

# Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΙΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ - ΜΙΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

## THE ROLE OF THE DIRECTOR IN THE SCHOOL UNITS OF GREECE AND CYPRUS - A COMPARATIVE APPROACH

Χαράλαμπος Βασιλόπουλος  
Εκπαιδευτικός Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης  
Μεταπτυχιακός Φοιτητής στο Π.Τ.Δ.Ε.  
Δ.Π.Θ.  
e-mail: vasilopoulos.babis@yahoo.gr

### **Abstract**

The Director of the school unit constitutes a significant stem of Education and this study aims through the literature review at the examination and understanding of the Director's role at school units in Greece and Cyprus by the presentation of the Director's duties in both cases in order to detect similarities and differences between the two countries regarding the particular stem of Education.

### **Key words**

*Director, school unit, Greece, Cyprus, comparative approach.*

### **Λέξεις κλειδιά**

*Διευθυντής, σχολική μονάδα, Ελλάδα, Κύπρος, συγκριτική προσέγγιση.*

### **0. Εισαγωγή**

Όπως είναι γνωστό, ο Διευθυντής κατέχει μια ξεχωριστή θέση στα εκπαιδευτικά δρώμενα γενικότερα και μέσα στη σχολική μονάδα ειδικότερα. Αυτό γίνεται αντιληπτό και από τον χαρακτηρισμό του «ηγέτη» της σχολικής μονάδας που προσδίδουν πολλοί σε αυτόν. Η Διεύθυνση μιας σχολικής μονάδας μπορεί να έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στη διαδικασία μάθησης καθώς και στην ποιότητα του σχολικού οργανισμού, ανάλογα με το αν αυτή ασκεί τα καθήκοντά της με επιτυχή ή ανεπιτυχή

τρόπο. Η Διεύθυνση μιας σχολικής μονάδας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου σχολείου και επομένως εύκολα καταλαβαίνει κανείς ότι ο Διευθυντής κατέχει θέση «κλειδί» μέσα σε αυτό.

Ένας Διευθυντής λοιπόν αποτελεί σε μια σχολική μονάδα την κινητήρια δύναμη αυτής και έναν παράγοντα, ο οποίος συνεισφέρει στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης που παρέχεται μέσα στα πλαίσια αυτής (Στραβάκου, 2003: 9).

## **1. Ο Ρόλος του Διευθυντή στις Ελληνικές Σχολικές Μονάδες**

Οι Διευθυντές των ελληνικών σχολείων έχουν αρκετές αρμοδιότητες, με τις οποίες ενασχολούμενοι τακτικά συμβάλλουν θετικά στην ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη αυτών. Στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση των περισσότερων αρμοδιοτήτων, αν όχι όλων, από αυτές.

### ***1.1. Ο Διοικητικός Ρόλος του Διευθυντή***

Στο άκουσμα του όρου «Διευθυντής» η σκέψη πολλών οδηγείται αυτόματα σε αρμοδιότητες που σχετίζονται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και την καθοδήγηση μιας σχολικής μονάδας (Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, 2013: 24). Πιο συγκεκριμένα, ο Διευθυντής ενός ελληνικού σχολείου ασχολείται με θέματα που αφορούν την κατανόηση και τον χειρισμό διοικητικών φαινομένων και τη διεκπεραίωση υπηρεσιακών και διοικητικών υποθέσεων. Έργο λοιπόν της Διεύθυνσης μιας σχολικής μονάδας είναι η οργάνωση, ο συντονισμός, η διοίκηση, η αναμόρφωση και η αναβάθμιση αυτής (Κιρκιγιάννη, 2011: 96 Στραβάκου, 2003: 17).

Αυτή η διοίκηση και εξουσία που ασκεί ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας πρέπει να πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο, ο οποίος θα παρέχει κίνητρα στους εκπαιδευτικούς προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο εκπαιδευτικό τους έργο, αλλά και στους μαθητές, οι οποίοι με την κατάλληλη διοίκηση θα βοηθηθούν σημαντικά κατά τη μαθησιακή διαδικασία. Ωστόσο, η στείρα τυπική διοίκηση δεν είναι πάντα η κατάλληλη. Αντίθετα, υπάρχει πιθανότητα να επιδράσει ακριβώς με τον αντίθετο τρόπο και να επηρεάσει αρνητικά τις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της σχολικής κοινότητας, με αποτέλεσμα να μην κυλά ομαλά και η εκπαιδευτική διαδικασία (Στραβάκου, 2003: 16).

Συνεπώς, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι ο Διευθυντής σε μια σχολική μονάδα της Ελλάδας έχει αρχικά τον ρόλο του διοικητή, του οργανωτή και του συντονιστή ή αλλιώς, όπως πολλοί υποστηρίζουν και προσδίδουν σε αυτόν τους χαρακτηρισμούς του «ηγέτη» και της «κεφαλής» αυτής.

### ***1.2. Ο Διευθυντής ως Εγγυητής του Κοινού Οράματος***

Ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας οφείλει ακόμη να ενεργεί με σκοπό τη δημιουργία ενός συλλογικού οράματος, το οποίο θα εμπνέει και τα υπόλοιπα μέλη του διδακτικού προσωπικού προκειμένου να ενεργούν και αυτά σύμφωνα με αυτό, και το οποίο θα βασίζεται σε σημαντικές αξίες και πιστεύω, τα οποία με τη σειρά τους θα συμβάλουν στην πραγματοποίηση θετικών εκπαιδευτικών αλλαγών (Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, 2013: 24 Σαϊτής, 2008: 26). Είναι πολύ σημαντικό το όραμα αυτό να είναι κοινό, δηλαδή, όλου του εκπαιδευτικού προσωπικού και όχι μόνο του Διευθυντή, διότι μόνο κατ' αυτόν τον τρόπο θα επιτευχθούν οι στόχοι της σχολικής μονάδας, όπου ο καθένας θα συνεισφέρει με τον τρόπο του μέσω της εργασίας και προσπάθειάς του. Επιπλέον, το συλλογικό όραμα είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης διεύθυνσης (Ματσαγγούρας, 2003: 177).

### ***1.3. Ο Διευθυντής ως Αξιολογητής***

Ένας ακόμη σημαντικός ρόλος του Διευθυντή στις σχολικές μονάδες της Ελλάδας είναι αυτός του αξιολογητή (Καραφύλλης, 2013: 210). Ο συγκεκριμένος ρόλος του Διευθυντή αναφέρεται στην αξιολόγηση της σχολικής μονάδας και των εκπαιδευτικών που τη στελεχώνουν.

Αρχικά, όσον αφορά την αξιολόγηση ενός σχολείου, αυτή σχετίζεται με την καταγραφή των στοιχείων του χώρου του σχολείου. Η συγκεκριμένη διαδικασία πραγματοποιείται από τον Διευθυντή του σχολείου με σκοπό την ενημέρωση της πολιτείας για την κατάσταση της σχολικής μονάδας. Ο Διευθυντής λοιπόν έχει την ευθύνη μέσω της αξιολόγησης να παρουσιάσει τις ελλείψεις που ενδεχομένως έχει μια σχολική μονάδα αλλά και τη συνολική απόδοση και ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου αυτής (Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, 2013: 23-24).

Σχετικά με την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον Διευθυντή, αυτή αναφέρεται στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου των εκπαιδευτικών καθώς και στην αξιολόγησή τους σε θέματα διοίκησης εντός της σχολικής μονάδας από τον προϊστάμενό τους, δηλαδή τον Διευθυντή τους. Μολονότι αυτή έχει θεσπιστεί από τον νόμο, δεν εφαρμόστηκε ποτέ μέχρι σήμερα. Από την πλευρά της πολιτείας έγιναν πολλές προσπάθειες προκειμένου η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τον Διευθυντή να γίνει πράξη και το συγκεκριμένο ζήτημα αποτέλεσε το θέμα μακροχρόνιων συζητήσεων στον χώρο της Εκπαίδευσης, το οποίο όμως δέχτηκε έντονη κριτική και προκάλεσε ισχυρές αντιπαραθέσεις (Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, 2013: 49).

### ***1.4. Ο Συνεργατικός Ρόλος του Διευθυντή***

Στον τομέα της συνεργασίας με συγκεκριμένα άτομα και φορείς, οι Διευθυντές των ελληνικών σχολείων οφείλουν να συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς των σχολείων και το σύλλογό τους, με τις οικογένειες των μαθητών και το Σύλλογο Γονέων

και Κηδεμόνων, με τους Σχολικούς Συμβούλους, τον Διευθυντή Εκπαίδευσης και τον Προϊστάμενο Γραφείου, με τους μαθητές των σχολείων και με διάφορους τοπικούς φορείς και συλλόγους. Κατ' αυτόν τον τρόπο ο Διευθυντής αποκτά τον ρόλο του συνεργάτη των προαναφερόμενων.

Η συνεργασία του Διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς μπορεί να εκδηλωθεί με αρκετούς τρόπους. Αρχικά, όταν ένας εκπαιδευτικός αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα ή δυσκολία που σχετίζεται με την εκπαιδευτική διαδικασία ή γενικά με την εργασία του μέσα στα πλαίσια της σχολικής μονάδας, ο Διευθυντής οφείλει να διαθέσει χρόνο προκειμένου να συζητήσει μαζί του σχετικά με αυτό και στη συνέχεια να προσπαθήσουν από κοινού να βρουν μια λύση (Κιρκιγιάννη, 2011: 103 Ματσαγγούρας, 2003: 180). Όπως, δηλαδή, συμπεριφέρεται ο σωστός δάσκαλος απέναντι στον μαθητή του σε περιπτώσεις που αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα ή δυσκολία, κατ' ανάλογο τρόπο οφείλει να συμπεριφέρεται και ο σωστός Διευθυντής απέναντι σε έναν εκπαιδευτικό του σχολείου, το οποίο διευθύνει. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της σωστής διεύθυνσης (Bottery, 1992: 175).

Στις συνελεύσεις του σχολείου, στις οποίες ο Διευθυντής προεδρεύει, είναι απαραίτητο αυτός και οι εκπαιδευτικοί να επικοινωνούν και να διατυπώνουν ελεύθερα την άποψή τους για ζητήματα που αφορούν το σχολείο με σκοπό να αναλάβουν κοινή δράση σχετικά με αυτά.

Ακόμη, η Διεύθυνση έχει υποχρέωση να ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς σχετικά με τους νόμους της εκπαίδευσης, τις εγκυκλίους και διάφορες αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Ο Διευθυντής έχει επίσης τη δυνατότητα να κάνει συστάσεις σε έναν εκπαιδευτικό και να του δώσει συμβουλές, σύμφωνα πάντα με το πνεύμα της συναδελφικότητας, οι οποίες θα ωφελήσουν την εκπαιδευτική διαδικασία και τη σχολική μονάδα.

Η Διεύθυνση και οι εκπαιδευτικοί έχουν καθήκον να συνεργάζονται για την καθαρότητα και την αισθητική των αιθουσών διδασκαλίας και γενικότερα του σχολικού χώρου, με σκοπό την υγεία και ασφάλεια των παιδιών.

Επιπλέον, η σύνταξη του ωρολογίου προγράμματος απαιτεί τη συνεργασία μεταξύ του Διευθυντή και των εκπαιδευτικών με σκοπό την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Η κατάρτιση του προγράμματος ενημέρωσης των γονέων των μαθητών είναι ένα ακόμα ζήτημα που χρίζει τη συνεργασία Διεύθυνσης και διδακτικού προσωπικού (Σαϊτής, 2008: 95).

Πολύ σημαντική ακόμη είναι και η συνεργασία της Διεύθυνσης της σχολικής μονάδας με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων και γενικότερα με τους γονείς των μαθητών σε διάφορα ζητήματα που προκύπτουν σχετικά με το σχολείο (Ματσαγγούρας, 2003:

182). Ο Διευθυντής οφείλει να παρακινεί τους γονείς των παιδιών να συμμετέχουν στη σχολική ζωή, προκειμένου να διαπιστώσουν οι ίδιοι από μόνοι τους, ότι το σχολείο ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις προσδοκίες τους (Κιρκιγιάννη, 2011: 103).

Ο Σχολικός Σύμβουλος, ο Διευθυντής Εκπαίδευσης και ο Προϊστάμενος Γραφείου αποτελούν επίσης σημαντικούς συνεργάτες του Διευθυντή στη διεκπεραίωση του έργου του. Ο Διευθυντής ενός σχολείου οφείλει να συνεργάζεται με τους προαναφερόμενους και να πραγματοποιεί συσκέψεις μαζί τους, όπου θα συζητούνται προβλήματα που προκύπτουν στο σχολείο και στη συνέχεια θα αναζητούνται πιθανές λύσεις σε αυτά.

Επίσης, ο Διευθυντής μαζί με τους Σχολικούς Συμβούλους βοηθούν τους νεοεισελθόντες στην εκπαίδευση εκπαιδευτικούς με το διδακτικό τους έργο και παρακινούν τους πιο παλιούς εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων να συμμετέχουν σε διάφορα επιμορφωτικά προγράμματα, έτσι ώστε να ενημερωθούν και να επιμορφωθούν σχετικά με τις καινοτομίες στον χώρο εκπαίδευσης (Σαΐτης, 2008: 96).

Συνεργασία μπορεί να υπάρξει ακόμη μεταξύ της Διεύθυνσης και των μαθητών, όπως σε περιπτώσεις όπου ο Διευθυντής πραγματοποιεί συσκέψεις με τις μαθητικές κοινότητες και οργανώνουν τη σχολική ζωή από κοινού, μέσα σε κλίμα υπευθυνότητας, κατανόησης και αμοιβαίου σεβασμού (Σαΐτης, 2008: 96).

Τέλος, ο Διευθυντής, ως επικεφαλής μιας σχολικής μονάδας, οφείλει να αναπτύξει συνεργασία και με τους διάφορους τοπικούς συλλόγους και φορείς μιας κοινωνίας. Κάθε σχολείο είναι στενά συνδεδεμένο με το εξωτερικό του περιβάλλον και κυρίως με την κοινωνία, μέσα στην οποία είναι ενταγμένο και αυτό. Αρμοδιότητα λοιπόν του Διευθυντή είναι να ενεργήσει με τέτοιο τρόπο που θα φέρει το σχολείο του σε επαφή με διάφορους συλλόγους και φορείς της τοπικής κοινωνίας προκειμένου να αναπτύξουν θετικές σχέσεις και να συμβάλουν μέσω κοινών δράσεων στην ανάπτυξη/αναβάθμιση της σχολικής μονάδας αλλά και της περιοχής τους (Σαΐτης, 2008: 97-98).

### *1.5. Άλλες Αρμοδιότητες του Διευθυντή*

Ο Διευθυντής των ελληνικών σχολείων βέβαια έχει και αρκετές άλλες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις μέσα στα πλαίσια του σχολικού χώρου. Μία από αυτές είναι και η αντιμετώπιση των διάφορων συγκρούσεων που προκύπτουν μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας. Σε αυτή την περίπτωση ο Διευθυντής οφείλει να ερευνά τα αίτια τα οποία προκάλεσαν τη σύγκρουση και έπειτα να αναζητά τον πιο κατάλληλο τρόπο αντιμετώπισης αυτής (Σαΐτης, 2008: 26).

Ακόμη, όταν σε μια σχολική μονάδα παρατηρείται ότι υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ του διδακτικού προσωπικού, ο Διευθυντής είναι απαραίτητο να καταβάλει προσπάθεια προώθησης της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών

με σκοπό την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη του σχολείου (Κιρκιγιάννη, 2011: 97 Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, 2013: 29).

Οι ειδικές γνώσεις σε οικονομικά και λογιστικά ζητήματα αποτελούν επίσης ένα προσόν, το οποίο πρέπει να διαθέτει ο Διευθυντής, διότι κατά την άσκηση των καθηκόντων του θα χρειαστεί να διαχειριστεί χρηματικά ποσά που ανήκουν στη σχολική μονάδα (Στραβάκου, 2003: 16).

Τέλος, ο Διευθυντής του σχολείου με τη στάση/συμπεριφορά του και την εργασία του στον χώρο του σχολείου πρέπει να αποτελεί πρότυπο για το υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό, το οποίο βλέποντάς τον θα παραδειγματιστεί. Πιο συγκεκριμένα, το παράδειγμα, το οποίο αυτός δίνει, οφείλει να ανταποκρίνεται σε διδακτικά, παιδαγωγικά, επαγγελματικά, υπηρεσιακά και διαπροσωπικά θέματα (Κιρκιγιάννη, 2011: 96 Σαΐτης, 2008: 26).

## **2. Ο Ρόλος του Διευθυντή στις Κυπριακές Σχολικές Μονάδες**

Οι αρμοδιότητες που έχει ένας Διευθυντής σε μια σχολική μονάδα της Κύπρου είναι πολλές και ο τρόπος που αυτός θα ανταποκριθεί σε αυτές παίζει καθοριστικό ρόλο για την πορεία και τη ζωή της σχολικής κοινότητας. Παρακάτω παρουσιάζονται αρκετές από τις αρμοδιότητες που έχει ένας Διευθυντής σχολείου στην Κύπρο.

### ***2.1. Ο Ηγετικός Ρόλος του Διευθυντή***

Ο Διευθυντής στην Κύπρο είναι ο ανώτερος στην ιεραρχία της σχολικής μονάδας, είναι ο επικεφαλής του Συλλόγου Διδασκόντων και είναι αυτός ο οποίος έχει την ευθύνη για την οργάνωση, τη διοίκηση, την εποπτεία, την ομαλή λειτουργία του σχολείου και τον συντονισμό της σχολικής ζωής (Στυλιανίδης, 2008: 137, 144 Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού - Διεύθυνση Δημοτικής Εκπαίδευσης, χ.χ.).

Καταλαβαίνει λοιπόν κανείς, ότι ο Διευθυντής στα κυπριακά σχολεία έχει τον ρόλο του ηγέτη. Με τον όρο «ηγέτη» όμως δεν εννοείται το άτομο που έχει την απόλυτη εξουσία και έλεγχο στα πλαίσια της σχολικής μονάδας, αλλά αυτό το άτομο που οφείλει να συντονίσει τη δράση του διδακτικού προσωπικού και να διαχειριστεί τις σχέσεις που προκύπτουν μεταξύ των εκπαιδευτικών καθώς και τα καθήκοντα που πηγάζουν από την ηγετική του θέση (Αριστοτέλους & Αγγελίδης, 2008: 420).

### ***2.2. Ο Διευθυντής ως Δημιουργός και Μεταδότης του Συλλογικού Οράματος***

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως στην περίπτωση των Διευθυντών στις ελληνικές σχολικές μονάδες, έτσι και στην περίπτωση των Διευθυντών στα κυπριακά

σχολεία απαραίτητο συστατικό για την επιτυχημένη διεύθυνσή τους είναι η δημιουργία και η μετάδοση ενός συλλογικού οράματος από πλευράς Διευθυντή. Όσον αφορά τον όρο «όραμα», με αυτόν γίνεται αναφορά σε μια νοητική εικόνα του μέλλοντος, το οποίο επιθυμούν οι εκπαιδευτικοί μιας σχολικής μονάδας σε σχέση με αυτή, μια συνολική, δηλαδή, αντίληψη του διδακτικού προσωπικού και της Διεύθυνσης σχετικά με το πώς επιθυμούν τη σχολική τους μονάδα. Με αυτόν τον τρόπο διατυπώνονται καλύτερα και είναι ξεκάθαροι οι στόχοι και σκοποί του σχολείου (Θεοφιλίδης, 1999: 122).

Ο ρόλος λοιπόν του Διευθυντή σε αυτή την περίπτωση είναι η προώθηση της διαμόρφωσης ενός ρεαλιστικού, αξιόπιστου και ελκυστικού για το εκπαιδευτικό προσωπικό οράματος, το οποίο θα συμβάλει στην ανάπτυξη/αναβάθμιση της σχολικής μονάδας, καθώς και η διευκόλυνση της εφαρμογής του μέσω συλλογικών διαδικασιών (Αριστοτέλους & Αγγελίδης, 2008: 414).

### **2.3. Ο Διευθυντής στον Ρόλο του Αξιολογητή**

Όσον αφορά την αξιολόγηση του εκπαιδευτικών από τον Διευθυντή, αυτή πραγματοποιείται μέσω επισκέψεων του Διευθυντή στις σχολικές τάξεις ύστερα από συνεννόηση με τους εκπαιδευτικούς, προκειμένου να καθοδηγήσει, να συντονίσει, να ελέγξει και να αξιολογήσει το έργο των εκπαιδευτικών, την μαθητική πρόοδο και την τήρηση ή μη των σχολικών κανόνων.

Κατά τα δύο πρώτα έτη από τον διορισμό των εκπαιδευτικών, ο Διευθυντής σε συνεργασία με τον Επιθεωρητή συμπληρώνουν ανά εξάμηνο μια έκθεση αξιολόγησης, η οποία αφορά την πρόοδο των εκπαιδευτικών. Το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα θεωρείται δοκιμαστική περίοδος για τους εκπαιδευτικούς. Μετά τη μονιμοποίηση του εκπαιδευτικού η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τον Διευθυντή της σχολικής του μονάδας περιοδικά ανά δύο χρόνια και κάθε ένα, τρία ή τέσσερα χρόνια από τον Επιθεωρητή, αναλόγως των ετών που εργάζεται ως εκπαιδευτικός. Στη συνέχεια, Διευθυντής και Επιθεωρητής οφείλουν να συζητήσουν σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και ο Διευθυντής έχει τη δυνατότητα να συμπληρώσει και τη δική του γνώμη στην έκθεση που αφορά την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού (Στυλιανίδης, 2008: 141-142).

Η αξιολόγηση της σχολικής μονάδας από τον Διευθυντή πραγματοποιείται μέσω της υποβολής μιας συνοπτικής έκθεσης που αναφέρεται στο σχολείο και επικεντρώνεται στους στόχους που τέθηκαν και στο κατά πόσο υπήρξε επίτευξη αυτών κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς. Η σύνταξη της συγκεκριμένης έκθεσης πραγματοποιείται μέσω της συνεργασίας Διευθυντή και εκπαιδευτικών του σχολείου (Στυλιανίδης, 2008: 142).

## 2.4. Ο Ρόλος του Διευθυντή ως Συνεργάτη

Από την προηγούμενη ενότητα ήδη έγινε αναφορά στη συνεργασία που αναπτύσσεται μεταξύ των Διευθυντών και των εκπαιδευτικών και μεταξύ των Διευθυντών και των Επιθεωρητών σε θέματα που αφορούν την εκπαιδευτική αξιολόγηση.

Προκειμένου ένας Διευθυντής να θεωρείται αποτελεσματικός, είναι απαραίτητο να αναπτύσσει στενή συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό της σχολικής του μονάδας καθώς και με τους προϊστάμενούς του (Κιρκιγιάννη, 2011: 105).

Αρχικά, στις συνελύσεις του σχολείου, στις οποίες συμμετέχουν το διδακτικό προσωπικό με τον Διευθυντή, ο Διευθυντής ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς σχετικά με τις εκπαιδευτικές διατάξεις που ισχύουν, όπως είναι οι διάφοροι νόμοι και εγκύκλιοι, καθώς και για τις αποφάσεις και οδηγίες των προϊσταμένων αρχών (Στυλιανίδης, 2008: 139).

Η συνεργασία μεταξύ Διευθυντή και εκπαιδευτικών γίνεται ακόμη φανερή και από τη μέριμνα που είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζει κάθε Διεύθυνση σχετικά με την επιμόρφωση και ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας σε θέματα που αφορούν την εκπαίδευση και τις καινοτομίες που πραγματοποιούνται στα πλαίσια αυτής. Η επιμόρφωση αυτή πραγματοποιείται μέσω εκπαιδευτικών συνεδρίων και επιμορφωτικών μαθημάτων που απευθύνονται στο διδακτικό προσωπικό, για την οργάνωση των οποίων υπεύθυνος είναι ο Διευθυντής μιας σχολικής μονάδας (Στυλιανίδης, 2008: 140 Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού - Διεύθυνση Δημοτικής Εκπαίδευσης, χ.χ.).

Ένας ακόμη τομέας, στον οποίο συνεργάζεται ο Διευθυντής με το διδακτικό προσωπικό, είναι αυτός της πειθαρχίας και των ποινών. Η Διεύθυνση πολλές φορές αποφασίζει από κοινού με το εκπαιδευτικό προσωπικό για ζητήματα πειθαρχίας και ποινών των μαθητών (Στυλιανίδης, 2008: 140).

Απαραίτητη λοιπόν προϋπόθεση για μια επιτυχημένη Διεύθυνση είναι η συνεργασία αυτής με το διδακτικό προσωπικό του σχολείου. Ο Διευθυντής οφείλει να συμβουλεύει, να καθοδηγεί και να στηρίζει τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους, καθώς και να μεταδίδει σε αυτούς τις γνώσεις και την εμπειρία του (Αριστοτέλους & Αγγελίδης, 2008: 415).

Η ομαλή και επιτυχημένη λειτουργία ενός σχολείου προϋποθέτει τη συνεργασία της Διεύθυνσης αυτού και των γονέων των μαθητών. Στα πλαίσια λοιπόν της συνεργασίας αυτής, ο Διευθυντής οφείλει να καταβάλει προσπάθεια προκειμένου να οικοδομήσει σωστές διαπροσωπικές σχέσεις με τις οικογένειες των παιδιών, ώστε στη συνέχεια να εργαστούν από κοινού για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας και κατά συνέπεια και των παιδιών. Ο Διευθυντής λοιπόν προσπαθεί να παρακινήσει τους γονείς προκειμένου να εμπλακούν στη σχολική ζωή (Αριστοτέλους & Αγγελίδης, 2008: 416).



Εκτός από τον Επιθεωρητή, που όπως αναφέραμε προηγουμένως ο Διευθυντής συνεργάζεται μαζί του σε θέματα εκπαιδευτικής αξιολόγησης, ο Διευθυντής ενός κυπριακού σχολείου συνεργάζεται και με τον Διευθυντή Εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, ο Διευθυντής οφείλει να ζητήσει από αυτόν έγκριση για τις δωρεές που προσφέρονται στη σχολική μονάδα. Επιπλέον, πρέπει να παίρνει την άδεια του Διευθυντή Εκπαίδευσης σε περιπτώσεις που πρόκειται να επισκεφθούν το σχολείο εκπρόσωποι ξένων πρεσβειών, διάφορων οργανισμών και υπηρεσιών (Στυλιανίδης, 2008: 141).

Τέλος, ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας για τη σωστή λειτουργία και ανάπτυξη μιας σχολικής μονάδας είναι η συνεργασία του Διευθυντή με τους φορείς της τοπικής κοινωνίας. Αρμοδιότητα του κάθε Διευθυντή είναι η σύνδεση του σχολείου που διευθύνει με το ευρύτερο περιβάλλον, μέσα στο οποίο λειτουργεί. Και σε αυτή την περίπτωση ο Διευθυντής προσπαθεί να παρακινήσει τους τοπικούς φορείς, με σκοπό να εμπλακούν στη σχολική ζωή, ώστε και αυτοί με τη σειρά τους να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του σχολείου (Αριστοτέλους & Αγγελίδης, 2008: 416).

Ο Διευθυντής αποτελεί τον εκπρόσωπο της σχολικής μονάδας σε περιπτώσεις που είναι απαραίτητο να υπάρξει επαφή και συνεργασία με την Πολιτεία, το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, άλλα σχολεία, την Εκκλησία και διάφορους άλλους κοινωνικούς και τοπικούς οργανισμούς και παράγοντες (Στυλιανίδης, 2008: 141).

### ***2.5. Άλλες Αρμοδιότητες του Διευθυντή***

Ο Διευθυντές των σχολικών μονάδων της Κύπρου έχουν φυσικά και άλλες αρμοδιότητες. Ο Διευθυντής λοιπόν είναι αυτός που πρέπει να αναλάβει την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών του σχολείου και να τους οδηγήσει στο να ενστερνιστούν την ιδέα ότι η συνεργασία έχει πολλά οφέλη γι' αυτούς τους ίδιους αλλά και για το σχολείο, ότι είναι καλό να συζητούν μεταξύ τους τα προβλήματα και τις δυσκολίες τους και πως είναι επίσης καλό να ανταλλάσσουν ιδέες που αφορούν την πράξη της διδασκαλίας. Ο Διευθυντής έχει, δηλαδή, πολύ σημαντικό ρόλο στη δημιουργία συναδελφικού κλίματος και στη δημιουργία σχέσεων συναδέλφωσης μεταξύ του διδακτικού προσωπικού (Αριστοτέλους & Αγγελίδης, 2008: 415 Κιρκιγιάννη, 2011: 105).

Ακόμη, όσον αφορά οικονομικά ζητήματα, ο Διευθυντής ασχολείται μόνο με το χειρισμό χρηματικών ποσών, τα οποία έχουν παραχωρηθεί από τη Σχολική Εφορία και το Σύνδεσμο Γονέων και για τα οποία υποβάλλει τις σχετικές αποδείξεις εξόδων (Στυλιανίδης, 2008: 138).

Επιπλέον, η Διεύθυνση μεριμνά προκειμένου το σχολείο να είναι καθαρό, να διαθέτει αισθητική και να αποτελεί έναν ασφαλή χώρο για τα παιδιά που φοιτούν σε αυτό.

Τέλος, ο Διευθυντής οφείλει να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για το διδακτικό προσωπικό όσον αφορά θέματα που σχετίζονται με την εργασία μέσα στα πλαίσια του σχολείου (Κιρκιγιάννη, 2011: 105, 108).

### **3. Σύγκριση του Ρόλου του Διευθυντή στις Ελληνικές και στις Κυπριακές Σχολικές Μονάδες**

Σύμφωνα με όσα παρουσιάστηκαν στα δύο προηγούμενα κεφάλαια σχετικά με τον ρόλο και τις αρμοδιότητες του Διευθυντή στις σχολικές μονάδες της Ελλάδας και της Κύπρου, εύκολα οδηγείται κανείς στο συμπέρασμα, ότι το συγκεκριμένο στέλεχος της Εκπαίδευσης παρουσιάζει πάρα πολλές και σημαντικές ομοιότητες στις δύο χώρες, όσον αφορά τον ρόλο που διαδραματίζει μέσα το σχολείο.

Αρχικά, και στις δύο χώρες ο Διευθυντής έχει διοικητικά καθήκοντα καθώς είναι το ανώτερο πρόσωπο στην ιεραρχία των ελληνικών και των κυπριακών σχολείων και συνεπώς είναι αυτός που έχει την ευθύνη για τη διαχείριση και διεκπεραίωση ζητημάτων διοικητικού χαρακτήρα. Οι Διευθυντές των δύο χωρών λοιπόν έχουν πρωτίστως διοικητικό ρόλο και γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο χαρακτηρίζονται ως «ηγέτες» των σχολικών μονάδων.

Η δημιουργία και η μετάδοση συλλογικού οράματος αποτελεί μία ακόμη αρμοδιότητα των Διευθυντών σε Ελλάδα και Κύπρο. Η Διεύθυνση του σχολείου οφείλει να μεταδώσει το όραμα αυτό στο εκπαιδευτικό προσωπικό, ώστε στη συνέχεια από κοινού να θέσουν στόχους, των οποίων η επίτευξη θα οδηγήσει στην ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της σχολικής μονάδας. Ο Διευθυντής έχει, δηλαδή, τον ρόλο του εγγυητή του κοινού οράματος.

Ένας ακόμη ρόλος που έχουν οι Διευθυντές των σχολείων των δύο κρατών είναι αυτός του αξιολογητή. Και στην Ελλάδα και στην Κύπρο οι Διευθυντές οφείλουν να αξιολογούν τους εκπαιδευτικούς σε σχέση με το διδακτικό τους έργο και τη σχολική μονάδα σε σχέση με την πορεία και λειτουργία της.

Επιπλέον, και στις δύο περιπτώσεις Διευθυντών είναι απαραίτητη η συνεργασία αυτών με το διδακτικό προσωπικό των σχολείων, τους γονείς των μαθητών, τους προϊσταμένους τους στην εκπαίδευση και με τους διάφορους τοπικούς φορείς και συλλόγους. Η συνεργασία αυτή έχει ως στόχο την αναβάθμιση του έργου που παράγεται μέσα στις σχολικές μονάδες. Κατ' αυτόν τον τρόπο γίνεται φανερός και ο συνεργατικός ρόλος των Διευθυντών στα δύο κράτη.

Τέλος, τόσο στις ελληνικές όσο και στις κυπριακές σχολικές μονάδες, οι Διευθυντές έχουν και άλλες παρόμοιες αρμοδιότητες, όπως είναι η προώθηση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών των σχολείων τους, η διαχείριση οικονομικών ζητημάτων, η φροντίδα σχετικά με την καθαριότητα, την αισθητική και

την ασφάλεια του σχολικού περιβάλλοντος και η γενικότερη στάση τους στον εργασιακό τους χώρο.

#### 4. Επίλογος

**Ο** Διευθυντής κατέχει μια πολύ σημαντική θέση στα εκπαιδευτικά δρώμενα και συγχρόνως αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στελέχη της Εκπαίδευσης, είτε γίνεται αναφορά στο ελληνικό είτε στο κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα.

Στα πλαίσια της σχολικής μονάδας καλείται να ανταποκριθεί στο σύνθετο έργο και τον πολυδιάστατο ρόλο που του έχει ανατεθεί και αν η ανταπόκρισή του σε αυτά έχει θετικό πρόσημο, τότε η σχολική μονάδα που διευθύνει θα οδηγηθεί στην ανάπτυξη. Αυτό συμβαίνει διότι ο Διευθυντής αποτελεί τον επικεφαλής ενός σχολείου και, όπως είναι φυσικό, όταν η Διεύθυνση λειτουργεί σωστά, τότε και η σχολική μονάδα θα λειτουργήσει με σωστό τρόπο, γιατί η επιτυχημένη Διεύθυνση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή λειτουργία ενός σχολείου.

Ολοκληρώνοντας την εργασία, η οποία σχετίζεται με τον ρόλο του Διευθυντή στην Ελλάδα και στην Κύπρο, είναι άξιο να σημειωθεί και αυτό, ότι, δηλαδή, τα στοιχεία που συνθέτουν τον αποτελεσματικό και επιτυχημένο Διευθυντή, ίσως τελικά να μην έχουν γεωγραφικά όρια. Αυτό σημαίνει ότι ομοιότητες θα υπάρξουν όχι μόνο ανάμεσα στους Διευθυντές των ελληνικών και κυπριακών σχολείων αλλά και ανάμεσα σε αυτούς και σε Διευθυντές άλλων χωρών ανά τον κόσμο.

### Βιβλιογραφία

#### *Ελληνόγλωσση*

- Θεοφιλίδης, Χ. (1999) *Εκπαιδευτικοί Στοχασμοί: Έλλογη Παιδαγωγική Δράση και Διόικηση Σχολείου*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.
- Καραφύλλης, Α. (2013) *Νεοελληνική Εκπαίδευση. Δύο Αιώνες Μεταρρυθμιστικών Προσπαθειών (2<sup>η</sup> αναθεωρημένη έκδοση)*. Αθήνα: Κριτική.
- Ματσαγγούρας, Η. (2003) *Η Σχολική Τάξη. Χώρος, Ομάδα, Πειθαρχία, Μέθοδος (Τόμος Α')*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Στραβάκου, Π. (2003) *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ως Κινητήρια Δύναμη Λειτουργίας της - Μια Εμπειρική Έρευνα*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, Ε. (2013) *Σχολική Αξιολόγηση. Αξιολόγηση της Σχολικής Μονάδας, του Εκπαιδευτικού και της Επίδοσης του Μαθητή*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

### **Ξενόγλωσση**

Bottery, M. (1992) *The Ethics of Educational Management*. London: Cassell.

### **Κείμενα Διαθέσιμα στο Διαδίκτυο**

Αριστοτέλους, Φ. & Αγγελίδης, Π. (2008) Ο Επιτυχημένος Σχολικός Ηγέτης: Μια Μελέτη Περίπτωσης. *Πρακτικά του 10<sup>ου</sup> Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου*, Λευκωσία, 413-427. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://www.pek.org.cy/Proceedings\\_2008/pdf/g2.pdf](http://www.pek.org.cy/Proceedings_2008/pdf/g2.pdf), Ανακτημένο στις 10/1/2017.

Κιρκιγιάννη, Φ. (2011) Ο Αποτελεσματικός Διευθυντής του Σχολείου. *Τα Εκπαιδευτικά*, 99-100, 96-113. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://www.taekpaideutika.gr/ekp\\_99-100/09.pdf](http://www.taekpaideutika.gr/ekp_99-100/09.pdf), Ανακτημένο στις 8/1/2017.

Σαϊτής, Χ. (2008) *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [http://www.pi-schools.gr/programs/epim\\_stelexoi/epim\\_yliko/book7.pdf](http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book7.pdf), Ανακτημένο στις 12/1/2017.

Στυλιανίδης, Σ. (2008) *Οι Διευθυντές Σχολείων Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης στο Λόγο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των Χωρών Ελλάδας, Φινλανδίας και Κύπρου (Προσλήψεις - Συγκρίσεις)*. Δημοσιευμένη Μεταπτυχιακή Επιστημονική Εργασία. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://nemes.mertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/1107/1/%CE%9F%CE%99%20%CE%94-%CE%9D%CE%A4%CE%95%CE%A3%20%CE%A3%CE%95%20%CE%95.%CE%95.%20%26%20%20%CE%95%CE%9B%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%91-%CE%9A%CE%A5%CE%A0%CE%A1%CE%9F-%CE%A6%CE%99%CE%9D%CE%9B%CE%91%CE%9D%CE%94%CE%99%CE%91.pdf>, Ανακτημένο στις 9/1/2017.

Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού - Διεύθυνση Δημοτικής Εκπαίδευσης (χ.χ.) *Διεύθυνση Δημοτικής Εκπαίδευσης: Οργανόγραμμα*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <http://www.moec.gov.cy/dde/organogramma.html>, Ανακτημένο στις 13/1/2017.