

## ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

#### Αρχές και Φιλοσοφία του Μαθήματος

**Α. Εκπαιδευτική Πολιτική:** Οι πολιτικές αποφάσεις για την εκπαίδευση και ειδικότερα για την Τεχνική Επαγγελματική Εκπαίδευση (ΤΕΕ), συνδέονται στενά τόσο με τον τομέα της τεχνολογίας, όσο και με τον τομέα της οικονομίας. Η δομή και η λειτουργία της ΤΕΕ αποτελούν βασικό παράγοντα σύνδεσης της αγοράς εργασίας με την εκπαίδευση. Η επικαιρότητα των δομών της ΤΕΕ και ο εκσυγχρονισμός του προφίλ του εκπαιδευτικού της πρέπει να αποτελούν μια συνεχή προσπάθεια από την πλευρά της πολιτείας. Τούτο επιβάλλεται εξαιτίας της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας η οποία με αλματώδεις νεωτερισμούς δημιουργεί νέα δεδομένα στη σχολική εκπαίδευση που κατά συνέπεια παρεμβαίνει άμεσα στις παραγωγικές διαδικασίες προσφέροντας εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό στην αγορά εργασίας. Οι παραπάνω διεργασίες απαιτούν πρωτίστως αφοσιωμένο και εξειδικευμένο εκπαιδευτικό προσωπικό για την ΤΕΕ, γνώστες του εκπαιδευτικού συστήματος, αλλά και της αγοράς εργασίας. Η σύνδεση της ΤΕΕ με την παραγωγή και την αγορά εργασίας προβάλλεται ως αναγκαία μέσα από τις ευρωπαϊκές αποφάσεις για την εκπαίδευση. Τα παραπάνω δεδομένα επηρεάζουν τόσο τη δομή, όσο και την οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος.

**Β. Διοίκηση:** Η αποτελεσματική λειτουργία της ΤΕΕ και γενικά κάθε ιδρύματος εξαρτάται από την ικανότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού που διαθέτει αλλά και βεβαίως από την ποιότητα της διοίκησης του. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα όπου δεν υπάρχουν εξειδικευμένοι εκπαιδευτικοί για τη διοίκηση, η γνώση και η εξοικείωση με τους βασικούς κανόνες της διοίκησης αποτελεί μεγάλη βοήθεια για τους εκπαιδευτικούς και φυσικά για τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης.

#### Μαθησιακοί Στόχοι

1. Η εξοικείωση με το σχολικό και εκπαιδευτικό μάντζιμεντ
2. Η κατανόηση των διεθνών και εθνικών παραγόντων στην λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση σε επίπεδο πολιτικό
3. Η εξοικείωση με το ρόλο της Ευρωπαϊκής Εκπαιδευτικής Πολιτικής στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής των κρατών μελών.
4. Η βασική γνώση της δομής και οργάνωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος μέσα από τις επιχειρούμενες μεταρρυθμίσεις
5. Η εξοικείωση με τα εκπαιδευτικά μοντέλα της ΤΕΕ
6. Η κατανόηση και εξοικείωση με τη λειτουργία των σημαντικότερων ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών συστημάτων της ΤΕΕ
7. Η βασική γνώση και εξοικείωση με τη σχολική ιεραρχία και το ρόλο του εκπαιδευτικού στην πυραμίδα της επαγγελματικής ιεραρχίας

#### Περίγραμμα Μαθήματος

**Εκπαίδευση Πολιτική - Διοίκηση:** Βασικές εισαγωγικές έννοιες της εκπαιδευτικής πολιτικής και διοίκησης.

- Συνταγματικές αρχές για την εκπαίδευση και το ζήτημα της παιδαγωγικής ελευθερίας. Ο ρόλος της κρατικής εξουσίας και των ομάδων πίεσης στην άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής. Θεωρίες διοίκησης και οργάνωσης. Ιστορική εξέλιξη των θεωριών οργάνωσης και διοίκησης και η επίδρασή τους στη διοίκηση της εκπαίδευσης.
- Όροι, Ρεύματα, Εκπρόσωποι. Κοινωνικές λειτουργίες της εκπαίδευσης, Εκπαίδευση και οικονομική ανάπτυξη, ισότητα των εκπαιδευτικών ευκαιριών, σχολείο και περιβάλλον, σχολική επίδοση, σχολική αποτυχία. Το σχολείο ως κοινωνικός οργανισμός, κοινωνιολογία της σχολικής τάξης. Ιδεολογικοπολιτικές λειτουργίες της εκπαίδευσης. Κοινωνιολογική ανάλυση της ελληνικής εκπαιδευτικής πραγματικότητας με επεκτάσεις στην τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση.
- *Δομή και ανάλυση του Εκπαιδευτικού Συστήματος:* Επισκόπηση των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων και αλλαγών. Δομή και λειτουργία του Εκπαιδευτικού Συστήματος (βαθμίδες, τύποι σχολικών μονάδων, θεσμοί, καινοτομίες κλπ.) και του συστήματος Τεχνικής – Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης. Εκπαιδευτικά μοντέλα. Δημόσια και Ιδιωτική Εκπαίδευση. Μεταδευτεροβάθμια Τεχνική και Επαγγελματική Κατάρτιση. Κεντρική και περιφερειακή εκπαιδευτική διοίκηση. Η εκπαιδευτική μονάδα ως διοικητική μονάδα και φορέας άσκησης και διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής. Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του εκπαιδευτικού συστήματος και της εκπαιδευτικής μονάδας. Σχολικό κλίμα.
- *Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού:* Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως επιστήμη και ως οργανωτική λειτουργία. Κατηγορίες προσωπικού στην εκπαίδευση. Πολιτικές στελέχωσης εκπαιδευτικών υπηρεσιών και πολιτικές εξέλιξης και ανάπτυξης των στελεχών της εκπαίδευσης. Εκπαίδευση Εκπαιδευτικών. Σχολικό μάνατζμεντ, εκπαιδευτικό μάνατζμεντ, διασφάλιση σχολικής ποιότητας.
- *Συγκριτική Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική:* Ευρωπαϊκή και διεθνής εκπαιδευτική πολιτική. Συγκριτικές Ευρωπαϊκές εκπαιδευτικές διαστάσεις – εκπαιδευτικά συστήματα – εκπαιδευτικά ευρωπαϊκά πρότυπα, αλλαγές και επικαιροποιήσεις στη δομή του εκπαιδευτικού συστήματος και ειδικότερα της ΤΕΕ που σχετίζονται με τις οικονομικές και τεχνολογικές καινοτομίες σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο.

### **Διοίκηση**

- ...η διοίκηση είναι μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του ανθρώπου αφού μέσω αυτής εναρμονίζονται όλες οι επιμέρους προσπάθειες των ατόμων που οδηγούν στην πραγματοποίηση του κοινού στόχου (ή στόχων).
- ...στην περίπτωση του διοικητικού φαινομένου η επιστήμη συμπληρώνεται από την τέχνη, άρα η διοίκηση είναι *επιστήμη* και *τέχνη*.
- Επιστήμη γιατί διέπετε από ορισμένες αρχές και χρησιμοποιεί επιστημονικές προσεγγίσεις και τέχνη γιατί παρέχει σε αυτούς που την ασκούν τη δυνατότητα ευελιξίας και πρωτοβουλίας.

Ο ορισμός της έννοιας της διοίκησης έχει απασχολήσει πολλούς επιστήμονες οι οποίοι ξεκινώντας από διαφορετικές ιδεολογικές αφετηρίες και διαφορετικά γνωστικά πεδία έχουν δώσει έμφαση σε διαφορετικές παραμέτρους της διοίκησης διατυπώνοντας διαφορετικούς ορισμούς.

Αλκιβιάδης

«το διοικείν εστί προβλέπειν»

(διοίκηση σημαίνει πρόβλεψη)

Peter Drucker

«το έργο της διοίκησης είναι να βάζει στόχους να ενθαρρύνει να ελέγχει και εντέλει να αναπτύσσεται»

### **Διοίκηση Ορισμοί**

- ...Σύμφωνα με τον Fayol η διοίκηση είναι μία λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες : τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο (Brandie 1967 : 9-12).
- ...Σύμφωνα με τον Fayol η διοίκηση είναι μία λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες : τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο (Brandie 1967 : 9-12).
- ...η επίτευξη οργανωσιακών επιδιώξεων και στόχων με τη συνεργασία ή και την εποπτεία ατόμων ή ομάδων (Georges et al 1998 : 32)
- ...ο τρόπος εργασίας με άλλους και μέσω άλλων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού αλλά και των μελών του (Montana & Charnov 1993 : 19).
- Επομένως : η ανεύρεση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού που να ικανοποιεί πλήρως τόσο τους θεωρητικούς όσο και τους επαγγελματίες managers είναι μία δύσκολη υπόθεση (Dawson 1993 : 5).

Ανεξάρτητα από την έμφαση που δίνουν στον εκάστοτε ορισμό της διοίκησης που υιοθετούν οι περισσότεροι ειδικοί συγκλίνουν σε ορισμένα κοινά στοιχεία:

- ✓ Η επιδίωξη πραγματοποίησης στο μέγιστο δυνατό βαθμό ενός γενικού σκοπού και κάποιων ειδικών στόχων
- ✓ Η καλύτερη δυνατή οργάνωση των διαθέσιμων πόρων
- ✓ Η αντίληψη της διοίκησης ως μιας ευρύτερης διαδικασίας που περιλαμβάνει επιμέρους λειτουργίες

### **Διοίκηση**

Η μεταφορά των γενικών αρχών του management **στο χώρο της εκπαίδευσης** έχει αποτελέσει αντικείμενο αντιπαράθεσεων και έντονων συζητήσεων.

### **Διοίκηση της Εκπαίδευσης**

Η εκπαίδευση μπορεί να εκληφθεί ως χώρος άσκησης διοίκησης ο οποίος παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με άλλους χώρους αλλά εμφανίζει και αρκετές ιδιαιτερότητες που καθιστούν απαραίτητη:

την κατάλληλη προσαρμογή των γενικών αρχών του management και την ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων

Ο Σαΐτης ορίζει τη διοίκηση στην εκπαίδευση ως «ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινων και υλικών) για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών».

Ο Busch θεωρεί τη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών ως

«διαδικασία συντονισμού των πόρων (ανθρώπινων και υλικών) για την παροχή εκπαίδευσης με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο»

### **Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης**

Προγραμματισμός (planning): το πρώτο στάδιο στην οργάνωση και διοίκηση

Καθορίζει τους αντικειμενικούς στόχους καθώς και τους τρόπους επίτευξής τους

Σε επίπεδο ενός εκπαιδευτικού οργανισμού ο προγραμματισμός διακρίνεται σε 2 κατηγορίες:

α) τον λειτουργικό προγραμματισμό (operational planning) και

β) τον στρατηγικό προγραμματισμό (strategic planning)

- Λειτουργικός Προγραμματισμός: βραχυπρόθεσμος ο οποίος εστιάζει στις τρέχουσες λειτουργίες ανάγκες και εξελίξεις
- Στρατηγικός Προγραμματισμός: μακροπρόθεσμος, ο οποίος δεν εστιάζει στις επιμέρους λειτουργίες του οργανισμού αλλά στο σύνολό του
- Τα δυο αυτά είδη προγραμματισμού δεν λειτουργούν ανεξάρτητα το ένα από το άλλο, αλλά αλληλεξαρτώνται και αλληλοσυμπληρώνονται
- Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι συνάδουν με τη μακροπρόθεσμη φιλοσοφία του εκπαιδευτικού οργανισμού

Οι λειτουργικοί στόχοι αποτελούν τους ενδιάμεσους σταθμούς για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων

Παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ο στρατηγικός προγραμματισμός ενός εκπαιδευτικού οργανισμού:

Πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες, κίνδυνοι.

Επιμέρους στάδια (φάσεις) προγραμματισμού:

- 1) Καθορισμός των αντικειμενικών στόχων
- 2) Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων
- 3) Διερεύνηση συνθηκών περιβάλλοντος

4) Αξιολόγηση και επιλογή εναλλακτικών λύσεων

5) Εφαρμογή του τελικού σχεδίου δράσης

### **Έργο της Εκπαιδευτικής Διοίκησης**

Το έργο της εκπαιδευτικής διοίκησης αποβλέπει :

- ...στον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων...
- ...στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου...
- ...στη δημιουργία και διατήρηση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος...
- ...στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων - ανθρώπινων και υλικών...
- ...στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού συστήματος...
- ...στον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων...

### **Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης**

**Η εκπαίδευση είναι μορφή εξειδικευμένης κοινωνικοποίησης** που ασκείται κατά κανόνα από φορείς που βρίσκονται έξω από την οικογένεια και έχει ως περιεχόμενο της την μετάδοση γνώσεων δεξιοτήτων και μορφών ενέργειας ή συμπεριφοράς(εντός ειδικών εκπαιδευτικών οργανισμών)

- Η Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης αποτελεί κλάδο της Κοινωνιολογίας
- Παρουσιάζει την εκπαίδευση ως ένα **πολυσύνθετο κοινωνικό θεσμό** μετάδοσης γνώσης και αναπαραγωγής υφιστάμενων κοινωνικών οικονομικών και πολιτισμικών δομών
- Εξετάζει τη **διαμόρφωση του εκπαιδευτικού θεσμού** μέσω των βασικών θεωριών που εξηγούν τη δομή και κυρίως τις λειτουργίες της εκπαίδευσης καθώς και τη συσχέτιση της **με ευρύτερες αλλαγές** των εκπαιδευτικών συστημάτων

**Αντικείμενο μελέτης:** η ίδια η εκπαίδευση ως κοινωνικός θεσμός και ο ρόλος του θεσμού αυτού μέσα στην κοινωνία

**Σχολείο:** το κύτταρο της Κοινωνιολογίας της Εκπαίδευσης

Emile Durkheim: ορίζει την εκπαίδευση ως «επιρροή που ασκείται από τις γενιές των ενηλίκων σε εκείνους που δεν είναι ακόμη έτοιμη για κοινωνική ζωή».

Ο σκοπός της εκπαίδευσης ορίζεται από την κοινωνία και όχι από τα άτομα(δασκάλους και τη διοίκηση).

Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι να συντηρεί την κοινωνία να κοινωνικοποιεί και να εξανθρωπίζει τον άνθρωπο παρέχοντας τα κανονιστικά και γνωστικά πλαίσια που του λείπουν.

### **Κοινωνικά Συστήματα**

Ως σύστημα μπορεί να οριστεί ένα σύνολο ανεξάρτητων μεταξύ τους στοιχείων τα οποία συνθέτουν ένα οργανικό σύνολο(Hoy & Miskel, 2013)

Ένα σύστημα δύναται να είναι είτε κλειστό οπότε η συμπεριφορά του ερμηνεύεται αποκλειστικά με βάση τις δυνάμεις που αναπτύσσονται μέσα στο οργανικό σύνολο είτε ανοικτό δηλαδή να παρουσιάζει εισροές και εκροές δεχόμενο τις επιδράσεις και τους περιορισμούς του εξωτερικού περιβάλλοντος

Όλες οι εκπαιδευτικές μονάδες δηλαδή οι οργανισμοί που παρέχουν διάφορες μορφές εκπαίδευσης δύναται να θεωρηθούν ως **κοινωνικά συστήματα** αποτελούμενα από επιμέρους υποσυστήματα στα οποία αναπτύσσονται σχέσεις αλληλεξάρτησης.

Η σχολική μονάδα/ο εκπαιδευτικός οργανισμός αποτελεί μια μικρογραφία της κοινωνίας.

Το σχολείο ως «ανοικτό σύστημα» αλληλοεπιδρά με το εξωτερικό του περιβάλλον προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος του που είναι η ολοκληρωμένη ψυχοσωματική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών.

Παράδειγμα: Ένα ΕΠΑΛ μπορεί να εκληφθεί ως ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα αποτελούμενο από δομικά στοιχεία όπως: μαθητικό δυναμικό, εκπαιδευτικοί σύλλογος γονέων και κηδεμόνων, διεύθυνση της σχολικής μονάδας, ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

Μέσα στη μαθησιακή διαδικασία που αναπτύσσεται στην καθημερινότητα της σχολικής μονάδας πέρα από το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκονται επιμέρους παράγοντες όπως: τα διδακτικά βιβλία, τα εποπτικά μέσα, η μεθοδολογία, οι διδακτικές προσεγγίσεις και οι σχολικές εγκαταστάσεις σε ένα ιδιαίτερο πλέγμα δυναμικών και αμφίδρομων σχέσεων.

### **Η Σχολική Μονάδα ως Κοινωνικό Σύστημα**

Παράλληλα κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένα επιμέρους σύστημα του όλου εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας το οποίο βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση με άλλα συστήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος του.

**Μικροσύστημα:** Το μικροσύστημα καθορίζει το επίπεδο που βρίσκεται πιο κοντά στο άτομο. Αυτό περιλαμβάνει τις συμπεριφορές, τους ρόλους και τις σχέσεις που χαρακτηρίζουν τα καθημερινά πλαίσια στα οποία αναπτύσσεται το άτομο(το σπίτι, ο χώρος εργασίας, οι σχέσεις με τους φίλους κ.λπ.).

**Μεσοσύστημα:** Το μεσοσύστημα περιλαμβάνει τις σχέσεις δύο ή περισσότερων περιβαλλόντων στις οποίες συμμετέχει ενεργά το άτομο (αλληλεξάρτηση μεταξύ οικογένειας και εργασίας, κοινωνικής ζωής και σχολείου).

**Εξωσύστημα:** Το εξωσύστημα περιλαμβάνει εκείνα τα περιβάλλοντα στα οποία το άτομο δεν συμμετέχει με άμεσο τρόπο, αλλά σε εκείνα που εμφανίζουν γεγονότα που επηρεάζουν τη λειτουργία του περιβάλλοντος του ατόμου(ο τόπος εργασίας του ζευγαριού, η σχολή των παιδιών, η ομάδα φίλων του αδελφού, κλπ.).

**Μακροσύστημα:** Το μακροσύστημα περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που συνδέονται με τον πολιτισμό και την ιστορική-πολιτισμική στιγμή στην οποία αναπτύσσεται το άτομο. Η κοινωνική τάξη, η εθνότητα και θρησκευτική ομάδα, τα κοινωνικά έθιμα και οι κοινωνικοπολιτιστικοί κανόνες καθορίζουν, σε μεγάλο βαθμό, την ατομική ανάπτυξη κάθε ατόμου και την ποιότητα των σχέσεων του.

Έτσι ο εκπαιδευτικός οργανισμός αποτελεί έναν ζωντανό οργανισμό ο οποίος μεταλλάσσεται και προσαρμόζεται ανάλογα με τις αλλαγές που επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον του.

**Επιδράσεις εξωτερικού περιβάλλοντος:** Θεσμικές, νομοθετικές πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές. Θεμελιώδης επίδραση των ευρύτερων κοινωνικοπολιτικών εξελίξεων ειδικά στη σύγχρονη εποχή.

Σε μια εποχή ραγδαίων κοινωνικοοικονομικών εξελίξεων το εξωτερικό περιβάλλον των εκπαιδευτικών οργανισμών διαρκώς μεταβάλλεται.

Στο πλαίσιο αυτό αποτελεί πρόκληση για τον εκπαιδευτικό οργανισμό η δυνατότητα προσαρμογής του στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στοιχείο που αποτελεί αντικείμενο μελέτης της σύγχρονης Κοινωνιολογίας της Εκπαίδευσης το οποίο ταυτόχρονα αποτελεί αντικείμενο προβληματισμού και έρευνας των μελετητών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης.

### **Προσεγγίσεις στη Διοικητική Επιστήμη**

**Δικαιϊκή και νομολογιακή προσέγγιση:** Η διοικητική λειτουργία ως αντικείμενο μελέτης της νομικής επιστήμης ή του διοικητικού δικαίου.

**Διαχειριστολογική προσέγγιση(Wilson, 1887):** Ταύτιση της διοίκησης με τη διαχείριση και δη την αποτελεσματική διαχείριση.

**Κοινωνιολογική προσέγγιση(Weber):** Περιγραφή και ερμηνεία του διοικητικού φαινομένου ως ολότητα βάση της θεωρίας των οργανώσεων.

### **Κύρια γνωρίσματα του διοικητικού φαινομένου**

- ☐ Επιδίωξη της πραγματοποίησης στον καλύτερο δυνατό βαθμό ορισμένων γενικών σκοπών.
- ☐ Οργάνωση των μέσων.
- ☐ Αντίληψη της διοίκησης ως διαδικασίας που περιλαμβάνει περισσότερες λειτουργίες.

### **Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί ως οργανώσεις**

Ο όρος «οργάνωση» περιλαμβάνει: α) οντότητα(σχολείο, νοσοκομείο) β) βασική λειτουργία της διοίκησης γ) σύνθεση οργανισμού

**Οντότητα:** Εκπαιδευτικοί οργανισμοί(σχολικές μονάδες όλων των βαθμίδων) και εκπαιδευτικό σύστημα στο σύνολο του.

**Βασική λειτουργία της διοίκησης:** Κατανομή εργασιών εξουσιών ευθυνών και του πλέγματος σχέσεων μεταξύ τους που διαμορφώνουν μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή.

**Σύνθεση οργανισμού:** Άνθρωποι, επιδίωξη αντικειμενικών σκοπών, οργανωτική δομή.

### **Ιδιαιτερότητες των εκπαιδευτικών οργανισμών και διοίκηση στην εκπαίδευση**

- Σχολείο: Ιεραρχικό γραφειοκρατικό πρότυπο οργάνωσης κανόνες και συγκεκριμένα καθήκοντα ανά θέση.

- Σκοποί και στόχοι που διαφοροποιούνται από τη σκοπιά ομάδα πίεσης /ενδιαφέροντος που εξετάζονται(γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικοί, βιομήχανοι κλπ.).
- Αδυναμία σαφούς προσδιορισμού εξυπηρετούμενων εργαζομένων και αποτελέσματος/προϊόντος.
- Διοικητική αποδυνάμωση και έλλειψη διοικητικής αυτονομίας του σχολείου.
- Σχέσεις εξουσίας και ισότιμη συμμετοχή σε ένα ιεραρχικό σύστημα. Εκχώρηση ευθύνης χωρίς εξουσία.

### **Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών**

**Αποτελεσματικότητα:** Το μέγεθος εκείνο που χαρακτηρίζει την ικανότητα και δυνατότητα ενός οργανισμού να πραγματοποιεί το σκοπό του.

**Αποδοτικότητα:** Το μέγεθος εκείνο που χαρακτηρίζει την ικανότητα και δυνατότητα ενός οργανισμού να πραγματοποιεί το σκοπό του κατά τρόπο απόλυτα αποτελεσματικό με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

### **Η έννοια της Ηγεσίας**

**Ηγεσία:** Κεντρική έννοια της θεωρίας της Διοικητικής Επιστήμης διότι είναι ο βασικός παράγοντας επιτυχίας των κοινωνικών οργανώσεων. Αποτελεσματική σχολική ηγεσία=Αποτελεσματικά σχολεία.

**Ορισμός Ηγεσίας:** Διαδικασία άσκησης επιρροής στις δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη ομαδικών στόχων.

**Άσκηση επιρροής(χαρακτηριστικά):** Προσωπικά χαρακτηριστικά εξειδικευμένη γνώση.

**Πηγές δύναμης/εξουσίας:** Λόγου θέσης καθώς και ελέγχου των αμοιβών του καταναγκασμού και των ποινών των πόρων(οικονομικών, υλικών, ανθρώπινων).

### **Προσεγγίσεις της Ηγεσίας**

**Γενετική προσέγγιση:** «Μεγάλοι άντρες». Οι Ηγέτες διαθέτουν κληρονομικό χάρισμα.

**Προσέγγιση των χαρακτηριστικών της Ηγεσίας:** Αμφισβήτησε την κληρονομικότητα όχι όμως την ύπαρξη του ηγετικού χαρίσματος το οποίο στη πορεία αμφισβητήθηκε και αυτό.

**Προσεγγίσεις των προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς:** Αυταρχικό, πρότυπο , εξουσιοδοτικό(laissez faire-αφήστε το να συμβεί) , δημοκρατικό. **Επιμέρους τύποι που αφορούν τους εκπαιδευτικούς:** Κατευθυντική , υποστηρικτική, περιοριστική.

**Θεωρία Χ (McGregor):** Οι άνθρωποι λειτουργούν ως μάζα που θέλουν καθοδήγηση από χαρισματικούς ηγέτες.

**Θεωρία Υ:** Οι άνθρωποι λειτουργούν πιο υπεύθυνα αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και λειτουργούν αποτελεσματικά με μια δημοκρατική ηγεσία.

**Ενδεχομενικές:** Δεκαετία του 1960. Τρόπος σκέψης που συνοψίζεται «τα πάντα εξαρτώνται». Οι περιστάσεις (καταστάσεις) είναι εκείνες που καθορίζουν την ηγετική συμπεριφορά.

**Ενδεχομενική θεωρία(Fiedler):** Μπορούμε να μιλάμε μόνο για ένα ηγέτη αποτελεσματικό σε μια κατάσταση και μη αποτελεσματικό σε μια άλλη.

**Ενδεχομενικές προσεγγίσεις(5 στυλ ηγεσίας Vroom & Yetton):** 2 αυταρχικού, 2 συμβουλευτικού και 1 δημοκρατικού.

Οι Vroom & Yetton (1973) υποστήριξαν ότι η λήψη αποφάσεων στο σωστό τόπο και χρόνο είναι από τα πιο σημαντικά προσόντα που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη. Η λήψη αποφάσεων πηγάζει από:

- 1) την ποιότητα της απόφασης,
- 2) το χρόνο λήψης της απόφασης,
- 3) τη διάθεση των συνεργατών για υλοποίηση,
- 4) το μέγεθος της απήχησης που θα έχει στην ομάδα και τα αποτελέσματα.

Επίσης, οι Vroom & Yetton (1973) προσδιορίζουν πέντε διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας: **δύο αυταρχικού τύπου (A1 & A2), δύο συμβουλευτικού τύπου (Σ1 & Σ2) και ένα ομαδικού τύπου (Ο).**

- 1) **Αυταρχικό μοντέλο (A1):** Οι αποφάσεις λαμβάνονται αποκλειστικά και μόνο από τον ηγέτη χωρίς να λαμβάνει υπόψη του τη γνώμη των συνεργατών του (Πλήρως Αυταρχικό).
- 2) **Αυταρχικό μοντέλο (A2):** Οι αποφάσεις λαμβάνονται αποκλειστικά και μόνο από τον ηγέτη, συλλέγοντας πληροφορίες και λαμβάνοντας μερικώς υπόψη τη γνώμη των συνεργατών του (Μερικώς Αυταρχικό).
- 3) **3) Συμβουλευτικό μοντέλο (Σ1):** Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ηγέτη εφόσον έχει πάρει τη γνώμη, τη συμβουλή των συνεργατών του (Πλήρως συμβουλευτικό).
- 4) **4) Συμβουλευτικό μοντέλο (Σ2):** Η τελική απόφαση θα παρθεί από τον ηγέτη, αφού ακουστούν διάφορες απόψεις και προτάσεις από τους συνεργάτες του. Η ομάδα συμμετέχει άμεσα, συλλέγονται χρήσιμες και απαραίτητες πληροφορίες (Μερικώς Συμβουλευτικό).
- 5) **5) Ομαδικό μοντέλο (Ο):** Το θέμα προς διερεύνηση τίθενται μέσα στην ομάδα. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος χωρίς όμως να έχει πρόθεση επηρεασμού και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού (Δημοκρατικό-Συμμετοχικό).
- 6) **Νέα ηγεσία(μέσα δεκαετία '80):** α) όραμα(vision), β) «επικοινωνία του οράματος» με απώτερο σκοπό τη μεταλαμπάδευση του αισθήματος αποστολής(mission), γ) σύνδεση του οράματος, δ) ο ρόλος του ηγέτη στη διαμόρφωση της κουλτούρας, ε) εμπιστοσύνη των μελών προς τον ηγέτη για την επίτευξη του οράματος.
- 7) **Υπέρ ηγεσία(δεκαετία '90):** Από τον «οραματιστή ήρωα» στον ηγέτη που παρακινεί και ενδυναμώνει τους εργαζόμενους ώστε να γίνουν οι ίδιοι ηγέτες και να φέρουν οι ίδιοι την ευθύνη της αξιοποίησης των δυνατοτήτων τους.

#### **Σύγχρονες Προσεγγίσεις και τύποι Ηγεσίας στην Εκπαίδευση**

**Εκπαιδευτική Ηγεσία:** Ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας αυτού του τύπου είναι η υποστήριξη του βασικού έργου των οργανισμών που είναι η διδασκαλία και η μάθηση.

Πρακτικές της αφορούν στον ορισμό της αποστολής του σχολείου , η διαχείριση του εκπαιδευτικού προγράμματος και η βελτίωση του σχολικού κλίματος.

**«Διοικητική» Ηγεσία:** Βασική πτυχή αποτελεί η διοικητική λειτουργία της εποπτείας και του ελέγχου που προσιδιάζει στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

**Μετασχηματιστική Ηγεσία:** Ο Leithwood(1994) εντοπίζει οκτώ διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγετικής πρακτικής στην εκπαίδευση:

- ☐ Δημιουργία του οράματος του οργανισμού
- ☐ Προσδιορισμός των στόχων
- ☐ Παροχή διανοητικής παρακίνησης
- ☐ Προσφορά εξατομικευμένης υποστήριξης
- ☐ Παροχή προτύπων για τις βέλτιστες πρακτικές και αξίες του οργανισμού
- ☐ Καλλιέργεια προσδοκιών υψηλής απόδοσης
- ☐ Διαμόρφωση μιας γόνιμης σχολικής κουλτούρας
- ☐ Ανάπτυξη δομών που διευκολύνουν τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

**«Ηθική» Ηγεσία:** Εστίαση στον ηθικό κώδικα του ηγέτη και έτσι εξουσία και επιρροή πρέπει να προέρχονται από τις ισχύουσες αντιλήψεις σχετικά με το τι είναι σωστό ή λάθος(αφοσίωση στις δημοκρατικές αρχές και ιδιαίτερα στις αξίες και της συνεργασίας και της συμμετοχής).

**Συμμετοχική Ηγεσία:** Κέντρου του ηγετικού ρόλου πρέπει να είναι η προώθηση της ομαδικής-συνεργατικής λήψης αποφάσεων.

**Ενδεχομενική Ηγεσία:** Κανένα στυλ ηγεσίας δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις. Ως εκ τούτου οι προϊστάμενοι – ηγέτες μπορούν να αλλάζουν στυλ ηγεσίας και να αξιοποιούν ένα μεγάλο ρεπερτόριο ηγετικών πρακτικών προσαρμοσμένοι στις ιδιαίτερες καταστάσεις.

**Lisa Project-The Leadership cocktail: A highly contextual mix(2009)(Ένας συνδυασμός με υψηλά συμφραζόμενα):** Η άσκηση του ηγετικού ρόλου στο χώρο του σχολείου αποτελεί μια εξαιρετικά πλαισιωμένη ενέργεια που θέλει τον διευθυντή να είναι συνετός ήτοι να γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες του πλαισίου στο οποίο ηγείται και να δρα βάσει αυτού(Pashiardis & Brauckmann)

**Αειφορική Ηγεσία** (Hargreaves & Fink, 1994, οπ. Αναφ. στο Σταυρόπουλος & Μπαγινέτας, 2015):

1. Προαγωγή εκπαιδευτικών πρακτικών που συμβάλλουν στη δια βίου μάθηση.
2. Μεταλαμπάδευση του οράματος για την πρόοδο της σχολικής μονάδας στον επόμενο συνάδελφο εκπαιδευτικό που καλείται να αναλάβει διευθυντικά καθήκοντα.
3. Προαγωγή της ενεργούς συμμετοχής του συνόλου των εκπαιδευτικών του σχολείου σε οργανωτικά και διοικητικά θέματα.

4. Λειτουργία του διευθυντή της σχολικής μονάδας ως παράγοντα διοικητικής ανάπτυξης των συναδέλφων του μέσα από την εκχώρηση αρμοδιοτήτων προκειμένου ο διευθυντής να μην εξουθενώνεται πνευματικά και σωματικά.
5. Αντίληψη της πιθανής επιρροής των πρακτικών διοίκησης και ηγεσίας που εφαρμόζει ένας διευθυντής μιας σχολικής μονάδας στην διοικητική πρακτική που εφαρμόζεται από άλλη σχολική μονάδα.
6. Προαγωγή και χρήση καινοτόμων μεθόδων στη διδασκαλία και στη μάθηση.
7. Αλληλεπίδραση του διευθυντή τόσο με το μικροσύστημα του σχολείου όσο και με το μακροσύστημα του εκπαιδευτικού και κοινωνικού συγκείμενου στο οποίο λαμβάνει χώρα η εκπαιδευτική διαδικασία.

**Συμπέρασμα:** Ενώ η ηγεσία στη λογική του «κάνοντας τα σωστά πράγματα» η Αειφορική Ηγεσία φαίνεται πως στηρίζεται στη λογική του «κάνοντας τα σωστά πράγματα σωστά»(: με το σωστό τρόπο).

#### **Ηγετικές Ικανότητες – Ανάπτυξη Κοινωνικών Δεξιοτήτων**

Η δυνατότητα ανταπόκρισης των στελεχών στον ηγετικό τους ρόλο είναι συνάρτηση της **διάθεσης τους για ανάληψη ηγετικού ρόλου** καθώς και του **βαθμού στον οποίο διαθέτουν ικανότητες και προδιαθέσεις**.

**Ηγετικές ικανότητες:** Επαγγελματική, συνεργασίας, αντιληπτική.

**Συναισθηματική νοημοσύνη:** Περιλαμβάνει τις **προσωπικές ικανότητες (αυτοεπίγνωση, αυτοπεποίθηση)** με βάση τις οποίες διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας και τις **κοινωνικές ικανότητες (κοινωνική επίγνωση, διαχείριση σχέσεων)** με βάση τις οποίες διαχειριζόμαστε τις σχέσεις μας.

Στις διαπροσωπικές του σχέσεις ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ικανός να αντιλαμβάνεται τι ακριβώς εννοεί η άλλη πλευρά(**καλός ακροατής**), να είναι καλός αφηγητής, να διαθέτει **ενσυναίσθηση** και να **συγχρονίζεται κατά την επικοινωνία του**.

Στην **τυπική επικοινωνία** να διασφαλίζει την απρόσκοπτη διακίνηση όλων των πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις να προωθεί τον διάλογο να είναι δεκτικός και σε αρνητικά μηνύματα και να διασφαλίζει την πρόσβαση σε ανοικτή προσωπική επικοινωνία.

«Οι ηγέτες δεν γεννιούνται γίνονται» . Η θεωρία της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης του R. Boyatzis

#### **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** (Total Quality Management,TQM) είναι φιλοσοφία διοίκησης η οποία **πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό**.

Υποστηρίζει ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε να συμβάλλει στην συνολική βελτίωση της ποιότητας. **Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης»,** που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση.

Για την επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ υπάρχουν 3 βασικές συνιστώσες:  
(συμπεριλαμβανομένου πάντα της επικοινωνίας και της κουλτούρας):

1. ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας
2. τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας
3. ομαδική εργασία και άτομα

**Δεκαετία του '80:** Κυριαρχία της έννοιας αποτελεσματικότητας στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης.

**Δεκαετία του '90:** Επιδίωξη της ποιότητας προκειμένου τα εκπαιδευτικά συστήματα να αντιμετωπίσουν τις ταχύτατα μεταβαλλόμενες συνθήκες.

**ΔΟΠ:** Προτεραιότητα στην ικανοποίηση προσδοκιών και των αναγκών των εξυπηρετούντων μέσα από την διαδικασία αλλαγής και αυτομετασχηματισμού των εκπαιδευτικών οργανισμών.

**Συστημική προσέγγιση της ΔΟΠ:** Ανάγκη εξασφάλισης ποιοτικών εισροών (π.χ. προγράμματα, εξοπλισμός) και ποιοτικών διαδικασιών (π.χ. διοίκηση) ώστε να διασφαλίζονται εκροές/αποτελέσματα (π.χ. Εκπαίδευση, μαθητικές επιδόσεις).

#### **Βασικές αρχές της ΔΟΠ**

- ❖ Διαμόρφωση οράματος, αποστολής και πολιτικής ποιότητας.
- ❖ Δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ
- ❖ Έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών.
- ❖ Δέσμευση και ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ.
- ❖ Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.
- ❖ Έμφαση στην πρόληψη των προβλημάτων και των λαθών.

#### **Εφαρμογή της ΔΟΠ Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα – Περιορισμοί**

- Συγκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος.
- Ανυπαρξία ενός συστήματος αξιολόγησης με μόνη εξαίρεση την αυτοαξιολόγηση η οποία εφαρμόστηκε στο παρελθόν.
- Δυσλειτουργίες που έχουν να κάνουν με το σύστημα στελέχωσης και υπηρεσιακών μεταβολών που δημιουργούν προβλήματα στη σταθερότητα του προσωπικού.
- Έλλειψη στρατηγικού σχεδίου ποιότητας που να περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή και τις πολιτικές ποιότητας.
- Έλλειψη συστήματος επιμόρφωσης και ανάπτυξης ηγετικών στελεχών (εκπαίδευση κατά την διάρκεια της εργασίας και ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης).

#### **Στάδια Εφαρμογής της ΔΟΠ στην Εκπαίδευση**

- ❑ Υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ-Όραμα και αποστολή ποιότητας.

- ☐ Προσδιορισμός προσδοκιών εξυπηρετούμενων – προσδιορισμός αδυναμιών του οργανισμού.
- ☐ Επιλογή στάσεων μέτρων και διαδικασιών ποιότητας.
- ☐ Αξιολόγηση διαδικασιών και αποτελεσμάτων.

#### **Πολιτικές Ποιότητας στην Ευρωπαϊκή Εκπαίδευση – Δείκτες Ποιότητας**

- Επίπεδο που έχει επιτευχθεί σε επιμέρους τομείς(Αναγνωστικές Ικανότητες, Μαθηματικά, Φυσικές Επιστήμες, ΤΠΕ, Ξένες Γλώσσες, Ικανότητα Μάθησης, Αγωγή του Πολίτη).
- Επιτυχία και μετάβαση( ποσοστά εγκατάλειψης του σχολείου, ολοκλήρωση β κύκλου Β/θμιας Εκπαίδευσης , συμμετοχή στη Γ/θμια).
- Παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης(Αξιολόγηση και οργάνωση της σχολικής εκπαίδευσης , συμμετοχή γονέων).
- Πόροι και δομές(εκπαίδευση και κατάρτιση εκπαιδευτικών, ποσοστά συμμετοχής στην προσχολική εκπαίδευση, αριθμός μαθητών ανά Η/Υ, εκπαιδευτική δαπάνη ανά μαθητή).

#### **Περιβάλλον εργασίας**

Συμβολή των ΤΠΕ:

- Χώρος και χρόνος της εκπαιδευτικής διαδικασίας
- Ρόλος του εκπαιδευτικού
- Ρόλος του διδασκόμενου
- Φύση και ρόλος του εκπαιδευτικού υλικού
- Φύση της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Περαιτέρω μεταβολές:

- Σταδιακή εγκατάλειψη της ομοιομορφίας και των γενικά αποδεκτών «ορθών» πρακτικών.
- Ανάδειξη της ιδιαίτερης ταυτότητας της σχολικής μονάδας σε καθοριστικό παράγοντα ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης.
- Αύξηση της αβεβαιότητας και της ανασφάλειας των εκπαιδευτικών.
- Ανάδειξη νέων πεδίων που αναδεικνύονται από την τεχνολογική και επιστημονική πρόοδο σε βασικούς στόχους των εκπαιδευτικών συστημάτων.

#### **Θέματα ασφάλειας και υγείας των ασφαλισμένων**

- Το αρχικό όσο και διαχρονικό ενδιαφέρον σε θέματα ασφάλειας στην εκπαίδευση επικεντρωνόταν στους μαθητές. Οι αιτίες κινδύνου εντοπίζονται σε υλικές(με το χώρο του σχολείου) και συμπεριφοράς(απροσεξία, επιθετική και βίαιη συμπεριφορά μαθητών).

- Τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί ενδιαφέρον σε θέματα υγείας και ασφάλειας των εκπαιδευτικών. Βασικές αιτίες για αυτό είναι:
- ✓ Η αναγνώριση των ατυχημάτων και ασθενειών που το κατατάσσει από άποψη ποσοστού περιστατικών.
- ✓ Αύξηση κρουσμάτων επιθετικής συμπεριφοράς , εξύβρισης, εκφοβισμού και βίας, από μαθητές, πρώην μαθητές, γονείς.
- ✓ Η αναγνώριση του γεγονότος ότι οι εκπαιδευτικοί υπόκεινται σε συνθήκες έντονου εργασιακού άγχους λόγω των συνθηκών εργασίας(πίεση χρόνου, έλλειψη πειθαρχίας, ελλείψεις σε εξοπλισμό και υποδομές)με αποτέλεσμα η χρονίζουσα αυτή κατάσταση να οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση(burnout).

### **Επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος**

- **Οπτική του έργου:** Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να έχει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και επιβίωση του οργανισμού.
- **Οπτική των πληροφοριών:** Το εξωτερικό περιβάλλον γίνεται αντιληπτό ως η βασική πηγή άντλησης πληροφοριών σχετικά με το τί αναμένεται να παράγει η εκπαίδευση και η κοινωνία.
- **Οπτική της εξάρτησης λόγω πόρων:** Το εξωτερικό περιβάλλον γίνεται αντιληπτό ως ο βασικός προμηθευτής πόρων που βρίσκονται σε ανεπάρκεια και είναι απαραίτητοι για τη λειτουργία του οργανισμού.
- **Η θεσμική οπτική:** Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί ωθούνται να συμμορφωθούν σε παντοδύναμα κανονιστικά πλαίσια και σε απαιτήσεις που επιβάλλονται από το νομικό, κοινωνικό και επαγγελματικό περιβάλλον τους.

### **Στρατηγικές αντιμετώπισης προκλήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος**

#### **Εσωτερικές στρατηγικές**

- ✓ **Προστατευτισμός:** Η αποτελεσματικότητα των σχολείων μπορεί να αυξηθεί μόνο όταν εξασφαλίζεται σταθερότητα και δεν παρεμβάλλονται εξωτερικές αβεβαιότητες και επιρροές.
- ✓ **Ρύθμιση εσωτερικής λειτουργίας:** Δεν υπάρχει άριστος τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας αλλά πολλοί εναλλακτικοί τρόποι που ο καθένας είναι πιο κατάλληλος σε συγκεκριμένο περιβάλλον.

#### **Εξωτερικές στρατηγικές**

- ✓ **Εγκαθίδρυση ευνοϊκών συνδέσεων:** Ανάπτυξη συνεργασιών με ένα πλαίσιο φορέων.
- ✓ **Προσπάθεια διαμόρφωσης στο περιβάλλον στοιχείων χάραξης της εκπαιδευτικής πολιτικής:** Συνεργασία με ομάδες ενδιαφέροντος(Ενώσεις Γονέων, ΕΛΜΕ, ΟΛΜΕ) που ασκούν πίεση σε φορείς λήψης αποφάσεων.

### **Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας**

- Οργανωτικός, συνεπής, μεθοδικός, διορατικός, δημοκρατικός, δίκαιος, σαφής, ειλικρινής, επικοινωνιακός, ψύχραιμος, ευγενικός, προσδευτικός, καινοτόμος
- Να μπορεί να: συντονίζει, καθοδηγεί, διαχειρίζεται, εμπνέει, στηρίζει, ενθαρρύνει, ακούει, προσαρμόζεται
- Η έννοια της ηγεσίας έχει μεγάλη σημασία για την αποτελεσματική διεύθυνση μιας ευέλικτης σχολικής μονάδας.
- Ένας αποτελεσματικός διευθυντής υιοθετεί τα χαρακτηριστικά και το ρόλο του ηγέτη.
- Η έννοια της ηγεσίας έχει αποκτήσει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο και στο χώρο της εκπαίδευσης. Ο ηγέτης του σχολείου με τις γνώσεις, τις αξίες του και τη στάση του απέναντι στα μέλη που συνθέτουν το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί το άτομο που ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή στη γενικότερη λειτουργία της σχολικής μονάδας, καθώς και στην αποτελεσματικότητάς της.

***Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι εκείνος που επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας του έτσι ώστε αυτά να εργαστούν πρόθυμα για να πετύχουν τις επιδιώξεις τους.***

Επομένως «ηγέτης» είναι το άτομο που κερδίζει τη θεληματική και πρόθυμη συμμετοχή των συνεργατών του στην επίτευξη κάποιου έργου.

Σύμφωνα με τον Σαϊτή οι καλύτεροι ηγέτες είναι αυτοί που αξιοποιούν τους ανθρώπους.

Σύμφωνα με το **Ολιστικό Μοντέλο Ηγεσίας** λοιπόν, ο αποτελεσματικός ηγέτης διακρίνεται από την ικανότητά του να αξιολογεί τις συνθήκες σε κάθε περίπτωση και να εφαρμόζει τον κατάλληλο συνδυασμό των παραπάνω συλ εκπαιδευτικής ηγεσίας, προκειμένου να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Κουτόβα, 2014: 46-50).

- Υποστηρίζεται ότι κάθε σχολείο, το οποίο λειτουργεί κοντά στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, διακρίνεται για την αποτελεσματική ηγεσία του (Σαϊτής, 2008).
- Δηλαδή, το σχολείο έχει διευθυντή (-τρια) κάποιον (-α) εκπαιδευτικό που είναι επιδέξιος (-α) στην τέχνη της ηγεσίας.
- Ο ηγέτης κατευθύνει και δεν διατάζει
- Είναι αυτός που δημιουργεί όραμα, έτσι ώστε να αποκτήσει η σχολική μονάδα τη δική της κουλτούρα, τη δική της ταυτότητα και ταυτόχρονα να εμπνέει και να μπορεί να μεταμορφώσει τη συνηθισμένη ζωή του σχολείου σε ζωή με δημιουργική πνοή

Η πραγματική αποτελεσματικότητα του διευθυντή πολλές φορές συνδέεται περισσότερο με την ικανότητά του να χειριστεί σωστά τον ανθρώπινο παράγοντα και λιγότερο με την εξουσία που του παρέχει ο νόμος

Στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα, ο διευθυντής οφείλει να είναι όχι μόνο ένας διοικητικός προϊστάμενος αλλά και ένας παιδαγωγικός καθοδηγητής

Σύμφωνα με τον Σαϊτή (2000: 239) ένας Διευθυντής θα πρέπει να διακρίνεται από τρεις κατηγορίες που αφορούν:

**α) στην επαγγελματική ικανότητα** που προκύπτει ως αποτέλεσμα διοικητικής πείρας και άρτιας επιστημονικής κατάρτισης. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι ικανότητες εκτίμησης των καθηκόντων, των ευθυνών και των προβλημάτων των υφισταμένων, η ικανότητα αποτελεσματικής εποπτείας και η ικανότητα λήψης ορθολογικών αποφάσεων

**β) στην ικανότητα του συνεργάζεσθαι.** Σε αυτή την κατηγορία μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται η γνώση και η ικανότητα χειρισμού της ψυχολογικής κατάστασης των ατόμων και των ομάδων, η αντικειμενικότητα, η ανεκτικότητα, η υπομονή και η καλή διάθεση, η ικανότητα επικοινωνίας, η ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων και κρίσεων

**γ) στην αντιληπτική ικανότητα,** η οποία πρέπει να συνοδεύεται από παρατηρητικότητα, διοικητική φαντασία και ενεργητικότητα, ικανότητα εντοπισμού αδυναμιών, ικανότητα σχεδιασμού και εφαρμογής.

Ο ρόλος του Διευθυντή του σημερινού σχολείου είναι καθοριστικός, πολύ σημαντικός αλλά και πολυσύνθετος. Με γνώμονα τα ιδιαίτερα προσωπικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά του ικανού ηγέτη.

Ο Διευθυντής:

- θέτει στόχους
- επινοεί τρόπους για την επίτευξή τους και
- προσελκύει το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου που ηγείται να τον ακολουθήσουν.

Πρωταρχικό του καθήκον είναι να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα τέτοιο σχολικό κλίμα στο οποίο τα μέλη της σχολικής κοινότητας θα αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Σύμφωνα με όσα αναφέρει ο Σαϊτής (2008, σελ. 163) «εξαρτάται περισσότερο από την ικανότητα του Διευθυντή να χειριστεί σωστά τον ανθρώπινο παράγοντα και λιγότερο από την εξουσία που του παρέχει ο νόμος» .

### **Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού Διευθυντή**

Κατά τον Willower(1986) «οι Διευθυντές θα πρέπει να είναι πολιτικά επιτήδεια άτομα, που να μπορούν να αντιμετωπίζουν πολλαπλές απαιτήσεις από το περιβάλλον και να συμπεριφέρονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε αφενός να είναι αποδεκτοί και αφετέρου να εξασφαλίζουν την απαιτούμενη εσωτερική αυτονομία όσον αφορά την υπεύθυνη λήψη αποφάσεων»

Σύμφωνα με άλλους μελετητές(Κατάνου, 2003 κ.ά.), ο αποτελεσματικός Διευθυντής έχει την ικανότητα να παίρνει αποφάσεις σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον στο να καθοδηγεί το «μαθησιακό οργανισμό» του σχολείου σε παιδαγωγικά και επιστημονικά θέματα και παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου(Στιβακτάκης, 2006:19,34)

### **Σχολικό Κλίμα**

«Το σχολικό κλίμα εκφράζει την ποιότητα και το χαρακτήρα της σχολικής ζωής, όπως αυτά διαμορφώθηκαν από τις εμπειρίες της σχολικής ζωής και απεικονίζει τους κανόνες, τους

στόχους, τις αξίες, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τη διδασκαλία, τη μάθηση, τις ηγετικές πρακτικές και τις οργανωτικές δομές» (National School Climate Center, 2007, p.5).

Το σχολικό κλίμα αποτελεί την καρδιά και την ψυχή του σχολείου. Ο Woolley (2006) θεωρεί ότι αλληλεπιδρούν οι όψεις του σχολικού περιβάλλοντος με διάφορους τρόπους μεταξύ τους και δημιουργούν ανάλογο σχολικό κλίμα, το οποίο επιδρά στα συναισθήματα καθώς και στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών του σχολείου, των μαθητών και των γονέων.

- Το κλίμα εργασίας σχετίζεται με την αποδοτική λειτουργία του σχολείου και την ικανοποίηση των αναγκών των εκπαιδευτικών.
- Στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας συμβάλλουν η καλή επικοινωνία των εκπαιδευτικών με τους μαθητές και η συνεργασία όλων των μελών της που είναι απαραίτητα για την επίλυση προβλημάτων του σχολείου.
- Η συνεργασία τόσο των εκπαιδευτικών όσο και του Διευθυντή με το προσωπικό συμβάλλει στη βελτίωση ατομικής και ομαδικής επίδοσης των εκπαιδευτικών και των μαθητών με στόχο την ανάπτυξη της συλλογικότητας και την επίτευξη των προσδοκιών του σχολείου.

### **Χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν το Σχολικό Κλίμα**

Κάθε κοινωνικός οργανισμός χαρακτηρίζεται από ορισμένα εσωτερικά και εξωτερικά γνωρίσματα τα οποία συνθέτουν την ατμόσφαιρα που επικρατεί σε αυτόν

Στο σχολικό οργανισμό τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν από κάποιον άλλο είναι αυτά που διαμορφώνουν το σχολικό του κλίμα (Γουρναρόπουλος, 2007: 38)

Πιο συγκεκριμένα:

- οι συνθήκες του σχολικού περιβάλλοντος
- το κοινωνικό – οικονομικό επίπεδο των μελών της σχολικής μονάδας
- τα ατομικά χαρακτηριστικά τους
- οι αξίες και οι ιδεολογίες που επικρατούν στην αντίστοιχη κάθε φορά τοπική κοινωνία αλλά και οι στόχοι που θέτονται από το στέλεχος που διευθύνει το σχολείο, καθορίζουν την ευχάριστη ή δυσάρεστη ατμόσφαιρα που θα κυριαρχεί σε αυτό (Πασιαρδή, 2007: 681)
- οι αλληλεπιδράσεις των εκπαιδευτικών με το Διευθυντή αλλά και μεταξύ τους,
- οι διαπροσωπικές τους σχέσεις
- η παραγωγικότητά τους,

αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν και επηρεάζονται από το σχολικό κλίμα

Ουσιαστικά λοιπόν, όπως υποστηρίζει ο Holpin, το σχολικό κλίμα μιας σχολικής μονάδας αντικατοπτρίζει την προσωπικότητά της (στο Καβούρη, 1998: 180)

Επιπλέον, σύμφωνα με την Olívia (1993) το σχολικό κλίμα και η συμπεριφορά των μαθητών είναι δυο αλληλένδετοι παράγοντες και η επιρροή που ασκεί ο πρώτος στον δεύτερο, είναι αντίστοιχη με αυτή που ασκείται από το δεύτερο προς τον πρώτο (Μυλωνά, 2005: 58)

## Κατηγορίες Σχολικού Κλίματος

Οι τύποι σχολικού κλίματος, καθένας από τους οποίους διαμορφώνεται με βάση τη μορφή κοινωνικής αλληλεπίδρασης που υπάρχει ανάμεσα στον Διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς, αλλά και μεταξύ των εκπαιδευτικών στην εκάστοτε σχολική μονάδα είναι:

- **Το ανοιχτό κλίμα**, όπου κυριαρχεί η ελευθερία και η ειλικρινής και αρμονική συνεργασία, στις σχέσεις Διευθυντή και εκπαιδευτικών (Καρυπίδου, 2010: 15). Ο Διευθυντής διακρίνεται για την αυθεντικότητά του και αποτελεί παράδειγμα για τα μέλη της ομάδας του (Sweetland & Hoy, 2000: 706)
- **το αυτόνομο κλίμα**, όπου ο έλεγχος ασκείται από το Διευθυντή σε χαμηλά επίπεδα, ενώ παράλληλα παρατηρείται το ομαδικό πνεύμα, το οποίο προκύπτει από την κάλυψη κυρίως των κοινωνικών αναγκών των διδασκόντων,
- **το ελεγχόμενο κλίμα**, πρόκειται για τον τύπο σχολικού κλίματος στον οποίο ανήκουν σχολεία που επικεντρώνονται στην υλοποίηση εκπαιδευτικών υποχρεώσεων και δεν προσδίδουν την αρμόζουσα σημασία στις κοινωνικές ανάγκες των εκπαιδευτικών και των μαθητών,
- **το οικείο κλίμα**, στο οποίο ανήκουν σχολεία, όπου οι σχέσεις των μελών είναι φιλικές, ωστόσο παρατηρείται συχνά μια αδιάφορη στάση ως προς τη συνέπειά τους στα εκπαιδευτικά τους καθήκοντα,
- **το πατερναλιστικό κλίμα**, ο διευθυντής θεωρεί ότι η δική του θέση και άποψη πρέπει να κυριαρχεί στο σχολείο, με αποτέλεσμα να εκλείπουν η ομαδικότητα και οι υγιείς κοινωνικές σχέσεις,
- **το κλειστό κλίμα**, σε μια κατηγορία σχολικών μονάδων, όπου οι σχέσεις των μελών τόσο οι επαγγελματικές, όσο και οι κοινωνικές χαρακτηρίζονται από ψυχρότητα και τυπικότητα (Καρυπίδου, 2010: 15). Τα μέλη της σχολικής μονάδας απλά διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους, δίνεται έμφαση στις γραφειοκρατικές ανάγκες και απουσιάζει το ενδιαφέρον και η ψυχολογική ευχαρίστηση (Sweetland & Hoy, 2000: 706)
- **το ανθρωπιστικό κλίμα**, το οποίο συναντάται σε σχολεία όπου κυριαρχεί η δημοκρατικότητα και
- στο τέλος της βρίσκεται **το κηδεμονικό κλίμα**, κατηγορία στην οποία ανήκουν σχολεία που ακολουθούν πιο αυστηρές τεχνικές ελέγχου

## Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη θετικού Σχολικού Κλίματος

Το σχολικό κλίμα επηρεάζεται από τις επίσημες και ανεπίσημες συμπεριφορές που εκδηλώνονται στους σχολικούς οργανισμούς, την προσωπικότητα των εμπλεκόμενων, καθώς επίσης και από την ηγεσία του σχολείου. Επομένως το σχολικό κλίμα επηρεάζεται από:

- α) η διοίκηση του σχολείου,
- β) το σχολικό κλίμα,
- γ) οι υψηλές προσδοκίες για τις μαθητικές επιδόσεις,

- δ) η έμφαση στην απόκτηση βασικών μορφωτικών δεξιοτήτων και
- ε) το σαφές πλαίσιο αξιολόγησης των μαθητικών επιδόσεων

Το σχολικό κλίμα αποτελεί «την προσωπικότητα» του σχολείου, η οποία, επηρεάζει το χαρακτήρα του και επιδρά στην απόδοση των εκπαιδευτικών αλλά και στην επίδοση των μαθητών. Σύμφωνα με σχετική βιβλιογραφία η έννοια του σχολικού κλίματος περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις (Καρατάσιος & Καραμήτρου, 2010):

- α) την οικολογική,
- β) την κοινωνική και
- γ) τη μαθησιακή

από τις οποίες σύμφωνα με τον Daar (2010) αναδύονται οι παρακάτω παράγοντες που διαμορφώνουν τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της κάθε σχολικής μονάδας:

- σχέσεις εκπαιδευτικών – μαθητών
- αίσθημα ασφάλειας των μαθητών στο σχολείο, αποτελεσματικές και παιδαγωγικές στρατηγικές πειθαρχίας και κανόνες συμπεριφοράς (Μαριδάκη-Κασσωτάκη, 2009)
- διοίκηση – Διευθυντής
- προσδοκίες ακαδημαϊκής επίδοσης
- συμπεριφορά μαθητών αυτοπειθαρχία και ρύθμιση της συμπεριφορά τους
- καθοδήγηση των εκπαιδευτικών στους μαθητές
- σχέσεις των μαθητών μεταξύ τους
- σχέσεις σχολείου – οικογένειας. Στην Ελλάδα έρευνες αναφέρουν ότι μολονότι οι Έλληνες γονείς πιστεύουν στη συνεργασία σχολείου – οικογένειας δύσκολα αναπτύσσουν μια ουσιαστική συνεργασία με το σχολείο (Antonopoulou., Koutrouba., & Babalis., 2011)
- ο επαγγελματισμός των εκπαιδευτικών
- δραστηριότητες των μαθητών οι οποίες δεν αναφέρονται στο αυστηρό σχολικό πρόγραμμα
- φυσικό και μαθησιακό περιβάλλον

Επομένως η δημιουργία θετικού κλίματος προάγει ολοφάνερα την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας και διακρίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Πασιαρδής, 2004: 169):

1. Οι Διευθυντές αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο σε ό,τι αφορά την οργάνωση και διοίκηση του σχολείου αλλά και τη διδασκαλία, αφήνοντας όμως αρκετό βαθμό ελευθερίας σε κάθε εκπαιδευτικό.
2. Η οργάνωση και η διοίκηση εξασφαλίζεται με μία σειρά σαφών οδηγιών και δίκαιων κανονισμών που με τη συστηματική τους εφαρμογή δημιουργούνται αισθήματα ικανοποίησης αλλά και υπευθυνότητας.

3. Οι Διευθυντές σε συνεργασία με τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέρη καθορίζουν αναλυτικά τους σκοπούς και τους στόχους του σχολείου έτσι ώστε να στηρίζονται όλοι σε έναν κοινό παρονομαστή.

4. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν καθήκον και ευθύνη τους να διδάξουν όλους τους μαθητές χρησιμοποιώντας ποικίλες διδακτικές μεθόδους, μέσα και υλικά, βασιζόμενοι στην αρχή της ατομικότητας.

5. Ανάμεσα στα μέλη του διδακτικού προσωπικού και στο διευθυντή του σχολείου κυριαρχεί πνεύμα συναδελφικότητας και συνεργασίας με άμεσο σκοπό την ανταπόκριση στις ανάγκες των μαθητών και τη βελτίωση των προγραμμάτων της σχολικής μονάδας.

6. Στις αίθουσες διδασκαλίας δημιουργείται ατμόσφαιρα συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των μαθητών και των εκπαιδευτικών και επικρατεί κλίμα αισιοδοξίας και υψηλών προσδοκιών.

7. Η σχολική μονάδα γίνεται αποδεκτή από την ευρύτερη κοινότητα. Η αποδοχή αυτή εκφράζεται και από τη συμμετοχή του σχολείου σε πρωτοβουλίες για εκδηλώσεις ή έργα τα οποία βοηθούν τη σχολική μονάδα να γίνει πιο αποδοτική.

#### **Η Επικοινωνία στις εκπαιδευτικές ομάδες και στην εκπαίδευση**

##### **Επικοινωνία: Μη Λεκτική- Λεκτική**

##### **Η μη λεκτική Επικοινωνία**

- Όλες οι ανθρώπινες αντιδράσεις που δεν περιγράφονται άμεσα ως λέξεις
- έκφραση συναισθημάτων, διαθέσεων, στάσεων και γενικότερα του εσωτερικού κόσμου του ανθρώπου μέσω του σώματος
- Διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά, τη νοητική κατάσταση ή τα συναισθήματα κάποιου άλλου, χρησιμοποιώντας ένα ή περισσότερα μη λεκτικά κανάλια

##### **Παραδείγματα μη λεκτικής Επικοινωνίας**

- Το βλέμμα και η οπτική επαφή – κατεύθυνση, διάρκεια, ποιότητα (φιλικό, έντονο, επιτιμητικό, απειλητικό, προειδοποιητικό, επιφυλακτικό, ενθαρρυντικό κλπ.),
- οι κινήσεις των χεριών και του κεφαλιού – κινητοποίηση, διαχωριστική γραμμή,
- γέλιο, σιωπή

Με τη μη λεκτική επικοινωνία μεταφέρεται το 65%-95% των μηνυμάτων στην επικοινωνία

##### **Παράγοντες που επηρεάζουν την Επικοινωνία**

- Η προσωπικότητα
- Το φύλο
- Το εξωτερικό περιβάλλον (κουλτούρα, πολιτισμός, συνήθειες)
- Η φάση και οι συνθήκες της ζωής

- Η ψυχολογική διάθεση

### **Επικοινωνία**

Στο πλαίσιο ενός εκπαιδευτικού οργανισμού:

- **Βασικός σκοπός της επικοινωνίας** είναι να υπάρξει συντονισμένη δράση σε όλη τη δομή και την ιεραρχική κλίμακα
- Η αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και τη διοίκηση αναγνωρίζεται ως καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη και εύρυθμη λειτουργία του.

### **Οι βασικότερες Επικοινωνιακές Δεξιότητες**

- Ενσυναίσθηση
- Ενεργητική ακρόαση
- Χιούμορ
- Συναισθηματική νοημοσύνη
- Καλή διάθεση

**Ενσυναίσθηση:** Είναι η επίγνωση των συναισθημάτων και των αναγκών των άλλων, η αποδοχή της διαφορετικότητας.

**Ενεργητική ακρόαση:** Η αποτελεσματικότητα του προφορικού λόγου δεν εξαρτάται τόσο από τον τρόπο με τον οποίο μιλάνε οι άνθρωποι, αλλά κυρίως από τον τρόπο με τον οποίο ακούνε.

Από όλες τις διαστάσεις της επικοινωνίας, η ακρόαση είναι ίσως η πιο σημαντική για την προώθηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο. Οι δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης βοηθούν στην επίλυση δύσκολων καταστάσεων, την καλύτερη έκβαση συνεδριάσεων, τη σωστή εκτέλεση οδηγιών, την αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων και έργων και την καλύτερη επικοινωνία.

**Χιούμορ:** Το χιούμορ ως επικοινωνιακό στοιχείο θεωρείται ως ένα από τα πιο ισχυρά «όπλα» για την καταπολέμηση του άγχους, την ανύψωση της αποδοτικότητας και την προώθηση της δημιουργικής σκέψης.

Το χιούμορ, ως φυσικό κομμάτι της επικοινωνίας, βοηθάει επίσης να «σπάσει ο πάγος», επιτρέπει στους ανθρώπους να αισθάνονται πιο χαλαροί και τείνει να οδηγεί σε μεγαλύτερα επίπεδα συμφωνίας και αποφυγής των συγκρούσεων

**Συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence):** είναι η ικανότητα αναγνώρισης των δικών μας συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων, διάκρισης μεταξύ των συναισθημάτων για την καθοδήγηση της σκέψης και των πράξεων μας.

Το άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει, να ελέγχει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων ατόμων με τους οποίους επικοινωνεί.

