



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ**  
**ΑΝΟΙΚΤΑ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ**



---

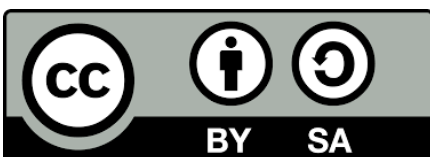
**Τίτλος Μαθήματος:** Οργάνωση και λειτουργία του νηπιαγωγείου

**Ενότητα:** Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟΥ

**Διδάσκων:** Επικ. Καθηγητής Μπάκας Θωμάς

**Τμήμα:** Παιδαγωγικό, Νηπιαγωγών

---



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

## 7. Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟΥ

### 7.1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΩΝ

Τα νηπιαγωγεία είναι αυτόνομες μονάδες παροχής προσχολικής αγωγής και λειτουργούν σε όλες τις περιοχές της χώρας ως μονοθέσια και διθέσια ανάλογα με τον αριθμό των νηπίων τα οποία φοιτούν σε αυτά.

Ως αυτόνομες μονάδες, από διοικητική άποψη, έχουν δική τους περιφέρεια (Π.Δ. 200/98) από την οποία δέχονται νήπια για εγγραφή, δικό τους αρχείο με όλα τα προβλεπόμενα βιβλία, δικό τους πρόγραμμα εργασίας, δικό τους σύλλογο διδασκόντων και δική τους Διεύθυνση. Την άσκηση των διευθυντικών και άλλων καθηκόντων στα Νηπιαγωγεία, έχουν οι προϊστάμενοι αυτών, όπως συμβαίνει και στις άλλες διοικητικές υπηρεσίες.

Σύμφωνα με το ισχύον σήμερα νομοθετικό πλαίσιο, (Ν. 1566/85, άρθρο 12, παραγ. 5 και 6, Φ.Ε.Κ. 167, τ. Α730-9-1985) για τον ορισμό των προϊσταμένων στα νηπιαγωγεία, ακολουθούνται ορισμένες διαδικασίες.

Έτσι στα μονοθέσια Νηπιαγωγεία στα οποία υπηρετεί μία νηπιαγωγός αυτή είναι και η προϊσταμένη. Στα διθέσια Νηπιαγωγεία στα οποία υπηρετούν δύο Νηπιαγωγοί αλλά και σε όλα τα άλλα που υπηρετούν περισσότερες καθήκοντα προϊσταμένου ασκεί η ανώτερη στο βαθμό. Σύμφωνα με το Ν. 1566/85, άρθρο 12, παραγρ. 1, οι Νηπιαγωγοί κατατάσσονται σε τρεις βαθμούς τους Α', Β', και Γ'. Από αυτούς εισαγωγικός είναι ο Γ' και ανώτερος, καταληκτικός ο Α'. Από τη διαβάθμιση αυτή προκύπτει ότι όποια νηπιαγωγός έχει ανώτερο βαθμό θα οριστεί και προϊσταμένη στο Νηπιαγωγείο. Στην περίπτωση αυτή ο νομοθέτης ως μοναδικό κριτήριο για τον ορισμό προϊσταμένου θέτει την κατοχή από τους υποψήφιους του ανώτερου βαθμού, ο οποίος σήμερα καταλαμβάνεται μετά την παρέλευση ορισμένου χρόνου.

Η Νηπιαγωγός διορίζεται με το βαθμό Γ' και ύστερα από δοκιμαστική υπηρεσία δύο χρόνων προάγεται στο βαθμό Β', στον οποίο παραμένει 6 χρόνια και στη συνέχεια προάγεται στο βαθμό Α'.

Στα διθέσια και πάνω Νηπιαγωγεία αν υπάρχουν ομοιόβαθμοι, τότε η επιλογή του προϊσταμένου γίνεται μεταξύ αυτών. Η διαδικασία για την επιλογή προβλέπεται από το Ν. 1566/85, άρθρο 12, παραγ. 5, στο οποίο ορίζεται ότι ο ορισμός προϊσταμένου στα Νηπιαγωγεία θα γίνει με απόφαση του Προϊσταμένου του Γραφείου ή της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, όπου υπάγεται το Νηπιαγωγείο. Έναν περιορισμό τον οποίο θέτει ο νομοθέτης στους προϊσταμένους των Γραφείων για τον ορισμό των Προϊσταμένων Νηπι-

αγωγείων είναι η απόφασή τους να ληφθεί «ύστερα από γνώμη του οικείου περιφερειακού υπηρεσιακού συμβουλίου». Στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση, στην οποία ανήκουν τα Νηπιαγωγεία, το οικείο συμβούλιο είναι το Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Π.Ε.), το οποίο θα γνωματεύσει για την ανάθεση καθηκόντων Προϊσταμένου Νηπιαγωγείου, σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν.

Οι σχετικές διατάξεις είναι το Π.Δ. 1/2003, άρθρο 11, παραγ. 7, Φ.Ε.Κ. 1/3-1-2003, τ. Α', στο οποίο υπάρχει πρόβλεψη ότι στις αρμοδιότητες του Π.Υ.Σ.Π.Ε. είναι να «Γνωμοδοτούν για την ανάθεση καθηκόντων προϊσταμένων κατά τις ισχύουσες διατάξεις στα νηπιαγωγεία και στα δημοτικά σχολεία».

Περισσότερες λεπτομέρειες δεν αναφέρονται και γι' αυτό το θέμα αφήνεται να ρυθμιστεί από τα υπηρεσιακά συμβούλια τα οποία ενεργούν στο σημείο αυτό με βάση το εθιμικό δίκαιο ή με την εφαρμογή κανόνων δικαίου που ισχύουν για παρόμοιες περιπτώσεις.

## **7.2.Ιστορική αναδρομή της διοίκησης των Νηπιαγωγείων.**

Μέχρι σήμερα στα διάφορα νομοθετικά κείμενα που έχουν ψηφιστεί και αφορούν τη διοίκηση της εκπαίδευσης υπάρχουν ορισμένες αναφορές στη διοίκηση των Νηπιαγωγείων.

Το πρώτο νομοθετικό κείμενο στο οποίο γίνεται αναφορά για την ίδρυση των Νηπιαγωγείων είναι ο νόμος ΒΤΜΘ' του 1885 και στη συνέχεια το διάταγμα της 30ης Απριλίου 1896 «Περί συστάσεως Νηπιαγωγείων» (Χατζηστεφανίδης 1986: 250). Το διάταγμα αυτό περιλαμβάνει τρία μόνο άρθρα τα οποία αναφέρονται στην ίδρυση και το σκοπό Νηπιαγωγείων αλλά δεν υπάρχει τίποτε σχετικό για τη διοίκηση των Νηπιαγωγείων.

Το επόμενο νομοθετικό κείμενο στο οποίο γίνεται αναφορά (Μπουζάκης 1986: 82) για την ίδρυση Νηπιαγωγείων και την ένταξή τους στα σχολεία γενικής μόρφωσης είναι ο Ν. 4397/1929, χωρίς και σ' αυτό να υπάρχουν διατάξεις για τη διοίκηση των νηπιαγωγείων.

Στο Ν. 4374/1929, άρθρο 6, παράγρ. 1, υπάρχει διάταξη η οποία αναφέρεται στον ορισμό των διευθυντών δημοτικών σχολείων, αλλά όχι των Νηπιαγωγείων. Επειδή με βάση αυτό το πλαίσιο θα διαμορφωθεί αργότερα και ανάλογη διάταξη για τα Νηπιαγωγεία την παρουσιάζουμε. «Από της δημοσιεύσεως του παρόντος Νόμου Διευθνταί των μεν μονοταξίων σχολείων, είναι οι διδάσκαλοί των, των δε λοιπών διορίζονται δια πρά-

ξεως του Επιθεωρητού οι κατά βαθμόν ανώτεροι, εκ των εν εκάστω σχολείω συνυπηρετούντων, επί δε ομοιοβάθμων τον διευθυντήν ορίζει το Εποπτικόν Συμβούλιον». Ο νόμος αυτός συμπληρώθηκε με τον Α.Ν. 2517/1940 (Φ.Ε.Κ. 266 τ. Α') στον οποίο υπάρχει στο άρθρο 30 προσθήκη για το σχετικό άρθρο 6 η οποία προβλέπει για τη διοίκηση των δημοτικών σχολείων τα εξής: «*Μεταξύ ομοιοβάθμων την Διεύθυνσιν του Σχολείου αναλαμβάνει υποχρεωτικώς ο κεκτημένος πτυχίον μετεκπαιδύσεως*». Η διάταξη αυτή θέτει για πρώτη φορά κριτήριο επιλογής των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων το οποίο θα συνεχίσει να χρησιμοποιείται ή όχι ανάλογα με τις επιδιώξεις της κάθε κυβέρνησης.

Το πρώτο νομοθετικό κείμενο στο οποίο γίνεται αναφορά για τη διοίκηση των Νηπιαγωγείων είναι το άρθρο 26 του Ν. 651/70 (Φ.Ε.Κ. 179/29-8-70, τ. Α') της δικτατορικής κυβέρνησης της 7ετίας 1967-1974. Στο συγκεκριμένο άρθρο η διάταξη έχει ως εξής: «*Εις τα διθέσια νηπιαγωγεία τοποθετούνται ως Διευθύντρια αι κατά βαθμόν ανώτεραι και επί ομοιοβάθμων ορίζονται υπό του Ν.Υ.Σ.Δ.Ε. αι καταλληλότεραι*».

Η ίδια διάταξη με μικρές τροποποιήσεις ως προς το αρμόδιο όργανο ορισμού των Προϊσταμένων Νηπιαγωγείων περιλαμβάνεται και στο άρθρο 10, παράγρ. 4 του Ν. 309/1976 (Φ.Ε.Κ. 100/30-4-1976, τ. Α). Σ' αυτό προβλέπονται τα εξής: «*Εις ην περίπτωσιν εις διθέσια νηπιαγωγεία υπηρετούν μόνον Νηπιαγωγοί, ως Διευθύντρια τοποθετούνται αι κατά βαθμόν ανώτεραι, επί δε ομοιοβάθμων, ορίζονται υπό του αρμοδίου Επιθεωρητού αι καταλληλότεραι*». Όπως φαίνεται από τη σχετική διάταξη δεν καθορίζεται κανένα κριτήριο για επιλογή και αφήνεται στον αρμόδιο Επιθεωρητή να επιλέξει κατά την προσωπική του γνώμη και με τα κριτήρια που εκείνος θέτει ποιες είναι «*αι καταλληλότεραι*» για να οριστούν ως προϊστάμενοι Νηπιαγωγείων. Επίσης φαίνεται ότι το συλλογικό όργανο επιλογής, το Ν.Υ.Σ.Δ.Ε. αντικαθίσταται από το μονοπρόσωπο όργανο τον Επιθεωρητή. Για τους διευθυντές των ολιγοθεσίων δημοτικών σχολείων στον ίδιο νόμο 309/76, στο άρθρο 17, παράγρ. 4 προβλέπονται τα εξής: «*Εις τα διθέσια έως και τριθέσια δημοτικά σχολεία προϊστάμενος είναι ο κατά βαθμόν ανώτερος, επί δε ομοιοβάθμων ο υπό του αρμοδίου Επιθεωρητού οριζόμενος ως καταλληλότερος και κατά προτίμησιν ο έχων πτυχίον μετεκπαιδύσεως*». Στο άρθρο αυτό υπάρχει διαφοροποίηση στον τρόπο επιλογής σε σύγκριση με αυτόν των νηπιαγωγών αφού ο επιθεωρητής δεσμεύεται να λάβει υπόψη του ένα βασικό κριτήριο επιλογής και να προτιμήσει κατά τον ορισμό Προϊσταμένου ενός ολιγοθεσίου σχολείου αυτόν που έχει πτυχίο μετεκπαίδευσης.

Στο σημερινό νομοθετικό πλαίσιο Ν. 1566/85, άρθρο 12, παραγρ. 5, (Φ.Ε.Κ. 167. τ. Α730-9-1985), για τη διοίκηση των Νηπιαγωγείων προβλέπεται η ίδια περίπου διά-

ταξη με μικρές διαφοροποιήσεις ως προς τη διαδικασία και το όργανο ορισμού τους.

Συγκεκριμένα προβλέπονται τα εξής: *«Στα διαθέσιμα και πάνω νηπιαγωγεία καθήκοντα προϊσταμένου ασκεί ο ανώτερος σε βαθμό. Αν υπάρχουν ομοιόβαθμοι, ο προϊστάμενος ορίζεται με απόφαση του προϊσταμένου διεύθυνσης ή του γραφείου εκπαίδευσης, ύστερα από γνώμη του οικείου περιφερειακού υπηρεσιακού συμβουλίου»*. Εκείνο που φαίνεται στη διάταξη αυτή είναι ότι δεν αφήνεται να γίνει η επιλογή των προϊσταμένων Νηπιαγωγείων από μονοπρόσωπο όργανο, όπως στο Ν. 309/76, αλλά ανατίθεται σε συλλογικό, το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο, όμως και πάλι χωρίς να προσδιορίζεται ούτε ένα κριτήριο επιλογής. Επίσης και από τις διατάξεις για τις αρμοδιότητες των υπηρεσιακών συμβουλίων δεν προκύπτει ότι αυτά δεσμεύονται από κάποιο κριτήριο επιλογής. Αυτό φαίνεται από το άρθρο 11, παράγρ. 7 του Π.Δ. 1/2003, Φ.Ε.Κ. 1/3-1-2003, τ. Α' στο οποίο αναφέρεται ότι τα Π.Υ.Σ.Π.Ε. έχουν αρμοδιότητα να *«Γνωμοδοτούν για την ανάθεση καθηκόντων προϊσταμένων κατά τις ισχύουσες διατάξεις στα νηπιαγωγεία και δημοτικά σχολεία»*. Ακόμη από τις ισχύουσες διατάξεις, Π.Δ. 25/2002, (Φ.Ε.Κ. 207/2002, τ. Α'), το οποίο αναφέρεται στα κριτήρια επιλογής όλων των στελεχών της εκπαίδευσης δεν υπάρχει καμία αναφορά για κριτήρια επιλογής προϊσταμένων νηπιαγωγείων.

### **7.3. Κριτήρια επιλογής Προϊσταμένων Νηπιαγωγείων.**

Από την ιστορική αναδρομή, της διοίκησης των Νηπιαγωγείων, η οποία παρουσιάστηκε στην προηγούμενη ενότητα, φάνηκε ότι το υπηρεσιακό συμβούλιο το οποίο γνωματεύει για τον ορισμό των προϊσταμένων Νηπιαγωγείων κινείται σε πολύ μεγάλη πλαίσια ελευθερίας. Δεν έχει καμία δέσμευση για τα κριτήρια τα οποία θα λάβει υπόψη του προκειμένου να προχωρήσει στην αξιολόγηση και επιλογή του προσώπου το οποίο θεωρεί ως το πιο κατάλληλο για να το προτείνει να αναλάβει ως προϊστάμενος του Νηπιαγωγείου.

Η διατύπωση ότι ορίζονται *«αι καταλληλότεραι»*, είτε αυτές ορίζονται από το υπηρεσιακό συμβούλιο, όπως προβλέπεται με το νόμο 651/70 της δικτατορίας, είτε ορίζονται από τον αρμόδιο Επιθεωρητή όπως προβλέπεται από τον μεταγενέστερο νόμο 309/76 της μεταπολιτευτικής κυβέρνησης, είναι γενική και αόριστη και επιτρέπει να εισχωρήσει κατά την επιλογή ο υποκειμενικός παράγοντας. Ειδικά με την πρόβλεψη του άρθρου 10 του Ν. 309/76 επειδή η αξιολόγηση και επιλογή ανατίθεται σε μονοπρόσωπο και όχι σε συλλογικό όργανο, αφήνονται περισσότερα περιθώρια για αυθαί-

ρετες και υποκειμενικές κρίσεις, αφού ο κάθε Επιθεωρητής έχει την αποκλειστική ευθύνη να επιλέξει τις «καταλληλότερες» χωρίς να υπάρχει ένα πλαίσιο γενικών αρχών και κριτηρίων επιλογής.

Στις περιπτώσεις αυτές επειδή δεν τίθενται κριτήρια είτε στο υπηρεσιακό συμβούλιο, είτε στον προϊστάμενο Επιθεωρητή για να εκτιμήσουν ποιες είναι οι «καταλληλότερες» να ασκήσουν τα διοικητικά καθήκοντα των Νηπιαγωγείων, η επιλογή στηρίζεται σε εντελώς υποκειμενικά κριτήρια, γεγονός το οποίο έρχεται σε αντίθεση με την αξιοκρατία και τις αρχές της χρηστής διοίκησης (Παπαχατζής 1983: 663).

Η χρηστή διοίκηση κατά την άσκηση της εξουσίας (Σπηλιωτόπουλος 1986: 81-91) θα πρέπει να τηρεί ορισμένες αρχές όπως: της νομιμότητας, της αντικειμενικότητας, της αμεροληψίας, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας.

Αποτέλεσμα αυτής της νομοθετικής ρύθμισης που δίνει απόλυτη ελευθερία εκλογής σ' αυτούς που αξιολογούν και εκφράζουν γνώμη για τους προϊσταμένους Νηπιαγωγείων είναι να γίνονται οι επιλογές των προσώπων με προσωπικά κριτήρια και να γίνεται προσπάθεια στη συνέχεια να αιτιολογηθούν κατά περίπτωση. Έτσι στη μια περίπτωση π.χ. η αιτιολόγηση στηρίζεται στο ότι επιλέχτηκε η «καταλληλότερη» διότι δόθηκε βαρύτητα στο κριτήριο ότι έχει πτυχίο μετεκπαίδευσης ή ειδικές σπουδές ή περισσότερα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα σε σύγκριση με την άλλη ομοιόβαθμη υποψηφία η οποία υπηρετούσε στο Νηπιαγωγείο. Σε άλλη περίπτωση η επιλογή αιτιολογείται ότι στηρίχτηκε στα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας και ότι το κριτήριο το οποίο είχε προτεραιότητα ήταν η αρχαιότητα στην υπηρεσία και γι' αυτό παραλείφτηκε αυτή που έχει λιγότερα χρόνια στην υπηρεσία αλλά περισσότερα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Αλλά και με το σημερινό νομοθετικό πλαίσιο η επιλογή των προϊσταμένων Νηπιαγωγείων γίνεται «ύστερα από γνώμη του οικείου περιφερειακού υπηρεσιακού συμβουλίου» και στη συνέχεια τοποθετείται στη θέση από τον Διευθυντή Διεύθυνσης Εκπαίδευσης ή τον Προϊστάμενο του Γραφείου Εκπαίδευσης.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτή την πρακτική η οποία εφαρμόζεται για την επιλογή Προϊσταμένων Νηπιαγωγείων διαπιστώνουμε ότι μέχρι σήμερα το νομοθετικό πλαίσιο που έχει θεσπιστεί δεν έχει προσδιορίσει κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής με αποτέλεσμα όλες οι επιλογές να στηρίζονται σε προσωπικά κριτήρια.

#### **7.4. Καθήκοντα και αρμοδιότητες Προϊσταμένων Νηπιαγωγείων.**

Στο Ν. 1566/85, άρθρο 12, παραγρ. 6, ορίζεται ότι «Οι προϊστάμενοι των νηπιαγω-

γείων ασκούν διδακτικά και διοικητικά καθήκοντα» και ότι «τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των προϊσταμένων των Νηπιαγωγείων καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων».

Στο ισχύον σήμερα νομοθετικό πλαίσιο, (Υπ. Απόφαση Φ.353.1/324/105.657/Δ 1/810-2002, Φ.Ε.Κ. 1340/16-10-2002, τ. Β'), δεν περιγράφονται ειδικά τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των Προϊσταμένων Νηπιαγωγείων ούτε των Νηπιαγωγών, ενώ αναφέρονται στο άρθρο 39, παραγρ. 5, μόνο ορισμένες ειδικές αρμοδιότητες του συλλόγου διδασκόντων προσχολικής αγωγής.

Αυτό συμβαίνει όταν στην παραπάνω υπουργική απόφαση περιγράφονται με πολλές λεπτομέρειες τα καθήκοντα όλων των στελεχών της εκπαίδευσης, των διδασκόντων στα σχολεία και των συλλόγων διδασκόντων

### **7.5. Εποπτεία και παιδαγωγική καθοδήγηση στην εκπαίδευση**

Ο θεσμός της εποπτείας και καθοδήγησης ο οποίος κυριάρχησε για εκατό (100) περίπου χρόνια στο εκπαιδευτικό μας σύστημα, από το 1895 μέχρι το 1985, ήταν ο θεσμός του Επιθεωρητή των σχολείων.

Ο Επιθεωρητής ήταν ο προϊστάμενος μιας εκπαιδευτικής περιφέρειας ο οποίος τοποθετούνταν στη θέση αυτή ύστερα από πρόκριση και επιλογή στην οποία συμπεριλαμβάνονταν γραπτή δοκιμασία και συνέντευξη. Έργο του Επιθεωρητή ήταν να ασκεί διοίκηση, επιθεώρηση, εποπτεία, επιστημονική και επαγγελματική καθοδήγηση στα δημόσια και ιδιωτικά σχολεία και στο προσωπικό τους. Επίσης στα καθήκοντά του περιλαμβάνονταν και αρμοδιότητες διοικητικές και πειθαρχικές για όλο το διοικητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό που υπηρετούσε στην περιφέρεια η οποία του είχε ανατεθεί (Αρχιμανδρίτης, 1957: 74-76).

Στα νηπιαγωγεία από το 1895, την πρώτη φορά που καθιερώθηκε ο θεσμός της Προσχολικής Αγωγής, μέχρι το 1981, την εποπτεία και καθοδήγηση είχαν οι Επιθεωρητές των δημοτικών σχολείων οι οποίοι προέρχονταν από τον κλάδο των δασκάλων

Η πρώτη φορά που ρυθμίστηκε με νόμο η δυνατότητα να επιλέγονται νηπιαγωγοί ως Επιθεωρητές της Προσχολικής εκπαίδευσης ήταν με το νόμο 309/1976, ο οποίος στο άρθρο 21 προέβλεπε να συσταθούν 20 θέσεις Επιθεωρητών Προσχολικής Αγωγής. Για την επιλογή των Επιθεωρητών Προσχολικής Αγωγής ο νόμος προέβλεπε στις θέσεις αυτές να προάγονται ύστερα από πρόκριση και διαγωνισμό νηπιαγωγοί οι οποίες είχαν βαθμό Διευθύντριας, πτυχίο Σχολής ή Διδασκαλείου Νηπιαγωγών και πτυχίο με-

τεκπαίδευσης στο Μαράσλειο Διδασκαλείο Δημοτικής Εκπαίδευσης. Παρά το θετικό βήμα, που έγινε για πρώτη φορά, ο ίδιος ο νόμος έθετε και πάλι περιορισμούς στην άσκηση των διοικητικών, εποπτικών και καθοδηγητικών αρμοδιοτήτων στις πρώτες επιθεωρήτριες νηπιαγωγείων οι οποίες θα διορίζονταν, αφού οι θέσεις τους στις περιφέρειες που θα τοποθετούνταν δεν ήταν αυτόνομες αλλά υπαγόταν στις περιφέρειες που ήταν προϊστάμενοι Επιθεωρητές δημοτικής εκπαίδευσης.

Η σχετική πρόβλεψη του νόμου είναι η εξής: *«οι δε Επιθεωρηταί Προσχολικής Αγωγής τελούν παρ' αυτοίς»*. Μια δεύτερη αδυναμία άσκησης αυτόνομης διοίκησης και καθοδήγησης από τις επιθεωρήτριες νηπιαγωγούς που έθετε ο ίδιος ο νόμος ήταν και η ρύθμιση στο άρθρο αυτό να υπάγονται στους Επιθεωρητές της Δημοτικής Εκπαίδευσης, αφού θα έχουν εντολή από αυτόν να ασκήσουν τα καθήκοντα τα οποία τους είχαν ανατεθεί. Με αυτή τη ρύθμιση οι Επιθεωρήτριες της Προσχολικής Αγωγής, πριν ακόμα ξεκινήσει ο νέος θεσμός, είχαν εξάρτηση από άλλο όργανο, μειώνονταν το κύρος τους και έχαναν την αυτοτέλειά τους αφού θα ενεργούσαν *«κατ' εντολήν»* του προϊσταμένου τους Επιθεωρητή Δημοτικής Εκπαίδευσης.

Συγκεκριμένα ο νόμος προέβλεπε: *«Οι Επιθεωρηταί Προσχολικής Αγωγής ασκούν, εντολή του Προϊσταμένου των Επιθεωρητού Δ. Ε., Επιθεώρησιν, εποπτείαν και έλεγχον επί των υπαγομένων εις την αρμοδιότητά των νηπιαγωγείων»*. Μια τρίτη αδυναμία στην άσκηση του ρόλου τους ήταν η ρύθμιση με την τελευταία παράγραφο του άρθρου 21 του νόμου να μη γίνει άμεσα η επιλογή των επιθεωρητριών Προσχολικής Αγωγής και η ανάθεση των καθηκόντων τους, αλλά μετά από μια πενταετία. Συγκεκριμένα προβλέπονταν στο άρθρο τα εξής: *«Αι διατάξεις του παρόντος άρθρου εφαρμόζονται από του σχολικού έτους 1980-81»*. Αν και η παραπάνω νομοθετική διάταξη είχε τις αδυναμίες που επισημάνθηκαν ήταν ένα θετικό βήμα στην ανάληψη της διοίκησης και καθοδήγησης των νηπιαγωγείων από τις ίδιες τις νηπιαγωγούς αφού αυτές γνώριζαν καλύτερα τα προβλήματα από τους δασκάλους. Ο θεσμός του Επιθεωρητή όπως αναφέρθηκε πιο πάνω καταργήθηκε με την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση της περιόδου 1981-1985 και ειδικότερα με το νόμο 1304/1982, (ΦΕΚ 144, τ. Α'). Ο νέος θεσμός του Σχολικού Συμβούλου, σύμφωνα και με τη σχετική νομοθεσία που ψηφίστηκε στη συνέχεια και στην οποία εξειδικεύονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές τους, έχει ως βασικό έργο την επιστημονική παιδαγωγική καθοδήγηση και τη συμμετοχή στην αξιολόγηση και επιμόρφωση του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Για την επιτυχία του σκοπού αυτού, συνεργάζεται αφενός με το εκπαιδευτικό προσωπικό, το διευθυντή και το μαθητικό συμβούλιο του σχολείου και αφετέρου με τα



προϊστάμενα όργανα και τις άλλες υπηρεσίες, που ασχολούνται με θέματα εκπαίδευσης. Επισκέπτεται τα σχολεία της περιφέρειάς του και κατευθύνει το έργο των εκπαιδευτικών και, τέλος, μετέχει στην διαδικασία αξιολόγησης του διδακτικού προσωπικού (Γέρου, 1984: 39-42).

Σχολικοί Σύμβουλοι υπάρχουν σε όλα τα είδη σχολείων της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (προσχολική αγωγή, ειδική αγωγή, δημοτική εκπαίδευση, δευτεροβάθμια γενική και τεχνική επαγγελματική εκπαίδευση). Τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των Σχολικών Συμβούλων αναφέρονται με λεπτομέρειες στους ισχύοντες νόμους οι οποίοι καθορίζουν την επιλογή, την ανανέωση της θητείας, τον πειθαρχικό έλεγχο και άλλα θέματα. Η πλήρωση των κενών θέσεων γίνεται ανά τετραετία μετά από δημόσια προκήρυξη και με βάση πίνακα επιλογής, που καταρτίζεται από τα αρμόδια συμβούλια επιλογής στελεχών της εκπαίδευσης. Στην Προσχολική Εκπαίδευση με το νόμο 1304/1982 προβλέφτηκε να συσταθούν σε όλη την Ελλάδα 20 θέσεις Σχολικών Συμβούλων Προσχολικής Αγωγής, αλλά σήμερα (2010) μετά τη διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών οι θέσεις αυτές έχουν διευρυνθεί με διαδοχικές αυξήσεις και έχουν φτάσει στις 65 θέσεις σε όλη την Ελλάδα.

Σε ότι αφορά τους όρους οι οποίοι χρησιμοποιούνται στον τομέα της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης παρατηρείται στην Ελλάδα, από την περίοδο 1981 μέχρι σήμερα, μια αναθεώρηση των όρων, που χρησιμοποιούνταν παλαιότερα για την εποπτεία και τον έλεγχο των σχολείων. Αντί για τους γνωστούς όρους Επιθεωρητής και Επόπτης στη θέση τους έχουν τοποθετηθεί οι όροι Σχολικός Σύμβουλος και Προϊστάμενος επιστημονικής και παιδαγωγικής καθοδήγησης με την νομοθεσία της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης του 1982 αλλά και με νεότερη (Κωτσίκης, 2003: 142-144).

Όπως προαναφέρθηκε ο όρος εποπτεία στο χώρο της εκπαίδευσης είχε συνδεθεί στο παρελθόν με το θεσμό του επιθεωρητή και του επόπτη εκπαίδευσης και είχε ταυτιστεί με τον αυταρχικό έλεγχο και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού. Στη σημερινή εποχή η εποπτεία στη Διοίκηση και κατά συνέπεια στην εκπαίδευση, θεωρείται μια ανθρώπινη δραστηριότητα, για την άσκηση ποσοτικού και ποιοτικού ελέγχου, δηλαδή είναι μια λειτουργία επίβλεψης των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται σε ένα εργασιακό χώρο, αφού λόγω του καταμερισμού των έργων, της διασποράς της εξουσίας και ευθύνης αλλά και της αποκέντρωσης δημιουργείται η ανάγκη της εφαρμογής ενός συστήματος παρακολούθησης των διαδικασιών και της εξέλιξης ενός έργου.

Στην πράξη όσοι ασκούν διευθυντικά καθήκοντα μέσα στα πλαίσια της εργασίας

τους ασκούν ταυτόχρονα και εποπτεία στο έργο των υφισταμένων τους. Έχοντας υπόψη αυτή τη θέση παρατηρούμε ότι η εποπτεία απευθύνεται στους τομείς εξουσίας και ευθύνης της διεύθυνσης οποιουδήποτε επιπέδου (Φαναριώτης, χ.χ.: 314-322).

Επειδή η έννοια της εποπτείας είναι απλή και περιγράφει μια διαδικασία κοινή σε όλα τα επαγγέλματα, δηλαδή τη διακρίβωση του βαθμού πληρότητας άσκησης συγκεκριμένου έργου από μέρους των εντεταλμένων προσώπων ο όρος εποπτεία στην εκπαίδευση δε θα πρέπει να εκληφθεί διαφορετικά για το λόγο ότι υπάρχουν οι ανεπιθύμητες εμπειρίες και συμπεριφορές από το θεσμό του Επιθεωρητή (Γιοκαρίνης, 2000: 13-14).

Η εποπτεία στην εκπαίδευση πρέπει να θεωρηθεί ως η υποστηρικτική και μαθησιακή διαδικασία σε επιστημονικό επίπεδο, γεγονός το οποίο αποτυπώνεται στα καθήκοντα του Σχολικού Συμβούλου.

Ως επόπτης του εκπαιδευτικού έργου ο Σχολικός Σύμβουλος αναλαμβάνει συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις στην περιοχή ευθύνης του (Γιοκαρίνης 2000: 36).

Σε ότι αφορά τον αρχικό προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου σε επίπεδο σχολικής μονάδας μπορεί να λαμβάνει μέρος στις συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων ή να συνεργάζεται με τους εκπαιδευτικούς των τάξεων για τον προγραμματισμό σε επίπεδο σχολικής τάξης. Σε όλη τη διάρκεια εφαρμογής του παρακολουθεί τον προγραμματισμό και παρεμβαίνει διαμορφωτικά συζητώντας με τους εκπαιδευτικούς τις αναγκαίες αναπροσαρμογές. Κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους επισκέπτεται τα σχολεία της δικαιοδοσίας του, δημόσια και ιδιωτικά και ενημερώνεται για το επιτελούμενο εκπαιδευτικό έργο.

Σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι διδάσκουν τα μαθήματα στις τάξεις του σχολείου παρακολουθεί την εξέλιξη του προγράμματος της διδακτέας ύλης και συντονίζει την πορεία της. Σε συσκέψεις με τους εκπαιδευτικούς συζητά τα ιδιαίτερα προβλήματα τα οποία παρουσιάζονται στο σχολείο ή στις τάξεις των εκπαιδευτικών, δίνει τις απαραίτητες οδηγίες και υποδείξεις και ενισχύει νέες πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών επιστημονικά και παιδαγωγικά αποδεκτές.

Παρακολουθεί ύστερα από ενημέρωση διδασκαλίες εκπαιδευτικών και κάνει τις αναγκαίες παρατηρήσεις και υποδείξεις σχετικά με τη χρήση των βιβλίων, τους τρόπους σχεδιασμού, οργάνωσης και πραγματοποίησης της διδασκαλίας (Π.Δ. 214/1984). Έχει στην ευθύνη του την επίβλεψη της λειτουργίας των σχολικών βιβλιοθηκών και διατυπώνει υποδείξεις για τον εμπλουτισμό ή τη συγκρότησή τους όπου δεν υπάρχουν

Παρακολουθεί τη λειτουργία των εργαστηρίων και τη χρήση των εποπτικών μέσων συνεργαζόμενος με το Διευθυντή, το διδακτικό προσωπικό και τους μαθητές κατά πε-

ρίπτωση, διατυπώνοντας υποδείξεις και οδηγίες για τον εμπλουτισμό και τη βελτίωση της λειτουργικότητάς τους.

Ανάλογα με την ειδίκευση και τα ιδιαίτερα καθήκοντα ο Σχολικός Σύμβουλος έχει την επιστημονική και παιδαγωγική εποπτεία ορισμένων αποκεντρωμένων υπηρεσιών του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων με τις οποίες συνεργάζεται και τις καθοδηγεί στο έργο τους {όπως π.χ. των (Κ.Δ.Α.Υ.) Κέντρων Διάγνωσης, Αξιολόγησης και Υποστήριξης. Η συνεργασία των αρμοδίων Σχολικών Συμβούλων με τις παραπάνω υπηρεσίες γίνεται υπό την εποπτεία και καθοδήγηση του οικείου τμήματος Επιστημονικής-Παιδαγωγικής Καθοδήγησης, της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης.

Στο τέλος του διδακτικού έτους οι Σχολικοί Σύμβουλοι σε κοινές συσκέψεις με τους εκπαιδευτικούς, προβαίνουν σε απολογισμό του ετήσιου διδακτικού προγραμματισμού, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις για την οργάνωση και λειτουργία των σχολείων. Επίσης στο τέλος κάθε διδακτικού έτους σε κοινές συντονιστικές συσκέψεις των Σχολικών Συμβούλων κάθε νομού καταρτίζουν ενιαία συνοπτική έκθεση, στην οποία επισημαίνουν τα γενικότερα προβλήματα που έχουν ανακύψει κατά την άσκηση του εκπαιδευτικού έργου στο νομό, καταγράφουν τις ελλείψεις και τις ανάγκες της εκπαίδευσης και προτείνουν τα αναγκαία μέτρα για την αντιμετώπισή τους. Η έκθεση αυτή αποστέλλεται στον Προϊστάμενο του οικείου Τμήματος Επιστημονικής-Παιδαγωγικής Καθοδήγησης της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, και κοινοποιείται στο Διευθυντή Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και στον Προϊστάμενο του Γραφείου Εκπαίδευσης.

Τέλος με τη λήξη του διδακτικού έτους ο κάθε Σχολικός Σύμβουλος καταρτίζει προσωπική έκθεση για την άσκηση του επιστημονικού, παιδαγωγικού, ερευνητικού και αξιολογικού έργου του. Στην έκθεση αυτή καταγράφονται οι πρωτοβουλίες και δραστηριότητές του κατά το διδακτικό έτος που πέρασε, επισημαίνονται τα ιδιαίτερα προβλήματα που παρατηρήθηκαν και διατυπώνονται προτάσεις σχετικές με τα προγράμματα, τα σχολικά βιβλία, τις μεθόδους διδασκαλίας, την εκπαιδευτική τεχνολογία, την Πρόσθετη Διδακτική Στήριξη (Π.Δ.Σ.), την Ενισχυτική Διδασκαλία καθώς και για τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για τη βελτίωση της εκπαίδευσης. Η έκθεση αυτή λαμβάνει υπόψη της την «αυτοαξιολόγηση» του εκπαιδευτικού έργου των σχολείων και υποβάλλεται στην Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης.

Σε ότι αφορά τον παιδαγωγικό καθοδηγητικό ρόλο ο Σχολικός Σύμβουλος ως καθοδηγητής σε επιστημονικά και παιδαγωγικά θέματα έχει ως βασικό καθήκον να υπο-

στηρίζει τον εκπαιδευτικό στις καθημερινές διδακτικές του ανάγκες αναλαμβάνοντας ο ίδιος οποιεσδήποτε πρωτοβουλίες κρίνει αναγκαίες για την καλύτερη απόδοση της διδασκαλίας. Μέσα στις πρωτοβουλίες αυτές μπορεί να περιλαμβάνονται οι διάφορες πρακτικές υποδείξεις διδασκαλίας από τον ίδιο, η οργάνωση μικροδιδασκαλιών, οι παρακολούθησεις βιντεοσκοπημένων διδασκαλιών, η συζήτηση τρόπων οργάνωσης και βελτίωσης της διδασκαλίας, η πρακτική εξάσκηση σε βασικές δεξιότητες της διδασκαλίας (καλλιέργεια του ενδιαφέροντος για τη μάθηση, υποβολή ερωτήσεων, ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, κλπ), η ανάθεση διδασκαλιών σε έμπειρους εκπαιδευτικούς και η παρακολούθησή τους από τους εκπαιδευτικούς των σχολείων.

Είναι ο συνεργάτης και ο σύμβουλος ο οποίος συμβουλεύει και καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς για τη βελτίωση της διδασκαλίας σε κάθε μάθημα. Την επιτυχία αυτού του στόχου μέσα στα πλαίσια του ρόλου του την επιδιώκει με την υπόδειξη για εφαρμογή νέων, αποτελεσματικών μεθόδων διδασκαλίας, τη χρήση σύγχρονων οπτικοακουστικών μέσων διδασκαλίας, τη σύνταξη και ανάλυση σχεδίου διδασκαλίας μιας ενότητας μαθήματος, την αντιμετώπιση μαθητών με μαθησιακές δυσκολίες και προβληματική συμπεριφορά, την ανάθεση εργασιών «κατ' οίκον», τη διόρθωση των γραπτών εργασιών, την αντικειμενική αξιολόγηση των μαθητών, την πορεία της διδακτέας ύλης και το συντονισμό της, την αξιοποίηση των οδηγιών του Π.Ι. και γενικά για τη διεξαγωγή της καθημερινής διδακτικής πράξης.

Είναι ο θεωρητικός της εκπαίδευσης που ασκεί ηγετικά καθήκοντα στο σχολείο και προσπαθεί να συνδέει τη σχολική ζωή και δραστηριότητα με τη φιλοσοφία της εκπαίδευσης (Τριλιανός 1986: 6).

Με τις γνώσεις και την πείρα του δίνει οδηγίες παιδαγωγικές και διδακτικές στο διδακτικό προσωπικό των σχολείων, είτε κατά τις επισκέψεις του στο σχολείο, είτε με τη διοργάνωση συγκεντρώσεων των εκπαιδευτικών της περιφέρειάς του. Επισκέπτεται τα σχολεία και κατευθύνει συμβουλεύοντας το έργο των εκπαιδευτικών στη διδακτική πράξη και παιδαγωγική αντιμετώπιση προβλημάτων. Πηγαίνει στο σχολείο για να προσφέρει πολλαπλή παιδαγωγική και επιστημονική βοήθεια με βάση την πειθώ που απορρέει από την επιστημονική και λογικά τεκμηριωμένη και επεξεργασμένη πρόταση και όχι από την επιβολή και το κύρος της εξουσίας.

Δεν πηγαίνει στο σχολείο να ελέγξει την εφαρμογή μεθόδων διδασκαλίας και συμπεριφορών των εκπαιδευτικών που πιθανόν να μην έχουν διδαχθεί ποτέ, αλλά να βοηθήσει και να υποδείξει μεθόδους και πρακτικές που χρειάζονται (Γιοκαρίνης 2000: 70). Στο ρόλο αυτό εντάσσεται επίσης η καθοδήγηση των εκπαιδευτικών με προσωπικές

συναντήσεις ή καθοδηγητικές εγκυκλίους για άμεσα και πρακτικά θέματα όπως: η καλή συνεργασία τους ως μελών του συλλόγου διδασκόντων, οι παιδαγωγικές συνεδριάσεις τους με συζήτηση διαφόρων θεμάτων, ο ορθός τρόπος επικοινωνίας τους με τους γονείς, τους μαθητές και τους άλλους φορείς της εκπαίδευσης και η καλλιέργεια σ' αυτούς πνεύματος συλλογικής ευθύνης για τη λειτουργία του σχολείου. Μέσα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του έχει επίσης ως καθήκον να ενισχύει πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, να συζητάει τα ιδιαίτερα προβλήματα των σχολείων και να παρέχει τις απαραίτητες οδηγίες και υποδείξεις για την επίλυσή τους. Ξεκινάει πάντα από το επίπεδο του διδακτικού προσωπικού που έχει στη διάθεσή του και από την κατάσταση του μαθητικού δυναμικού που βρίσκεται μέσα στην περιοχή της αρμοδιότητάς του. Με τις θεωρητικές και πρακτικές υποδείξεις του κινητοποιεί το πνευματικό τους δυναμικό με στόχο πάντοτε να ανεβάσει το επίπεδο της διδακτικής και σχολικής πράξης καθώς και το επίπεδο και τις τεχνικές διδασκαλίας και γενικότερα το πνευματικό επίπεδο δασκάλων και μαθητών.

Γενικότερα ο Σχολικός Σύμβουλος έχει υποχρέωση να φροντίζει συνέχεια για την επιστημονική και παιδαγωγική καθοδήγηση των εκπαιδευτικών και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες με στόχο την ποιοτική βελτίωση της διδασκαλίας και την εύρυθμη λειτουργία των σχολείων τα οποία του έχουν ανατεθεί.

Ο Σχολικός Σύμβουλος στο εκπαιδευτικό μας σύστημα είναι ο θεσμός εκείνος στον οποίο έχει ανατεθεί η ποιοτική αναβάθμιση της διδακτικής και παιδαγωγικής πράξης και έχει ένα ρόλο πολυδιάστατο. Στα πλαίσια του παραπάνω ρόλου του κυρίαρχη δράση είναι η επιστημονική και παιδαγωγική καθοδήγηση των εκπαιδευτικών.

Η καθοδήγηση από το Σχολικό Σύμβουλο, για να έχει αποτελέσματα, είναι αναγκαίο να έχει οργανωθεί με βάση κατευθυντήριες αρχές και αφού έχει γίνει πριν διαπίστωση της εκπαιδευτικής πραγματικότητας της περιοχής αρμοδιότητάς του.

Στη συνέχεια θα γίνει μια συνοπτική προσέγγιση του θεσμού του Σχολικού Συμβούλου ως προς τη δυνατότητα επιστημονικής και παιδαγωγικής καθοδήγησης των εκπαιδευτικών και θα καταβληθεί προσπάθεια να επισημανθούν οι ελλείψεις, οι αδυναμίες και τα εμπόδια που δημιουργούν σύγχυση για το ρόλο του.

Έννοια και σκοπός της καθοδήγησης. Με τον όρο καθοδήγηση εννοούνται όλες οι οδηγίες και κατευθύνσεις που απευθύνονται από το Σχολικό Σύμβουλο προς τους συνεργάτες του εκπαιδευτικούς και ο συντονισμός των ενεργειών τους σχετικά με τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες για την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν ορισθεί.

Ειδικότερα με τον όρο επιστημονική και παιδαγωγική καθοδήγηση εννοούνται οι ενέργειες του Σχολικού Συμβούλου, για αποτελεσματική κατεύθυνση των εκπαιδευτικών μέσα στα πλαίσια της Διοίκησης και Εποπτείας του προσωπικού (Μπάρκας, 1968: 409-415). Είναι μια λειτουργία που υπάγεται στον πολύπλευρο ρόλο του και αναφέρεται στη διαμόρφωση και αποστολή σαφών και αναγκαίων οδηγιών, συμβουλών και κατευθύνσεων προς τους εκπαιδευτικούς της περιφέρειας ευθύνης του με στόχο το συντονισμό των ενεργειών τους σε σχέση με τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις του έργου τους. Σκοπός της καθοδήγησης των εκπαιδευτικών είναι η υποκίνηση, η ενίσχυση και γενικότερα η υποβοήθησή τους για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης και την παράλληλη άντληση του μέγιστου βαθμού ικανοποίησης από την άσκηση του έργου τους (Brezinka, 1968: 319).

**Αποτελεσματικότητα της καθοδήγησης.** Για να είναι αποτελεσματική η καθοδήγηση από το Σχολικό Σύμβουλο, είναι απαραίτητο να οργανώνεται συστηματικά και να εφαρμόζεται με υπευθυνότητα, λαμβάνοντας υπόψη τα ειδικότερα χαρακτηριστικά και τις ειδικότερες ανάγκες των εκπαιδευτικών προς τους οποίους απευθύνεται (Φαναριώτης, 328).

Η αποτελεσματικότητα των οδηγιών, συμβουλών και κατευθύνσεων που απευθύνονται στους εκπαιδευτικούς εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως είναι: Η σαφήνεια και η πληρότητα των οδηγιών, η συμμόρφωση όλων σ' αυτές, η εφαρμογή τους μέσα στα προκαθορισμένα χρονικά όρια, ο συντονισμός προσώπων και ενεργειών στην εκτέλεσή τους, η υποκίνηση των εργαζομένων, με κάθε μορφής κίνητρα (υλικά και ηθικά) για την εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής απόδοσής τους και η ελαστικότητα του συστήματος οδηγιών, ώστε να επιδέχεται διορθώσεις, συμπληρώσεις και βελτιώσεις που τυχόν θα χρειαστούν κατά την εφαρμογή του (Δήμου, 2003: 46).

**Περιεχόμενο της καθοδήγησης προσωπικού.** Επειδή κατά τις δραστηριότητες οι οποίες αναπτύσσονται στα πλαίσια λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού, αλλά και στην περίπτωση των άλλων οργανισμών, παρατηρούνται κάποιες δυσλειτουργίες και αρρυθμίες, παρουσιάζεται η ανάγκη για την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος διεύθυνσης, εποπτείας, καθοδήγησης και συντονισμού.

Όσο αποτελεσματικά και αν εκτελεστούν οι λειτουργίες τις οποίες αναλαμβάνουν τα διευθυντικά ή τα καθοδηγητικά στελέχη της εκπαίδευσης, π.χ. ο σχεδιασμός και προγραμματισμός και η οργάνωση, δε θα μπορέσουν να συμβάλλουν αποτελεσματικά και αποδοτικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του εκπαιδευτικού οργανισμού αν δε συμπληρώνονται με τη λειτουργία της καθοδήγησης των ατόμων, την καλή

επικοινωνία και με μια ηγετική ικανότητα. Γι' αυτό χρειάζεται να ενεργοποιηθεί από τα καθοδηγητικά στελέχη η υποκίνηση (Χατζηπαντελή, 1998: 61-63) των συνεργατών, η κατεύθυνση της ανθρώπινης προσπάθειας, ιδιαίτερα των ατόμων εκείνων τα οποία αντιμετωπίζουν ορισμένες αβεβαιότητες, τόσο ως προς το περιεχόμενο της αποστολής τους, όσο και ως προς τη θέση την οποία κατέχουν μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Η αναγκαιότητα της κατεύθυνσης και του συντονισμού των ατόμων επιβάλλεται, διότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους στους ρυθμούς προσαρμογής, στις απαιτήσεις και τις λειτουργικές ανάγκες του εκπαιδευτικού οργανισμού. Λόγω αυτών των διαφορών ως προς το βαθμό προσαρμογής των ατόμων προκαλούνται ένα πλήθος προβλήματα, τα οποία ο διευθυντής, ο προϊστάμενος, ο καθοδηγητής γενικά πρέπει να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει έγκαιρα. Σχετικά με τους παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην ανάπτυξη του πλήθους αυτών των προβλημάτων, αυτοί οφείλονται τόσο στο προσωπικό, όσο και στον οργανισμό. Οι παράγοντες οι οποίοι οφείλονται στο προσωπικό, έχουν σχέση με τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, με την επαγγελματική τους κατάρτιση, με το επίπεδο της υγείας, το πνευματικό υπόβαθρο των ατόμων, τη φυλετική τους καταγωγή ή το θρήσκευμα. Σχετίζονται επίσης με τη φυσιογνωμία, την εκπαίδευση και τα ειδικότερα προσόντα που αναφέρονται στην εργασία, όπως οι δεξιότητες, η ακρίβεια, η ετοιμότητα, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η ολοκληρωμένη σκέψη, η κρίση, η προθυμία, το πνεύμα συνεργασίας, η ερευνητικότητα και ένα πλήθος άλλων παραγόντων.

Τα προβλήματα τα οποία οφείλονται στον οργανισμό έχουν την αιτία τους, στην έλλειψη επαρκούς συστήματος εποπτείας και συντονισμού, στην έλλειψη κανόνων συσχέτισης και συμπεριφοράς των ατόμων, τόσο όσον αφορά στην ίδια την εργασία, όσο και στον οργανισμό γενικότερα και φυσικά στην έλλειψη ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης του προσωπικού, σε σχέση με τα καθήκοντά του και τις γενικές και ειδικές απαιτήσεις της εργασίας. Επειδή παρουσιάζονται τα προβλήματα αυτά δημιουργείται μια κατάσταση κατά την οποία παρατηρείται ανομοιόμορφη ανταπόκριση των ατόμων στις απαιτήσεις του οργανισμού, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι μέσα στα πλαίσια και τις συνθήκες που περιγράφηκαν πιο πάνω, κάθε άνθρωπος μπορεί να ενεργεί και να συμπεριφέρεται, τόσο έναντι της εργασίας, όσο και έναντι της Διοίκησης με το δικό του τρόπο.

Για να ξεπεραστούν τα προβλήματα τα οποία εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού, χρειάζεται η συμβολή του σύγχρονου management (Bell, 1989: 16) με την υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού συστήματος καθο-

δήγησης του προσωπικού.

**Μοντέλα καθοδήγησης των εκπαιδευτικών.** Για τη διεύθυνση και καθοδήγηση του προσωπικού στο χώρο της εκπαίδευσης όπως διαπιστώνεται από την ιστορία της Διοίκησης και Εποπτείας της, έχουν διαμορφωθεί δύο προσεγγίσεις οι οποίες προήλθαν από τη Διοικητική Επιστήμη. Για τις προσεγγίσεις αυτές έχουν επικρατήσει οι όροι επιστημονική καθοδήγηση και ανθρωπιστική καθοδήγηση, οι οποίοι είναι αντίστοιχοι με τις σχολές Διοίκησης οι οποίες καθιερώθηκαν από τις αρχές του 20ου αιώνα μέχρι σήμερα.

**Το κλασικό ή μοντέλο της επιστημονικής Διοίκησης.** Η επιστημονική Διοίκηση διαμορφώθηκε από τις θεωρητικές απόψεις και αντιλήψεις που διατύπωσαν ο Αμερικανός Fr. Taylor (1856-1915) και ο Γάλλος Henri Fayol (1841-1924) και οι οπαδοί τους.

Η προσέγγιση αυτή, που ονομάστηκε το κλασικό ή το μοντέλο της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης, παραβλέπει τελείως τον ανθρώπινο παράγοντα και δίνει έμφαση στην ιεραρχία, στην οργάνωση του χώρου εργασίας, την οργανωτική δομή, την κατανομή εξουσίας και ευθύνης, την αξιολόγηση του εργαζόμενου και τέλος στο παραγόμενο αποτέλεσμα. Βασική αρχή και κατεύθυνση της κλασικής θεωρίας ή του επιστημονικού management είναι ότι δίνεται έμφαση στην επίτευξη του στόχου και του αποτελέσματος και δε λαμβάνονται υπόψη οι επιθυμίες των εργαζομένων (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 47). Με βάση τη θεωρία αυτή το ενδιαφέρον της διοίκησης είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας, η έμφαση στο παραγόμενο αποτέλεσμα (Πετρίδου, 2001: 115) με παράλληλη ανάπτυξη, βελτίωση του προσωπικού, ώστε να είναι σε θέση να εκτελεί την εργασία του με το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό αποδοτικότητας, δηλαδή όσο το επιτρέπουν οι φυσικές του δυνάμεις (Φαναριώτης, : 34-35).

Παρά το ότι το μοντέλο αυτό διοίκησης αγνοεί τον ανθρώπινο παράγοντα και παρά τη σφοδρή κριτική που δέχτηκε από πολλές πλευρές, οι αρχές του εξακολουθούν να διέπουν ακόμη και σήμερα την οργάνωση των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών (Κωτσίκης, 2003: 39-40). Οι αρχές και το πνεύμα της επιστημονικής διοίκησης μεταφέρθηκαν στο χώρο της εκπαίδευσης και συγκεκριμένα στο θεσμό του Επιθεωρητή ο οποίος ανέλαβε τη Διοίκηση και Εποπτεία των σχολείων από τον προηγούμενο αιώνα μέχρι το 1982. Ο Επιθεωρητής ενεργώντας με βάση αυτές τις αντιλήψεις, έριχνε το βάρος στο παραγόμενο αποτέλεσμα, μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού (Τριλιανός, 1986: 4). Η επίδραση που άσκησε στο εκπαιδευτικό σύστημα η επιστημονική προσέγγιση στη διοίκηση, είναι εμφανής στο οργανωτικό, διοικητικό ε-



πίπεδο, όπου βλέπουμε να γίνεται ευρεία χρήση της ιδέας του οργανογράμματος, του πεδίου ελέγχου, της αρχής της εξαίρεσης κ.α. Επίσης στο πρακτικό επίπεδο εφαρμόζονται στρατηγικές που έχουν την προέλευσή τους από το μοντέλο της επιστημονικής προσέγγισης στη διοίκηση, όπως ή έμφαση στη μέτρηση του αποτελέσματος, στη διαπίστωση της παραγωγικότητας στην εκπαίδευση, που γίνεται με την αξιολόγηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων (Θεοφιλίδης, 1994: 125-126).

**Το νεοκλασικό ή μοντέλο της ανθρωπιστικής Διοίκησης.** Η άλλη μορφή διοίκησης και αντίστοιχα η σχολή καθοδήγησης είναι η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων ή της ανθρωπιστικής-δημοκρατικής ή συνεργατικής καθοδήγησης ή νεοκλασική θεωρία διοίκησης, με κύριους εκπροσώπους τον Elton Mayo (1880-1949), Frederick Hertzberg, Douglas Mc Gregor, K. Lewin, Abraam Maslow, Chris Argyris κ.α.

Η κίνηση αυτή στη Διοικητική Επιστήμη αποτελεί κατά κάποιον τρόπο αντίδραση στο κλασικό μοντέλο, στην επιστημονική διοίκηση, αφού στηρίζεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στις ανθρώπινες αντιδράσεις και σχέσεις μέσα στις οργανώσεις. Η θεωρητική αυτή προσέγγιση έστρεψε την προσοχή της στον ανθρώπινο παράγοντα και έδωσε έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, υποστηρίζοντας ότι η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας (Χατζηπαντελή, 1998: 18-19).

Κύριο χαρακτηριστικό της είναι ότι η οργάνωση και διοίκηση έχει ως στόχους της την αποτελεσματική διεύθυνση της οργάνωσης, την αυτοτέλεια, την ύπαρξη υψηλού βαθμού εξουσιοδότησης και την τάση για αποκέντρωση.

Οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται με τη συνεργασία όλων των συντελεστών της οργάνωσης στη βάση των επιδιώξεων και των προοπτικών που καθορίζονται, ύστερα, από συζητήσεις, σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας (Κωτσίκης, 2003: 37). Η κίνηση των ανθρώπινων σχέσεων αντίθετα με την κλασική σχολή, θεωρεί ότι το κλειδί για τη βελτίωση της παραγωγικότητας είναι το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, ώστε να αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους και περισσότερο πρόθυμοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Πετρίδου, 2001: 156). Στη σχολή της ανθρώπινης διοίκησης δίνεται έμφαση στην ψυχολογική ατμόσφαιρα, στο κλίμα μέσα στους χώρους εργασίας, στη σημασία των αμοιβαίων επιδράσεων των εργαζομένων, στον ισχυρό ανθρωπιστικό προσανατολισμό στο έργο της Διοίκησης (Σαϊτής, 2005: 48).

Οι εργαζόμενοι εργάζονται καλύτερα και αποδίδουν περισσότερο όταν αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται σαν ανθρώπινα πλάσματα, ότι δείχνουν κατανόηση για

τις ανάγκες και τα προβλήματά τους (Κανελλόπουλος, 1991: 27).

Η ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008: 61) και γενικότερα το σύστημα διοίκησης στη χώρα μας, είχε σχεδόν αγνοήσει μέχρι πριν λίγα χρόνια το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων. Τα διευθυντικά στελέχη έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στις αρχές της κλασικής θεωρίας, της επιστημονικής διοίκησης, σε αρχές όπως, συγκεντρωτικό σύστημα εξουσίας, ιεραρχία στην εξουσία, επίσημη οργάνωση κλπ. Σήμερα όμως ύστερα από τις κοινωνικές αλλαγές που σημειώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες και τις πιέσεις των διαφόρων συνδικαλιστικών οργανώσεων, τα διευθυντικά στελέχη υιοθετούν μερικές από τις αρχές του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων (Ζαβλανός, 1991: 25).

Στον τομέα της επιστημονικής και παιδαγωγικής καθοδήγησης υπήρξε επιρροή από την κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων και υιοθετήθηκε η δημοκρατική-συνεργατική καθοδήγηση της εκπαίδευσης με τις αρχές των δημοκρατικών διαδικασιών, του σεβασμού της προσωπικότητας και της ιδιαιτερότητάς της, της δυναμικής των ομάδων, των στενών διαπροσωπικών σχέσεων, της ελεύθερης έκφρασης, της συλλογικής υπευθυνότητας, της συμμετοχικότητας στο σχεδιασμό της σχολικής εργασίας, της αλληλεγγύης και της αποφυγής κάθε είδους απειλής και ανασφάλειας (Mosher & Purpel, 1972: 16-17). Η φύση της επιστημονικής και παιδαγωγικής καθοδήγησης. Οι Σχολικοί Σύμβουλοι οφείλουν να ασκήσουν το καθοδηγητικό τους έργο με έναν ενιαίο τρόπο γιατί διαφορετικά ο καθένας μπορεί να προβαίνει σε αυτοσχεδιασμούς οι οποίοι δεν εγγυώνται την επιτυχή υλοποίηση των στόχων του θεσμού.

Ο τρόπος με τον οποίο ο Σχολικός Σύμβουλος οφείλει να μεθοδεύει την υλοποίηση των στόχων της καθοδήγησης παρέχεται με τη μορφή πλαισίου στον ιδρυτικό νόμο (Ν. 1304/1982, Φ.Ε.Κ./144/7-12-82, τ. Α'), καθώς και με τις επιμέρους νομοθετικές ρυθμίσεις. Μέσα στο καθοδηγητικό έργο του εντάσσεται και η ακρόαση των απόψεων, των εκπαιδευτικών μέσα από μια αμφίδρομη επικοινωνία. Ακούει τους εκπαιδευτικούς, συζητεί τα προβλήματά τους, υποδεικνύει άλλες πηγές που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην επίλυσή τους και προσφέρει σ' αυτούς που έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη, κατά περίπτωση, προτάσεις και υλικό για τη βελτίωση και αναβάθμιση της διδακτικής πράξης.

Ο ρόλος του Σχολικού Συμβούλου είναι να υποστηρίζει, να βοηθά και να μοιράζεται τους προβληματισμούς της διδακτικής πράξης με τους εκπαιδευτικούς που καθοδηγεί. Είναι ο οδηγός και ο συμπαραστάτης στο έργο του δασκάλου επιφορτισμένος αποκλειστικά με τις αρμοδιότητες που προάγουν και καθοδηγούν την εκπαιδευτική πράξη.

Ο Σχολικός Σύμβουλος κατευθύνει τους συνεργάτες του, γίνεται ο βοηθός και συμπαραστάτης τους στο εκπαιδευτικό τους έργο, ενθαρρύνει και κατευθύνει την καθημερινή τους προσπάθεια, τους παρωθεί στο να αυξάνουν σταθερά το θεωρητικό τους εξοπλισμό και να βελτιώνουν από ημέρα σε ημέρα την πρακτική της διδασκαλίας και της παιδαγωγικής τους συμπεριφοράς. Το κύριο έργο του είναι το επιστημονικό, το καθοδηγητικό και προκειμένου να ασκήσει το ρόλο του σ' αυτόν τον τομέα πρέπει να γνωρίσει το χώρο του.

Είναι απαραίτητο να μελετήσει τα ιστορικά, κοινωνικά, ηθικά, πνευματικά και υλικά δεδομένα της περιφέρειας αρμοδιότητάς του και να συντάξει το πρόγραμμα ενεργειών του (Καστραντάς, 1997: 87).

Ο προγραμματισμός της επιστημονικής του δράσης θα περιλαμβάνει τα θέματα που θα απασχολήσουν τα παιδαγωγικά συνέδρια που θα οργανώσει, ποια σημεία, στοιχεία, ζητήματα, θέματα, προβλήματα θα συζητήσει κατά την επίσκεψή του στα σχολεία και τις τάξεις.

Ποια θα είναι κατά προτεραιότητα τα αντικείμενα των εγκυκλίων τις οποίες θα αποστείλει προς τους εκπαιδευτικούς της περιοχής ευθύνης του. Η επιστημονική και παιδαγωγική καθοδήγηση είναι παροχή οδηγιών και κατευθύνσεων και με την ενέργεια αυτή βοηθάει τον εκπαιδευτικό στη θεωρητική του κατάρτιση και στην επαγγελματική και κοινωνική του ανύψωση. Στέκεται δίπλα του κατά την επικοινωνία, τη συζήτηση και τη συνεργασία ως σύμβουλος και συμπαραστάτης για να μη αισθάνεται ο δάσκαλος ότι καταπιέζεται.

Για τη λήψη των αποφάσεων (Πασιαρδής, 2004: 177-179) ή την κατάληξη σε συμπεράσματα στις συσκέψεις εκπαιδευτικών, ο Σχολικός Σύμβουλος καταβάλλει προσπάθειες για να πεισθούν οι συνομιλητές του από την ανάπτυξη των επιχειρημάτων, χωρίς την επιβολή απόψεων «από θέση ισχύος» και χωρίς τη δημιουργία αντεγκλήσεων και εντάσεων. Γιατί είναι φυσικό όταν συνδιαλέγονται διαφορετικά άτομα να διατυπώνονται διαφορετικές απόψεις. Για το λόγο αυτό, στο παρόν θέμα, οι Σχολικοί Σύμβουλοι οφείλουν στα πλαίσια του διαλόγου, της συζήτησης και της καθοδήγησης να λειτουργούν σαν ισότιμα μέλη της ομάδας, ως πρώτοι μεταξύ ίσων, ανεχόμενοι τις διαφορετικές απόψεις που διατυπώνονται και να επιδιώξουν μέσα από την ανταλλαγή απόψεων να φτάσουν στη σύνθεση (Μάνος, 1992: 385-386).

**Ενέργειες του Σχολικού Συμβούλου κατά τις επισκέψεις στα σχολεία.** Όταν επισκέπτεται τα σχολεία, σε συγκεντρώσεις του συλλόγου διδασκόντων ή ατομικά με τον καθένα εκπαιδευτικό κατευθύνει συμβουλευόντας το έργο τους στη διδακτική πρά-

ξη, στην παιδαγωγική αντιμετώπιση προβλημάτων συμπεριφοράς και μάθησης των μαθητών, στην παιδαγωγική λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων, στη συνεργασία με τους γονείς κλπ. Στόχος του είναι να προσφέρει πολλαπλή παιδαγωγική και επιστημονική βοήθεια με βάση την πειθώ που απορρέει από την επιστημονική και λογικά τεκμηριωμένη και επεξεργασμένη πρόταση και όχι από την επιβολή και το κύρος της εξουσίας.

Δεν πηγαίνει στο σχολείο ως ελεγκτής, για να ελέγξει την εφαρμογή των μεθόδων διδασκαλίας και συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών που πιθανόν να μην έχουν διδαχθεί ποτέ (Σαΐτης 2005: 271-272).

«Στον τομέα αυτό ο Σχολικός Σύμβουλος χρειάζεται να παρουσιάσει ένα άλλο ύψος εργασιακής και γενικότερα διαπροσωπικής σχέσης με τους εκπαιδευτικούς. Για την εκπλήρωση του ρόλου πρέπει να λειτουργήσει ως συνεργάτης, βοηθός, συμπαραστάτης και εμπνευστής. Η συνεργασία που θα αναπτύξει με το εκπαιδευτικό προσωπικό να έχει προσωπικό χαρακτήρα και συλλογικό αν χρειάζεται ανάλογα με το σκοπό της επίσκεψης, πάντα όμως μέσα σε κλίμα ανθρωπιάς και οικειότητας» (Ραγκούσης, 1992: 131). Πηγαίνει στο σχολείο να βοηθήσει και να υποδείξει μεθόδους και πρακτικές που χρειάζονται. Κατευθύνει και εμπνέει την ιδεολογία του σχολείου και της εκπαίδευσης έτσι όπως αυτή διαγράφεται από το πλαίσιο της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Ως ηγετικό στέλεχος της εκπαίδευσης προσπαθεί να προσαρμόζει τη σχολική ζωή και δραστηριότητα στη φιλοσοφία της εκπαίδευσης. Η παροχή επιστημονικής και παιδαγωγικής καθοδήγησης προς τους εκπαιδευτικούς που βρίσκονται μέσα στην περιοχή της αρμοδιότητάς του ξεκινάει πάντα από το επίπεδο των αναγκών τους (Μπουραντάς, 1992: 155-158) και από την κατάσταση του μαθητικού δυναμικού των σχολείων.

Γι' αυτό στην αρχή ανάληψης της υπηρεσίας του σε μια περιφέρεια ή στην αρχή του νέου σχολικού έτους είναι αναγκαίο να κάνει διαπίστωση των επιμορφωτικών τους αναγκών και να συζητήσει μαζί τους για τις τυχόν παιδαγωγικές και διδακτικές αδυναμίες και ελλείψεις τους (Γέρου, 2004: 18-19).

Έχοντας ως εφόδιο τις θεωρητικές και πρακτικές υποδείξεις του με τη διδακτική προσέγγιση των ειδικότερων μαθημάτων κινητοποιεί το πνευματικό τους δυναμικό με στόχο πάντοτε να ανεβαίνει το επίπεδο της διδακτικής και σχολικής πράξης και γενικότερα το πνευματικό επίπεδο δασκάλων και μαθητών.

Ο Σχολικός Σύμβουλος επειδή είναι ειδικός επιστήμονας στο αντικείμενο της εργασίας του αλλά και παιδαγωγός παρέχει στο διδακτικό προσωπικό κάθε αναγκαία βοήθεια στην εργασία του. Χρησιμοποιώντας το χώρο των σχολικών μονάδων διοργα-

νώνει συχνές συναντήσεις εκπαιδευτικών είτε του ίδιου σχολείου, είτε άλλων σχολείων, δίνει την ευκαιρία σε όλους να ανταλλάξουν απόψεις και εμπειρίες, να συζητήσουν σε βάθος διάφορα προβλήματα που παρουσιάστηκαν και να αναζητήσουν μέσα από συνεργατικές διαδικασίες λύσεις σ' αυτά (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997: 69-70).

Η καθοδήγησή του εστιάζεται σε θέματα επιστημονικά, παιδαγωγικά και μεθοδολογικά σε σχέση πάντα με τη διδακτική πράξη με στόχο τη διεύρυνση του προβληματισμού των εκπαιδευτικών της περιφέρειάς του. Με τον προγραμματισμό και την πραγματοποίηση δειγματικών διδασκαλιών και σεμιναρίων σε θέματα διδακτικής μεθοδολογίας καταβάλλει προσπάθειες για την παρουσίαση νέων μεθόδων διδασκαλίας είτε από τον ίδιο είτε από εκπαιδευτικούς οι οποίοι επιθυμούν να παρουσιάσουν τον τρόπο της εργασίας τους με στόχο την ενιαία κατεύθυνση και συντονισμό της διδακτικής πράξης σε επίπεδο σχολικής μονάδας και περιφέρειας.

Επειδή ο ρόλος του είναι να κατευθύνει, να συντονίζει, να ενημερώσει και όχι να επιβάλλει σε όλους από πριν καθορισμένες τεχνικές ή θέσεις έρχεται στο σχολείο να συνεργαστεί, να συζητήσει με τους εκπαιδευτικούς τα προβλήματα και τις δυσκολίες τους που συναντούν στο παιδαγωγικό και διδακτικό έργο που επιτελούν

Η επιτυχία του ρόλου του στο ζήτημα αυτό βρίσκεται στο αν θα κατορθώσει να κινητοποιήσει τους εκπαιδευτικούς προς την κατεύθυνση που τους υποδεικνύει, αν θα μπορέσει να υλοποιήσει με επάρκεια και πληρότητα το ρόλο του εμπνευστή και υποκινητή. Η καθοδήγησή του έχει παρωθητικό χαρακτήρα και όχι πειστικό, καταναγκαστικό.

Τους βοηθάει να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και δραστηριότητες (Γιοκαρίνης, 2000: 31-32) και να συνειδητοποιήσουν κάθε φορά σ' όλη της την έκταση τα προβλήματα που εμφανίζονται μπροστά τους και τις δυνατότητές τους.

Μέσα σ' ένα τέτοιο πλαίσιο η παροχή επιστημονικής και παιδαγωγικής καθοδήγησης δεν έχει καθόλου καταναγκαστικό χαρακτήρα, αλλά στηρίζεται στην καλή διάθεση και των δύο πλευρών, αφού θέλουν και συνεργάζονται, θέλουν και επικοινωνούν

Οι προσπάθειές του στην περιφέρεια αρμοδιότητας και ευθύνης που του έχει ανατεθεί κατευθύνονται στο συντονισμό όλου του εκπαιδευτικού προσωπικού, αλλά και όλων των δραστηριοτήτων της σχολικής ζωής. Φροντίζει ώστε σε όλα τα σχολεία οι μαθητές να διδάσκονται με τις καλύτερες δυνατές προϋποθέσεις και να μη παρατηρούνται μεγάλες διαφορές ως προς τη διδασκόμενη ύλη.

Όπου διαπιστώνονται αδυναμίες και ελλείψεις στη διδακτική και παιδαγωγική παρέμβαση των εκπαιδευτικών αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την ενημέρωση και επι-

μόρφωσή τους ώστε να εξαλειφθούν (Μωραΐτου-Βάσσου, 1960: 79-81).

Ο εκπαιδευτικός έχει ανάγκη την παρουσία ενός συμβούλου και καθοδηγητή στο έργο του που να τον ακούει με προσοχή και να τον κατανοεί όταν εκθέτει τα προβλήματα και τις δυσκολίες των συνθηκών του έργου του. Οραματίστηκε και επιθυμεί το Σχολικό Σύμβουλο καθοδηγητή στην παιδαγωγική εργασία του σχολείου, με την έννοια ότι θα του υποδεικνύει τα αδύνατα σημεία της εργασίας του, θα ενθαρρύνει τις προσπάθειές του και θα τον συμβουλεύει για την ποιοτική αναβάθμιση του έργου του (Courtois, : 137-139). Θέλει να τον νιώθει σαν ένα μεγάλο φίλο και προστάτη, σαν ένα καθοδηγητή του έργου του και εμπνευστή στις δυσκολίες του.

Ο Σχολικός Σύμβουλος έχει το σημαντικό έργο να καθοδηγήσει και να εμπνεύσει το διδακτικό προσωπικό που θα υλοποιήσει τους στόχους της εκπαιδευτικής πράξης, συμβουλευοντας και επικυρώνοντας.

«Αυτό σημαίνει ότι παρατηρεί την προσωπική δουλειά του κάθε εκπαιδευτικού και έχει την ικανότητα να προσδιορίζει τα σημεία που χρειάζονται αλλαγή ή συμπλήρωση, αποδεικνύοντας πάντα την ορθότητα των παρατηρήσεων και συμβουλών του. Για να πείσει τον εκπαιδευτικό και να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης θα χρειαστεί αν μπει στην τάξη, να πάρει τη θέση του εκπαιδευτικού και να βοηθήσει κάποιον μαθητή που αντιμετωπίζει δυσκολίες ή προβλήματα. Ο Σχολικός Σύμβουλος για να μπορεί να καθοδηγήσει τη συλλογική εργασία πρέπει να κατέχει την τεχνική της συλλογικής επιμόρφωσης των ενηλίκων» (Vantvelde, 1999: 31).

Η επιστημονική και παιδαγωγική καθοδήγηση των εκπαιδευτικών από το Σχολικό Σύμβουλο, που αποτελεί και το κύριο έργο του πρέπει να παρέχεται μέσα από τη διοργάνωση συγκεντρώσεων των εκπαιδευτικών της περιφέρειας αρμοδιότητάς του, στις οποίες τους δίνουν παιδαγωγικές και διδακτικές οδηγίες και κατευθύνσεις, μέσα από προσωπική επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς χωριστά ή με έγγραφες κατευθυντήριες εγκυκλίους.

Ο Σχολικός Σύμβουλος είναι ένας θεσμός που στόχο έχει να καθοδηγήσει, να βοηθήσει, να δώσει επιστημονικές και παιδαγωγικές συμβουλές στους εκπαιδευτικούς.

«Ο Σχολικός Σύμβουλος ως ειδικός της παιδαγωγικής εργασίας και με κυριότερο ρόλο να βελτιώσει αυτή την εργασία, συνδυάζει τη θεωρία με την πράξη. Με βάση τη θεωρητική του κατάρτιση, σχεδιάζει και προτείνει πειστικά και με βάση την εμπειρία του παρακολουθεί την εφαρμογή των προτάσεών του στην αίθουσα διδασκαλίας, επισημαίνει προβλήματα ή ατέλειες, που τροφοδοτούν εκ νέου το σχεδιασμό για νέες παρεμβάσεις» (Ραγκούσης, 1992: 133).

Για τη συζήτηση μετά από παρακολούθηση διδασκαλιών στην τάξη. Μετά την παρακολούθηση κάποιας διδασκαλίας που πραγματοποίησε ο δάσκαλος στην τάξη του, γίνεται συζήτηση αρχικά για τα θετικά, τα σημεία επιτυχίας του δασκάλου και στη συνέχεια τα αδύνατα, οι ελλείψεις, παραλείψεις, αδυναμίες ή η υπόδειξη διαφορετικών τρόπων και μεθόδων.

Αρχικά εκθέτει ο δάσκαλος τις απόψεις του για τον τρόπο με τον οποίο εργάστηκε, αναλύει το σχέδιο της διδασκαλίας του, διασαφηνίζει τη διαδικασία και εκφράζει την άποψη για το αποτέλεσμα και τις τυχόν αδυναμίες κατά τη γνώμη του.

Στη συνέχεια ο Σχολικός Σύμβουλος σε συναδελφικό πνεύμα, αναλύει, επισημαίνει, και επαινεί κάθε καλό σημάδι της διδασκαλίας.

Επισημαίνει επίσης αδυναμίες και ελλείψεις και κάνει συγκεκριμένες υποδείξεις για τη βελτίωση της διδακτικής πράξης. Μιλώντας διακατέχεται από φιλική διάθεση, είναι ήρεμος, δείχνει υπομονή και η στάση του σε όλη τη συζήτηση είναι επιστημονική, αντικειμενική, απρόσωπη. Τέλος τον έπαινο που θα εκφράσει τον δικαιολογεί με το να τονίζει τα σημεία της επιτυχίας (Τακάς, 1967: 26-27).

Έτσι διευκολύνεται να διατυπώσει και τη δυσμενή κρίση του για την αποτυχία της διδασκαλίας σε μερικά σημεία. Όταν επισημαίνει σφάλματα ή παραλείψεις, υποδεικνύει αμέσως και την αποφυγή τους στο μέλλον. Δεν απαριθμεί τα «σφάλματα σωρηδόν» σαν να βομβαρδίζει το δάσκαλο. Γενικεύει από τις ειδικές περιπτώσεις. Τεκμηριώνει τις γνώμες του. Δεν παρουσιάζεται αυθαίρετος. Δίνει βοήθεια στον εκπαιδευτικό, του εμπνέει εμπιστοσύνη, τον κάνει να πιστεύει ότι μπορεί πάντοτε να περιμένει την πρόθυμη βοήθειά του.

Από όσα εκτάθηκαν στη σύντομη αυτή παρουσίαση, διαπιστώνεται ότι το ζήτημα της καθοδήγησης των εκπαιδευτικών για την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης εξαρτάται εκτός από τις δυνατότητες των ηγετικών στελεχών που θα την υλοποιήσουν και από τα μοντέλα τα οποία θα εφαρμοστούν

Η καθοδήγηση των εκπαιδευτικών από τον 19ο αιώνα μέχρι το 1982 ανήκε στην αρμοδιότητα των Επιθεωρητών και ασκήθηκε μέσα από το μοντέλο της διοικητικής καθοδήγησης, το οποίο δίνει έμφαση στο παραγόμενο αποτέλεσμα. Η διαπίστωση του αποτελέσματος γίνεται με τον έλεγχο και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι συνθήκες, το ανθρώπινο δυναμικό και οι δυνατότητες υλοποίησής του.

Αντίθετα με την καθιέρωση του θεσμού του Σχολικού Συμβούλου υπήρξε στροφή στην καθοδήγηση των εκπαιδευτικών. Από τον αυταρχικό έλεγχο για μεγιστοποίηση

της απόδοσης του εκπαιδευτικού στο έργο του, οδηγηθήκαμε στη συνεργασία, την ενίσχυση και την υποβοήθηση, ώστε μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο η παροχή καθοδήγησης να μην έχει καταναγκαστικό χαρακτήρα.

Τα μοντέλα καθοδήγησης και οι κατευθυντήριες αρχές, που χρησιμοποιούνται από τα ηγετικά στελέχη της εκπαίδευσης, για την ανάπτυξη αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης, υποκίνησης και δράσης των εκπαιδευτικών, δείχνουν ότι σε θεωρητικό επίπεδο αποτελούν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο.



**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα  
Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων**

**Τέλος Ενότητας**

# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



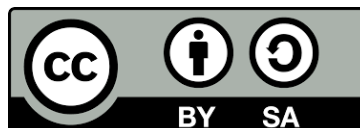
## Σημειώματα

### Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Διδάσκων: Επικ. Καθηγητής Μπάκας Θωμάς.  
«Οργάνωση και λειτουργία του νηπιαγωγείου. Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΝΗΠΙΑΓΩΓΕΙΟΥ». Έκδοση: 1.0. Ιωάννινα 2014. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:  
<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1152>.

### Σημείωμα Αδειοδότησης

- Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Παρόμοια Διανομή, Διεθνής Έκδοση 4.0 [1] ή μεταγενέστερη.



[1] <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.