πιστεύουν ότι είναι καλύτερα ενώ ταυτόχρονα οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντά τους, τους περιορίζουν στην διαχείριση του σχολείου και όχι στην ουσιαστική διοίκησή του.

Η κεντρική εξουσία δεν έχει δημιουργήσει ούτε πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών της εκπαίδευσης ούτε πρόγραμμα αξιολόγησης αυτών, με αποτέλεσμα άτομα τα οποία κατέχουν

διευθυντικές θέσεις να μην διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις σε θέματα διοίκησης ενώ ταυτόχρονα να μην αξιολογούνται ποτέ για το έργο τους.

Δεν υπάρχουν ισχυρά κίνητρα, είτε υλικά είτε ηθικά, τέτοια ώστε να προσελκύσουν τους ικανότερους και τους καταλληλότερους εκπαιδευτικούς για την κάλυψη των θέσεων του διευθυντή.

Ο διευθυντής δημοτικού σχολείου ουσιαστικά αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου του, τα ανώτερα διοικητικά όργανα της εκπαίδευσης αλλά και ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου (γονείς, φορείς κ.α) και το ίδιο το σχολείο. Ταυτόχρονα οφείλει να λειτουργεί ως οργανωτής και καθοδηγητής του σχολείου, ώστε να υπάρχει ομαλή σχέση και συνεργασία ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς αλλά και αρμονική σχέση μεταξύ εκπαιδευτικών-μαθητών ώστε οι πρώτοι να πετύχουν τους εκπαιδευτικούς στόχους που έχουν τεθεί.

Συγκρίνοντας το θεσμό του διευθυντή δημοτικού σχολείου στην Αγγλία και αυτό του διευθυντή δημοτικού σχολείου στην Ελλάδα παρατηρούμε ότι ανάμεσα στους διευθυντές των παραπάνω δύο εκπαιδευτικών συστημάτων παρατηρούνται σημαντικές διαφορές σε επίπεδο τρόπου επιλογής διευθυντή, αξιολόγησης, δυνατότητας λήψης αποφάσεων, χρηματοδότησης-διαχείρισης προϋπολογισμού, δυνατότητας επιλογής προσωπικού, κατάρτισης διευθυντή, «συνεργατών» διευθυντή, τρόπου επιλογής διευθυντή και αμοιβής διευθυντή. Οι διαφορές αυτές προκύπτουν και από το συγκεντρωτικό χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος της Ελλάδας σε αντίθεση με το εκπαιδευτικό σύστημα της Αγγλίας που ακολουθεί ένα αποκεντρωτικό μοντέλο.

Ο τρόπος επιλογής ενός διευθυντή δημοτικού σχολείου στην Αγγλία και ο ρόλος του σε αυτό, ταυτίζεται περισσότερο με έναν μάνατζερ ενός οργανισμού παρά με τον διευθυντή ενός δημοτικού σχολείου στην Ελλάδα.

Για να μπορέσει ένας διευθυντής δημοτικού σχολείου στην Ελλάδα να είναι περισσότερο αποτελεσματικός, θα πρέπει η κεντρική εξουσία να δώσει έμφαση στην οργανωτική και διοικητική κατάρτιση των διευθυντών σχολείων, στην προώθηση σε θέση διευθυντών σχολείων υποψηφίων οι οποίοι διαθέτουν τυπικά και ουσιαστικά προσόντα τα οποία σχετίζονται με την οργάνωση και διοίκηση δημόσιων και μη οργανισμών αλλά και την ουσιαστική αξιολόγηση αυτών για το έργο τους.

Με στόχο την βελτίωση του θεσμού του διευθυντή στην Ελλάδα θα ήταν ορθή η βελτίωση του ρόλου του διευθυντή, παρέχοντάς του μεγαλύτερη αυτονομία, συνεχή ανατροφοδότηση και εκπαίδευση.

Παρόλο τον περιορισμό του ελληνικού συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος στην αυτονομία του διευθυντή και την δυνατότητα λήψης ουσιαστικών αποφάσεων από αυτόν, οι αρχές και οι λειτουργίες του μάνατζμεντ, όπως αυτές του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης-ηγεσίας αλλά και του ελέγχου, θα μπορούσαν να προσαρμοστούν και να εφαρμοστούν από τους διευθυντές δημοτικών σχολείων με στόχο την αποτελεσματικότερη οργάνωση και διοίκηση του εκάστοτε δημοτικού σχολείου.

Με βάση τα δεδομένα και τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας θα μπορούσαν να μελετηθούν περαιτέρω συγκεκριμένες εφαρμογές των αρχών και λειτουργιών του μάνατζμεντ από διευθυντές δημοτικών σχολείων και να μετρηθούν κατά πόσο αυτές είναι αποτελεσματικές στην πράξη αλλά και εφαρμόσιμες από τους διευθυντές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ.** (1994). *Εξουσία και Οργάνωση - Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*, Αθήνα: Νέα Σύνορα-Λιβάνη.
- Dubrin, A. J.** (1998). *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- DuBrin, A. J.** (2004). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ.** (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ.** (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Ζευγαρίδης, Σ., & Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ.** (1993). *Οργάνωση Επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Θεοφιλίδης, Χ.** (1994). *Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου*. Λευκωσία: αυτοέκδοση.
- Ιορδανίδης, Γ.** (2002). *Ο ρόλος του Προϊστάμενου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Καλημέρη, Χ.** (2012, Απρίλιος 7). Τέλος εποχής η μονιμοποίηση νεοδιόριστων εκπαιδευτικών χωρίς θετική αξιολόγηση . *Ημερησία*, ανακτήθηκε από:
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12333&subid=2&pubid=112846853>
(τελευταία ανάκτηση, 5-5-2012)
- Καλημέρη, Χ.** (2012, Απρίλιος 20). «Παγώνει» ο σχεδιασμός για την αξιολόγηση εκπαιδευτικών. *Ημερησία*, ανακτήθηκε από:
<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12333&subid=2&pubid=112852072>
(τελευταία ανάκτηση, 12-5-2012)
- Κανελλόπουλος, Χ., & Κατσιούλας, Ε.** (1983). *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*. (2^η εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Π.Η. Λαλιώτη.

- Κανελλόπουλος, Χ.** (1991). *Οργανωτική θεωρία*. Αθήνα: Κέντρο Ερευν. Σπουδών Μάνατζμεντ (CEMS).
- Κατσαρός, Ι.** (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κουτούζης, Μ.** (1999). *Γενικές αρχές μάνατζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μιχαλακόπουλος, Γ.** (1987). Ο γραφειοκρατικός χαρακτήρας του Ελληνικού σχολικού συστήματος και η παιδαγωγική-εκπαιδευτική διαδικασία. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 7(1987), 149-194.
- Μπουραντάς, Δ.** (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ.Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ.** (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Παναγιωτοπούλου, Ρ.** (1997). *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Παπαναούμ, Ζ. Η.** (1995). *Η Διεύθυνση Σχολείου*. Θεσσαλονίκη : Αφοί Κυριακίδη.
- Παυλόπουλος, Π.** (1983). *Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης*. Αθήνα: Εκδόσεις Α.Ν. Σάκκουλα.
- Πετρίδου, Ε.** (1998). *Διοίκηση-Μάνατζμεντ*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Σαϊτης, Χ., & Γουναρόπουλος, Γ.** (2001). Η αναγκαιότητα Προγραμματισμού για τη Δημιουργία Διοικητικών Στελεχών στην Εκπαίδευση. *Νέα Παιδεία*, 99(Καλοκαίρι), 75-90.
- Σαϊτης, Χ.** (1994). *Βασικά Θέματα της Σχολικής Διοίκησης*. Αθήνα: αυτοέκδοση.
- Σαϊτης, Χ.** (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. (2^η εκδ.). Αθήνα: αυτοέκδοση.
- Σαϊτης, Χ.** (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. (2^η εκδ.). Αθήνα: αυτοέκδοση.
- Σαϊτης, Χ.** (2005¹). *Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: αυτοέκδοση.

- Σαΐτης, Χ.** (2005²). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα: αυτοέκδοση.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. Μ.** (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση: Το μάνατζμεντ της νέας εποχής*. (4^η εκδ.). Αθήνα: Rossili.
- Χατζηπαντελή, Π. Σ.** (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. Σ.** (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

Ξενόγλωσση

- Albanese, R.** (1988). *Management*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Aldag, R. J., & Stearns, T. M.** (1991). *Management*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Bryan, P. T., & Ramsay, H. A.** (1998). *Managing Schools: The European Experience*. New York: Nova Science Publishers.
- Caruth, D. L., Caruth, G. D., & Pane, S. S.** (2009). *Staffing the Contemporary Organization: A Guide to Planning, Recruiting, and Selecting for Human Resource Professionals*. (3rd ed.). Westport: Greenwood.
- Cowley, W. H.** (1928). Three Distinctions in the Study of Leaders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, (April), 144-157.
- Dale, E.** (1978). *Management: Theory and Practice*. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dean, J.** (1995). *Managing the primary school*. (2nd ed.). London: Routledge.
- DeGeus, A. P.** (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, (March/April).
- Draft, R. L., & Marcic, D.** (2011). *Understanding Management*. (7th ed.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- DuBrin, A. J.** (2012). *Essentials of Management*. (9th ed.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.

- Eurydice.** (2009/2010). *Organisation of the Education system in the United Kingdom-England, Wales and Northern Ireland*. Brussels: European Commission.
- Everard, K.B., Morris, M., Wilson, I.** (2009). *Effective School Management*. (4th ed.). London: Sage Publications.
- Fandt, P.** (1994). *Management Skills: Practice and Experience*. St.Paul, Minn: West Publishing Co.
- Gale.** (2009). *Encyclopedia of Management*. (6th ed.). Farmington: Gale Cengage Learning.
- Goffee, R., & Jones, G.** (2002, November 1). Mantle of authority, mastering leadership. *Financial Times*, pp. 5-6.
- Green, H.** (1998). Training for today's school leaders. *Educational Journal*, 21(1998), 11.
- Hall, L.** (1979). *Business Administration*. (3rd ed.). London: Macdonald and Evans.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H.** (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. (3rd ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H.** (1988). *Management of Organizational Behavior*. (5th ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Hill, W. C., & Jones, R. G.** (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach*. (9th ed.). Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. J.** (1993). *Leadership*. Homewood, IL: Irwin.
- Keeling, D.** (1972). *Management in Government*. London: Allen and Unwin.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H.** (1980). *Management*. (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H. O'Donnell,C., & Weihrich, H.** (1982). *Essentials of Management*. (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H.** (2008). *Essentials of Management*. (8th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Kotter, J. P.** (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P.** (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, (December).
- Loveys, K.** (2011, April 26). 'They should be named and shamed': The 1,000 head teachers on over £100,000 a year . *Dailymail*, retrieved April 5, 2012 from <http://www.dailymail.co.uk/news/article-1380421/1-000-head-teachers-salaries-100k-year-named-shamed.html>
- McCrone, T., Rudd, P., Blenkinsop, S., & Wade, P.** (2006). *Impact of Section 5 Inspections: Maintained Schools in England*. Slough: National Foundation for Educational Research.
- Mihiotis, A.** (2005). *Strategic Management*. Patras: Hellenic Open University.
- Miles, J. A.** (2012). *Management and Organization Theory*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H.** (2000). *Management*. (3rd ed.). New York: Barron's Educational Series.
- Murugan, S. M.** (2005). *Management Principles and Practices*. (2nd ed.). New Delhi: New Age Inc.
- OECD.** (2010). *PISA 2009 Results: What Makes a School Successful? â€œ Resources, Policies and Practices (Volume IV)*. OECD.
- Pierce, J. A., & Robinson, R. B.** (1991). *Strategic Management*. Homewood: Irwin.
- Ployhart, R.E., Schneider, B., & Schmitt, N.** (2006). *Staffing Organizations:Contemporary Practice and Theory*. (3rd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Robbin, S. P.** (1998). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M.** (2002). *Management*. (7th ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Robbins, S. P.** (1994) *Management*. (4th ed.). Englewood Hills, N.J: Prentice Hall.

- Rutherford, D.** (1999). A Preliminary evaluation of the HEADLAMP Programme for Newly Appointed Headteachers. *Educational Management Administration Leadership*, 27(2), 143-154.
- Sheldon, O.** (1930). *The philosophy of management*. New York: I. Pitman.
- Taylor, H.** (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Row.
- Thody, A., Papanoum, Z., Johansson, O., Pashiardis, P.** (2007). School principal preparation in Europe. *International Journal of Educational Management*, 21(1), 37-53.
- Tsiames, I.** (2005). *Management of People and Organizations*. Patras: Hellenic Open University.
- TTA.** (1997) *National Standards for Principals*. London: TTA.
- TTA.** (1998) *TTA: National Leadership Programme for Serving Headteachers*. London: TTA.
- Tyler, W.** (1988). *School Organization: A Sociological Perspective*. London: Croom Helm.
- Weihrich, H., & Koontz, H.** (1993). *Management: A Global Perspective*. (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Yukl, G. A.** (1993). *Leadership in Organizations*. (3rd ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Νόμοι και Διατάξεις

Άρθρο 103, παρ.4 του Συντάγματος
 ΒΤΜΘ' / 1895 (φεκ 37, τ.Α') άρθρο 8
 Β.Δ. 16/4/1915 (ΦΕΚ 168, τ.Α')
 Ν. 4370/29
 Ν. 4374/29 (άρθρα 1 και 3)
 Ν. Δ651/70
 Ν. 309/76 άρθρο 14
 Υ.Α. αρ. 52091/ 8-5-1978
 Ν. 1566/85 (άρθρο 11)

N. 1566/85 (άρθρο 17, παρ. 1)
N. 2043/92
Πρακτικά Βουλής 6-5-1992, σ.139
N. 2188/94 (άρθρο 3)
Π.Δ. 398/31-10-1995 (ΦΕΚ 223, τ. Α΄)
N. 2517/97 (ΦΕΚ 160 Λ, άρθρο 9)

Π.Δ. 25/2002 (ΦΕΚ 20,τ. Α΄, άρθρο 18)
Υ.Α. αριθμ. 105657/ Δ1/ 8-10-2002 (ΦΕΚ 1340, τ. Β΄, άρθρα 28-32)
N. 3848/2010 (κεφ. Β΄, άρθρο 11)
N. 4024/2011(άρθρο 12)
N. 4024/2011 (άρθρο 18, παρ.1, ιβ)
Statutory instrument, education n.18, 2012

Διαδίκτυο

<http://www.dailymail.co.uk>

<http://www.imerisia.gr>

www.nasbm.co.uk

www.nationalcollege.org.uk

www.tes.co.uk

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Αγγελίες για την πρόσληψη διευθυντών σε δημοτικά σχολεία της Αγγλίας

Παρακάτω παρουσιάζονται αυτούσιες από το διαδίκτυο διάφορες αγγελίες μέσω των οποίων δημοτικά σχολεία της Αγγλίας ζητούν διευθυντές.

The screenshot shows a job advertisement on the TES website. The page title is "Headteacher" and it was posted on 16/05/2012. The job details include: Dates: Apply by 13/06/2012, Job start January 2013; Salary: £55,869 - £64,624 ISR L15-L21; Location: Croydon; Contract type: Full Time; Contract term: Permanent. The employer is Forestdale Primary School, located at Pixton Way, Croydon, Surrey, CR0 9JE, England. The school's telephone is 020 86570924 and fax is 020 86572515. The closing date for applications is 12 noon, Wednesday 13 June 2012, and interviews are on Wednesday 27 June 2012. The advertisement also includes contact information for the school and a link to apply for the role.

Headteacher
Posted 16/05/2012

Save Job ☆
SHARE f t e

Employer Information
Forestdale Primary School

Org Type: Mainstream
Phase: Primary
Funding Status: State - Community
Gender: Mixed
Age Range: 5 - 11 years

Location & Contacts
Address: Pixton Way

Location & Contacts
Address: Pixton Way
Croydon
Surrey
CR0 9JE
England
Telephone: 020 86570924
Fax: 020 86572515
Please refer to the vacancy for application contact information

Our children are well behaved, thoughtful and hardworking and we have dedicated, skilful and committed staff.

The appointment presents an excellent opportunity to continue the development of this highly regarded and well supported school.

Visits to the school are warmly welcomed. Please contact the school to make an appointment.

An application pack can be downloaded from: www.croydon.gov.uk/jobs or by clicking the green 'apply' button.

Closing date for applications: 12 noon, Wednesday 13 June 2012
Interviews: Wednesday 27 June 2012

Our school is committed to the principle of equality of opportunity and to the safeguarding of children. All appointments are subject to a satisfactory enhanced CRB check.

Forestdale Primary School
Pixton Way
Croydon CR0 9JE
Tel: 020 8657 0924
Fax: 020 8657 2515
www.forestdale.croydon.sch.uk
Group 2 Number on roll 210
Promoting equality and diversity.

www.croydon.gov.uk

Apply for this role

Πηγή: <http://www.tes.co.uk/job/headteacher-76109/> (τελευταία ανάκτηση 23/5/2012)

www.tes.co.uk/job/head-teacher-73519/

tes the largest network of teachers in the world

Jobs Teaching Resources Forums TES magazine About us Help

Career advice Salary checker My jobs Talent Bank

Head Teacher

Posted 11/05/2012

Save Job ☆

SHARE

Employer Information

St Mark's Primary School

Location & Contacts

Address Lower Boston Road
London
W7 2NR
England

Telephone 020 8567 6292

Please refer to the vacancy for application contact information

Dates: Apply by 25/05/2012, Job start January 2013

Salary: L18 - 24 - £64,034 - £73,049

Location: London

Contract type: Full Time

Contract term: Permanent

Ref: EJR000926

Due to the retirement of our current Head Teacher, the governors, pupils and staff of St Mark's Primary School in west London are looking for an exceptional and highly motivated new Head Teacher, who will be a strong leader with a passion for teaching and learning, and the drive to continue to raise standards.

We seek a Head Teacher with a proven child-centred approach who has the ability to challenge, motivate, support and plan ahead at this significant time of change.

They will build on success to date and take the school to the next level.

We would like our Head Teacher to:

- Continue to lead the school forward with vision, drive and commitment
- Inspire pupils and develop staff to achieve their full potential
- Build on the school's positive and inclusive ethos
- Have a proven track record of school improvement and the vision and energy to lead our school on its future journey.

Our school offers:

- Happy, enthusiastic and motivated pupils who are keen to learn
- A caring, friendly and attractive environment
- A supportive partnership with parents, governors, staff and wider community
- A committed team of professional and enthusiastic staff.

You are invited to visit the school on an informal basis by prior arrangement.

Closing date: 25 May 2012. Interview date: 18 June 2012.

The school is committed to safeguarding children and the successful applicant will be required to apply for an enhance disclosure from the Criminal Records Bureau.

ST. MARK'S PRIMARY SCHOOL
Lower Boston Road, Hanwell,
London W7 2NR
Tel: 020 8567 6292
Email: admin@st-marks.ealing.sch.uk

Apply for this role

Πηγή: <http://www.tes.co.uk/job/head-teacher-73519/> (τελευταία ανάκτηση 23/5/2012)

www.eteach.com/microsite/jobdetails.aspx?vacno=427614&Page=1

eteach.com

Home Job Search Join Talent Pools Workplace Agency/Temp Staffroom Register My Eteach Recruiters

Ysgol Newydd (Sandfields)

Headteacher

Job ID: 427614
School Ref No. Eteach/HRC11542/3465

School: Ysgol Newydd (Sandfields), Port Talbot

Start Date: 1 January 2013

Salary: L16-L22 £54,305 - £62,811 pa

Contract: Full Time and Permanent


Live On Site Until: 11 June 2012


Your Job Actions

Apply for this Job

Add to Shortlist

Back | Print





Live On Site Until: 11 June 2012
 Applications Close: 11 June 2012
 NQTs Considered: N/A

[See all our current Jobs](#)

[Email this Job to a Friend](#)

(Mixed)(Projected Nos.on Roll: 334 FTE)(Age 3-11)

The temporary Governing Body wish to appoint an enthusiastic and inspirational Headteacher to lead the new state of the art primary school opening on the site of Glanymor Primary school in September 2013. The new school will replace both Glanymor and Tir Morfa Primary Schools and will provide an exciting and innovative learning environment designed to a high specification to meet the needs of the local community.

The school will have 21st Century facilities including well designed Foundation Phase and KS2 learning environment; a purpose built food preparation room, fitness studio, a 14 place Pupil Inclusion Centre (managed by the head teacher), community learning rooms, and family conference/meeting rooms. Flying Start provision (under separate management) will also be based at the new school. This is an exciting challenge for the successful candidate. The Head teacher appointed to set up and develop the new school will need to be an outstanding leader, who can successfully bring together two school communities, who is able to articulate the shared vision for the new school, and who will inspire and empower others to share in achieving it.

The temporary Governing Body are looking for an innovative and creative person to lead this well appointed new school, who will be able to:

- Build and lead a caring team of teachers and support staff, to meet the goals of the new school and the community it serves.
- Promote the development of dynamic teamwork and collective responsibility for the new school.
- Work in partnership to build and develop the staff of the new school to ensure a dedicated and caring staff, a supportive governing body and happy, motivated and receptive children.
- Work in partnership with the staff and Governing Body to bring together the pupils, parents and communities of the new school.
- Manage successfully a 14 place Pupil Inclusion Centre for primary pupils with Additional Learning Needs.

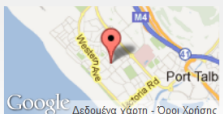
The successful applicant will be able to demonstrate:

- A clear vision in developing our new school in partnership with the staff, governors, pupils, parents, community and LEA.
- The ability to lead, manage and motivate staff and pupils.
- Good interpersonal skills essential to bring together two school communities in the new school.
- Commitment and skills in raising standards of attainment and achievement.
- The importance of the school at the heart of its community.
- Knowledge and understanding of provision to support pupils within the Pupil Inclusion Centre

Application Downloads

- [Job Description \(33 KB\)](#)
- [Person Specification \(49.5 KB\)](#)
- [SSIP Summary \(31.5 KB\)](#)
- [Application form \(819 KB\)](#)

School Details



Ysgol Newydd (Sandfields)
 Severn Crescent
 Port Talbot
 Neath Port Talbot
 SA12 6TA

Phase: Primary Schools
No. of Pupils: 0

Enhance Your Search

- [Join this Regional Pool](#)
- [See more Jobs like this](#)
- [Email me Jobs like this](#)

Πηγή: <http://www.eteach.com/microsite/jobdetails.aspx?vacno=427614&Page=1> (τελευταία ανάκτηση 23/5/2012)

2. Αγγελίες για την πρόσληψη School Business Manager σε δημοτικά σχολεία της Αγγλίας

Παρακάτω παρουσιάζονται αγγελίες από το διαδίκτυο που αφορούν την πρόσληψη School Business Manager σε δημοτικά σχολεία της Αγγλίας.

jobs.guardian.co.uk/job/4451194/school-business-manager/

guardianjobs Online courses from the University of Oxford
With exclusive discounts for Guardian readers

Home Find a job Your CV Your account Your shortlist Recruiters A-Z Professional networks Recruiters

Jobs Arts Charity Education Environment Government Graduate Health Housing Marketing Media Social care

School Business Manager

< Back to search

Employer: **BROOMFIELD SCHOOL**

Posted: 04 May 2012

Location: Broomfield

Industry: Education - Schools - School management - Business manager

Level: Senior Executive

Contract: Permanent

Hours: Full Time

Salary: £46,704 - £52,947

[Request an information pack](#)

Salary: £46,704-£52,947

Hours: 36 hours pw x 52 weeks pa

Our school is currently on a path of improvement out of special measures. The Governors therefore wish to appoint a School Business Manager with determination and integrity to join our Senior Leadership Team. Reporting to our new Head Teacher you will provide the support that will underpin the school during this time of great change. The focus is on team leadership of an increasingly effective and talented group of support staff, with responsibility for finance, premises, catering and HR functions, as well as oversight of all support services and contracts. This will be a great opportunity for you to make a significant impact on our school and the future of our students.

We are looking for someone who:

- Can demonstrate achievement and success at a high strategic level within the areas of finance, premises and human resources, preferably within the secondary school sector
- Has formal qualifications in accounting, CSBM or DSBM (or is working towards this)
- Can provide leadership to others at a whole school level
- Has a clear vision for the role and how it can develop in the future
- Can plan, lead organise and embrace changes within the school
- Can lead and motivate people effectively
- Is able to manage their own time and resources well
- Has excellent project management skills
- Is good at making connections with the wider community

The school is committed to safeguarding and promoting the welfare of children. A successful candidate will be required to undertake an enhanced Disclosure check by the Criminal Records Bureau.

Closing date: Monday 28 May 2012 10.00am

Interview: Friday 1 June 2012

Commencing: As soon as possible

School visits welcome

No agencies

For further details and an application form Please contact the Head teacher's PA Pauline Seagrove on 020 8211 9027 or email seagrovep@broomfield.enfield.sch.uk

[Request an information pack](#)

You should never need to provide bank account details or any other financial information, or make any form of payment, when applying for a job. If you are ever asked to do this by a recruiter on our site please email jobs.help@guardian.co.uk

ROYAL AIR FORCE CAREERS
Click here >

the guardian
Work at the Guardian
Multiple roles
click here now...

HOW RECRUITING FOR BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER

University of Oxford online courses, in association with guardianjobs

Professional CV writing, in association with guardianjobs

[Add to shortlist](#) [Email to a friend](#)

[Share](#)

People who viewed this job also viewed

School Business Manager
On Application

School Business Manager
£32,532 - £35,055

School Business Manager
£45,842 - £52,383

Business Manager
£31,754 - £35,430 pro rata, depending on experience

Learning and Development Manager
Circa £50,000 + bonus

Πηγή: <http://jobs.guardian.co.uk/job/4451194/school-business-manager/> (Τελευταία ανάκτηση 23/5/2012)

www.nasbm.co.uk/Home/Jobs.aspx

Εικονίδια Τέτοι ειδήσεων

School Business Managers

NASBM TES BuyWire

Search Jobs: Go

Approved Partners

Why Join?

- up-to-the minute information
- professional advice & support
- a voice in national educational policy
- full access to NASBM website
- regular email news bulletins
- national conference
- regional conferences
- training programmes
- members' concessions

School Business Manager

St Paul's CE Primary School
 Elsworthy Road
 Primrose Hill
 London
 NW3 3DS

Tel: 020 7722 7381
 Headteacher: Mr Simon Knowles

Salary: PO2 Scale 35-38 £32,532 - £35,055
 Job Term: Full-Time
 Hours: 35 hrs
 Type: Permanent

St Paul's is a popular, successful and oversubscribed school that serves children from the local Primrose Hill area.

We are looking for an enthusiastic, financially experienced person to undertake responsibility for the day-to-day organisation, management, and supervision of the administration functions of the school, including finance, Premises and HR. We are looking for an individual who wants to work as part of a small leadership team making a real difference for children, staff and parents at our school through:

- Managing a diverse and busy office
- Reviewing procedures and successfully implementing agreed improvements
- Financial and budgetary control including providing reports

You must have excellent interpersonal and communication skills to build effective relationships with the whole school community. You will need to manage your workload effectively and work to deadlines whilst retaining a sense of humour and priority to children.

The post is subject to an Enhanced level CRB check

For a detailed job description and an application pack, please email: office@stpauls.camden.sch.uk If you would like to visit us, contact the school office and arrange an appointment.

Closing date for application: 12 noon Friday 25th May
Interviews will be held on Wednesday 30th May
Short listed candidates will be contacted on Monday 28th May

Πηγή: <http://www.nasbm.co.uk/Home/Jobs.aspx> (τελευταία ανάκτηση 23/5/2012)