Ο διευθυντής – ηγέτης στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Τόγκας Κωνσταντίνος[1], Ρεκλείτη Μαρία[2]

1. Κοινωνικός Λειτουργός, Ψυχολόγος, MSc, PhD©
2. Νοσηλεύτρια, MSc, PhD©, Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου

Υπεύθυνος Αλληλογραφίας
Ρεκλείτη Μαρία, Νικομηδείας 27, ΤΚ20100, Κόρινθος, Τηλ. 2741361910, e-mail: mreklitι@gmail.com

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Το σύγχρονο τριτοβάθμιο εκπαιδευτικό σύστημα απαιτεί εκσυγχρονισμό των μέσων διδασκαλίας και μάθησης και νέες στρατηγικές από την διοικητική ηγεσία. Για την επίτευξη των στόχων των εκπαιδευτικών μονάδων είναι αναγκαίο η ηγεσία να δημιουργήσει τις προοπτικές και τις καινούριες εμπειρίες, οι οποίες σε συνδυασμό με δεξιότητες και εμπνευσμένες προσωπικές στάσεις, θα οδηγήσει σε αποδοτικές συνεργασίες εντός και εκτός των εκπαιδευτικών οργανισμών.
Σκοπός: Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιείται προσπάθεια διερεύνησης της έννοιας της ηγεσίας σε σχέση με τη λειτουργία της διεύθυνσης των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών μονάδων και αναλύεται το πιο πρόσφορο μοντέλο ηγεσίας στο εκπαιδευτικό σύστημα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Ελλάδας.
Μέθοδος: Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε περιελάμβανε ανασκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας, ηλεκτρονικής και έντυπης, με τη βοήθεια λέξεων-κλειδιών.
Συμπεράσματα: Τα νεότερα βιβλιογραφικά δεδομένα αναδεικνύουν την παρουσία ισχυρής ηγεσίας ως τη σημαντικότερη παράμετρο για την αποτελεσματικότητα κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού. Ο διευθυντής – ηγέτης μέσα από τον πολυδιάστατο ρόλο του στο εκπαιδευτικό σύστημα, ως αποδέκτης και ρυθμιστής του ανθρώπινου δυναμικού και του υλικοτεχνολογικού εξοπλισμού του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, καλείται να συμβάλλει θετικά προς τη βελτίωση και την επιτυχία κάθε μεταρρυθμιστικής προσπάθειας.

Λέξεις – κλειδιά: τριτοβάθμια εκπαίδευση, ηγεσία, διεύθυνση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, μοντέλα ηγεσίας, διευθυντής – ηγέτης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ανατρέχοντας στη διαθέσιμη βιβλιογραφία, αναδεικνύεται διάχυτη η αντίληψη ότι όλοι οι οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες, ακόμα και οι εκπαιδευτικοί, δεν διαφέρουν σημαντικά από τις κάθε είδους επιχειρήσεις, εκτός από την ειδική αποστολή της μόρφωσης και εκπαίδευσης. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τόσο στον τρόπο άσκησης της διοίκησης, όσο και στην επίτευξη των στόχων είναι παραπλήσιες με κάθε άλλο οργανισμό.

Το βασικό όμως πρόβλημα που παρατηρείται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς αφορά την χαμηλή απόδοσή τους. Οι ερευνητές καταλήγουν σε τρεις αιτίες που ερμηνεύουν τους λόγους της παρατηρούμενης χαμηλής απόδοσης, όπως το γεγονός ότι ο διευθυντής του εκπαιδευτικού οργανισμού δεν λειτουργεί με κριτήρια απόδοσης και κόστους, ότι υπάρχει η ανάγκη για ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού προσωπικού και ότι τόσο οι στόχοι, όσο και τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού οργανισμού είναι μη μετρήσιμα. Οι αιτίες όμως αυτές περισσότερο δικαιολογούν παρά ερμηνεύουν αξιόπιστα το φαινόμενο της χαμηλής απόδοσης του εκπαιδευτικού ιδρύματος (Drucker, 1994). Φαίνεται όμως ότι ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την επίτευξη των στόχων είναι ο διευθυντής και οι ερευνητές συμφωνούν ότι το τυπικό μοντέλο του διευθυντή – γραφειοκράτη έχει πλέον ξεπεραστεί. Η πρόσφατη βιβλιογραφία κάνει σαφή διάκριση μεταξύ του διευθυντή με την παλαιά γραφειοκρατική αντίληψη και του διευθυντή – ηγέτη. Η διάκριση μεταξύ ηγεσίας και των καθηκόντων του διευθυντή αποτελεί παράγοντα που αναστέλλει την προσέγγιση στο θέμα της ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Duignan, 1994).

Σκοπός της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι η αποκωδικοποίηση της έννοιας της ηγεσίας σε σχέση με τη λειτουργία της διεύθυνσης των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών μονάδων. Επίσης, προτείνεται και αναλύεται το πιο επιτυχές και εύχρηστο μοντέλο ηγεσίας, καθώς και τα ιδανικά κριτήρια και μέθοδοι επιλογής των διευθυντικών στελεχών στο εκπαιδευτικό σύστημα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Ελλάδας.

Η έννοια της ηγεσίας σε συνάρτηση με τη λειτουργία της διεύθυνσης

Η έννοια της ηγεσίας αφορά άμεσα τη θεωρία της Διοικητικής Επιστήμης και τη λειτουργία όλων των οργανισμών και προσεγγίστηκε από πολλούς μελετητές. Ο Μπουραντάς, σε μια προσέγγιση σύνθεσης των ορισμών που αναφέρονται στη βιβλιογραφία, ορίζει την ηγεσία «ως μια 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 πρόθυμα και εθελοντικά με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς, 2005). Ο Πασιαρδής αναφέρει τη «Διοίκηση Μέσω Συναισθημάτων» ("Management By Feeling and Emotions") ως ύφος ηγεσίας, όπου ο ηγέτης χρησιμοποιεί την συναισθηματική επιρροή του με σκοπό την έμπνευση των υφισταμένων του (Πασιαρδής, 2004).

Ο αριθμός των ορισμών για την έννοια του «ηγέτη» είναι μεγάλος στη σχετική βιβλιογραφία. Συμπερασματικά, αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης αυτός που μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας του, οδηγώντας τους με προθυμία στην εργασία, με σκοπό την επίτευξη των στόχων (Koontz & Donnell, 1983; Κωνσταντίνου, 2005). Ο Σαΐτης αναφέρει ότι όσοι μπορούν να αξιοποιούν κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό είναι και οι καλύτεροι «ηγέτες» (Σαΐτης, 2008). Άλλοι επιστήμονες, μεταξύ τους και ο Πασιαρδής, διαχωρίζουν την έννοια «διευθυντής» (manager) και «ηγέτης» (leader). Σύμφωνα με τη θεωρία τους, ο «διευθυντής» είναι ένα άτομο έμπειρο, σκληρά εργαζόμενο, πολύ μορφωμένο, με σεβασμό στο σύστημα και τους νόμους, πολυάσχολο, που δεν διαθέτει χρόνο για τους υφισταμένους του, δίνοντας όμως σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες, που δεν αποδέχεται παρεκκλίσεις και πρωτοβουλίες, αυστηρός με τα λάθη, απομακρυσμένος όμως από την πραγματικότητα. Αντίθετα, ο «ηγέτης» είναι άτομο με όραμα, καινοτόμο, προωθεί την πρωτοβουλία, επικοινωνιακό με τους υφισταμένους του, με αισθήματα σεβασμού και εκτίμησης προς αυτούς, αναγνωρίζοντας την ανάγκη της από κοινού επίλυσης των προβλημάτων. Γνωρίζει τους στόχους και τις επιδιώξεις τόσο του οργανισμού, όσο και της ομάδας και επηρεάζει για εργασία με ζήλο προς την επιτυχία της πραγμάτωσης των στόχων (Πασιαρδής, 2004). Επομένως, ο ιδανικότερος συνδυασμός στο χώρο της διοίκησης είναι ο «ηγέτης – διευθυντής» (Σαΐτης, 2008).

Θεωρώντας ότι η ηγεσία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης, η σχέση «ηγεσίας – διεύθυνσης – διοίκησης» περιλαμβάνει μικρά διαχωριστικά: η «διοίκηση» είναι η καθημερινή διεκπεραίωση των εργασιών για τη λειτουργία του οργανισμού, η «διεύθυνση» είναι η καθημερινή διοίκηση του οργανισμού, αλλά βάση των κατευθύνσεων που δίνει ο ηγέτης με βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους στόχους και η «ηγεσία» είναι ο συγκερασμός των δύο προηγουμένων, που δίνει τον προσανατολισμό στον οργανισμό. Οι παραπάνω όροι δρουν συμπληρωματικά και ο καθένας μόνος δεν μπορεί να περιγράψει και να αποδώσει το καθήκον του σύγχρονου ηγέτη (Πασιαρδή, 2001; Πασιαρδής, 2004; Μπουραντάς, 2005).

Προσέγγιση της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων – Ο ρόλος του διευθυντή

Όπως είναι κοινώς αποδεκτό οι σχολές των επαγγελμάτων υγείας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, διατηρώντας τον βοηθητικό και υποστηρικτικό τους χαρακτήρα προς

τους φοιτητές, δεν μπορεί να είναι πάντα και αποδοτικές. Αν υποτεθεί ότι η σύγχρονη τριτοβάθμια εκπαίδευση πρέπει να είναι και αποδοτική, τότε θα πρέπει να αποδεχτεί την εφαρμογή σύγχρονων τεχνικών διοίκησης, αντίληψη που βρίσκει αντίθετους τους εκπαιδευτικούς. Ο ακαδημαϊκός χαρακτήρας και οι εκπαιδευτικές αξίες των εκπαιδευτικών μονάδων σε βάθος ετών δεν επιτρέπουν την επιτυχή εφαρμογή της διοίκησης και της ιεραρχίας στην πρωτογενή τους μορφή. Τα τριτοβάθμια ιδρύματα πιο πολύ πλησιάζουν σε μοντέλο αυτοδιοικούμενης κοινωνίας, με κατανεμημένη την ισχύ σε όλους ισάξια. Αναλυτικότερα, η εφαρμογή των αρχών της διοίκησης έρχεται αντιμέτωπη με τους σκοπούς και τις αξίες του ιδρύματος, η ιεραρχία προκαλεί καταπίεση στους εκπαιδευτικούς και εγκλωβίζει την ανάπτυξη ελεύθερης σκέψης. Επίσης, η πραγμάτωση σχέσεων εξουσίας δρα αντιπαιδαγωγικά στους φοιτητές και σημείο αναφοράς στα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι η ηθική, σε αντίθεση με τους βιομηχανικούς ή άλλους οργανισμούς (Everard & Morris, 1996).

Ο ρόλος του διευθυντή περιλαμβάνει την ευθύνη συνολικά της λειτουργίας των σχολών και της απόδοσής τους. Για την επίτευξη των στόχων της σχολής είναι απαραίτητος ο συντονισμός και ο έλεγχος του εκπαιδευτικού προσωπικού. Υπολογίζοντας τις συνεχείς αλλαγές και τις συνθήκες αβεβαιότητας που υπόκεινται τα ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα σήμερα, ο ρόλος του διευθυντή φαίνεται να είναι καθοριστικός, τόσο για την εύρυθμη λειτουργία της σχολής, όσο και για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ο διευθυντής πρέπει να ανακαλύψει το κοινό σημείο επαφής με τους εκπαιδευτικούς και τους φοιτητές, ώστε να μπορέσει να προωθήσει το όραμά του και τους στόχους του (Walker, 1987).

Μοντέλα ηγεσίας

Για την επιτυχία και την αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού ιδρύματος διαδραματίζει βασικό ρόλο η ηγεσία. Η επίτευξη των στόχων και η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων έγκειται σε μεγάλο βαθμό στις ικανότητες του διευθυντή – ηγέτη. Τα μοντέλα ηγεσίας και οι θεωρίες άσκησης διοικητικής εξουσίας είναι ποικίλα και περίπλοκα. Τα τρία βασικά μοντέλα ηγεσίας, τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν στη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων, σύμφωνα με την πλειοψηφία των ερευνητών, κατηγοριοποιούνται ως εξής: η αυταρχική ηγεσία, η δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία και η χαλαρή ή εξουσιοδοτική ηγεσία (Θεοφιλίδης, 1994; Ζαβλανός, 1998; Σαΐτης, 2002; Σαΐτης, 2008).

Η δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία

Κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αναδύεται ως πιο επιτυχές στην εφαρμογή του στο εκπαιδευτικό σύστημα το μοντέλο της δημοκρατικής ή συμμετοχικής ηγεσίας. Οι ηγέτες σε αυτό το μοντέλο διοίκησης λαμβάνουν υπόψη τις εκτιμήσεις, σκέψεις και γνώμες, καθώς και προτάσεις και πρωτοβουλίες των υφισταμένων τους, τους ενθαρρύνουν να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και τους συμβουλεύονται για αρκετές από τις ενέργειές τους. Ορισμένοι ερευνητές αναφέρονται σε τρεις τύπους συμμετοχικών ηγετών: τους συμβουλευτικούς, τους συναινετικούς και τους δημοκρατικούς. Οι συμβουλευτικοί ηγέτες συζητούν και ανταλλάσσουν απόψεις με τους υφισταμένους τους σχετικά με τη λήψη κάποιας απόφασης. Παρόλα αυτά, η τελική ευθύνη της απόφασης είναι αποκλειστικά δική τους. Οι συναινετικοί ηγέτες προωθούν τη συζήτηση μεταξύ των μελών της ομάδας σχετικά με κάποιο θέμα. Όταν όμως αποφασίζουν σχετικά, προτιμούν την απόφαση για την οποία συμφωνούν τα μέλη της ομάδας. Οι δημοκρατικοί ηγέτες πιστεύουν στην εξουσία της πλειοψηφίας, γι΄αυτό και ακολουθούν τη διαδικασία της ψηφοφορίας για τη λήψη της τελικής απόφασης (Dubrin, 1998; March & Simon, 2003; Σαΐτης, 2008).

Τα χαρακτηριστικά του διευθυντή – ηγέτη

Σύμφωνα με τον Morgan (1996), ο διευθυντής – ηγέτης πρέπει να συγκεντρώνει στο πρόσωπό του ικανότητες και εξειδικευμένες γνώσεις για να παρέχει καθημερινά βοήθεια, χωρίς να έχει την ανάγκη για στενή επίβλεψη, να λειτουργεί αυθεντικά και όχι ως ελεγκτής, να απευθύνεται στους υφισταμένους του όταν είναι απαραίτητο και υπάρχει κάποιος λόγος. Πρέπει να είναι δημιουργός οραμάτων και επιτρεπτών συνθηκών για την επίτευξη των στόχων, να επιλύει επιτυχώς τα προβλήματα που ανακύπτουν και να επιλύει διαφορές και συγκρούσεις, αναπτύσσοντας τη συναδελφικότητα. Να προωθεί κάθε είδους συμμετοχικές εργασίες και συνεργασίες, να κινείται ευέλικτα αλλά αποφασιστικά όπου χρειάζεται και να ωθεί ενεργά τους υφισταμένους του στην εργασία και να τους ενθαρρύνει. Επίσης, θα πρέπει να συνδέει με προσωπικές επαφές την ομάδα, να ηγείται και να διαμορφώνει τις συνθήκες και τις κατευθύνσεις με το παράδειγμά του, διαδίδοντας τους στόχους και τις αξίες του εκπαιδευτικού οργανισμού (Morgan, 1996).

Ο Αποτελεσματικός Ηγέτης – Διευθυντής Τριτοβάθμιου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος

Ο αποτελεσματικός εκπαιδευτικός ηγέτης είναι αυτός που έχει στόχους και όραμα και μπορεί να το μεταλαμπαδεύσει με επιτυχία σε όλη την ομάδα (εκπαιδευτικούς,φοιτητές). Οι στόχοι του είναι σαφώς καθορισμένοι και σωστά διατυπωμένοι προς την ομάδα, είναι δραστήριος και εργάζεται σκληρά προς την επίτευξη των στόχων του. Η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ αυτού και της ομάδας είναι δεδομένη, ο διαμοιρασμός δραστηριοτήτων και εργασιών ξεκάθαρος, είτε γραπτά, είτε προφορικά και παρέχει την υποστήριξη για την αποτελεσματική εκτέλεση κάθε εργασίας.

Βασική επιδίωξή του είναι η δημιουργία ενθαρρυντικού και θετικού κλίματος, η καθοδήγηση του προγραμματισμού της ομάδας κι όλα αυτά μέσα σε ένα περιβάλ-

λον με τάξη και πειθαρχία. Οφείλει να αξιολογεί τους υφισταμένους του εκπαιδευτικούς όσον αφορά τις δυνατότητές τους για την επιτυχή πραγμάτωση των στόχων και να προωθεί την συνεχή επιμόρφωσή τους. Πρέπει να προσπαθεί να παρέχει πάντοτε την κατάλληλη υποδομή σε υλικά και τεχνολογία, προάγοντας με αυτόν τον τρόπο τόσο την εκπαιδευτική διαδικασία, όσο και τις απαραίτητες διοικητικές διαδικασίες (Θεοφιλίδης, 1994; Σαΐτης, 2002; Πασιαρδής, 2004).

Πολλοί ερευνητές τονίζουν ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι παρών σε όλες τις φάσεις της καθημερινότητας στο εκπαιδευτικό ίδρυμα, δρα ως ενεργό μέλος της κοινότητας του ιδρύματος και είναι απαραίτητη η παρουσία του. Είναι ο βασικός φορέας καινοτόμων δράσεων και νεωτερισμών, κύριος επιβλέπων της εφαρμογής των δράσεων αυτών και υπεύθυνος της επιτυχίας ή της αποτυχίας (Πασιαρδής, 2004; Ράπτης & Βιτσιλάκη, 2007). Γνωρίζει τον τρόπο να παρέχει βοήθεια και υποστηρικτικό περιβάλλον στους υφισταμένους του, ώστε με ευχέρεια να προγραμματίζουν στρατηγικές μάθησης και να τις εφαρμόζουν, καλύπτοντας τις μαθησιακές ανάγκες των εκπαιδευομένων. Επιβάλλεται επίσης να προσαρμόζεται εύκολα σε κάθε δύσκολη περίσταση, να ανακάμπτει γρήγορα και να υποστηρίζει τα μέλη της ομάδας και συναισθηματικά (Σαΐτης, 2002). Σημαντική είναι επίσης και η ικανότητα του αποτελεσματικού ηγέτη να διατηρεί υψηλές προσδοκίες, δημιουργώντας ένα θετικό κλίμα μάθησης και εργασίας. Η εικόνα του εκπαιδευτικού ιδρύματος αντανακλά την εικόνα του διευθυντή (Θεοφιλίδης, 1994; Πασιαρδής, 2004).

Οι Shoemaker & Fraser διατυπώνουν την άποψη, μέσα από την έρευνα, ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των υψηλών προσδοκιών των εκπαιδευτικών και των φοιτητών με την επίδοση των τελευταίων (Shoemaker & Fraser, 1981). Οι ηγέτες ακολουθούν το όραμά τους, πιστεύουν στις ικανότητες της ομάδας και την οδηγούν σε υψηλά επίπεδα. Αυτό όμως προϋποθέτει ότι οι ηγέτες έχουν πρώτα υψηλές προσδοκίες από τον ίδιο τους τον εαυτό και συνεχώς προσπαθούν να αναπτύσσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους (Πασιαρδής, 2004).

Ο Μπουραντάς (2005) υποστηρίζει ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να έχει ικανότητες αντίληψης και κατανόησης των συναισθημάτων τόσο του εαυτού του, όσο και των άλλων ανθρώπων και να μπορεί να τα καθοδηγεί και να τα χρησιμοποιεί ανάλογα, προς την επίτευξη των στόχων. Σημειώνει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσει ικανότητες όπως, η ενσυναίσθηση, η επίγνωση του εαυτού, ικανότητα στις σχέσεις και τα κίνητρα της συμπεριφοράς (Μπουραντάς, 2005). Συνεχίζοντας αυτές τις σκέψεις και απόψεις, ο Σαΐτης, υπογραμμίζει ότι ο διευθυντής κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του πρέπει να είναι υπομονετικός, ευδιάθετος, αντικειμενικός και με σεβασμό προς τις απόψεις των υφισταμένων του (Σαΐτης, 2008).

Συμπληρώνοντας την εικόνα του ηγέτη – διευθυντή τριτοβάθμιου εκπαιδευτικού ιδρύματος, ο Γεωργόπουλος αναφέρεται στην απαραίτητη επαγγελματική και αντιληπτική ικανότητα. Να μπορεί να εργάζεται έτσι ώστε να πετυχαίνει την καλύτερη εκτίμηση της εργασίας του, της ευθύνης και των προβλημάτων που παρουσιάζονται, να λαμβάνει ορθολογικές αποφάσεις και να έχει τους υφισταμένους του υπό την εποπτεία του, χωρίς να εμφανίζει αυταρχισμό. Επίσης, να είναι παρατηρητικός, με φαντασία στην άσκηση διοίκησης, να μπορεί να εντοπίζει έγκαιρα τυχόν αδυναμίες της εκπαιδευτικής μονάδας και του ανθρώπινου δυναμικού και να δίνει άμεσες και σωστές λύσεις (Γεωργόπουλος, 2006).

Επιλογή Διευθυντή – Ηγέτη στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να συγκεντρώνει ο διευθυντής – ηγέτης μιας τριτοβάθμιας εκπαιδευτικής μονάδας διατυπώθηκαν από πολλούς ερευνητές. Σημασία βέβαια έχει το είδος του έργου που καλείται να επιτελέσει, καθώς και υπό ποιες συνθήκες πρέπει να το επιτύχει. Ο τρόπος επιλογής των ηγετικών στελεχών είναι μεγίστης αξίας, επειδή η σωστή επιλογή θα φέρει και τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα και την επίτευξη των στόχων του σχολείου. Συνεπώς, η τοποθέτηση ικανών και άξιων στελεχών στις διοικητικές θέσεις των εκπαιδευτικών μονάδων θα επιτύχει ποιοτικά αποτελέσματα, τόσο στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και στην προώθηση της γνώσης. Δίνοντας έμφαση στην προαγωγή και τοποθέτηση σε νευραλγικά διοικητικά σημεία ατόμων έμπειρων, ικανών, μορφωμένων και έντιμων, διατηρείται η εύρυθμη λειτουργία του περιβάλλοντος του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Η διαδικασία επιλογής διευθυντικών στελεχών αντιμετωπίζει αντικειμενικά προσκόμματα, εξαιτίας των δυσκολιών σχετικά με την περιγραφή του έργου προς εκτέλεση, την εκτίμηση της προβλεπόμενης απόδοσης στα διοικητικά καθήκοντα, υπό το πρίσμα της υποκειμενικής κρίσης που διαμορφώνεται από τους υφισταμένους ή τους ανωτέρους τους ως προς την προσωπικότητα του κάθε υποψηφίου. Δεν πρέπει να παραβλέπονται και τα σύμφωνα με το νόμο αντικειμενικά κριτήρια επιλογής, όπως τα έτη προϋπηρεσίας, το μορφωτικό επίπεδο (βασικό πτυχίο, μεταπτυχιακός τίτλος ειδίκευσης, διδακτορικός τίτλος, άλλες εξειδικεύσεις, κ.λ.π.), καθώς και εμπειρία σε διοικητική θέση και άλλες πρόσθετες ικανότητες, οι οποίες όμως δεν μπορούν να εκτιμηθούν με ακρίβεια (Σαΐτης, 2008).

Ένα σωστά ανεπτυγμένο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες και να εντοπίζει τους καταλληλότερους υποψηφίους για προαγωγή σε διοικητικές θέσεις, που θα μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες και να πετύχουν τους στόχους, θα ικανοποιούσε το εκπαιδευτικό σύστημα (Πασιαρδής, 1996; Κυριακίδης, 2001). Ο σκοπός μιας τέτοιου είδους αξιολόγησης είναι η κρι-

τική θεώρηση στην ποιότητα της απόδοσης των εκπαιδευτικών (Sergiovanni & Starratt, 2002). Ο Πασιαρδής αναφέρει ότι προέχουν οι στόχοι του εκπαιδευτικού οργανισμού στην τελική αξιολόγηση, αφού συλλέγονται πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη βαθμολογική ή μισθολογική αναβάθμιση και προαγωγή των αποδοτικότερων εκπαιδευτικών (Πασιαρδής, 1996).

Με την εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης θα επιτυγχάνεται η αξιοποίηση κάθε εκπαιδευτικού ανάλογα με τις δυνατότητές του στον τομέα που του ταιριάζει. Με αυτόν τον τρόπο το εκπαιδευτικό σύστημα στο σύνολό του κερδίζει, αφού στελεχώνεται από τους ικανότερους εκπαιδευτικούς σε διοικητικές θέσεις και οι εκπαιδευτικοί είναι ευχαριστημένοι, αφού ασκούν διοικητικά καθήκοντα από θέσεις που τους αρμόζουν και ασχολούνται με αντικείμενα που τους ενδιαφέρουν.

Η αλληλεπίδραση της προσωπικότητας ενός ατόμου με το ρόλο που αναλαμβάνει αποτελεί την κοινωνική του συμπεριφορά (Getzels&Guba, 1957). Το ίδιο το εκπαιδευτικό σύστημα πρέπει να προσπαθεί οι στόχοι του να είναι σε αρμονία με τα ενδιαφέροντα των ατόμων που βρίσκονται στις διοικητικές θέσεις. Με τον τρόπο αυτό ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις και επιτυγχάνονται αποτελεσματικά οι στόχοι (Πασιαρδής, 2004). Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών στοχεύει τόσο στην επαγγελματική βελτίωση, όσο και την εξέλιξή τους, και για το λόγο αυτό θα πρέπει να υπάρχουν διαφορετικές διαδικασίες, που να ανταποκρίνονται ανάλογα (Κυριακίδης, 2001). Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν την ανάγκη ανάπτυξης ξεχωριστών εργαλείων αξιολόγησης, που να αποδίδουν το καθένα στο συγκεκριμένο σκοπό (Πασιαρδής, 1994; Harlen & James, 1997; Stronge, 1997; Κυριακίδης, 2001; Kyriakides & Telemachou, 2001).

Κρίνεται απαραίτητη η συνεργασία όλων των φορέων της διοίκησης του εκπαιδευτικού οργανισμού ώστε να καθοριστούν τα κριτήρια αξιολόγησης επιλογής των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης, ακολουθώντας τη σχετική νομοθεσία. Ο τρόπος αξιολόγησης με συγκεκριμένα και ξεκάθαρα αντικειμενικά κριτήρια, τα οποία να διαφοροποιούνται ανάλογα με τη θέση προαγωγής, θα έχει μεγίστη σημασία και θα αναδείξει τα ικανότερα στελέχη, που θα ανταποκρίνονται στο ρόλο και τις αρμοδιότητες της κάθε διοικητικής θέσης.

Συμπεράσματα

Το σύγχρονο τριτοβάθμιο εκπαιδευτικό ίδρυμα έχει ως απώτερο στόχο τη δημιουργία σύνθετων προσωπικοτήτων, ικανών να ανταποκριθούν στις σημερινές προκλήσεις, τόσο από την πλευρά της κοινωνίας, όσο και από γνωσιακή και τεχνική άποψη. Η βασική συνιστώσα της επιτυχίας φαίνεται να είναι το εκπαιδευτικό ανθρώπινο δυναμικό, και κυρίως οι διευθυντές – ηγέτες, οι οποίοι θα δώσουν την έμπνευση και το έναυσμα για την πορεία προς την επίτευξη του σκοπού.

Ιδιαίτερα σημαντικός καθίσταται ο ρόλος του διευθυντή, ο οποίος καλείται να φέρει εις πέρας μια σειρά πολύπλοκων και πολύπλευρων στόχων. Η μεταμόρφωση του τύπου του διευθυντή στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα από τη γραφειοκρατική μορφή του στην ηγετική, πρέπει να είναι μέλημα πρώτα της εκπαιδευτικής πολιτικής της χώρας κι έπειτα του κάθε ανώτερου διοικητικού υπαλλήλου ξεχωριστά. Παραμερίζοντας τις παλαιές γραφειοκρατικές και άκαμπτες αντιλήψεις, χαράσσοντας καινούριες στρατηγικές και αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες μέσω ενός ολοκληρωμένου εκπαιδευτικού προγράμματος, θα επιτύχει την αναδιάρθρωση του σχολικού περιβάλλοντος και την αξιοποίηση όλων των εμπλεκομένων.

Σχετικά με το σύστημα προαγωγής και την αξιολόγηση των ικανών στελεχών, είναι δύσκολο να θεωρηθεί κάποιο ως πιο ακριβοδίκαιο. Αξιολογώντας όμως, με κλειστά και αδιάβλητα συστήματα, αξιοκρατικά και χωρίς μεροληψία τους υποψηφίους, ελαχιστοποιούνται τυχόν λανθασμένες επιλογές, οι οποίες ουσιαστικά θα πλήξουν μελλοντικά το ίδιο το εκπαιδευτικό σύστημα. Λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής πραγματικότητας και έχοντας ως παράδειγμα τα επιτυχημένα εκπαιδευτικά συστήματα άλλων προηγμένων χωρών, και με δημιουργική συμμετοχή όλων των φορέων, καθώς και των φοιτητών, το σύγχρονο τριτοβάθμιο εκπαιδευτικό σύστημα δεν μπορεί να είναι απλά μια ουτοπία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Dubrin, A.J. (1998) Leadership: Research findings, practice, and skills. 2nd edition, Houghton Mifflin, Boston.

Duignan, P.A. (1994) Reflective management: the key to quality leadership. In Riches, C., & Morgan, C. (Eds), Human Resource Management in Education.London: The Open University, 74-90.

Drucker, P.F. (1994) Why service institutions do not perform? In Riches, C., & Morgan, C. (Eds), Human Resource Management in Education. London: The Open University, 24-31.

Everard, K.B., & Morris, G. (1996) Effective school management. London: Paul Chapman Publishing.

Getzels, J.W., & Guba, E.G. (1957) Social behavior and the administrative process.School Review, 65, 423-441.

Harlen, W., & James, M.J. (1997) Assessment and learning: differences and relationships between formative and summative assessment. Assessment in Education, 4(3),365–80.

Koontz, H., & Donnell, C. (1983) Οργάνωση και Διοίκηση. Εκδόσεις Παπαζήση (Μετάφραση Χρ. Βαρδάκος), Τόμος Α΄, Β΄, Γ΄, Αθήνα.

Kyriakides, L., & Telemachou, K. (2001) Integrating formative and summative functions of national assessment inMathematics through positioning pupils/ errors on a Rasch scale, Learning in Mathematics and Science and Educational Technology. Gagatsis, A. (Ed.), Department of Education, University ofCyprus, Nicosia, Cyprus, 327-345.

March, J., & Simon, H. (1958) Organizations. NY: John Wiley & Sons, Inc. Ελλ. Έκδοση: March, J. & Simon, H. 2003. Οργανώσεις. Αθήνα: Εκδ. Κριτική.

Morgan, G. (1996) Empowering human resources. In Riches, C. & Morgan C. (Eds), Human Resource Management in Education.London: The Open University, 32-37.

Sergiovanni, T.J., & Starratt, R.J. (2002) Supervision: A redefinition (7th ed.). NewYork: McGraw-Hill.

Shoemaker, J., & Fraser, H. (1981) What Principals Can Do: Some

Implications from Studies of Effective Schooling. Phi Delta Kppan, 63: 178-182.
Stronge, J.H. (1997) Evaluating teaching: A guide to current thinking and best practice.United States: Corwin Press Inc.
Walker, J. (1987) Educative Leadership for Curriculum Development: A Pragmaticand Holistic Approach. In J. Walker (Ed.), Educative Leadership for CurriculumDevelopment,Educative Leadership Monograph Series No. 2, ACT Schools Authority. Canberra.
Γεωργόπουλος, Ν. (2006) Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
Ζαβλανός, Μ. (1998) Μάνατζμεντ.Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
Θεοφιλίδης, Χ. (1994) Ορθολογιστική οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου. Αυτοέκδοση, Λευκωσία.
Κυριακίδης, Λ. (2001) Αξιολόγηση και Λογοδότηση του Εκπαιδευτικού: Αντιλήψεις Εκπαιδευτικών και Γονιών. Πρακτικά Τ΄ Συνεδρίου Εκπαιδευτικού ΟΒίλου Κύπρου, Λευκωσία: ΕΟΚ. σελ. 53-65.
Κωνσταντίνου, Α. (2005) Πως θα Διευθύνεις Αποτελεσματικά το Σχολείο σου. Εκδόσεις Καντζηλάρη, Λευκωσία.
Μπουραντάς, Δ. (2005) Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
Πασιαρδή, Γ. (2001) Το Σχολικό κλίμα: Θεωρητική και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του. Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα.
Πασιαρδής, Π. (1994) Προς ένα νέο σύστημα αξιολόγησης του έργου του εκπαιδευτικού. Νέα Παιδεία, 18 (72), 15-33.
Πασιαρδής, Π. (1996) Η Αξιολόγηση του Έργου των Εκπαιδευτικών: Απόψεις και Θέσεις των Εκπαιδευτικών Λειτουργών της Κύπρου. Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα.
Πασιαρδής, Π. (2004) Εκπαιδευτική Ηγεσία – Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στην Σύγχρονη Εποχή, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
Ράπτης, Ν., & Βιτσιλάκη, Χ. (2007) Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη α.ε., Θεσσαλονίκη.
Σαΐτης, Χ.Α. (2008) Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης. 5η έκδοση, Αυτοέκδοση, Αθήνα.
Σαΐτης, Χ.Α. (2002) Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης. 2η έκδοση, Εκδόσεις, Ατραπός, Αθήνα.