

Ιωάννης Θ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ  
Κωνσταντίνος Η. ΣΤΑΜΟΠΟΥΛΟΣ

*Αντιλήψεις και στάσεις των διευθυντικών  
στελεχών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης  
για τη διοικητική λειτουργία του ελέγχου.  
Μελέτη περίπτωσης: Περιφέρεια Νοτίου  
Αιγαίου*

#### *Θεωρητικό πλαίσιο*

**Ο** ΕΛΕΓΧΟΣ ΩΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΧΕΙ ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ στην συνολική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Dubrin, 2004:412), έχει μια σχέση στενά συνδεδεμένη με τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες (Ζαβλανός, 1998:362). Ένας σημαντικός σκοπός του ελέγχου είναι η ευθυγράμμιση των συμφερόντων και στόχων του οργανισμού με αυτούς των εργαζομένων (Κανελλόπουλος, 1990:28).

Σύμφωνα με τους Strong & Smith (Μπουραντάς, 2003:183) η αποτελεσματική διοίκηση συνδέεται άμεσα με τον αποτελεσματική λειτουργία του ελέγχου. Η μη ύπαρξη ενός επαρκούς συστήματος ελέγχου έχει ως αποτέλεσμα την μικρή επιτυχία όλων των προηγούμενων διοικητικών λειτουργιών (προγραμματισμός, οργάνωση, λήψη αποφάσεων και διεύθυνση).

Όπως υποστηρίζει ο Μπουραντάς (2003), ο έλεγχος είναι «η διαδικασία μέσα από την οποία τα διοικητικά στελέχη επιβεβαιώνουν ότι τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα συμφωνούν με τα προγραμματισθέντα» (σελ. 184). Στον ορισμό αυτό συνδέεται ο προγραμματισμός των αρχικών στόχων και δράσεων με τον έλεγχο όπου μετριέται η πρόοδος που κάνει ένας οργανισμός όπως η σχολική μονάδα για να εντοπίσει αποκλίσεις σε σχέση με τον αρχικό προγραμματισμό.

Παράλληλα, η λειτουργία του ελέγχου (Μπουραντάς, 2003:183) μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία μέσα από την οποία καθορίζουμε πρό-

τυπα απόδοσης, σχεδιάζουμε τα απαραίτητα συστήματα συλλογής πληροφοριών, συγκρίνουμε την πραγματική απόδοση, εντοπίζουμε την ύπαρξη αποκλίσεων, μετράμε πόσο σημαντικές είναι αυτές και τελικά προχωράμε στις απαιτούμενες ενέργειες για επιτευχθούν οι αρχικοί στόχοι.

Ο Κανελλόπουλος (1990) ορίζει ως έλεγχο «ως μια διαδικασία παρακολούθησης των δραστηριοτήτων για να καθοριστεί, αν τα διάφορα άτομα, τμήματα ή και ο ίδιος ο οργανισμός αποκτούν και χρησιμοποιούν πόρους όπως υλικά, χρήματα, μηχανήματα και πληροφορίες με αποτελεσματικότητα και επάρκεια έτσι ώστε να πετύχουν τους σκοπούς και στόχους που έχουν τεθεί αρχικά στον προγραμματισμό – σχεδιασμό. Όπου δεν πετυχαίνονται οι αρχικοί σκοποί ή/και στόχοι εφαρμόζονται διορθωτικές δράσεις» (σελ. 28).

Ποιο κοντά στη σχολική πραγματικότητα βρίσκεται ο ορισμός (Σαϊτης, 2008:313) σύμφωνα με τον οποίο ο έλεγχος σε επίπεδο σχολικής μονάδας ασκείται από το διευθυντικό στέλεχος και συνίσταται στην εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία της σχολικής μονάδας, ανεξάρτητα αν οι παράγοντες αυτοί είναι άνθρωποι, πράγματα ή/και πράξεις.

Η Click (2005:237) κατανοώντας τις ιδιαιτερότητες των σχολικών οργανισμών, αναφέρεται στην επίβλεψη και όχι έλεγχο των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό επίβλεψη σημαίνει επιθεώρηση των μελών του διδακτικού προσωπικού κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Από μια ευρύτερη σκοπιά, η επίβλεψη είναι μια σχέση ανάμεσα στο διευθυντικό στέλεχος και τους εργαζομένους που συνεχώς αλλάζει και βασίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό.

Όπως αναφέρει ο Ζαβλανός (2003) οι παράγοντες που κάνουν την ύπαρξη του ελέγχου αναγκαία είναι πολλοί. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς είναι η ανάγκη αλλαγών στο περιβάλλον του οργανισμού. Σε ένα οργανισμό όπως το σχολείο όπου το περιβάλλον εξελίσσεται και μεταβάλλεται είναι σημαντικό το διευθυντικό στέλεχος να βρίσκεται στη θέση να κατανοεί και εντοπίζει αυτές τις αλλαγές, με τη χρήση του ελέγχου. Ένας ακόμη παράγοντας είναι η αυξανόμενη πολυπλοκότητα του οργανισμού. Το σχολείο είναι ένας χώρος όπου συνυπάρχουν πολλές ειδικότητες εκπαιδευτικών, μαθητές/τριες με διαφορετικές προσωπικότητες και ανάγκες, θα πρέπει λοιπόν το διευθυντικό στέλεχος να χρησιμοποιεί τη λειτουργία του ελέγχου έτσι ώστε να γνωρίσει και να κατανοήσει την πολυπλοκότητα της σχολικής μονάδας. Ένας επιπλέον παράγοντας είναι η ύπαρξη λαθών τόσο από την πλευρά των υφισταμένων όσο και από την

πλευρά των διευθυντικών στελεχών. Είναι γεγονός πως όλοι οι άνθρωποι κάνουν λάθη είτε στην προσωπική τους ζωή είναι στον εργασιακό τους χώρο, με την άσκηση του ελέγχου το διευθυντικό στέλεχος είναι σε θέση να εντοπίζει αυτά τα λάθη πριν γίνουν σημαντικά και εμποδίσουν την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Τέλος, η αποκέντρωση εξουσία αποτελεί ένα σπουδαίο παράγοντα άσκησης της διοικητικής λειτουργίας του ελέγχου. Σε μια ανάθεση εργασίας προς τους υφισταμένους το διευθυντικό στέλεχος δεν χάνει την ευθύνη που έχει ως προς την εκτέλεση της εργασίας, ο μόνος τρόπος για να παρατηρεί την πορεία της εργασίας είναι ο έλεγχος.

Σύμφωνα με τον Dubrin (2004) η διαδικασία του ελέγχου είναι αναγκαία καθώς μέσω αυτού παρακινείται το προσωπικό ενός οργανισμού, στην αναγνώριση της αξίας και την ανταμοιβή για την «καλή» εργασία.

Η αναγκαιότητα της άσκησης της διοικητικής λειτουργίας του ελέγχου πηγάζει από το γεγονός κατά το οποίο μέσω του ελέγχου είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν οι προγραμματισμένοι στόχοι της οργάνωσης (Σαΐτης, 2008).

Ο ρόλος του επόπτη είναι αρκετά δύσκολος καθώς βρίσκεται ανάμεσα στη «διοίκηση» και στους εργαζομένους. Πολλές φορές θεωρείται ως άνθρωπος κλειδί στη διοίκηση (Ζαβλανός, 1989:16) καθώς παίρνει αποφάσεις, ελέγχει την εργασία και γενικά είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο για την πραγματοποίηση της δουλειάς. Μεταφέρει εντολές και οδηγίες από τη διοίκηση στους υπαλλήλους και αποτελεί το σύνδεσμο στη διοικητική ιεραρχία και επακόλουθα ο ρόλος του είναι σπουδαίος. Επιπλέον, από την πλευρά του εργαζόμενου ο άμεσος προϊστάμενός του είναι το πιο σπουδαίο πρόσωπο στον οργανισμό (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997:229). Αυτός είναι εκείνος στον οποίο οφείλει να πηγαίνει για οδηγίες, για πληροφορίες και σε αρκετές περιπτώσεις για συμβουλές πάνω σε προσωπικά προβλήματα. Στο χώρο της εκπαίδευσης τα καθήκοντα του επόπτη ανήκουν στα Διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων έτσι πέρα από την τήρηση των νόμων υπάρχει μια σειρά από ευθύνες και υποχρεώσεις προς τους ανώτερους διοικητικά (Προϊσταμένους Γραφείων και Διευθυντές Εκπαίδευσης) αλλά και προς τους άμεσα εποπτευόμενους από αυτόν.

Μερικοί σαφείς κανόνες για να διατηρεί ο επόπτης μια ισορροπία ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη «Διοίκηση» είναι (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997:282):

- Να μην έχει προκαταλήψεις, που να τον εμποδίζουν να αναπτύξει μια δίκαιη στάση στις περιπτώσεις αντιθέσεων ή σύγκρουσης συμφερόντων.

- Να μελετά συνέχεια το χαρακτήρα των μελών της ομάδας του.
- Να γνωρίζει τις κατευθύνσεις της υπηρεσίας
- Να προσπαθεί να υπάρχουν αγαθές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων
- Να επιδιώκει πνεύμα συνεργασίας
- Να δείχνει πνεύμα υπακοής και τήρησης των κανονισμών της επιχείρησης
- Έχει την υποχρέωση να εκδηλώνει τις αντιρρήσεις του προς τη Διεύθυνση.

Τέλος, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών/ προϊσταμένων των Δημοτικών σχολείων και των Νηπιαγωγείων καθορίζονται κυρίως από τα Προεδρικά Διατάγματα 200/1998 και 201/1998, από τους νόμους 1566/1985 και 3467/2006, τον νέο Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα 3528/2007 και από την υπουργική απόφαση 1340/2002 «Καθηκοντολόγιο» των Διευθυντών/ντριων των Δημοτικών Σχολείων χωρίς όμως να υπάρχει κάτι ανάλογο και για τους/τις Προϊστάμενους/ες των Νηπιαγωγείων.

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία διοίκηση στη σχολική μονάδα είναι σε θέση να ασκήσουν ο Διευθυντής/ντρια ή Προϊστάμενος/η της σχολικής μονάδας, ο υποδιευθυντής/ντρια και ο σύλλογος διδασκόντων. Η θέση του διευθυντικού στελέχους στις σχολικές μονάδες είναι πολύ ουσιαστική για την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας καθώς κατέχει εξουσίες, ευθύνες και καθήκοντα που σχετίζονται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση/ηγεσία και τον έλεγχο/εποπτεία στη σχολική μονάδα.

Με βάση τα παραπάνω και σε συνδυασμό με τα λίγα ερευνητικά δεδομένα για τη διοικητική λειτουργία του ελέγχου στις ελληνικές σχολικές μονάδες, πραγματοποιήσαμε την παρούσα έρευνα για να καταγράψουμε τις αντιλήψεις και στάσεις των Διευθυντικών Στελεχών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την άσκηση της διοικητικής λειτουργίας του ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα μελετήσαμε τους τομείς στους οποίους ασκείται έλεγχος, τους λόγους για τους οποίους ασκείται, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα Διευθυντικά Στελέχη κατά την άσκηση του ελέγχου, τα είδη ελέγχου που εφαρμόζονται και τέλος τις πειθαρχικές ποινές.

### *Μεθοδολογία*

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 24 ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου. Στο πρώτο μέρος υπήρχαν 7 ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία του υποκειμένου (το φύλο, τα χρόνια εκπαιδευτικής υπηρεσίας, η οργα-

νικότητα και οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν στο σχολείο αλλά και τα τυπικά προσόντα που διαθέτουν), στο δεύτερο μέρος υπήρχαν 16 ερωτήσεις όπου το υποκείμενο απαντούσε σχετικά με τους τομείς που ασκεί έλεγχο, τους λόγους, τα προβλήματα, τα είδη του ελέγχου και τις πειθαρχικές ποινές. Τέλος, στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου υπήρχε 1 ερώτηση ανοιχτού τύπου όπου το υποκείμενο εξέφρασε την άποψή του αναφορικά με την καλύτερη εποπτεία των υφισταμένων, ως προς τρεις κατευθύνσεις: το νομικό πλαίσιο, τον τρόπο άσκησης του εποπτικού έργου και τους τομείς επιμόρφωσής

Για την επεξεργασία των ποσοτικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS v.15.0, με το οποίο έγινε ο υπολογισμός συχνοτήτων και ποσοστών % για κάθε διαφορετική απάντηση όλων των ερωτήσεων. Κατά την ανάλυση συχνοτήτων υπολογίσαμε και τη μέση τιμή (Mean), την επικρατούσα τιμή (Mode), καθώς και την τυπική απόκλιση (Std. Deviation) κάθε μεταβλητής. Η τυπική απόκλιση δείχνει πόσο συγκεντρωμένες είναι οι τιμές γύρω από τη μέση τιμή. Συγκεκριμένα, δείχνει το βαθμό σύγκλισης των εκπαιδευτικοί σε κάθε ερώτηση. Μεγάλη τυπική απόκλιση σημαίνει μεγάλη διασπορά στις απαντήσεις, δηλαδή ασυμφωνία των εκπαιδευτικών και μείωση της αξίας της μέσης τιμής των απαντήσεων. Η μικρή τυπική απόκλιση δείχνει ακριβώς τα αντίθετα. Έτσι, δημιουργήθηκαν οι πίνακες ανάλυσης συχνοτήτων και ποσοστών που αποτυπώνουν τις απόψεις των υποκειμένων της έρευνας.

### *Το δείγμα*

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Εκπαιδευτικής Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου το πλήθος των σχολικών μονάδων που λειτουργούν είναι 445, από αυτά 5 σχολεία είναι πειραματικά, 12 ειδικά, 2 ιδιωτικά και 1 κωφών (σύνολο 20 σχολεία), αυτά τα σχολεία αφαιρέθηκαν από τον αρχικό πίνακα σχολείων ο οποίος συντάχθηκε για να γίνει συστηματική δειγματοληψία. Ο τελικός πληθυσμός των σχολείων στον οποίο έγινε η έρευνα είναι 425 ( $445-20=425$ ) Δημοτικά και Νηπιαγωγεία στις Πρωτοβάθμιες Εκπαιδευτικές Διευθύνσεις Κυκλάδων και Δωδεκανήσων. Από τις 425 σχολικές μονάδες οι 202 ανήκουν στην Πρωτοβάθμια Εκπαιδευτική Διεύθυνση Κυκλάδων και οι 243 στην Πρωτοβάθμια Εκπαιδευτική Διεύθυνση Δωδεκανήσων. Από τις 202 σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαιδευτικής Διεύθυνσης Κυκλάδων οι 93 είναι Δημοτικά και οι 109 Νηπιαγωγεία, από τις 243 σχολικές μονάδες στην Πρωτοβάθμια Εκπαιδευτική Διεύθυνση Δωδεκανήσων οι 119 είναι Δημοτικά και οι 124 Νη-

πιαγωγεία. Με τη συστηματική δειγματοληψία επιλέχθηκαν τυχαία 148 σχολικές μονάδες (34,8%) τα απαντημένα ερωτηματολόγια ήταν 125 εκ των οποίων 3 δεν ήταν πλήρως συμπληρωμένα, το δείγμα της έρευνας ήταν 122 (28,7%) σχολικές μονάδες. Η επιλογή των σχολικών μονάδων σχετίζεται με την επιλογή των διευθυντικών στελεχών τους, σε κάθε σχολική μονάδα αντιστοιχεί ένα διευθυντικό στέλεχος.

### *Αποτελέσματα*

#### *Δημογραφικά στοιχεία*

Το σύνολο των σχολείων της έρευνας ήταν 122, από αυτά τα 60 στην περιοχή των Κυκλάδων και τα 62 στα Δωδεκάνησα. Τα δημοτικά σχολεία ήταν 60 και τα 62 Νηπιαγωγεία. Σχετικά με την οργανικότητα των Νηπιαγωγείων τα 37 ήταν μονοθέσια και τα 25 δυθέσια. Από το σύνολο των Νηπιαγωγείων τα 52 λειτουργούσαν με ένα/μία ως τρεις Νηπιαγωγούς ενώ 9 Νηπιαγωγεία λειτουργούσαν με από 4 ως 6 Νηπιαγωγούς. Περνώντας στα Δημοτικά σχολεία, τα 17 ήταν εξαθέσια, τα 14 δεκαθέσια και τα 11 δωδεκαθέσια. Σχετικά με την οργανικότητα των Δημοτικών σχολείων τα 22 λειτουργούσαν με πάνω από δεκαέξι εκπαιδευτικούς, 17 με επτά ως δέκα και 13 με έντεκα ως δεκαπέντε.

Από τα 122 υποκείμενα, τα 47 ήταν άνδρες και τα 75 γυναίκες. Τα πενήντα δυο είχαν εκπαιδευτική εμπειρία οκτώ ως δέκα τέσσερα χρόνια, ενώ τα 44 είχαν εκπαιδευτική εμπειρία δεκαπέντε ως είκοσι ένα χρόνια. Στον τομέα των προσόντων που διαθέτουν τα διευθυντικά στελέχη, εκτός των τυπικών, απάντησαν ότι έχουν συμμετάσχει σε συνέδρια – σεμινάρια κατά 77,9%, επιπλέον σε ποσοστό 66,4% έχουν συμμετάσχει σε επιμορφωτικά προγράμματα. Αντίθετα, 1,6% δηλαδή δυο (2) διευθυντικά στελέχη έχουν διδακτορικό τίτλο σπουδών, 12,3% έχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και 18% έχουν συμμετάσχει σε σπουδές που παρέχονται από Διδασκαλείο.

#### *Στοιχεία τομέων άσκησης του εποπτικού έργου*

Στο παρόν τμήμα θα παρουσιαστούν οι απαντήσεις των Διευθυντικών στελεχών σχετικά με τους τομείς άσκησης του εποπτικού έργου καθώς και οι σχετίσεις των τομέων αυτών με παράγοντες όπως το φύλο, το είδος (Δημοτικό/ Νηπιαγωγείο) και η περιοχή της σχολικής μονάδας (Δωδεκά-

νησα/ Κυκλάδες).

Στην ερώτηση αν τα Διευθυντικά στελέχη ασκούν έλεγχο/εποπτεία στα μέλη της σχολικής τους μονάδας θετικά απάντησαν 121 από τα 122 υποκείμενα (99,2%). Μελετώντας τα δεδομένα των ποσοστών και συχνοτήτων των τομέων όπου ασκούν εποπτεία/έλεγχο τα Διευθυντικά στελέχη των σχολικών μονάδων προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό άσκησης εποπτείας συγκέντρωσε η επίβλεψη της καθαριότητας της αυλής και των τάξεων (81,8%).

Σημαντικά ποσοστά συγκέντρωσαν επίσης οι τομείς της ορθής επιτήρηση των παιδιών στα διαλείμματα από τους εκπαιδευτικούς (64,5%), της μέριμνας των εκπαιδευτικών για την ασφάλεια των παιδιών (62,8%), της επικοινωνίας των εκπαιδευτικών με τους γονείς (62%) και της συμμετοχής των εκπαιδευτικών με τις τάξεις τους στις ασκήσεις ετοιμότητας (60,3%). Αντίθετα, ο τομέας εποπτείας/ελέγχου των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συμμετοχή τους στις εξωδιδασκτικές τους υποχρεώσεις παρουσίασε το χαμηλότερο ποσοστό (27,3%) (βλ. Πίνακα 7).

Παρατηρώντας τα ποσοστά των τομέων που ελέγχονται από τα Διευθυντικά στελέχη, σε επτά τομείς ασκείται έλεγχος σε ποσοστό κάτω του 50%, σε τέσσερις τομείς ασκείται έλεγχος σε ποσοστό μεταξύ του 60% και του 65%, ενώ σε ένα τομέα ασκείται έλεγχος σε ποσοστό πάνω του 80%. Συνολικά οι επιμέρους τομείς ελέγχονται από τα στελέχη σε ποσοστό 48,9% ενώ οι επιμέρους τομείς δεν ελέγχονται 51,1% (βλ. Πίνακα 1).

Ζητήθηκε από τα Διευθυντικά στελέχη να σημειώσουν ποιον από τη λίστα των τομέων θεωρούν πιο σημαντικό. Όπως προέκυψε από τις απαντήσεις των υποκειμένων, ο σημαντικότερος τομέας άσκησης των εποπτικών καθηκόντων είναι η επίβλεψη της μέριμνας των εκπαιδευτικών για την ασφάλεια των μαθητών/τριων σε ποσοστό 48,8%, δεύτερος πιο σημαντικός τομέας ο έλεγχος/εποπτεία της προσέλευσης – αποχώρησης των εκπαιδευτικών από τη σχολική μονάδα σε ποσοστό 16,5% (βλ. Πίνακα 2).

Πίνακας 1. Συχνότητες και Ποσοστά τομέων άσκησης των εποπτικών καθηκόντων

Τομέας	Συχνότητα		Ποσοστά	
	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
Ορθή επιτήρηση των παιδιών στο διάλειμμα	78	43	64,5	35,5
Επίβλεψη της καθαριότητας της αυλής και των τάξεων	99	22	81,8	18,2
Μέριμνα εκπαιδευτικών για την ασφάλεια των παιδιών	76	45	62,8	37,2
Συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις συνεδριάσεις του συλλόγου	50	71	41,3	58,7
Εκτέλεση των εντολών	54	67	44,6	55,4
Απουσίες εκπαιδευτικών	58	63	47,9	52,1
Προσέλευση-Αποχώρηση από τη σχολική μονάδα	75	46	62,0	38,0
Επικοινωνία εκπαιδευτικών με την οικογένεια	51	70	42,1	57,9
Προσέλευση στις αίθουσες μετά το διάλειμμα	55	66	45,5	54,5
Συμμετοχή στις ασκήσεις ετοιμότητας	73	48	60,3	39,7
Συμμετοχή στις εξωδιδακτικές υποχρεώσεις	33	88	27,3	72,7
Άλλο	9	112	7,4	92,6
Μέσος όρος	59,2	61,7	48,9	51,1

Πίνακας 2. Συχνότητες και ποσοστά τομέων άσκησης των εποπτικών καθηκόντων που θεωρούνται πιο σημαντικοί

Τομέας	Συχνότητα	Ποσοστό
Επιτήρηση των παιδιών στο διάλειμμα	9	7,4
Επίβλεψη καθαριότητας	2	1,7
Ασφάλεια των παιδιών	59	48,8
Συμμετοχή στις συνεδριάσεις	5	4,1
Εκτέλεση εντολών	6	5,0
Απουσίες των εκπαιδευτικών	1	,8
Προσέλευση/Αποχώρηση Εκπ/κών	20	16,5
Επικοινωνία με τους γονείς	8	6,6
Προσέλευση στις αίθουσες μετά το διάλειμμα	7	5,8
Συμμετοχή στις ασκήσεις ετοιμότητας	4	3,3
Συμμετοχή στις εξωδιδακτικές υποχρεώσεις	0	0
Άλλο	0	0
Σύνολο	121	100,0



### Στοιχεία ειδών ελέγχου/εποπτείας

Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστούν τα στοιχεία σχετικά με το είδος του ελέγχου/εποπτείας που θεωρείται ως καταλληλότερο από τα Διευθυντικά στελέχη.

Ως προς το είδος του ελέγχου/εποπτείας που θεωρείται καταλληλότερο από τα Διευθυντικά στελέχη, η έρευνα έδειξε ότι η πλειοψηφία θεωρεί ως καταλληλότερο το συνδυασμό των ειδών ανάλογα με την περίπτωση σε ποσοστό 56,6%, παράλληλα τα Διευθυντικά στελέχη θεωρούν σε ποσοστό 34,4% ως καταλληλότερο τον κατασταλακτικό έλεγχο/εποπτεία (βλ. Πίνακα 3).

Πίνακας 3. Είδος ελέγχου/εποπτείας που θεωρείται καταλληλότερο

Είδος ελέγχου/εποπτείας	Συχνότητα	Ποσοστό
Προληπτικός	3	2,5
Παράλληλος	8	6,6
Κατασταλακτικός	42	34,4
Συνδυασμός	69	56,6
Σύνολο	122	100,0

### Στοιχεία λόγων άσκησης του εποπτικού έργου

Μετά από την παρουσίαση των στοιχείων σχετικά με τους τομείς και τα είδη του ελέγχου/εποπτείας θα παρουσιαστούν οι λόγοι για τους οποίους τα Διευθυντικά στελέχη ασκούν το εποπτικό τους έργο. Πιο συγκεκριμένα τα Διευθυντικά στελέχη στην ερώτηση σχετικά με το αν θεωρούν απαραίτητη την άσκηση ελέγχου/εποπτείας στη σχολική τους μονάδα απάντησαν σε ποσοστό 76,2% ότι είναι απαραίτητη και σε ποσοστό 23,8% ότι δεν είναι (βλ. Πίνακα 4).

Ως προς τους λόγους για τους οποίους ασκούν τη λειτουργία του ελέγχου, τα Διευθυντικά στελέχη απάντησαν ότι ασκούν τη λειτουργία του ελέγχου για γίνουν οι ίδιοι και οι υφιστάμενοί τους πιο αποτελεσματικοί σε ποσοστό 61,3%, σε ποσοστό 54,8% ασκούν τη λειτουργία του ελέγχου διότι σε αντίθετη περίπτωση οι υφιστάμενοί τους δεν ασκούν τα καθήκοντά τους. Αντίθετα, σε ποσοστό 31,2% γίνεται άσκηση της λειτουργίας του ελέγχου για να δημιουργηθεί αίσθημα επιτυχίας στους υφιστάμενους

και σε ποσοστό 36,6% για να καθοριστούν οι σκοποί και οι στόχοι μιας δραστηριότητας.(βλ. Πίνακα 5).

Πίνακας 4. «Θεωρείτε απαραίτητη την άσκηση ελέγχου/εποπτείας στη σχολική σας μονάδα»

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	93	76,2
Όχι	29	23,8
Σύνολο	122	100,0

Πίνακας 5. Συχνότητες και Ποσοστά λόγων άσκησης του εποπτικού έργου

Λόγος	Συχνότητα		Ποσοστό	
	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
Αντίθετες αντιλήψεις	40	53	43,0	57,0
Άσκηση κυρώσεων	37	56	39,8	60,2
Δεν ασκούν τα καθήκοντά τους	51	42	54,8	45,2
Δεν πειθαρχούν	46	47	49,5	50,5
Για να γίνετε πιο αποτελεσματικοί	57	36	61,3	38,7
Καθορισμός σκοπών και στόχων μιας δραστηριότητας	34	59	36,6	63,4
Για να δημιουργήσετε αίσθημα επιτυχίας	29	64	31,2	68,8
Κατανόηση πληροφοριών	42	51	45,2	54,8
Άλλο	4	89	4,3	95,7

Ζητήθηκε από τα υποκείμενα να σημειώσουν ποιο λόγο άσκησης ελέγχου/εποπτείας θεωρούν πιο σημαντικό έτσι από τα 93 υποκείμενα που απάντησαν ότι θεωρούν ως απαραίτητη την άσκηση εποπτείας σχολικές μονάδες (ποσοστό 76,2%), τα 32 θεωρούν απαραίτητη την άσκηση των εποπτικών τους καθηκόντων διότι οι υφιστάμενοί τους δεν ασκούν σε διαφορετική περίπτωση τα καθήκοντά τους (ποσοστό 34,4%), ενώ δεύτερος πιο σημαντικότερος λόγος είναι για να γίνουν οι ίδιοι και υφιστάμενοί τους πιο αποτελεσματικοί (ποσοστό 30,1%). Αντίθετα, χαμηλότερα ποσοστά σημείωσαν οι λόγοι όπως η κατανόηση πληροφοριών, δημιουργία του αισθήματος επιτυχίας (1,1%) (βλ. Πίνακα 6).

Πίνακας 6. Συχνότητες και ποσοστά λόγων άσκησης των εποπτικών καθηκόντων που θεωρούνται πιο σημαντικοί

Λόγος	Συχνότητα	Ποσοστό
Αντίθετες αντιλήψεις	3	3,2
Άσκηση κυρώσεων	6	6,5
Δεν ασκούν τα καθήκοντά τους	32	34,4
Δεν πειθαρχούν	18	19,4
Για να γίνεται πιο αποτελεσματικοί	28	30,1
Καθορισμός σκοπών και στόχων	3	3,2
Για να δημιουργήσετε αίσθημα επιτυχίας	1	1,1
Κατανόηση πληροφοριών	1	1,1
Άλλο	1	1,1
Σύνολο	93	100,0

### Στοιχεία προβλημάτων/εμποδίων

Όπως προκύπτει από τη θεωρία, τα Διευθυντικά στελέχη αντιμετωπίζουν προβλήματα ή/και εμπόδια κατά την άσκηση του εποπτικού τους έργου. Σε αυτό το μέρος της εργασίας παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με τις στάσεις και αντιλήψεις των Διευθυντικών στελεχών ως προς την αντιμετώπιση προβλημάτων ή/και εμποδίων. Πιο συγκεκριμένα, τα διευθυντικά στελέχη στην ερώτηση αν αντιμετωπίζουν προβλήματα/εμπόδια κατά την άσκηση του εποπτικού τους έργου, απάντησαν σε ποσοστό 63,9% ότι αντιμετωπίζουν προβλήματα και σε ποσοστό 36,1% ότι δεν αντιμετωπίζουν (βλ. Πίνακα 7).

Πίνακας 7. «Αντιμετωπίζετε προβλήματα/εμπόδια κατά την άσκηση του εποπτικού σας έργου;»

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	78	63,9
Όχι	44	36,1
Σύνολο	122	100,0

Τα προβλήματα ή/και εμπόδια στην άσκηση του εποπτικού έργου, οφείλονται σύμφωνα με τις απαντήσεις των Διευθυντικών στελεχών σε ποσοστό 66,7% στη δημιουργία υπευθυνότητας που προκαλεί ο έλεγχος/εποπτεία, σε ποσοστό 62,8% στο αίσθημα περιορισμού της ατομικής ελευθερίας που προκαλεί ο έλεγχος/εποπτεία και σε ποσοστό 61,5% στο φόβο που επικρατεί στους υφισταμένους για την επιβολή κυρώσεων που πιθανό να επιβληθούν μετά την άσκηση του ελέγχου/εποπτείας. Αντίθετα ποσοστό 11,5% των Διευθυντικών στελεχών απάντησε ότι πρόβλημα/εμπόδιο στην άσκηση της λειτουργίας του ελέγχου προκαλεί ο μεγάλος αριθμός των υφισταμένων που έχουν να επιβλέψουν και ποσοστό 37,2% θεωρεί ότι πρόβλημα προκύπτει από τη μη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία ελέγχου εποπτείας (βλ. Πίνακα 8).

Πίνακας 8. Συχνότητες και Ποσοστά παραγόντων που δημιουργούν προβλήματα/εμπόδια κατά την άσκηση του εποπτικού έργου

Προβλήματα/εμπόδια	Συχνότητα		Ποσοστό	
	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
Μη συμμετοχή των ίδιων	29	49	37,2	62,8
Μη παροχή κινήτρων	37	41	47,4	52,6
Περιορισμός ελευθερίας	49	29	62,8	37,2
Φόβος επιβολής κυρώσεων	48	30	61,5	38,5
Έλλειψη εμπιστοσύνης στο διευθυντή/ντρια	37	41	47,4	52,6
Δημιουργία υπευθυνότητας	52	26	66,7	33,3
Αρνητική στάση των εκπαιδευτικών	45	33	57,7	42,3
Μεγάλος αριθμός υφισταμένων	9	69	11,5	88,5
Άλλο	3	75	3,8	96,2
Μέσος όρος	34,3	43,6	44	56

Ζητήθηκε από τα υποκείμενα να σημειώσουν ποιο πρόβλημα/εμπόδιο κατά την άσκηση ελέγχου/εποπτείας θεωρούν πιο σημαντικό έτσι. Από τα 78 υποκείμενα που απάντησαν ότι αντιμετωπίζουν προβλήματα/εμπόδια κατά την άσκηση των εποπτικών τους καθηκόντων (ποσοστό 63,9%), τα 26 θεωρούν ως πιο σημαντική αιτία προβλημάτων την αρνητική στάση των εκπαιδευτικών στην άσκηση της λειτουργίας του ελέγχου/εποπτείας (ποσοστό 33,3%), ταυτόχρονα σημαντικά ποσοστά συγκέντρωσαν το αίσθημα υπευθυνότητας που προκαλείται και ο φόβος επιβολής κυρώσεων σε ποσοστό 21,8% και 20,5% αντίστοιχα (βλ. Πίνακα 9).

Πίνακας 9. Συχνότητες και ποσοστά προβλημάτων/εμποδίων άσκησης των εποπτικών καθηκόντων που θεωρούνται πιο σημαντικά

Πρόβλημα/εμπόδιο	Συχνότητα	Ποσοστό
Μη συμμετοχή των ίδιων	2	2,6
Μη παροχή κινήτρων	4	5,1
Περιορισμός ελευθερίας	10	12,8
Φόβος επιβολής κυρώσεων	16	20,5
Έλλειψη εμπιστοσύνης στο διευθυντή/ντρια	3	3,8
Δημιουργία υπευθυνότητας	17	21,8
Αρνητική στάση των εκπαιδευτικών	26	33,3
Μεγάλος αριθμός υφισταμένων	0	0
Άλλο	0	0
Σύνολο	78	100,0

### Στοιχεία άσκησης κυρώσεων

Το Διευθυντικό στέλεχος έχει τη δυνατότητα να ασκήσει προφορικές συστάσεις και γραπτές αναφορές ως ποινικές κυρώσεις στους υφισταμένους. Σε αυτό το σημείο παρουσιάζονται οι αντιλήψεις και στάσεις των Διευθυντικών στελεχών σχετικά με την άσκηση των ποινικών κυρώσεων. Πιο συγκεκριμένα προφορικές συστάσεις έχουν ασκήσει τα Διευθυντικά στελέχη στους/στις υφισταμένους/ες τους σε ποσοστό 86,9%, αντίθετα 5 στους 122 έχουν ασκήσει γραπτές αναφορές δηλαδή ποσοστό 4,1% (βλ. Πίνακα 10).

Πίνακας 10. Ποσοστά, συχνότητες προφορικών συστάσεων και γραπτών αναφορών.

Κυρώσεις	Συχνότητα		Ποσοστό	
	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
Προφορικές συστάσεις	106	16	86,9	13,1
Γραπτές αναφορές	5	117	4,1	95,9

Από τις απαντήσεις των διευθυντικών στελεχών προέκυψε ότι οι άντρες ασκούν περισσότερο τις προφορικές συστάσεις (100,0%) από τις

γυναίκες (78,7%). Τα διευθυντικά στελέχη στις Κυκλάδες ασκούν περισσότερο τις προφορικές συστάσεις (88,3%) από τα διευθυντικά στελέχη των Δωδεκανήσων (85,5%) ενώ τα διευθυντικά στελέχη των δημοτικών ασκούν περισσότερο τις προφορικές συστάσεις (100,0%) από τα διευθυντικά των νηπιαγωγείων (74,2%). Σχετικά με τις γραπτές αναφορές τα ποσοστά είναι χαμηλά ανεξαρτήτως παράγοντα. (βλ. Πίνακα 11).

Πίνακας 11. Ποσοστά προφορικών συστάσεων και γραπτών αναφορών

Κυρώσεις	Φύλο		Περιοχή		Είδος Σχολείου	
	Ανδρας	Γυναίκα	Κυκλάδες	Δωδ/σα	Δημοτικό	Νηπ/γείο
Προφορικές συστάσεις	100,0	78,7	88,3	85,5	100,0	74,2
Γραπτές αναφορές	4,2	4,0	1,7	6,4	5,0	3,2

Οι απαντήσεις των Διευθυντικών στελεχών στην ερώτηση: «Υπήρξε περίπτωση κατά την οποία δεν ασκήσατε κυρώσεις προφορικές ή/και γραπτές ενώ γνωρίζατε ότι έπρεπε;» ποσοστό 77% απάντησε θετικά και 28% απάντησε αρνητικά 28% (βλ. Πίνακα 12).

Πίνακας 12. «Υπήρξε περίπτωση κατά την οποία δεν ασκήσατε κυρώσεις (προφορικές ή γραπτές) ενώ γνωρίζατε ότι έπρεπε;»

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	94	77,0
Όχι	28	23,0
Σύνολο	122	100,0

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των διευθυντικών στελεχών προέκυψε ότι οι γυναίκες αντιμετώπισαν περισσότερες περιπτώσεις στις οποίες ενώ γνώριζαν ότι έπρεπε να ασκήσουν κυρώσεις δεν το έπραξαν (81,3%) ενώ οι άντρες λιγότερες (70,2%). Τα διευθυντικά στελέχη των Δωδεκανήσων αντιμετώπισαν περισσότερες περιπτώσεις (82,2%) από τα αντίστοιχα διευθυντικά στελέχη των Κυκλάδων (71,7%). Τέλος, τα διευθυντικά στελέχη των νηπιαγωγείων αντιμετώπισαν περισσότερες περιπτώσεις (80,6%) από τα αντίστοιχα διευθυντικά στελέχη των δημοτικών (73,3%). (βλ. Πίνακα 13).

Πίνακας 13. Ποσοστά ως προς το φύλο, περιοχή και είδος σχολείου στην ερώτηση:  
«Υπήρξε περίπτωση κατά την οποία δεν ασκήσατε κυρώσεις ενώ γνώριζατε ότι έπρεπε;»

	Φύλο		Περιοχή		Είδος Σχολείου	
	Ανδρας	Γυναίκα	Κυκλάδες	Δωδ/σα	Δημοτικό	Νηπ/γείο
Δεν ασκήσατε κυρώσεις ενώ έπρεπε	70,2	81,3	71,7	82,2	73,3	80,6

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω 94 υποκείμενα απάντησαν ότι υπήρξε περίπτωση κατά την οποία δεν άσκησαν κυρώσεις ενώ γνώριζαν ότι έπρεπε. Από αυτά τα 32 απάντησαν ότι δεν προχώρησαν στην άσκηση κυρώσεων διότι πίστευαν ότι θα θεωρούταν αυστηροί/αυταρχικοί (ποσοστό 34%), τα 17 διότι θα σταματούσαν οι εκπαιδευτικοί να εμπιστεύονται το Διευθυντικό στέλεχος (ποσοστό 18,1%), τα 17 διότι θεωρούσαν ότι η άσκηση κυρώσεων δεν θα έλυνε το πρόβλημα που είχε προκύψει (ποσοστό 18,1%). Τέλος 15 υποκείμενα δεν άσκησαν κυρώσεις διότι θεωρούσαν ότι θα διαταράσσονταν οι σχέσεις μεταξύ του εκπαιδευτικού και του Διευθυντικού στελέχους (ποσοστό 16%) (βλ. Πίνακα 14).

Πίνακας 14. Ποσοστά, συχνότητες λόγων για τους οποίους δεν ασκήσατε κυρώσεις

Λόγος	Συχνότητα	Ποσοστό
Διατάραξη σχέσεων	15	16,0
Διατάραξη του θετικού κλίματος	10	10,6
Θα σταματήσουν να εμπιστεύονται	17	18,1
Διατάραξη της προσωπικής ηρεμίας	3	3,2
Θα θεωρηθείτε αυστηρός/αυταρχικός	32	34,0
Δεν θα είχαν αποτέλεσμα οι κυρώσεις	17	18,1
Άλλο	0	0
Σύνολο	94	100,0

### Συμπεράσματα

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων που προηγήθηκε είχε σαν επίκεντρο τις αντιλήψεις και στάσεις των διευθυντικών στελεχών ως προς τη διοικητική λειτουργία του ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, οι άξονες που μελε-

τήθηκαν ήταν η άσκηση των εποπτικών καθηκόντων στους επιμέρους τομείς, οι λόγοι για τους οποίους ασκούνται τα εποπτικά καθήκοντα, τα προβλήματα/εμπόδια που προκύπτουν κατά την εφαρμογή και η άσκηση κυρώσεων.

Ως προς τους τομείς άσκησης των εποπτικών καθηκόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντικών στελεχών ασκεί τη λειτουργία του ελέγχου/εποπτείας στις σχολικές τους μονάδες και σημαντικότερος τομέας άσκησης των εποπτικών τους καθηκόντων θεωρείται η ασφάλεια των παιδιών στη σχολική μονάδα.

Ως προς το είδος του ελέγχου, το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντικών στελεχών θεωρεί καταλληλότερο τον συνδυασμό των ειδών ανάλογα με την περίπτωση. Το στοιχείο αυτό που προέκυψε από την έρευνα κρίνεται πολύ θετικό καθώς φαίνεται να δίνεται σημασία τόσο στη διαφορετικότητα του χαρακτήρα των υφισταμένων, όσο και στις διαφορές των απαιτήσεων της κάθε περίπτωσης.

Ως προς τους λόγους άσκησης των εποπτικών καθηκόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί απαραίτητη την άσκηση της λειτουργίας της εποπτείας στις σχολικές μονάδες και ως κυριότερος λόγος άσκησης της λειτουργίας της εποπτείας θεωρείται η αποφυγή παρεκκλίσεων των διευθυντικών στελεχών από τα καθήκοντά τους.

Ως προς τα προβλήματα/εμπόδια, το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντικών στελεχών αντιμετωπίζει προβλήματα/εμπόδια κατά την άσκηση της λειτουργία του ελέγχου στις σχολικές τους μονάδες και η σημαντικότερη αιτία των προβλημάτων/εμποδίων θεωρείται ότι είναι η αρνητική στάση των εκπαιδευτικών στη διαδικασία του ελέγχου/εποπτείας.

Ως προς την άσκηση κυρώσεων από τα στελέχη, η πλειονότητα των διευθυντικών στελεχών ασκεί προφορικές συστάσεις ενώ ο σημαντικότερος λόγος μη άσκησης κυρώσεων είναι για να μη θεωρούν «αυστηροί/αυταρχικοί» από την πλευρά των εκπαιδευτικών.

### *Προτάσεις*

Στην παρούσα ενότητα θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστούν προτάσεις σχετικά με την ορθότερη χρήση της λειτουργίας του ελέγχου ως προς το νομικό πλαίσιο που καλύπτει τη λειτουργία των σχολικών μονάδων, τον τρόπο εφαρμογής και την επιμόρφωση που θα μπορούσε να λάβει χώρα με σκοπό να υπάρξει ορθότερη χρήση της λειτουργίας του ελέγχου.



Ως προς το νομικό πλαίσιο: Η ανάγκη δημιουργίας νέου νομικού πλαισίου είναι δεδομένη, δεν μπορεί το νομικό πλαίσιο που κάλυπτε τη λειτουργία των σχολικών μονάδων πριν από είκοσι χρόνια να παραμένει ουσιαστικά το ίδιο και να πληρεί τις ανάγκες των σημερινών σχολείων. Είναι αναγκαίο όμως να γίνουν ταυτόχρονα βαθιές τομές ή αλλαγές και να καλύπτουν όλες τις περιπτώσεις που πιθανό να αντιμετωπίσει το στέλεχος ή ο/η εκπαιδευτικός στη σχολική μονάδα; Κάτι τέτοιο θα προκαλούσε σύγχυση και επιπλέον προβλήματα στις σχολικές μονάδες, καθώς τα διευθυντικά στελέχη δεν έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για να ερμηνεύσουν και να επιλέξουν μέσα από το νόμο τι ακριβώς χρειάζεται να πράξουν. Αυτό που θα μπορούσε να εφαρμοστεί (ως προς νομικό πλαίσιο) είναι αρχικά να μεταφερθούν περισσότερες αρμοδιότητες και ευθύνες στις σχολικές μονάδες. Με αυτό τον τρόπο το διευθυντικό στέλεχος θα μπορούσε να ασκήσει με μεγαλύτερη ελευθερία τα διοικητικά του καθήκοντα.

Ως προς τα προβλήματα/εμπόδια που εμφανίζονται κατά την άσκηση της λειτουργίας του ελέγχου και τους λόγους άσκησής του, θα μπορούσαν να υπάρχουν πρόσθετες διατάξεις συμβουλευτικού χαρακτήρα (λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες κάθε σχολικής μονάδας) μέσω των οποίων να ορίζεται ένας κοινός τρόπος δράσης για όλες τις σχολικές μονάδες.

Μια επιπλέον αλλαγή στο νομικό πλαίσιο θα μπορούσε να είναι η θέσπιση διοικητικής εξέλιξης στα στελέχη, η πρόταση αυτή εμπίπτει στην παροχή κινήτρων στα ίδια τα διευθυντικά στελέχη. Ορθότερη ή/και καλύτερη διοίκηση της σχολικής μονάδας μεταφράζεται σε διοικητική εξέλιξη που θα σημαίνει όχι αποκλειστικά χρηματική αμοιβή.

Ως προς τον τρόπο εφαρμογής: Όπως αναφέρεται στη θεωρία και εκπίπτει από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας η λειτουργία του ελέγχου είναι πλαισιωμένη από μια αρνητική αύρα. Πολλές φορές οι υφιστάμενοι αντιδρούν χωρίς αιτία σε οποιαδήποτε μορφή ελέγχου ή/και εποπτείας ακόμη και αξιολόγησης. Γεγονός είναι ότι τα διευθυντικά στελέχη δεν ασκούν εποπτεία στους υφισταμένους επειδή ακριβώς γνωρίζουν την αρνητική αύρα αυτής της διαδικασίας και θεωρούν ότι θα αποτελέσουν κομμάτι της σε περίπτωση που την εφαρμόσουν στους υφιστάμενους. Ο τρόπος με τον οποίο θα ασκηθεί η λειτουργία του ελέγχου μπορεί να εγγηθεί την αποφυγή προβλημάτων/εμποδίων κατά την εφαρμογή του αλλά και τα επιτυχή αποτελέσματα όλων των διοικητικών λειτουργιών.

Αρχικά τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να προβάλλουν τη λειτουρ-

γία του ελέγχου ως δραστηριότητα με την οποία θα βελτιωθεί η απόδοση των ίδιων αλλά και των υφισταμένων. Εξίσου σημαντική είναι η παροχή κινήτρων. Κίνητρο θα μπορούσε να αποτελέσει κάποια επιπλέον χρηματική αμοιβή, όμως με το υπάρχον νομικό πλαίσιο κάτι τέτοιο είναι αδύνατο. Υφίστανται κίνητρα που εμπίπτουν στις ανθρώπινες ανάγκες ανώτερου επιπέδου (ολοκλήρωση, εκτίμησης, κοινωνικές) των οποίων μπορεί να γίνει χρήση από το Διευθυντικό στέλεχος και να έχουν καλύτερα αποτελέσματα από την παροχή κάποιας χρηματικής αμοιβής. Ένα τέτοιο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η επιβράβευση του/της υφισταμένου/νης σε κάποια δημόσια εκδήλωση.

Ως προς την *επιμόρφωση*: Η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσω συνεδρίων/σεμιναρίων, επιμορφωτικών προγραμμάτων από φορείς και μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών. Επίσης θα μπορούσε να υπάρξει ένας οργανισμός όπου θα συμμετείχαν εκπαιδευτικοί με σκοπό να αποκτήσουν γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και εμπειρίες για να αναλάβουν διοικητικά καθήκοντα στις σχολικές τους μονάδες.

Η επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών θα πρέπει να περιλαμβάνει εκτελέσεις συγκεκριμένων εργασιών, εναλλαγή θέσεων εργασίας, υπόδυση ρόλων, πρακτική εξάσκηση και θεωρητική εκπαίδευση. Με τον τρόπο αυτό οι εκπαιδευτικοί που θα αναλάβουν διοικητικά καθήκοντα στις σχολικές μονάδες θα έχουν γνώσεις θεωρητικές και πρακτικές και θα αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα καταστάσεις στις σχολικές μονάδες.

Πολύ σημαντική είναι η θέση του υποδιευθυντή των σχολικών μονάδων. Από αυτή τη θέση ο/η εκπαιδευτικός μπορεί να αποκτήσει εμπειρίες και γνώσεις με σκοπό να αναλάβει καθήκοντα Διευθυντή/ντριας της σχολικής μονάδας. Χρειάζεται όμως το διευθυντικό στέλεχος να λειτουργεί ως «μέντορας» αναθέτοντας καθήκοντα και αρμοδιότητες ουσίας. Σε διαφορετική περίπτωση ο/η υποδιευθυντής/ντρια είναι ένας/μια ακόμη υφιστάμενος/νη.

Καταλήγοντας, εκτός από τις αλλαγές/βελτιώσεις στο νομικό πλαίσιο που καλύπτει τις σχολικές μονάδες, τον τρόπο άσκησης των εποπτικών και γενικότερα των διοικητικών καθηκόντων και την επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών είναι επιτακτική η ανάγκη ύπαρξης επιπλέον χαρακτηριστικών όπως το όραμα, οι ηγετικές ικανότητες, η ικανότητα βελτίωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού και η θετική στάση στην αλλαγή.

Όλα αυτά που επισημάνθηκαν στην παρούσα έρευνα μας οδηγούν στην αναζήτηση ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου/εποπτείας, με μεταφορά σημαντικών αρμοδιοτήτων από την κεντρική

διοίκηση στο επίπεδο του σχολείου, με αλλαγές στα κριτήρια επιλογής των διευθυντικών στελεχών και με της κατάλληλες διαδικασίες επιμόρφωσης και συνεχούς στήριξης.

## *Βιβλιογραφία*

### *Ελληνόγλωσση*

- ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ, Η. ΚΑΙ ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ, Ι. (2003). Ο ρόλος του διευθυντή-ηγέτη στο σύγχρονο σχολείο. Νέα παιδεία. Τόμος 106, σσ. 50-57.
- ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ, Η. ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ, Π. ΚΑΙ ΦΩΚΑΣ, Ε. (2002). Αντιλήψεις διευθυντών σχολικών μονάδων Ν. Αχαΐας για το ρόλο του σύγχρονου διευθυντή στη σχολική μονάδα. Μια ποιοτική και ποσοτική έρευνα. Παιδαγωγική Επιθεώρηση Τόμος 33, σσ. 72-94.
- ΑΘΑΝΑΣΟΥΛΑ – ΡΕΠΠΑ, ΑΝ. (2008). Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά. Αθήνα: Έλλην.
- ΑΘΑΝΑΣΟΥΛΑ-ΡΕΠΠΑ, Α. ΑΝΘΟΠΟΥΛΟΥ, Σ. ΚΑΤΣΟΥΛΑΚΗΣ, Σ. ΜΑΥΡΟΓΙΩΡΓΟΣ, Γ. (1999). Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Τόμος Β΄. Πάτρα: Ελληνικό ανοιχτό πανεπιστήμιο.
- ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΛΠΟΥΛΟΣ, Μ. (2001). Τάσεις στην έρευνα για το αποτελεσματικό σχολείο. Τα εκπαιδευτικά. Τόμος 61-62, σσ. 252-262.
- ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΔΟΥ, Σ. ΒΑΣΙΛΟΥΔΗ, Π. ΜΠΕΤΣΑ, Ο. ΠΑΠΠΑ, Α. (2008). Διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών της Α΄Εκπαίδευσης αναφορικά με την οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων με τη βοήθεια του factor analysis (Ελεύθερη ανακοίνωση στο Διεθνές Συνέδριο Νέο εκπαιδευτικό υλικό – Αξιολόγηση και Διοίκηση της εκπαίδευσης, Άρτα).
- ΑΝΑΣΤΑΣΟΠΟΥΛΟΣ, Μ. (2008). Αντιλήψεις και στάσεις των διευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για το ρόλο της επικοινωνίας στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. (Μη δημοσιευμένη μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος).
- ΑΝΔΡΕΑΔΑΚΗΣ, Ν. (2009). Αποτελεσματικό σχολείο [Πανεπιστημιακές σημειώσεις]. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, ΤΕΠΑΕΣ. Ρόδος.
- ΑΝΔΡΑΕΔΑΚΗΣ, Ν. ΜΑΓΓΟΠΟΥΛΟΣ, Γ. (2005). Σχολικός Σύμβουλος και

- διευθυντής σχολείου ως φορείς αξιολόγησης του έργου των εκπαιδευτικών: εμπειρική διερεύνηση σε εκπαιδευτικούς Α΄θμιας, Πρακτικά 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου: Διοίκηση Α΄θμιας και Β΄θμιας Εκπαίδευσης, Άρτα, ΚΕ.Δ.Ε.Κ.
- ΑΝΔΡΕΟΥ, Α. (2001). Τα επίκαιρα προβλήματα της οργάνωσης και της διοίκησης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Τόμος 21, σσ. 20-26.
- ΑΝΔΡΕΟΥ, Α. ΚΑΙ ΜΑΝΤΖΟΥΦΑΣ, Π. (1999). Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας. Αθήνα: Λιβάνη.
- ΑΝΔΡΕΟΥ, Α. ΚΑΙ ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ, Γ. (1994). Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Αθήνα: Λιβάνη.
- ΑΡΓΥΡΟΠΟΥΛΟΥ, Ε. (2007). Οργάνωση και Διοίκηση της Προσχολικής Εκπαίδευσης, Αθήνα: Κριτική.
- ΒΑΛΚΑΝΟΣ, Ε. ΓΚΙΩΣΗ ΚΑΙ Σ. ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ, Ι. (2008). Επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή σχολικής μονάδας ως σύγχρονου μάνατζερ. (Ελεύθερη ανακοίνωση στο Διεθνές Συνέδριο Νέο εκπαιδευτικό υλικό – Αξιολόγηση και Διοίκηση της εκπαίδευσης, Πάτρα).
- ΒΑΜΒΟΥΚΑΣ, Μ. (2007). Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία. Αθήνα: Γρηγόρη.
- ΒΑΡΣΑΜΙΔΟΥ, Α. ΡΕΣ, Γ. ΚΑΙ ΜΠΟΥΡΑΣ, Α. (2008). Ποιότητα-αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση: ερμηνείες και παρερμηνείες. (Ελεύθερη ανακοίνωση στο Διεθνές Συνέδριο Νέο εκπαιδευτικό υλικό – Αξιολόγηση και Διοίκηση της εκπαίδευσης, Άρτα).
- ΓΕΩΡΓΙΑΔΟΥ, Β. ΚΑΙ ΚΑΜΠΟΥΡΙΔΗΣ Γ. (2005). Ο διευθυντής ηγέτης. Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων. Τόμος 10, σσ. 121-129.
- ΓΟΥΡΝΑΡΟΠΟΥΛΟΣ, Γ. (2006). Στάσεις των εκπαιδευτικών για τη διοικητική επιμόρφωσή τους: η περίπτωση του Νομού Μεσσηνίας (Μη δημοσιευμένη μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος).
- ΖΑΒΙΤΣΑΝΟΥ, Τ. (2002). Απόψεις και προτάσεις για το ρόλο του διευθυντή στο σημερινό δημοτικό σχολείο. Το σχολείο και το σπίτι. Τόμος 3(441), σσ. 178-181.
- ΖΑΒΛΑΝΟΣ, Μ. (2002). Οργανωτική συμπεριφορά. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- ΖΑΒΛΑΝΟΣ, Μ. (1998). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Έλλην.
- ΖΑΒΛΑΝΟΣ, Μ. (1989). Εποπτεία προσωπικού. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική.
- ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ, Σ., ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ, Γ. (1997). Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού. Αθήνα: Interbooks.

- ΙΟΡΔΑΝΙΔΗΣ Γ. (1998). Σχολεία και βιομηχανικοί ή εμπορικοί οργανισμοί: ομοιότητες και διαφορές. Τόμος 85, σσ. 130-137.
- ΚΑΜΠΟΥΡΙΔΗΣ, Γ. (2002). Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ, Χ. (1990). Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική διοίκηση. Αθήνα: International Publishing.
- ΚΑΡΑΤΖΙΑ-ΣΤΑΥΛΙΩΤΗ, Ε. (1996) Αποτελεσματικά σχολεία. Σύγχρονη Εκπαίδευση. Τόμος 86, σσ. 81-86.
- ΚΑΡΛΑΥΤΗΣ, Θ. ΚΑΙ ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ, Θ. (2008). Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας. (Ελεύθερη ανακοίνωση στο Διεθνές Συνέδριο Νέο εκπαιδευτικό υλικό – Αξιολόγηση και Διοίκηση της εκπαίδευσης, Άρτα).
- ΚΑΤΑΒΑΘΗ Ε. (2003). Ο ρόλος του σημερινού διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Τα εκπαιδευτικά. Τόμος 69-70, σσ. 191-195.
- ΚΟΝΤΑΚΟΣ, Π. (2006). Ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία του δημοτικού σχολείου. Η περίπτωση του νομού Λακωνίας. (Μη δημοσιευμένη μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος).
- ΚΟΝΤΗΣ, Δ. ΜΟΥΤΟΠΟΥΛΟΣ, Σ. ΚΑΙ ΧΑΤΖΗΘΩΜΑ, Α. (2008). Διοικητική επάρκεια του διευθυντή σχολικής μονάδας Α/θμιας εκπαίδευσης και ο ρόλος του. (Ελεύθερη ανακοίνωση στο Διεθνές Συνέδριο Νέο εκπαιδευτικό υλικό – Αξιολόγηση και Διοίκηση της εκπαίδευσης, Άρτα).
- ΚΟΥΤΡΗΣ, Κ. (2006). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Σέρρες: Αφοί Χαραλαμπίδη.
- ΛΑΪΝΑ, Μ. (2009). Στάσεις και απόψεις των νηπιαγωγών σχετικά με την αναγκαιότητα επιμόρφωσής τους σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης. (Μη δημοσιευμένη μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος).
- ΛΑΧΑΝΑΣ Δ. (2007). Είναι δυνατή η εφαρμογή των αρχών της επιστημονικής διοίκησης (management) στο περιβάλλον του σχολείου; Το σχολείο και το σπίτι. Τόμος 488, σσ. 415-420.
- ΜΑΝΤΑΣ, Π. ΤΑΒΟΥΛΑΡΗ, Ζ. ΚΑΙ ΔΑΛΑΒΙΚΑΣ Θ. (2009). Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου. Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων. Τόμος 15, σσ. 195-209.
- ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ, Γ. (2003). Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Αθήνα: Γκιούρδας.
- ΜΠΑΓΑΚΗΣ, Γ. ΚΟΛΙΟΠΟΥΛΟΣ, Δ. ΚΑΙ ΚΟΥΛΑΪΔΗΣ, Β. (1997). Σκιαγράφηση ενός πλαισίου επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών φυσικών ε-

- πιστημών της υποχρεωτικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Εκπαιδευτική κοινότητα. Τόμος 40, σσ. 26-32.
- ΜΠΙΣΤΑ, Π. (2007). «Διευθυντής/ντρια σχολικής μονάδας» ρόλος σύνθετος και διλημματικός. Νέα παιδεία. Τόμος 124, σσ.60-66.
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ. (2005). Ηγεσία. Αθήνα: Κριτική.
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ., ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Ν. (2003). Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων. Αθήνα: Μπένου.
- ΜΠΡΙΝΙΑ, Β. (2008). Η εφαρμογή των αρχών του Management στο σχολικό περιβάλλον. Ανοιχτό σχολείο. Τόμος 107, σσ. 32-35.
- ΠΑΜΟΥΚΤΣΟΓΛΟΥ, Α. (2001). Αποτελεσματικό σχολείο. Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησης του, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων,5. Ημερομηνία πρόσβασης (24/5/2010) από [www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/tey-xos5](http://www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/tey-xos5).
- ΠΑΝΤΖΗ, Α. (2007). Η θέση των γυναικών στη διοικητική ιεραρχία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: εμπειρική προσέγγιση στο νομό Θεσσαλονίκης. (Μη δημοσιευμένη μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος).
- ΠΑΣΙΑΡΔΗΣ, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- ΠΑΣΙΑΡΔΗΣ, Π. (1994). Αποτελεσματικός διευθυντής: Αυτοαξιολόγηση των αναγκών των διευθυντών σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης στη Κύπρο. Παιδαγωγική επιθεώρηση. Τόμος 20-21, σσ. 171-205.
- ΠΑΣΙΑΡΔΗΣ, Π. (1993). Το αποτελεσματικό σχολείο και ο αποτελεσματικός εκπαιδευτικός. Θεσσαλονίκη: Art of text.
- ΠΕΤΡΑΚΗΣ, Σ. (2008). Ο ρόλος και η ανάγκη επιμόρφωσης των διευθυντών του δημοτικού σχολείου, το παράδειγμα της Εύβοιας. (Μη δημοσιευμένη μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος).
- ΣΑΪΤΗΣ Χ. (2008). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- ΣΑΪΤΗΣ Χ. (2007). Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- ΣΑΪΤΗΣ, Χ. ΤΣΙΑΜΑΣΗ, Φ. ΚΑΙ ΧΑΤΖΗ Μ. (1997Α). Ο διευθυντής του σχολείου manager-ηγέτης ή παραδοσιακός γραφειοκράτης; Νέα παιδεία. Τόμος 83, σσ. 66-77.
- ΣΑΪΤΗΣ, Χ. ΦΛΕΓΓΑΡΗ, Μ. ΚΑΙ ΒΟΥΛΓΑΡΗΣ, Δ. (1997Β). Επαναπροσδιορισμός του ρόλου της ηγεσίας στο σύγχρονο σχολείο. Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 7, σσ. 87-108.
- ΣΙΜΙΝΤΖΗ, Θ. (2009). Ο ρόλος του υποδιευθυντή και η συμβολή του στην

- αποτελεσματικότερη λειτουργία των σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο νομό Αττικής (Μη δημοσιευμένη μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος).
- ΣΤΑΧΤΕΑΣ, Χ. ΓΕΙΤΟΝΑ, Μ. (2007). Βασικά χαρακτηριστικά του προφίλ των διευθυντών των σχολικών μονάδων Μαγνησίας. Σύγχρονη εκπαίδευση. Τόμος 150, σσ. 79-90.
- ΣΤΡΑΒΑΚΟΥ, Π. (2003Α). Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως κινητήρια δύναμη λειτουργίας της: Μια εμπειρική έρευνα. Αθήνα: Κυριακίδη.
- ΣΤΡΑΒΑΚΟΥ, Π. (2003Β). Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Καινοτομίες στην εκπαίδευση. Αθήνα: Κυριακίδη.
- ΦΩΚΙΑΛΗ Π. ΚΟΥΡΟΥΤΣΙΔΟΥ Μ. ΛΕΦΑΣ Ε. (2005). Ζήτηση για επιμόρφωση. ΟΙ συνιστώσες της επαγγελματικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών. Στο Μπαγάκης Μ. (επιμ.) Επιμόρφωση και εκπαιδευτική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Μεταίχμιο, σσ. 131-138.
- ΦΩΤΕΙΝΟΣ Ν. (2005). Ο ρόλος του διευθυντή σε ένα αποτελεσματικό σχολείο. Το σχολείο και το σπίτι. Τόμος 469, σσ. 235-238.

### *Ξενόγλωσση*

- BEARE, H. CALDWELL, B. AND MILLIKAN, R. (1993). LEADERSHIP. IN PREEDY M. (ed.) Managing the effective school. London: Paul Chapman Publishing.
- BELL, J. (2001). Μεθοδολογικός σχεδιασμός παιδαγωγικής και κοινωνικής έρευνας: οδηγός για φοιτητές και υποψήφιους διδάκτορες. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- BUSH, T. (1995). Theories of educational management. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- CHERYL, H. (APRIL 2010). The essentials of school leadership. School Leadership & Management,30 [2]. Ημερομηνία πρόσβασης [7/6/2010] από [http://pdfserve.informaworld.com/545979\\_758077517\\_921234551.pdf](http://pdfserve.informaworld.com/545979_758077517_921234551.pdf).
- CLICK, PH. (2005). Διοίκηση μονάδων σχολικής και προσχολικής αγωγής. Αθήνα: Έλλην.
- COHEN, L. & MANION, L. (1997). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Έκφραση.
- DAVIES B. & ELLISON L. (1994), Managing the effective primary school, Longman Group Limited, Essex.

- DAY, C. (FEBRUARY 2004). The passion of successful leadership. *School Leadership & Management*, 24 [4]. Ημερομηνία πρόσβασης [3/6/2010] από [http://pdfserve.informaworld.com/804193\\_758077517\\_713675038.pdf](http://pdfserve.informaworld.com/804193_758077517_713675038.pdf).
- DRUCKER, P. (1998). Το αποτελεσματικό στέλεχος. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- DUBRIN, A. (2004). Βασικές αρχές Μάνατζμεντ. Αθήνα: Έλλην.
- HANDY, C. & AITKEN, R. (1986). *Understanding schools as organizations*. London: Penguin books.
- HARGREAVES, D. & HOPKINS, D. (1993). School effectiveness, School Improvement and Development Planning. In Preedy M. (ed.) *Managing the effective school*. London: Paul Chapman Publishing.
- HOWARD, K. & SHARP, J. (1998). Η επιστημονική μελέτη: Οδηγός σχεδιασμού και διαχείρισης πανεπιστημιακών ερευνητικών εργασιών. Αθήνα: Gutenberg.
- KOONTZ, H. ΚΑΙ Ο' DONNELL, C. (1983). Οργάνωση και διοίκηση. Μια συστηματική και ενδεχόμενη ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών. Τρίτος τόμος. Αθήνα: Παπαζήσης.
- LEITHWOOD, K. (FEBRUARY 2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management* 28 [1]. Ημερομηνία πρόσβασης [14/6/2010] από [http://pdfserve.informaworld.com/2913\\_758077517\\_789347948.pdf](http://pdfserve.informaworld.com/2913_758077517_789347948.pdf).
- LISTER, M. (1994). Managing staff – I have seen the future and it works ... possibly. In Davies B. & Ellison L. (eds.) *Managing the effective primary school*. Essex: Longman Group Limited.
- MCEWEN, A. ΚΑΙ SALTERS, M. (MARCH 1997). Values and Management: the role of the primary school headteacher. *School Leadership & Management*, 17 [1]. Ημερομηνία πρόσβασης [12/5/2010] από [http://pdfserve.informaworld.com/571766\\_58077517\\_13696776.pdf](http://pdfserve.informaworld.com/571766_58077517_13696776.pdf)
- MORTIMORE, P. MORTIMORE, J. AND THOMAS, H. (1994). *Managing associate staff*. London: Paul Chapman Publishing LTD.
- MORTIMORE, P. SAMMONS, P. STOLL, L. LEWIS, D. AND ECOD, R. (1993). Key factors for effective junior schooling. In Preedy M. (ed.) *Managing the effective school*. London: Paul Chapman Publishing.
- MURPHY, J. (1992). Effective schools: Legacy and future directions. In Reynolds D. and Cuttance P. (eds.) *School Effectiveness, Research, policy and practice*. London: Cassel.
- MUSSAZI, J. (1982). *The theory and practice of educational administra-*



- tion. London: MacMillan.
- SMITH, V. (MARCH 2008). Selecting and Developing an A+ Staff. NASSP Bulletin, 92 (1). Ημερομηνία πρόσβασης [3/6/2010] από [http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/external\\_link\\_maincontentframe.jhtml?\\_DARGS=/hww/results/results\\_common.jhtml.42](http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/external_link_maincontentframe.jhtml?_DARGS=/hww/results/results_common.jhtml.42).
- SOUTHWORTH G. (NOVEMBER 2008). Primary school leadership today and tomorrow. School Leadership & Management, 28 [5]. Ημερομηνία πρόσβασης [14/6/2010] από [http://pdfserve.informaworld.com/262808\\_758077517\\_906264680.pdf](http://pdfserve.informaworld.com/262808_758077517_906264680.pdf).
- WEST-BURNHAM, J. (1997). Managing Quality in Schools, Effective Strategies for Quality, Based School Improvement. Tottenham: Pearson Education Limited.



Ο Ιωάννης Παπαδόπουλος ολοκλήρωσε τις σπουδές του με αριστείο στο Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, συνέχισε τις σπουδές του σε μεταπτυχιακό επίπεδο στο Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου «Μοντέλα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Μονάδων». Σήμερα είναι υποψήφιος διδάκτορας στο Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθηνών στο τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας στο γνωστικό πεδίο «Οικονομικά της Εκπαίδευσης» και εργάζεται ως εκπαιδευτικός στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση.

Ο Κων/νος Σταμόπουλος γεννήθηκε στην Αταλάντη. Είναι απόφοιτος του φυσικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Ruprecht-Karls Χαϊδελβέργης. Σήμερα είναι υποψήφιος μεταπτυχιακός φοιτητής του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου στο τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας με κατεύθυνση Διοίκηση και Διαχείριση Εκπαιδευτικών μονάδων. Εργάζεται από το 2002 στη μέση εκπαίδευση.