

Αντιλήψεις διευθυντών σχολικών μονάδων Ν. Αχαΐας για το ρόλο του σύγχρονου διευθυντή στη σχολική κοινότητα.

Μια ποσοτική και ποιοτική έρευνα

Η. Αγγελόπουλος, Π. Καραγιάννης, Ε. Φωκάς

1. Εισαγωγή

Το σημερινό άκρως ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον απαιτεί πολύ μεγαλύτερη ενεργοποίηση των οργανισμών απ' ό,τι στο παρελθόν για την επιβίωσή τους και κυρίως για την ανάπτυξή τους.

Η ενεργοποίηση αυτή προϋποθέτει αλλαγή νοοτροπίας. Πιο συγκεκριμένα: εξωστρέφεια, ρηξικέλευθη και καινοτόμο ηγεσία, σύγχρονες αντιλήψεις διοίκησης, ευελιξία, ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, καθώς επίσης και αξιοποίηση τόσο της δημιουργικότητας όσο και του δυναμισμού του ανθρώπινου παράγοντα.

Τα σχολεία είναι οργανισμοί οι οποίοι έχουν πλέον διαφορετικούς προανατολισμούς και προοπτικές (Handy, 1986 : 11). Η εξωτερική και η εσωτερική τους οργάνωση πρέπει να προσαρμοσθεί στις νέες συνθήκες. Συνθήκες που απαιτούν άμεσες σχέσεις και με το κοινωνικό περιβάλλον, το οποίο παίζει πλέον ζωτικό ρόλο στην ανάπτυξη του σχολείου.

Προκειμένου τα σχολεία-οργανισμοί να ανταποκριθούν στις προ(σ)λήψεις της εποχής και να διατηρήσουν το ρόλο τους και τη σημασία τους, ως θεσμοί παιδείας και αγωγής, επιβάλλουν την παρουσία σε αυτά μιας ηγετικής προσωπικότητας, ικανής να διαχειριστεί τις απαιτήσεις του σύγχρονου σχολείου. Ο εμπνευσμένος αυτός ηγέτης θα διαμορφώσει μαζί με το σχολικό προσωπικό ένα όραμα για το σχολείο. Με βάση το συμφωνημένο αυτό όραμα, ως ομάδα θα προχωρήσουν στη διαμόρφωση ενός μεσοπρόθεσμου στόχου και στην ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξή του.

Αν τα παραπάνω αγνοηθούν, η αποτελεσματικότητα του σχολείου κινδυνεύει να μειωθεί και ίσως το επίπεδο ανάπτυξής του αποδειχθεί κατώτερο των περιστάσεων, έτσι όπως αυτές ορίζονται από τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις της κοινωνίας μας.

Καταλήγοντας, ένας οργανισμός του 21ου αιώνα αυτοπροσδιορίζεται από το πνεύμα της απόδοσης, το οποίο για τους σχολικούς οργανισμούς ση-

μαίνει ότι το παραγόμενο αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των προσπάθειών αυτών που συνέβαλαν στην όλη προσπάθεια (Drucker P.G, 1988 : 131-141).

Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή μέσα από τα σύγχρονα ερευνητικά δεδομένα.

Οι ερευνητικές προσπάθειες που έχουν πραγματοποιηθεί και αφορούν τα αποτελεσματικά σχολεία έχουν επιστημάνει επτά παράγοντες που καθιστούν ένα σχολείο αποτελεσματικό: (1) έμφαση στη διδασκαλία, (2) ποιότητα της διεύθυνσης του σχολείου, (3) συμπεριφορά του εκπαιδευτικού, (4) σχολικό κλίμα, (5) μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης, (6) ενεργός συμμετοχή των γονέων και της κοινότητας και (7) παροχή χωριστού προϋπολογισμού σε κάθε σχολείο (Edmonds, 1979: 15-24).

Περιγράφοντας τα προσόντα ενός αποτελεσματικού ηγέτη, η Winters τονίζει ότι οι οργανισμοί απαιτούν «τολμηρούς οραματιστές, ηγέτες με πνευματικό υπόβαθρο, οι οποίοι θα είναι έτοιμοι ν' αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του 21ου αιώνα». Χαρακτηρίζει δε ως ηγέτη μια οντότητα η οποία θα έχει την τόλμη να παίρνει θέση σε μη δημοφιλή θέματα, θα ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες στην οργάνωση να γίνουν κοινωνοί του οράματός του/της και τέλος θα έχει την τόλμη και την πίστη να επιχειρεί οργανωτικές αλλαγές, γιατί κρίνει ότι είναι σωστές. Καταλήγει δε λέγοντας ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι ένα πρότυπο για τους υπόλοιπους της οργάνωσης (Winters 1997:1).

Συνεχίζοντας την περιδιάβαση στο χώρο της εκπ/κής βιβλιογραφίας, εντοπίζουμε στον Kotter (1993:103-111) την άποψη ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί ν' αντιμετωπίσουν στους οργανισμούς τους τις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, γεγονός που ενισχύεται από την άποψη των Kearsley και Lynch (1994: 12), οι οποίοι υπογραμμίζουν ότι οι γενικές ηγετικές δεξιότητες δεν είναι επαρκείς σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Παράλληλα τονίζουν ότι απαιτείται όχι μόνο ειδική γνώση της τεχνολογίας, αλλά ότι αυτή η γνώση πρέπει να έχει σχέση με στρατηγικές ικανότητες και μέσα. Δηλαδή, ο ηγέτης δεν αρκεί να γνωρίζει τη χρήση και την αξία των σύγχρονων τεχνολογικών επιτευγμάτων, αλλά πρέπει να διαθέτει και τη διορατικότητα να προβλέπει την επίδραση αυτών των μέσων στους οργανισμούς στο μέλλον. Την άποψη του Kotter επιρρώνει και ο Kinnaman (1996 : 2), ο οποίος τονίζει ότι: «ο ηγέτης πρέπει να ενθαρρυνθεί να διερευνήσει τις τεράστιες δυνατότητες της τεχνολογίας».

Επιπρόσθετα, οι Alter και Avant διαπιστώνουν ότι σήμερα οι ηγέτες πρέπει να έχουν αναλυτικές δεξιότητες και την ικανότητα να ακούν τη γνώμη των άλλων. Ο ηγέτης πρέπει να παίρνει την πρωτοβουλία να δοκιμάζει νέες μεθόδους, χωρίς το φόβο της αποτυχίας (Alter 1999:13), (Avant 1996:21).

Προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι στόχοι σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει, απαιτείται συνεργασία, οργάνωση, πλούτος ιδεών και πίστη στις οργανωτικές αλλαγές, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Mc Adams (1997 :35).

Η θέση των Andrew και Soder : « Ο ηγέτης είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο», ως προϊόν της έρευνάς τους, αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά γνωρίσματα του Δ/ντή του σχολείου. Στις υποχρεώσεις του είναι να παρακολουθεί στενά την πρόοδο των μαθητών, καθώς και το χρόνο που αφιερώνουν αυτοί για μάθηση (Andrew και Soder 1987:6).

Θα εθελουφλούσαμε όμως εάν παραγνωρίζαμε την αξία της «ενδοκατοίκησης» του δ/ντή, δηλ. τη διαδικασία κατανόησης του ποιος είναι και π επιζητεί, τη συμφιλίωση με την εικόνα του εαυτού του και τη σιγουριά για τις ικανότητές του. Η αυτοεικόνα του διευθυντή είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αυτοεικόνα του σχολείου, όπως έχουν δείξει πρόσφατες έρευνες (NASSP, 1996, p 7).

Επαγωγικά, η περιδιάβαση στη σύγχρονη βιβλιογραφία για τα προσόντα του διευθυντή του 21ου αιώνα, ενός αιώνα που θα σπιννοδευτεί από ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, συγκλίνει στα παρακάτω επιθυμητά χαρακτηριστικά:

- **Όραμα**, γνώση για το μέλλον και τον τρόπο προσέγγισης σ' αυτό, (Powell, 1996).
- **Ακεραιότητα**, απόλυτη αφοσίωση στο να πραγματοποιεί το σωστό, (Mc Adams, 1997).
- **Πίστη**, ικανότητα να «εμφυσήσει» τον «ηγέτη» στους άλλους, (Dede, 1993).
- **Αφιλόκερδεια**, η ιδέα ότι υπάρχει για να υπηρετεί τους άλλους, (NSBA, 1999).
- **Δημιουργικότητα**, βλέπει το κόσμο σαν μια σειρά από ευκαιρίες με λιγότερα εμπόδια, (White, 1997).
- **Ανοικτό μυαλό**, πάντα έτοιμος να δοκιμάσει νέους τρόπους για να πραγματοποιήσει τους στόχους του, (Kotter, 1993).
- **Ικανότητα Επικοινωνίας**, κοντά σε όλα όσα συμβαίνουν, (Elgin & Le

Drew, 1999).

- **Ικανότητα ν' ακούει**, γνωρίζει πώς να μένει σιωπηλός αλλά συγχρόνως να είναι ενημερωμένος, (Alter 1999).
- **Καινοτόμος**, χωρίς το φόβο της αποτυχίας, (Avant, 1996).
- **Ορατότητα**, γνώστης της σχολικής πραγματικότητας, (Fitzgerald, 1996).
- **Περιέργεια**, συνεχής αναζήτηση και έρευνα για απαντήσεις, (Rosenbach & Taylor, 1993).
- **Ειλικρίνεια**, ικανότητα να είναι ευθύς, (Winders, 1997).
- **Ικανότητα δημιουργεί δίκτυο**, δημιουργός ομάδας, (Wunsch, 1992).
- **Σκληρότητα**, γνωρίζει κατά βάθος τι χρειάζεται και τι απαιτείται να κάνει, (Cronin, 1989).
- **Ανάληψη υπολογισμένου κινδύνου**, ανοικτός σε εναλλακτικές λύσεις, έτοιμος να αμφισβητήσει παγιωμένες πεποιθήσεις και να πάρει θέση, (Capowski, 1994).

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας, η οποία διεξήχθη σε Διευθυντές Δημοτικών Σχολείων του Ν. Αχαΐας, είναι αφενός μεν να ασχοληθεί με την ποιότητα της παρεχόμενης ηγεσίας στα σχολεία της περιοχής, αφετέρου δε να δώσει το έναυσμα για μια Πανελλαδική έρευνα, η οποία θα αποτελέσει επαρκή μαρτυρία για το ρόλο του διευθυντή στην άσκηση ηγεσίας στη σχολική μονάδα, καθόσον στον ευρύτερο Ελλαδικό χώρο δεν υπάρχει μέχρι τώρα επαρκής μαρτυρία για το ρόλο του δ/ντή στην άσκηση ηγεσίας στη σχολική μονάδα.

Ερευνητικά Ερωτήματα

Έχοντας κατά νου τα όσα αναφέρθηκαν προηγούμενα, έγινε προσπάθεια στην παρούσα έρευνα να απαντηθούν τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια είναι τα πέντε καθήκοντα που θεωρούν ως πιο σημαντικά οι Διευθυντές, ώστε ο ρόλος τους μέσα στη Σχολική Μονάδα να είναι αποτελεσματικός;
- Ποια είναι τα τρία καθήκοντα στα οποία οι Διευθυντές αποδίδουν λιγότερη σημασία στον ορίζοντα της άσκησης των καθηκόντων τους;
- Διαφοροποιείται η σημαντικότητα που αποδίδουν στα διάφορα καθήκοντά τους με βάση τη διευθυντική τους πείρα;

- Διαφοροποιείται η σημαντικότητα που αποδίδουν στα διάφορα καθήκοντά τους με βάση τη μόρφωσή τους;

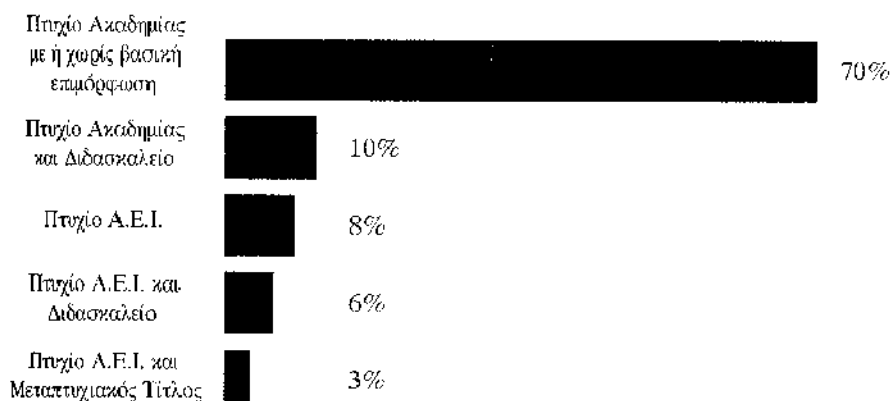
II. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Δείγμα

Το δείγμα απετέλεσαν Διευθυντές και Διευθύντριες δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Αχαΐας. Ο Ν. Αχαΐας διαθέτει 131 δημόσια δημοτικά σχολεία με 3 ή περισσότερους δασκάλους, ορισμένα μονοθέσια και διθέσια και 5 ιδιωτικά. Αποφασίστηκε το εύρος του δείγματος να πλησιάζει το 10% του συνολικού πληθυσμού. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από 31 διευθυντές / διευθύντριες δημοσίων σχολείων (9%) και 2 ιδιωτικών (40%). Τα ποσοστά αυτά είναι υψηλά και μπορεί να λεχθεί ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Η δειγματοληψία έγινε με τη μέθοδο των τυχαίων αριθμών. Κατ' αρχήν δημιουργήσαμε έναν κατάλογο με όλα τα σχολεία του Ν. Αχαΐας και στη συνέχεια, επιλέγοντας τυχαία σχολεία, συγκεντρώσαμε τα δεδομένα από τους διευθυντές/ διευθύντριες των σχολείων αυτών.

Ατομικά Στοιχεία Υποκειμένων

Από τους Διευθυντές - Διευθύντριες που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο το 87% είναι άνδρες και το 13% γυναίκες. Το μεγαλύτερο μέρος από τους Διευθυντές (55%) είναι πάνω από 50 ετών. Επίσης το 48% των Διευθυντικών στελεχών έχει πείρα μεταξύ ενός και πέντε ετών. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του δείγματος είναι ότι η μεγάλη πλειοψηφία αυτών που απάντησαν έχει μόνο πτυχίο Ακαδημίας (με ή χωρίς βασική επιμόρφωση), ενώ μόνο το 3% διαθέτει πτυχίο Α.Ε.Ι., μεταπτυχιακό τίτλο Σπουδών και Διδακτορικό.

Ραβδόγραμμα που απεικονίζει τα ατομικά στοιχεία των Υποκειμένων**Φύλο****Ηλικία (σε έτη)****Εμπειρία στη θέση Διευθυντή****Τίτλοι Σπουδών**

Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο περιείχε 18 δηλώσεις, οι οποίες αναφέρονται στα διάφορα καθήκοντα που επιτελεί ο δ/ντής, χωρισμένες σε τέσσερις (4) βασικές ομάδες. Ο πίνακας(1) περιέχει τις ομάδες και την αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων που περιλαμβάνονται σε αυτές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Οι ομαδοποιημένες δηλώσεις του ερωτηματολογίου

α/α	Ομάδα ερωτήσεων	Αναλυτική Περιγραφή Καθηκόντων
1.	Σχολικό Κλίμα. (Τέσσερις Δηλώσεις)	Αναφέρεται στο ρόλο του διευθυντή ως ηγέτη της σχολικής μονάδας (προσδοκίες από τους μαθητές, το προσωπικό και πρωτοβουλίες δημιουργίας θετικού κλίματος).
2.	Διοίκηση-Οικονομική διαχείριση. (Τρεις Δηλώσεις)	Αναφέρεται σε θέματα επικοινωνίας με το ΥΠΕΠΘ, τη συντήρηση και ανανέωση της υλικοτεχνικής υποδομής του σχολείου.
3.	Μεταχείριση μαθητών. (Τρεις Δηλώσεις)	Αφορά στις σχέσεις σχολείου - μαθητών - γονέων.
4.	Επαγγελματική ανέλιξη. Επιμορφωτική ανάπτυξη προγραμμάτων. (Οκτώ Δηλώσεις)	Αφορά στις προσπάθειες του διευθυντή για την υλοποίηση του οράματός του, τη σύνδεση του σχολείου με το κοινωνικό περιβάλλον και την αυτοβελτίωσή του.

Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα βαθμολόγησης τύπου Likert με διαβαθμίσεις από το 1 έως το 5, όπου το 5 δείχνει ότι μια δήλωση θεωρείται «πολύ σημαντική», ενώ το 1 δείχνει ότι μια δήλωση θεωρείται «αθόλου σημαντική».

Διαδικασία

Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε σε παρόμοια έρευνα που διεξήγαγε ο κ. Π. Πασιαρδής στην Κύπρο, και δόθηκε στα τέλη Απριλίου του 2000 (Πασιαρδής, 1994: 171-198). Σε διάστημα ενός μήνα είχαν ληφθεί όλες οι απαντήσεις και άρχισε η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Για τη στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και το στατιστικό κριτήριο t-test για την εύρεση διαφορών μεταξύ ομάδων. Μετά την επεξεργασία ακολούθησαν προσωπικές συνεντεύξεις με πέντε διευθυντές, οι οποίες αναλύθηκαν με τη μέθοδο content analysis, για να διασταυρωθούν τα ευρήματα της ποσοτικής ανάλυσης.

Ανάλυση δεδομένων

Για κάθε ένα από τα ερευνητικά ερωτήματα παρουσιάζεται ένας πίνακας που προσφέρει στον αναγνώστη την καλύτερη δυνατή πληροφόρηση και ακολουθεί ένα κείμενο σχολιασμού. Τα αποτελέσματα της έρευνας απεικονίζονται στους παρακάτω πίνακες:

1η Ερευνητική υπόθεση:

Ποια είναι τα πέντε καθήκοντα που θεωρούν ως πιο σημαντικά οι Διευθυντές, ώστε ο ρόλος τους μέσα στη Σχολική Μονάδα να είναι αποτελεσματικός;

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 2, τα πέντε (5) καθήκοντα που θεωρούνται ως τα πλέον σημαντικά για την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή είναι τα ακόλουθα, αρχίζοντας από τα πιο σημαντικά και καταλήγοντας στα λιγότερα σημαντικά.

Στον πίνακα που ακολουθεί, στην πρώτη στήλη παρουσιάζονται τα καθήκοντα, στη δεύτερη στήλη οι μέσοι όροι και στην τρίτη στήλη οι τυπικές αποκλίσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Τα πέντε (5) σημαντικότερα καθήκοντα κατά την κρίση των διευθυντών

Καθήκοντα	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Χρησιμοποιεί τις πληροφορίες και τις γνώσεις που πήρε από επιμορφωτικά σεμινάρια για αυτοβελτίωση.	4,93	0,5
Βεβαιώνει ότι οι διάφορες εκθέσεις προς το ΥΠΕΠΘ είναι ακριβείς και υποβάλλονται έγκαιρα.	4,70	0,87
Ενδυναμώνει τη συναδελφικότητα και το αίσθημα της ομάδας μεταξύ του προσωπικού, ενθαρρύνοντας την ενεργό συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.	4,67	0,65
Αναπτύσσει πρωτοβουλίες και υποστηρίζει τέτοια προγράμματα που διευκολύνουν τη δημιουργία ανθρώπινου κλίματος.	4,61	0,62
Θεοποιεί και παρουσιάζει κατά τρόπο αποτελεσματικό στους μαθητές, στο προσωπικό και στους γονείς τους κανονισμούς που διέπουν τη συμπεριφορά των μαθητών.	4,54	0,63
Παρέχει τα διδακτικά υλικά και μέσα για καλύτερη εξυπηρέτηση των στόχων του διδακτικού προσωπικού	4,54	0,49

Από την ανάγνωση του παραπάνω πίνακα γίνεται φανερό ότι οι Διευθυντές του Ν. Αχαΐας αποδίδουν κατά κύριο λόγο μεγάλη σημασία σε τρεις άξονες του ηγετικού τους ρόλου. Πρώτο, στην αυτοβελτίωσή τους μέσα από επιμορφωτικά σεμινάρια. Δεύτερο, δίνουν μεγάλη έμφαση στο σχολικό κλίμα που επικρατεί στη σχολική τους μονάδα. Αυτό γίνεται σαφές από τη σπουδαιότητα που αποδίδουν (1) στην ενδυνάμωση της συναδελφικότητας και του αισθήματος της ομάδας μεταξύ του προσωπικού και (2) στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών για τη δημιουργία ανθρώπινου κλίματος στη σχολική μονάδα.

Τέλος, ενδιαφέρονται αφενός μεν για τις σχέσεις τους με το ΥΠΕΠΘ και αφετέρου δε για την εφαρμογή των σχολικών κανονισμών και την υλοποίηση των τεθέντων εκπαιδευτικών στόχων.

2η Ερευνητική υπόθεση

Ποια είναι τα τρία καθήκοντα στα οποία οι Διευθυντές αποδίδουν λιγότερη σημασία, στον ορίζοντα της άσκησης των καθηκόντων τους;

Από τον Πίνακα (3) γίνεται εμφανές ότι οι διευθυντές δεν αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στη σύνδεση του σχολείου με το κοινωνικό περιβάλλον. Παράλληλα βρίσκονται σε αδυναμία να επικοινωνήσουν δημιουργικά με τα δρώμενα στην τοπική κοινωνία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Τα τρία(3) λιγότερο σημαντικά καθήκοντα κατά την κρίση των διευθυντών

Δηλώσεις	Μέσος Όρος
Δίνει μεγάλη έμφαση στην αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ σχολείου και κοινωνίας.	4,03
Γνωρίζει τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και παίρνει πρωτοβουλίες για να τις ικανοποιήσει.	4,06
Παρακολουθεί τη χρήση, συντήρηση και αντικατάσταση του υλικο-τεχνικού εξοπλισμού.	4,12

3η Ερευνητική Υπόθεση

Διαφοροποιείται η σημαντικότητα που αποδίδουν στα διάφορα καθήκοντα τους, με βάση τη διευθυντική τους πείρα;

Για να δοθεί απάντηση σ' αυτό το ερώτημα διενεργήθηκε t-test μεταξύ δύο(2) ομάδων, με βάση την πείρα σε διευθυντική θέση. Τα υποκείμενα που ανήκαν στην 1η ομάδα ήταν όσοι είχαν λιγότερα από 5 χρόνια υπηρεσίας, ενώ στη δεύτερη ομάδα ανήκαν όσοι είχαν περισσότερα από 5 χρόνια υπηρεσίας σε διευθυντική θέση. Ο Πίνακας (4) που ακολουθεί περιέχει τα αποτελέσματα των μετρήσεων του t-test.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Διαφορές, ως προς το ποια καθήκοντα θεωρούν ως τα πλέον σημαντικά, με βάση την Διευθυντική τους πείρα

Ομάδες καθηκόντων	Μέσοι Όροι	P
Σχολικό κλίμα	Πείρα < 5 χρ. 4,41	0,034*
	Πείρα > 5 χρ. 4,57	
Διαχείριση Οικονομικών	Πείρα < 5 χρ. 4,47	0,67
	Πείρα > 5 χρ. 4,37	
Μεταχείριση μαθητών	Πείρα < 5 χρ. 4,33	0,27
	Πείρα > 5 χρ. 4,51	
Ανάπτυξη προγραμμάτων	Πείρα < 5 χρ. 4,12	0,002*
	Πείρα > 5 χρ. 4,48	
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	Πείρα < 5 χρ. 4,13	0,016*
	Πείρα > 5 χρ. 4,63	

* Στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 0,05

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διευθυντών με πείρα λιγότερη των πέντε (5) χρόνων και μεταξύ των διευθυντών με πείρα μεγαλύτερη των πέντε (5) χρόνων στις ομάδες που αναφέρονται στο «Σχολικό κλίμα», στην «Ανάπτυξη προγραμμάτων» και στην «Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση».

Ειδικότερα, οι διευθυντές με μεγαλύτερη πείρα σε διευθυντική θέση θεωρούν πιο σημαντικές τις ομάδες των δηλώσεων αυτών σε σχέση με τους συναδέλφους τους που έχουν μικρότερη πείρα σε διευθυντική θέση.

4η Ερευνητική Υπόθεση

Διαφοροποιείται η σημαντικότητα που αποδίδουν στα διάφορα καθήκοντά τους με βάση τη μόρφωσή τους;

Για να απαντηθεί το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα διενεργήθηκε t-test μεταξύ των δύο (2) ομάδων των διευθυντών, με βάση τη μόρφωση. Ως κατώριο κατάταξης στην πρώτη ομάδα ήταν το πτυχίο της Ακαδημίας και η βασική επιμόρφωση (Π.Ε.Κ. ή Σ.Ε.Λ.Δ.Ε.). Στη δεύτερη ομάδα τοποθετήθηκαν όσοι είχαν Πτυχίο Παιδαγωγικής Ακαδημίας και Πτυχίο Διδασκαλείου ή άλλο Πτυχίο. Οι μετρήσεις που προέκυψαν περιέχονται στον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5. Διαφορές ως προς το ποια καθήκοντα θεωρούν ως τα πλέον σημαντικά με βάση τη μόρφωσή τους

Ομάδες καθηκόντων	Μέσοι Όροι	P
Σχολικό κλίμα	Ακαδημία και βασική επιμόρφωση 4,45 Ακαδημία - Διδασκαλείο - άλλο Πτυχίο 4,69	0,068
Διοίκηση - Διαχείριση Οικονομικών	Ακαδημία και βασική επιμόρφωση 4,20 Ακαδημία - Διδασκαλείο - άλλο Πτυχίο 4,25	0,87
Μεταχείριση μαθητών	Ακαδημία και βασική επιμόρφωση 4,25 Ακαδημία - Διδασκαλείο - άλλο Πτυχίο 4,40	0,91
Ανάπτυξη προγραμμάτων	Ακαδημία και βασική επιμόρφωση 4,22 Ακαδημία - Διδασκαλείο - άλλο Πτυχίο 4,50	0,038*
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	Ακαδημία και βασική επιμόρφωση 4,22 Ακαδημία - Διδασκαλείο - άλλο Πτυχίο 4,77	0,010*

* Στατιστικά Σημαντική Διαφορά

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διευθυντών που ανήκουν στην πρώτη ομάδα και μεταξύ των διευθυντών που ανήκουν στη δεύτερη ομάδα, όσον αφορά τις ομάδες καθηκόντων «Ανάπτυξη προγραμμάτων» και «Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση». Ειδικότερα, οι διευθυντές που ανήκουν στη δεύτερη ομάδα θεωρούν πιο σημαντικές τις παραπάνω ομάδες καθηκόντων σε σχέση με τους διευθυντές που ανήκουν στην πρώτη ομάδα, γεγονός που αποδίδεται στο διαφορετικό επίπεδο μόρφωσης.

III. Απόψεις διευθυντών δημοτικών σχολείων του Ν. Αχαΐας. Μια ποιοτική ανάλυση

Μεθοδολογία

Ως μέθοδο συλλογής του υλικού σ' αυτό το μέρος της έρευνας επιλέξαμε τη μέθοδο της ανοιχτής συνέντευξης με καθοδηγητικό νήμα. Επιδιώκοντας να διερευνήσουμε την ασυνέπεια μεταξύ εκφραζόμενης συμπεριφοράς (verbal commitment) και πραγματικής δράσης (actual commitment), ήρθαμε σε διαπροσωπική επαφή με πέντε (5) δ/ντές. Τους ζητήσαμε να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτημάτων που είχαν ως αντικείμενο τη **σχέση σχολείου- κοινότητας**, το **σχολικό κλίμα**, τους **παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση ενός αποδοτικού σχολείου**, τα **κίνητρα** για την ανάληψη της θέσης του διευθυντή και τέλος τις **αντιλήψεις τους για το διευθυντή- ηγέτη**.

Η μέθοδος της ανοιχτής συνέντευξης επιλέχτηκε, διότι δίνει ελευθερία στον ερωτώμενο να αναδείξει με την απάντησή του θέματα που ο ίδιος θεωρεί σημαντικά. Δίδεται δε στον ερευνητή η δυνατότητα μέσα από την ανάλυση περιεχομένου των λεγομένων των ερωτώμενων να συναγάγει λανθάνοντες συσχετισμούς που υποβόσκουν σ' αυτά.

Ανάλυση Συνεντεύξεων

Οι απόψεις των Διευθυντών για τη σύνδεση σχολείου - κοινωνίας

Οι Διευθυντές στις συνεντεύξεις τους εκφράζονται πολύ θετικά - σχεδόν κολακευτικά - για τη σημασία σύνδεσης της Σχολικής Μονάδας με την άμεση τοπική κοινωνία. Διαφοροποιούνται όμως ως προς τους λόγους που αιτιολογούν την άποψή τους:

- «Το παιδί έρχεται σε άμεση επαφή, γνωρίζει την τοπική κοινωνία, την αγαπάει και δένεται μαζί της» (Συνέντευξη Αρ. 2).
- «Θεωρώ σημαντική την αμοιβαία ενημέρωση δασκάλων - γονέων και την αμφίδρομη σχέση. Έχουμε και εμείς να πάρουμε πολλά από τους γονείς» (Συνέντευξη Αρ. 2).
- «Ο κάθε φορέας εκφράζει τη γνώμη του. Οι γνώμες αξιολογούνται και με τη συνεργασία επιτυγχάνουμε τους σκοπούς μας» (Συνέντευξη Αρ. 3).
- «Σύνδεση σχολείου με την τοπική κοινωνία σημαίνει βγάλσιμο του σχολείου προς τα έξω και άνοιγμα του μαθητή στο άμεσο κοινωνικό του περιβάλλον» (Συνέντευξη Αρ. 4).

Οι παραπάνω θετικές αντιλήψεις των Διευθυντών για τη σύνδεση scho-

λείου κοινωνίας, όπως αυτές αναδείχθηκαν από την ανάλυση περιεχομένου των συνεντεύξεών τους, διαφοροποιούνται με τα συμπεράσματα του γραπτού ερωτηματολογίου, όπου οι ερωτώμενοι δεν αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στη σύνδεση σχολικής μονάδας - τοπικής κοινωνίας.

Οι απόψεις των Διευθυντών για το σχολικό κλίμα

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων Διευθυντών γίνεται φανερό ότι: ένα σχολικό κλίμα που διαπνέεται από συναδελφικότητα, αλληλεγγύη και δημοκρατικές διαδικασίες, αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Αντίθετα, οι παρεξηγήσεις και οι διαφωνίες μεταξύ του προσωπικού του σχολείου εμποδίζουν να δημιουργηθεί ένα «ανοικτό» σχολικό κλίμα με αποτέλεσμα τη μη επίτευξη υψηλού βαθμού συνεργατικότητας μεταξύ των εκπ/κών.

- «Οι παρεξηγήσεις και οι διαφωνίες μεταξύ του προσωπικού εμποδίζουν την καλή λειτουργία του σχολείου, γιατί δημιουργούν κλίκες και ομαδοποιήσεις και νοσηρό κλίμα με αντίκτυπο στους μαθητές» (Συνέντευξη Αρ. 2).
- «Η συναδελφικότητα και οι δημοκρατικές διαδικασίες έχουν σαν αποτέλεσμα την καλύτερη λειτουργία της σχολικής μονάδας» (Συνέντευξη Αρ. 4).
- «Οι παρεξηγήσεις και οι γκρίνιες γίνονται τροχοπέδη στη λειτουργία του σχολείου» (Συνέντευξη Αρ. 3).

Οι παραπάνω απόψεις των ερωτώμενων δ/ντών ταυτίζονται απόλυτα με τις απαντήσεις του γραπτού ερωτηματολογίου, οι οποίες αναδεικνύουν την άποψη ότι η αποτελεσματικότητα του σχολείου άγεται μέσα από ένα υγιές και ανθρώπινο κλίμα.

Δύο (2) ερωτώμενοι κατανοούν τον άμεσο αντίκτυπο του προσωπικού παραδείγματος στη διαμόρφωση υγιούς σχολικού κλίματος.

Χαρακτηριστικά είναι τα αποσπάσματα που ακολουθούν:

- «Η φιλοσοφία που έχεις στη ζωή πρέπει να σε διαπνέει και στην άσκηση των καθηκόντων σου. Πρέπει να προσπαθείς να παρεμβαίνεις πριν τα πράγματα φτάσουν στο απροχώρητο. Μ' έναν τρόπο απόλυτο να δίνεις λύσεις που δεν θ' αφήνουν στίγματα» (Συνέντευξη Αρ. 2).
- «Το προσωπικό μου παράδειγμα κατευθύνει τους συναδέλφους και δημιουργεί το κατάλληλο σχολικό κλίμα» (Συνέντευξη Αρ. 3).

Η παραπάνω διαπίστωση έρχεται να επιβεβαιωθεί και από τα ευρήματα του γραπτού ερωτηματολογίου.

Οι απόψεις των Διευθυντών για τους παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση ενός αποδοτικού και αποτελεσματικού σχολείου

Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους διευθυντές να αναφέρουν - όχι απαραίτητα κατά σειρά σπουδαιότητας - τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι καθιστούν ένα σχολείο - και το δικό τους - αποδοτικό και αποτελεσματικό. Πίνακας (6)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6. Ποιους παράγοντες θεωρείτε ως τους πιο σημαντικούς για τη δημιουργία ενός αποδοτικού και αποτελεσματικού σχολείου;

Συνέντευξη Αρ. 1	Συνέντευξη Αρ. 2	Συνέντευξη Αρ. 3	Συνέντευξη Αρ. 4	Συνέντευξη Αρ. 5
Πειθώ Καλές σχέσεις Συνεργατικότητα Επικοινωνιακό περιβάλλον Μικρή σημασία οι τίτλοι	Προσωπικό με επάρκεια γνώσης και καλό χαρακτήρα	Συντονισμός	Γονείς, μαθητές, δάσκαλοι σε αρμονική συνεργασία	Συνεργασία Συναδελφικότητα

Μέσα από τη ανάλυση των συνεντεύξεων διαφαίνεται ότι η αρμονική συνεργασία και ο συντονισμός των τριών φορέων της εκπαιδευτικής διαδικασίας - γονέων, μαθητών, δασκάλων - αποτελούν τους παράγοντες στους οποίους στηρίζεται η αντίληψη των διευθυντών για αποδοτικό και αποτελεσματικό σχολείο.

Διερεύνηση της αξιοποίησης των προσόντων των δ/ντών κατά τη διαδικασία επιλογής τους

Στο σημείο αυτό της συνέντευξης ρωτήθηκαν οι δ/ντές αν αξιολογήθηκαν τα προσόντα τους κατά τη διαδικασία επιλογής στελεχών για την πλήρωση δ/ντικών θέσεων.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7. Αξιολογήθηκαν οι παραπάνω παράγοντες
κατά τη διαδικασία επιλογής σας;**

Συνέντευξη Αρ. 1	Συνέντευξη Αρ. 2	Συνέντευξη Αρ. 3	Συνέντευξη Αρ. 4	Συνέντευξη Αρ. 5
Δεν αξιολογήθηκαν	Οι κριτές είναι γνωστοί και δε ρωτήθηκαν γιατί είχαν γνώση για μένα	Δεν αξιολογή- θηκαν	Υπάρχει η εικόνα του καθενός γι' αυτό δεν ρωτήθηκαν.	Όχι! Ούτε ο ατομικός μου φάκελος δεν εξετάστηκε.

Σύμφωνα με τις δηλώσεις τους γίνεται φανερό ότι η υπηρεσία είτε αγνόησε τον «ατομικό φάκελο» των κρινομένων είτε αρκέστηκε στην «εικόνα» ενός εκάστου, προκειμένου να κριθεί για τη θέση του δ/ντή.

Οι απόψεις των Διευθυντών για το πλαίσιο λειτουργίας σχολείου

Το γραπτό ερωτηματολόγιο ανέδειξε ότι το σχολείο του 21ου αιώνα παραμένει εξαρτημένο από το ΥΠΕΙΘ και δεν έχει καταφέρει να γίνει μια αυτόνομη εκπαιδευτική μονάδα που λειτουργεί αποδοσμευμένη από τον συγκεκριτισμό του Υπουργείου και σύμφωνα με το περιβάλλον που την προσδιορίζει και την περικλείει.

Οι δ/ντές, όσον αφορά το πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου, μέσα από τις συνεντεύξεις τους επισημαίνουν:

- «Σχολείο με καθεστώς αυτονομίας. Δάσκαλος ελεύθερος με συνεργάτες - επόπτες το Διευθυντή και το Σχολικό Σύμβουλο» (Συνέντευξη Αρ. 2).
- «Οι τοπικές κοινωνικές συνθήκες επιβάλλουν αυτονομία της σχολικής μονάδας για την επίλυση της ιδιαιτερότητας των προβλημάτων της» (Συνέντευξη Αρ. 3).
- «Αυτονομία με ενδοσχολική επιμόρφωση και συνεργασία γειτονικών σχολείων» (Συνέντευξη Αρ. 1).

Από την ανάλυση των λεγομένων των ερωτώμενων προκύπτει ότι οι στόχοι μιας σχολικής μονάδας υλοποιούνται με: δάσκαλο «ελεύθερο», ενδοσχολική επιμόρφωση, άνεση κινήσεων, συνεργασία γειτονικών σχολείων. Δηλαδή, μέσα σ' ένα πλαίσιο αυτόνομης λειτουργίας.

Η παραπάνω άποψη αντιδιαστέλλεται με τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων.

Τα κίνητρα των εκπαιδευτικών Α/βάθμιας Εκπαίδευσης για την ανάληψη της θέσης του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας

Επιχειρήσαμε να εκμαιεύσουμε τους βαθύτερους λόγους - κίνητρα, που παρακίνησαν τους ερωτώμενους για τη διεκδίκηση - ανάληψη της διευθυντικής θέσης (Πίνακας 8).

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.

Ποιο ήταν το σημαντικότερο κίνητρο για να γίνετε Διευθυντής;

Συνέντευξη Αρ. 1	Συνέντευξη Αρ. 2	Συνέντευξη Αρ. 3	Συνέντευξη Αρ. 4	Συνέντευξη Αρ. 5
Όραμα Φιλοδοξία	Προσωπικοί λόγοι Όραμα	Φιλοδοξία Προσωπικοί λόγοι	Όραμα Φιλοδοξία	Προσωπική προσφορά σε κοινωνικό έργο

Οι συνεντεύξεις αναδεικνύουν εκπαιδευτικούς που επιλέγουν να διεκδικήσουν τη θέση του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας, με στόχο να υλοποιήσουν ένα όραμα:

- «... Η διάθεσή μου να προσφέρω όσο μπορώ περισσότερα, όσο κι αν φαίνεται παράξενο για την κοινωνία που ζούμε σήμερα. Έχω ένα όραμα. Το όραμα είναι το πρώτο για μένα. Για μένα ήταν πολύ απλό να έχω μια τάξη.... Αλλά διάλεξα τούτο» (Συνέντευξη Αρ. 5).

Παράλληλα όμως διαφαίνεται και μια τάση για τη διεκδίκηση της θέσης του δ/ντή τόσο για λόγους προσωπικούς όσο και για λόγους φιλοδοξίας:

- «Νόμιζα και νομίζω ότι θα μπορούσα να προσφέρω από τη θέση του Διευθυντή. Και στους συναδέλφους και στη σχολική μονάδα. Από τη στιγμή που καταλάβω ότι δεν αποδίδω, ότι δεν είμαι ικανός να συνεχίσω το έργο αυτό, δεν έχω κανέναν απολύτως λόγο να πω.... Κάνω μια αιτησούλα και παραιτούμαι. Πρέπει να καταλάβεις· να πιστέψεις ότι μπορείς ν' ανταπεξέλθεις στο ρόλο σου. Εδώ χρειάζεται η αυτοκριτική» (Συνέντευξη Αρ. 2).
- «Η φιλοδοξία και οι προσωπικοί λόγοι. Αυτό μπορώ να πω. Και το

όραμα. Ναι» (Συνέντευξη Αρ. 1).

Παράλληλα με τα παραπάνω συμπεράσματα, που είναι αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης του λόγου των δ/ντών, τα ευρήματα του εμπειρικού μέρους αναδεικνύουν επιπρόσθετα ως σημαντικό κίνητρο για την κατάληψη δ/ντικής θέσης το επίπεδο σπουδών.

Οι αντιλήψεις των Διευθυντών σχετικά με το ρόλο τους ως ηγέτη

Προσπάθειά μας ήταν (κατ' αρχήν) να σκιαγραφήσουμε τους τρόπους με τους οποίους οι ερωτώμενοι Διευθυντές κατανοούν - προσδιορίζουν και αποδέχονται την έννοια του Διευθυντή -ηγέτη στο ρόλο τους (Πίνακας 9).

ΠΙΝΑΚΑΣ 9. Πρέπει ο Διευθυντής του Δημοτικού σχολείου να έχει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη;

Συνέντευξη Αρ. 1	Συνέντευξη Αρ. 2	Συνέντευξη Αρ. 3	Συνέντευξη Αρ. 4	Συνέντευξη Αρ. 5
Ναι Μια σκάλα παραπάνω	Ναι Ψυχή του σχολείου Διευθυντής manager	Όχι Ξενίζει ο όρος Δεν είναι manager Είναι δάσκα- λος-λειτουργός	Ναι	Τα χαρα- κτηριστικά είναι έμφατα

Μέσα από την ερμηνευτική προσέγγιση και την ανάλυση των συνεντεύξεων καταλήξαμε σε μια τυπολογία των αντιλήψεων σχετικά με την αποδοχή ή μη της έννοιας Διευθυντής - ηγέτης στην Α/βάθμια Εκπαίδευση του Ν. Αχαΐας.

Το επικρατέστερο αντιληπτικό σχήμα απεικονίζει Διευθυντή που αποδέχεται ανεπιφύλακτα την έννοια «ηγέτης».

- «Οποσδήποτε ναι. Εάν ο Διευθυντής χαλαρώσει μέσα στο σχολείο, τα ισοπεδώσει όλα, δεν υπάρχει περίπτωση να δουλέψει και το σχολείο. Μπορεί οι συνάδελφοι μεταξύ τους να αστεύονται, να λένε διάφορα. Ε, θα πρέπει να είναι μια σκάλα παραπάνω ο Διευθυντής» (Συνέντευξη Αρ. 1).
- «Όπως και στις επιχειρήσεις, εάν δεν υπάρχει ο ηγέτης, η επιχείρηση δεν μπορεί να πάει μπροστά. Το ίδιο και εδώ. Εάν δεν έχεις προσόντα

τέτοια, δε θα σταθείς. Ο Διευθυντής είναι η ψυχή του σχολείου» (Συνέντευξη Αρ. 2).

Παράλληλα με την παραπάνω αντίληψη για ανεπιφύλακτη αποδοχή υπάρχει και η άποψη του Διευθυντή - ηγέτη που γεννιέται. Ο ηγέτης κατανοείται ως μια έμφυτη ικανότητα διοίκησης:

- «Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη δεν προσδιορίζονται. Υπάρχουν χωρίς να προσδιορίζονται και χωρίς να δημιουργούνται» (Συνέντευξη Αρ. 5).

Εδώ διαφαίνεται η επικρατούσα άποψη για δάσκαλο που γεννιέται. Ο «γεννημένος δάσκαλος» (Der geborene Erzieher) είναι επιρρεχής στο να αντιμετωπίζει τα πολύπλοκα φαινόμενα της αγωγής.

Επιπρόσθετα, ένας ερωτώμενος δεν αποδέχεται την έννοια του Διευθυντή ηγέτη στον εκπαιδευτικό χώρο. Αναγνωρίζει το Διευθυντή ως δάσκαλο με ρόλο λειτουργού. Χαρακτηριστικό είναι το απόσπασμα:

- «Όχι, το σχολείο πρέπει να διοικείται από όλους τους συναδέλφους. Ο manager δεν είναι για τα πλαίσια τα σχολικά. Πάμε στην άλλη περίπτωση, στον εκπαιδευτικό λειτουργό. Πάμε εκεί αναγκαστικά. Η λέξη ηγέτης ξενίζει, φαίνεται λίγο βαριά» (Συνέντευξη Αρ. 3).

Οι παραπάνω απόψεις ταυτίζονται με τα ευρήματα του εμπειρικού με-
ρους.

IV. Συμπεράσματα -Προτάσεις

Η ποσοτική και ποιοτική ανάλυση των απόψεων των διευθυντών σχετικά με την αποτελεσματικότητα του δημοτικού σχολείου ανέδειξαν μια σειρά προβλημάτων και αντιλήψεων, τα οποία χαρακτηρίζουν τη διεύθυνση των δημοτικών σχολείων.

Ένα πρώτο σημείο που χρήζει ιδιαίτερης επισήμανσης είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντών που υπηρετούν σήμερα στο δημοτικό σχολείο δεν έχουν τύχει επιμόρφωσης τόσο σε εκπαιδευτικά θέματα όσο και σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης. Άμεση συνέπεια του γεγονότος αυτού είναι η συγκεχυμένη αντίληψη των διευθυντών τόσο για επιμέρους τομείς, όπως είναι η αποτελεσματικότητα του σχολείου, όσο και για γενικότερα θέματα που σχετίζονται με τους στόχους και τη λειτουργία του σχολείου (Βλέπε Ατομικά Στοιχεία Υποκειμένων).

Δεύτερο σημείο που αξίζει να επισημανθεί είναι η άποψη των δ/ντών, όπως αυτή αναδεικνύεται από το γραπτό ερωτηματολόγιο, ότι σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα των ίδιων και του σχολείου παίζει η επιμόρ-

φωση που έλαβαν, έστω και εάν δεν ήταν ολοκληρωμένη (Πιν. 2). Η αντίληψη αυτή δεν αναδείχθηκε όμως από τις συνεντεύξεις που ακολούθησαν, αφού αυτό το οποίο τονίζεται από τους ερωτώμενους είναι ότι η αποτελεσματικότητα του σχολείου συνδέεται άμεσα με την προσωπικότητα του διευθυντή και τις έμφυτες ηγετικές ικανότητές του.

Σημαντικό στοιχείο που χρήζει σχολιασμού είναι ότι οι δ/ντές δεν αξιολογούν την υλικοτεχνική υποδομή ως σημαντικό παράγοντα επιτυχίας του σχολείου (Πιν.3). Η αντίληψη αυτή εγείρει το ερώτημα μήπως η παραπάνω άποψη αποτελεί μια επιπρόσθετη αιτία της φτώχης υλικοτεχνικής υποδομής των δημοτικών σχολείων.

Αξιοσημείωτο στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι σύμφωνα με την ποσοτική ανάλυση, οι διευθυντές αποδέχθηκαν ως ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντά τους τη δημιουργική επικοινωνία με τις υπηρεσίες του ΥΠΕΠΘ (Πίνακας 2). Το ότι οι δ/ντές αποδίδουν μεγάλη σημασία στις σχέσεις τους με το ΥΠΕΠΘ, μπορεί να αποδοθεί, κατά την άποψή μας, αφ' ενός μεν στην προσπάθεια μιας μερίδας δ/ντών να φανούν αρεστοί στην προϊσταμένη αρχή, αρετέρου δε στο συγκεντρωτικό εκπ/κό σύστημα της χώρας μας. Αντίθετα στις συνεντεύξεις παρατηρείται μια τάση απαλλαγής από τα δεσμά της «υπηρεσίας».

Αυτό που πρέπει επίσης να τύχει σχολιασμού είναι ότι, ενώ οι δ/ντές στο γραπτό ερωτηματολόγιο δεν αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στη δημιουργική σύνδεση σχολείου και άμεσης τοπικής κοινωνίας (Βλέπε Πιν 3), στην προσωπική συνέντευξη διαφοροποιούνται.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης προσοχής και σχολιασμού οι διαφορετικές απόψεις που εκφράστηκαν από τους δ/ντές με βάση τα έτη υπηρεσίας σε δ/ντική θέση. Ειδικότερα, οι δ/ντές με διοικητική πείρα πλέον των πέντε (5) ετών αποδίδουν στο **σχολικό κλίμα, στην ανάπτυξη καινοτόμων προγραμμάτων και στην επαγγελματική τους ανέλιξη και επιμόρφωση**, μεγαλύτερη σημασία από τους συναδέλφους τους με λιγότερη πείρα. (Βλέπε Πιν 4). Κατά την προσωπική μας άποψη το παραπάνω γεγονός μπορεί να ερμηνευτεί λαμβάνοντας υπόψη ότι ο δ/ντής με μεγάλη θητεία σε δ/ντική θέση, έχοντας υλοποιήσει το στόχο που οδηγούσε στην κατάληψη μιας στελεχικής θέσης στην εκπ/ση, ώριμος και με μεγαλύτερη πείρα από την πάροδο των ετών, θέτει στόχους υψηλότερους τόσο για τον εαυτό του όσο και για τη σχολική μονάδα που υπηρετεί.

Τέλος, οι διευθυντές με βάση το επίπεδο σπουδών τους διαφοροποιούνται ως προς τη σημασία που αποδίδουν στην ανάπτυξη καινοτόμων προ-

γραμμάτων και την επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωσή τους. Πιστεύουμε ότι το επίπεδο σπουδών λειτουργεί ουσιαστικά ως παράγοντας παρώθησης για ουσιαστική μέθεξη στα εκπ/κά δρώμενα (Βλέπε Πιν. 5).

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω συμπεράσματα της έρευνας, προτείνουμε:

- Τη δημιουργία αντίστοιχης επιλογής κατεύθυνσης στα διετή προγράμματα σπουδών των Διδασκαλείων των Παιδαγωγικών Τμημάτων των Πανεπιστημίων, στα πλαίσια κατάρτισης στελεχικού προσωπικού της εκπ/σης.
- Την παροχή κινήτρων από τη μεριά της Πολιτείας, ώστε μεγάλος αριθμός Διευθυντών ή υποψηφίων Διευθυντών να επιμορφωθεί στην οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων, στα πλαίσια λειτουργίας αντίστοιχης θεματικής ενότητας μεταπτυχιακού επιπέδου στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (Ε.Α.Π.). Η θεωρητική αυτή επάρκεια ικανοτήτων για την Διεύθυνση μιας Σχολικής Μονάδας θα μπορούσε να συνοδευτεί και από μια δόκιμη- για κάποιο χρονικό διάστημα -πρακτική.
- Μετά την ανάληψη μιας τέτοιας θέσης, νομίζουμε ότι απαραίτητη θα ήταν η τακτική επιμόρφωση των δ/ντών έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καιρών. Η γνώση Η/Υ και ξένης γλώσσας πρέπει να είναι ανάμεσα στα βασικά εφόδια των δ/ντών, τα οποία θα τους δώσουν τη δυνατότητα επικοινωνίας και ανταλλαγής απόψεων με συναδέλφους τους τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό (Πρόγραμμα Comenius). Έτσι, τα τυπικά (τίτλοι σπουδών, αξιολογική επιλογή) και ουσιαστικά προσόντα του Διευθυντή θα αποτελέσουν τα εχέγγυα της αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας, που θα εμφορείται από όραμα και μακροχρόνιους στόχους.
- Αναγνωρίζοντας την ανάγκη των εκπαιδευτικών για γνωστική, παιδαγωγική και ψυχολογική στήριξη, καθώς και την ανάγκη για επίλυση των προβλημάτων της καθημερινής πρακτικής της Σχολικής τάξης, προτείνουμε τη θέσπιση συμβουλευτικών κέντρων. Ο διευθυντής-ηγέτης θα προγραμματίζει και θα συντονίζει τις συναντήσεις δασκάλων και υπευθύνων των Συμβουλευτικών Κέντρων, αλλά και θα παύει πρωτοβουλία διοργάνωσης σεμιναρίων ενδοσχολικής επιμόρφωσης. Έτσι, τίθενται οι υγιείς προϋποθέσεις αυτοαξιολόγησης του σχολικού έργου ώστε να οικοδομηθεί το όραμα της κάθε εκπ/κής μονάδας σε στέρεες βάσεις μέσα από μια συνεχή (αυτό)βελτίωση.

Η πραγμάτωση του Διευθυντή-ηγέτη της Σχολικής Μονάδας, κατά την

άποψή μας, θα πραγματοποιηθεί μέσα σε ένα σύγχρονο πλαίσιο μορφωτικής και διοικητικής λειτουργίας: αναλυτικό πρόγραμμα, περιεχόμενο σπουδών, εργασιακό- δημοσιούπαλληλικό κώδικα, αξιοκρατική στελέχωση και επιλογή εκπαιδευτικού προσωπικού.

Οι πιο πάνω προτάσεις πιστεύουμε ότι μπορούν να συμβάλουν στην καθιέρωση ενός σύγχρονου ρόλου του Διευθυντή μέσα στη σχολική κοινότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alter, A. «We need to teach the truth» . *Phi. Delta Kappan* 85 (1999) .- 13p
- Andrews, R and Soder, R. «Principal leadership and student achievement». *Educational Leadership* 44(1987), σ.σ. 9-11
- Avant, B. Sailing the changing winds: «Technology driven change in education». *Technology and Learning* 25 (1996), σ.σ. 21
- Bonstingl, J. J. Schools of quality: An introduction to total quality management in education. Alexandria association for Supervision and Curriculum Development, 1991.-10 p .
- Capowski, G . «Anatomy of leader». *American Business Leader*, 83 (1994), σ.σ. 15.
- Cronin, T.E.. «Reflections on leadership». In Rosenback and R.L. Taylor, Contemporary issues in Leadership. - Colorado, 1993.-7-25 p.
- Dede, C. «Leadership without followers». *HR Focus* 50 ([1993]). -p 7.
- Drucker, P.F. Management. - Oxford: Heinemann Professional Publishing, 1988.- 131-141 p.
- Edmonds, R. «Effective schools for the urban poor», *Educational leadership*, 37(1979), σ.σ. 15-24.
- Fitzgerald, M. «Living on the edge»: *Phi Delta Kappan* 81(98), σ.σ. 16.
- Handy, C. & Aitken, R. Understanding Schools As Organisations: Penguin, 1986 -11 p.
- Kearsley, O. And Lynch, W. Educational technology: Leadership perspectives -New Jersey: Educational Technology Publications, 1994.-12 p.
- Kinnaman, D. «We need thinking like that!» *Technology and Learning* 16(1996) σ.σ. 2.
- Kotter, J.P. «What Leaders really do», *Harvard Business Review* 3 (1990), σ.σ. 103-111.
- McAdams, R. «A system approach to school reform», *Phi Delta Kappan*. 78 (1997) σ.σ. 35.
- NAESP. Proficiencies for principals: Kindergarten through eighth grade. -Virginia 1986 - p.7.
- National School Board's Association. Leadership tool Kit. 1998. - 7p.
- Powell, C. «Cohn Powell's thoughts on leadership». *Industry Week* 24 (1996) σ.σ. 15
- Πασαργός, Π. "Ο αποτελεσματικός δ/ντής", *Παιδαγωγική Επιθεώρηση* 2021 (1994)
- Rosenbach, W. and Taylor, R. Contemporary issues in leadership. - Colorado: West view Press, 1993-2 p.
- White, R. «Seekers and scalers. The future leaders» *Training and Development* 51(1997) σ.σ. 32.
- Winters, M. «Identifying and supporting potential leaders». *HR Focus* 74(1997) σ.σ. 3.
- Wunsch, M. «Killing the old myths: Positioning an instructional technology center for a new era in higher education». *Tech Trends*, 37(92) σ.σ. 17-21.

Abstract

Nowadays a series of important questions are put forward regarding the contribution of primary school to the formation of a modern global educational system.

School is an organization, which can have different orientations and perspectives. In our research (which was done through a questionnaire administered to headmasters of our region) the headteachers were asked to express their opinions about the characteristics of the school that they consider as most important and the ones that they consider as less important.

We used these interviews in our qualitative analysis in order to test the results of our quantitative survey and we have come up with the following findings:

1. The headteachers seem to have a rather confused notion of the objectives and the function of the school.
2. They place great importance to the interpersonal relationships of the teachers who work in their school.
3. They are interested in having a creative communication with the Ministry of Education.
4. They don't seem to be interested in establishing connections between their school and the local community.

ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΗΡΑΚΛΗΣ
ΔΑΣΚΑΛΟΣ -ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΣ
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΘΕΙΣ ΣΤΟ ΔΙΔΑΣΚΑΛΕΙΟ ΠΑΤΡΑΣ
26226 ΠΑΤΡΑ

E-MAIL : agghra@otenet.gr
ΤΗΛ.061332991

ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ ΙΩΑΝΝΑΓΙΩΤΗΣ
ΔΑΣΚΑΛΟΣ-ΟΙΚΟΝΟΜΟΛΟΓΟΣ
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΘΕΙΣ ΣΤΟ ΔΙΔΑΣΚΑΛΕΙΟ ΠΑΤΡΑΣ
26226 ΠΑΤΡΑ

E-MAIL Error! Bookmark not defined.
ΤΗΛ.061450038

ΦΩΚΑΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΙΔΑΣ
ΔΑΣΚΑΛΟΣ-ΘΕΟΛΟΓΟΣ
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΘΕΙΣ ΣΤΟ ΔΙΔΑΣΚΑΛΕΙΟ ΠΑΤΡΑΣ
26226 ΠΑΤΡΑ

E-MAIL Error! Bookmark not defined.
ΤΗΛ.061225457