



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ,  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ : «ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΜΟΥΣΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ  
( ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ )»**

**Ελένη Θ. Σπυροπούλου**

Αριθμός Μητρώου

**Π.Μ.Σ 07020**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ**

Dr. ΜΑΡΙΑ ΓΡΑΒΑΝΗ

**ΤΡΙΠΟΛΗ**

**ΙΟΥΝΙΟΣ 2009**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ,  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ : «ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΜΟΥΣΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ  
( ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ )»**

**Ελένη Θ. Σπυροπούλου**

Αριθμός Μητρώου

**Π.Μ.Σ 07020**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ**

Dr. ΜΑΡΙΑ ΓΡΑΒΑΝΗ

**ΤΡΙΠΟΛΗ**

**ΙΟΥΝΙΟΣ 2009**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό, παραδίδοντας στην κρίση της εξεταστικής επιτροπής την παρούσα Διπλωματική Εργασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους εκείνους που συνέβαλαν, με τον τρόπο τους, στην υλοποίησή της.

Πρώτα απ' όλα θέλω να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου κ. Μαρία Γραβάνη για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση κατά τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας, καθώς και την κ. Βασιλική Σκίντζη για τον εποικοδομητικό σχολιασμό της στην παρουσίαση του ερωτηματολογίου και των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης.

Πολλές και θερμές ευχαριστίες οφείλω επίσης στην κυρία Ευπραξία Πάνου για την πλήρη υποστήριξη στη διεξαγωγή αυτής της μελέτης.

Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθώ στους Διευθυντές και Υποδιευθυντές των Μουσικών Σχολείων όλης της χώρας χωρίς την συνδρομή των οποίων θα ήταν αδύνατη η υλοποίηση της παρούσας έρευνας.

Τέλος, ευχαριστώ τον σύζυγό μου, και την οικογένειά μου για την αμέριστη και ουσιαστική συμπαράστασή τους κατά τη διάρκεια όχι μόνο της εκπόνησης της Διπλωματικής εργασίας αλλά ολόκληρου του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών.

Ελένη Θ. Σπυροπούλου

Τρίπολη, Ιούνιος 2009

*Αφιερώνεται στους γονείς μου  
Ως μερική πραγματοποίηση ενός μεγάλου ονείρου.....*



## *The Leadership Affirmation*

*L Lead as I would like to be led*

*E Exemplify a passion for Excellence*

*A Accountability, Commitment, and Integrity*

*D Dare to be All I Can be'*

---

<sup>1</sup> <http://www.tarponspringsband.com/leadership.htm>, επίσκεψη στις 30-4-2009

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πίνακας Περιεχομένων.....	Σελ. v
Κατάλογος Πινάκων.....	viii
Πίνακας Συντομογραφιών.....	x
Χάρτης Ελλάδας με έδρες Μουσικών Σχολείων.....	xi
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	xiv

### 1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ :

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1 Εισαγωγή περί ηγεσίας .....	Σελ. 1
1.2 Ο ορισμός της ηγεσίας.....	2
1.3 Ηγεσία και Διοίκηση.....	5

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

#### ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Θεωρίες για τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη..	8
2.2 Θεωρίες για τη συμπεριφορά του ηγέτη.....	10
2.2.1 Η Θεωρία X-Y του Douglas McGregor.....	11
2.2.2 Η Θεωρία της Διοικητικής Σχάρας των Robert Blake και Jane Mouton.....	13
2.3 Οι περιστασιακές θεωρίες για την ηγεσία.....	16
2.3.1 Η ηγεσία κατά περίπτωση - θεωρία του κύκλου ζωής των Hershey και Blanchard.....	16
2.4 Οι Ενδεχομενικές Θεωρίες.....	20
2.4.1 Η ενδεχομενική θεωρία του Fred Fiedler.....	21
2.4.2 Τα στυλ ηγεσίας του Rensis Likert.....	22
2.5 Το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς.....	24
2.6 Η Συναλλακτική και η Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	25

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

#### Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΗΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ : ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

3.1 Οι Πατριαρχικές Μουσικές Σχολές.....	28
3.2 Η δημιουργία των Ωδείων.....	29
3.3 Ο Φιλολογικός Σύλλογος «Παρνασσός».....	30

3.4 Οι Φιλαρμονικές Εταιρείες.....	31
3.5 Τα Μουσικά και Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.....	32

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΤΑ ΜΟΥΣΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ**

4.1 Το Όραμα.....	33
4.1.1 Μουσική Παιδεία και Πολιτισμός.....	33
4.1.2 Ελληνική Παράδοση και Βυζαντινή Μουσική.....	34
4.2 Το Πλαίσιο Λειτουργίας.....	34
4.2.1 Η κατανομή των Μουσικών Σχολείων.....	34
4.2.2 Η Διάρθρωση του Αναλυτικού Προγράμματος.....	35
4.2.2.1 Ωράριο και μαθήματα.....	36
4.2.2.2 Τα επιπλέον μαθήματα.....	37
4.2.2.3 Οι καινοτομίες.....	38
4.2.2.4 Η Καλλιτεχνική παρουσία.....	39
4.3 Το Εκπαιδευτικό Προσωπικό του Μουσικού Σχολείου.....	39
4.4 Οι Κτιριολογικές προδιαγραφές.....	40

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 :**

### **Ο ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΕΝΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ ΣΤΑ ΜΟΥΣΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ**

5.1 Τα προσόντα του Διευθυντή του Μουσικού Σχολείου.....	42
5.2 Το καθηκοντολόγιο του Διευθυντή και Υποδιευθυντή του Μουσικού Σχολείου.....	44
5.3 Τα επιπλέον καθήκοντα.....	46

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:**

### **ΜΟΥΣΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ : Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....**

48

## **2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ :**

### **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

7.1 Υπόθεση εργασίας.....	51
7.1.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	52
7.1.2 Τα ερευνητικά ερωτήματα.....	53
7.2 Μέθοδος της Έρευνας.....	53
7.2.1 Η Επισκόπηση ως περιγραφική μέθοδος.....	53
7.2.2 Η αναγκαιότητα της έρευνας.....	54
7.2.3 Το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο.....	55
7.2.4 Η δομή του ερωτηματολογίου.....	56
7.2.5 Η σύνταξη του ερωτηματολογίου.....	59
7.2.6 Η παρουσίαση του ερωτηματολογίου.....	60



7.2.7 Η επιλογή του δείγματος.....	62
7.2.8 Η πιλοτική έρευνα.....	63
7.2.9 Η διεξαγωγή της πιλοτικής έρευνας.....	64
7.3 Η επεξεργασία των ερωτηματολογίων.....	67
7.4 Τα προβλήματα και οι περιορισμοί της Έρευνας.....	69
7.5 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία της Έρευνας.....	70

### **3<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ :**

## **ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

8.1 Τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού – στόχου.....	73
8.1.1 Το προφίλ των ερωτηθέντων Διευθυντών και Υποδιευθυντών.....	73
8.1.2 Συσχετίσεις Δημογραφικών Στοιχείων.....	81
8.1.3 Συμπέρασμα για το προφίλ των ερωτώμενων.....	83
8.2 Απλή ανάλυση – Μονομεταβλητή.....	84
8.2.1 Αντιλήψεις – Απόψεις - Στάσεις για τα Μουσικά Σχολεία.....	84
8.2.2 Αποτελεσματικότητα Διοικητικής Διαδικασίας.....	92
8.2.3 Αποτελεσματικότητα Εργασιακών – Διοικητικών Παραγόντων.....	109

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

9.1 Σύνθετη Ανάλυση – Πολυμεταβλητή.....	116
9.2.1 Αντιλήψεις – Απόψεις - Στάσεις για τα Μουσικά Σχολεία.....	116

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 :**

#### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

10.1 Γενικά Συμπεράσματα.....	124
10.2 Συζήτηση.....	127
10.3 Προτάσεις.....	131

**ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....** 134

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....** 135

**ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ.....** 137

**ΧΩΡΟΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΩΝ.....** 138

#### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α :**

**Το Πιλοτικό και το Ερωτηματολόγιο της Κύριας Έρευνας....** 139

#### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β :**

**Το Νομοθετικό Πλαίσιο.....** 157

#### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ :**

**Το Ωρολόγιο Πρόγραμμα των Μουσικών Σχολείων.....** 159

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας Περιεχομένων.....	ii
Πίνακας Συντομογραφιών.....	xi
Πίνακας 1 : Κύριες Ηγετικές Ικανότητες.....	2
Πίνακας 2 :Ταξινόμηση ηγεσιών κατά τον Ralph Stogdill.....	5
Πίνακας 3 : Διαφορές Ηγέτη και Μάνατζερ.....	7
Πίνακας 4:Οι Δύο Διαστάσεις της Ηγετικής Συμπεριφοράς.....	11
Πίνακας 5 : Περιεχόμενο της Θεωρίας X-Y.....	13
Σχήμα 1 : Η Διοικητική Σχάρα των Blake και Mouton.....	14
Σχήμα 2 : Το μοντέλο ηγεσίας των Hersey και Blanchard....	20
Πίνακας 6 : Οι μεταβλητές του μοντέλου Likert.....	24
Σχήμα 3 : Το μοντέλο Schmidt και Tannenbaum.....	25
Πίνακας 7:Διαφορές Συναλλακτικού και Μετασχηματιστικού Ηγέτη.....	27
Διάγραμμα κατασκευής ερωτηματολογίου.....	58
Πίνακας 8.....	73
Γράφημα 1.....	74
Πίνακας 9.....	74
Γράφημα 2.....	75
Πίνακας 10.....	75
Πίνακας 11.....	76
Ιστόγραμμα 1.....	76
Πίνακας 12.....	77
Γράφημα 3.....	78
Πίνακας 13.....	79
Πίνακας 14.....	79
Ιστόγραμμα 2.....	79
Πίνακας 15.....	80
Πίνακας 16.....	80
Ιστόγραμμα 3.....	81
Πίνακας 17.....	82
Πίνακας 18.....	82
Πίνακας 19.....	83
Πίνακας 20.....	84
Ιστόγραμμα 5.....	84
Πίνακας 21.....	85
Ιστόγραμμα 6.....	85
Πίνακας 22.....	86
Ιστόγραμμα 7.....	86
Πίνακας 23.....	87



Ιστόγραμμα 8.....	87
Πίνακας 24.....	88
Ιστόγραμμα 9.....	88
Πίνακας 25.....	89
Ιστόγραμμα 10.....	89
Πίνακας 26.....	90
Ιστόγραμμα 11.....	90
Πίνακας 27.....	94
Ιστόγραμμα 12.....	94
Πίνακας 28.....	95
Γράφημα 4.....	95
Πίνακας 29.....	96
Ιστόγραμμα 13.....	96
Πίνακας 30.....	97
Ιστόγραμμα 14.....	97
Πίνακας 31.....	98
Ιστόγραμμα 15.....	98
Πίνακας 32.....	99
Ιστόγραμμα 16.....	99
Πίνακας 33.....	100
Ιστόγραμμα 17.....	100
Πίνακας 34.....	101
Ιστόγραμμα 18.....	102
Πίνακας 35.....	102
Ιστόγραμμα 19.....	103
Πίνακας 36.....	103
Ιστόγραμμα 20.....	104
Πίνακας 37.....	106
Ιστόγραμμα 21.....	106
Πίνακας 38.....	109
Ιστόγραμμα 22.....	109
Πίνακας 39.....	110
Ιστόγραμμα 23.....	110
Πίνακας 40.....	111
Ιστόγραμμα 24.....	111
Πίνακας 41.....	112

ΧΑΡΤΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΜΕ ΕΔΡΕΣ ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ





## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα Μουσικά Σχολεία είναι νέος τύπος σχολείου (Γυμνασίου και Λυκείου). Απευθύνονται σε ταλαντούχους μαθητές και υπηρετούν παράλληλα με την γνώση, την μουσική. Πρόκειται για πολύπλοκους εκπαιδευτικούς οργανισμούς αφού σε μια σχολική μονάδα λειτουργούν το Γυμνάσιο, το Λύκειο, και τα μουσικά μαθήματα. Με την ίδρυση των Μ.Σ έγινε προσπάθεια να καλυφθεί το χάσμα μεταξύ της δημόσιας- δωρεάν μουσικής παιδείας και της προσφερόμενης από τα Ωδεία και τις Μουσικές Σχολές. Η αρχή έγινε με την Υ.Α 3345/2-9-1988 ΥΠΕΠΘ που κυρώθηκε με το άρθρο 16 του Ν.1824/1988.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν τα γνωρίσματα των μοντέλων ηγεσίας που εφαρμόζουν οι Διευθυντές με σκοπό την βελτίωση της σύγχρονης εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Παράλληλα, να τονιστεί η αναγκαιότητα της Οργάνωσης και Διοίκησης των Μ.Σ με σωστή μεθοδολογία και επιστημονική γνώση ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των σπουδών που προσφέρουν στη Γενική και στη Μουσική Παιδεία.

Για τον σκοπό αυτό, διερευνώνται τα γνωρίσματα των μοντέλων ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι Διευθυντές των Μ.Σ και καταγράφονται οι απόψεις, και οι στάσεις τους απέναντι στο θεσμό. Επιπρόσθετα, αναδεικνύονται οι δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά ώστε να τονιστεί η αναγκαιότητα της οργάνωσης και διοίκησης των σχολείων αυτών με επιστημονικό τρόπο.

Στο πρώτο μέρος επιχειρείται σύντομη επισκόπηση της βιβλιογραφίας για το θέμα της ηγεσίας, γίνεται μία ιστορική αναδρομή για την μουσική εκπαίδευση στην Ελλάδα, περιγράφεται η λειτουργία των Μ.Σ και αναλύονται τα αυξημένα καθήκοντα των Διοικούντων.

Στο δεύτερο μέρος δίνεται η μεθοδολογία της έρευνας, δηλαδή διατυπώνεται η υπόθεση εργασίας, ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, τα επιστημονικά ερωτήματα και δίνεται η πορεία που υιοθετήθηκε. Ακολουθούν τα ερευνητικά εργαλεία, η επιλογή του δείγματος, τα προβλήματα και οι περιορισμοί που ανέκυψαν κατά την υλοποίηση καθώς και η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της έρευνας.

Στο τρίτο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που έχουν άμεση σύνδεση με την υπόθεση εργασίας, τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας, και εξάγονται γενικά συμπεράσματα μετά από την επεξεργασία τους με το SPSS 16.0. Στη συνέχεια λαμβάνει χώρα συζήτηση σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα και καταλήγοντας, διατυπώνονται οι ανάλογες προτάσεις.

## ABSTRACT

Conservatory High-Schools (herein referred to as “Conservatories”) are contemporary type of schools of Gymnasium and Lyceum level in Greece. They are targeted to gifted and music-literate students and their purpose is to serve along with education, music as well. Gymnasium level (High School), Lyceum level (Junior High) and musical education co-exist within these multifunctional educational units. Conservatories were founded in an effort to bridge the gap between free public musical education on the one hand, and the privately offered education of music academies on the other. Their operation was initiated by the Ministry of Education of Greece with Decision #3345/2-9-1988 and their foundation was granted by the law 1824/1988 § 16.

The goal of this Research Study is to probe into the Leadership attributes applied by the Management of the Conservatories in order for the present educational condition to be improved. Moreover, the Research emphasizes on the need of re-organization of the Conservatories based on the appropriate methodology and scientific insight for the quality level of the studies to be enhanced.

In order for this goal to be achieved, the Research investigates into the characteristics of several Leadership Models applied by the Principals of the Conservatories and records the opinions and attitudes towards the institution itself. The hardships and the shortcomings related to the daily operation are thus revealed. Consequently, the need of Restructuring of Management in a scientific manner becomes imperative.

The Research Study constitutes of three Parts. **Part I** presents a review of the Bibliography on Leadership, a historic flashback on musical education in Greece, a description of the structure and function of the Conservatories and an analysis of the increased duties of the present Management.

**Part II** of the Research states the Thesis; it introduces the adopted methodology, the goals and the objectives, the scientific queries and the course of action taken. Furthermore, the scientific tools, the sample selection, the emerged shortcomings and mishaps as well as the validity and reliability of the Research are presented in this Part.

In **Part III** the Thesis results are presented and general conclusions are drawn based on the elaboration of the elements of the sample utilizing the SPSS 16.0 application. A discussion on the scientific queries takes place and the Research Study concludes with the equivalent resolutions.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα Μουσικά Σχολεία είναι ένας νέος τύπος σχολείου, Γυμνασίου και Λυκείου. Απευθύνονται σε ταλαντούχους μαθητές και υπηρετούν παράλληλα με την γνώση την τέχνη, και ιδιαίτερα την μουσική. Πρόκειται για εκπαιδευτικούς οργανισμούς πολύπλοκους αφού στα πλαίσια της ίδια σχολικής μονάδας λειτουργούν το Γυμνάσιο, το Ενιαίο Λύκειο, τα Μουσικά Θεωρητικά μαθήματα, τα μαθήματα ατομικών οργάνων, και τα Μουσικά σύνολα.

Με την ίδρυση των Μουσικών Σχολείων έγινε προσπάθεια να καλυφθεί το χάσμα μεταξύ της ανύπαρκτης δημόσιας – δωρεάν μουσικής παιδείας και της προσφερόμενης από επιχειρηματικές ή συλλογικές πρωτοβουλίες, όπως τα Ωδεία και οι Μουσικές Σχολές. Σκοπός των Μουσικών Σχολείων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι η προετοιμασία και η κατάρτιση νέων που επιθυμούν να ακολουθήσουν την επαγγελματική κατεύθυνση της μουσικής χωρίς να υστερούν σε γενική παιδεία, εάν τελικά επιλέξουν άλλο τομέα επιστημονικής ή επαγγελματικής έκφρασης. Για να αναπτυχθούν εξίσου οι δύο τομείς, τα σχολεία αυτά καταλήγουν να διαθέτουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους πάρα πολλούς εκπαιδευτικούς, διαφόρων ειδικοτήτων και ταυτόχρονα να διατηρούν μία αμφίδρομη επικοινωνία με την τοπική κοινωνία την οποία επιβάλλει η καλλιτεχνική τους φύση.

Η επιτυχής πορεία αυτών των σχολείων στην τοπική και ευρύτερη κοινή γνώμη επιβάλλει από τη φύση τους την γνώση της υφιστάμενης κατάστασης σύμφωνα με τα δεδομένα του εσωτερικού και εξωτερικού του περιβάλλοντος, την επιλογή των κατάλληλων τρόπων επικοινωνίας με το κοινό, την υιοθέτηση συγκεκριμένης στρατηγικής, όπως και την ανάπτυξη άρτιων διαπροσωπικών σχέσεων με το εκπαιδευτικό προσωπικό και τους συντελεστές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με πρωταρχικής σημασίας στόχο οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί να γίνουν καλύτεροι και αποδοτικότεροι στο έργο που τους έχει ανατεθεί, μεγιστοποιώντας τα οφέλη και περιορίζοντας το κόστος. Αυτονόητη λοιπόν είναι η συμβολή νέων μεθοδολογιών διοίκησης, θεωρώντας ότι τοιουτοτρόπως οι προσπάθειες θα έχουν αίσιο αποτέλεσμα.

Η επαγγελματική μου σταδιοδρομία ξεκίνησε με την τοποθέτησή μου στο Μουσικό Σχολείο Τρίπολης το οποίο πριν 9 χρόνια ήταν νεοσύστατο. Κάθε Μουσικό Σχολείο που ιδρύεται σε επαρχιακή κυρίως πόλη, πρέπει να



εδραιώσει τη θέση του μεταξύ των άλλων σχολείων που ήδη λειτουργούν και να μετατρέψει την αμφισβητήσιμη, αν όχι αρνητική, εικόνα του σε παγιωμένο θεσμό. Οι προκλήσεις είναι πολυάριθμες μία εκ των οποίων είναι ο άκρατος ανταγωνισμός με τα άλλα σχολεία<sup>2</sup> της πόλης και της ευρύτερης περιοχής λόγω του φαινομένου της υπογεννητικότητας του πληθυσμού ή του αυξημένου κόστους λειτουργίας του Μουσικού σχολείου<sup>3</sup>. Η προσπάθεια αυτή επιμερίστηκε από την αρχή στους διδάσκοντες του Μουσικού Σχολείου που μαζί με το Διευθυντή προσπάθησαν να μεταδώσουν το καινοτόμο σχολικό κλίμα που υποσχόταν ο νέος αυτός τύπος σχολείου.

Για μικρό χρονικό διάστημα υπηρέτησα και στο Μουσικό Σχολείο Λευκάδας όπου μου προτάθηκε να αναλάβω υπεύθυνη όλου του Μουσικού Τομέα του σχολείου. Αυτό αποτέλεσε και το σημείο αναφοράς για την εμπλοκή μου με τα θέματα της Διοίκησης ενός Δημόσιου Οργανισμού. Σήμερα η οργανική μου θέση είναι στο Μουσικό Σχολείο Τρίτολης όπου έχω αναλάβει τη θέση της υπευθύνου σχολικού προγράμματος. Οι προκλήσεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζω, μου έδωσαν το έναυσμα να παρακολουθήσω το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και να ασχοληθώ με το θεσμό των Μουσικών Σχολείων στην Διπλωματική μου εργασία.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν τα γνωρίσματα των μοντέλων ηγεσίας που εφαρμόζουν οι Διευθυντές που συμμετέχουν στην έρευνα με σκοπό την βελτίωση της σύγχρονης εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Παράλληλα, να τονιστεί η αναγκαιότητα της Οργάνωσης και Διοίκησης των Μουσικών Σχολείων με σωστή μεθοδολογία και επιστημονική γνώση ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των σπουδών που προσφέρουν τόσο στη Γενική όσο και στη Μουσική Παιδεία. Η αναγκαιότητα αυτή είναι επιτακτική και επηρεάζει άμεσα όχι μόνο το είδος της εκπαίδευσης που παρέχεται σήμερα αλλά και το

<sup>2</sup> 1<sup>ο</sup>, 2<sup>ο</sup>, 3<sup>ο</sup>, Πειραματικό Γυμνάσιο και αντίστοιχα Λύκεια.

<sup>3</sup> Ο κυρίαρχος ισχυρισμός των Συλλόγων Διδασκόντων άλλων σχολείων είναι ότι το Μουσικό Σχολείο απευθύνεται σε ελίτ μαθητών, παρέχει άριστες μαθησιακές συνθήκες για ελάχιστο αριθμό μαθητών έναντι του συνόλου των υπολοίπων γεγονός που αποτελεί εξόφθαλμη διάκριση. Επίσης το κόστος λειτουργίας του ανά κεφαλή μαθητή είναι τουλάχιστον τριπλάσιο σε σχέση με το κόστος λειτουργίας οποιοδήποτε γενικού σχολείου και τα αποτελέσματά του δυσανάλογα, γεγονός προκλητικά δυσνόητο για τους υποστηρικτές αυτής της άποψης. Οι ίδιοι αντιτείνουν ότι αν οι προϋπολογισμοί αυτοί διατεθούν στα γενικά σχολεία, τότε οι επικρατούσες συνθήκες μάθησης θα βελτιωθούν θεαματικά και φυσικά θα απευθύνονται σε μεγαλύτερη μαθητική βάση.

σύνολο της απόδοσης του κάθε Μουσικού Σχολείου ως εκπαιδευτικού οργανισμού και κατ' επέκταση ολόκληρο το θεσμό των Μουσικών Σχολείων.

Για την επίτευξη του σκοπού που προαναφέρθηκε, διερευνώνται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των μοντέλων ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι Διευθυντές των Μουσικών Σχολείων και καταγράφονται οι απόψεις, οι αντιλήψεις και οι στάσεις των Διευθυντών απέναντι στο θεσμό που διοικούν. Επιπρόσθετα, αναδεικνύονται οι δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά στην διοικητική διαδικασία που εφαρμόζουν ώστε να τονιστεί η αναγκαιότητα της οργάνωσης και διοίκησης των σχολείων αυτών με επιστημονικό τρόπο.

Εξετάσαμε το θέμα μας αρχικά προσεγγίζοντάς το θεωρητικά, αναλύοντας το θεωρητικό υπόβαθρο των διαφόρων μοντέλων με επίκεντρο την αναφορά τους στην εκπαιδευτική ηγεσία, ανατρέξαμε ιστορικά στην αρχή και εξέλιξη της Μουσικής Εκπαίδευσης στην Ελλάδα και κατόπιν επικεντρωθήκαμε στα Μουσικά Σχολεία. Το θεωρητικό μέρος ολοκληρώνεται με την αναφορά στα αυξημένα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των Διοικούντων τα Μ.Σ. και την περιγραφή της ισχύουσας κατάστασης από την οπτική γωνία του απλού εκπαιδευτικού.

Το ερευνητικό μέρος της παρούσας μελέτης περιλαμβάνει τις θέσεις και τις απόψεις των Διευθυντών και Υποδιευθυντών που έλαβαν μέρος στην έρευνα μέσω της μεθόδου του ερωτηματολογίου και μετά την στατιστική τους επεξεργασία, παρουσιάζονται αναλυτικά στα κεφάλαια 8, 9 και 10.

Οι θέσεις και οι απόψεις που διατυπώθηκαν για την ηγεσία προέρχονται από Ελληνική και Διεθνή βιβλιογραφία. Η πληροφόρηση για τον τύπο των Μουσικών σχολείων και τις ανάγκες τους βασίστηκαν κατά κύριο λόγο στις απαντήσεις που αποσπάστηκαν μέσω του ερωτηματολογίου ενώ το Νομοθετικό πλαίσιο πάνω στο οποίο στηρίζεται η λειτουργία τους έχει περιγραφεί με υπουργικές αποφάσεις, που κατά καιρούς έχουν εκδοθεί για τη ρύθμιση των θεμάτων των Μουσικών Σχολείων.



## 1<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ : ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται εν συντομία στον βαθμιαίο μετασχηματισμό της έννοιας «Ηγεσία» ο οποίος προέρχεται από την μετεξέλιξη σχετικών κοινωνιολογικών απόψεων. Ακολουθεί ο ορισμός της έννοιας της Ηγεσίας και ο εντοπισμός των διαφορών που παρουσιάζει σε σύγκριση με τον όρο «Διοίκηση».

#### 1.1 Εισαγωγή περί ηγεσίας

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα, λόγω κυρίως της χαμηλής μόρφωσης που διέθεταν οι εργαζόμενοι, κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους του αποκλειστικά σαν μέσα παραγωγής. Το τρίπτυχο της παραδοσιακής αυταρχικής διοίκησης ήταν σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος.

Σήμερα η εικόνα αυτή αλλάζει σταδιακά αφού μια πλήρως απομονωμένη ηγεσία αδυνατεί να κατανοήσει πλήρως την πραγματικότητα. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι με την πάροδο των ετών, και κυρίως χάρη στη μόρφωση και τις γνώσεις που αποκτούσαν, διαφοροποίησαν τη θεώρησή τους και απαίτησαν να μην αντιμετωπίζονται μόνο σαν παραγωγικοί πόροι. Φυσικό επακόλουθο ήταν η αναθεώρηση των αρχών διοίκησης εκ μέρους των προϊσταμένων. Διαπιστώθηκε ότι δεν επαρκούσε μόνο η διοίκηση, και αναγκαστικά τέθηκαν θέματα ηγεσίας.

Η σημερινή ηγεσία πολλών επιχειρήσεων νιώθει αγωνία σχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές αφού αισθάνεται να απειλείται ο κυρίαρχος ρόλος τους. Νιώθει αμηχανία στο άκουσμα νέων μοντέλων διοίκησης που βασίζονται στην ομαδικότητα και τη συμμετοχή όλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ιεραρχία όμως δεν θα παύσει αλλά θα πρόκειται για μια διαφορετική κατανομή ισχύος, μια ιεραρχία κατευθυντήριων γραμμών.

Μόλις το τελευταίο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα ο όρος «*Ηγεσία*» άνθησε ως ακαδημαϊκό πεδίο κυρίως στις ΗΠΑ (J. MacGregor Burns, 2005). Πάντως η θεωρητική δουλειά και η πρακτική εφαρμογή σε περιβάλλον μη Αμερικάνικο συνέβαλε στην ώθηση της θεωρίας της ηγεσίας από μια αμερικάνικη σε μια πιο

## ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

διεθνή προοπτική. Έτσι από την αμερικανική εμμονή για πολιτική – ιστορική – ψυχολογική προσέγγιση στην ηγεσία προχωρούμε σε μια διεπιστημονική θεώρηση της ηγεσίας. Ως τέτοια είναι πρωτοποριακή και έχει ηθικό προσανατολισμό.

Κατ' αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η κατάρα των παραδοσιακών επιστημών όπου δίνεται ιδιαίτερη σημασία στη λεπτομέρεια αφήνοντας όμως να διαφεύγει απαρατήρητη η ευρύτερη αλυσίδα οντότητας και άλλα σημεία αναφοράς. Τα τελευταία συντελούν στην πιθανή εξυπηρέτηση της μελέτης της ηγεσίας με την αποφυγή της υπερβολικής τμηματοποίησης και εν τέλει το θρυμματισμό των στοιχείων.

### ΚΥΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| ▪ Αυτοπεποίθηση                       | ▪ Ικανότητα δημιουργίας και μετάδοσης οράματος          |
| ▪ Ακεραιότητα                         | ▪ Ικανότητα ανάπτυξης ανθρώπων                          |
| ▪ Αυτογνωσία-συναισθηματική νοημοσύνη | ▪ Ικανότητα ανάπτυξης ομάδων                            |
| ▪ Ευελιξία                            | ▪ Ικανότητα σύλληψης, σχεδιασμού και υλοποίησης αλλαγών |
| ▪ Ευαισθησία-ενδιαφέρον για ανθρώπους | ▪ Ικανότητα στρατηγικής σκέψης                          |
| ▪ Πειθώ                               | ▪ Ικανότητα συνεχούς μάθησης και αυτο-ανάπτυξης         |
| ▪ Δημιουργικότητα                     | ▪ Ικανότητα επικοινωνίας                                |

### Πίνακας 1

## 1.2 Ο ορισμός της ηγεσίας

Το ζήτημα της ηγεσίας έχει ερευνηθεί διεξοδικά αφού αποτελεί έναν βασικό παράγοντα για τις επιτυχίες μιας οργάνωσης – επιχείρησης. Θεωρείται η θεμελιώδης παράμετρος στην οποία οφείλονται η φυσιογνωμία, η δομή και η εξέλιξή της. Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ορισμών της έννοιας της ηγεσίας οι οποίοι συγκλίνουν ως προς το στόχο που είναι η επιρροή της συμπεριφοράς των μελών μιας κοινωνικής οργάνωσης. Δεν υπάρχει ένας ειδικός ορισμός για την ηγεσία. Για τους Bennis & Nanus<sup>4</sup>(1985) η ηγεσία προέρχεται από την αυθόρμητη έκφραση ενός ανθρώπου ολοκληρωμένου ενώ για τον

<sup>4</sup> [http://www.bizsum.com/articles/art\\_leaders.php](http://www.bizsum.com/articles/art_leaders.php), επίσκεψη στις 30-4-2009



Cashman<sup>5</sup> (1998) η ηγεσία είναι η αληθινή παρακίνηση, η άμεσα συνδεδεμένη με την έννοια της αξίας.

Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά (2001, σελ.321) «*Η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τοπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα*».

Οι ορισμοί της ηγεσίας διαφέρουν γιατί διαφέρει η οπτική από την οποία ο κάθε ερευνητής μελετά το θέμα. Με βάση την βαρύτητα που δίνει ο κάθε ερευνητής στην κεντρική του συνιστώσα, διατυπώνεται και ο ανάλογος ορισμός της έννοιας.

Οι Kantz και Kahn (στο Ζαβλανό, 2002, σελ. 246) θεωρούν ότι ηγεσία σημαίνει «*Η μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις του οργανισμού, η οποία συνεχώς εντείνεται και επηρεάζεται από τις οδηγίες και τους κανόνες που επιβάλλει ο οργανισμός. Η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφισταμένους τη μεγαλύτερη δυνατή προσφορά έργου*».

Οι Harold Koontz Cyril O'Donnell (στο Σαϊτης, 2005, σελ. 238) υποστηρίζουν ότι «*Ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου*». Οι Boles και Davenport (στο Ζαβλανό, 2002, σελ. 246) ορίζουν ότι «*Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, που είναι από αυτήν αποδεκτοί διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας*». Για τους Hersey και Blanchard (στο Ζαβλανό, 2002, σελ. 246) «*Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτή την επιχείρηση*».

Ο James Kouzes και ο Barry Posner (στο Δαράκη, 2007, σελ. 30) πιστεύουν ότι η ηγεσία είναι «*Η τέχνη της κινητοποίησης των άλλων ώστε να επιθυμούν να αγωνιστούν για κοινές φιλοδοξίες*».

<sup>5</sup> <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/lohmann.pdf>, επίσκεψη στις 30-4-2009



Σε σχέση τώρα με το θέμα της εκπαιδευτικής ηγεσίας η Linda Lambert (στο Δαράκη, 2007, σελ. 31) δίνει τον ορισμό ως *«Η αμοιβαία διαδικασία που καθιστά ικανά τα μέλη μιας εκπαιδευτικής κοινότητας να κατασκευάζουν νοήματα που οδηγούν σε ένα κοινό εκπαιδευτικό σκοπό».*

Ενώ πάντως μέχρι τώρα γίνονταν αποκλειστικά λόγος για ατομική ηγεσία, τελευταία η ηγεσία προσεγγίζεται ως συλλογικό φαινόμενο ( Drath & Palus, 1995). Οι Drath και Palus (1995, σελ. 1) υποστηρίζουν ότι *«η ηγεσία δεν είναι η κατοχή εξουσίας ενός ηγέτη αλλά μια πλευρά της κοινότητας, είναι η κοινή ικανότητα, η κοινή επίτευξη στόχων».* Με αυτό το «συλλογικό» πρόσωπο της ηγεσίας συμφωνούν και οι Bass (1991)<sup>6</sup>, Chanoch & House<sup>7</sup> (2001), και Hunt (2004).

Τους σύγχρονους προβληματισμούς για το θέμα της ηγεσίας διατυπώνουν οι Charles Manz και Henry Sims (στο Δαράκη, 2007, σελ. 32) με τη χρήση του όρου **υπερ-ηγεσία ( super-leadership )**. Αυτοί μεταφέρουν το βάρος της ηγεσίας από το άτομο στην ομάδα. Τα μέλη της ομάδας επιμερίζονται την εξουσία και συμμετέχουν σ' αυτήν ενεργά. Ο ηγέτης σε αυτή την περίπτωση βοηθά τους συνεργάτες του να ηγηθούν του εαυτού τους και τους κατευθύνει ανάλογα. ( Δαράκη, 2007 ).

Ο Πέτρος Πασιαρδής ( 2004, σελ. 209 ) υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι *«Το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά».* Ο ίδιος για την έννοια του ηγέτη λέει : *«Ηγέτης είναι αυτός που έχει την ικανότητα να επηρεάσει κάποιους ανθρώπους να κάνουν κάτι που αυτός θέλει».*

Κύριες λειτουργίες της ηγεσίας είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος κ.λπ. Αναλύοντας την πληθώρα των παραπάνω ορισμών ο Ralph Stogdill (στο Ζαβλανό, 2002, σελ. 248) παρατήρησε ότι όλοι εξετάζουν τρία επιμέρους χαρακτηριστικά είτε μεμονωμένα, είτε σε συνδυασμό : α) οι άνθρωποι, β) οι διαδικασίες, γ) τα συστήματα.

Κατ' επέκταση, μπορούν να ταξινομηθούν στις κατηγορίες που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

<sup>6</sup> [http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational\\_leadership.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational_leadership.htm), επίσκεψη στις 30-4-2009

<sup>7</sup> [http://leadership.wharton.upenn.edu/l\\_change/publications/House/Rise%20and%20Decline%20of%20Charismatic%20Leadership%20-%20House.doc](http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/publications/House/Rise%20and%20Decline%20of%20Charismatic%20Leadership%20-%20House.doc) επίσκεψη στις 30-4-2009

*Ταξινόμηση ηγεσιών κατά τον Ralph Stogdill.*

1. Ηγεσία που δίνει έμφαση στις ομαδικές διαδικασίες.
2. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην προσωπικότητα του ατόμου και στα αποτελέσματα αυτής.
3. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης.
4. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής.
5. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πράξη ή στην συμπεριφορά.
6. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πειθώ.
7. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην επίτευξη του στόχου.
8. Ηγεσία που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης.
9. Ηγεσία που δίνει έμφαση στο διαφοροποιούμενο ρόλο.
10. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία.

*Πίνακας 2*

### 1.3 Ηγεσία και Διοίκηση

Μετά την εκτενή παρουσίαση των ορισμών της ηγεσίας, χρήσιμο είναι να αποσαφηνιστούν και να οριοθετηθούν οι δύο έννοιες : της Ηγεσίας ( leadership ) και της Διοίκησης ( management ). Συχνά οι δύο έννοιες θεωρούνται ταυτόσημες και χρησιμοποιούνται με εναλλακτικό τρόπο ενώ κάποιες φορές αλληλοσυμπληρώνονται (Δαράκη, 2007 ). Σύμφωνα με τον John P. Kotter (1990), πρόκειται για δύο ξεχωριστά συστήματα δράσης που το ένα δεν μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο, ούτε και είναι καλύτερο. Ταυτόχρονα, είναι και τα δύο απαραίτητα για να επιτύχει η οργάνωση στο σύγχρονο διεθνοποιημένο περιβάλλον.

Η διαφορά ανάμεσα στο μάνατζμεντ και την ηγεσία έγκειται στο ότι το πρώτο αναφέρεται στην οργάνωση της επιχείρησης με επιστημονικό τρόπο αφού διαχειρίζεται τις ενέργειες, τις λειτουργίες και τις εργασίες της επιχείρησης με απώτερο στόχο την διατήρηση και την ενδυνάμωσή τους. Αντίθετα, η ηγεσία άπτεται του τρόπου αλλαγής της συμπεριφοράς, της κουλτούρας και της νοοτροπίας των ανθρώπων κάτω από ευνοϊκές συνθήκες, με σημείο –στόχο ακόμα και τη λειτουργία της επιχείρησης.

Τα μέσα που χρησιμοποιεί το μάνατζμεντ είναι το ανθρώπινο δυναμικό, τα όργανα και οι πηγές πληροφόρησης από το εξωτερικό περιβάλλον για την



επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Απ' την άλλη πλευρά, η ηγεσία είναι μια διαδικασία που επηρεάζει την συμπεριφορά και τις δράσεις των εργαζομένων οι οποίοι οικιοθελώς συμπορεύονται για την επιτυχία στους κοινούς στόχους. Δηλαδή, ο ρόλος της Διοίκησης εφαρμόζεται στην πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανώσεων ενώ η ηγεσία συνδέεται με την γενικότερη στρατηγική και το όραμα του οργανισμού (Ζαβλανός, 2002).

Κατά την άποψη του Zaleznik (1978), οι τομείς στους οποίους παρουσιάζουν διαφορές η Διοίκηση και η Ηγεσία είναι τέσσερις και αναφέρονται στους στόχους, στο έργο, στις σχέσεις με τους συναδέλφους τους και στην προσωπική τους εικόνα. Πιο αναλυτικά, οι μάνατζερς θέτουν αντικειμενικούς στόχους οι οποίοι πηγάζουν από τις εκάστοτε ανάγκες του οργανισμού ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική θεώρηση γι' αυτούς και τους συνδέουν με τα προσωπικά οράματα, ιδανικά και αξίες. Ως προς το έργο, οι μάνατζερς δημιουργούν διαφορετικά πιθανά σενάρια, επιλέγοντας αυτό που θεωρούν πιο κατάλληλο για την επίλυση του προβλήματος που εξετάζουν. Σε αντίθεση με αυτούς, οι ηγέτες επινοούν νέους, καινοτόμους τρόπους επίλυσης των δυσκολιών.

Για τους μάνατζερ η έννοια της συναδελφικότητας είναι μία σχέση εξουσίας με σταθερή απόσταση από τους υφιστάμενους. Οι ηγέτες σε αντιπαράβολή, αναπτύσσουν με τους συνεργάτες τους συναισθηματικές, φιλικές σχέσεις εμπνέοντάς τους με την κοινή προσπάθεια για την υλοποίηση της αποστολής και του οράματος για τον οργανισμό. Αναφορικά με την τέταρτη διαφορά, την εικόνα τους, οι μάνατζερ χρησιμοποιούν την νομοθετικά θεσμοθετημένη εξουσία τους ενώ οι ηγέτες ξεχωρίζουν με την ευρεία αποδοχή των συνεργατών, τους οποίου παρακινούν χωρίς να διαθέτουν κατ' ανάγκη επίσημη εξουσία.

Εν συντομία, η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στον ηγέτη και το μάνατζερ περιγράφεται πλήρως με την αναντικατάστατη φράση των Bennis και Nanus (στο Δαράκη, 2007, Μπουραντά, 2002, Σαΐτης 2005 ) «Οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα» (*managers are people who do things right ; leaders are people who do the right things*)<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> <http://www.sedl.org/change/leadership/history.html>, επίσκεψη στις 5-5-2009

## ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Όλα τα παραπάνω γνωρίσματα ενός ηγέτη θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τον διευθυντή μιας σχολικής μονάδας και πολύ περισσότερο τον διευθυντή ενός Μουσικού σχολείου. Η ηγεσία σε αυτή την περίπτωση είναι μία πολύπλοκη και πολυδαίδαλη διαδικασία η οποία αρχίζει από την παραμικρή ενασχόληση με τις πιο απλές διοικητικές λειτουργίες και με σπειροειδή ανέλιξη κορυφώνεται σε στρατηγικές, τακτικές και πολιτικές διεύθυνσης ενός Οργανισμού με μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα μεν, αλλά με όλα τα ιδιαίτερα στοιχεία μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης.

Ηγέτης	Μάνατζερ
Αλλάζει τη συμπεριφορά, κουλτούρα, νοοτροπία των ανθρώπων ακόμα και τη λειτουργία της επιχείρησης	Οργανώνει την επιχείρηση με επιστημονικό τρόπο
Επηρεάζει τις δράσεις εργαζομένων που οικιοθελώς συμπορεύονται για την αποστολή του Οργανισμού	Χρησιμοποιεί ανθρώπινο δυναμικό, όργανα, πηγές πληροφόρησης από εξ. περιβάλλον
Συνδέεται με γενικότερη στρατηγική και όραμα του Οργανισμού	Εφαρμόζεται στην πολυπλοκότητα των οργανώσεων
Στόχοι σύμφωνα με πιστεύω ηγετών, ιδανικά και αξίες τους	Αντικειμενικοί στόχοι σύμφωνα με τις ανάγκες του Οργανισμού
Ερευνά και καινοτομεί	Δημιουργία πιθανών σεναρίων και επιλογή του καταλληλότερου
Συναισθηματικές, φιλικές σχέσεις με τους συνεργάτες	Σχέση εξουσίας, σταθερή απόσταση από τους υφιστάμενους
Αναδεικνύονται και απολαμβάνουν ευρεία αποδοχή συνεργατών	Χρήση νομοθετικά θεσμοθετημένης εξουσίας
Κάνουν τα σωστά πράγματα	Κάνουν τα πράγματα σωστά

**Πίνακας 3**

Μετά τον εννοιολογικό προσδιορισμό του όρου «Ηγεσία» και τον εντοπισμό των διαφορών που παρουσιάζει σε σχέση με τον όρο «Διοίκηση», περιγράφονται τα βασικότερα στοιχεία των θεωριών περί ηγεσίας βασικό κριτήριο επιλογής των οποίων ήταν η άμεση σύνδεσή τους με την εκπαιδευτική ηγεσία.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται μία σύντομη ανασκόπηση των διαφόρων θεωριών που έχουν διατυπωθεί πάνω στο ζήτημα της ηγεσίας. Διατυπώνονται οι κυριότερες σχολές σκέψης για την ηγεσία και περιγράφονται τα βασικά γνωρίσματα της καθεμιάς. Παρουσιάζονται με βάση την χρονολογική σειρά που διαμορφώθηκαν.

Όλες οι θεωρίες που έχουν ασχοληθεί με το ζήτημα της ηγεσίας εξετάζουν τον βαθμό στον οποίο είναι αποτελεσματική η μορφή της διοίκησης που εφαρμόζει ο ηγέτης. Η κάθε θεωρία δίνει διαφορετική βαρύτητα σε κάθε συνιστώσα που εξετάζει, διαμορφώνοντας έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης για το ζήτημα. Οι κυριότερες προσεγγίσεις – σχολές σκέψης για την ηγεσία είναι τέσσερις αρχίζοντας από:

- α) θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη
- β) θεωρίες για τη συμπεριφορά του ηγέτη
- γ) θεωρίες που αναφέρονται και στις συνθήκες του περιβάλλοντος της ηγεσίας
- δ) νέες, σύγχρονες θεωρήσεις για την ηγεσία ( συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία )

### 2.1 Θεωρίες για τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη

Είναι οι θεωρίες που διαμορφώθηκαν με βάση παλαιότερες μελέτες για την ηγεσία, την δεκαετία του 1940 – 1950. Πρόκειται για σχολές σκέψης που προέρχονται από την θεωρία του «Μεγάλου Άνδρα» (*Grate Man Theory*), (Δαράκη, 2007) στις οποίες γίνεται μία προσπάθεια να εντοπιστούν και να περιγραφούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα επιτυχημένων και αποτελεσματικών ηγετών.

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι χαρισματικά άτομα που έχουν εξαιρετικές ιδιότητες και ικανότητες για τις οποίες ξεχωρίζουν. Αυτές οι ιδιότητες αφορούν θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους και είναι σωματικά, ψυχικά ή διανοητικά. Ο κατάλογος με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που συνδέονται με την ηγεσία, εμπεριέχει



όλα τα επίθετα που περιγράφουν θετικές ή αρνητικές όψεις της ανθρώπινης προσωπικότητας.<sup>9</sup>

Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων υποστηρίζει ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται μιας και τα γνωρίσματα του ηγέτη είναι έμφυτα στους ανθρώπους που τα διαθέτουν. Συνεπώς, οι οργανισμοί χρήσιμο είναι να επιλέγουν έναν ηγέτη παρά να προσπαθούν να δημιουργήσουν κάποιον.

Σύμφωνα με τον Ralph Stodgill (στο Ζαβλανό, 2002, Σαϊτης, 2005) τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη μπορούν να ταξινομηθούν σε έξι κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές είναι :

- 1) Σωματικά χαρακτηριστικά<sup>10</sup>
- 2) Κοινωνικό υπόβαθρο<sup>11</sup>
- 3) Χαρακτηριστικά ευφυΐας<sup>12</sup>
- 4) Χαρακτηριστικά προσωπικότητας<sup>13</sup>
- 5) Χαρακτηριστικά σε σχέση με τα καθήκοντα<sup>14</sup>
- 6) Κοινωνικά χαρακτηριστικά<sup>15</sup>

Οι θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών έχουν καταγράψει και ποιοτικά χαρακτηριστικά του ηγέτη που συμβάλλουν στην επίτευξη μιας αποτελεσματικής ηγεσίας. Ενδεικτικά μπορούν να αναφερθούν η εξασφάλιση πληροφόρησης μεταξύ των μελών της ομάδας, ο ρόλος του καθοδηγητή της ομάδας, η παρακολούθηση των επιδόσεων των μελών της ομάδας, η ικανότητα χειρισμού των συγκρούσεων, η συναδελφικότητα, η ενδυνάμωση, η παροχή συναισθηματικής στήριξης στα μέλη της ομάδας κ.α.

Στις θεωρίες για τα ατομικά χαρακτηριστικά ανήκει και η έρευνα των James Kouzes και Barry Posner του 1995 (στο Δαράκη, 2007) που συμπερασματικά καταλήγουν σε τέσσερις αρετές των κορυφαίων ηγετών : τιμιότητα, ενόραση, ικανότητα διοίκησης και ικανότητα πρόβλεψης και δημιουργίας οράματος για

<sup>9</sup> Για παράδειγμα, ο επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει τιμιότητα, θάρρος, αποδοχή κριτικής, ειλικρίνεια, υπευθυνότητα.

<sup>10</sup> Όπως η ηλικία, εμφάνιση, ύψος, βάρος.

<sup>11</sup> Μόρφωση, κοινωνική θέση και κινητικότητα.

<sup>12</sup> Σωστή κρίση, αποφασιστικότητα, ευφράδεια λόγου.

<sup>13</sup> Ενεργητικότητα, ενθουσιασμός, δημιουργικότητα, αυτοπεποίθηση.

<sup>14</sup> Υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, ανάληψη ευθυνών, προσαρμοστικότητα στο έργο.

<sup>15</sup> Διοικητική ικανότητα, συνεργασία, κοινωνικότητα, ευγένεια, διπλωματία.

τον οργανισμό. Ταυτόχρονα, κρατούν τις υποσχέσεις τους, ευθυγραμμίζουν τις δράσεις τους με τις επιθυμίες των ανθρώπων που ηγούνται, είναι ικανοί να επιφέρουν διαφορά στη ζωή των άλλων.

Μελετώντας τα πορίσματα των ερευνών για τα ατομικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, γίνεται φανερό ότι η ηγεσία είναι μία πολύπλευρη διαδικασία η οποία δεν συνίσταται μόνο από τα θετικά γνωρίσματα του χαρακτήρα του ατόμου που ηγείται. Επιπλέον, το σύνολο των γνωρισμάτων έχει ευρύτατο φάσμα, γεγονός που καθιστά τα κριτήρια της καταλληλότητας ενός ηγέτη ιδιαίτερα δύσκολα στη κατηγοριοποίησή τους. Τέλος, μέσα στον κατάλογο των αποδεκτών – θετικών χαρακτηριστικών του ηγέτη υπάρχουν αρετές που είναι αδύνατο να ποσοτικοποιηθούν για να μετρηθούν απόλυτα ενώ η μονόπλευρη εξέταση προσωπικών γνωρισμάτων δεν δίνει ουδεμία βαρύτητα στις δράσεις του διοικητή κατά τη διάρκεια της επιτέλεσης του έργου του. (στο Ζαβλανός, 2002 ; Μπουραντάς 2002 ; Montana & Charnov 2003; Δαράκη, 2007).

### 2.2 Θεωρίες για τη συμπεριφορά του ηγέτη

Μετά τις θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, οι έρευνες στράφηκαν στην μελέτη της ίδιας της συμπεριφοράς του επιτυχημένου ηγέτη. Έτσι, υιοθετείται ο όρος «*στυλ ηγεσίας*» προκειμένου να περιγράψει με σαφήνεια τον ιδιαίτερο εκείνο τρόπο της διοίκησης των υφισταμένων που χρησιμοποιούν οι ηγέτες και καταφέρνουν να εκπληρώνουν τους στόχους, την αποτελεσματικότητα και το ομαδικό κλίμα σε έναν οργανισμό.

Οι θεωρίες για τη συμπεριφορά του ηγέτη άνθισαν την δεκαετία του 1950 – 1960. Επειδή παρατηρήθηκαν διάφορες αποκλίσεις στη συμπεριφορά – και όχι στα γνωρίσματα – του ηγέτη αναφέρθηκαν ως «*Μορφές ηγεσίας*». Οι Μορφές ηγεσίας διακρίνονται σε δύο τύπους ηγετικής συμπεριφοράς : τον «*προσανατολισμό προς τους ανθρώπους*» (employee orientation ) και τον «*προσανατολισμό προς τα καθήκοντα*» ( production orientation ). Η διάκριση γίνεται με κριτήριο τη βαρύτητα που δίνει ο ηγέτης σε κάθε έναν από αυτούς τους τύπους και συνδυάζεται με τη συνολική του συμπεριφορά μέσα στον οργανισμό.

Στον «προσανατολισμό προς τους ανθρώπους», ο ηγέτης θεωρεί ότι ο σπουδαιότερος συντελεστής στο σύνολο της διαδικασίας του οργανισμού είναι



## ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

ο άνθρωπος. Γι' αυτό και ενδιαφέρεται για τον κάθε υφιστάμενό του, δείχνει αμέριστη κατανόηση στις προσωπικές του ιδιαιτερότητες και ανάγκες και αναπτύσσει φιλικές σχέσεις μαζί του.

Στον δεύτερο τύπο, – «προσανατολισμός προς τα καθήκοντα» - ο ηγέτης πιστεύει ότι πρωτεύων στόχος πρέπει να είναι η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους συνεργάτες του από στους οποίους έχει προκαθορίσει τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους. Κύριο πιστεύω του είναι ότι όταν ο οργανισμός έχει επαναλαμβανόμενες επιτυχίες, τότε οι συμβαλλόμενοι στο έργο μπορούν να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους επιθυμίες. (στο Ζαβλανός, 2002 ; Μπουραντάς 2002 ; Montana & Charnov 2003; Δαράκη, 2007).

**Δύο διαστάσεις ηγετικής συμπεριφοράς**

<b>Υψηλό</b>	<b>Ενδιαφέρον για ανθρώπους</b>	<b>ΜΕΤΡΙΟΣ ΗΓΕΤΗΣ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Μεγάλο ενδιαφέρον για ανθρώπους.</li><li>Χαμηλό ενδιαφέρον για αποτελέσματα.</li></ul>	<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Μεγάλο ενδιαφέρον για ανθρώπους.</li><li>Μεγάλο ενδιαφέρον για αποτελέσματα.</li></ul>	
		<b>Χαμηλό</b>	<b>ΚΑΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Μέτριο ενδιαφέρον για ανθρώπους.</li><li>Χαμηλό ενδιαφέρον για αποτελέσματα.</li></ul>	<b>ΜΕΤΡΙΟΣ ΗΓΕΤΗΣ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Μεγάλο ενδιαφέρον για αποτελέσματα.</li><li>Χαμηλό ενδιαφέρον για ανθρώπους.</li></ul>
		<b>Χαμηλό</b>	<b>Ενδιαφέρον για αποτελέσματα/ παραγωγή</b>	<b>Υψηλό</b>

**Πίνακας 4**

### 2.2.1 Η Θεωρία X-Y του Douglas McGregor

Ο Douglas McGregor (στο Μπουραντάς 2002; Σαΐτης, 2005; Δαράκη, 2007) ανέπτυξε τη θεωρία του τη δεκαετία του 1960. Κατά την άποψή του, η ηγεσία θα μπορούσε να ταξινομηθεί σε δύο βασικές κατηγορίες: το *αυταρχικό στυλ* και το



*δημοκρατικό στυλ.* Το κάθε στυλ διοίκησης που προτείνει, το αντιστοιχεί σε μία θεωρία. Έτσι το αυταρχικό στυλ αντιστοιχεί στη «Θεωρία X» ενώ το δημοκρατικό στυλ στη «Θεωρία Y».

Ο πυρήνας της θεωρίας του εξετάζει την αιτία που προκαλεί χαμηλή παραγωγικότητα σε έναν οργανισμό που, κατά τον ίδιο, οφείλεται στην σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τις δυνατότητες και τις ικανότητες του κάθε υπάλληλου. Υποστηρίζει δηλαδή, ότι το κέντρο βάρους θα πρέπει να μετατοπιστεί από την ανάλυση της δομής ή τους τρόπους εργασίας μιας οργάνωσης.

Οι βασικές υποθέσεις της «Θεωρίας X» είναι ότι οι άνθρωποι απεχθάνονται την εργασία και θα κάνουν ότι μπορούν για να την αποφύγουν. Για να δουλέψουν σκληρά, χρειάζονται συνεχή έλεγχο και απειλές. Ο μέσος όρος των υπαλλήλων χρειάζεται καθοδήγηση. Οι άνθρωποι δεν θέλουν ευθύνες, δεν έχουν στόχους και θέλουν σιγουριά στην εργασία. Γι' αυτό και οι πιο κατάλληλοι να τους διοικήσουν είναι οι αυταρχικοί ηγέτες.

Αντίθετα το δημοκρατικό στυλ που συνδέεται με τη «Θεωρία Y» βασίζεται στο ότι οι άνθρωποι αγαπούν την εργασία και την βλέπουν ως κάτι φυσικό, όπως η διασκέδαση ή η ξεκούραση. Δαπανούν την ίδια φυσική και διανοητική προσπάθεια στην εργασία όπως και στην προσωπική τους ζωή. Μπορούν να ελέγχουν μόνοι τους τον εαυτό τους και να έχουν εσωτερικά κίνητρα για την επαγγελματική τους εξέλιξη. Μ' αυτό τον τρόπο μπορούν να κατευθύνουν την προσπάθεια τους προς τους στόχους της επιχείρησης. Η ικανοποίηση στην εργασία τους είναι βασικός παράγοντας απόδοσης. Οι άνθρωποι μαθαίνουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και με τις κατάλληλες συνθήκες να τις αποζητούν. Είναι δημιουργικοί και αναπτύσσουν πρωτοβουλίες κάτω από κατάλληλες συνθήκες. Συνεπώς, ο πειθαναγκασμός και η εξωτερική επιβολή για την εργασία δεν έχουν πολλά να προσφέρουν γι' αυτό και πιο χρήσιμη στις περιπτώσεις αυτές, κρίνεται η παρακίνηση των υπαλλήλων και φυσικά, ο δημοκρατικός τρόπος διοίκησης.

Οι θεωρίες X και Y περιγράφουν δύο διαφορετικές και μεταξύ τους αντίθετες κοσμοθεωρήσεις. Από τη μία πλευρά, είναι οι ιδανικοί ηγέτες που διαθέτουν σπάνια χαρίσματα και κυριαρχούν πάνω σε ανθρώπους με μοναδικό προσόν να εκτελούν εντολές. Από την άλλη πλευρά, οι άνθρωποι δεν παρουσιάζουν τόσο μεγάλες διαφορές σε αντιληπτική ικανότητα και στο χαρακτήρα αλλά τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους έχουν μικρές διακυμάνσεις. Συνεπώς, σε όποιο περιβάλλον εργασίας, η εφαρμογή της

«Θεωρίας X» θα πρέπει βαθμιαία να εξελιχθεί σε «Θεωρία Y» για να επιτευχθεί η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία η οποία άμεσα συναρτάται με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

#### Περιεχόμενο της θεωρίας X-Y

2. Αντιπάθεια προς την εργασία.
3. Πίεση, απειλή και τιμωρία εργαζομένων.
4. Αποφυγή ανάληψης ευθυνών.
5. Αδιαφορία προς την ομάδα.
6. Εναντίωση στις αλλαγές και σε νέα μέτρα.

Εφαρμογή: Σε μαζική-αυτοματοποιημένη παραγωγή, εργάτες παραγωγής ή καταστήματα ορόφου.

Κατάλληλη για: Επίτευξη αποδοτικότητας σε εργασίες μεγάλης κλίμακας (Hard management).

Θεωρία X

1. Η εργασία είναι μια φυσική δραστηριότητα (όπως η ψυχαγωγία).
2. Αποδοχή και ανάληψη ευθυνών.
3. Προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας παρά την απουσία πιέσεων και ελέγχου.
4. Ανάπτυξη πρωτοβουλιών, φαντασία, διορατικότητα, ικανότητα για την επίλυση προβλημάτων.

Εφαρμογή: Σε μάνατζερς, σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και σε συνειδητοποιημένους επαγγελματίες.

Κατάλληλη για: Συμμετοχική διοίκηση. Επίλυση προβλημάτων (Soft management.).

Θεωρία Y

#### Πίνακας 5

### 2.2.2 Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton

Στις αρχές τις δεκαετίας του 1960 οι Dr. Robert R. Blake και Dr. Jane Srygley Mouton (στο Ζαβλανός, 2002 ; Μπουραντάς 2002, Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002, Montana & Charnov 2003; Σαΐτης, 2005, Δαράκη, 2007 ) βασιζόμενοι στα δεδομένα των μελετών του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν και του Οχάιο κατέληξαν



σε μια τυπολογία των στυλ ηγεσίας πάνω σε μια σχάρα - πλέγμα που έγινε αργότερα ευρέως γνωστή ως διοικητική σχάρα ή αλλιώς διευθυντικό πλέγμα (managerial grid).

Η τυπολογία αυτή βασίζεται σε δύο διαστάσεις: «ενδιαφέρον για την παραγωγή» και «ενδιαφέρον για τους ανθρώπους». Δηλαδή η πρώτη αναφέρεται στον προσανατολισμό του ηγέτη προς την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με την παραγωγή και η δεύτερη στον προσανατολισμό του ηγέτη προς τον ανθρώπινο παράγοντα της οργάνωσης.

Με βάση τα παραπάνω οι Blake και Mouton ορίζουν τα στυλ ηγεσίας πάνω σε δύο κάθετους άξονες: στον οριζόντιο τοποθετείται το ενδιαφέρον του ηγέτη για την ικανοποίηση των στόχων<sup>16</sup> του οργανισμού και μετριέται με εννιάβαθμη κλίμακα (concern for production). Στον κάθετο άξονα τοποθετείται το ενδιαφέρον του ηγέτη για το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και επίσης μετριέται με εννιάβαθμη κλίμακα (concern for people).

Οι 5 πιο αντιπροσωπευτικές μορφές ηγεσίας περιγράφονται από έναν διψήφιο αριθμό του οποίου το πρώτο ψηφίο αντιστοιχεί στα καθήκοντα και το δεύτερο στους ανθρώπους. Για παράδειγμα έχουμε :

**Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton**



*Σχήμα 1*

<sup>16</sup> Εμπεριέχει τις μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα την παραγωγή, όπως οι επιμέρους διαδικασίες, η απόδοση, η παραγωγικότητα, η ποιότητα των υπηρεσιών.



**Το στυλ ηγεσίας 1,1** δεν είναι καθόλου αποτελεσματικό. Ο ηγέτης εδώ χαρακτηρίζεται ως *αδιάφορος ή εξασθενημένος (improverished)* και δεν δείχνει ενδιαφέρον ούτε για τους εργαζομένους, αλλά ούτε και για την παραγωγή.

**Ο ηγέτης του στυλ 9,1**, ο *υπηρεσιακός (task)* εστιάζει το ενδιαφέρον του στους μη ανθρώπινους παράγοντες της παραγωγής όπως είναι οι νέες τεχνικές της παραγωγής, οι νέες διαδικασίες.

**Το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς 5,5** δηλώνει μια ενδιάμεση κατάσταση. Το ενδιαφέρον του ηγέτη με τον χαρακτηρισμό *ασταθής ή μετακινούμενος (dampened pendulum)*, επικεντρώνεται τόσο στην παραγωγή όσο και στους εργαζομένους. Ουσιαστικά είναι τύπος υπηρεσιακού ηγέτη που υιοθετεί την τακτική του *μαστίγιου και του καρότου (carrot and stick standards)*.

Από την άλλη μεριά, ο ηγέτης που υιοθετεί **το στυλ 1,9**, δείχνει σαφέστατο ενδιαφέρον προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Πρόκειται για τον *διαπροσωπικό ηγέτη (country club)* που πιστεύει ότι η ικανοποίηση των στόχων της ομάδας περνά μέσα από την ικανοποίηση των μελών της.

Τέλος, το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας κατά τους Blake – Mouton είναι το 9,9. Ο ηγέτης, ο *επονομαζόμενος ομαδικός (team leader)* καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του όσο και για την επίτευξη του στόχου.

Στη θεωρία του διευθυντικού δικτύωματος των Blake – Mouton (στο Μπουραντάς, 2002) απορρίπτεται η άποψη ότι οι εργαζόμενοι θα λάβουν ικανοποίηση από την επίτευξη του στόχου αλλά και το αντίστροφο

Αργότερα στη θεωρία αυτή προστέθηκε μία τρίτη διάσταση της διοίκησης συνδεδεμένη με το βάθος μιας μορφής ηγεσίας με δεδομένη επικρατούσα κατάσταση στο περιβάλλον. Το βελτιωμένο μοντέλο (στο Δαράκη, 2007) ονομάζεται τρισδιάστατο διοικητικό πλέγμα (tridimensional grid): όταν ο ηγέτης μεταβάλλει τη μορφή ηγεσίας μετά από πιέσεις, τότε η διοίκησή του είναι επιφανειακή ενώ αν διατηρεί το ίδιο μοντέλο ηγεσίας με οποιοσδήποτε πιέσεις, τότε η διοίκησή του έχει βάθος. Δηλαδή αν ο ηγέτης υιοθετεί το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, το 9-9, και εξακολουθεί μετά από πιέσεις να ασκεί την ίδια ηγεσία, τότε κατατάσσεται ως 9-9-9.

### 2.3 Οι περιστασιακές θεωρίες για την ηγεσία

Παρ' όλες τις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν πριν το τέλος της δεκαετίας του 1960, και τις θεωρίες που διατύπωσαν οι μελετητές, οι διάφορες μορφές ηγεσίας δεν μπορούσαν να εφαρμοστούν σε όλες τις περιστάσεις. Γι' αυτό και οι νέες προσεγγίσεις στην περιγραφή της αποτελεσματικής μορφής διοίκησης προσέθεσαν τον παράγοντα «εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο ασκείται η ηγεσία» (Ζαβλανός, 2002).

Αυτό σημαίνει ότι ο καλύτερος τρόπος άσκησης της ηγεσίας δεν είναι ένας και μοναδικός για όλους τους οργανισμούς, αλλά σε κάθε περίπτωση είναι υποχρεωτικό να συνεκτιμούνται οι συνθήκες που επικρατούν μέσα σε έναν οργανισμό, το ανθρώπινο δυναμικό που ο οργανισμός αυτός διαθέτει καθώς και οι ικανότητες και οι δυνατότητες του συγκεκριμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Η περιπτωσιακή θεωρία (*situational theory*) απορρίπτει την σύγκριση και την ταξινόμηση των μορφών ηγεσίας σε φθίνουσα σειρά και πιστεύει ότι όλες οι μορφές ηγεσίας είναι ισάξιες μεταξύ τους και ταυτόχρονα είναι απλά διαφορετικές. Η αποτελεσματικότητα της κάθε μιας είναι άμεσα συνδεδεμένη με το χώρο εργασίας στον οποίο ασκείται και με τα χαρακτηριστικά των συνθηκών εργασίας που αυτός ο χώρος παρουσιάζει. Με το σκεπτικό αυτό, ένας ηγέτης είναι πιθανόν να είναι πολύ αποτελεσματικός σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον ενώ ταυτόχρονα ο ίδιος ηγέτης να δρα εντελώς διαφορετικά σε άλλη περίπτωση.

Πιο αναλυτικά, οι παράγοντες που τελικά διαμορφώνουν την ιδανική ηγεσία συνδέονται με τον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη στην ομάδα, τον βαθμό στον οποίο αυτή η συμπεριφορά είναι αυταρχική ή όχι, τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού που ασκείται η ηγεσία, και η επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την αποτελεσματικότητα που επιφέρει στην συνολική οργανωτική δομή και στρατηγική του οργανισμού. (Δαράκη, 2007; Ζαβλανός, 2002).

#### 2.3.1 Η ηγεσία κατά περίπτωση - θεωρία του κύκλου ζωής

Η περιστασιακή ηγεσία ή αλλιώς γνωστή ως θεωρία του κύκλου ζωής, προτάθηκε για πρώτη φορά από τους Ken Blanchard και Paul Hershey (στο Ζαβλανός, 2002 ; Μπουραντάς 2002; Montana & Charnov 2003; Δαράκη, 2007)



το 1969 και η βασική της πρόταση είναι ότι οι ηγέτες (μάνατζερ) θα έπρεπε να υιοθετήσουν διαφορετικό στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις συνθήκες. Τέτοιες είναι η ικανότητα και η δέσμευση επίτευξης στόχου των υφισταμένων τους.

Εδώ η αποτελεσματικότητα του στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ψυχολογική ασφάλεια και την προσωπική ωριμότητα των εργαζομένων, ενώ οι διαστάσεις ηγεσίας είναι η συμπεριφορά έργου (ορισμός ρόλων) και η συμπεριφορά σχέσεων (υποστήριξη ομάδων). Όσο αυξάνεται η ωριμότητα των εργαζομένων τόσο οι ηγέτες θα πρέπει να αυξάνουν τη συμπεριφορά σχέσεων.

Ανάλογα με τον βαθμό ωριμότητας και το επίπεδο ανάπτυξης (ικανότητες-δέσμευση) του προσωπικού, διακρίνουμε τέσσερις κατηγορίες υφισταμένων :

- **D1** : Σύνολο υφιστάμενων με χαμηλές ικανότητες και υψηλή δέσμευση επίτευξης στόχου
- **D2** : Σύνολο υφιστάμενων με κάποιες ικανότητες και κάποια δέσμευση επίτευξης στόχου
- **D3** : Σύνολο υφιστάμενων με υψηλές ικανότητες και κυμαινόμενη δέσμευση επίτευξης στόχου
- **D4** : Σύνολο υφιστάμενων με υψηλές ικανότητες και υψηλή δέσμευση επίτευξης στόχου

Στους παραπάνω τύπους υφιστάμενων αντιστοιχεί και κάποιο στυλ ηγεσίας όπως το *διευθυντικό* για υπαλλήλους με ελάχιστο βαθμό ωριμότητας, το *συμβουλευτικό*, το *υποστηρικτικό* και το *εξουσιοδοτικό* για υπαλλήλους με βαθιά ωριμότητα. Η αποτελεσματική ηγεσία κινείται ανάλογα με την κατάσταση οπότε δεν υπάρχει ένα μόνο σωστό στυλ, αν και πάντα τείνουμε να έχουμε προτίμηση για κάποιο.

Πιο αναλυτικά, το περιπτωσιακό στυλ του ηγέτη ανάλογα με το επίπεδο ανάπτυξης των υφισταμένων δύναται να διακριθεί στις εξής κατηγορίες :

- **S1 – Directing**: Το εν λόγω στυλ μεταφράζεται σε υψηλό ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων, αλλά χαμηλό για τη σύσφιξη των σχέσεων. Ο ηγέτης καθορίζει τους ρόλους και τα καθήκοντα του υφισταμένου του και τα παρακολουθεί από κοντά. Ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις και απλώς τις ανακοινώνει. Η επικοινωνία δεν είναι αμφίδρομη, αλλά ουσιαστικά γίνεται



από πάνω προς τα κάτω. Το συγκεκριμένο στυλ εφαρμόζεται σε άτομα που τους λείπει μεν η εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, αλλά είναι ενθουσιώδεις και δεσμεύονται για την επίτευξη στόχου. Συνήθως για να ξεκινήσουν θέλουν καθοδήγηση και επίβλεψη. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ταιριάζει στους D1.

• **S2 - Coaching:** Το συγκεκριμένο στυλ μεταφράζεται σε υψηλό ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων και υψηλό για τη σύσφιξη των σχέσεων. Ο ηγέτης ακόμα καθορίζει τους ρόλους και τα καθήκοντα του υφισταμένου του, αλλά ζητά ιδέες και υποδείξεις από εκείνον. Ο ηγέτης συνεχίζει να λαμβάνει τις αποφάσεις, αλλά η επικοινωνία γίνεται πλέον αμφίδρομη. Το συγκεκριμένο στυλ εφαρμόζεται σε άτομα που έχουν κάποιες ικανότητες, αλλά τους λείπει η δέσμευση για την επίτευξη στόχου. Χρειάζονται καθοδήγηση και επίβλεψη, καθώς είναι ακόμα σχετικά άπειροι. Ακόμα, χρειάζονται υποστήριξη και έπαινο, για να χτίσουν την αυτοπεποίθησή τους. Σιγά-σιγά, εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και δεσμεύονται για την επίτευξη των στόχων. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ταιριάζει στους D2.

• **S3 - Supporting:** Το εν λόγω στυλ μεταφράζεται σε χαμηλό ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων και υψηλό για την σύσφιξη των σχέσεων. Ο ηγέτης σιγά-σιγά εκχωρεί καθήκοντα στον υφιστάμενο του, αναφορικά με τις καθημερινές δραστηριότητες του δεύτερου. Ο ηγέτης τον διευκολύνει και συμμετέχει στις αποφάσεις, αλλά ο έλεγχος των δραστηριοτήτων περνά σιγά-σιγά στον υφιστάμενο. Το συγκεκριμένο στυλ εφαρμόζεται σε άτομα που έχουν ικανότητες, αλλά τους λείπει η εμπιστοσύνη στον εαυτό τους ή το κίνητρο. Δεν χρειάζονται μεγάλη καθοδήγηση και επίβλεψη, καθώς έχουν αναπτύξει τις ικανότητές τους. Χρειάζονται όμως υποστήριξη, για να ισχυροποιήσουν την αυτοπεποίθησή τους. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ταιριάζει στους D3.

• **S4 - Delegating:** Το συγκεκριμένο στυλ μεταφράζεται σε χαμηλό ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων και χαμηλό για την σύσφιξη των σχέσεων. Ο ηγέτης ακόμα καθορίζει τους ρόλους και τα καθήκοντα του

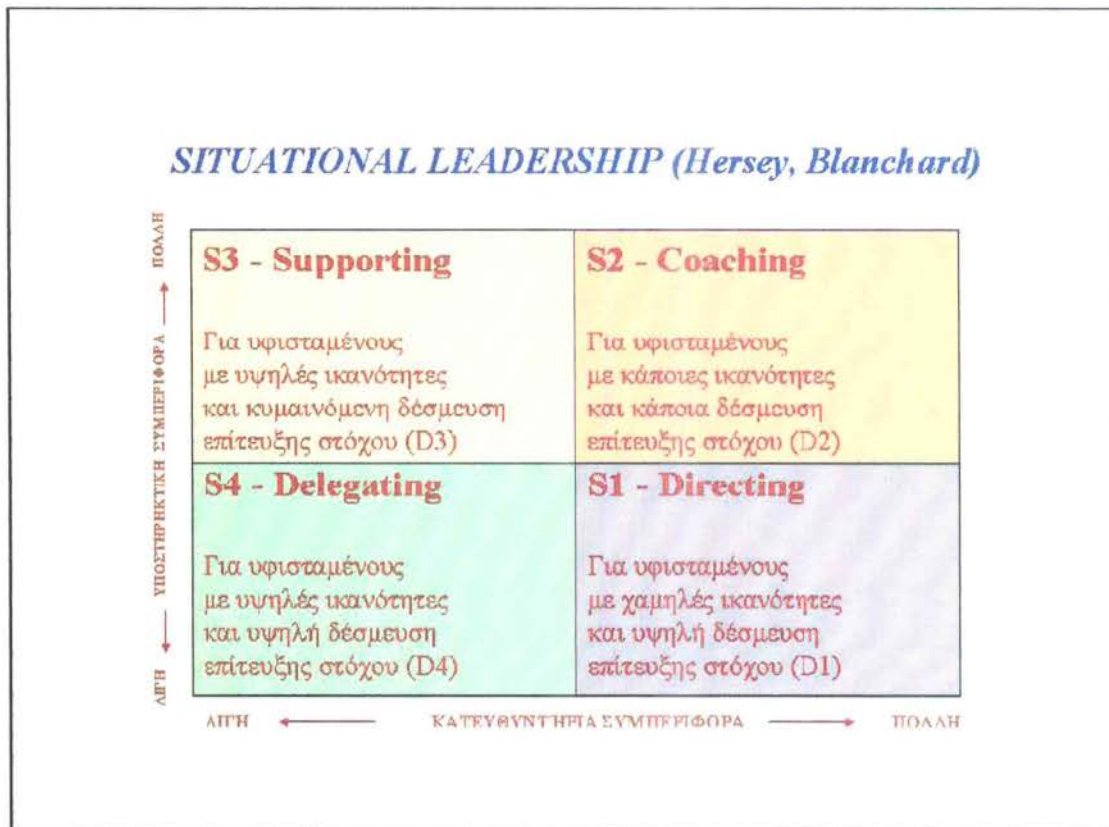
υφισταμένου του, αλλά ο έλεγχος των δραστηριοτήτων περνά σιγά-σιγά στον υφιστάμενο. Ο υφιστάμενος ορίζει το πότε και που θα αναμειχθεί ο ηγέτης στις διαδικασίες. Το συγκεκριμένο στυλ εφαρμόζεται σε άτομα που έχουν και ικανότητες και δέσμευση. Είναι ικανοί και πρόθυμοι να εργαστούν μόνοι τους σε ένα project με λίγη επίβλεψη και υποστήριξη. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ταιριάζει στους D4.

Για να προσδιοριστεί ακριβώς το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο ηγέτης, οι Hershey και Blanchard κατασκεύασαν ένα ερωτηματολόγιο με το όνομα «Ερωτηματολόγιο περιγραφής της αποτελεσματικότητας και της ικανότητας προσαρμογής του ηγέτη» ( Leader Effectiveness and Adaptability Description – LEAD ).

Τέλος, η εφαρμογή της περιστασιακής ηγεσίας έχει συγκεκριμένα διαδοχικά βήματα :

- **Σχεδιασμός:** Ο προϊστάμενος, συμβουλευόμενος τους υφιστάμενους καθορίζει / θέτει τους στόχους της οργάνωσης και τις διεργασίες που πρέπει να εκτελεστούν.
- **Διάγνωση:** Ο προϊστάμενος, συμβουλευόμενος τους υφιστάμενους καθορίζει την ικανότητα και την δέσμευση των υφισταμένων, προς την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.
- **Εφαρμογή:** Ο Προϊστάμενος υιοθετεί στυλ ηγεσίας ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων του.
- **Παρακολούθηση:** Καθώς η ικανότητα και η δέσμευση των υφισταμένων αυξάνει, ο προϊστάμενος μπορεί να μειώσει τις οδηγίες-εντολές αλλά και την υποστήριξη προς τους υφιστάμενους. Αντιστρόφως, όταν η απόδοση των υφισταμένων πέφτει ή όταν αναλαμβάνουν νέες ευθύνες, ο προϊστάμενος μπορεί να τους παρέχει επιπλέον οδηγίες ή / και υποστήριξη.





Σχήμα 2

#### 2.4 Οι ενδεχομενικές Θεωρίες

Κάθε σχολική μονάδα, αν και εντάσσεται σε μία μεγαλύτερη ενότητα διοίκησης<sup>17</sup>, ταυτόχρονα αποτελεί έναν αυτοτελή εκπαιδευτικό οργανισμό, που χαρακτηρίζεται από πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα του δικού του εσωτερικού περιβάλλοντος. Στο ειδικό περιβάλλον της εκπαίδευσης, η χρησιμότητα της περιστασιακής θεωρίας είναι αναντικατάστατη αφού εκφράζει την επιλογή του διευθυντή με βάση εκείνες ακριβώς τις ιδιαιτερότητες που η κάθε σχολική μονάδα έχει να επιδείξει.

Η ευελιξία και η εύκολη προσαρμοστικότητα της διοίκησης του διευθυντή σε ένα σχολικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται είναι το μεγάλο ζητούμενο τη σημερινή εποχή, και του οποίου η ένταση επιτείνεται σε περιπτώσεις περισσότερο πολύπλοκων οργανώσεων όπως τα Μουσικά και τα Διαπολιτισμικά Σχολεία.

Η ενδεχομενική θεωρία (*contingency theory*) είναι η μετεξέλιξη της περιστασιακής θεωρίας η οποία πιστεύει ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι η

<sup>17</sup> Στην Πρωτοβάθμια ή Δευτεροβάθμια Διεύθυνση του νομού στον οποίο εδρεύει.

κοινή συνισταμένη της αλληλεπίδρασης των δυνάμεων της προσωπικότητας του ηγέτη, με τη μορφή ηγεσίας που ασκεί, και της φύσης της περίπτωσης μέσα στην οποία ασκείται. ( Δαράκη, 2007).

### 2.4.1 Η ενδεχομενική θεωρία του Fred Fiedler (1967)

Η ενδεχομενική θεωρία του Fred Fiedler (στο Ζαβλανός, 2002; Μπουραντάς, 2002 ; Πασιαρδής, 2004 ) προσφέρει το αντιπροσωπευτικότερο μοντέλο από τις έρευνες που συνδέουν την αποτελεσματικότητα μιας μορφής ηγεσίας με την κατάσταση μέσα στην οποία ασκείται. Αναπτύχθηκε το 1967 και υποστήριξε ότι η αποτελεσματικότητα του στυλ εξαρτάται από την ποιότητα των σχέσεων, τη φύση του έργου, τη σχετική θέση δύναμης του ηγέτη έναντι των υπολοίπων.

Η αποτελεσματικότητα του στυλ ηγεσίας εξαρτάται άμεσα από τη φύση της οργάνωσης στην οποία αναφέρεται και από τις ιδιότητες του ηγέτη. Ο ίδιος ηγέτης μπορεί σε μία κατάσταση να είναι αποτελεσματικός ενώ σε μία άλλη να είναι πλήρως αναποτελεσματικός. Συνεπώς, η όποια παρέμβαση για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας προϋποθέτει γνώσεις πάνω στον τρόπο εκπαίδευσης των ηγετών αλλά και πάνω στον τρόπο δημιουργίας ενός καλύτερου περιβάλλοντος εργασίας.

Οι κύριες μεταβλητές που χαρακτηρίζουν μία κατάσταση και δίνουν μία συνολική ευνοϊκή ή δυσμενή εικόνα για την εφαρμογή του στυλ ηγεσίας είναι τρεις :

1. **Σχέσεις ηγέτη και μελών :** αναφέρονται στην ποιότητα των μεταξύ τους σχέσεων και θεωρείται ως η σπουδαιότερη διάσταση.
2. **Η δομή των καθηκόντων :** αναφέρεται στην σωστή διατύπωση, οργάνωση και διαδικασίες για την επιτυχία των σκοπών του οργανισμού και είναι η δεύτερη σπουδαιότερη διάσταση.
3. **Η ισχύς της θέσης :** αναφέρεται στον βαθμό της επίσημης εξουσίας που διαθέτει ο διοικητής.



Από τις παραπάνω μεταβλητές καταλήγουμε σε τρεις κατηγορίες κατάστασης του περιβάλλοντος : «πολύ ευνοϊκή», «μέση τιμή καταλληλότητας», και «δυσμενής». Άρα σε ευνοϊκές ή δυσμενείς καταστάσεις το στυλ διοίκησης πρέπει να δίνει έμφαση στο καθήκον. Αντίθετα, είναι χρήσιμο το στυλ διοίκησης που δίνει μεγάλη βαρύτητα στις ανθρώπινες σχέσεις.

Και στην ενδεχομενική θεωρία το στυλ ηγεσίας ακολουθεί το διχοτομικό σχήμα «προσανατολισμός προς τα καθήκοντα» (*task oriented style*) ή «προσανατολισμός προς τις ανθρώπινες σχέσεις» (*people oriented style*). Για να προσδιοριστεί το στυλ των ηγετών, χρησιμοποιεί ένα ειδικό ερωτηματολόγιο με το οποίο ο ηγέτης καλείται να βαθμολογήσει εκείνο το συνεργάτη που είναι ο λιγότερο επιθυμητός (LPC – Least Preferred Co – Worker).

Από την τελική βαθμολογία που προκύπτει μετά την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου οι ηγέτες με χαμηλό βαθμό LPC<sup>18</sup> είναι προσανατολισμένοι στην εκτέλεση του έργου και οι ηγέτες με υψηλό βαθμό LPC<sup>19</sup> δείχνουν μεγαλύτερο σεβασμό στις ανθρώπινες σχέσεις.

Συμπερασματικά, το ενδεχομενικό μοντέλο Fiedler υποστηρίζει ότι οι ηγέτες που είναι στραμμένοι προς τα καθήκοντα έχουν μεγαλύτερη απόδοση σε περιπτώσεις όπου χαίρουν σημαντικής επιρροής ή όπου η επιρροή τους είναι ελάχιστη. Αντίθετα, οι ηγέτες που είναι στραμμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις, είναι πιο κατάλληλοι για μικτές καταστάσεις ή όταν έχουν μέτρια επιρροή πάνω στην ομάδα.

### 2.4.2 Τα Στυλ Ηγεσίας του Rensis Likert

Ο Rensis Likert (στο Μπουραντά, 2002) ερεύνησε το θέμα της ηγεσίας επί σειρά ετών και έδειξε ότι η συμμετοχική (δημοκρατική) ηγεσία είναι η πιο αποτελεσματική. Τη θεωρία του την ανέπτυξε στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας με κριτήριο το βαθμό εμπιστοσύνης που δείχνει ο ηγέτης στους υφιστάμενους του : το αυταρχικό – εκμεταλλευτικό (*coersive- autocratic*), το καλοπροαίρετο – αυταρχικό (*benevolent – autocratic*), το συμβουλευτικό (*consultative*), το συμμετοχικό.

<sup>18</sup> Εδώ ο ηγέτης περιγράφει το λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη με σχετικά ευνοϊκό τρόπο.

<sup>19</sup> Εδώ ο ηγέτης περιγράφει το λιγότερο επιθυμητό συνεργάτη με δυσμενή τρόπο.

➤ **Αυταρχικό – Εκμεταλλευτικό**

Στο αυταρχικό-εκμεταλλευτικό, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με την μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζομένους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων είναι ανύπαρκτες.

➤ **Καλοπροαίρετο - Αυταρχικό**

Κατά το καλοπροαίρετο – αυταρχικό, ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του και τούτο για να τους δείξει ότι είναι προσιτός, αλλά, γίνεται αυστηρός μόνο και μόνο για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μιας μορφής επικοινωνίας και οι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο αποδοτικά.

➤ **Συμβουλευτικό**

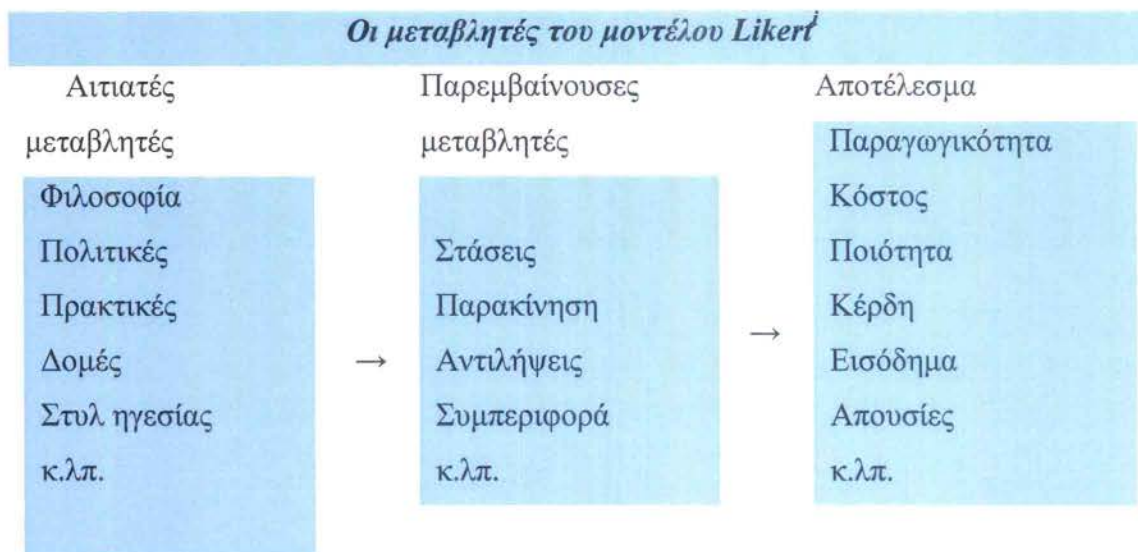
Κατά το συμβουλευτικό σύστημα, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του. Η τιμωρία ως τρόπος συμμόρφωσης χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά.

➤ **Συμμετοχικό**

Κατά το συμμετοχικό σύστημα, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων. Επίσης, η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία.

Επίσης ο Likert (στο Μπουραντάς 2002 ; Δαράκη, 2007 ) μελέτησε τον τύπο και τον τρόπο σύνδεσης της ηγεσίας με την απόδοση της ομάδας. Για τη σχέση αυτή κατέληξε στο ότι δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας μεταβλητών, που τις ονομάζει *παρεμβαίνουσες (intervening variables)*. Συνολικά, το μοντέλο του Likert περιλαμβάνει τρεις ομάδες μεταβλητών : τις *αιτιατές (casual variables)* οι οποίες είναι ελεγχόμενες από τον ηγέτη, τις *παρεμβαίνουσες* οι οποίες εξαρτώνται από τις αιτιατές και, τέλος, *μεταβλητές τελικού αποτελέσματος (end-result)* οι οποίες εξαρτώνται από τις παρεμβαίνουσες.





**Πίνακας 6**

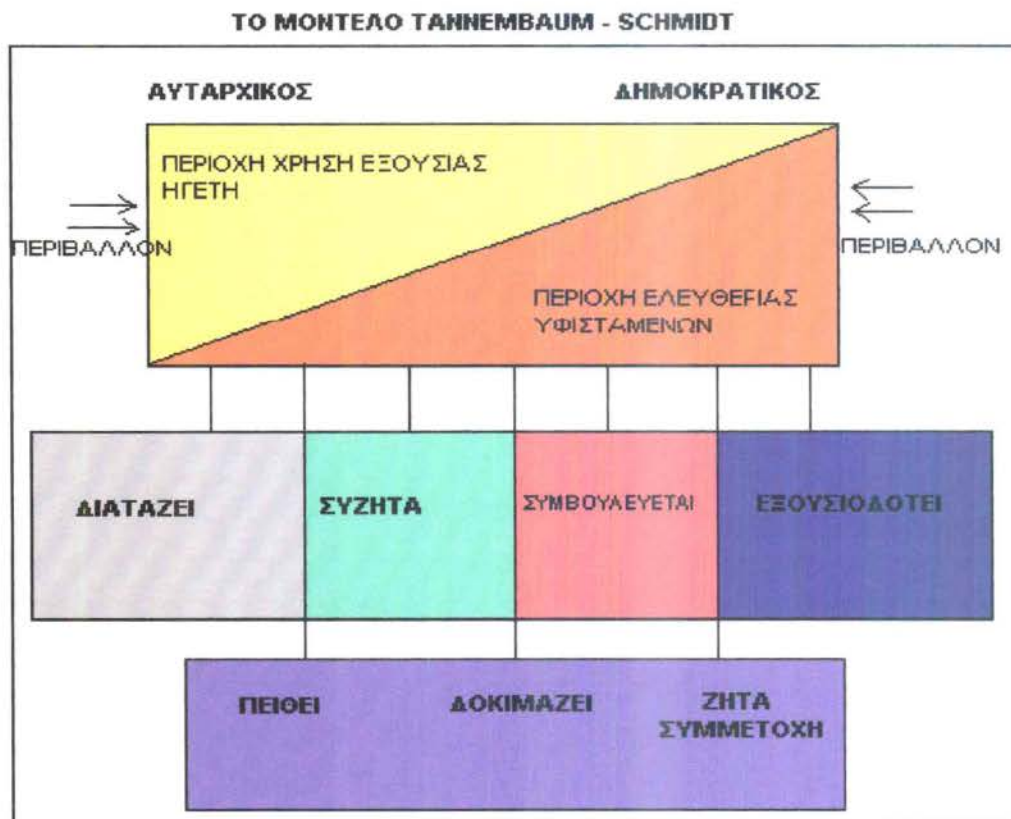
### 2.5 Το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς

Η θεωρητική προσέγγιση των Schmidt και Tannenbaum (στο Μπουραντάς 2002 ; Δαράκη, 2007) θεωρεί ότι δεν υπάρχουν σαφή όρια και περιορισμοί ανάμεσα στα διάφορα στυλ ηγεσίας των προηγούμενων θεωριών αλλά ότι υπάρχει μία συνέχεια μεταξύ τους (leadership continuum). Η συνέχεια αυτή ξεκινά από το αυταρχικό στυλ και καταλήγει στο δημοκρατικό. Αυτή η μετακίνηση από το ένα στυλ στο άλλο συνεπάγεται μείωση της ασκούμενης εξουσίας από τον ηγέτη και αύξηση της ελευθερίας των υφισταμένων. Μεταξύ των δύο αυτών άκρων δύναται να υπάρξουν πολλά διαφορετικά στυλ ηγεσίας σχετικά με την λήψη αποφάσεων από τον ηγέτη, άλλα περισσότερο αυταρχικά και άλλα περισσότερο δημοκρατικά. Αν και η συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση τελικά παρατήρησε ότι η δημοκρατική μορφή ηγεσίας σπανίως εφαρμόζεται στους επίσημους οργανισμούς.

Ανάμεσα στα δύο ακραία στυλ ηγεσίας, το αυταρχικό και το δημοκρατικό, επικρατούν άλλα δύο : η πειστική (persuasive) και η συμβουλευτική (consultative) μορφή ηγεσίας. Συμπερασματικά, με κριτήριο το συνεχώς μειούμενο το βαθμό εξουσίας του ηγέτη, τα επτά στυλ ηγεσίας κατατάσσονται ως εξής :

1. Ο ηγέτης διατάσσει.
2. Ο ηγέτης πείθει.
3. Ο ηγέτης συζητά.

4. Ο ηγέτης δοκιμάζει.
5. Ο ηγέτης συμβουλευεται.
6. Ο ηγέτης ζητά συμμετοχή.
7. Ο ηγέτης εξουσιοδοτεί ( laissez – faire ).



### 2.6 Η Συναλλακτική και η Μετασχηματιστική Ηγεσία

Στους σύγχρονους προβληματισμούς για την ηγεσία, εκτός από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τον τρόπο της συμπεριφοράς του και τις συνθήκες στις οποίες εφαρμόζεται η ηγεσία, προστίθεται το θέμα της παρακίνησης του προσωπικού μέσω της τεχνικής των ανταμοιβών με απώτερο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού. Η παρακίνηση των υφισταμένων είναι το κεντρικό ζήτημα στη θεωρία του James Burns ( στο Ζαβλανός, 2002; Μπουραντάς, 2002; Πασιαρδής, 2004 ; Δαράκη, 2007) που αναπτύχθηκε το 1978 και ονομάστηκε *συναλλακτική* ( Transactional Leadership ). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι ηγέτες προσπαθούν να πληροφορηθούν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των υφισταμένων τους και στην προσπάθειά τους να τις



ικανοποιήσουν, ζητούν ως αντάλλαγμα μερική ή ολική ανταπόδοση έργου ή υπηρεσίας από μέρους τους. Ο όρος συναλλαγή εμπεριέχει την έννοια μιας σχέσης, - ηγέτη και προσωπικού- βασισμένης σε σταθερούς και συμπληρωματικούς ρόλους.

Η *μετασχηματιστική* (Transformational Leadership) ηγεσία αποτελεί μία βελτιωμένη έκδοση της συναλλακτικής. Και η έννοια αυτή οφείλεται στον James Burns ο οποίος πιστεύει ότι οι ηγέτες έχουν την δυνατότητα, αξιοποιώντας τα προνόμια λόγω θέσης - ευθύνης τους, να επιτύχουν τον μετασχηματισμό του οργανισμού και να διαμορφώσουν μία νέα οργανωσιακή κουλτούρα. Οι αποτελεσματικότεροι τρόποι για την επίτευξη του παραπάνω στόχου είναι το πνεύμα συνεργασίας, η συνεχής επαγγελματική ανέλιξη και η συνεχώς αυξανόμενη ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων του οργανισμού.

Ο Bernard Bass ( στο Ζαβλανός, 2002; Μπουραντάς, 2002; Πασιαρδής, 2004 ; Δαράκη, 2007) ασχολήθηκε με το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο οποίο προσέθεσε ότι ο μετασχηματισμός της κουλτούρας του οργανισμού είναι μία μονοδιάστατη διαδικασία αφού μόνο οι ηγέτες έχουν την δυνατότητα να μετασχηματίζουν τις αξίες και τα πιστεύω των συνεργατών τους και όχι το αντίστροφο. Ο ρόλος του μετασχηματιστικού ηγέτη σε έναν οργανισμό στοχεύει στην αλλαγή των ενδιαφερόντων των συνεργατών, στην αύξηση της εμπιστοσύνης και στην συνολική μετατροπή της συμπεριφοράς των υφιστάμενων.

Η αλλαγή της κουλτούρας σε έναν οργανισμό είναι εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση και χρειάζεται πολύς καιρός για να πραγματοποιηθεί. Ιδιαίτερα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό όπου πλάθονται καθημερινά οι συνειδήσεις νέων ανθρώπων, ο διευθυντής και το εκπαιδευτικό προσωπικό πρέπει να αφοσιώνονται σε συγκεκριμένες αξίες και να παρέχουν συνεχή ηγεσία για την διατήρηση και την ανανέωση των αξιών αυτών. Κυρίως ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας κουλτούρας που δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της ηθικής συμπεριφοράς για όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία σε σταθερή και μόνιμη βάση.

Συναλλακτικός Ηγέτης	Μετασχηματιστικός Ηγέτης
<p><u>Κατά περίπτωση ανταμοιβή</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Αμείβει ανάλογα με την προσπάθεια και την απόδοση</li> <li>➤ Αναγνωρίζει αποτελέσματα</li> </ul> <p><u>Management by exception(ενεργητικό)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Αναζητεί αποκλίσεις από του κανόνες και τους διορθώνει</li> </ul> <p><u>Management by exception(παθητικό)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Επεμβαίνει μόνο αν δεν τηρούνται οι προδιαγραφές</li> </ul> <p><u>Laissez Faire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Αποποιείται ευθυνών</li> <li>➤ Αποφεύγει να πάρει αποφάσεις</li> </ul>	<p><u>Χάρισμα</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Δίνει όραμα και αίσθηση αποστολής</li> <li>➤ Ενισχύει την υπερηφάνεια</li> <li>➤ Κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη</li> </ul> <p><u>Έμπνευση</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Δημιουργεί προσδοκίες</li> <li>➤ Με σύμβολα εστιάζει την προσπάθεια</li> <li>➤ Εκφράζει σημαντικούς στόχους με απλά λόγια</li> </ul> <p><u>Πνευματική διέγερση</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προκαλεί ορθολογισμό</li> <li>➤ Επιλύει προβλήματα προσεκτικά</li> </ul> <p><u>Προσωπική προσέγγιση</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Δίνει προσοχή στο καθένα</li> <li>➤ Μετασχηματίζει τον καθένα προσωπικά</li> <li>➤ Καθοδηγεί και συμβουλεύει</li> </ul>
<b>Πίνακας 7</b>	

Μετά την περιγραφή των θεωριών για την εκπαιδευτική ηγεσία που αποτέλεσαν τον πυρήνα για τη δημιουργία σχολών-σκέψης, επιβεβλημένη είναι η παρακολούθηση της πορείας της Μουσικής Εκπαίδευσης στην Ελλάδα μέχρι την πρόσφατη διάχυσή της σε όλες τις βαθμίδες του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος.



### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΗΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ : ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το τρίτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης αναφέρεται στην ιστορική αναδρομή για την εκπαίδευση της μουσικής στην Ελλάδα η οποία προέρχεται από τις Πατριαρχικές Μουσικές Σχολές που οργάνωσε το Οικουμενικό Πατριαρχείο και καταλήγει στην ίδρυση των τμημάτων Μουσικών Σπουδών σε επίπεδο Ελληνικής Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

#### 3.1 Οι Πατριαρχικές Μουσικές Σχολές

Μέχρι τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, η παιδεία της Ελληνικής Μουσικής καλλιεργείται μέσα στους κόλπους της Εκκλησίας. Το Οικουμενικό Πατριαρχείο ιδρύει καλά οργανωμένες και συστηματικές Μουσικές Σχολές στις οποίες διδάσκονται η μεταρρυθμισμένη βυζαντινή σημειογραφία και τα μέλη της εκκλησιαστικής μουσικής που διακρίνονται ως «ιερά» σε αντίθεση με την μουσική των κοινωνικών διασκεδάσεων, την επονομαζόμενη ως «εξωτερική». Η εκκλησιαστική μουσική καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος του ρεπερτορίου της καθημερινής ζωής και κυρίαρχο ρόλο στη διάδοσή της έπαιξαν οι σπουδαιότεροι ψάλτες του Πατριαρχικού ναού οι οποίοι διδάσκουν στις Πατριαρχικές Μουσικές Σχολές.

Η πρώτη Πατριαρχική Μουσική Σχολή ιδρύθηκε το 1727 της οποίας την ίδρυση ακολούθησε πλειάδα Πατριαρχικών Μουσικών Σχολών<sup>20</sup> όπου δίδαξαν οι πιο γνωστοί λαμπαδάριοι, όπως ο Γεώργιος Ρεδαιστηνός, ο Γ. Παπαδόπουλος και ο Κωνσταντίνος Ψάχος. (Ρωμανού, 2000).

Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η διδασκαλία της Βυζαντινής Μουσικής συνεχίζεται στο αντίστοιχο τμήμα που οργάνωσε το Ωδείο Αθηνών υπό τον Κ. Ψάχο με σκοπό την ανάπτυξη της σύμφωνης προς τις παραδόσεις των Πατριαρχείων εκκλησιαστικής μουσικής. Η πρωτοβουλία ανήκει στον διευθυντή του Ωδείου Γ. Νάζο. Το τμήμα εγκαινιάστηκε το 1904 και από τότε άρχισε η προσαρμογή στα δυτικά εκπαιδευτικά συστήματα της παιδείας της εκκλησιαστικής μουσικής που εφεξής θεωρείται ως μικρός τομέας της «μουσικής». (Ρωμανού, 2000, Καλογερόπουλος, 1998).

<sup>20</sup> Ο αριθμός τους αγγίζει τις δέκα Πατριαρχικές Μουσικές Σχολές.

### 3.2 Η δημιουργία των Ωδείων

Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, ο ρόλος της εκκλησίας ως αποστόλου του έθνους υποβαθμίζεται και η χώρα προσανατολίζεται στην αφομοίωση της κουλτούρας που αντιπροσωπεύει τη Δυτική Ευρώπη. Συνεπώς, η έννοια της μουσικής συνδέεται άμεσα με τη μεταμόρφωσή της από παραδοσιακή σε αστική. Τη μεταβατική αυτή περίοδο της εξέλιξής της, την αποκαλούμε «εξευρωπαϊσμό»<sup>21</sup>.

Οι δημοσιογράφοι της εποχής<sup>22</sup> θεωρούν ότι η παραδοσιακή μουσική μπορεί να διαχωριστεί ευκρινώς από το είδος της μουσικής που παρουσιάζει μεγάλες μορφολογικές ομοιότητες με τα Δυτικά πρότυπα το οποίο ονομάζουν «Έντεχνο Νεοελληνικό είδος μουσικής». Τα δύο είδη πλέον της μουσικής αξιολογούνται με κριτήρια που εξελίσσονταν στη διάρκεια αιώνων στη Δυτική Ευρώπη. Με βάση τα κριτήρια αυτά, δεν ασχολούνται καθόλου σχεδόν με την βυζαντινή μουσική, την οποία θεωρούν εξειδικευμένη γνώση. (Ρωμανού, 2000).

Αν εξαιρέσουμε τα Επτάνησα, το πρώτο μουσικό εκπαιδευτικό Ίδρυμα της Ελλάδας είναι ο «Μουσικός και Δραματικός Σύλλογος «Ωδείο Αθηνών»» που ιδρύθηκε το 1871 με πρωτοβουλία των φιλόμουσων της εποχής με κύριο σκοπό την ευρωπαϊκή κατεύθυνση της μουσικής παιδείας<sup>23</sup> στην Αθήνα. Όταν εδραιώθηκε η απρόσκοπτη λειτουργία και η αποστολή του Ιδρύματος, ιδρύθηκε μικρή ορχήστρα<sup>24</sup> που βαθμιαία εξελίχθηκε σε πλήρη Συμφωνική ορχήστρα και τελικά μετονομάστηκε στην Κρατική Ορχήστρα Αθηνών (ΚΟΑ). (Ρωμανού, 2000, Καλογερόπουλος, 1998).

Το πρώτο κεντρικό ωδείο που ίδρυσε παραρτήματα σε συνοικίες της Αθήνας και στην επαρχία ήταν το «Ελληνικό Ωδείο». Ιδρύθηκε από παραιτηθέντες καθηγητές του Ωδείου Αθηνών και διευθυνόταν από τον Μανώλη Καλομοίρη<sup>25</sup>. Για να ενισχυθεί η ανάπτυξη του χορωδιακού αισθήματος, το Ελληνικό Ωδείο σχημάτισε μαθητική χορωδία και ορχήστρα σε

<sup>21</sup> Επειδή στη μετά Χριστόν περίοδο, τη διήνυσε πρώτη η μουσική και γενικά ο πολιτισμός της Δυτικής Ευρώπης.

<sup>22</sup> Πρώτος ο Θεόδωρος Συναδινός, δημοσιογράφος της εφημερίδας «Ακρόπολις» που το 1919 κυκλοφόρησε στην Αθήνα την «Ιστορία της Νεοελληνικής Μουσικής 1824 – 1919». (Ρωμανού, 2000).

<sup>23</sup> Από τη δεύτερη δεκαετία του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η έννοια της μουσικής ταυτίζεται με τη δυτική.

<sup>24</sup> Το έτος 1893.

<sup>25</sup> Γεννήθηκε στη Σμύρνη το 1883 και πέθανε στην Αθήνα το 1962. Οραματιστής της Ιδέας της Ελληνικής Μουσικής για την οποία εργάστηκε αδιάκοπα ώστε να προβληθούν στη Δύση οι Έλληνες μουσικοσυνθέτες.



συνεργασία με το Ωδείο Αθηνών. Επίσης ίδρυσε τον «Σύλλογο Συναυλιών»<sup>26</sup> υπό την διεύθυνση του Δημήτρη Μητρόπουλου και θεατρική- μελοδραματική σχολή. (Ρωμανού, 2000, Καλογερόπουλος, 1998).

Το 1926 ο Μανώλης Καλομοίρης ιδρύει το «Εθνικό Ωδείο» μαζί με ομάδα καλλιτεχνών και φιλόμουσων. Από την πρώτη στιγμή της ίδρυσής του, το Ωδείο έδωσε μεγάλο βάρος στο μελόδραμα. Έτσι ιδρύθηκε ο «Μελοδραματικός Όμιλος»<sup>27</sup> στον οποίο γαλουχήθηκαν κορυφαία ονόματα του παγκόσμιου τραγουδιού.

Στον τομέα της εκπαίδευσης, στις δραστηριότητες του Καλομοίρη θα πρέπει να συμπεριληφθεί και η προσπάθειά του για την κοινωνική αναβάθμιση των Ελλήνων δημιουργών και εκτελεστών η οποία οδήγησε στην ίδρυση των Ένωσης Ελλήνων Μουσουργών (1931) καθώς και στην έδρα μουσικής στην Ακαδημία Αθηνών που πρώτος κατέλαβε ο ίδιος το 1945. (Ρωμανού, 2000).

### 3.3 Ο Φιλολογικός Σύλλογος «Παρνασσός»

Σημαντική συμβολή στην γραμματεία και τη μουσική παιδεία της Ελλάδας του 19<sup>ου</sup> και 20<sup>ου</sup> αιώνα είχε ο Φιλολογικός Σύλλογος «Παρνασσός»<sup>28</sup>. Ιδρύθηκε στις 24 Ιουνίου 1865 από τα τέσσερα παιδιά του νομισματολόγου Παύλου Λάμπρου<sup>29</sup>, με πρώτη έδρα την οικία του πατέρα τους. Ήδη από τα πρώτα χρόνια του Συλλόγου άρχισε να σχηματίζεται, από διάφορες δωρεές, ο πρώτο πυρήνας της περίφημης βιβλιοθήκης του. Επίσης, τα ιδρυτικά μέλη του «Παρνασσού» αποφάσισαν πολύ γρήγορα την έκδοση περιοδικού<sup>30</sup> όπου φιλοξενούνται μελετήματα φιλολογικού χαρακτήρα και με το οποίο ο Σύλλογος έγινε γνωστός και στο εξωτερικό.

Η δράση του Συλλόγου εμπεριέχει εκθέσεις εικαστικών τεχνών, συναυλίες μουσικής δωματίου και θρησκευτικής μουσικής, χορωδιακές συναντήσεις καθώς και διαλέξεις διακεκριμένων επιστημόνων πάνω σε θέματα φιλολογικού, ιστορικού και αρχαιολογικού περιεχομένου.

<sup>26</sup> Το έτος 1923.

<sup>27</sup> Το έτος 1933.

<sup>28</sup> <http://www.isparnas.gr>, επίσκεψη στις 29 – 12 – 2008

<sup>29</sup> Τα ονόματα των παιδιών ήταν : Μιχαήλ, Σπυρίδων, Κωνσταντίνος, Διονύσιος.

<sup>30</sup> Το περιοδικό κυκλοφόρησε για πρώτη φορά το 1877.

Στις 29 Δεκεμβρίου 1926 η Ακαδημία Αθηνών απένευσε στον «Παρνασσό» το αργυρό μετάλλιο επιβραβεύοντας την μέχρι τότε κοινωνική, επιστημονική και φιλόμουση δράση του. Το 1947 ιδρύθηκε η Πινακοθήκη του Συλλόγου η οποία αριθμεί σήμερα 205 έργα Ελλήνων καλλιτεχνών και 35 έργα του ζωγράφου Κ. Γιαννακού.

### 3.4 Οι Φιλαρμονικές Εταιρείες

Τα Ιόνια Νησιά κατέχουν εξέχουσα θέση στην διάδοση και διδασκαλία της μουσικής μας και έγιναν η κύρια διόδος ιδεών του Διαφωτισμού προς την υπόλοιπη Ελλάδα. Τα πρώτα ιδρύματα για την κοινωνική πρόοδο και τη παιδεία του λαού στην οποία πάντα συμπεριλαμβάνεται η καλλιέργεια της μουσικής έκφρασης, είχαν βενετικά πρότυπα. Την σπουδαιότερη συμβολή στη μουσική εκπαίδευση των Ιονίων Νήσων κατέχουν οι Φιλαρμονικές Εταιρείες. Κάθε Φιλαρμονική Μπάντα είχε τουλάχιστον ένα σύνολο πνευστών που εμφανιζόταν δημόσια σε θρησκευτικές τελετές ή εθνικές επετείους. Το μαθητικό δυναμικό τους μάθαινε μουσική χωρίς να πληρώνει δίδακτρα.

Το αρχαιότερο μη θνησιγενές μουσικό Σωματείο της Ελλάδας μετά την Επανάσταση του 1821 είναι η *Φιλαρμονική Εταιρεία Κερκύρας*, γνωστή με την προσωνυμία «*Παλαιά*». Ιδρύθηκε το 1840<sup>31</sup> και είναι συνδεδεμένη με τον Νικόλαο Χαλκιάπουλο – Μάντζαρο<sup>32</sup> που δίδαξε χωρίς αμοιβή και της οποίας ήταν ισόβιος πρόεδρος.

Η δεύτερη σε φήμη και σε αρχαιότητα Φιλαρμονική της Κέρκυρας είναι η *Φιλαρμονική Εταιρεία «Νικόλαος Μάντζαρος»*. Ιδρύθηκε στις αρχές του 1890 ανεπίσημα με τίτλο «*Ψυχαγωγικός Συνεταιρισμός εν Κερκύρα*» και πάντοτε είχε και έχει πλήρη και άρτια συγκρότηση. Οι καινοτομίες της είναι ότι το 1950 ίδρυσε Σχολή φωνητικής μουσικής, το 1952 ίδρυσε Συμφωνική Ορχήστρα ενώ το 1954 ήταν η πρώτη Μπάντα που περιέλαβε στις τάξεις της γυναίκες. Η μεγαλύτερη ίσως καινοτομία της ήταν η ίδρυση του τμήματος Μαζορετών το 1982 που ήταν και το πρώτο τμήμα πανελληνίως. ( Ρωμανού, 2000, Καλογερόπουλος, 1998).

<sup>31</sup> Ιστορικά έχει βεβαιωθεί ότι λειτουργούσε ανεπίσημως ήδη το 1837.

<sup>32</sup> Γεννήθηκε στις 26 Οκτωβρίου 1795 και πέθανε στις 31 Μαρτίου 1872. Η προσφορά του στη διαμόρφωση του Επτανησιακού μουσικού πολιτισμού είναι τεράστια.



Ένα από τα σημαντικότερα γεγονότα της πολιτισμικής ιστορίας των Επτανήσων είναι η ίδρυση της *Φιλαρμονικής Εταιρείας Λευκάδος* το 1850. Είναι το αρχαιότερο Σωματείο της ευρύτερης περιοχής και μια από τις αρχαιότερες Φιλαρμονικές Εταιρείες της Ελλάδας. Στην καλλιτεχνική της δραστηριότητα συγκαταλέγονται η συμμετοχή της στην Ένωση της Ελλάδας με τα Επτάνησα το 1864. Επίσης πήρε μέρος στους Ολυμπιακούς Αγώνες του 1896 και της έχει απονεμηθεί το Βραβείο της Ακαδημίας Αθηνών το 1983.

### 3.5 Τα Μουσικά και Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Στο μεταίχμιο του 21<sup>ου</sup> αιώνα, η μουσική ζωή της Ελλάδας έχει αναβαθμιστεί σε ό,τι αφορά την έντεχνη αλλά και τη βυζαντινή μουσική. Μεγάλη ώθηση και στους δύο τομείς έδωσε η θεμελίωση και έναρξη του Μεγάλου Μουσικής Αθηνών το 1991 στις εκδηλώσεις του οποίου συμμετέχουν κατά καιρούς μερικοί από τους μεγαλύτερους καλλιτέχνες στον κόσμο σε όλα τα είδη μουσικής. Αξιοσημείωτη πρόοδος σημειώνεται επίσης χάρις στην ύπαρξη της *Μεγάλης Μουσικής Βιβλιοθήκης «Λίλιαν Βουδούρη»* και στο *Αρχείο Ελληνικής Μουσικής* που στεγάζονται στο Μέγαρο Μουσικής.

Η μουσική εκπαίδευση σε επαρχιακές πόλεις πήρε νέα ώθηση με την ίδρυση των Δημοτικών Ωδείων λόγω της σωστής εκμετάλλευσης κονδυλίων από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα, όπως στην Καλαμάτα, τα Ιωάννινα, την Καβάλα, και λοιπά. Τέλος, αναγκαία είναι η αναφορά των τμημάτων Μουσικών Σπουδών<sup>33</sup> σε επίπεδο Ελληνικής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που καλύπτουν το προηγούμενο κενό και παρέχουν πρωτίστως εξειδικευμένα αλλά και διαβαθμισμένα γνώση, γεγονός που αποτελούσε ανυπέβλητο μειονέκτημα των χιλιάδων ιδιωτικών ωδείων ανά τη χώρα.

Μετά την περιγραφή της εξελικτικής πορείας της Μουσικής Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, στη συνέχεια εξετάζεται διεξοδικά ο θεσμός των Μουσικών Σχολείων προκειμένου να εντοπιστούν οι διαφοροποιήσεις του σε σχέση με το γνωστό τύπο των Γενικών Σχολείων.

<sup>33</sup> Το πρώτο τμήμα Μουσικών Σπουδών ιδρύθηκε στη Θεσσαλονίκη το 1985, ακολούθησε το τμήμα Μουσικών Σπουδών Αθηνών το 1991 και του Ιονίου Πανεπιστημίου το 1994. Επίσης στη Θεσσαλονίκη λειτουργεί το τμήμα «Μουσικής Επιστήμης και Τέχνης» δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στη σολιστική διάσταση του καλλιτέχνη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΤΑ ΜΟΥΣΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η Δομή και η Λειτουργία των Μουσικών Σχολείων με τα οποία επιδιώκεται τόσο η αναβάθμιση της παρεχόμενης μουσικής εκπαίδευσης όσο και η διαπλάτυνση- διεύρυνση της μαθητικής βάσης στον τομέα της μουσικής και των τεχνών γενικότερα.

### 4.1 ΤΟ ΟΡΑΜΑ

Τα Μουσικά Σχολεία είναι κατ' ουσία νέος θεσμός με ιστορία εικοσαετίας. Απευθύνονται σε ταλαντούχους μαθητές και υπηρετούν παράλληλα με την γνώση την τέχνη, και ιδιαίτερα την μουσική.

Πρόκειται για εκπαιδευτικούς οργανισμούς πολύπλοκους ειδικά στις μικρότερες πόλεις, αφού στα πλαίσια της ίδια σχολικής μονάδας λειτουργούν το Γυμνάσιο, το Ενιαίο Λύκειο, τα Μουσικά Θεωρητικά μαθήματα, τα μαθήματα ατομικών οργάνων, και τα Μουσικά σύνολα.

#### 4.1.1 Μουσική Παιδεία και Πολιτισμός

Με την ίδρυση των Μουσικών Σχολείων έγινε προσπάθεια να καλυφθεί, έστω μερικώς, το χάσμα μεταξύ της ανύπαρκτης δημόσιας – δωρεάν μουσικής παιδείας και της προσφερόμενης από επιχειρηματικές ή συλλογικές πρωτοβουλίες, όπως τα Ωδεία και οι Μουσικές Σχολές. Το κόστος της μουσικής εκπαίδευσης ήταν και είναι μεγάλο και συχνά απλησίαστο για μέσες ελληνικές οικογένειες. Η αρχή έγινε με την Υ.Α 3345/2-9-1988 ΥΠΕΠΘ που κυρώθηκε με το άρθρο 16 του Ν.1824/1988.

Στο Πρώτο άρθρο της ανωτέρω απόφασης αναφέρεται ότι σκοπός των μουσικών σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γυμνασίων και Λυκείων) είναι η προετοιμασία και η κατάρτιση νέων που επιθυμούν να ακολουθήσουν την επαγγελματική κατεύθυνση της μουσικής χωρίς να υστερούν σε γενική παιδεία, εάν τελικά επιλέξουν άλλο τομέα επιστημονικής ή επαγγελματικής έκφρασης.



#### 4.1.2 Ελληνική Παράδοση και Βυζαντινή Μουσική

Ο δεύτερος σκοπός της ύπαρξης και λειτουργίας των Μουσικών Σχολείων είναι η διατήρηση και μεταλαμπάδευση στη νέα γενιά ιδιαίτερων στοιχείων της εθνικής μας ταυτότητας, όπως η Ελληνική Παράδοση και η Βυζαντινή Μουσική. Το αναλυτικό πρόγραμμα των Μουσικών Σχολείων, μέσα από τη συστηματική διδασκαλία της Βυζαντινής Μουσικής, επιδιώκει να μεταδώσει τις αξίες και το βάθος της ελληνικής μουσικής παράδοσης. Να διατηρηθούν δηλαδή ακούσματα και ηχοχρώματα στα αυτιά των μαθητών που χρόνο με τον χρόνο χάνονται, εξ αιτίας της συστηματικής αλλοίωσης που υφίσταται το ελληνικό άκουσμα από τους μοντέρνους ήχους.<sup>34</sup>

### 4.2 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

#### 4.2.1 Η κατανομή των Μουσικών Σχολείων

Στην Ελλάδα λειτουργούν 36 Μουσικά Σχολεία. Το πρώτο σχολείο λειτούργησε στην Παλλήνη Αττικής και το τελευταίο που έχει ιδρυθεί και λειτουργήσει είναι αυτό της Κορίνθου. Το επόμενο σχολείο για το οποίο δεν έχουν ολοκληρωθεί ακόμη οι διαδικασίες ίδρυσής του είναι αυτό της πόλης των Αθηνών.

Αν αναλύσει κάποιος με προσοχή τον κατάλογο<sup>35</sup> των Μουσικών Σχολείων στην Ελλάδα θα παρατηρήσει ότι δεν έχει γίνει ορθολογική κατανομή των σχολείων

<sup>34</sup> Το Δυτικό ή ευρωπαϊκό μουσικό άκουσμα ακολουθεί τους κανόνες του συγκερασμού. Χρησιμοποιεί πέραν της πολυφωνίας μόνο δύο είδη τόνου, σε αντίθεση με την ελληνική παράδοση αλλά και την ανατολική που έχει δημιουργήσει ακούσματα μεγαλύτερης ποικιλίας.

<sup>35</sup> **Κατάλογος Μουσικών Σχολείων**

1. Μουσικό Σχολείο Αγρινίου
2. Μουσικό Σχολείο Αλίμου
3. Μουσικό Σχολείο. Αμύνταιου
4. Μουσικό Σχολείο Βαρθολομιού
5. Μουσικό Σχολείο Βόλου
6. Μουσικό Σχολείο Γιαννιτσών
7. Μουσικό Σχολείο Δολιανών Ιωαννίνων
8. Μουσικό Σχολείο Δράμας
9. Μουσικό Σχολείο Ζακύνθου
10. Μουσικό Σχολείο Ηρακλείου
11. Μουσικό Σχολείο Θεσσαλονίκης
12. Μουσικό Σχολείο Ιλίου
13. Μουσικό Σχολείο Καβάλας
14. Μουσικό Σχολείο Καλαμάτας
15. Μουσικό Σχολείο Καρδίτσας
16. Μουσικό Σχολείο Κατερίνης
17. Μουσικό Σχολείο Κέρκυρας
18. Μουσικό Σχολείο Κομοτηνής

στην περιφέρεια<sup>36</sup>. Αρχικά τα περισσότερα σχολεία είχαν ιδρυθεί στην Μακεδονία και τα Ιόνια Νησιά.

#### 4.2.2 Η Διάρθρωση του Αναλυτικού Προγράμματος

Τα Μουσικά σχολεία είναι αποκλειστικής αρμοδιότητας του ΥΠΕΠΘ και αποτελούν ένα εναλλακτικό τύπο σχολείου από το Γενικό.

Στην Α' τάξη των Γυμνασίων των σχολείων αυτών εγγράφονται μαθητές, απόφοιτοι των Δημοτικών Σχολείων, ύστερα από επιλογή. Ο στόχος της επιλογής μαθητών είναι να διερευνήσει την μουσικότητα των παιδιών και όχι ειδικές γνώσεις πάνω στην μουσική,<sup>37</sup> διαδικασία που ορίζει η Γ2/3850/16-6-98 ΥΠΕΠΘ. Οι γονείς των μαθητών που επιθυμούν να συμμετάσχουν στη διαδικασία επιλογής οφείλουν να υποβάλουν αίτηση στο Μουσικό Σχολείο της περιοχής τους. Η αίτησή τους αυτή δεν είναι δεσμευτική και δεν στερεί το δικαίωμα υποβολής αίτησης για συμμετοχή σε κλήρωση σε άλλο πειραματικό γυμνάσιο.

- 
19. Μουσικό Σχολείο Κορίνθου
  20. Μουσικό Σχολείο Λαμίας
  21. Μουσικό Σχολείο Λάρισας
  22. Μουσικό Σχολείο Λευκάδας
  23. Μουσικό Σχολείο Μυτιλήνης
  24. Μουσικό Σχολείο Ξάνθης
  25. Πειρ. Μουσικό Σχολείο Παλλήνης
  26. Μουσικό Σχολείο Πατρών
  27. Μουσικό Σχολείο Πειραιά
  28. Μουσικό Σχολείο Πτολεμαΐδας
  29. Μουσικό Σχολείο Ρεθύμνου
  30. Μουσικό Σχολείο Ρόδου
  31. Μουσικό Σχολείο Σερρών
  32. Μουσικό Σχολείο Σιάτιστας
  33. Μουσικό Σχολείο Σπάρτης,
  34. Μουσικό Σχολείο Τρικάλων
  35. Μουσικό Σχολείο Τρίπολης
  36. Μουσικό Σχολείο Χίου

<sup>36</sup> Βλ. Χάρτης της Ελλάδας με έδρες Μουσικών Σχολείων σελ. χι

<sup>37</sup> Η επιτροπή επιλογής αξιολογεί τους υποψήφιους μαθητές για εγγραφή στην Α' Τάξη του Μουσικού σχολείου στα εξής θέματα :

- Ρυθμός,
- Ακουστική ικανότητα,
- Φωνητική ικανότητα,
- Διάκριση ηχοχρωμάτων και
- Προαιρετικά ένα Μουσικό Όργανο (ευρωπαϊκό ή παραδοσιακό), σε επίπεδο αντίστοιχο τουλάχιστον της Κατωτέρας Σχολής (διαβάθμιση Ωδείου)

Η Καλλιτεχνική επιτροπή του ΥΠΕΠΘ φροντίζει τα τελευταία τρία χρόνια και εκδίδει ένα CD με τα μουσικά θέματα που θα ακούσουν οι μαθητές κατά την διαδικασία επιλογής στην Α' τάξη. Εξασφαλίζεται έτσι κοινό επίπεδο ερωτημάτων σε όλη την επικράτεια.



Το πρόγραμμα σπουδών ενός Μουσικού Σχολείου παρουσιάζει ελάχιστες διαφοροποιήσεις σε σχέση με αυτό ενός Γενικού Γυμνασίου και Λυκείου<sup>38</sup>. Η διδασκαλία των μαθημάτων της μουσικής παιδείας προσφέρεται με πρόσθετες ώρες διδασκαλίας οι οποίες επιμηκύνουν το ωράριο κατά 10 διδακτικές ώρες επιπλέον. Το διευρυμένο ωράριο είναι και η βασικότερη δυσκολία που καλείται το Υπουργείο Παιδείας να αντιμετωπίσει, για την οποία από την πιλοτική ήδη εφαρμογή του θεσμού εξέδωσε Υ.Α που ρυθμίζουν τη λειτουργία τους: Υ.Α Γ2/2300/30-5-1989 ΥΠΕΠΘ<sup>39</sup> που έχει θέμα «Λειτουργία των Μουσικών σχολείων», και την Υ.Α Γ2/953/13-3-1991 ΥΠΕΠΘ<sup>40</sup> με θέμα: «Ορισμός διδασκομένων μαθημάτων και ωρών διδασκαλίας των Α, Β και Γ τάξεων των Μουσικών Γυμνασίων».

Όσον αφορά τις εξετάσεις των αποφοίτων του Μουσικού Λυκείου θα πρέπει να σημειωθούν τα εξής:

Στους αποφοίτους του Μουσικού Λυκείου με ενδοσχολικές εξετάσεις χορηγείται απολυτήριο Μουσικού Λυκείου καθ' όλα ισότιμο με του Γενικού Λυκείου, ικανό να εξασφαλίσει στον κάτοχό του μετά από συμμετοχή στις Γενικές Εξετάσεις, την εισαγωγή του στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση ( ΑΕΙ και ΑΤΕΙ ) σε ισότιμη βάση με τους αποφοίτους του Γενικού Λυκείου<sup>41</sup>.

### 4.2.2.1 Ωράριο και μαθήματα

Το ωράριο διδασκαλίας<sup>42</sup> στα Μουσικά Σχολεία είναι το μεγαλύτερο σε διάρκεια ωράριο δημοσίου σχολείου στην Ελλάδα. Στα Μουσικά σχολεία προσφέρεται διδασκαλία εννέα ωρών την ημέρα, δηλαδή συνολικά 45 ωρών την εβδομάδα. Το γεγονός αυτό αποτελεί συχνά ικανό λόγο, είτε για την αποφυγή της εγγραφής στα σχολεία, είτε για την μεταγραφή μαθητή λόγω κόπωσης.

Το ωράριο των εννέα ωρών είναι αρκετά κουραστικό, γι' αυτό και σιτιζονται οι μαθητές με πλήρες γεύμα, δαπάνη που καλύπτουν οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις

<sup>38</sup> Βλ. Ωρολόγιο πρόγραμμα Μουσικών Σχολείων, Παράρτημα Γ, σελ. 158

<sup>39</sup> ΦΕΚ 453/Β/12-6-89

<sup>40</sup> ΦΕΚ 185/Β/27-3-1991

<sup>41</sup> Όσον αφορά τα Τμήματα Μουσικών Σπουδών υπάρχει η σκέψη να μοριοδοτούνται οι απόφοιτοι των Μ.Σ. έναντι εκείνων των Γενικών Λυκείων. Ακόμα όμως η προσπάθεια αυτή περιορίζεται μόνο σε ασκήσεις επί χάρτου.

<sup>42</sup> Βλ. Ωρολόγιο Πρόγραμμα Μουσικών Σχολείων, Παράρτημα Γ σελ. 158

όπως ορίζει η Υ.Α. Γ2/3345/2-9-1988 ΥΠΕΠΘ «Ίδρυση και οργάνωση Μουσικών σχολείων».

Η διεύρυνση του ωραρίου όμως, προσφέρει τη δυνατότητα στους μαθητές να αναπτύξουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις περισσότερο, να αμβλύνουν την απόσταση μεταξύ μαθητή και καθηγητή και να θεωρούν το σχολείο ως ευχάριστο και αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής τους ζωής. Αυτή η συναισθηματική δέσμευση των παιδιών απέναντι στο σχολείο αποδεικνύεται έμπρακτα από το γεγονός της επίσκεψης των αποφοίτων μαθητών κάθε χρονιάς σε τακτά χρονικά διαστήματα στους χώρους του σχολείου, και την άκρατη επιθυμία τους να συμμετάσχουν στα μουσικά σύνολα που σχηματίζονται παρά το γεγονός ότι έχουν ήδη αποφοιτήσει από το σχολείο. Το ίδιο συμβαίνει και σε περιπτώσεις μεταγραφής σε άλλο σχολείο.

### 4.2.2.2 Τα επιπλέον μαθήματα

Στο Μουσικό σχολείο δεν γίνονται εκπτώσεις μαθημάτων. Οι μαθητές διδάσκονται το σύνολο των μαθημάτων γενικής παιδείας. Για να υπάρξει η δυνατότητα διδασκαλίας των μουσικών μαθημάτων έχει επιμηκυνθεί το ωράριο στις εννέα ώρες την εβδομάδα. Λόγω ιδιαίτερων διατροφικών αναγκών της εφηβικής ηλικίας, επιβάλλεται το μεσημεριανό γεύμα που αυξάνει κατά πολύ το κόστος λειτουργίας του σχολείου.

Το διευρυμένο ωράριο προσφέρει δυνατότητες που δεν έχουν οι άλλοι τύποι σχολείων. Κάθε μαθητής υποχρεούται να παρακολουθεί μαθήματα Ευρωπαϊκής θεωρίας, Βυζαντινής Μουσικής, πιάνο<sup>43</sup> και ταμπουρά<sup>44</sup> ως όργανα αναφοράς<sup>45</sup>. Μαθήματα όπως το θέατρο, η υμνολογία, αλλά και τα σύνολα- καλλιτεχνικά εργαστήρια έχουν γίνει πολλές φορές προσπάθειες να ενταχθούν στο πρόγραμμα γενικών σχολείων ως προαιρετικά, με όχι θετικά αποτελέσματα. Αντίθετα στα

<sup>43</sup> Η πολυφωνική δυνατότητα του πιάνου δίνει την ευκαιρία στο μαθητή να κατανοήσει στην πράξη όλο το θεωρητικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής θεωρίας και να έχει βιωματική προσέγγιση της έννοιας του φθόγγου.

<sup>44</sup> Ο ταμπουράς είναι μουσικό όργανο που προέρχεται από τα Βυζαντινά χρόνια και είναι χορδισμένος στο πρότυπο των Βυζαντινών κλιμάκων. Στα Μουσικά σχολεία χρησιμοποιείται ως ο κύριος εκπρόσωπος της Βυζαντινής θεωρίας στην πράξη.

<sup>45</sup> Το πιάνο ως όργανο αναφοράς έχει υποχρεωτική παρακολούθηση σε όλη την Ελλάδα ενώ η διδασκαλία του παραδοσιακού μουσικού οργάνου ποικίλλει ανάλογα με την περιοχή που λειτουργεί το Μ.Σ. Παραδείγματος χάριν στην Πελοπόννησο οι μαθητές διδάσκονται ταμπουρά, στα Ιόνια Νησιά μαντολίνο, στα Ιωάννινα κλαρίνο και στην Κρήτη κρητική λύρα.



Μουσικά Σχολεία είναι δομημένα ως τακτικά μαθήματα στο πρόγραμμα και αποτελούν και σημεία αναφοράς της σχολικής κοινότητας, αφού αποτελούν συχνά τον τρόπο επικοινωνίας του σχολείου με την τοπική κοινωνία μέσω των καλλιτεχνικών εκδηλώσεων.

### 4.2.2.3 Οι καινοτομίες

Τα Μουσικά Γυμνάσια, στην απογευματινή ζώνη, οργανώνουν μαθήματα μουσικής παιδείας, προαιρετικής παρακολούθησης για μαθητές δημοτικών σχολείων για την ανίχνευση των κλίσεων και ενδιαφερόντων στη Μουσική. Δεκτοί στα μαθήματα αυτά γίνονται μαθητές των τριών μεγαλύτερων τάξεων του δημοτικού σχολείου. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα σε μαθητές, γονείς και εκπαιδευτικούς να ανιχνεύσουν το ταλέντο του παιδιού, να του δώσουν επιπλέον ερεθίσματα και να το αφυπνίσουν ώστε αργότερα να παρακολουθήσει το πρόγραμμα σπουδών του συγκεκριμένου γυμνασίου.

Η Υ.Α 3345/88<sup>46</sup> με την οποία ιδρύθηκαν τα Μουσικά σχολεία, στο τρίτο της άρθρο αναφέρει: «*Στα Μουσικά Γυμνάσια μπορεί να οργανώνονται μαθήματα μουσικής παιδείας, προαιρετικής παρακολούθησης για μαθητές δημοτικών σχολείων για την ανίχνευση των κλίσεων και ενδιαφερόντων στη Μουσική*». Με αφορμή το άρθρο αυτό κυκλοφόρησε η Υ.Α Γ2/5433/29-12-2000 με θέμα:«*Μαθήματα Προαιρετικής Μουσικής παιδείας για τα Δημοτικά Σχολεία των νομών στους οποίους εδρεύουν Μουσικά Σχολεία*».

Σύμφωνα με την απόφαση αυτή γίνονται δεκτοί στα μαθήματα αυτά μαθητές των τριών τελευταίων τάξεων του δημοτικού σχολείου<sup>47</sup>.

Όλα τα μουσικά σχολεία της Ελλάδας εφάρμοσαν μέχρι και το σχολικό έτος 2004-05 το πρόγραμμα αυτό με μεγάλη επιτυχία. Στην πορεία όμως διαπιστώθηκαν δυναμικές δυσλειτουργίες<sup>48</sup>, λόγος για τον οποίο υπάρχει αντικειμενική δυσκολία για την συνέχιση του προγράμματος.

<sup>46</sup> Το απόσπασμα από την Υ.Α. για τα Μουσικά Σχολεία παρατίθεται στην ιστοσελίδα της Διεύθυνσης Β/θμιας Εκπαίδευσης Ν. Ξάνθης <http://dide.xan.sch.gr/newsite/noms-s.php?id=2079>, επίσκεψη στις 3-1-2009.

<sup>47</sup> Οι μαθητές της Δ' δημοτικού διδάσκονται μαθήματα 6 ώρες την εβδομάδα και οι μαθητές των Ε' και ΣΤ' τάξεων διδάσκονται 8 ώρες την εβδομάδα.

<sup>48</sup> Όπου δεν γίνονταν τα μαθήματα μέσα στις κτιριακές εγκαταστάσεις των Μουσικών σχολείων απαιτείτο μεγάλη διασπορά του προσωπικού, ειδικά στις μεγάλες πόλεις. Επίσης, δεν είχε ληφθεί πρόνοια για το αρκετά μεγάλο κόστος λειτουργίας των τμημάτων αυτών, που αναλύεται σε κόστος προσλήψεων και κόστος χρήσεως των υποδομών (θέρμανση, καθαρίστριες κ.α.)

### 4.2.2.4 Η Καλλιτεχνική παρουσία

Σύμφωνα με την Υ.Α Γ2/3850/16-6-98, κάθε Μουσικό σχολείο οργανώνει δύο εξωσχολικές καλλιτεχνικές εκδηλώσεις κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους. Οι εκδηλώσεις αυτές αποτελούν την ευκαιρία να δείξουν τα Μουσικά σύνολα το παραγόμενο μουσικό έργο, παρουσιάζοντας το σε κοινό. Το γεγονός αυτό αποτελεί κατ' ουσία διδακτική εμπειρία μεγάλου μεγέθους, αφού η έκφραση μέσα από κάθε μορφή τέχνης είναι μεταβατική. Οι εκδηλώσεις των Μουσικών σχολείων πραγματοποιούνται συνήθως προ των διακοπών των Χριστουγέννων και μετά τις διακοπές του Πάσχα και προ των εξετάσεων του Ιουνίου.

Η καλλιτεχνική παρουσία των Μουσικών σχολείων διανθίζεται και με την συμμετοχή των Μουσικών συνόλων στους Μαθητικούς καλλιτεχνικούς Αγώνες που οργανώνονται κάθε χρόνο από το ΥΠΕΠΘ και που στόχο έχουν την προώθηση της ευγενούς άμιλλας μεταξύ των μαθητών και την τόνωση της προσπάθειάς τους για διάκριση.

## 4.3 ΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΜΟΥΣΙΚΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Το προσωπικό των Μουσικών σχολείων, από την ιδρυτική απόφαση αλλά και από την φύση των σχολείων, χωρίζεται σε δύο μεγάλους κλάδους: τους καθηγητές **Γενικής παιδείας** και τους καθηγητές **Μουσικής παιδείας**. Όσον αφορά τους καθηγητές Γενικής παιδείας για να υπηρετήσουν σε Μουσικό Σχολείο θα πρέπει να έχουν πενταετή τουλάχιστον διδακτική εμπειρία στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αρμοδιότητας ΥΠΕΠΘ. (Άρθρο 8 περ. Β' του Π.Δ. 100/97). Επίσης να προσκομίσουν δικαιολογητικά που να αποδεικνύουν αυξημένα μουσικά προσόντα ώστε να υπάρχει η δυνατότητα για διαθεματική<sup>49</sup> προσέγγιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Μία δεύτερη, κάθετης μορφής, διάκριση των εκπαιδευτικών είναι η κατηγοριοποίησή τους σε **μόνιμους, αναπληρωτές και ωρομίσθιους**. Το καθεστώς αυτό αφορά κυρίως τους καθηγητές μουσικής λόγω της πληθώρας των μουσικών ειδικοτήσεων που απαιτούνται για την απρόσκοπτη λειτουργία του σχολείου.

<sup>49</sup> Ορίζεται ως η συνδυασμένη διδασκαλία ενός θέματος από εκπαιδευτικούς διαφόρων ειδικοτήτων (π.χ. διδασκαλία θεμάτων περιβάλλοντος από φιλόλογο, φυσικό, χημικό και μαθηματικό).



Για τις τρεις κατηγορίες εκπαιδευτικών – μόνιμοι, αναπληρωτές και ωρομίσθιοι – το εργασιακό καθεστώς ποικίλει. Το ίδιο και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις : έχει άτυπα επικρατήσει να υπάρχει και διαφορετικό επίπεδο ευθύνης, ανάλογο της μισθολογικής κατάστασης του κάθε υπάλληλου. Την κατάσταση επιδεινώνει η μεγάλη καθυστέρηση στην καταβολή των αποδοχών των ωρομισθίων καθηγητών εξαιτίας άκρατης γραφειοκρατίας<sup>50</sup> με αποτέλεσμα οι ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί ουσιαστικά να μην εκδηλώνουν κανένα έμπρακτο ενδιαφέρον για το σύνολο των δραστηριοτήτων του σχολείου.

#### 4.4 ΟΙ ΚΤΙΡΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ

Αν εξαιρέσουμε μερικά από τα σχολεία που έχουν ιδρυθεί τα τελευταία οκτώ χρόνια αρκετά Μουσικά Σχολεία έχουν δικές τους κτιριολογικές εγκαταστάσεις. Το 1992, η ομάδα κτιριολογικών προδιαγραφών του ΥΠΕΠΘ εισηγήθηκε τα βασικά χαρακτηριστικά του κτιρίου ενός Μουσικού Σχολείου με πρότυπο αντίστοιχες κτιριακές υποδομές του εξωτερικού.

Το κτίριο κάθε Μουσικού Σχολείου λόγω των ιδιαίτερων αναγκών διδασκαλίας, θα πρέπει να διαθέτει πολυάριθμους χώρους για την ικανοποίησή τους. Πιο συγκεκριμένα, για τη διδασκαλία των γενικών και ατομικών μουσικών μαθημάτων, υιοθετείται το σύστημα της τάξης του καθηγητή. Εκτός από χώρους όπως το γραφείο διδασκόντων, το γραφείο του διευθυντή, της γραμματείας κ.τ.λ. που διαθέτουν και τα υπόλοιπα σχολεία, το κτίριο ενός Μουσικού σχολείου θα πρέπει να περιλαμβάνει και αίθουσες χορωδιακών συνόλων, ορχήστρας και studio ηχογραφήσεων. Το τελικό αποτέλεσμα σε αυτή την περίπτωση είναι ένα κτίριο πολλαπλά χρηστικό όχι μόνο για το σχολείο αλλά και για την πόλη.

Χαρακτηριστικά ένα κτίριο για Μουσικό Σχολείο περιλαμβάνει:

- Τις απαραίτητες αίθουσες.
- Τα γραφεία.
- Την Βιβλιοθήκη
- Τα Εργαστήρια
- Τις Αίθουσες ατομικών Μουσικών μαθημάτων

<sup>50</sup> Η καταβολή των αποδοχών των ωρομισθίων καθηγητών εμπίπτει στις οικονομικές δαπάνες της Υπηρεσίας Εντελομένων Εξόδων του κάθε Νομού και μετά από ενδελεχή έλεγχο, εγκρίνονται οι μισθοδοτικές καταστάσεις.

- Τις αίθουσες Χορωδιακών Μαθημάτων
- Τις αίθουσες Ορχήστρας.
- Την Αίθουσα Κλασσικού Μπαλέτου (παρκέ 180 m<sup>2</sup> και καθρέπτες)
- Το studio ηχογραφήσεων
- Τη Θεατρική Αίθουσα και συναυλιών (500 ατόμων με πλήρη οργάνωση και μηχανισμούς σκηνης και καμαρινιών)
- Το κλειστό γυμναστήριο
- Το φουαγιέ (που εξυπηρετεί το θέατρο αλλά και το ημερήσιο γεύμα)

Το πρόβλημα των κτιρίων αυτών βρίσκεται στο κόστος κατασκευής. Όπως είναι φυσικό, οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις δεν έχουν τον προϋπολογισμό να καλύψουν την δαπάνη κατασκευής του παρά το ότι ο Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων (ΟΣΚ) έχει ήδη έτοιμα σχέδια και μελέτες.

Αφού παρακολουθήσαμε τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των Μουσικών Σχολείων που προσφέρουν ένα νέο μοντέλο για το σύγχρονο τύπο σχολείου, αναγκαία είναι η στελέχωση ενός τέτοιου σχολείου με εκπαιδευτικούς κατάλληλα προετοιμασμένους ώστε να ανταπεξέλθουν επαρκώς στις αυξημένες απαιτήσεις της καθημερινής διοικητικής πράξης. Ο παραπάνω λόγος επιβάλλει την εκτενή αναφορά στις υποχρεώσεις που έχουν οι ασκούντες διοίκηση στα Μουσικά Σχολεία και οι οποίες αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Ο ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΕΝΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ ΣΤΑ ΜΟΥΣΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ

Στο πέμπτο κεφάλαιο εξετάζεται ο ρόλος των Διευθυντών και των Υποδιευθυντών των Μουσικών Σχολείων με βάση την ισχύουσα νομοθεσία. Επιπλέον, κατηγοριοποιούνται τα τυπικά προσόντα που θα πρέπει οι υποψήφιοι ηγέτες να διαθέτουν και παρατίθενται τα επιπλέον καθήκοντα που προσδίδονται σε μία τέτοια θέση ευθύνης προερχόμενα από το διττό στόχο που υπηρετείται μέσα από το συγκεκριμένο τύπο σχολείου.

### 5.1 Τα προσόντα του Διευθυντή και του Υποδιευθυντή του Μουσικού Σχολείου

Οι διατάξεις για την ίδρυση των Μουσικών Σχολείων ορίζουν και τα προσόντα που πρέπει να έχει ο διευθυντής ενός Μουσικού Σχολείου. Η περίπτωση των Μουσικών Σχολείων παραλληλίζεται με αυτή των Πειραματικών Σχολείων για τη διεύθυνση των οποίων απαιτούνται αυξημένα προσόντα, δηλαδή επιπλέον γραμματικές γνώσεις και πτυχία, μεταπτυχιακές σπουδές, γλώσσες, βεβαιωμένες δεξιότητες στην πληροφορική.

Επιπλέον για τα Μουσικά Σχολεία απαιτούνται μουσικές σπουδές και δεξιότητες. Σύμφωνα με το νομοθέτη ο Διευθυντής οφείλει να είναι πέραν της ειδικότητός του και Μουσικός με βεβαιωμένη εμπειρία και καλλιτεχνική δραστηριότητα. Η ενασχόληση με την διδασκαλία της μουσικής είναι απαραίτητο προσόν, και μάλιστα εφικτό αφού δεν υπάρχει περιορισμός στην άσκηση καλλιτεχνικού μουσικού έργου από καθηγητές<sup>51</sup>.

Η φιλοσοφία των διατάξεων βασίζεται στην σκέψη της σύνθεσης των απόψεων γενικών καθηγητών και καλλιτεχνών, που θα κατορθώσει να επιτύχει ένας διευθυντής με ανάλογα προσόντα, έχοντας εμπειρία απ' όλους τους εκπαιδευτικούς χώρους.

Η παραπάνω προϋπόθεση είναι πολύ δύσκολο να ικανοποιηθεί με πλήρες βιογραφικό ενός και μόνο ατόμου. Γι' αυτό και δεν υπάρχει ικανός αριθμός εκπαιδευτικών με γνώσεις μουσικού σε επίπεδο διπλώματος και

<sup>51</sup> Μέχρι 10 ώρες την εβδομάδα, με αποδοχές. Με προϋπόθεση την αδειοδότηση από το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο και η εκτέλεση του έργου να γίνεται εκτός του ωραρίου διδασκαλίας του εκπαιδευτικού.

καθηγητή γενικής ειδικότητας. Η περίοδος που και οι δύο βασικές δεξιότητες πρέπει να καλλιεργηθούν τοποθετείται χρονικά στην ηλικία των 18 έως 25 ετών. Χαρακτηριστικό είναι το ότι χιλιάδες μαθητές έχουν πτυχία οργάνων αλλά πολύ μικρό ποσοστό απ' αυτούς συνεχίζει τις σπουδές για το Μουσικό δίπλωμα που ουσιαστικά χαρακτηρίζει τον καθηγητή μουσικής.

Λόγω της έλλειψης προσοντούχων, αναγκαστικά αναζητούνται διευθυντές για τα Μουσικά Σχολεία από τον χώρο της ευρύτερης καλλιτεχνικής δημιουργίας. Έτσι προσμετρώνται ως αυξημένα προσόντα δραστηριότητες που δεν έχουν σχέση με την διδασκαλία της μουσικής, αλλά με τις κάθε μορφής και φύσης καλλιτεχνικές δραστηριότητες των εκπαιδευτικών. Συμμετοχή σε χορωδίες, ιεροψαλτικές δραστηριότητες, θεατρικές συμμετοχές σε ερασιτεχνικά σχήματα κ.α., θεωρούνται επιπλέον προσόντα και οι κατέχοντες συχνά προάγονται σε Διευθυντές.

Σύμφωνα με την Υ.Α 3345/2-9-1988 ΥΠΕΠΘ, για την διαδικασία επιλογής Διευθυντή και Υποδιευθυντή Μουσικού Σχολείου συγκροτείται για την κάθε περιοχή ιδιαίτερος αξιολογικός πίνακας που περιλαμβάνει εκπαιδευτικούς των οποίων τα προσόντα έχουν περάσει από την γνωμοδοτική εξέταση της Καλλιτεχνικής Επιτροπής του ΥΠΕΠΘ. Η κρίση της τελευταίας έχει δεσμευτικό χαρακτήρα.

Για την επιλογή Υποδιευθυντών στα Μουσικά Σχολεία, μπορούν να συμμετέχουν εκπαιδευτικοί που υπηρετούν, κατά την επιλογή, με οργανική θέση στην σχολική μονάδα και έχουν συνολική διδακτική προϋπηρεσία τουλάχιστον δέκα έτη<sup>52</sup>. Οι καθηγητές των γενικών μαθημάτων θα πρέπει να έχουν σχέση με τις τέχνες γενικά και τη μουσική ειδικότερα (ειδικές σπουδές ή αναγνωρισμένο καλλιτεχνικό έργο και δράση) και οι καθηγητές μουσικής, να είναι απόλυτα εξειδικευμένοι στους τομείς της μουσικής. Κατά τα λοιπά για την επιλογή και τοποθέτηση Υποδιευθυντών στα Μουσικά Σχολεία εφαρμόζονται οι κείμενες διατάξεις για τους Διευθυντές και Υποδιευθυντές σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Αναφορικά με τους πρώτους Μουσικολόγους που διορίστηκαν στα Μουσικά Σχολεία, έχουν προσληφθεί κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους 1998 -1999. Συνεπώς δεν έχουν ακόμη συμπληρώσει την δωδεκαετή

---

<sup>52</sup> Υποψήφιοι για επιλογή στις θέσεις Υποδιευθυντή είναι εκπαιδευτικοί οι οποίοι μέχρι τη λήξη της ισχύος του πίνακα επιλογής δεν συμπληρώνουν συνολική πραγματική συντάξιμη υπηρεσία και το όριο ηλικίας για αποχώρηση από την υπηρεσία.



προϋπηρεσία που θεωρείται από το Νόμο υποχρεωτική και άρα δεν θεμελιώνουν δικαίωμα υποψηφιότητας για διευθυντική θέση.

### **5.2.1 Το καθήκοντολόγιο του Διευθυντή και του Υποδιευθυντή του Μουσικού Σχολείου**

Η θέση του Διευθυντή βρίσκεται στην ανώτερη βαθμίδα της ιεραρχικής πυραμίδας που σχηματίζεται μέσα στη σχολική μονάδα. Ο ρόλος του είναι κυρίως οργανωτικός, διοικητικός και ρυθμιστικός της λειτουργίας της σχολικής μονάδας σε καθημερινή βάση με στόχο την αποτελεσματικότητά της.

Σύμφωνα με το Ν. 1566/85<sup>53</sup> ο Διευθυντής μαζί με τον Υποδιευθυντή ασκούν την καθημερινή διοίκηση της σχολικής μονάδας, ως μονομελή όργανα, την οποία υποχρεωτικά συνδυάζουν με τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων ως πολυμελές όργανο. Ο Διευθυντής είναι ο ιεραρχικά προϊστάμενος όλου του προσωπικού που υπηρετεί στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα και είναι ιδίως υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, το συντονισμό της σχολικής ζωής, την τήρηση των νόμων, των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων.

Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των Διευθυντών και Υποδιευθυντών των Μουσικών Σχολείων καθορίζονται με την Υ.Α. Φ. 353.1/ 324/105657/Δ1<sup>54</sup> η οποία περιγράφει τα ειδικότερα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες όλων των προϊσταμένων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στην ίδια Υ.Α. αναφέρεται ότι ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι ο διοικητικός και επιστημονικός – παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο που προϊσταται. Το διοικητικό του έργο περιλαμβάνει την καθοδήγηση της σχολικής κοινότητας, εκπαιδευτικών και μαθητών, και τον συντονισμό του έργου τους, την ανάληψη πρωτοβουλιών εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα, την ενδυνάμωση και την παροχή κινήτρων στις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, τον έλεγχο της πορείας των υφισταμένων και την ενίσχυση της συνοχής του Συλλόγου Διδασκόντων.

<sup>53</sup> Φ.Ε.Κ 167/1985, τ. Α΄

<sup>54</sup> Φ.Ε.Κ 1340/16-10-2002, τ. Β΄

Ως διοικητικός προϊστάμενος, ο Διευθυντής αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς και το εκπαιδευτικό τους έργο με γνώμονα τους στόχους της αξιολόγησης. Επίσης, συνεργάζεται με τους Σχολικούς Συμβούλους, τα Στελέχη της Διοίκησης, τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων.

Για τον συντονισμό της σχολικής ζωής ο Διευθυντής είναι ο βασικός υπεύθυνος για την προώθηση εκπαιδευτικών καινοτομιών, την συγκρότηση των επιτροπών εξετάσεων και την ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου για την εφαρμοζόμενη εκπαιδευτική πολιτική. Γενικά, συνεργάζεται πλήρως με τον Υποδιευθυντή και τη Γραμματεία του σχολείου για την ομαλή λειτουργία του.

Στα άρθρα 29 και 30 της ίδιας Υπουργικής Απόφασης, ο Διευθυντής προεδρεύει των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων, φροντίζει για την προμήθεια του εποπτικού υλικού και προωθεί επιμορφωτικά σεμινάρια. Επίσης, φροντίζει για την πραγματοποίηση των Σχολικών Συμβουλίων<sup>55</sup>, ενημερώνει του γονείς και τους κηδεμόνες των μαθητών και εγκρίνει τις μετεγγραφές τους.

Ο Υποδιευθυντής είναι στέλεχος της εκπαίδευσης και επιλέγεται μέσω ειδικής διαδικασίας σύμφωνα με το Ν. 3467/2006<sup>56</sup>. Υποψηφιότητα έχουν την δυνατότητα να θέσουν εκπαιδευτικοί που υπηρετούν με οργανική θέση στη σχολική μονάδα και πληρούν τις ίδιες προϋποθέσεις με τις θέσεις των Διευθυντών εκτός από τη συνολική εκπαιδευτική προϋπηρεσία η οποία υπολογίζεται τουλάχιστον σε 10 έτη.

Ο ρόλος του Υποδιευθυντή είναι να αναπληρώνει το Διευθυντή όταν απουσιάζει ή κωλύεται και να τον βοηθά στην άσκηση των καθηκόντων του. Επιπλέον, συντάσσει το ωρολόγιο πρόγραμμα του σχολείου σε συνεργασία με τους διδάσκοντες, και είναι υπεύθυνος για την ομαλή τήρησή του ενώ έχει τη δικαιοδοσία της επιβολής κυρώσεων όταν κρίνεται απαραίτητο. Σύμφωνα με την Υ.Α. Φ. 353.1/ 324/105657/Δ1 στα καθήκοντά του επίσης υπολογίζονται η αρχειοθέτηση των εγγράφων, η σύνταξη των απογραφικών και στατιστικών δελτίων και η έγκαιρη διανομή των διδακτικών βιβλίων.

<sup>55</sup> Το Σχολικό Συμβούλιο αποτελείται από το Σύλλογο Διδασκόντων, τα μέλη του Δ.Σ. του Συλλόγου Γονέων και τον εκπρόσωπο του Ο.Τ.Α στη Σχολική Επιτροπή. Ο Διευθυντής είναι ο Πρόεδρος του Σχολικού Συμβουλίου.

<sup>56</sup> Φ.Ε.Κ 128/21-6-2006, τ. Α΄



### 5.2.2 Τα επιπλέον καθήκοντα

Στα προαναφερθέντα καθήκοντα και υποχρεώσεις των Διευθυντών των σχολείων, για τους Διευθυντές των Μουσικών Σχολείων θα πρέπει να προστεθούν η διοργάνωση και διαχείριση των εξωτερικών εκδηλώσεων που προγραμματίζει το σχολείο για να δειγματίσει το παραγόμενο μουσικό και καλλιτεχνικό έργο (Υ.Α 3345/2-9-1988 ) καθώς και η περιοδική διοργάνωση των Μουσικών και Καλλιτεχνικών Μαθητικών Αγώνων σε επίπεδο Περιφέρειας<sup>57</sup>. Τα πρώτα βραβεία όλων των Περιφερειακών Αγώνων της χώρας συμμετέχουν στους Πανελλήνιους Μουσικούς και Καλλιτεχνικούς Αγώνες που συνήθως λαμβάνουν χώρα στην Αθήνα ή τη Θεσσαλονίκη.

Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι εκτός από τις παραπάνω εκδηλώσεις του Μουσικού Σχολείου, ο Διευθυντής ενίοτε δέχεται προσκλήσεις των Μουσικών Συνόλων του σχολείου από το Νομαρχιακό ή Δημοτικό Συμβούλιο προκειμένου να επενδύσουν μουσικά και καλλιτεχνικά μία εκδήλωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Και στην συγκεκριμένη περίπτωση η πρόσκληση θα πρέπει να τυγχάνει θετικής ανταπόκρισης λόγω της επιδιωκόμενης διαλεκτικής σχέσης μεταξύ του σχολείου και της τοπικής κοινωνίας<sup>58</sup>.

Το παραγόμενο μουσικό και καλλιτεχνικό έργο επιβάλλει, από τη φύση του, την ηχογράφηση και βιντεοσκόπησή του ούτως ώστε να παραμείνει αναλλοίωτο στο χρόνο και ταυτόχρονα να δίνεται η δυνατότητα της παρακολούθησης της εξελισσόμενης προόδου του. Η καλύτερη λύση είναι η παραγωγή CD και DVD το κόστος των οποίων ξεπερνά τα όρια των δαπανών που δύναται να καλύψει η Σχολική Επιτροπή. Ο συνήθης τρόπος για να ξεπεραστούν πολλά οικονομικά εμπόδια, είναι οι δωρεές ή οι χορηγίες που επιτυγχάνουν οι εκάστοτε διευθυντές των σχολείων μέσα από τις προσωπικές τους επαφές και γνωριμίες με σημαίνοντα πρόσωπα που εκφράζουν τις φιλόμουσες διαθέσεις τους.

Από την ίδρυση του κάθε Μουσικού Σχολείου δίνονται συνεντεύξεις του Διευθυντή στα τοπικά Μ.Μ.Ε σε μία προσπάθεια ενημέρωσης της τοπικής κοινής γνώμης για τον προσδιορισμό των πιθανών συγκριτικών πλεονεκτημάτων

<sup>57</sup> Για παράδειγμα, η Περιφέρεια Πελοποννήσου περιλαμβάνει τέσσερα Μουσικά Σχολεία. Είναι ευνόητο ότι δεν είναι δίκαιο να διοργανώνονται οι Μαθητικοί Αγώνες κάθε χρονιά στον ίδιο νομό. Το πιο λογικό είναι να διοργανώνονται εκ περιτροπής και στους τέσσερις νομούς που εδρεύουν τα Μ.Σ. Άρα το κάθε Μ.Σ. διοργανώνει τους Αγώνες μία φορά στα τέσσερα χρόνια, γεγονός που επιβαρύνει τον εκάστοτε Διευθυντή με ιδιαίτερο φόρτο εργασίας.

<sup>58</sup> Σύμφωνα με την παιδαγωγική αρχή του Ovide Decroly (στο Δαράκη, 2007, σελ. 28) : «Το σχολείο από τη ζωή, με τη ζωή, για τη ζωή».

## Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ ΣΤΑ ΜΟΥΣΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ

πάνω στα οποία στηρίζεται η θέση του Μουσικού Σχολείου στην αγορά, ώστε να προσελκύει ταλαντούχους μαθητές.

Τέλος, πάγια είναι η τακτική κάθε Μουσικού Σχολείου να διανέμει ετησίως στους μαθητές της ΣΤ΄ Δημοτικού ενημερωτικό φυλλάδιο για την δομή και τη λειτουργία του είναι ένας καλός τρόπος για τη δημόσια προβολή του και ιδίως με την εστίασή του στην άμεσα ενδιαφερόμενη ομάδα μαθητικού δυναμικού.

Αφού αναφέρθηκαν τα προαπαιτούμενα τυπικά προσόντα για την κάλυψη των Διευθυντικών θέσεων στα Μουσικά Σχολεία και δόθηκε το πλαίσιο του καθηκοντολογίου έτσι όπως προκύπτει από τον νομοθετικό προσδιορισμό τους, χρήσιμη είναι μία απλή αναφορά στην επικρατούσα κατάσταση που υιοθετείται στη καθημερινή σχολική πράξη.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΟΥΣΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ: Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Το έκτο κεφάλαιο εξετάζει ένα πιθανό ενδεχόμενο ανάπτυξης ετερόκλιτων διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στη Διοίκηση του Μουσικού Σχολείου και στο Ανθρώπινο Δυναμικό που συμμετέχει στην εκπαιδευτική διαδικασία. Περιγράφει δηλαδή ένα λογικό σενάριο που συνεπάγεται από τη διαφορά της νομοθετικής - θεωρητικής προσέγγισης σε σύγκριση με την καθημερινή διοικητική πρακτική.

Η πορεία των σχολείων στα είκοσι περίπου χρόνια που λειτουργούν, αποδεικνύει ότι τελικά τα Μουσικά σχολεία δεν αποτέλεσαν σχολεία επαγγελματικής διεξόδου, αλλά σχολεία πολιτισμού. Πολύ μικρός αριθμός αποφοίτων γίνονται επαγγελματίες μουσικοί, ενώ το σύνολο των μαθητών έχουν αναπτύξει διαφορετική και ποιοτικότερη θεώρηση των πολιτιστικών πραγμάτων έχοντας άποψη για την μουσική, το θέατρο και γενικότερα την τέχνη. Παράλληλα, αποκτούν νέες εμπειρίες στην εύθραυστη εφηβική ηλικία φοιτώντας σε ένα ποιοτικότερο σχολείο από πλευράς συνθηκών μάθησης.

Όμως από την παρουσίαση του πλαισίου λειτουργίας των Μουσικών Σχολείων γίνεται εύκολα κατανοητό ότι πρόκειται για πολύπλοκους Δημόσιους Οργανισμούς Μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα η αποτελεσματική λειτουργία των οποίων επιβάλλει ιδιαίτερους χειρισμούς από την Ηγεσία του, αριθμητικά περισσότερους από εκείνους ενός Διευθυντή σε ένα Γενικό Σχολείο.

Δεν αρκεί λοιπόν η επιλογή ενός στελέχους της εκπαίδευσης που χαρακτηρίζεται ως καλός εκπαιδευτικός ή και σκληρά εργαζόμενος για την κάλυψη μιας διευθυντικής θέσης. Αναγκαία είναι η προετοιμασία του εκπαιδευτικού σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων αφού τα νέα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις απέχουν στο μέγιστο βαθμό από τις ήδη αποκτημένες πανεπιστημιακές γνώσεις.

Η ανάληψη καθηκόντων διεύθυνσης από ένα εκπαιδευτικό χαρακτηρίζεται από διοικητική άγνοια. Οι συνθήκες εργασίας από έναν Διευθυντή σχολείου απαιτούν να είναι καταρτισμένος, οξυδερκής, ικανός να καθορίζει στόχους, να διεκδικεί, να καθοδηγεί και να διδάσκει με το παράδειγμά του. Να είναι εμπυχωτής, γνώστης και να διακατέχεται από συναισθηματική νοημοσύνη.

Πρώτος στην αφομοίωση αλλαγών, στην προώθηση μεταρρυθμίσεων, στην υιοθέτηση καινοτόμων δράσεων για τον οργανισμό που ηγείται.

Η διαδικασία επιλογής στελεχών είναι απαράδεκτη αφού τα μετρήσιμα κριτήρια είναι ελάχιστα<sup>59</sup> και με άτακτη διάρθρωση της μοριοδότησης<sup>60</sup>. Και ας μην αναφερθεί η νεοεισαχθείσα διαδικασία της συνέντευξης της οποίας η αξιοπιστία είναι πολύ σοβαρά κλονισμένη. Τελικά επιλέγεται ένας ανέτοιμος διοικητικά για να διευθύνει γι' αυτό και υπάρχουν ανυπέρβλητα εμπόδια για την σωστή εφαρμογή της χρηστής διοίκησης. Η μόνη ευκαιριακή λύση είναι η βαθμιαία απόκτηση εμπειρίας διοίκησης η οποία σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί όμως επιστημονική γνώση.

Η κατάσταση στα Μουσικά Σχολεία είναι ακόμη πιο απαιτητική μιας και ο οργανισμός μπορεί να διαχωρισθεί, σε θεωρητικό πάντα επίπεδο, σε δύο ταυτόχρονα αναπτυσσόμενους τομείς, τον γενικό και το μουσικό τομέα. Όπως προαναφέρθηκε, οι ενέργειες από μέρους της διεύθυνσης για την ανάπτυξη τέτοιων σχολικών μονάδων είναι πολυάριθμες και σε συνδυασμό με τις ευθύνες που κάποιος καλείται να αναλάβει, καθιστούν τις θέσεις αυτές με μεγάλο φόρτο εργασίας για τον οποίο δεν αποζημιώνει επαρκώς το μηνιαίο επίδομα θέσης<sup>61</sup>. Ο Διευθυντής εδώ θα πρέπει να χαρακτηρίζεται ως καλός εκπαιδευτικός, αναγνωρισμένος - καθολικά αποδεκτός διευθυντής αλλά και επαγγελματίας μάνατζερ της κατάστασης.

Αναπόφευκτα λοιπόν, οι Διευθυντές σε τέτοιες σχολικές μονάδες - συνειδητά ή ασυνείδητα - εφαρμόζουν το μοντέλο των κάθετων δυαδικών σχέσεων του ηγέτη όπως αυτό προτάθηκε από τους G. Graeu και G. Dansereau (στο Μπουραντά, 2002). Σύμφωνα με αυτό, κάθε προϊστάμενος δεν συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο σε όλους τους υφιστάμενους. Ειδικότερα, ο Διευθυντής δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης με έναν αριθμό εκπαιδευτικών που είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν στο διοικητικό του έργο και να τον διευκολύνουν με οποιοδήποτε τρόπο. Αυτοί συγκροτούν την *έσω ομάδα* που αναλαμβάνουν συγκεκριμένα καθήκοντα και ευθύνες, έχουν μεγαλύτερη αυτονομία και απολαμβάνουν κάποια προνόμια.

<sup>59</sup> Η επιλογή γίνεται σύμφωνα με το Ν. 3467/2006 (ΦΕΚ 128/21-6-2006, τ. Α΄)

<sup>60</sup> Για παράδειγμα δεν μοριοδοτούνται υποψήφιοι που κατέχουν μεταπτυχιακούς τίτλους πάνω στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης.

<sup>61</sup> Σύμφωνα με το Ν. 2986/2002, ΦΕΚ 24, τ. Α΄



Με τους υπόλοιπους υφιστάμενους οι σχέσεις είναι πιο επαγγελματικές και περιορίζονται στις τυπικές διαπροσωπικές. Οι τελευταίοι αποτελούν την *έξω ομάδα*. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να προκαλέσει αρνητικές συνέπειες στις σχέσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού και στο συνολικό σχολικό κλίμα γιατί μπορεί να θεωρηθεί ως άνιση μεταχείριση, και ευνοιοκρατία. Η όλη κατάσταση απαιτεί λεπτούς χειρισμούς διότι η ωριμότητα του κάθε εμπλεκόμενου στην εκπαιδευτική διαδικασία ποικίλει, οπότε οι ισορροπίες μπορεί εύκολα να εκτραπούν και η ακεραιότητα και αξιοπιστία να παρεξηγηθούν ως άνιση μεταχείριση.

**Συνοψίζοντας** καταλήγουμε ότι οι ηγετικές ικανότητες που εξασφαλίζουν την επιτυχή διαχείριση ενός Δημόσιου Εκπαιδευτηρίου άπτονται πολυάριθμων και σύνθετων παραγόντων αρκετοί από τους οποίους είναι δύσκολα επιτεύξιμοι. Το επίπεδο δυσκολίας ακολουθεί μία σπειροειδή ανέλιξη όταν πρόκειται για σχολικές μονάδες στις οποίες αναπτύσσονται ταυτόχρονα δύο τομείς εκπαίδευσης και παράλληλα απαιτείται ο συνδυασμός της θεωρητικής με την πρακτική πλευρά του θέματος που πάντοτε απέχουν μεταξύ τους.

## **2<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ : ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στο δεύτερο μέρος της μελέτης και το έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται η υπόθεση εργασίας, ο σκοπός, οι στόχοι της έρευνας καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα. Ακολουθεί η μέθοδος της έρευνας μαζί το ερωτηματολόγιο ως βασικό ερευνητικό εργαλείο. Αναλύεται η διαδικασία της δομής, της σύνταξης και της τελικής παρουσιάσής του. Επίσης, αιτιολογείται ο τρόπος με τον οποίο επιλέχθηκε το δείγμα της έρευνας ώστε ο σκοπός της να είναι πλήρως επιτεύξιμος.

Πριν την υλοποίηση της κύριας έρευνας πραγματοποιήθηκε η πιλοτική χρήση του ερωτηματολογίου για να εντοπισθούν τυχόν διευκρινίσεις προκειμένου να ακολουθήσει η ανάλυση και η επεξεργασία των κύριων δεδομένων της έρευνας και να διεξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

Τέλος, αναφέρονται τα προβλήματα και οι περιορισμοί που προέκυψαν κατά την πραγματοποίηση της έρευνας, θέματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας της καθώς και τα βασικά κριτήρια με τα οποία ελέγχεται και αξιολογείται κάθε εκπαιδευτική έρευνα.

#### **7.1 ΥΠΟΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Το ζήτημα της ηγεσίας αποτελεί μείζον θέμα στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα. Μέσα από τον σύγχρονο τρόπο Οργάνωσης και Διοίκησης της πλειοψηφίας των σχολικών μονάδων γίνεται φανερό ότι οι διευθυντικές – ηγετικές πρακτικές που εφαρμόζονται, στερούνται μεθοδολογίας και επιστημονικής γνώσης επηρεάζοντας άμεσα την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του επιπέδου σπουδών που προσφέρουν. Τα μοντέλα διοίκησης και ο τρόπος εφαρμογής τους στα Μ.Σ δεν μπορεί να μην προβληματίσουν τους εκπαιδευτικούς ώστε να αναζητήσουν τρόπους για την σωστή εφαρμογή τους.

Παρατηρώντας λοιπόν το παραπάνω φαινόμενο, δημιουργείται μια προβληματική γύρω από το εάν τα εφαρμοζόμενα μοντέλα ηγεσίας από τους



Διοικούντες των Μ.Σ. συμβάλουν στην αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης που προσφέρει ο συγκεκριμένος τύπος σχολείου.

### 7.1.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

**Σκοπός** της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν τα γνωρίσματα των μοντέλων ηγεσίας που εφαρμόζουν οι Διευθυντές που συμμετέχουν στην έρευνα με σκοπό την βελτίωση της σύγχρονης εκπαιδευτικής πραγματικότητας. Παράλληλα, να τονιστεί η αναγκαιότητα της Οργάνωσης και Διοίκησης των Μουσικών Σχολείων με σωστή μεθοδολογία και επιστημονική γνώση ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των σπουδών που προσφέρουν τόσο στη Γενική όσο και στη Μουσική Παιδεία. Η αναγκαιότητα αυτή είναι επιτακτική και επηρεάζει άμεσα όχι μόνο το είδος της εκπαίδευσης που παρέχεται σήμερα αλλά και το σύνολο της απόδοσης του κάθε Μουσικού Σχολείου ως εκπαιδευτικού οργανισμού και κατ' επέκταση ολόκληρο το θεσμό των Μουσικών Σχολείων.

Ο παραπάνω σκοπός επιμερίζεται σε **τρεις στόχους** που είναι :

- Η καταγραφή των απόψεων, των αντιλήψεων και των στάσεων των Διευθυντών απέναντι στο θεσμό των Μουσικών Σχολείων που διοικούν.
- Η διερεύνηση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των μοντέλων ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι Διευθυντές των Μουσικών Σχολείων
- Η ανάδειξη και η καταγραφή των δυσκολιών και των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν καθημερινά στην διοικητική διαδικασία που εφαρμόζουν ώστε να τονιστεί η αναγκαιότητα της οργάνωσης και διοίκησης των σχολείων αυτών με επιστημονικό τρόπο.

### 7.1.2 Τα ερευνητικά ερωτήματα

Από τους τρεις στόχους της έρευνας απορρέουν και τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα τα οποία αντιστοιχούν ένα σε κάθε στόχο :

- Ποια είναι η γνώμη των Διευθυντών συνολικά για το θεσμό των Μουσικών Σχολείων ;
- Εφαρμόζουν οι Διευθυντές των Μουσικών Σχολείων τα γνωστά θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας ; ποιο είναι αυτό με τη συχνότερη χρήση ;
- Ποιες δυσκολίες και προβλήματα αντιμετωπίζουν στην καθημερινή Διοικητική πρακτική τους ;
- Τί θα πρότειναν οι Διευθυντές για την καλύτερη οργάνωση και Διοίκηση των Μουσικών Σχολείων ;

## 7.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 7.2.1 Η επισκόπηση ως περιγραφική μέθοδος

Η παρούσα ερευνητική μελέτη κατατάσσεται στις «περιγραφικές» μεθόδους της εκπαιδευτικής έρευνας. Ο κύριος στόχος της είναι να περιγράψει τα χαρακτηριστικά στοιχεία μιας συγκεκριμένης κατάστασης ( η Διοίκηση των Μουσικών Σχολείων – δυσκολίες και προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διοικητική διαδικασία ) καθώς επίσης και τα ειδικά γνωρίσματα του θεσμού των Μουσικών Σχολείων ( αντιλήψεις, απόψεις, στάσεις Διευθυντών και Υποδιευθυντών ).

Η πιο συνηθισμένη ερευνητική μέθοδος στην εκπαιδευτική έρευνα είναι η επισκόπηση. Κατά κανόνα, οι επισκοπήσεις δίνουν την δυνατότητα να συλλεχθούν δεδομένα σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή προκειμένου να περιγράψουν την φύση των συνθηκών που επικρατούν, ή να εντοπίσουν σταθερές με τις οποίες μπορούν να συγκριθούν αυτές οι συνθήκες ή να προσδιορίσουν τις σχέσεις που υπάρχουν σε προκαθορισμένα γεγονότα.



Με βάση τη δεύτερη κατηγοριοποίηση των επισκοπήσεων, - την έκταση που καλύπτουν - η παρούσα επισκόπηση έχει αρκετά μεγάλη κλίμακα μιας και εκτείνεται σε όλα τα Μουσικά Σχολεία που υπάρχουν στον Ελληνικό χώρο. (Cohen & Manion, 1994).

### 7.2.2 Η αναγκαιότητα της έρευνας

Η αναγκαιότητα της τρέχουσας ερευνητικής εργασίας συνίσταται στο ότι το ζήτημα της ηγεσίας στην εκπαιδευτική διοίκηση αποτελεί κομβικό σημείο για την επίτευξη μιας ποιοτικής και αποτελεσματικής παρεχόμενης εκπαίδευσης. Στα Μουσικά Σχολεία η απαίτηση της Διοίκησης και Οργάνωσης με επιστημονικό τρόπο των εν λόγω εκπαιδευτηρίων, είναι επιτακτική.

Ο πρωτεύον λόγος έγκειται στο ότι πρόκειται για εκπαιδευτήρια με πολυάριθμους κλάδους - ειδικότητες που καλύπτουν τα γνωστικά αντικείμενα τόσο της γενικής όσο και της μουσικής παιδείας. Το αποτέλεσμα είναι το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου να είναι πολυπληθές και ελάχιστα μικρότερο του πληθυσμού των μαθητών που φοιτούν σε αυτό. Κατά συνέπεια, συγκεντρώνεται ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπινου δυναμικού με εμφανείς διαφορές πολιτισμικών φορτίων, διογκώνοντας την απαίτηση της σωστής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) σε τέτοιο βαθμό, που προϋποθέτει επιστημονική γνώση από μέρους της ηγεσίας του.

Επιπρόσθετα, η ανάλυση της δομής και της λειτουργίας των Μουσικών Σχολείων θα μπορούσε να παραλληλιστεί με τη δομή και λειτουργία μιας ιδιωτικής εκπαιδευτικής μονάδας αφού ουσιαστικά η μόνη, κατά βάση, διαφορά τους είναι ο Δημόσιος και Μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας των Μουσικών Σχολείων. Από τα προαναφερθέντα, καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι ο διευθυντής - ηγέτης ενός Μουσικού Σχολείου θα πρέπει να είναι εκτός από καλός εκπαιδευτικός και καλός manager.

### 7.2.3 Το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο

Η ποσοτική μέθοδος αποτελεί τη μία από τις δύο προσεγγίσεις της ερευνητικής μεθοδολογίας. Η χρήση του ερωτηματολογίου ως ερευνητικού εργαλείου συγκαταλέγεται στις ποσοτικές μεθόδους αφού είναι συνδεδεμένο με

την αυστηρή συλλογή σκληρών δεδομένων (hard data) τα οποία είναι αριθμητικά και αντικειμενικά. Όμως, η μελέτη των Μορφών Διοίκησης σε ένα σχολικό περιβάλλον, εμπεριέχει και την ανάλυση της κοινωνικής του διάστασης και κατά συνέπεια πρόκειται για ένα περίπλοκο φαινόμενο. Για την προσέγγιση κοινωνικών φαινομένων χρησιμοποιούνται οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας οι οποίες δεν περιγράφουν απλά τα γεγονότα αλλά και τον τρόπο που αυτά συμβαίνουν.

Γι' αυτούς τους δύο λόγους, στο ερευνητικό διάβημα της παρούσας μελέτης χρησιμοποιείται η μέθοδος του ερωτηματολογίου ως κύριου ερευνητικού εργαλείου, εμπλουτισμένο όμως με ερωτήματα ποιοτικού χαρακτήρα ώστε αφ' ενός να διαμορφωθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα για το θεσμό των Μουσικών Σχολείων, αφ' ετέρου να σκιαγραφηθεί το βάθος του όρου «*Διοίκηση Μουσικού Σχολείου*». (Δαράκη, 2007).

Σε ένα πρώτο στάδιο με την επισκόπηση περιγράφεται η φύση των συνθηκών που επικρατούν στο σχολικό περιβάλλον. Το δείγμα της έρευνας αποτελούν όλα τα Μουσικά Σχολεία της χώρας.

Όμως κάθε Μουσικό Σχολείο, ως σχολείο της ευρύτερης περιοχής, λειτουργεί μόνο στην πρωτεύουσα του νομού στον οποίο αναφέρεται. Άρα ο πληθυσμός-στόχος είναι μεγάλος και κυρίως, πλατιά διασκορπισμένος. Ο λόγος αυτός είναι και ο σημαντικότερος για τον οποίο είναι προφανές ότι η επιστημονική αυτή έρευνα είχε μόνο έναν τρόπο να διεξαχθεί, που δεν ήταν άλλος από την χρήση του ερωτηματολογίου μέσω ταχυδρομείου.

Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι, στο σύγχρονο κόσμο της ψηφιακής τεχνολογίας «*ερωτηματολόγιο μέσω ταχυδρομείου*» σημαίνει αποστολή ηλεκτρονικού μηνύματος σε όσα σχολεία διαθέτουν ιστοσελίδα ή και e-mail στο διαδίκτυο με επισυναπτόμενο το ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή και απάντηση του ερωτώμενου με επιστροφή του ίδιου ή νέου ηλεκτρονικού μηνύματος με το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο. Ο τρόπος βέβαια αυτός είναι και ο πλέον ενδεικνύμενος για τον εκμηδενισμό του χρονικού διαστήματος που μεσολαβεί μεταξύ της παραλαβής του ερωτηματολογίου και της αποστολής του στον ερευνητή.

Η ίδια η φύση της έρευνας επιβάλλει την χρήση του ερωτηματολογίου ως ερευνητικού εργαλείου μιας και αυτό εξασφαλίζει μικρότερο κόστος συγκέντρωσης των στοιχείων μέσω της ταχυδρομικής επιστολής από το να



συμπληρωθεί ο ίδιος αριθμός ερωτηματολογίων με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης.

Για το ίδιο ακριβώς λόγο, η μέθοδος του ερωτηματολογίου εξασφάλιζε στην τρέχουσα έρευνα την αποστολή τους και στο πιο απομακρυσμένο Μουσικό σχολείο από την Πελοπόννησο με σκοπό την αύξηση της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος. Επίσης, παρείχε περισσότερο χρόνο στους αποδέκτες για την συμπλήρωσή τους με σκοπό την απόσπαση των απαντήσεων μετά από προσεκτική και ολοκληρωμένη αντίληψη της ερώτησης.

Ο πληθυσμός που μελετάται είναι άμεσα εντοπίσιμος και υπάρχει η δυνατότητα της άμεσης τηλεφωνικής επαφής με όλα τα μέλη του. Ταυτόχρονα όμως, αυτός ο πληθυσμός είναι πολύ δύσκολα προσβάσιμος μιας και πρόκειται για διευθυντές σχολείων. Η ταχυδρομική συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα της συγκέντρωσης στοιχείων από αποδέκτες με ασυνήθιστο και άστατο ωράριο εργασίας. Τέλος, η ανωνυμία του ερωτηματολογίου εξασφαλίζει την αποφυγή σκόπιμα παραποιημένων απαντήσεων για λόγους εντυπωσιασμού ή παρουσίας μιας ωραιοποιημένης κατάστασης για το σχολικό περιβάλλον που διευθύνουν αφού δεν ενοχλούνται από την παρουσία του απογραφέα. (Δαουτόπουλος 2004).

### 7.2.4 Η δομή του ερωτηματολογίου

Η αρχική σκέψη για την δομή και την σύνταξη του ερωτηματολογίου βασίστηκε στον σκοπό της έρευνας που επιμερίζεται σε τρεις στόχους. Από τους τρεις στόχους της έρευνας απορρέουν και τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα τα οποία αντιστοιχούν ένα σε κάθε στόχο.

Στη συνέχεια, από τα τρία κεντρικά επιστημονικά ερωτήματα σε συνδυασμό με τα διάφορα θεωρητικά μοντέλα για την ηγεσία, διαμορφώνονται οι συνιστώσες πάνω στις οποίες στηρίζονται οι πολυάριθμες μορφές διοίκησης. Από τις συνιστώσες αυτές προκύπτουν οι μεταβλητές πάνω στις οποίες στηρίζεται η όλη δομή του ερωτηματολογίου και οι οποίες απαντούν στα κεντρικά ερωτήματα.

Οι μεταβλητές θα πρέπει να πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις ώστε να ικανοποιούν πλήρως την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συλλέγουν. Δηλαδή, θα πρέπει μία από τις μεταβλητές να είναι η κεντρική **ποσοτική** μεταβλητή του συστήματος η οποία ονομάζεται **εξαρτημένη**

**μεταβλητή.** Οι υπόλοιπες μεταβλητές είναι ανεξάρτητες και μπορεί να είναι είτε ποσοτικές, είτε κατηγορικές.

Στην παρούσα ερευνητική εργασία η κεντρική μεταβλητή ονομάζεται **«Μορφές Ηγεσίας».**

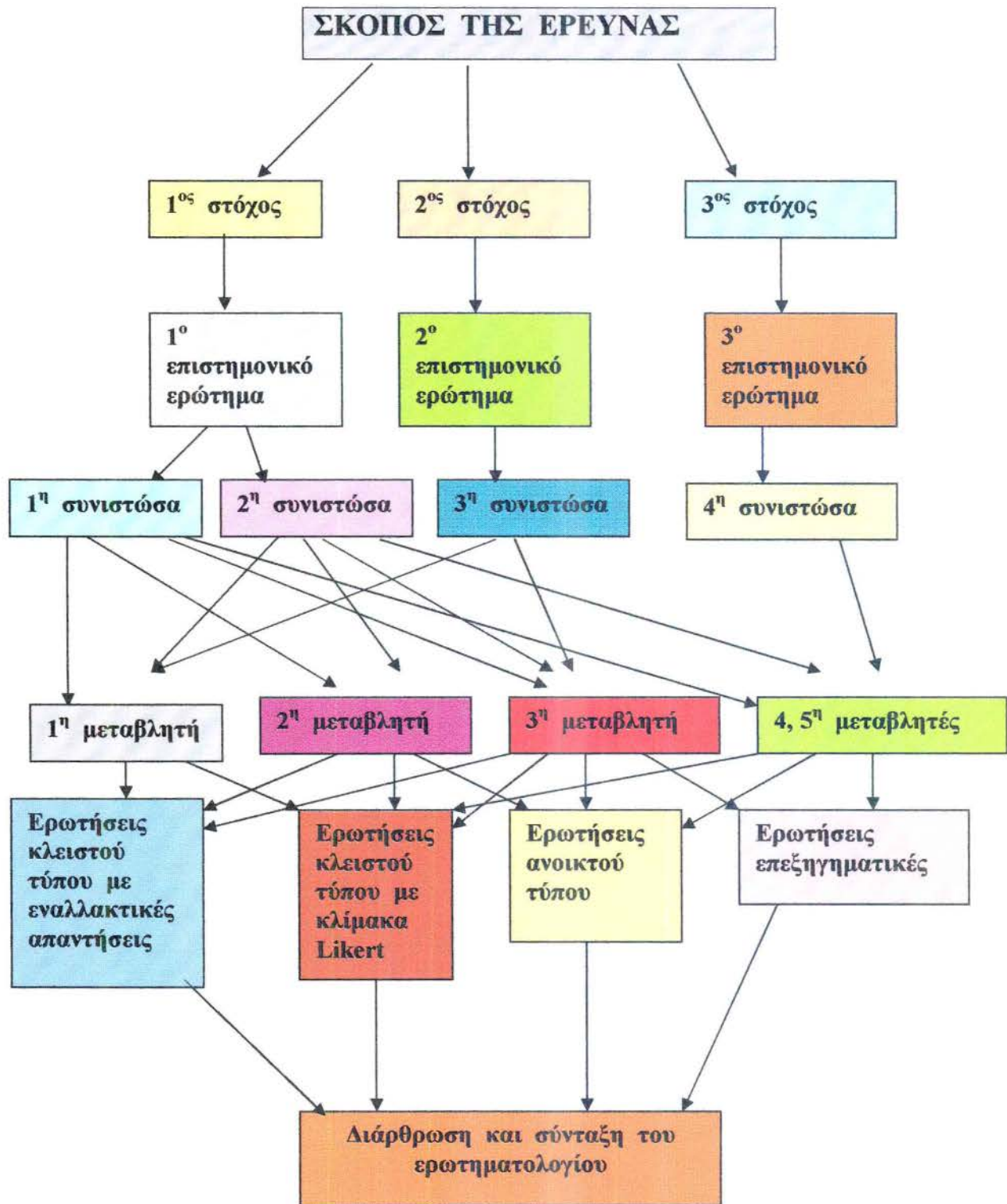
Οι υπόλοιπες μεταβλητές αφορούν:

- *Δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού – στόχου,*
- *Απόψεις – αντιλήψεις των Διευθυντών για τα Μουσικά Σχολεία,*
- *Αποτελεσματικότητα της Διοικητικής Διαδικασίας,*
- *Αποτελεσματικότητα των Εργασιακών – Διοικητικών παραγόντων.*

Συνολικά όλες οι μεταβλητές που εξετάζονται είναι πέντε.

Μετά τον σαφή προσδιορισμό της κάθε μεταβλητής χωριστά, ακολούθησε η διατύπωση των αντίστοιχων ερωτήσεων. Φυσικά, από κάθε μεταβλητή πηγάζουν περισσότερες της μιας ερωτήσεις οι οποίες εξετάζουν το επιμέρους θέμα με σφαιρική άποψη.





Διάγραμμα κατασκευής ερωτηματολογίου

### 7.2.5 Η σύνταξη του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων που εξαρτώνται άμεσα από το θέμα της επιστημονικής έρευνας και απευθύνεται στον πληθυσμό του δείγματος για την συμπλήρωσή του. Συλλέγει τα πρωτογενή εμπειρικά δεδομένα με τα οποία αναλύονται οι πτυχές του βασικού ερωτήματος που διερευνάται. (Δαράκη, 2007). Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού του υιοθετήθηκαν κάποιες βασικές αρχές που εξασφαλίζουν ότι υπηρετούνται οι στόχοι της έρευνας και οδηγεί σε συμπεράσματα με εγκυρότητα και αξιοπιστία. (Cohen & Manion, 1994).

Με σκοπό την θετική επιρροή του ερωτώμενου και την παρακίνησή του να το συμπληρώσει και να το επιστρέψει εγκαίρως, έγινε προσπάθεια η μορφή του ερωτηματολογίου να είναι οικεία και ευανάγνωστη. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος πολλαπλής επιλογής των απαντήσεων επειδή είναι γρήγορη, αξιόπιστη και εύκολη στην συμπλήρωση. Η ορθή επιμέλεια του ερωτηματολογίου επιβάλλει την χρήση της καθομιλουμένης γλώσσας ώστε οι ερωτήσεις να είναι διατυπωμένες με σαφήνεια για να μην δημιουργεί προβλήματα κατανόησης του νοήματος της ερώτησης.

Η σειρά των ερωτήσεων προκύπτει κατά ενότητες που απαντούν ικανοποιητικά στις προκαθορισμένες μεταβλητές. Είναι ομαδοποιημένες σε υποθέματα διατηρώντας μια λογική σειρά που προκύπτει αβίαστα. Εξετάζουν την βασική παράμετρο ενός θέματος αποκαλύπτοντας διαδοχικά τη μία πτυχή μετά την άλλη ούτως ώστε ο ερωτώμενος να προβληματιστεί και να περιγράψει βαθμιαία ολόκληρη τη σκέψη του πάνω στη διοίκηση των Μουσικών Σχολείων. Επιπλέον, η ομαδοποίηση των ερωτήσεων σε υποθέματα διευκολύνει την ερευνήτρια στην μετέπειτα επεξεργασία του συνόλου των ερωτηματολογίων.

Οι μεταβλητές που διαμορφώθηκαν κατά το πρώτο στάδιο της έρευνας οδήγησαν στην συγκεκριμένη διατύπωση και αλληλουχία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις, με τη σειρά τους, προκαλούν διάφορους τρόπους απάντησης. Συμπεριλήφθηκαν δηλαδή, ερωτήσεις κλειστού τύπου με βάση το διχοτομικό σχήμα «Ναι – Όχι». Για να δοθεί όμως η δυνατότητα λίγης ελευθερίας κινήσεων στον ερωτώμενο, διαμορφώθηκαν και απαντήσεις πολλαπλής επιλογής με βάση την γνωστή πεντάβαθμη κλίμακα Likert που



διαβαθμίζει την απάντηση από το «Καθόλου – Λίγο – Αρκετά – Πολύ – Πάρα πολύ» δίνοντας μεγαλύτερο εύρος συμφωνίας ή διαφωνίας.

Βασική αρχή που διέπει την διάρθρωση των απαντήσεων είναι να δίνεται η δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης των ερωτώμενων και να μην εκβιάζονται οι απαντήσεις. Γι' αυτό και παρατίθενται ανοικτού τύπου καθώς και επεξηγηματικές απαντήσεις διάσπαρτες σε όλη την έκταση του ερωτηματολογίου. Στα πλεονεκτήματά τους συγκαταλέγονται η ευελιξία της απάντησης και η άντληση ποιοτικά καλύτερων πληροφοριών σχετικά με το θέμα αφού επιτρέπουν στον εκάστοτε ερευνητή να εκτιμήσει πιο σωστά αυτό που πιστεύει ο ερωτώμενος. (Cohen & Manion, 1994).

Μετά τον αρχικό σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, υπήρξε ιδιαίτερη μέριμνα ώστε η εμφάνιση του ερωτηματολογίου να είναι άριστη και το πλήθος των ερωτήσεων, σε λογικά πλαίσια, να έχει όσο το δυνατόν μικρότερο χρόνο συμπλήρωσης. Αυτό αποσκοπεί στην προσέλκυση του ενδιαφέροντος του ερωτώμενου, σε μη βεβιασμένες απαντήσεις και όσο το δυνατόν ειλικρινέστερες. ( Τσιπλητάρης & Μπαμπάλης, 2006).

### 7.2.6 Η παρουσίαση του ερωτηματολογίου

Η σύνθεση και σύνταξη ενός ερωτηματολογίου, μοιάζει αλλά δεν είναι μία εύκολη διαδικασία. Κάθε συντάκτης καλό θα ήταν να γνωρίζει ειδικές τεχνικές και τρόπους για να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης και να εκμαιεύσει ειλικρινείς και αυθόρμητες απαντήσεις.

Το ερωτηματολόγιο που πρόκειται να διανεμηθεί χωρίζεται σε πέντε μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από τη συνοδευτική επιστολή στην οποία γνωστοποιείται ο σκοπός της έρευνας, διαβεβαιώνει για την εμπιστευτικότητάς της και ενημερώνει ότι οι πληροφορίες που παρέχονται θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την στατιστική επεξεργασία και την διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Η συνοδευτική επιστολή καταλήγει με τις εκ των προτέρων ευχαριστίες για την αντιμετώπισή του και την αποστολή ενημερωτικού φυλλαδίου μετά το πέρας της έρευνας.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων του πληθυσμού – στόχου. Οι πληροφορίες αυτές δίνουν την δυνατότητα στην

ερευνήτρια να μελετήσει συγκριτικά τα άτομα που αποτελούν το δείγμα των ερωτηθέντων. Πρόκειται για επτά κατηγορικές μεταβλητές που αναφέρονται στο φύλο, την ηλικία, τον κλάδο / ειδικότητά τους, το επίπεδο σπουδών τους, την θέση ευθύνης που κατέχουν, την προϋπηρεσία τους και το έτος διορισμού τους.

Το τρίτο μέρος σχετίζεται με την συνολική εικόνα που έχουν οι Διευθυντές και Υποδιευθυντές για τα Μουσικά Σχολεία ως νέο θεσμό στον χώρο της εκπαίδευσης. Επίσης διερευνά την συμβολή του αναλυτικού προγράμματος των Μ.Σ. στην ολόπλευρη εκπαίδευση των μαθητών τους. Απαρτίζεται κατά κύριο λόγο από κατηγορικές μεταβλητές που μέσω της πεντάβαθμης κλίμακας Likert έχουν ποσοτικοποιηθεί τόσο για την διευκόλυνση των απαντήσεων όσο και την στατιστική τους ανάλυση στη συνέχεια. (Κατσίλλης, 1997; Μακράκης, 2005 ; Σκίντζη, 2008).

Στη συνέχεια, ακολουθεί το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου που πραγματεύεται την ίδια την διοικητική διαδικασία. Οι πληροφορίες που αποσπά συνδέονται με τα γνωστά θεωρητικά μοντέλα ηγεσίας, την χρήση τους ή όχι στην καθημερινή πρακτική μέσα στο σχολικό περιβάλλον και την συνειδητή υιοθέτησή τους από μέρους των διευθυντών. Επιπλέον ανιχνεύει τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην διοικητική τους τακτική μιας και τα Μ.Σ. είναι σχολεία πολυπληθή από εκπαιδευτικό και μαθητικό προσωπικό με ετερογένεια σημαντικού βαθμού.

Το πέμπτο μέρος ολοκληρώνει το ερωτηματολόγιο με την προσωπική άποψη των διευθυντών για την θέση ευθύνης που κατέχουν. Αν για παράδειγμα είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο που οι ίδιοι διοικούν ή από τα προνόμια που απολαμβάνουν. Η συνολική έκταση του ερωτηματολογίου είναι οκτώ σελίδες. Στην τελική ερώτηση προβλέφθηκε η δυνατότητα να προστεθεί από μέρους των ερωτώμενων μία πιθανή εκδοχή ή θέμα που δεν είχε περιληφθεί από την ερευνήτρια.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα παρατίθεται ολόκληρο στο **Παράρτημα Α** (σελ. 139) στο τέλος της εργασίας.



### 7.2.7 Η επιλογή του δείγματος

Η σωστή επιλογή του δείγματος συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχή έκβαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Ο προσδιορισμός του θα πρέπει να πληρεί κριτήρια αντιπροσωπευτικότητας και οικονομίας με σκοπό την επίτευξη του στόχου (Σταμέλος - Δακοπούλου, 2007).

Με βάση το θέμα της έρευνας, τον σκοπό και τους στόχους της, η επιλογή του πληθυσμού – στόχου ήταν προφανής μιας και υπαγορεύτηκαν από τις ίδιες τις ερευνητικές υποθέσεις. Κατά συνέπεια, ο συνολικός πληθυσμός ή το δείγμα της έρευνας προσδιορίστηκε στο σύνολο των Διευθυντών/τριών και Υποδιευθυντών/τριών των Μουσικών Σχολείων.

Όμως, τα Μ.Σ. ως εκπαιδευτήρια ιδιαίτερων δεξιοτήτων και μουσικών κλίσεων θεωρούνται σχολεία όχι μόνο αστικής αλλά της ευρύτερης περιοχής. Γι' αυτό και οι έδρες τους τοποθετούνται στην πρωτεύουσα του κάθε νομού εξασφαλίζοντας πρόσβαση για όλο το μαθητικό δυναμικό του. Κατά συνέπεια σε κάθε νομό λειτουργεί ένα Μουσικό Σχολείο<sup>62</sup>. Ο συνολικός αριθμός των Μουσικών σχολείων σε όλη τη χώρα είναι 36. Αυτός ο αριθμός θα πρέπει να διπλασιαστεί μιας και το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει όχι μόνο τους Διευθυντές αλλά και τους Υποδιευθυντές των σχολείων αυτών.

Με την έννοια Μουσικό Σχολείο προσδιορίζεται ότι το σχολείο αποτελείται τόσο από τάξεις Γυμνασίου όσο και από Λυκειακές τάξεις. Δηλαδή, ο Διευθυντής ενός Μουσικού Σχολείου διοικεί όχι μόνο το Γυμνάσιο αλλά και το Λύκειο. Επιπλέον, υπάρχουν Μουσικά σχολεία με μαθητικό δυναμικό πάνω από 180 μαθητές. Στις περιπτώσεις αυτές, βάσει νομοθετικής ρύθμισης, εκτός από τον Διευθυντή την διοίκηση του σχολείου μοιράζονται δύο Υποδιευθυντές για τη διευκόλυνση της διοικητικής διαδικασίας. Από τα 36 Μουσικά Σχολεία που λειτουργούν, υπολογίζεται ότι 3 διαθέτουν αυτό το τριπλό σχήμα.

Συμπερασματικά, αν υποθέσουμε την ιδανική περίπτωση ότι όλοι οι Διευθυντές και Υποδιευθυντές ανταποκριθούν θετικά στην έρευνα και συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, τότε η ερευνήτρια θα πρέπει να παραλάβει 82 ερωτηματολόγια περίπου.

Σε διαφορετική περίπτωση, επειδή η έρευνα εμπεριέχει στατιστική ανάλυση, ένα δείγμα μεγέθους τριάντα (30) ατόμων θεωρείται ο ελάχιστος

<sup>62</sup> Εκτός από το νομό Αττικής που διαθέτει τέσσερα Μουσικά Σχολεία ( Άλιμος, Ίλιον, Παλλήνη, Πειραιάς ) και το νομό Κοζάνης ( Πτολεμαΐδα, Σιάτιστα ).

αριθμός περιπτώσεων για να διεξαχθούν έγκυρα και ασφαλή συμπεράσματα. (Cohen & Manion, 1994, Κατσίλλης 1997 ; Μακράκης 2005 ; Σκίντζη, 2008).

Με στόχο την επιστημονική αρτιότητα, η μέθοδος συλλογής των στατιστικών στοιχείων που θα χρησιμοποιηθεί είναι η *Απλή τυχαία δειγματοληψία*<sup>63</sup> για την κύρια έρευνα. Αντίθετα για την εκπόνηση του ερωτηματολογίου – πιλότου θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της «*Βολικής*» *δειγματοληψίας*<sup>64</sup> συνδυασμό με την *Δειγματοληψία - χιονοστιβάδα*<sup>65</sup>. (Cohen & Manion, 1994).

### 7.2.8 Η πιλοτική έρευνα

Η πιλοτική έρευνα αποτελεί ένα απαραίτητο στάδιο για τον έλεγχο των ερευνητικών εργαλείων και διαδικασιών πριν την διεξαγωγή της κύριας έρευνας. Στις περιπτώσεις της αποστολής του ερωτηματολογίου μέσω ταχυδρομείου, που στη δεδομένη έρευνα είναι και ο μόνο βιώσιμος τρόπος για την διεξαγωγή της, η πραγματοποίηση της πιλοτικής έρευνας είναι απαραίτητη για την τελική διαμόρφωση και χρησιμοποίηση του ερωτηματολογίου ως βασικό ερευνητικό εργαλείο.

Με την ολοκλήρωση της σύνταξης και της παρουσίασης του ερωτηματολογίου υπήρχε η πιθανότητα κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσής του από τους ερωτώμενους να εντοπιστούν σημεία ασαφή ή χρήζοντα ειδικής επεξήγησης. Η απουσία του απογραφέα σε αυτή την περίπτωση επιτείνει τις δυσκολίες και τις δυσνόητες φράσεις με αποτέλεσμα την εγκατάλειψη της ερώτησης. Για να αποφευχθεί αυτό το ενδεχόμενο και να εξεταστεί η αποτελεσματικότητα του ερωτηματολογίου κρίθηκε σκόπιμο μία πιλοτική έρευνα να προηγηθεί αναμφίβολα της κύριας.

<sup>63</sup> Ανήκει στις μεθόδους δειγματοληψίας **πιθανοτήτων** όπου κάθε μέλος του μελετώμενου πληθυσμού έχει ίσες ευκαιρίες να επιλεγεί.

<sup>64</sup> Ανήκει στις μεθόδους δειγματοληψίας **μη πιθανοτήτων** όπου επιλέγονται τα πλησιέστερα άτομα για να χρησιμεύσουν ως απαντώντες.

<sup>65</sup> Ανήκει στις μεθόδους δειγματοληψίας **μη πιθανοτήτων** όπου οι ερευνητές εντοπίζουν ένα μικρό αριθμό ατόμων τα οποία έχουν τα χαρακτηριστικά που ζητούν. Αυτοί οι άνθρωποι κατόπιν χρησιμοποιούνται ως πληροφοριοδότες, προκειμένου να εντοπίσουν άλλους που έχουν τα προσόντα για να συμπεριληφθούν στο δείγμα και έτσι διευρύνεται η βάση της πυραμίδας εξασφαλίζοντας μεγαλύτερη ποικιλία των υποκειμένων.



Επιπρόσθετα, αν και ο πληθυσμός της έρευνας δεν θεωρείται ιδιαίτερα μεγάλος, αφορά όμως ευρύτερο γεωγραφικό χώρο (ολόκληρη τη χώρα). Αυτός είναι ένας ακόμη βασικός λόγος για τον οποίο η προέρευνα έπρεπε οπωσδήποτε να λάβει χώρα γιατί ενδεχομένως δύναται να προλάβει μια μερική ή ολική αποτυχία της κύριας έρευνας. (Δαουτόπουλος, 2004)

Το μικρό δείγμα της πιλοτικής έρευνας θα πρέπει να προσομοιάζει στα χαρακτηριστικά του υπό διερεύνηση πληθυσμού καθώς και στις συνθήκες που θα διεξαχθεί η κύρια έρευνα. Ο βασικός στόχος είναι να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο οι ερωτήσεις είναι κατανοητές και οι Διευθυντές / Υποδιευθυντές είναι σε θέση να ανταποκριθούν σε αυτές. (Ψαρρού & Ζαφειρόπουλος, 2001).

Με την στατιστική ανάλυση των πληροφοριών που συγκεντρώνονται από την έρευνα – πλότο, είναι δυνατό να εξακριβωθεί ότι :

- Οι χρησιμοποιούμενοι όροι γίνονται εύκολα αντιληπτοί και δεν περιέχουν διαφορούμενα.
- Η σειρά των ερωτήσεων δεν προκαλεί τάσεις πιθανής στρέβλωσης.
- Ο τρόπος διατύπωσης των ερωτήσεων επιτρέπει τη συλλογή των επιθυμητών στοιχείων.
- Το ερωτηματολόγιο δεν είναι ιδιαίτερα εκτενές προκαλώντας την αδιαφορία ή τον εκνευρισμό των ερωτώμενων.
- Το εισαγωγικό και συνδετικό κείμενο είναι επαρκές και αποτελεσματικό. (Javeau, 2000, σ. 148-149).

### 7.2.9. Η διεξαγωγή της πιλοτικής έρευνας

Η αρχή της δοκιμαστικής έρευνας έγινε με την αποστολή του ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή στην επιβλέπουσα καθηγήτρια. Στη συνέχεια ακολούθησε η αποστολή του στην κ. Σκίντζη. Ο σχολιασμός του ερωτηματολογίου από μέρους τους βοήθησε σημαντικά να διαμορφωθεί ο τελικός τύπος και το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Αργότερα ο Σχολικός Σύμβουλος ΠΕ 16 Μουσικής της Περιφέρειας Πελοποννήσου ήρθε σε τηλεφωνική επαφή με την ερευνήτρια αφού είχε λάβει γνώση για το θέμα και το σκοπό της έρευνας. Σε αυτή τη συζήτηση κρίθηκε σκόπιμο να προστεθεί το όνομα και η ιδιότητά του στην συνοδευτική επιστολή του ερωτηματολογίου

προκειμένου να ενθαρρυνθούν και να παρακινηθούν οι εκπαιδευτικοί να απαντήσουν.

Επίσης, στην ίδια συζήτηση η ερευνήτρια πληροφορήθηκε ότι μιας και η έρευνα αφορούσε το σύνολο των Μουσικών Σχολείων της χώρας, τότε θα έπρεπε η διεξαγωγή της έρευνας να προεγκριθεί από την Διεύθυνση Σπουδών Β/θμιας Εκπαίδευσης του ΥΠΕΠΘ. Για να εξασφαλισθεί γρήγορα και έγκαιρα η έγκριση θα έπρεπε το πιλοτικό ερωτηματολόγιο να διανεμηθεί σε τέσσερα Μουσικά Σχολεία τουλάχιστον. Μ' αυτό το σκεπτικό το δείγμα της προέρευνας αυξήθηκε αυτόματα από δύο άτομα<sup>66</sup> που ήταν η αρχική σκέψη, σε οκτώ<sup>67</sup>.

Αφού γνωστοποιήθηκε το περιεχόμενο της έρευνας στο Σχολικό Σύμβουλο, το ερωτηματολόγιο κοινοποιήθηκε στο Τμήμα Εκπαιδευτικής και Παιδαγωγικής Καθοδήγησης του ΥΠΕΠΘ. Στη συνέχεια το παρέλαβαν σε ηλεκτρονική μορφή τα τέσσερα Μ.Σ. της Πελοποννήσου και υπήρξε τηλεφωνική επικοινωνία της ερευνήτριας με τους Διευθυντές των εν λόγω σχολείων. Στην τηλεφωνική επαφή με τους Διευθυντές έγινε γνωστός ο σκοπός, οι στόχοι της έρευνας, η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων και των πληροφοριών ως στατιστικά δεδομένα. Επιπλέον, ζητήθηκε να πραγματοποιηθεί χωρίς καμία επιφύλαξη οποιαδήποτε παρατήρηση ως προς την εμφάνιση, το περιεχόμενό του καθώς και τις τυχόν ασάφειές του.

Στο Μουσικό Σχολείο Τρίπολης, το ερωτηματολόγιο παρουσιάστηκε από την ερευνήτρια αυτοπροσώπως στις 21 Νοεμβρίου. Με την παράδοσή του στον Διευθυντή και την Υποδιευθύντρια το δεύτερο έτυχε ταχύτερης μεταχείρισης από το πρώτο. Συμπληρώθηκε την ίδια στιγμή από την Υποδιευθύντρια η οποία ζήτησε διευκρίνιση για την ερώτηση 20 η οποία αρχίζει με την φράση: «Ως Διευθυντής της Υπηρεσίας.....». Ο δισταγμός αναφερόταν στο αν θα πρέπει να απαντήσουν **μόνο οι Διευθυντές** της Υπηρεσίας και **όχι οι Υποδιευθυντές**. Οπότε συμφωνήθηκε ότι στην ερώτηση 20 θα πρέπει να προστεθεί «Ως **Διευθυντής / Υποδιευθυντής της υπηρεσίας**».

Για το υπόλοιπο σχολιάστηκε ότι είναι εύκολο, κατανοητό, και γρήγορο στη συμπλήρωση χωρίς να χρειάζεται καμία ιδιαίτερη διόρθωση. Από την πλευρά της ερευνήτριας ζητήθηκε αν κατά τη γνώμη της Υποδιευθύντριας θα έπρεπε να προστεθεί μία ερώτηση για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την

<sup>66</sup> Πρόκειται για το Διευθυντή και την Υποδιευθύντρια του Μουσικού Σχολείου Τρίπολης.

<sup>67</sup> Περιλαμβάνει τους Διευθυντές/ντριες και Υποδιευθυντές/ντριες των Μουσικών Σχολείων Καλαμάτας, Κορίνθου, Σπάρτης και Τρίπολης.



εφαρμογή της στα Μουσικά Σχολεία. Η απάντηση ήταν αρνητική σχολιάζοντας ότι η ερώτηση ήταν περιττή και ως όρος δυσνόητος.

Ο Διευθυντής του Μ.Σ. Τρίπολης, αρνήθηκε αρχικά να το συμπληρώσει τη δεδομένη στιγμή επικαλούμενος φόρτο εργασίας. Υποσχέθηκε όμως ότι θα το συμπλήρωνε κάποια στιγμή με άνεση χρόνου ώστε να δώσει τη δέουσα προσοχή και οι απαντήσεις να είναι έγκυρες. Μ' αυτό τον τρόπο τονίστηκε ιδιαίτερα η δυσκολία για την απόσπαση πληροφοριών από τους διευθυντές των σχολείων, όπως άλλωστε υποστηρίζεται και στη βιβλιογραφία. (Cohen & Manion, 1994).

Η πιλοτική αυτή έρευνα διεξήχθη από τις 21 Νοεμβρίου μέχρι τις 17 Δεκεμβρίου. Αυτό το χρονικό διάστημα ήταν απαραίτητο να αναλωθεί λόγω του ότι οι Διευθυντές επωμίζονται μεγάλο φόρτο εργασίας και ο ελεύθερος χρόνος τους είναι πολύ περιορισμένος. Το δείγμα της προέρευνας περιλαμβάνει 5 άνδρες και 3 γυναίκες.

Οι τέσσερις ήταν φιλόλογοι, εκ των οποίων η μία ήταν και θεατρολόγος, ένας θεολόγος – μουσικός, ένας φυσικός, ένας μουσικός και ένας μαθηματικός. Οι πέντε είχαν ηλικίες 51-60, και οι τρεις 41-50. Πέντε από αυτούς είχαν μεταπτυχιακό τίτλο, οι δύο άλλη επιμόρφωση, και ένας καμία επιμόρφωση. Τέσσερις ήταν Διευθυντές και οι άλλοι τέσσερις ήταν Υποδιευθυντές. Τέσσερις είχαν προϋπηρεσία πάνω από 25 έτη, ένας 21 – 25 έτη, δύο 10-15 έτη και ένας μόνο πέντε έτη. Τέλος, το έτος διορισμού τους ποικίλλει από το 1974, 1982, 1983, 1985, 1995, 2000 και 2003.

Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν κατά την ανάλυση των δεδομένων της δοκιμαστικής έρευνας σε συνδυασμό με τις διευκρινίσεις που ζητήθηκαν από τους ερωτώμενους για τα θολά σημεία, θεωρήθηκε αναγκαίο να γίνει μόνο η αλλαγή της ερώτησης 23 ως προς τους ιθύνοντες στους οποίους απευθύνεται.

Σε μια προσπάθεια να συντομευθεί ο χρόνος της επιστροφής των ερωτηματολογίων στην ερευνήτρια, κρίθηκε σκόπιμο να αφαιρεθεί από την συνοδευτική επιστολή η φράση για την προαιρετική συμπλήρωσή του μιας και για την κύρια έρευνα θα το έχει εγκρίνει και η Διεύθυνση Σπουδών Β/θμιας Εκπαίδευσης του Ενιαίου Διοικητικού Τομέα Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης του ΥΠΕΠΘ. Επίσης, στις επικεφαλίδες του ερωτηματολογίου που συνδέονται με ποσοτικά χαρακτηριστικά προστίθεται ο όρος «Αποτελεσματικότητα». Δηλαδή, αντί για «Διοικητική Διαδικασία : Δυσκολίες – Προβλήματα»,

τοποθετείται η φράση «Αποτελεσματικότητα Διοικητικής Διαδικασίας». Ομοίως και για τους «Διοικητικούς – Εργασιακούς Παράγοντες» που μετατρέπεται σε «Αποτελεσματικότητα Διοικητικών – Εργασιακών Παραγόντων».

Συνολικά, οι συμμετέχοντες στην προέρευνα σχολίασαν ότι το ερωτηματολόγιο ήταν πλήρως κατανοητό, εύχρηστο και εύκολο στην συμπλήρωσή του καλύπτοντας όλες τις πτυχές που περιλαμβάνει η Διοίκηση ενός Μ.Σ. Η ανταπόκρισή τους ήταν θετική και υποστήριξαν ότι το θέμα ήταν πολύ ενδιαφέρον και τους αφορούσε άμεσα.

### 4.2.10 Η επεξεργασία των ερωτηματολογίων

Η συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου δεν συνεπάγεται ταυτόχρονη ανάλυση των διερευνώμενων χαρακτηριστικών που ανιχνεύει αλλά τα συμπεράσματα της έρευνας προκύπτουν μετά από ανάλυση συνόλων ή υποσυνόλων τα οποία διαμορφώνει ο ερευνητής με κάποια κριτήρια.

Κατά την επεξεργασία των ερωτηματολογίων, για να καταστεί δυνατή ακόμα και η πιο απλή ανάλυση των στοιχείων που περιέχουν, κρίθηκε απαραίτητο να μεταφερθούν σε αρχείο του στατιστικού πακέτου SPSS 16.0 (Statistic Package For Social Siences). Αρχικά όμως έγινε έλεγχος των ερωτηματολογίων καθώς και κατάταξη και αρίθμηση τους. Συνήθως ο έλεγχος των ερωτηματολογίων προηγείται της πινακοποίησης και ανάλυσής τους και σκοπό έχει την επισήμανση τυχόν σοβαρών ελλείψεων σε αυτά και τον αποκλεισμό τους από την παραπέρα επεξεργασία. Ο σχετικός έλεγχος αποβλέπει στην εξακρίβωση της πληρότητας, συνέπειας και αληθοφάνειας των απαντήσεων που έχουν συγκεντρωθεί. (Δαουτόπουλος, 2004, σελ.138).

Οι προκαταρτικές αυτές εργασίες ολοκληρώθηκαν με την αρίθμηση των ερωτηματολογίων με αύξοντα αριθμό από το 1 -55 δημιουργώντας τη ίδια στιγμή υποσύνολα ανάλογα με τις υποομάδες των κατηγορικών μεταβλητών (για παράδειγμα κατά φύλο, εργασιακή κατάσταση, ηλικιακή ομάδα).

Η μέθοδος συλλογής των στατιστικών στοιχείων που επιλέχθηκε είναι η απλούστερη μορφή τυχαίας δειγματοληψίας καθώς όλες οι στατιστικές μονάδες του δείγματος επιλέχθηκαν με τυχαίο τρόπο. Συνεπώς, και το δείγμα μας είναι τυχαίο, ενώ το μέγεθός του αγγίζει τις 55 παρατηρήσεις με σκοπό να



## Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

αποφευχθούν σε σημαντικό βαθμό τα σφάλματα εκτίμησης των παραμέτρων του πληθυσμού.

Ως προς τις πηγές δεδομένων, η συλλογή των αντίστοιχων στοιχείων για κάθε μεταβλητή του πληθυσμού ανήκει στον πρωτογενή τρόπο, αφού χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου για την συγκέντρωσή τους. Οι δειγματοληπτικές έρευνες αποτελούν την πιο συνηθισμένη πηγή πρωτογενών δεδομένων για την υλοποίηση των κοινωνικών ερευνών.

Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται στην τρέχουσα εργασία, ανήκουν στην κατηγορία των μικτών δεδομένων ( panel data ). Πρόκειται δηλαδή για παρουσίαση διαστρωματικών δεδομένων. Επίσης μπορούν να χαρακτηριστούν πολυμεταβλητά δεδομένα ( multivariate data ) μιας και για την επεξεργασία τους χρησιμοποιούνται περισσότερες από μία μεταβλητές και στην προκειμένη περίπτωση οι μεταβλητές είναι πέντε. ( Σκίντζη, 2008 ).

Παράλληλα με την εισαγωγή των δεδομένων στο αρχείο του πληροφοριακού συστήματος, πραγματοποιήθηκε διάκριση των ερωτήσεων κλειστού τύπου ( που παρέχουν ποσοτικά δεδομένα ) από τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου και διχοτομικού σχήματος με τις οποίες αποκομίζουμε ποιοτικά δεδομένα.

Η στατιστική επεξεργασία των ερωτήσεων κλειστού τύπου πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS 16.0. Με το ίδιο πρόγραμμα έγινε και η κατασκευή των πινάκων και των γραφημάτων. Σε πρώτο επίπεδο χρησιμοποιήθηκαν τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης. Δηλαδή έλαβε χώρα απλή ανάλυση και συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων για να διαμορφωθεί το προφίλ των ερωτηθέντων διευθυντών και υποδιευθυντών.

Σε δεύτερο επίπεδο χρησιμοποιήθηκε η επαγωγική στατιστική ανάλυση. Πιο ειδικά, πραγματοποιήθηκε σύνθετη ανάλυση – πολυμεταβλητή, δηλαδή συσχετίσεις απόψεων για τα Μουσικά Σχολεία προκειμένου να εντοπισθούν οι παράγοντες - μεταβλητές που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των Διοικούντων και κατ' επέκταση τη Μορφή Ηγεσίας που ασκούν.

Όσον αφορά τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου και διχοτομικού σχήματος, πριν την ανίχνευσή τους κατηγοριοποιήθηκαν και κωδικοποιήθηκαν. Πιο αναλυτικά χωρίστηκαν σε υποομάδες απαντήσεων οι οποίες παρουσιάζουν μεταξύ τους κοινά χαρακτηριστικά εκτός από τις περιπτώσεις όπου η απάντηση που αποσπάστηκε ήταν εντελώς διαφορετική και αξιοσημείωτη. Η κατηγοριοποίηση

του ποιοτικού υλικού βοήθησε να συνδεθούν μεταξύ τους τα διάφορα τμήματά του και να αντιμετωπιστούν κατά την αναλυτική διαδικασία ως σύνολο που αφορούν μία ιδέα, μία παρατήρηση ή ένα φαινόμενο (Ιωσηφίδης Θ., 2003).

Τέλος, κατά την κατάταξη και οργάνωση των δεδομένων που προέκυψαν από τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου, έγινε προσπάθεια να αναγνωστούν *ερμηνευτικά*. Δηλαδή, να καταγραφεί ο τρόπος με τον οποίο τα υποκείμενα της έρευνας αντιλαμβάνονται νοηματικά τα κοινωνικά φαινόμενα, και στην δική μας περίπτωση τη Μορφή Ηγεσίας που ασκούν. (Mason, 2002).

### 7.3 ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην αρχή κάθε ερευνητικής μελέτης όλα τα ανάμικτα συναισθήματα που κυριαρχούν, δημιουργούν στους φιλόδοξους ερευνητές την ψευδαίσθηση ότι τα προβλήματα και οι περιορισμοί της έρευνας φαντάζουν ανυπέρβλητα.

Αναφορικά με το παρόν πόνημα, θα πρέπει να τονιστούν τα εξής :

- Τα πρώτα και κύρια προβλήματα ήταν μεθοδολογικής φύσης: η κατασκευή ενός ερωτηματολογίου έρευνας καθώς και η σύνταξη της συνοδευτικής του επιστολής η ενασχόληση με τα οποία ήταν πρωτόγνωρη εμπειρία.
- Η ξαφνική διεύρυνση του δείγματος της πιλοτικής έρευνας και ο συνδυασμός της με απαραίτητη έγκριση από τη Διεύθυνση Σπουδών Β/θμιας Εκπαίδευσης του Ενιαίου Διοικητικού Τομέα Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης του ΥΠΕΠΘ ήταν ένα ακόμη εμπόδιο αφού, λόγω γραφειοκρατίας, το όλο εγχείρημα ενεπλάκη σε μία χρονοβόρα διαδικασία που στην αρχή δεν είχε χρονικά προσδιορισμένο ορίζοντα.
- Σε σχέση με την διεξαγωγή της κύριας έρευνας αναμφίβολα υπήρξαν δυσκολίες με το μέγεθος του πεδίου και την αναφορά σε σχολεία όλης της Ελλάδας.
- Επικουρικό πρόβλημα στον μεγάλο και πλατιά διασκορπισμένο πληθυσμό αποτέλεσε και η έλλειψη διαπροσωπικής σχέσης με τους Διευθυντές – ερωτώμενους, εκτός ελάχιστων εξαιρέσεων. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι τελικά η έγκριση της έρευνας από την



αρμόδια επιτροπή του ΥΠΕΠΘ βοήθησε την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων αφού με αυτόν τον τρόπο η συμπλήρωσή τους μετατράπηκε από προαιρετική, ουσιαστικά σε υποχρεωτική.

- Η τηλεφωνική επαφή της ερευνήτριας με τους Διευθυντές των Μ.Σ ήταν μικρής διάρκειας λόγω φόρτου εργασίας. Σ' αυτή κατεβλήθη μέγιστη προσπάθεια προσέλκυσης ενδιαφέροντος για τον σκοπό της έρευνας και παρότρυνσης να συμπληρώσουν έγκαιρα το ερωτηματολόγιο. Παρ' όλα αυτά υπήρξε δυσπιστία από μέρους των Διευθυντών για τον στόχο της έρευνας παρότι τονίστηκε ιδιαίτερα ο ανώνυμος, εμπιστευτικός και απόρρητος χαρακτήρας της.
- Η χρήση του ερωτηματολογίου ως ερευνητικού εργαλείου συνέβαλε στην συλλογή κατά κύριο λόγο ποσοτικών χαρακτηριστικών. Για τη συλλογή των ποιοτικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν οι ανοικτές ερωτήσεις ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη εμβάθυνση στο ζήτημα της ηγεσίας. Αν και το σύνολο σχεδόν των ερωτώμενων συμπλήρωσε στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου, πολλές φορές οι απαντήσεις είχαν λακωνικό χαρακτήρα, παρόλο που ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν στην διακριτική ευχέρεια του κάθε ερωτώμενου.

### 7.4 ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Δύο είναι τα βασικά κριτήρια με τα οποία ελέγχεται και αξιολογείται κάθε εκπαιδευτική έρευνα : **η εγκυρότητα και η σχετικότητα**. Ο όρος *εγκυρότητα* αναφέρεται στην ακριβή περιγραφή της αλήθειας, δηλαδή το βαθμό στον οποίο τα φαινόμενα ή γεγονότα που θίγονται, ανταποκρίνονται πλήρως στην πραγματικότητα. Ο όρος *σχετικότητα* συνδέεται με την αξία των ευρημάτων της επιστημονικής έρευνας. Εκτός από την εγκυρότητα δηλαδή, τα ευρήματα θα πρέπει να σχετίζονται με ζητήματα που απασχολούν την κοινή γνώμη άμεσα ή έμμεσα. Η σχετικότητα διακρίνεται και αξιολογείται σε δύο διαστάσεις : η μία είναι η σημασία του ζητήματος που εξετάζεται και η απήχυσή του στα ενδιαφέροντα του κοινού στο οποίο απευθύνεται και η άλλη είναι η βαρύνουσα σημασία συμβολή των αποτελεσμάτων της έρευνας στην

ήδη κεκτημένη γνώση. Κατά πόσον δηλαδή τα πορίσματα της έρευνας προσθέτουν καινούργια στοιχεία στην ήδη αποκτημένη γνώση για το συγκεκριμένο θέμα. (Cohen & Manion, 1994).

Για την τρέχουσα ερευνητική μελέτη, η εγκυρότητα πρέπει να αναζητηθεί στην πλατιά και σε βάθος ανάλυση των δεδομένων και των αποτελεσμάτων της έρευνας, ενώ η σχετικότητα να αξιολογηθεί με κριτήριο την υπόθεση εργασίας, τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα για τα Μουσικά Σχολεία σαν ένας νέος θεσμός που φιλοδοξεί να βελτιώσει τη λειτουργία των σύγχρονων εκπαιδευτικών συστημάτων.

Η εγκυρότητα της εν λόγω έρευνας διασφαλίζεται από την μεθοδική και προσεκτική συλλογή των πληροφοριών, την απλή αλλά και σύνθετη ανάλυση και συσχέτισή τους με τη βοήθεια της στατιστικής επιστήμης, τη βιβλιογραφική τεκμηρίωση, και τον συνδυασμό των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων που αποσπώνται από τα ερωτηματολόγια.

Η προσπάθεια της έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες έγκειται στην αναζήτηση της σχεδίασης ή της εξήγησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς με όσο το δυνατόν πληρέστερο τρόπο, γι' αυτό και πολύ συχνά χρησιμοποιείται η μέθοδος της τριγωνοποίησης. Οι τεχνικές της τριγωνοποίησης αφορούν δύο ή περισσότερες μεθόδους συλλογής στοιχείων μέσα από τη συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων.

Το πολύ – μεθοδικό είδος τριγωνοποίησης που εφαρμόστηκε στο παρόν πόνημα, είναι η «*μεθοδολογική τριγωνοποίηση*» αφού χρησιμοποιήθηκε η ίδια μέθοδος σε διαφορετικές περιπτώσεις. Δηλαδή συλλέχθηκαν πληροφορίες για το ίδιο θέμα από πολλές και διαφορετικές περιπτώσεις Μουσικών Σχολείων.

Βέβαια, λόγω του ότι ο συνολικός χρόνος για την συλλογή των πληροφοριών και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων ήταν πολύ περιορισμένος και αυστηρά καθορισμένος, η τρέχουσα μελέτη κατατάσσεται στην πλειοψηφία των ερευνών των κοινωνικών επιστημών που σταχυολογούν τα δεδομένα τους σε μία μόνο χρονική στιγμή και κατά συνέπεια αγνοεί τις κοινωνικές αλλαγές και τις αντίστοιχες εξελίξεις.

Ως προς την αξιοπιστία της εν λόγω έρευνας, θα πρέπει να αναφερθεί ότι κατά την σχεδίαση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν ασφαλιστικές δικλείδες, όπως για παράδειγμα η διασταύρωση παραπλήσιων ερωτήσεων και των αντίστοιχων απαντήσεων, ή η ανακατεμένη σειρά στην παρουσίασή τους. Επίσης, για τον ίδιο σκοπό, επιλέχθηκε η μέθοδος της διανομής του



## Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ερωτηματολογίου έναντι άλλων τεχνικών επειδή με αυτόν ακριβώς τον τρόπο τα στατιστικά στοιχεία που προκύπτουν είναι πιο αποτελεσματικά στην γενίκευση των συμπερασμάτων σε ευρύτερους πληθυσμούς. (Cohen & Manion, 1994).

Η αξιοπιστία συμπερασμάτων έρευνας αυξάνεται αναλογικά με την εξέταση ενός μεγάλου δείγματος σχολείων (τοπική τριγωνοποίηση), που στη δεδομένη περίπτωση έχει μικρή απόκλιση από το συνολικό πληθυσμό των σχολείων που διερευνώνται. (Cohen & Manion, 1994). Τέλος, το δείγμα των Διευθυντών και Υποδιευθυντών που ανταποκρίθηκαν θετικά στην έρευνα ικανοποιεί πλήρως την αναγκαία και ικανή συνθήκη για την επάρκεια και την αντιπροσωπευτικότητά του ώστε η εξαγωγή των στατιστικών αποτελεσμάτων να είναι ασφαλής.

Αφού αναλύθηκε διεξοδικά το μεθοδολογικό πλαίσιο που υιοθετήθηκε στην παρούσα ερευνητική μελέτη, απομένει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

### **3<sup>ο</sup> ΜΕΡΟΣ : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

Πριν παρουσιαστούν αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας, το όγδοο κεφάλαιο κρίθηκε απαραίτητο να αρχίζει με τη διαμόρφωση του προφίλ των ερωτηθέντων Διευθυντών και Υποδιευθυντών προκειμένου να έχουμε μία σαφή εικόνα του δείγματος που απάντησε στο ερωτηματολόγιο. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται με λεπτομέρειες οι απαντήσεις που αποσπάστηκαν και καταγράφονται οι αντιλήψεις, οι στάσεις και οι απόψεις των Διευθυντών για το θεσμό των Μ.Σ. Το επόμενο μέρος των αποτελεσμάτων αφορά την Διοικητική Διαδικασία και το κεφάλαιο κλείνει με την παρουσίαση της αποτελεσματικότητας των εργασιακών – διοικητικών παραγόντων.

#### **8.1ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ- ΣΤΟΧΟΥ**

##### **8.1.1Το προφίλ των ερωτηθέντων Διευθυντών και Υποδιευθυντών**

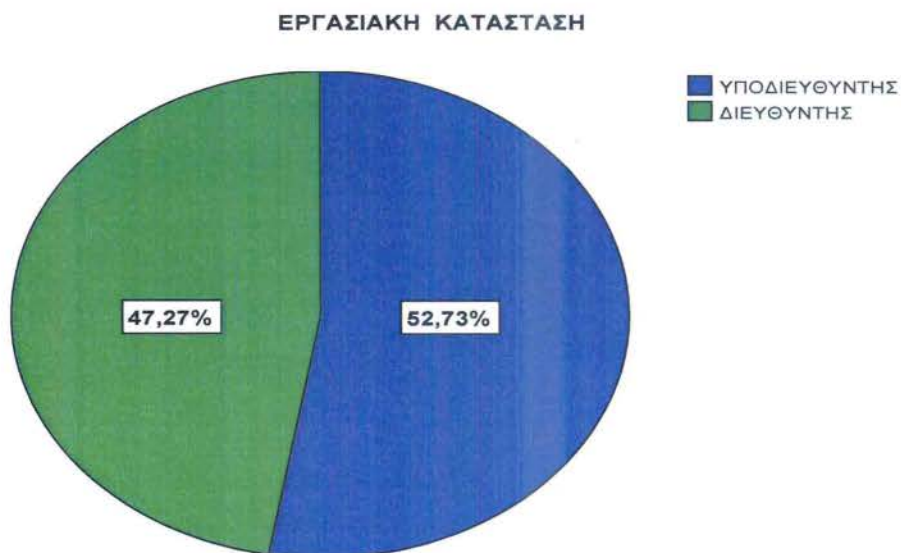
Στο ερωτηματολόγιο της κύριας έρευνας απάντησαν συνολικά 55 άτομα. Το πρώτο στοιχείο που θα παρουσιαστεί είναι η εργασιακή τους κατάσταση.

##### **ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	29	52,7	52,7	52,7
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	26	47,3	47,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

**Πίνακας 8**





**Γράφημα 1**

Σε σχέση με την εργασιακή τους κατάσταση, 29 ήταν Υποδιευθυντές (ποσοστό 52,73 %) και 26 Διευθυντές (ποσοστό 47,27 %) όπως φαίνεται από τον **πίνακα 8**. Το γεγονός ότι το ποσοστό των υποδιευθυντών υπερβαίνει το αντίστοιχο των διευθυντών είναι αναμενόμενο, αφού η πρόσβαση σε διευθυντές σχολείων είναι περισσότερο δύσκολη σε σχέση με άλλους πληθυσμούς. (Cohen & Manion, 1994).

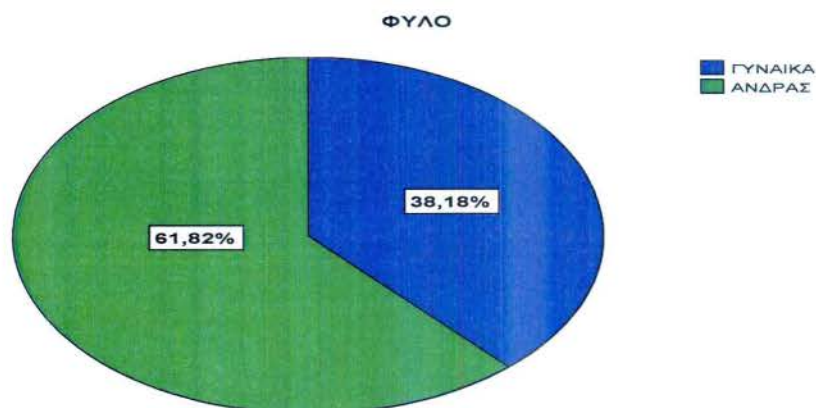
Ερευνώντας το δείγμα ως προς τον παράγοντα φύλο, έχουμε :

**ΦΥΛΟ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΓΥΝΑΙΚΑ	21	38,2	38,2	38,2
	ΑΝΔΡΑΣ	34	61,8	61,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

**Πίνακας 9**

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ



**Γράφημα 2**

Σε σχέση με το επικρατέστερο φύλο στο δείγμα των 55 ατόμων, σημειώνουμε τα εξής: οι 34 εκπαιδευτικοί ήταν άνδρες (ποσοστό 61,82 %) και 21 ήταν γυναίκες (ποσοστό 38,18 %). Φαίνεται να επιβεβαιώνονται και στο συγκεκριμένο δείγμα τα αποτελέσματα ερευνών που δείχνουν ότι οι γυναίκες 'υποαντιπροσωπεύονται' σε θέσεις στελεχών στη διοίκηση της εκπαίδευσης. (Δαράκη, 2007).

Σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες, στο ερωτηματολόγιο ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να επιλέξουν ανάμεσα σε 4 ηλικιακές ομάδες (31-40 έτη, 41-50, 51-60 και 61 και πάνω) αυτή στην οποία ανήκουν. Τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

**Statistics**

<b>ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ</b>		
N	Valid	55
	Missing	0
Mean		50,27
Std. Error of Mean		,815
Median		55,00
Mode		55
Std. Deviation		6,041
Variance		36,498
Skewness		-,369
Std. Error of Skewness		,322
Kurtosis		-,252
Std. Error of Kurtosis		,634
Range		30
Minimum		35
Maximum		65
Sum		2765
Percentiles	25	45,00
	50	55,00
	75	55,00

**Πίνακας 10**

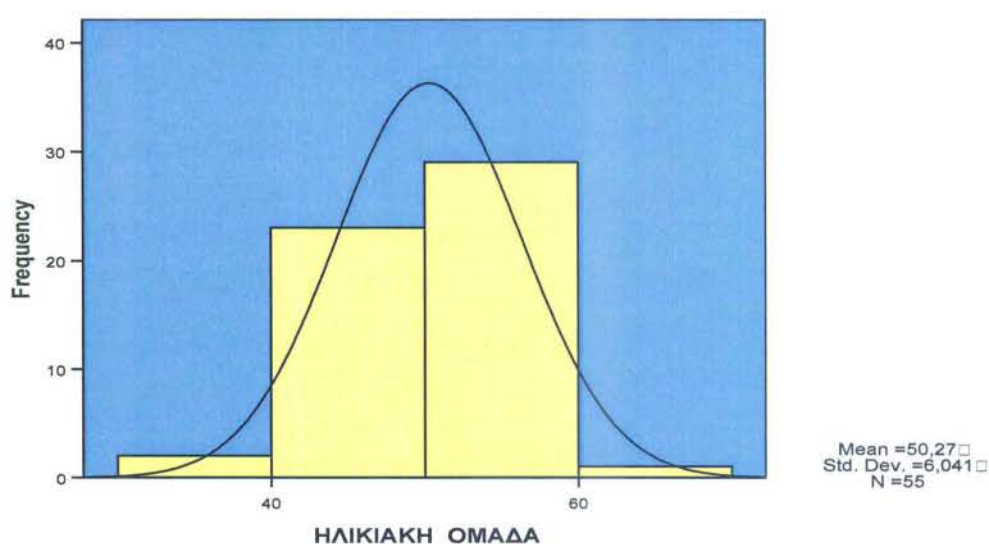


## ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-40	2	3,6	3,6	3,6
	41-50	23	41,8	41,8	45,5
	51-60	29	52,7	52,7	98,2
	>61	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 11

## Histogram



Ιστόγραμμα 1

Για τις ηλικιακές ομάδες, παρατηρούμε ότι ο Μέσος (Mean) είναι ίσος με 50,27. Δηλαδή οι περισσότεροι Διευθυντές είναι περίπου 50 ετών. Η Διάμεσος (Median) είναι ίση με 55,00. Δηλαδή 50 % των Διευθυντών είναι πάνω από 55 ετών και 50 % των Διευθυντών είναι κάτω από 55 ετών. Η επικρατούσα τιμή είναι το 55. Δηλαδή οι περισσότεροι Διευθυντές είναι 51- 60 ετών.

Η τυπική απόκλιση είναι 6,041 και η διακύμανση είναι 36,498. Αυτό σημαίνει ότι οι περισσότεροι Διευθυντές είναι 6 περίπου χρόνια νεότεροι ή μεγαλύτεροι από τον αριθμητικό μέσο που είναι το 50. Γνωρίζοντας την τιμή της τυπικής απόκλισης  $s$  τότε μεταξύ των τιμών περίπου  $(50 - 6)$  και  $(50 + 6)$  συγκεντρώνεται περίπου το 68 % του συνόλου των τιμών. Δηλαδή 68 % των Διευθυντών είναι ηλικίας από 44 μέχρι 56 ετών.

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι νεότεροι σε ηλικία Διευθυντές που παρατηρήθηκαν στο δείγμα είναι περίπου 35 ετών (minimum) και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία Διευθυντές είναι περίπου 65 ετών (maximum) και άρα πιο κοντά στη συνταξιοδότηση. Η διαφορά μεταξύ τους είναι 30 χρόνια και αντιστοιχεί στον όρο range = εύρος του παραπάνω πίνακα.

Στην ηλικιακή ομάδα 31-40 ετών, δηλαδή σε αυτούς που έχουν μικρή προϋπηρεσία, ανήκει μόνο το 3,6 % του δείγματος. Στην ηλικιακή ομάδα 41-50 το 41,8%, ενώ στην ομάδα 51-60 το 52,7 %, δηλαδή το μεγαλύτερο ηλικιακά κομμάτι του δείγματος. Εκείνο που βρίσκεται πιο κοντά στην συνταξιοδότηση και είναι μεγαλύτερο από 61 ετών, αντιπροσωπεύεται με το 1,8%.

Τα τεταρτημόρια τέλος, μας δείχνουν ότι το 25 % του δείγματος είναι ηλικίας μέχρι 45 ετών.

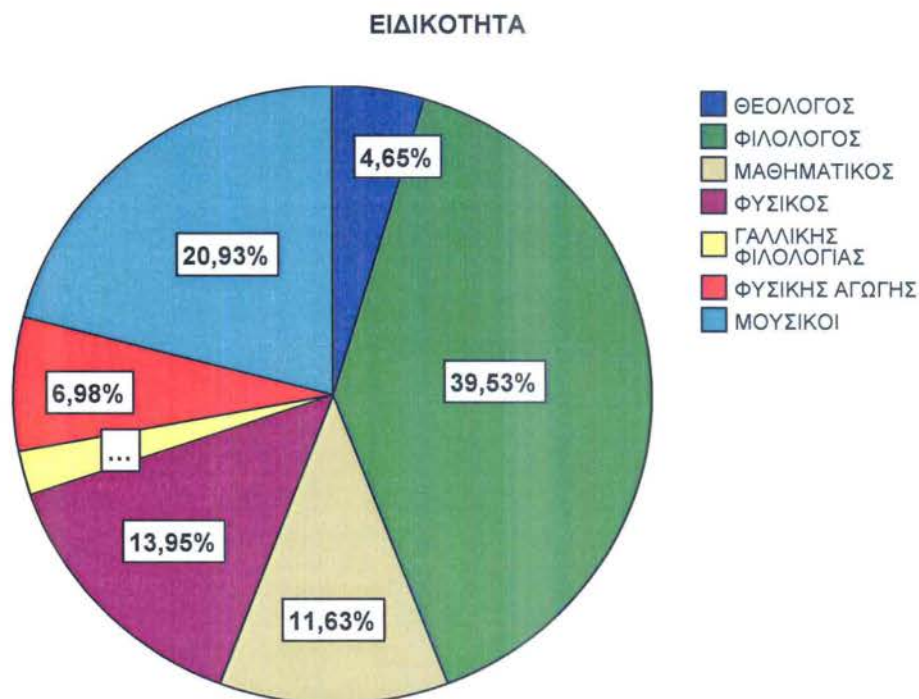
Στη συνέχεια παρατίθενται τα στοιχεία για τις ειδικότητες των εκπαιδευτικών.

### ΚΛΑΔΟΣ/ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ΘΕΟΛΟΓΟΣ	2	3,6	3,6	3,6
ΦΙΛΟΛΟΓΟΣ	22	40,0	40,0	43,6
ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΣ	6	10,9	10,9	54,5
ΦΥΣΙΚΟΣ	8	14,5	14,5	69,1
ΓΑΛΛΙΚΗΣ ΦΙΛΟΛΟΓΙΑΣ	1	1,8	1,8	70,9
ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	3	5,5	5,5	76,4
ΜΟΥΣΙΚΟΣ	13	23,6	23,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 12





Γράφημα 3

Από το παραπάνω γράφημα 3 και τον πίνακα 12 εύκολα διακρίνουμε ότι υπερτερούν οι φιλόλογοι (22 άτομα) που καταλαμβάνουν το 40 % του δείγματος. Η συγκεκριμένη ειδικότητα μετρά και τους περισσότερους εκπαιδευτικούς σε κάθε σχολείο, αφού οι φιλόλογοι διδάσκουν τα περισσότερα μαθήματα. Ακολουθούν οι φυσικοί και μαθηματικοί από τις γενικές ειδικότητες ( και ποσοστά 14,5 και 10,9 % αντίστοιχα), ενώ το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό (5,5%) καταλαμβάνουν οι καθηγητές φυσικής αγωγής. Από την άλλη πλευρά, οι καθηγητές μουσικής είναι το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό μετά τους φιλόλογους (23,6%). Το γεγονός αυτό είναι αναμενόμενο αφού οι μουσικοί πληρούν τις περισσότερες θέσεις Υποδιεύθυνσης ή απαντώνται ακόμα και ως Διευθυντές σε κάποια σχολεία. Σε σχέση, λοιπόν, με όλες τις άλλες ειδικότητες, την μεγαλύτερη αντιπροσώπευση έχουν οι φιλόλογοι, (τα 2/5 περίπου του πληθυσμού), χωρίς όμως να καθορίζουν αυτόματα τις προτιμήσεις ολόκληρου του δείγματος.

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η επόμενη μεταβλητή που εξετάζεται είναι το επίπεδο εκπαίδευσης :

### Statistics

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ		
N	Valid	55
	Missing	0
Mean		17,13
Std. Error of Mean		,104
Median		17,00
Mode		17
Std. Deviation		,771
Variance		,595
Range		3
Minimum		16
Maximum		19
Sum		942

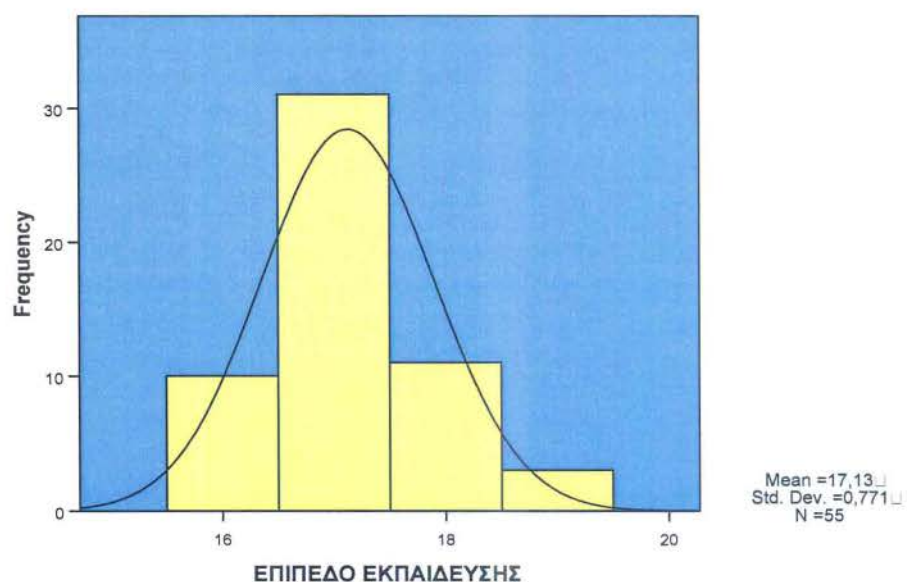
Πίνακας 13

### ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16	10	18,2	18,2	18,2
	17	31	56,4	56,4	74,5
	18	11	20,0	20,0	94,5
	19	3	5,5	5,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 14

### Histogram



Ιστόγραμμα 2



## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρατηρούμε εδώ ότι μόνο ένα μικρό τμήμα του δείγματος δεν έχει να παρουσιάσει κάποια επιπλέον επιστημονικά προσόντα και αρκείται στην Πανεπιστημιακή του Εκπαίδευση (18,2%). Το 5,5% των εκπαιδευτικών έχει διδακτορικό, ενώ master διαθέτει το 20%. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί (56,4%) διαθέτει άλλης μορφής επιμόρφωσης η οποία ποικίλλει από την κτήση δεύτερου πτυχίου, ή πτυχίου ενός μουσικού οργάνου ή πιστοποιητικά συμμετοχής σε ορχήστρες ή χορωδίες ή ακόμη και σεμινάρια. Το γεγονός αυτό ικανοποιεί τις προϋποθέσεις που θέτει ο Ν. 3467/2006 για την επιλογή των στελεχών της Διοίκησης στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και τη διαθεματικότητα των σπουδών που θα πρέπει να καλύπτεται από τα Μ.Σ.

Από τον **πίνακα 12** τέλος, παρατηρούμε ότι ο αριθμητικός μέσος (Mean) είναι ίσος με 17. Δηλαδή οι περισσότεροι Διευθυντές έχουν είναι περίπου 17 χρόνια σπουδές.

Ολοκληρώνοντας την απλή στατιστική ανάλυση για το προφίλ των Διευθυντών, αναγκαίο είναι να αναφερθούμε στο συνολικό χρόνο που υπηρετούν στην εκπαίδευση :

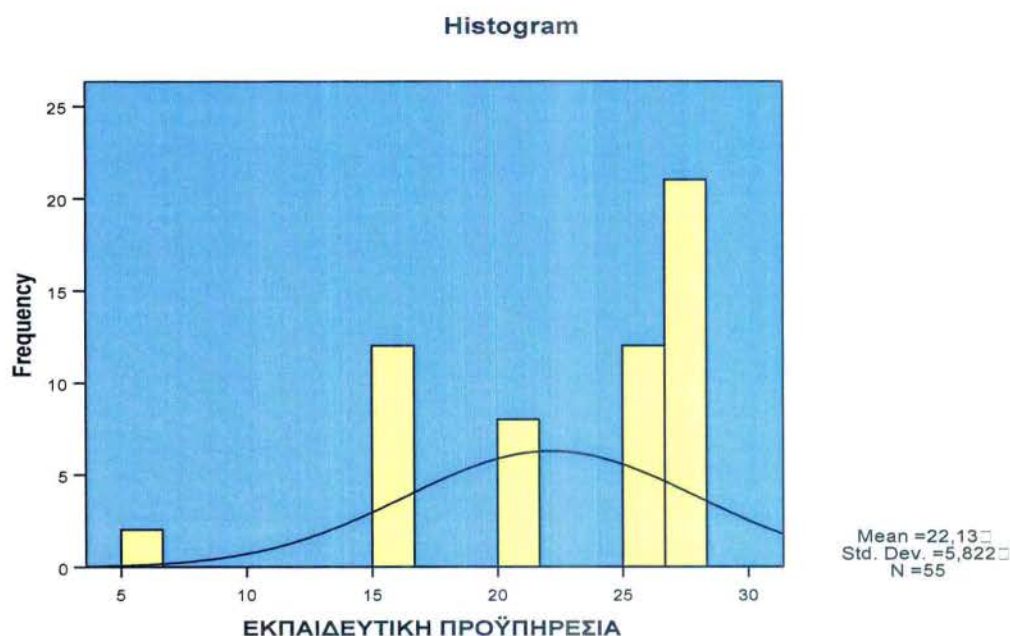
### Statistics

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ		
N	Valid	55
	Missing	0
Mean		22,13
Std. Error of Mean		,785
Median		25,00
Mode		27
Std. Deviation		5,822
Variance		33,891
Range		22
Minimum		5
Maximum		27
Sum		1217

**Πίνακας 15**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	2	3,6	3,6
	15	12	21,8	25,5
	20	8	14,5	40,0
	25	12	21,8	61,8
	27	21	38,2	100,0
Total	55	100,0	100,0	

**Πίνακας 16**



**Ιστόγραμμα 3**

Από τον **πίνακα 15** παίρνουμε τις πληροφορίες ότι το 3,6% των Υποδιευθυντών έχει μόλις 5 χρόνια προϋπηρεσίας, δηλαδή σχεδόν αμέσως μετά το διορισμό, πήραν τη θέση του Υποδιευθυντή στο σχολείο που υπηρετούσε. Το 21,8% του δείγματος έχει μέχρι 15 χρόνια προϋπηρεσία, το 14,5% μέχρι 20 χρόνια προϋπηρεσία, το 21,8% μέχρι 25 χρόνια ενώ το υψηλότερο ποσοστό 38,2%, έχει πάνω από 25 χρόνια προϋπηρεσία στην εκπαίδευση.

Αθροιστικά, το 58,1% του δείγματος, δηλαδή περίπου το μισό, έχουν από 15-25 έτη προϋπηρεσίας, και άρα βρίσκεται στην ώριμη εργασιακή του περίοδο. Το μεγαλύτερο όμως ποσοστό έχει πάνω από 25 χρόνια υπηρεσίας (38,2%) χάρις στην οποία έχει την εμπειρία να ασκήσει την Διοίκηση του σχολείου. Συνεπώς, το δείγμα είναι μοιρασμένο ως προς το μέσο του και ακολουθεί την κανονική κατανομή, με μέσο τα 22 χρόνια, Διάμεσο τα 25 χρόνια και εύρος τα 29.

### **8.1.2 Συσχετίσεις Δημογραφικών Στοιχείων**

Οι συσχετίσεις των δημογραφικών μεταβλητών θα μας βοηθήσουν να εμβαθύνουμε καλύτερα στο δείγμα μας.

Αρχίζουμε από τις ηλικιακές ομάδες σε σχέση με το φύλο :



## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

## ΦΥΛΟ \* ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ Crosstabulation

			ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ				Total
			31-40	41-50	51-60	>61	
ΦΥΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	1	10	10	0	21
		% within ΦΥΛΟ	4,8%	47,6%	47,6%	,0%	100,0%
	ΑΝΔΡΑΣ	Count	1	13	19	1	34
		% within ΦΥΛΟ	2,9%	38,2%	55,9%	2,9%	100,0%
Total		Count	2	23	29	1	55
		% within ΦΥΛΟ	3,6%	41,8%	52,7%	1,8%	100,0%

Πίνακας 17

Από τον **πίνακα 17** φαίνεται ότι οι περισσότερες γυναίκες του δείγματος βρίσκονται στην ηλικία 51-60 ετών ( 10 άτομα και ποσοστό 47,6% εντός του φύλου), ενώ μετά ακολουθεί η ηλικία 41-50 (10 άτομα και ποσοστό 47,6 % εντός του φύλου). Οι άνδρες φυσικά υπερτερούν των γυναικών στις διοικητικές θέσεις με το μεγαλύτερο ποσοστό να είναι ηλικίας 51-60 ετών ( 19 άτομα και ποσοστό 55,9% εντός του φύλου). Η δεύτερη μεγαλύτερη κατηγορία στους άνδρες είναι ηλικίας 41-50 ετών ( 13 άτομα και ποσοστό 38,2% εντός του φύλου). Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι στις ακραίες κατηγορίες υπάρχουν 1 άτομο στις γυναίκες και 1 στους άνδρες στην ηλικιακή ομάδα 31-40, ενώ δεν υπάρχει καμία γυναίκα σε Διεύθυνση σχολείου και μόνο ένας άνδρας στην ηλικιακή ομάδα πάνω από 61 ετών ( ποσοστό 2,9% για τον άνδρα).

Στις ηλικίες δηλαδή πάνω από 50 ετών κατά την οποία αναλαμβάνουν την Διεύθυνση των σχολείων, οι άνδρες υπερτερούν σε ποσοστό 55,9% έναντι των γυναικών που είναι 47,6%.

Στη συνέχεια εξετάζουμε τον παράγοντα προϋπηρεσία και φύλο:

## ΦΥΛΟ \* ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ Crosstabulation

			ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ					Total
			5	15	20	25	27	
ΦΥΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	0	5	4	4	8	21
		% within ΦΥΛΟ	,0%	23,8%	19,0%	19,0%	38,1%	100,0%
	ΑΝΔΡΑΣ	Count	2	7	4	8	13	34
		% within ΦΥΛΟ	5,9%	20,6%	11,8%	23,5%	38,2%	100,0%
Total		Count	2	12	8	12	21	55
		% within ΦΥΛΟ	3,6%	21,8%	14,5%	21,8%	38,2%	100,0%

Πίνακας 18

Στον **πίνακα 18**, παρατηρούμε ότι οι διαφορές εμφανίζονται σε όλες τις κατηγορίες για τα χρόνια προϋπηρεσίας στις οποίες υπερτερούν οι άνδρες.

Η τελευταία συσχέτιση είναι μεταξύ της εργασιακής κατάστασης και του φύλου :

**ΦΥΛΟ \* ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ Crosstabulation**

			ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		Total
			ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	
ΦΥΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	12	9	21
		% within ΦΥΛΟ	57,1%	42,9%	100,0%
	ΑΝΔΡΑΣ	Count	17	17	34
		% within ΦΥΛΟ	50,0%	50,0%	100,0%
Total		Count	29	26	55
		% within ΦΥΛΟ	52,7%	47,3%	100,0%

**Πίνακας 19**

Σε συνολικό δείγμα 55 ατόμων, παρατηρούμε ότι οι άνδρες υπερτερούν των γυναικών τόσο ως προς τη θέση του Υποδιευθυντή όσο και ως προς τη Διευθυντική θέση. (**Πίνακας 19**).

### 8.1.3 Συμπέρασμα για το προφίλ των ερωτώμενων

Σε σχέση με την εργασιακή τους κατάσταση, οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους ήταν Υποδιευθυντές. Το επικρατέστερο φύλο στο δείγμα των 55 ατόμων ήταν άνδρες. Περίπου το 68% των διευθυντών είναι ηλικίας από 44 μέχρι 56 ετών. Σε σχέση με τις ειδικότητες, υπερτερούν οι φιλόλογοι που καταλαμβάνουν το 40 % του δείγματος. Ακολουθούν οι φυσικοί και μαθηματικοί από τις γενικές ειδικότητες ( και ποσοστά 14,5 και 10,9 % αντίστοιχα). Οι καθηγητές μουσικής είναι το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό αφού πληρούν τις περισσότερες θέσεις Υποδιεύθυνσης ή απαντώνται ακόμα και ως Διευθυντές σε κάποια σχολεία.

Αθροιστικά, το 81,9% έχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο και τουλάχιστον 17 χρόνια εγκύκλιες σπουδές. Το 58,1% του δείγματος, δηλαδή περίπου το μισό, έχουν από 15-25 έτη προϋπηρεσίας, και άρα βρίσκεται στην ώριμη εργασιακή του περίοδο. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό έχει πάνω από 25 χρόνια υπηρεσίας (38,2%). Στις ηλικίες πάνω από 50 ετών κατά την οποία αναλαμβάνουν την Διεύθυνση των σχολείων, οι άνδρες υπερτερούν σε ποσοστό έναντι των



γυναικών. Σε συνολικό δείγμα 55 ατόμων, παρατηρούμε ότι οι άνδρες υπερτερούν των γυναικών τόσο ως προς τη θέση του Υποδιευθυντή όσο και ως προς τη Διευθυντική θέση.

## 8.2 ΑΠΛΗ ΑΝΑΛΥΣΗ – ΜΟΝΟΜΕΤΑΒΛΗΤΗ

### 8.2.1 ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ – ΑΠΟΨΕΙΣ - ΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΜΟΥΣΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου διερευνά τις αντιλήψεις και στάσεις των διευθυντών, μέσα από την πείρα τους, στις διοικητικές θέσεις των Μ.Σ. Αναλυτικά και κατά ερώτηση λάβαμε τις πιο κάτω απαντήσεις:

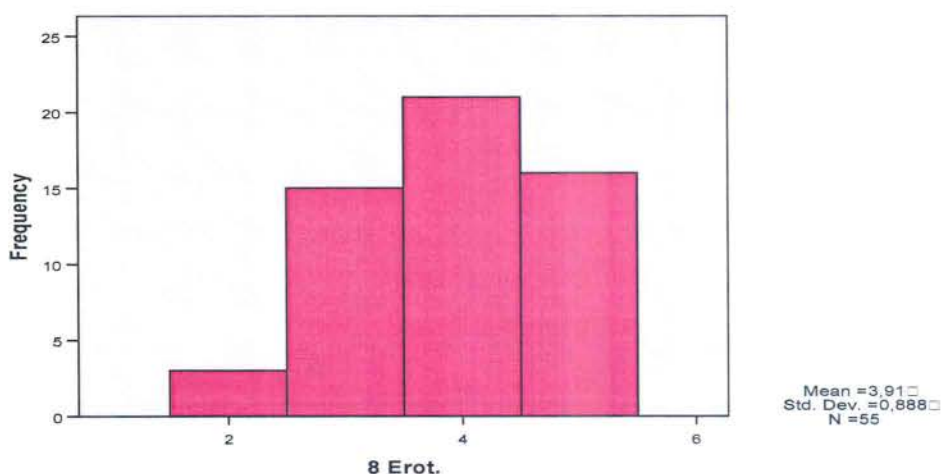
- *Ερώτηση 8 : Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση από τα Μουσικά Σχολεία συνδυάζει την γενική με την μουσική παιδεία ;*

8 Erot.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	3	5,5	5,5	5,5
Αρκετά	15	27,3	27,3	32,7
Πολύ	21	38,2	38,2	70,9
Πάρα πολύ	16	29,1	29,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 20

Histogram



Ιστόγραμμα 5

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων έχει μία θετική έως πολύ θετική άποψη για τη λειτουργία των Μ.Σ. και θεωρεί πως η γενική με τη μουσική παιδεία συνδυάζεται σε μεγάλο βαθμό.

Ο μέσος του δείγματος είναι στο 3,91, με τυπική απόκλιση 0,88. Δηλαδή το 38,2% του δείγματος έδωσε πολύ θετική απάντηση για το θεσμό των σχολείων και θα μπορούσαμε να το θεωρήσουμε δηλωτικό της καλοπροαίρετης διάθεσης των εκπαιδευτικών να εργάζονται σε τέτοια σχολεία.

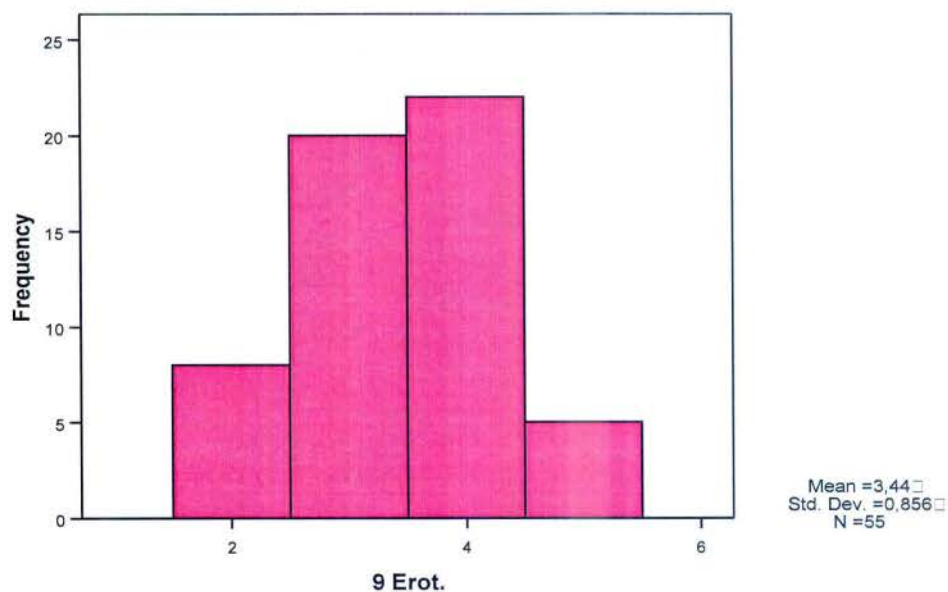
- *Ερώτηση 9 : Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι το προτεινόμενο αναλυτικό πρόγραμμα για τη Γενική παιδεία συμβάλλει ώστε οι μαθητές να αποκτήσουν βασικές γνώσεις ;*

9 Erot.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	8	14,5	14,5	14,5
	Αρκετά	20	36,4	36,4	50,9
	Πολύ	22	40,0	40,0	90,9
	Πάρα πολύ	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 21

Histogram



Ιστόγραμμα 6



## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

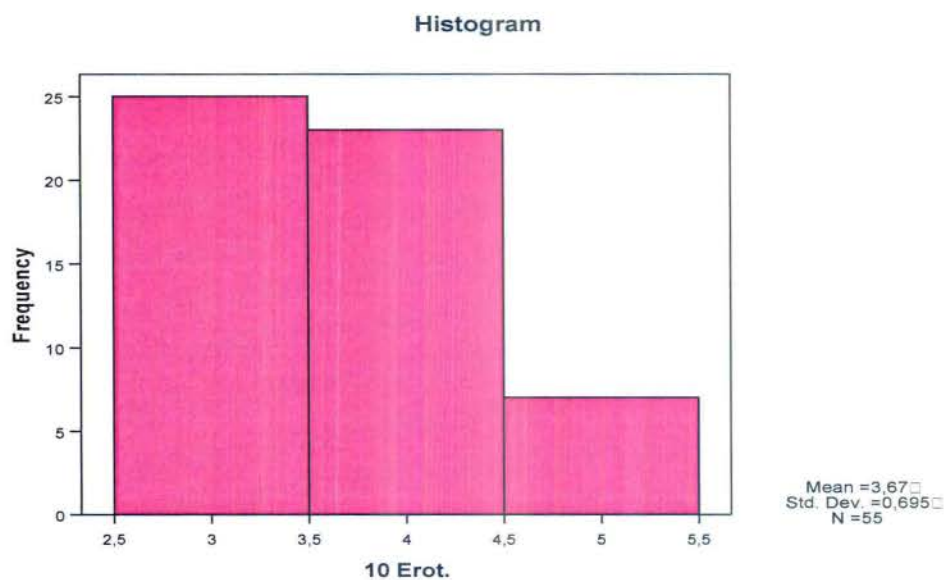
Στην ερώτηση 9 βλέπουμε ότι το 36,4% των εκπαιδευτικών απαντά ότι το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών για τη Γενική παιδεία συμβάλλει σε μέτριο βαθμό στην απόκτηση βασικών γνώσεων από τους μαθητές, τονίζοντας την ανάγκη για βελτιώσεις εν γένει του εκπαιδευτικού συστήματος.

- *Ερώτηση 10 : Πώς θα χαρακτηρίζατε το ενδιαφέρον των μαθητών του σχολείου στα μαθήματα Γενικής Παιδείας ;*

10 Erot.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέτριο	25	45,5	45,5	45,5
Μεγάλο	23	41,8	41,8	87,3
Πολύ μεγάλο	7	12,7	12,7	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 22



Ιστόγραμμα 7

Στην **ερώτηση 10** η επικρατέστερη απάντηση είναι ότι το ενδιαφέρον των μαθητών στα μαθήματα Γενικής παιδείας είναι μέτριο (ποσοστό 45,5%). Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό απαντά πως το ενδιαφέρον των μαθητών είναι μεγάλο (ποσοστό 41,8%). Αυτό σημαίνει ότι οι μαθητές που φοιτούν στα Μ.Σ. ενδιαφέρονται να αναπτύξουν την γενική τους μόρφωση και δεν επιλέγουν μονομερώς τα σχολεία αυτά μόνο για το μουσικό τους τομέα.

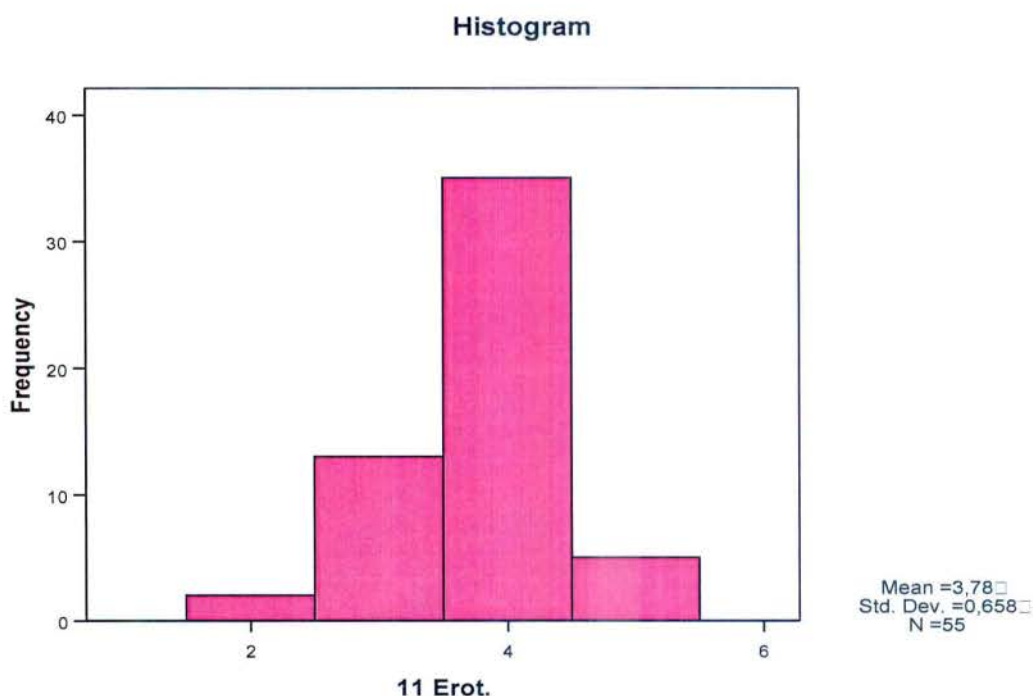
## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

- *Ερώτηση 11 : Πώς θα χαρακτηρίζατε το ενδιαφέρον των μαθητών του σχολείου στα μαθήματα Μουσικής παιδείας ;*

11 Erot.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μικρό	2	3,6	3,6	3,6
	Μέτριο	13	23,6	23,6	27,3
	Μεγάλο	35	63,6	63,6	90,9
	Πολύ μεγάλο	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 23



Ιστόγραμμα 8

Από την **ερώτηση 11** φαίνεται ότι το ενδιαφέρον των μαθητών για τα μαθήματα της Μουσικής παιδείας είναι μεγάλο. Σε ποσοστό 9,1% οι εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι το ενδιαφέρον είναι πάρα πολύ μεγάλο ενώ το 23,6% το χαρακτήρισε ως μέτριο. Συνδυάζοντας τις δύο ερωτήσεις (10 και 11) θα μπορούσε να συμπεράνει κανείς ότι και οι δύο τομείς των Μ.Σ. αναπτύσσονται ισομερώς συμβάλλοντας στην ολόπλευρη καλλιέργεια των μαθητών.



## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

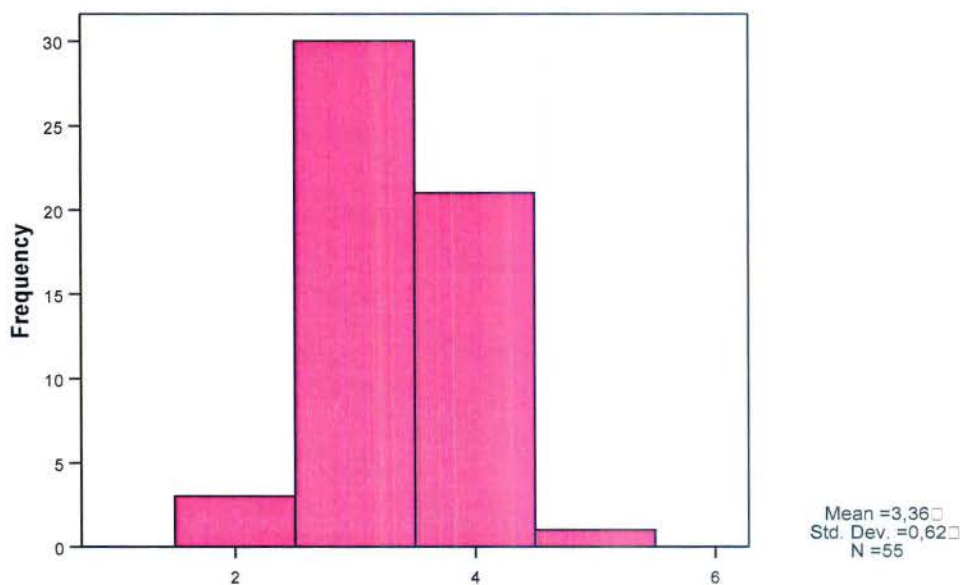
- *Ερώτηση 12 : Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι μαθητές ενός Μουσικού Σχολείου έχουν αποκτήσει ικανοποιητικές γνώσεις και δεξιότητες και στους δύο τομείς μετά το πέρας των σπουδών τους ;*

12 Erot.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μικρό	3	5,5	5,5	5,5
	Μέτριο	30	54,5	54,5	60,0
	Μεγάλο	21	38,2	38,2	98,2
	Πολύ μεγάλο	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 24

Histogram



12 Erot.

Ιστόγραμμα 9

Στην **ερώτηση 12** παρατηρούμε ότι μετά το πέρας των σπουδών σε ένα Μ.Σ. οι μαθητές αποκτούν βασικές γνώσεις και δεξιότητες σε μέτριο βαθμό όπως απάντησε το 54,5% του δείγματος. Το γεγονός αυτό θα πρέπει να συνδυαστεί με την χρήση του διευρυμένου ωραρίου των Μ.Σ. και με την ικανοποιητική ή όχι υλικοτεχνική υποδομή που διαθέτουν τα σχολεία. Ο συσχετισμός των ερωτήσεων και των αντίστοιχων απαντήσεων ακολουθεί στη συνέχεια.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

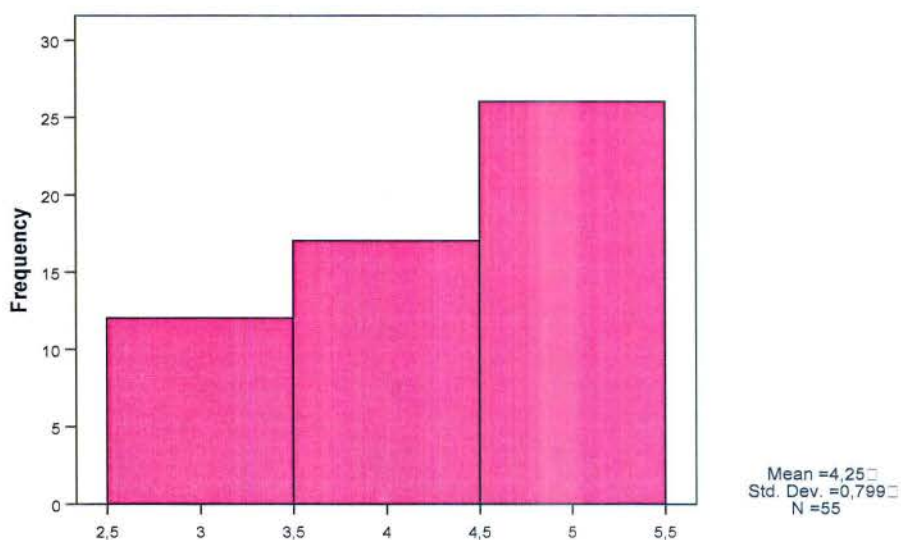
- *Ερώτηση 13 : Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επιδρά η Μουσική εκπαίδευση στην προσωπικότητα των μαθητών του σχολείου ;*

13 Erot.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	12	21,8	21,8	21,8
	Πολύ	17	30,9	30,9	52,7
	Πάρα πολύ	26	47,3	47,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 25

Histogram



13 Erot.

Ιστόγραμμα 10

Στην **ερώτηση 13** η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος απαντά πως η Μουσική εκπαίδευση επιδρά σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό στην προσωπικότητα των μαθητών του σχολείου. Η ερώτηση αυτή θα πρέπει να συνδυαστεί με την ερώτηση 14 και ιδιαίτερα με το δεύτερο σκέλος της για να εξηγηθεί με ποιοτική προσέγγιση η αιτιολογία της μεγάλης συμβολής της.



## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

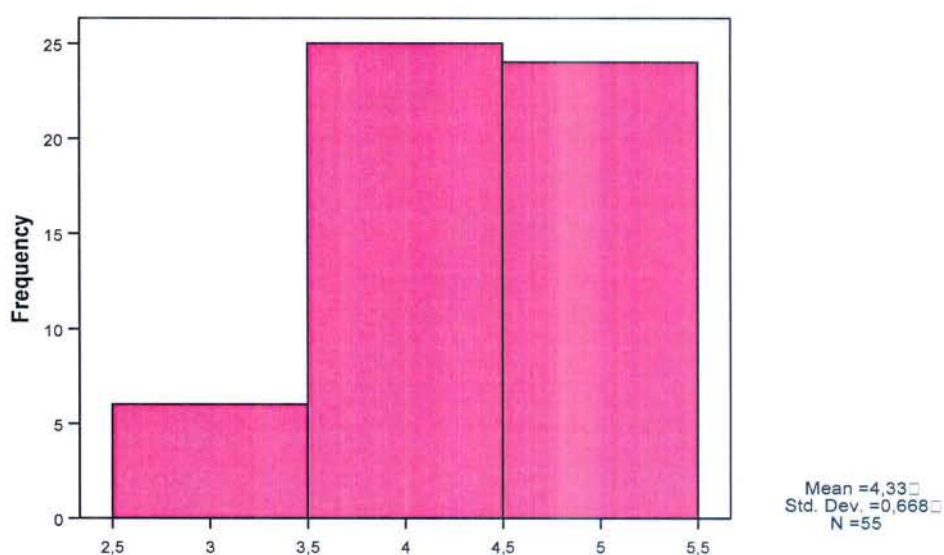
- **Ερώτηση 14 : Θεωρείτε ότι το Μουσικό Σχολείο μπορεί να γίνει πρότυπο για τον τύπο του σύγχρονου σχολείου ;**

14 Erot.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	6	10,9	10,9	10,9
	Πολύ	25	45,5	45,5	56,4
	Πάρα πολύ	24	43,6	43,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 26

Histogram



14 Erot.

Ιστόγραμμα 11

Οι Διευθυντές και Υποδιευθυντές μέσα από την πολύχρονη πείρα τους στα Μ.Σ. και σε σύγκριση με την εμπειρία τους από Γενικά Σχολεία, κρίνουν πως το Μουσικό Σχολείο μπορεί να γίνει πρότυπο για τον τύπο του σύγχρονου σχολείου ( αθροιστικό ποσοστό 89,1%). Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους υπάρχει η εν λόγω δυνατότητα, αναφέρονται λεπτομερώς στο δεύτερο σκέλος της ερώτησης 14.

- **Ερώτηση 14 β ( Μ.Σ ως πρότυπο ):**

Στο δεύτερο μέρος της ερώτησης για το αν το Μ.Σ. μπορεί να λειτουργήσει ως πρότυπο για τον τύπο του σύγχρονου σχολείου, όλοι οι

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Διευθυντές τόνισαν το θετικό του ρόλο. Ο κυριότερος λόγος που αναφέρθηκε ήταν :

Δος 11:«...ευρύτερη καλλιέργεια μαθητών μέσω της τέχνης και ανάδειξη κρυμμένων δεξιοτήτων». Από πιο πρακτική πλευρά ο λόγος διατυπώθηκε ως εξής :

Δα 4:«...ευρύτερη καλλιέργεια μαθητών μέσω της τέχνης και η μουσική λειτουργεί ανακουφιστικά στο βεβαρυμμένο πρόγραμμα των μαθητών». Ο δεύτερος λόγος που καθιστά αυτά τα σχολεία πολύτιμα, είναι:

Δος 26:«...λόγω διαθεματικότητας, ευρύτητας προσέγγισης της μουσικής, διευρυνμένου ωραρίου, ολιγομελών τμημάτων, ατομικών μαθημάτων, βιωματικής διδασκαλίας και σχολείου εργασίας». Συγκριτικά για τους δύο τύπους σχολείων, τονίστηκε ότι :

Δα 32:«...εκφεύγει από την απόλυτη κυριαρχία των γενικών μαθημάτων, δίνει δυνατότητες πολύπλευρων μαθητικών δραστηριοτήτων, καλλιεργεί στους μαθητές την αυτενέργεια, συλλογικότητα, συνυπευθυνότητα». Ως προς τις συνθήκες κοινωνικοποίησης που προσφέρουν τα Μ.Σ. ειπώθηκε ότι:

Δα 42 : «Πιστεύω ότι η τεχνοκρατική και ωφελμιστική εποχή μας χρειάζεται ένα αντίβαρο ώστε να μπορέσουν τα νέα παιδιά να την αντέξουν και να επιβιώσουν ως ισορροπημένοι ενήλικες κι αυτό το αντίβαρο είναι η μουσική και γενικότερα η τέχνη». Και ότι : Δος 47 : «μικρά τμήματα, ατομικά μαθήματα, ποικιλία μαθημάτων, διάπλαση χαρακτήρα μαθητών».

### • Ερώτηση 15 (αλλαγή στη δομή):

Μέσα από την πολύχρονη πείρα τους στην Διεύθυνση των σχολείων αυτών, οι Διευθυντές κλήθηκαν να αναφέρουν πιθανές αλλαγές στη δομή των σχολείων που τις κρίνουν απαραίτητες για την καλύτερη λειτουργία τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων ανέφερε την αλλαγή του ωραρίου του Μ.Σ. ιδιαίτερα στο Λύκειο :

Δα 23 : «Λιγότερες ώρες μαθημάτων. Ιδιαίτερα στο Λύκειο, και πιστοποίηση μουσικών γνώσεων στους απόφοιτους του Μ. Λυκείου». Πιο αναλυτικά και σε συνδυασμό με συγκεκριμένη πρόταση για την αλλαγή ειπώθηκε ότι :

Δα 42: «Υπάρχει μια τάση να περιοριστούν τα μουσικά μαθήματα, όπως ο ταμπούρας, και να καταργηθούν τα εικαστικά σε μια προσπάθεια περιορισμού των ωρών, πράγμα ολέθριο κατά τη γνώμη μου. Θεωρώ λοιπόν ότι τίποτα δεν πρέπει να αλλάξει προς αυτήν την κατεύθυνση με μόνη εξαίρεση τη Γ' Λυκείου, που εκ των πραγμάτων πρέπει να ελαφρυνθεί ώστε να μπορέσει να υπάρξει ως Γ' Μουσικού



*Λυκείου με δυνατότητα Κατευθύνσεων. Θα πρέπει τα Μουσικά Σχολεία να αντιμετωπιστούν με σοβαρότητα από μέρους της πολιτείας, να υπάρξουν αναλυτικά προγράμματα, βιβλία και ένας τρόπος ώστε οι μαθητές που φοιτούν να έχουν τη δυνατότητα πιστοποίησης και κοινώς αποδεκτής αξιολόγησης των μουσικών τους γνώσεων». Η δεύτερη σημαντικότερη αλλαγή στη δομή των Μ.Σ. επιβάλλεται να είναι :*

*Δα 39 : «εργασιακό καθεστώς μουσικών, επιμόρφωση καθηγητών μουσικής».*

Γενικά, η βελτίωση της οργάνωσης του μουσικού τομέα των σχολείων, κρίνεται ως πρώτη προτεραιότητα από την πλειοψηφία των Διευθυντών :

*Δος 47 : «επιμόρφωση καθηγητών μουσικής, αναλυτικά προγράμματα στα μουσικά μαθήματα, δωρεάν βιβλία μουσικής, λειτουργία μουσικών δημοτικών σχολείων προκειμένου να γίνεται ποιοτικότερη δουλειά στο γυμνάσιο και να υπάρξει δυνατότητα μείωσης λίγων ωρών στο Λύκειο».*

Για την καλύτερη διοίκηση των Μ.Σ. λόγω πολυπλοκότητας στην λειτουργία τους, πολλοί Διευθυντές έκριναν ότι :

*Δος 40 : «μείωση του ωραρίου, περισσότεροι υποδιευθυντές».*

Η τρίτη, κατά σειρά προτίμησης, αλλαγή στη δομή είναι :

*Δα 32 : «αναμόρφωση ωρολογίου προγράμματος κάτω από 38 ώρες. Στο Λύκειο οι μαθητές να επιλέγουν παραδοσιακή ή ευρωπαϊκή κατεύθυνση, περισσότερος χρόνος στην εκμάθηση του οργάνου και λιγότερο στη θεωρία».*

Σε πολύ μικρό ποσοστό η αλλαγή της δομής του Μ.Σ. συνδυάστηκε με την διαδικασία της αξιολόγησης. Δηλαδή σημειώθηκε ότι :

*Δος 33 : «να μην γίνεται η αξιολόγηση των μαθητών με βάση την αξιολόγηση του κλασσικού σχολείου, να αυξηθεί ο αριθμός των απουσιών, και να αυξηθούν οι ώρες διδασκαλίας κλασσικής μουσικής και νέων μουσικών ρευμάτων».*

## **8.2.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, θίγεται το θέμα της καθαυτής Διοικητικής διαδικασίας. Οι ερωτήσεις που τίθενται είναι είτε ανοικτού ή κλειστού τύπου και ανιχνεύουν τις κύριες συνιστώσες στις οποίες τα διάφορα θεωρητικά μοντέλα έχουν αναλυθεί. Από τις συσχετίσεις των απόψεων πάνω



στον όρο Διοίκηση, στον όρο Μουσικά Σχολεία και στην Διοίκηση των Μ.Σ. θα εξαχθούν αργότερα τα τελικά συμπεράσματα.

• **Ερώτηση 16 (η σημασία της Διοίκησης Μ.Σ) :**

Η επόμενη ερώτηση είναι συνδεδεμένη με τη σημασία που έχει για τους Διευθυντές η Διεύθυνση ενός Μ.Σ. Ως ανοικτή ερώτηση, προσεγγίστηκε με διάφορους τρόπους από τους ερωτώμενους, είτε με συναισθηματική χροιά, είτε με ορθολογική :

Δος 19: «...*δύσκολη θέση ευθύνης, υπευθυνότητα, συνέπεια, διοικητική ικανότητα, διπλωματία*». Δεύτερη σε συχνότητα ήρθε η απάντηση :

Δος 3: «...*Πρόκληση. Συνδυασμός αρμοδιοτήτων και συχνά μη προβλεπομένων δράσεων. Ο διευθυντής είναι και μάνατζερ, δημιουργός λόγω κενών στη νομοθεσία*». Παρά τις καθημερινές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν, πολλοί ανέφεραν ότι :

Δα 25 : «*Μεράκι. Ο διευθυντής Μ.Σ. διοικεί ταυτόχρονα ένα γυμνάσιο, ένα Λύκειο, περισσότερα από ένα Ωδεία, ένα εστιατόριο, πολλά λεωφορεία και το ανθρώπινο δυναμικό που διοικεί είναι περισσότερα από 10 άτομα. Έργο με πολύωρη παραμονή στο Σχολείο πέραν του ωραρίου λειτουργίας*».

Μία ολοκληρωμένη εικόνα για τη Διοίκηση του Μ.Σ δίνει η φράση :

Δος 10 : «*δύσκολη θέση ευθύνης με σημαντικές ελλείψεις στελέχωσης-βοήθεια*».

Από την συναισθηματική σκοπιά αναφέρθηκε ότι:

Δος 13 : «*μεταλαμπάδευση αγάπης για τέχνη και γράμματα*».

Τέλος, αποδείχθηκε η άμεση σύνδεση της διοίκησης των Μ.Σ με το επιστημονικό management που χρειάζονται τα σχολεία αυτά :

Δα 32: «*στόχοι, προγραμματισμός, συντονισμός, έλεγχος πορείας υλοποίησης προγραμματισμού, αναπροσαρμογή στόχων και προγραμματισμού εφόσον είναι ανάγκη, τελική αποτίμηση, αξιολόγηση*».

• **Ερώτηση 17 (χαρακτηρισμός τρόπου Διοίκησης):**

Στην ερώτηση 17 οι Διευθυντές θα έπρεπε να χαρακτηρίσουν οι ίδιοι τον τρόπο διοίκησής τους. Από τις απαντήσεις, σε πρώτο επίπεδο, διακρίνουμε τον προσανατολισμό τους προς τους ανθρώπους, την έλλειψη όμως ορολογίας από πλευράς της Διοικητικής επιστήμης :

Δος 46 : «*Τυπικό, δημοκρατικό, συναινετικό, ευέλικτο*».

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό συναντήσαμε την απάντηση :

Δος 31 : «Επαρκής και ικανοποιητικός».  
Επιπλέον αναφέρθηκε ότι :

Δος 3: «συμμετοχικός, καθοδηγητικός, προγραμματισμένος. Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους».

Και σε περισσότερους άξονες η αναφορά ήταν :

Δα 39: «ανοικτό προς την κοινωνία, συνεργατικό προς τους καθηγητές, καθοδηγητικό προς τους μαθητές, γενικά δημοκρατικό».

Σε σχέση με την διεκπεραίωση των καθηκόντων οι περισσότεροι υποστήριξαν :

Δα 42 : «Είναι μάλλον συγκεντρωτικός, αρκετά τυπικός και με συνεχή προσπάθεια για σφαιρική και εις βάθος γνώση όλων των προβλημάτων ώστε να αντιμετωπίζονται όσο το δυνατό συντομότερα».

Σε μικρότερο ποσοστό, απαντάται και η ανάθεση καθηκόντων σε άλλους :

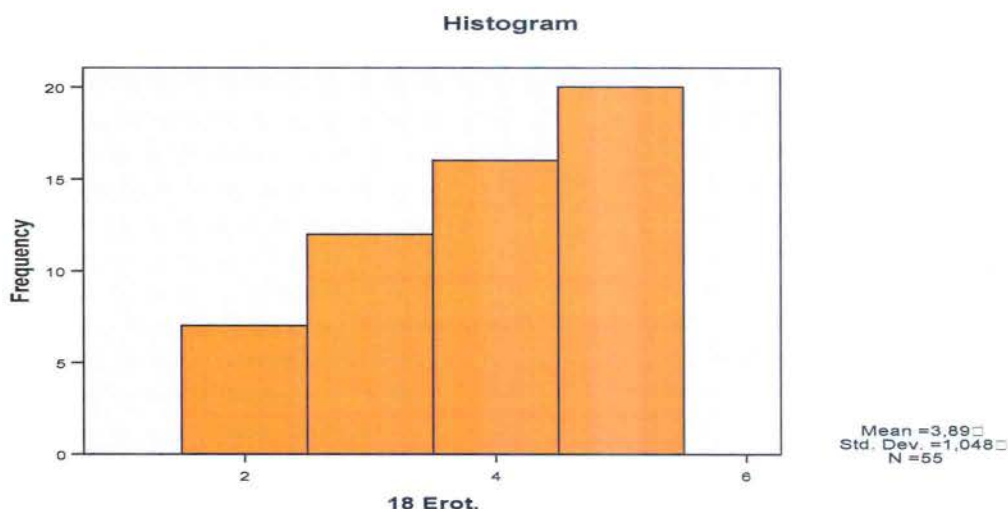
Δος 38 : «αποκεντρωτικός».

- **Ερώτηση 18 : Το πλαίσιο και το περιβάλλον του σχολείου ευνοεί την ομαδική εργασία ;**

18 Erot.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	7	12,7	12,7	12,7
Αρκετά	12	21,8	21,8	34,5
Πολύ	16	29,1	29,1	63,6
Πάρα πολύ	20	36,4	36,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 27



Ιστόγραμμα 12



## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αρχίζοντας από το εφαρμοζόμενο στυλ διοίκησης σε κάθε σχολείο, με αυτή την ερώτηση ερευνάται η αντιστοιχία του στο δημοκρατικό στυλ και στη σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τις δυνατότητες που προσφέρονται μέσα στο σχολικό περιβάλλον. Από τον **πίνακα 26** φαίνεται ότι αθροιστικά το 87,3%, δηλαδή 4 στους 5 Διευθυντές, υποστηρίζουν την ομαδική εργασία στο σχολικό περιβάλλον.

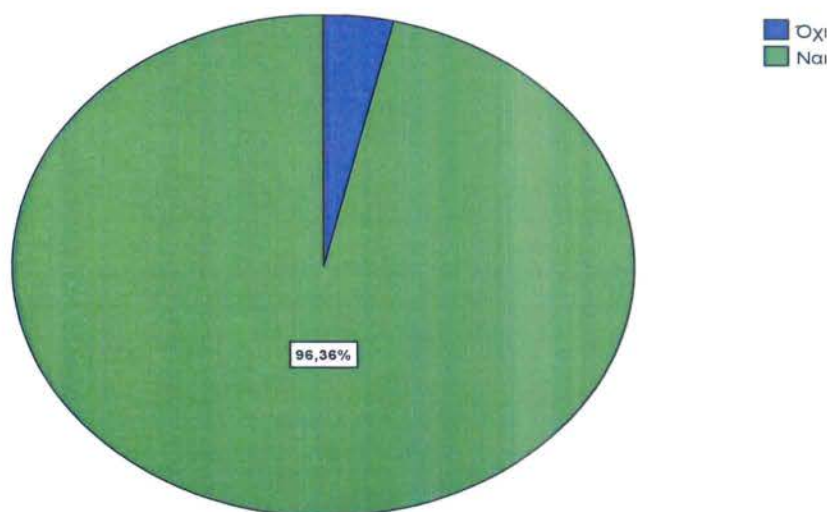
- **Ερώτηση 19 : Ως Διευθυντής/ Υποδιευθυντής της υπηρεσίας έχετε προσδιορίσει το όραμα του σχολείου (πού θέλουμε να πάμε), την αποστολή του (ποιοι είναι οι στόχοι μας) και τις συγκεκριμένες δράσεις για την υλοποίησή τους μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα ;**

19 Erot.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	2	3,6	3,6	3,6
Ναι	53	96,4	96,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 28

19 Erot.



Γράφημα 4

Στην ερώτηση 19, ως αναμενόμενο, το 96,4% έχουν προσδιορίσει το όραμα και την αποστολή για το κάθε σχολείο κατά περίπτωση. Αξιοσημείωτο είναι ότι μόνο το 3,6% απαντά αρνητικά μάλλον ως προς το δεύτερο σκέλος της ερώτησης που αναφέρεται στις στοχευμένες δράσεις για την υλοποίηση του.

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

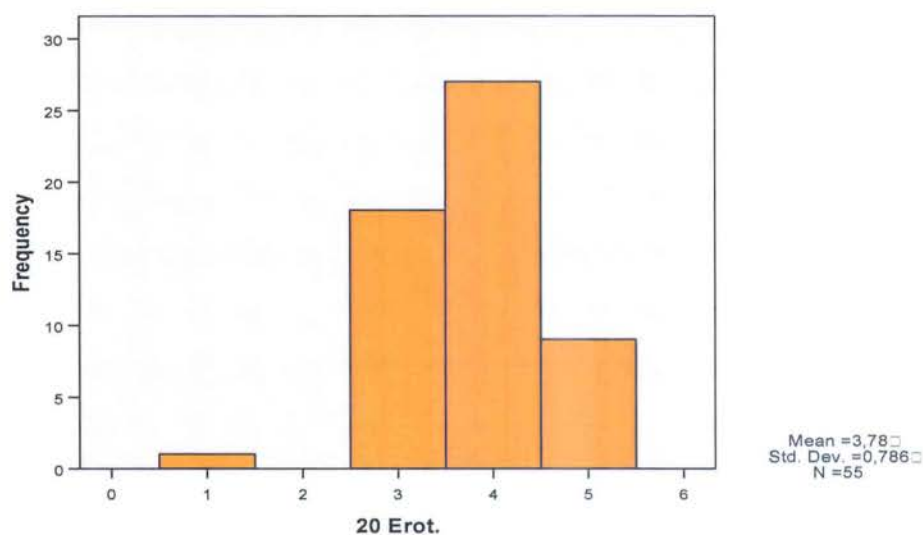
- *Ερώτηση 20 : Σε ποιο βαθμό εμπλέκονται ο Σύλλογος διδασκόντων στις αποφάσεις και τη γενικότερη στρατηγική του σχολείου ;*

20 Erot.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστο	1	1,8	1,8	1,8
	Μέτριο	18	32,7	32,7	34,5
	Μεγάλο	27	49,1	49,1	83,6
	Πολύ μεγάλο	9	16,4	16,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 29

Histogram



Ιστόγραμμα 13

Στην **ερώτηση 20** ο βαθμός στον οποίο εμπλέκεται ο Σύλλογος Διδασκόντων στις αποφάσεις και τη γενικότερη στρατηγική του σχολείου είναι μεγάλος, όπως απάντησε το 49,1% του δείγματος. Σ' αυτό συμπεριλαμβάνεται και ο τρόπος διοίκησης που επιβάλλει η αρχή της νομιμότητας.

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

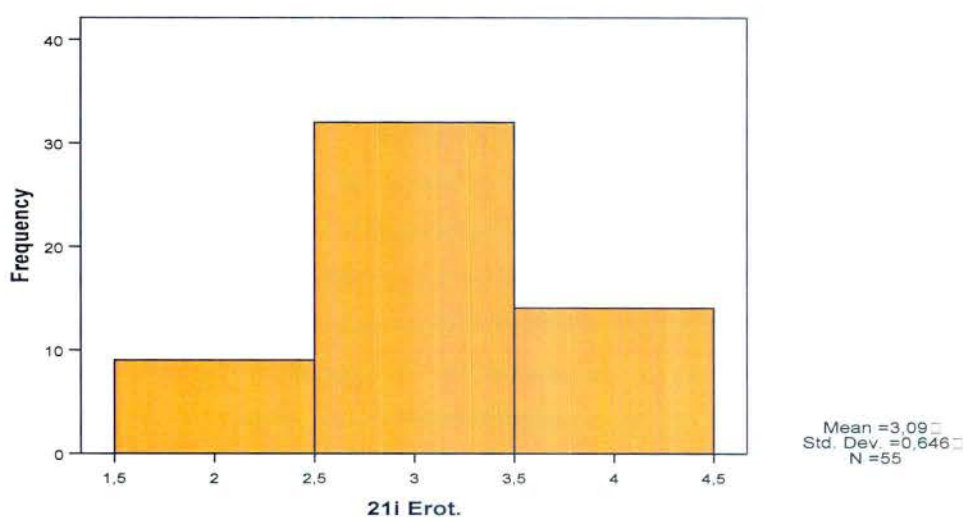
- *Ερώτηση 21 i : Ως Διευθυντής/ Υποδιευθυντής της υπηρεσίας επανακαθορίζετε την στάση σας ανάλογα με τις αντιδράσεις και τις προσδοκίες των καθηγητών ή των μαθητών ;*

21i Erot.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	9	16,4	16,4	16,4
	Αρκετά	32	58,2	58,2	74,5
	Πολύ	14	25,5	25,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 30

Histogram



Ιστόγραμμα 14

Ακολουθεί ο προσανατολισμός του τρόπου διοίκησης προς τους ανθρώπους ή προς τα καθήκοντα. Με την ερώτηση 21i διερευνάται ο βαθμός στον οποίο επηρεάζονται οι αποφάσεις σύμφωνα με διάφορες αντιδράσεις. Εδώ η απάντηση είναι ο μέτριος βαθμός με αριθμητικό μέσο το 3,09 και τυπική απόκλιση το 0,646. Δηλαδή οι Διευθυντές στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν σταθερό το σχολικό κλίμα, αρκετές ή πολλές φορές, επανακαθορίζουν την στάση τους για κάποιο θέμα.



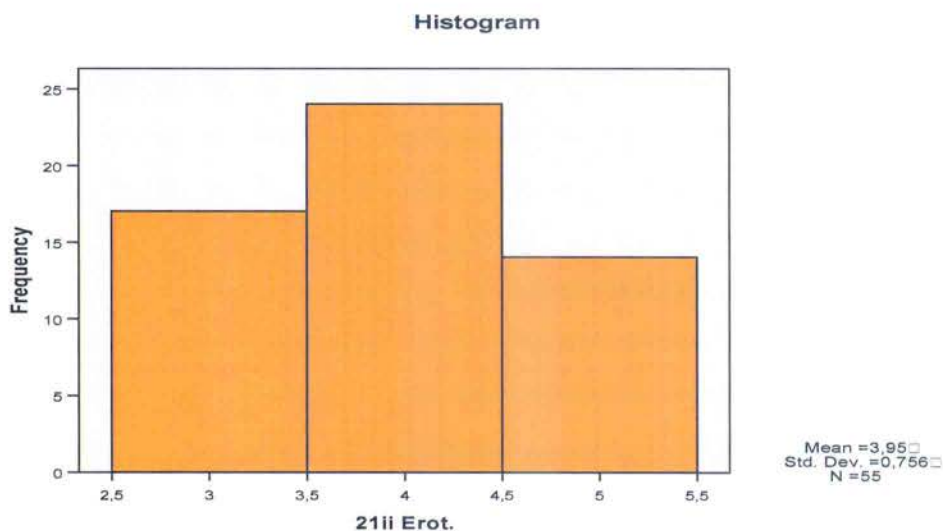
## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

- *Ερώτηση 21 ii : Ως Διευθυντής/Υποδιευθυντής της υπηρεσίας θεωρείτε ότι μπορείτε εύκολα να καταλάβετε πως νιώθουν οι υφιστάμενοι εκπαιδευτικοί ή οι μαθητές για όσα τους συμβαίνουν ;*

21ii Erot.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	17	30,9	30,9	30,9
	Πολύ	24	43,6	43,6	74,5
	Πάρα πολύ	14	25,5	25,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 31



Ιστόγραμμα 15

Η ερώτηση 21 ii αναφέρεται και αυτή στην Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και στο μέτρο ελαστικότητας του κάθε Διευθυντή στις επιθυμίες των υφιστάμενων. Αθροιστικά το 69,1% μπορούν σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό να κατανοήσουν τις δυσκολίες των εκπαιδευτικών και να τους διευκολύνουν για την επίλυσή τους. Το γεγονός αυτό μαρτυρά έναν συνεργατικό – συμμετοχικό τρόπο διοίκησης με κύριο άξονα τον προσανατολισμό προς τους ανθρώπους και λιγότερο στα καθήκοντα.

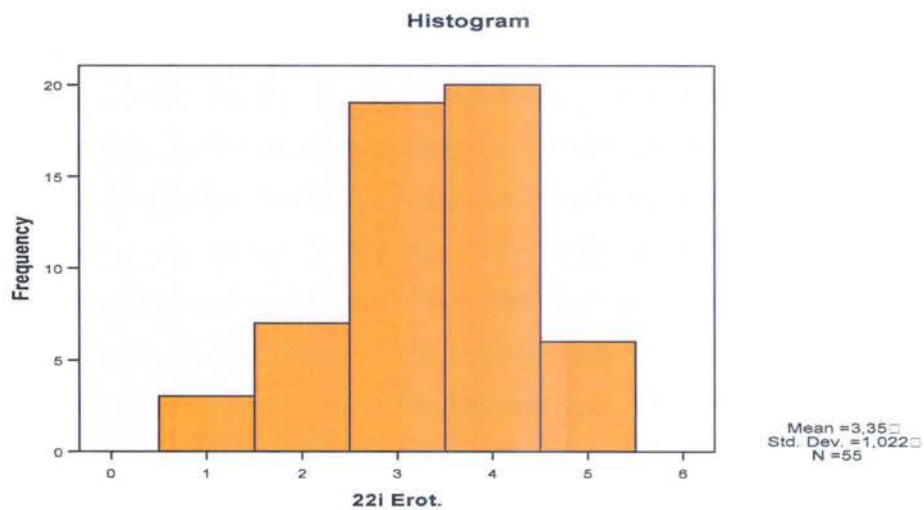
## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

- *Ερώτηση 22 i : Ως Διευθυντής/ Υποδιευθυντής της υπηρεσίας θεωρείτε ότι συχνά αναθέτετε καθήκοντα σε συναδέλφους εκπαιδευτικούς τα οποία φέρουν σε πέρας με επιτυχία ;*

22i Erot.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	3	5,5	5,5	5,5
	Λίγο	7	12,7	12,7	18,2
	Αρκετά	19	34,5	34,5	52,7
	Πολύ	20	36,4	36,4	89,1
	Πάρα πολύ	6	10,9	10,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 32



Ιστόγραμμα 16

Η ερώτηση 22i είναι βασισμένη στο συμμετοχικό σύστημα, όπου ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων ( 36,4% ) απάντησε ότι εμπιστεύονται τους συναδέλφους και επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν στη Διοίκηση και τη λήψη των αποφάσεων. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία, συλλογική εργασία και η ισχύς της αρχής της πλειοψηφίας.

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

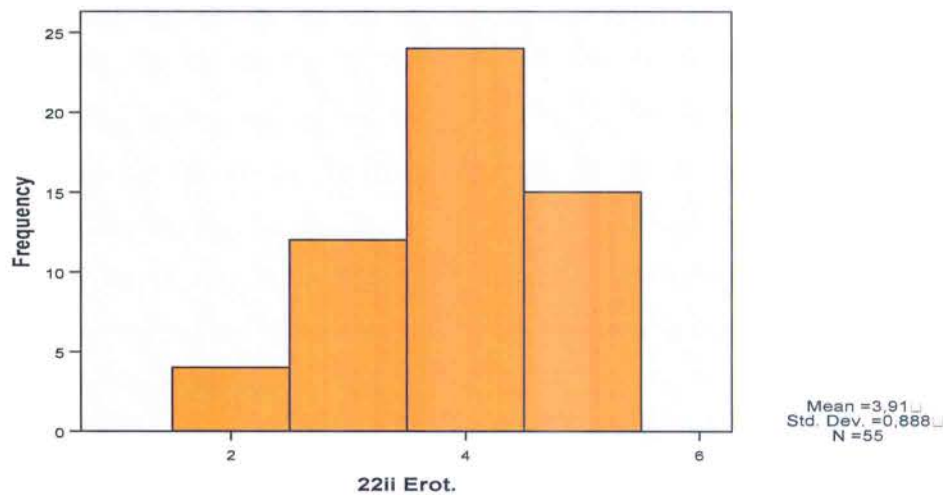
- *Ερώτηση 22 ii : Ως Διευθυντής/ Υποδιευθυντής της υπηρεσίας δίνετε πολύ μεγάλη βαρύτητα στην εικόνα του σχολείου προς την κοινή γνώμη σε καθημερινή βάση ;*

22ii Erot.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	4	7,3	7,3	7,3
	Αρκετά	12	21,8	21,8	29,1
	Πολύ	24	43,6	43,6	72,7
	Πάρα πολύ	15	27,3	27,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 33

Histogram



Ιστόγραμμα 17

Η ερώτηση 22 ii διασταυρώνει τις πληροφορίες από τις προηγούμενες απαντήσεις και αποκαθιστά την ισορροπία ανάμεσα στον προσανατολισμό προς τους ανθρώπους ή τα καθήκοντα. Ανιχνεύει δηλαδή τις δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς αρχίζοντας από τον «υπηρεσιακό» (*task leader*) ή τον «διαπροσωπικό ηγέτη» (*country club*) μέχρι το αντίθετο στυλ ηγεσίας, τον «ομαδικό ηγέτη» (*team leader*). Η τελική απάντηση είναι ότι οι Διευθυντές δίνουν μεγάλη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα, χωρίς όμως να υποτιμούν και να παραγκωνίζουν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα, που είναι η πολύπλευρη καλλιέργεια των νέων ανθρώπων.



- **Ερώτηση 22iii (επίλυση προβλημάτων):**

Αναλυτικά για την επίλυση προβλημάτων συμπεριφοράς από τους μαθητές, τονίστηκε το ενδιαφέρον για νουθεσία, για τον ανθρώπινο παράγοντα και τις σταθερές αρχές που πρέπει να επικρατούν μέσα στο σχολικό περιβάλλον:

Δος 40 : «Διερεύνηση προβλήματος, συζήτηση, κατανόηση, αντικειμενικότητα, σταθερότητα στις απόψεις και πάντα στα πλαίσια της νομιμότητας».

Η επικρατούσα τακτική σε αυτές τις περιπτώσεις, παρουσιάζει μικρές αποκλίσεις στην όλη στάση και αντίληψη:

Δος 33 : «Διερεύνηση προβλήματος, συζήτηση, κατανόηση, αντικειμενικότητα, σταθερότητα στις αρχές του σχολείου και σε καμία περίπτωση δημιουργία οξύτητας».

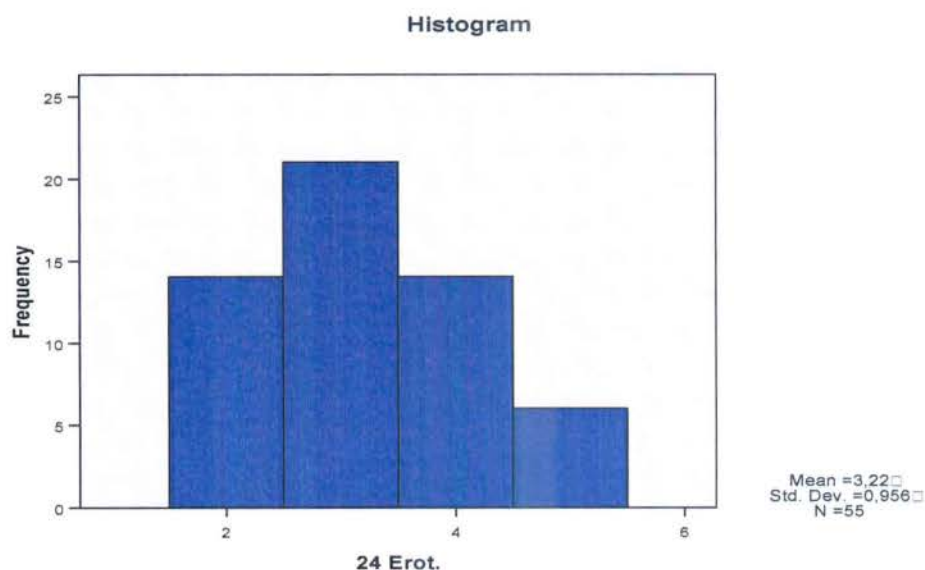
Δα 42 : «Προσεγγίζονται με διάλογο, με φροντίδα ώστε να μην κοπούν οι γέφυρες επικοινωνίας, τονίζοντας τις αγαθές προθέσεις του Σχολείου. Οι μαθητές που κατ' επανάληψη δημιουργούν προβλήματα αντιμετωπίζονται, αφού εξαντληθεί η επιείκεια, με αυστηρότητα και με συνεχή ενημέρωση του κηδεμόνα. Πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι το Μουσικό Σχολείο είναι Σχολείο επιλογής και ως εκ τούτου δεν πρέπει να γίνονται ανεκτές συμπεριφορές που το μειώνουν ή το δυσφημίζουν».

- **Ερώτηση 24 : Ο θεσμός των Μ.Σ. στοχεύει στη δημιουργία ατόμων με ευρύτερη καλλιέργεια πνεύματος. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο στόχος αυτός έχει επιτευχθεί ;**

24 Erot.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	14	25,5	25,5	25,5
Αρκετά	21	38,2	38,2	63,6
Πολύ	14	25,5	25,5	89,1
Πάρα πολύ	6	10,9	10,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 34

**Ιστόγραμμα 18**

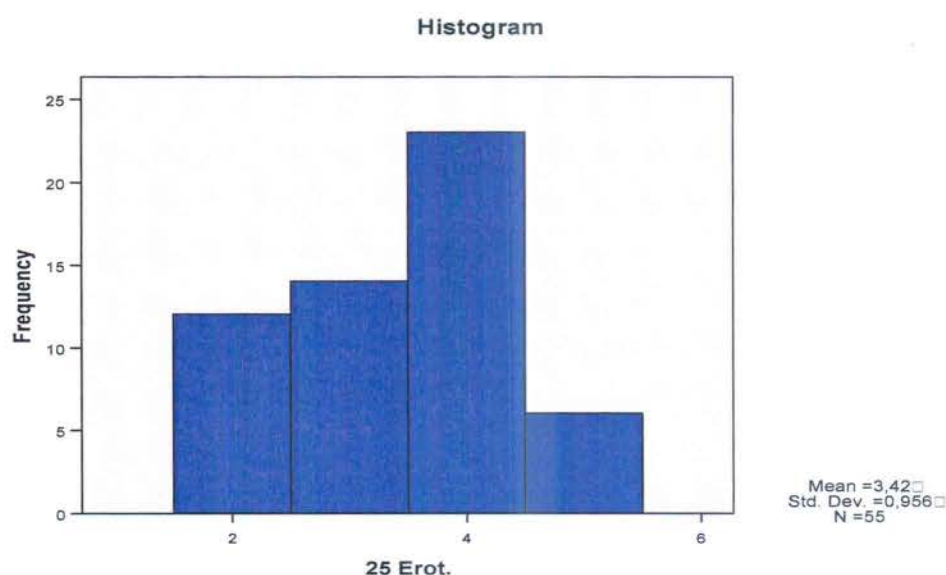
Η ερώτηση 24 αναφέρεται συνολικά στο θεσμό των Μ.Σ. και στο αν και σε ποιο βαθμό ο σκοπός λειτουργίας τους έχει επιτευχθεί. Το μεγαλύτερο ποσοστό (38,2%) απάντησε ότι ο σκοπός έχει προσεγγιστεί σε μέτριο βαθμό. Η ερώτηση αυτή θα πρέπει να συσχετισθεί με το επικρατέστερο μοντέλο ηγεσίας καθώς και με τις κτιριολογικές υποδομές που διαθέτουν τα σχολεία ώστε να σχηματιστεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα η οποία θα είναι πλήρως αιτιολογημένη μέσα από τα στατιστικά δεδομένα της τρέχουσας έρευνας.

- *Ερώτηση 25 : Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι μαθητές ενός Μουσικού Σχολείου μαθαίνουν να αξιοποιούν σωστά και πλήρως τον ελεύθερο χρόνο τους ;*

**25 Erot.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	12	21,8	21,8	21,8
	Αρκετά	14	25,5	25,5	47,3
	Πολύ	23	41,8	41,8	89,1
	Πάρα πολύ	6	10,9	10,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

**Πίνακας 35**



**Ιστόγραμμα 19**

Η **ερώτηση 25** συνδυαζόμενη με τις απαντήσεις της ερώτησης 24 για το σκοπό των Μ.Σ., οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο σκοπός της λειτουργίας των Μ.Σ. στοχεύει στη δημιουργία ατόμων με ευρύτερη καλλιέργεια πνεύματος και μέσα από την καθημερινή πρακτική, έχει επιτευχθεί σε μέτριο βαθμό. Οι μαθητές ενός Μ.Σ. λόγω της ασχολίας τους με τη μουσική σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, και ταυτόχρονα παρακολουθώντας έναν τύπο σχολείου εργασίας, μαθαίνουν να αξιοποιούν σωστά και δημιουργικά τον ελεύθερο χρόνο τους, όπως απάντησε αθροιστικά το 52,7% του δείγματος.

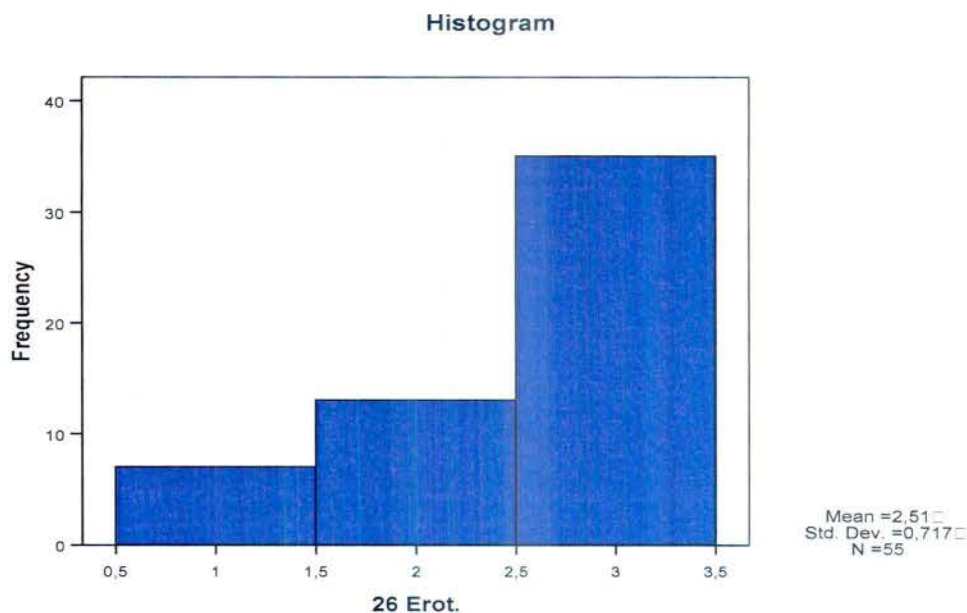
- **Ερώτηση 26 : Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές των Μουσικών Σχολείων θα πρέπει : να είναι μουσικοί, να μην είναι μουσικοί, να έχουν σχέση με την τέχνη ;**

**26 Erot.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μουσικοί	7	12,7	12,7	12,7
Γενικής Παιδείας	13	23,6	23,6	36,4
Γενικής Παιδείας και σχέση με τέχνη	35	63,6	63,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

**Πίνακας 36**





**Ιστόγραμμα 20**

Στην ερώτηση για την ειδικότητα του Διευθυντή του Μ.Σ. η πλειοψηφία (63,6%) απάντησε ότι θα πρέπει να είναι καθηγητής Γενικής Παιδείας που να έχει σχέση με την τέχνη γενικότερα. Σε μικρότερο ποσοστό (23,6%) οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι θα πρέπει να είναι καθηγητής Γενικής Παιδείας χωρίς απαραίτητα να έχει σχέση με την τέχνη. Η αιτιολόγηση της απάντησης έδειξε μεγάλη ποικιλομορφία επιχειρημάτων, όπως αναλυτικά παρουσιάζονται παρακάτω :

- **Ερώτηση 26 β (ειδικότητα διευθυντή):**

Ως προς την ειδικότητα του Διευθυντή του Μ.Σ. η επικρατέστερη άποψη είναι ότι θα πρέπει να είναι καθηγητής Γενικής παιδείας αλλά να έχουν σχέση με την τέχνη, όπως φαίνεται και στο παραπάνω ιστόγραμμα ( Αριθμός 20 ).

Το γεγονός αυτό αιτιολογήθηκε από τις περισσότερες και ευρύτερες γνώσεις που έχουν οι καθηγητές Γενικής παιδείας και επομένως :

Δος 17 : «...για να έχουν σφαιρικότερη αντίληψη των πραγμάτων».

Δος 13: «...κατανόηση προβλημάτων Μ.Σ. Και προβλημάτων που δημιουργούν οι συνάδελφοι - μουσικοί».

Ο ρόλος του Διευθυντή, κατά μία άποψη, ρυθμίζει και την ειδικότητά του:

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Δος 22: «...ο διευθυντής είναι ο βασικός συντελεστής της αποτελεσματικότητας. Θα πρέπει να έχει και κάποια καλλιτεχνική έφεση».

Δα 42: «Θεωρώ ότι δεν είναι απαραίτητο να είναι μουσικοί, άλλωστε έχουμε αρκετά παραδείγματα επιτυχημένων διευθυντών που δεν είναι μουσικοί. Οι Διευθυντές των Μουσικών Σχολείων πρέπει να έχουν οπωσδήποτε καλλιτεχνικές ευαισθησίες, όραμα και διάθεση να αφιερώσουν πάρα πολύ χρόνο, γιατί είναι σχολεία δύσκολα, απαιτητικά αλλά ταυτόχρονα με πολλές προοπτικές. Χωρίς τα παραπάνω κανένα πτυχίο και καμιά μουσική γνώση δε βοηθάει».

Επίσης, σημειώθηκε ο διαφορετικός τρόπος σκέψης που έχουν οι μουσικοί και γενικά οι καλλιτέχνες :

Δα 32 : «θα έχουν πάθος για τη δουλειά ενός τέτοιου σχολείου χωρίς τις πιθανές μονομέρειες ενός μουσικού – επαγγελματία».

Διευθυντές που απάντησαν ότι ο συγκεκριμένος ρόλος ανήκει μόνο σε εκπαιδευτικούς Γενικής παιδείας, ακόμη και αν δεν έχουν σχέση με την τέχνη, σχεδόν μονολεκτικά το δικαιολόγησαν ως :

Δος 35 : «προτεύουσα σημασία έχει η διοικητική ικανότητα».

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι υπήρξαν πολλοί υποστηρικτές και της αντίθετης άποψης :ο Διευθυντής του Μ.Σ. πρέπει να είναι μουσικός, γιατί...:

Δος 18: « να έχουν βιώσει την μουσική παιδεία».

Δος 37 : « ο Διευθυντής του Μ.Σ συνδέει καθηγητές γενικών μαθημάτων με μουσικούς. Είναι ο manager προς τα έξω όλων των εκδηλώσεων».

Ένας σημαντικός λόγος που αναφέρθηκε ήταν :

Δος 38 : « (οι μουσικοί)...μπορούν να ελέγχουν καλύτερα τη λειτουργία του σχολείου έχοντας μια πιο σαφή εικόνα για την πορεία τόσο τω γενικών όσο και των μουσικών μαθημάτων».

Δος 47 : «το Μ.Σ έχει πολλές ιδιαιτερότητες στον προγραμματισμό του, έχει πολλά μουσικά μαθήματα, χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στο αντικείμενο της μουσικής».

### • Ερώτηση 27 (χαρακτηριστικό Διευθυντή - ηγέτη):

Ο θεσμός των Μ.Σ. στοχεύει στη δημιουργία ατόμων με ευρύτερη καλλιέργεια πνεύματος. Ο Διευθυντής κάθε σχολικής μονάδας είναι ο κύριος εμπνευστής της μελλοντικής κατάστασης στην οποία θέλει να οδηγήσει τον οργανισμό που διοικεί. Μέσα από τη διοικητική του τακτική, θα πρέπει να

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

διαθέτει ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα με το οποίο θα πετύχει το σκοπό του. στην ερώτηση για τον σαφή προσδιορισμό του χαρίσματος αυτού, οι περισσότεροι Διευθυντές απάντησαν :

Δος 26 : «*Η ευρύτερη καλλιέργεια του ιδίου, η δυνατότητα έμπνευσης και συνεργασίας με όλους τους συναδέλφους, έτσι ώστε να λειτουργήσει το σχολείο ως σύνολο – ομάδα , η συνεργασία με τους φορείς της πόλης και της διοίκησης για συμμετοχή στους στόχους, η συνεργασία με τους γονείς και τους μαθητές για τους στόχους του σχολείου και τον συνεχή επαναπροσδιορισμό τους*».

Πάντα ένας Διευθυντής – ηγέτης, θα πρέπει να έχει :

Δα 20 : «*Όραμα, εναισθησία και διοικητική ικανότητα*».

Περιφραστικά τα χαρίσματα εντοπίστηκαν ως ακολούθως :

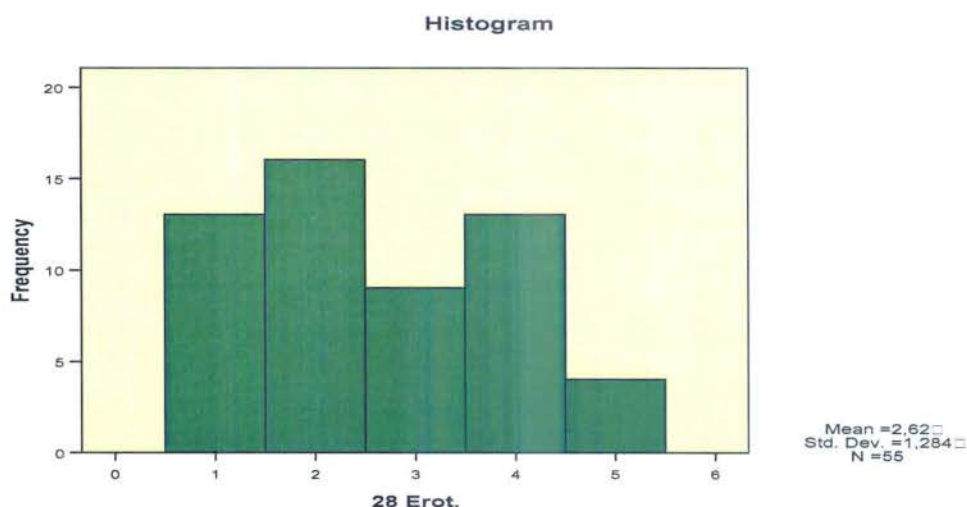
Δος 46 : «*Συνέπεια, υπευθυνότητα ...αντικειμενικότητα γνώση ,ποιότητα*».

- **Ερώτηση 28 : Θεωρείτε ότι έχετε εκπαιδευτεί αρκετά για τη θέση που κατέχετε ;**

28 Erot.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	13	23,6	23,6	23,6
	Λίγο	16	29,1	29,1	52,7
	Αρκετά	9	16,4	16,4	69,1
	Πολύ	13	23,6	23,6	92,7
	Πάρα πολύ	4	7,3	7,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 37



Ιστόγραμμα 21



## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην **ερώτηση 28** που αναφέρεται στο βαθμό εκπαίδευσης των Διευθυντών για τη θέση που κατέχουν, το 69,1% απάντησε ότι έχουν εκπαιδευτεί ελάχιστα έως αρκετά ενώ το 30,9% απάντησαν ότι έχουν εκπαιδευτεί σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό. Το γεγονός αυτό φαίνεται να επιβεβαιώνει και στο συγκεκριμένο δείγμα τα αποτελέσματα ερευνών που αναδεικνύουν το αίτημα της επιμόρφωσης των στελεχών της εκπαίδευσης. (Δαράκη, 2007). Το 30,9% που απάντησαν ότι έχουν εκπαιδευτεί σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό εξηγείται με το ότι διαθέτουν Master ή Διδακτορικό τίτλο σχετικό με τη Διοικητική Επιστήμη ή επιμορφώνονται για τη θέση – ευθύνης τους με δική τους πρωτοβουλία. Χαρακτηριστικό είναι το σχόλιο που προστέθηκε σε θετική απάντηση για υψηλό βαθμό εκπαίδευσης λόγω θέσης:

Δος 40 : *«Από προσωπική πρωτοβουλία όμως!»*

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι όσοι ερωτώμενοι απάντησαν αρνητικά σε αυτήν την ερώτηση, προσθέσανε και τον αντίστοιχο λόγο. Έτσι συμπληρώθηκε στο ερωτηματολόγιο ότι

Δος 35: *«Δεν υπάρχει Σχολή στελεχών Διοίκησης»,*

Μία εναλλακτική λύση είναι ότι

Δα 42: *«Είναι πολύτιμες οι τακτικές ενημερωτικές - οργανωτικές συναντήσεις Δ/ντων που πραγματοποιεί ο Προϊστάμενος της Δ/νσης Δ/θμιας Εκπ/σης».*

### • **Ερώτηση 29 (τρία προβλήματα διοίκησης):**

Σε σχέση με την καθημερινή διοικητική πρακτική, το σύνολο σχεδόν των Διευθυντών ανέφεραν ότι αντιμετωπίζουν προβλήματα όπως :

Δος 13 : *«γραμματειακή υποστήριξη, κτιριακές υποδομές, εργασιακό καθεστώς μουσικών (καθηγητές οργάνων)».*

Δεύτερη σε συχνότητα δόθηκε η απάντηση :

Δος 41 : *«πολύ γραφειοκρατία, διευρυμένο ωράριο, ελλιπής χρηματοδότηση».*

Επίσης συχνά διατυπώθηκε ότι :

Δος 26 : *«Η έλλειψη αυτονόητων υποδομών λογιστών – επιστατών – συντηρητών η συνεχής εναλλαγή καθηγητών μουσικής / έτος και είδος σύμβασης/ έτος και ειδικότητα καθώς και η ανυπαρξία πολιτικής ή έστω διαλόγου, από την κεντρική εξουσία, για τον θεσμό των μουσικών σχολείων».*

Δεν έλειψε όμως και η αναφορά στην παιδαγωγική κατάρτιση των καθηγητών μουσικής :

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Δος 10 : «*γραμματειακή υποστήριξη, έλεγχος ποιότητας μουσικών μαθημάτων και μετεκπαίδευση καθηγητών μουσικής στην παιδαγωγική, ψυχολογία και τρόπου λειτουργίας δημοσίων σχολείων*».

- **Ερώτηση 30 (θέματα επιμόρφωσης):**

Από το προφίλ των Διευθυντών των Μ.Σ. που προαναφέρθηκε, εύκολα συμπεραίνει κανείς ότι πρόκειται για άτομα με αυξημένα επιστημονικά προσόντα, είτε γιατί διαθέτουν μεταπτυχιακές σπουδές σχετικές με τη Διοικητική επιστήμη, είτε γιατί οι ίδιοι επιδιώκουν την γενικότερη καλλιέργειά τους ως εφόδιο διοίκησης, είτε γιατί συντρέχουν ευνοϊκές συγκυρίες.

Δεδομένης της ανυπαρξίας από την πλευρά της Πολιτείας για συνεχή καλλιέργεια των στελεχών της εκπαίδευσης, στην υποθετική ερώτηση για πιθανή επιμόρφωση των Διευθυντών σε σχέση με τη Διοίκηση των Μ.Σ., οι περισσότεροι απάντησαν ότι :

Δος 15: «*επαναδιατύπωση οράματος των Μ.Σ από μέρος της Πολιτείας*».

Άλλα διοικητικά θέματα πάνω στα οποία επιθυμούν να επιμορφωθούν είναι :

Δος 3: «*Νομοθετικό πλαίσιο, προοπτικές, διακρίβωση των στρεβλώσεων της Διοίκησης, επαναδιατύπωση του οράματος*».

Επίσης ενδιαφέρονται για :

Δος 30: «*οικονομικά, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, promotion σχολείου, δημόσιες σχέσεις*».

Η ακόμα και για θέματα :

Δος 22: «*Οργανόγραμμα Σχολείου, οργάνωση εκδηλώσεων, νομοθεσία*».

Τέλος, πολλοί διευθυντές έκριναν ότι πρωτεύουσα σημασία θα πρέπει να δοθεί στην επιμόρφωση των καθηγητών και δευτερευόντως στους Διευθυντές :

Δος 12: «*Επιμόρφωση καθηγητών μουσικής*».

### 8.2.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Η αποτελεσματικότητα των εργασιακών και Διοικητικών παραγόντων είναι η τρίτη ποσοτικοποιημένη μεταβλητή που εξετάζει το ερωτηματολόγιο. Ανιχνεύει την επικρατούσα κατάσταση στο σχολικό περιβάλλον θίγοντας την επόμενη διάσταση στις μορφές ηγεσίας, η οποία προστέθηκε τελευταία στα θεωρητικά μοντέλα.

Το ερωτηματολόγιο ερευνά την προσωπική άποψη των ερωτώμενων για τη θέση - ευθύνης τους και το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους ως βασικό παράγοντα της απόδοσής τους.

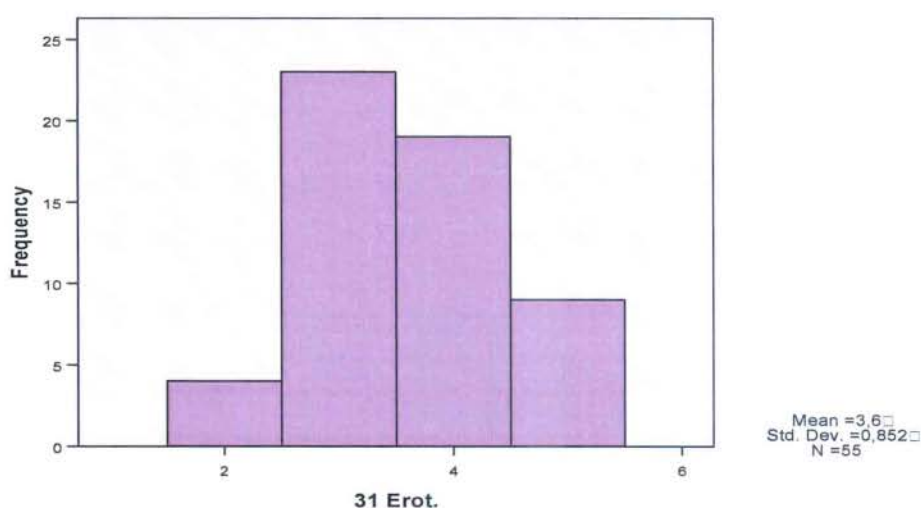
- *Ερώτηση 31 : Στο Μουσικό Σχολείο που εργάζομαι τηρείται σωστά το καθηκοντολόγιο*

31 Erot.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	4	7,3	7,3	7,3
Αρκετά	23	41,8	41,8	49,1
Πολύ	19	34,5	34,5	83,6
Πάρα πολύ	9	16,4	16,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 38

Histogram



Ιστόγραμμα 22



## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η **ερώτηση 31** αναζητά τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και την ισορροπημένη κατανομή των υποχρεώσεων ανάμεσα στους συναδέλφους. Τα ποσοστά των απαντήσεων μιλάνε για ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας μέσα στο σχολικό περιβάλλον.

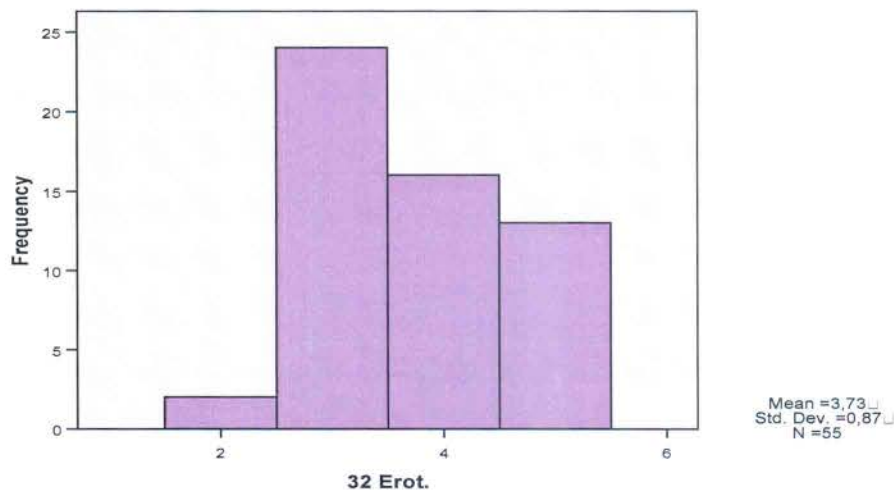
- **Ερώτηση 32** : Στο Μουσικό Σχολείο που εργάζομαι γίνεται δίκαιη κατανομή στις διδακτικές και εξωδιδακτικές υποχρεώσεις των εκπαιδευτικών

32 Erot.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Λίγο	2	3,6	3,6	3,6
Αρκετά	24	43,6	43,6	47,3
Πολύ	16	29,1	29,1	76,4
Πάρα πολύ	13	23,6	23,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 39

Histogram



32 Erot.

Ιστόγραμμα 23

Η **ερώτηση 32** αναζητά την ποιότητα των σχέσεων ανάμεσα στους συναδέλφους. Από το ιστόγραμμα 23 φαίνεται ότι δίνεται μεγάλη βαρύτητα στο δίκαιο τρόπο αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού συνολικά ούτως ώστε οι διοικούμενοι να είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο διοίκησης, να μην αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα και να μπορούν με τη σειρά τους να είναι δημιουργικοί και να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

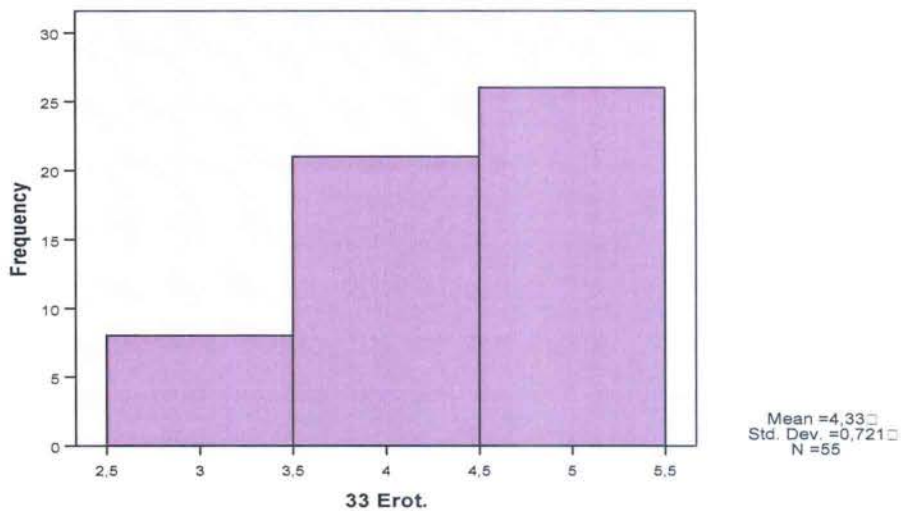
- *Ερώτηση 33 : Η θέση - ευθύνης μου χαρακτηρίζεται από υψηλό φόρτο εργασίας.*

33 Erot.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	8	14,5	14,5	14,5
	Πολύ	21	38,2	38,2	52,7
	Πάρα πολύ	26	47,3	47,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 40

Histogram



Ιστόγραμμα 24

Η ερώτηση 33 αναφέρεται στο φόρτο εργασίας της Διευθυντικής θέσης. Η πλειοψηφία των Διευθυντών (47,3%) απάντησε ότι ο φόρτος εργασίας στα Μ.Σ είναι πάρα πολύ μεγάλος. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι δύο πρώτες κατηγορίες (ελάχιστα και λίγο) απουσιάζουν τελείως ως απαντήσεις στον πίνακα 39.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

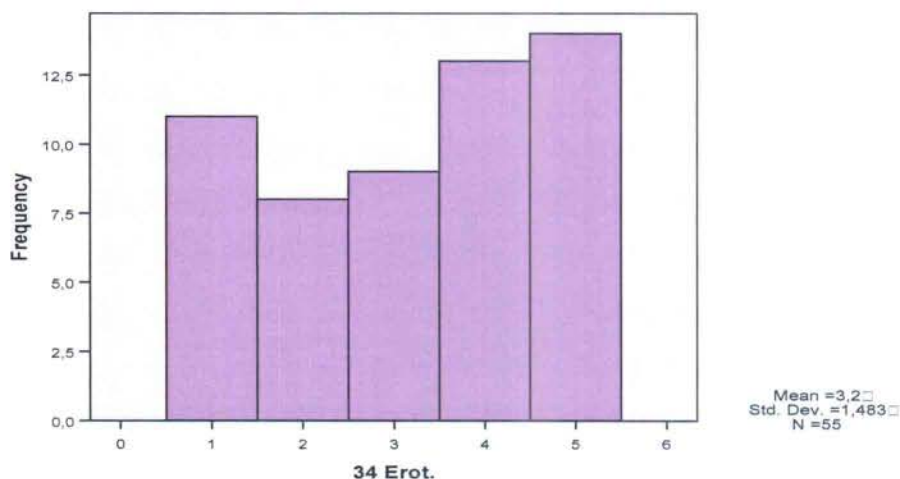
- *Ερώτηση 34 : Το σχολείο που εργάζομαι έχει ικανοποιητικό περιβάλλον εργασίας (φωτισμός, αερισμός, εξοπλισμός κλπ.)*

34 Erot.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	11	20,0	20,0	20,0
	Λίγο	8	14,5	14,5	34,5
	Αρκετά	9	16,4	16,4	50,9
	Πολύ	13	23,6	23,6	74,5
	Πάρα πολύ	14	25,5	25,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 41

Histogram



Ιστόγραμμα 25

Η **ερώτηση 34** αφορά την υλικοτεχνική υποδομή που διαθέτουν τα Μ.Σ. Από τον **πίνακα 40** παρατηρούμε ότι ουσιαστικά το 49,1% έχουν επαρκή υλικοτεχνική υποδομή ενώ τα υπόλοιπα μισά 50,9% χρειάζονται σημαντικές βελτιώσεις στον εξοπλισμό τους.

“

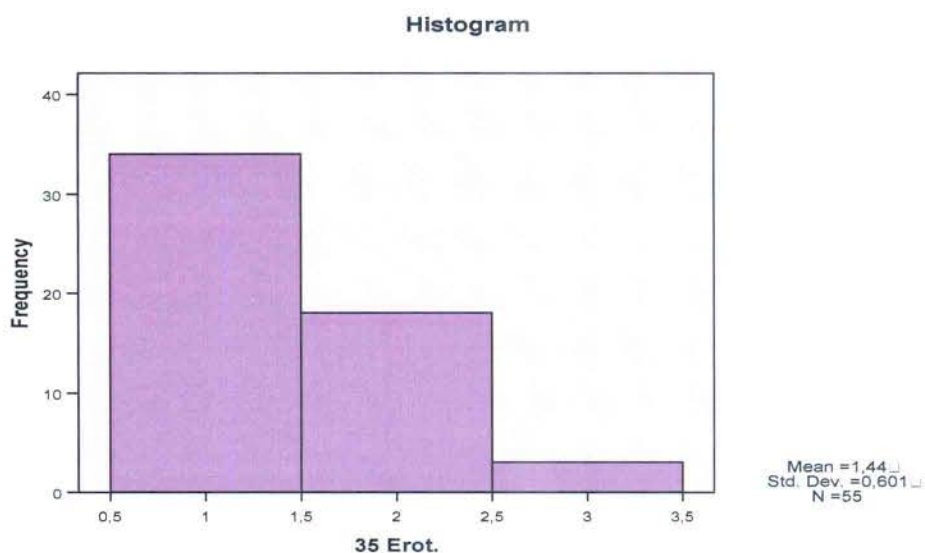
- *Ερώτηση 35 : Η θέση – ευθύνης μου, με αναγκάζει να διαπληκτίζομαι με συναδέλφους μου*

35 Erot.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	34	61,8	61,8	61,8
	Λίγο	18	32,7	32,7	94,5
	Αρκετά	3	5,5	5,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 42





**Ιστόγραμμα 26**

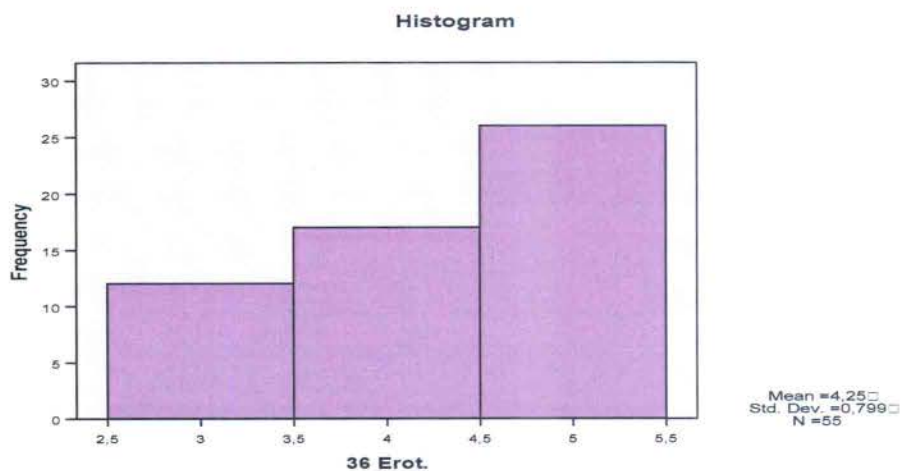
Η ερώτηση 35 αναφέρεται στην ελαστικότητα του τρόπου διοίκησης αρχίζοντας από την υπέρμετρη ανοχή αρνητικών φαινομένων - καταστάσεων μέχρι την εξωτερική επιβολή για την εργασία. Το αποτέλεσμα είναι θετικότατο μιας και το 61,8% των ερωτώμενων διατηρούν ικανοποιητικές σχέσεις με το προσωπικό και σπάνια βρίσκονται στη δυσάρεστη θέση της επίπληξης του συναδέλφου.

- *Ερώτηση 36 : Αισθάνομαι ότι η εργασία μου είναι σημαντική*

**36 Erot.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	12	21,8	21,8	21,8
	Πολύ	17	30,9	30,9	52,7
	Πάρα πολύ	26	47,3	47,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

**Πίνακας 43**



Ιστόγραμμα 27

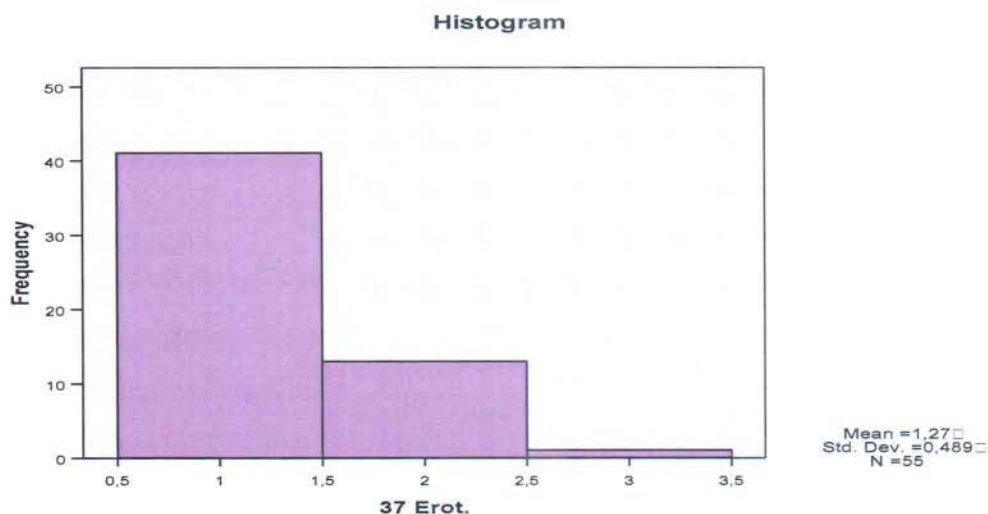
Στην ερώτηση 36 φαίνεται ότι οι Διευθυντές, παρά το μεγάλο φόρτο εργασίας και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν σε καθημερινό επίπεδο, είναι ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας τους, αφού το 47,3% απάντησε θετικά σε αυτή την ερώτηση.

- *Ερώτηση 37: Η εργασία μου είναι μονότονη και ανιαρή*

37 Erot.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	41	74,5	74,5	74,5
	Λίγο	13	23,6	23,6	98,2
	Αρκετά	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Πίνακας 44



Ιστόγραμμα 28

Η **ερώτηση 37** διασταυρώνει τις πληροφορίες με την ερώτηση 36 σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία και την ανάλογη παραγωγικότητα. Από τον **πίνακα 43** παρατηρούμε ότι η Διεύθυνση ενός Μ.Σ. παρουσιάζει ποικιλομορφία στα καθήκοντα κρατώντας έντονο το ενδιαφέρον, όπως υποστηρίζει το 74,5% των ερωτηθέντων.

- **Ερώτηση 38 (έξτρα ερώτηση) :**

Στο τέλος του ερωτηματολογίου υπάρχει μία ερώτηση ανοικτού τύπου για να προσθέσουν οι ερωτώμενοι οποιοδήποτε θέμα που κατά τη γνώμη τους θα έπρεπε να τονιστεί. Οι περισσότεροι Διευθυντές έκριναν ότι δεν είχαν κάτι άλλο να προσθέσουν. Παρ' όλα αυτά, όσοι τη συμπλήρωσαν, αναφέρθηκαν στα εμπόδια και τις δυσκολίες που υπάρχουν εξαιτίας των οποίων σημειώνεται ένα ποσοστό δυσλειτουργίας των Μ.Σ :

Δος 13: *«η τροχοπέδη υλοποίησης του οράματος του Μ.Σ. είναι η μη μονιμοποίηση των καθηγητών των μουσικών οργάνων».*

Δος 30 : *«...θα πρέπει να υπάρχει απαραίτητα βοηθητικό προσωπικό, οικονομική στενότητα, δεν δίνονται τα κονδύλια που θα έπρεπε για να λειτουργήσουν σωστά αυτά τα σχολεία».*

Άλλοι ανέφεραν ότι :

Δος 22 : *«Αναλυτικά προγράμματα για όλα τα μουσικά μαθήματα και πιστοποίηση μουσικών γνώσεων στους απόφοιτους του Μ. Λυκείου».*

Επίσης αναγκαίο είναι το θέμα της επιμόρφωσης των καθηγητών :

Δος 47 : *«Να επιμορφώνονται οι ωρομίσθιοι καθηγητές και οι καθηγητές μουσικής, σε θέματα οργάνωσης του μαθήματός τους και λειτουργίας του σχολείου».*

Μετά την περιγραφική στατιστική ανάλυση των πληροφοριών, χρήσιμη είναι και η επαγωγική ανάλυσή τους προκειμένου να αναλυθεί σε δεύτερο επίπεδο το θέμα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Μετά την ολοκλήρωση της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης, έπεται η επαγωγική στατιστική που χρησιμοποιείται για την διεξαγωγή συμπερασμάτων. Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα από τις διασταυρώσεις πινάκων και των αναλύσεων με τη βοήθεια της μεθόδου **t – test για ανεξάρτητα δείγματα**<sup>68</sup> αφού στις περισσότερες περιπτώσεις οι μεταβλητές που εξετάζονται είναι μία ποσοτική και μία κατηγορική. Για τα ζευγάρια των ποσοτικοποιημένων μεταβλητών χρησιμοποιείται η **μέθοδος της μη συσχετισμένης ανάλυσης διακύμανσης προς έναν παράγοντα (One-way Anova)**<sup>69</sup>. Ο σκοπός είναι να διαπιστωθεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα τόσο όσον αφορά την υπάρχουσα κατάσταση, όσο και την εφαρμογή και εξέλιξη των μοντέλων ηγεσίας στα Μουσικά Σχολεία.

### 9.1ΣΥΝΘΕΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ – ΠΟΛΥΜΕΤΑΒΛΗΤΗ

#### 9.1.1 ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ – ΑΠΟΨΕΙΣ - ΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΜΟΥΣΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ

Η πρώτη συσχέτιση των απόψεων αφορά τον έλεγχο υποθέσεων για το μέσο σε σχέση με το φύλο. Δηλαδή, ελέγχουμε αν ο μέσος των απόψεων των Διευθυντών και Υποδιευθυντών διαφέρει ανάλογα με την κάθε υποκατηγορία της κατηγορικής μεταβλητής φύλο, ή όχι. Το κάθε ζευγάρι του δείγματος θεωρείται ανεξάρτητο.

Πιο αναλυτικά, θα πρέπει να υπολογιστούν οι μέσες τιμές της ποσοτικοποιημένης μεταβλητής των απόψεων των Διευθυντών και Υποδιευθυντών ενώ οι ομάδες ορίζονται από την κατηγορική μεταβλητή «άνδρες και γυναίκες». Η τελευταία είναι κωδικοποιημένη με τις τιμές 0 = Γυναίκες και 1 = Άνδρες. Η μηδενική μου υπόθεση είναι ότι  $\mu_1 = \mu_2$ . Όπου  $\mu_1$  η

<sup>68</sup> Σύγκριση των μέσων τιμών δύο ομάδων που είναι ανεξάρτητες ή εξαρτημένες μεταξύ τους. (Γναρδέλλης, 2006).

<sup>69</sup> Σύγκριση των μέσων τιμών περισσότερων από δύο ανεξάρτητων ή εξαρτημένων ομάδων. (Γναρδέλλης, 2006).

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

μέση τιμή των απόψεων των ανδρών και  $\mu_2$  η μέση τιμή των απόψεων των γυναικών. Η εναλλακτική υπόθεση είναι ότι το  $\mu_1$  είναι διάφορο του  $\mu_2$ .

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

Group Statistics

	ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ /ΜΟ	ΑΝΔΡΕΣ	34	3,85	,610	,105
	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	20	3,70	,470	,105

Πίνακας 45

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ /ΜΟ	Equal variances assumed	,109	,743	,965	52	,339	,153	,159	-,165	,471
	Equal variances not assumed			1,032	48,086	,307	,153	,148	-,145	,451

Πίνακας 46

Στον πρώτο πίνακα των αποτελεσμάτων, αναφέρονται δειγματικά περιγραφικά μέτρα, όπως το μέγεθος των δύο δειγμάτων, οι δειγματικές μέσες τιμές, οι δειγματικές τυπικές αποκλίσεις και τα τυπικά σφάλματα των μέσων τιμών των απόψεων των Διευθυντών και Υποδιευθυντών ανάλογα με το φύλο. Στο δεύτερο πίνακα, γίνεται ο έλεγχος της μηδενικής υπόθεσης ότι οι δύο μέσες τιμές της συγκεκριμένης μεταβλητής στις δύο περιπτώσεις για το φύλο, είναι ίσες.

Πριν από την πραγματοποίηση του ελέγχου των μέσων τιμών όμως, διερευνάται με τη βοήθεια του τεστ του Levene, η υπόθεση ότι οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις είναι ίσες. Δηλαδή ότι  $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ . Το κριτήριο με βάση το οποίο γίνεται ο έλεγχος του Levene, ακολουθεί την κατανομή F. Η τιμή του κριτηρίου για τα δειγματικά δεδομένα είναι  $F = 1,109$ , ενώ η



## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

πιθανότητα του ελέγχου είναι  $\text{Sig.} = 0,743 > 0,05$ . Επομένως, η μηδενική υπόθεση των ίσων διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται.

Εφόσον οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις είναι ίσες, από τα δύο t-test που εμφανίζονται στις γραμμές του δεύτερου πίνακα, καταλήγουμε να χρησιμοποιήσουμε το πρώτο, αυτό δηλαδή που αντιστοιχεί στην ένδειξη **Equal variances assumed**. Η τιμή του κριτηρίου t για τα δειγματικά δεδομένα είναι  $t = 0,965$ , ενώ η πιθανότητα να ισχύει η υπόθεση της ισότητας των μέσων τιμών είναι  $p\text{-value} = 0,339 > 0,05$ . Επομένως, η μηδενική υπόθεση  $H_0$  δεν απορρίπτεται. Εφόσον οι μέσοι είναι ίσοι, τότε **στις απόψεις των Διευθυντών/τριών και Υποδιευθυντών/τριών δεν παίζει ρόλο το φύλο**. Στο ίδιο συμπέρασμα θα καταλήγαμε αν συγκρίναμε τις δύο τυπικές αποκλίσεις που δίνονται στον πρώτο πίνακα.

Στη συνέχεια ελέγχεται αν ο μέσος των απόψεων των Διευθυντών και Υποδιευθυντών παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά σε σχέση με την ηλικία. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης προς έναν παράγοντα (One-way Anova).

### Descriptives

#### ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ /ΜΟ

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
31-40	2	3,50	,707	,500	-2,85	9,85	3	4
41-50	24	4,04	,550	,112	3,81	4,27	3	5
51-60	28	3,64	,488	,092	3,45	3,83	3	4
>61	1	3,00	.	.	.	.	3	3
Total	55	3,80	,558	,075	3,65	3,95	3	5

Πίνακας 47

### Test of Homogeneity of Variances

#### ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ /ΜΟ

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,386(a)	2	51	,259

a. Groups with only one case are ignored in computing the test of homogeneity of variance for ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ /ΜΟ.

Πίνακας 48



ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ANOVA

ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ /ΜΟ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,913	3	,971	3,566	,020
Within Groups	13,887	51	,272		
Total	16,800	54			

Πίνακας 49

Η μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης των απόψεων των Διευθυντών και Υποδιευθυντών σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες που ανήκουν, έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά  $p\text{-value} = 0,020 < 0,05$ . Αυτό δείχνει, με βεβαιότητα 95%, όσο το διάστημα εμπιστοσύνης του μέσου, ότι οι **απόψεις των Διευθυντών και Υποδιευθυντών διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία.**

Η ίδια μέθοδος (One-way Anova) βοηθά στον έλεγχο του μέσου των απόψεων των Διευθυντών και Υποδιευθυντών σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσής τους. Αναλυτικά τα αποτελέσματα παρατίθενται ως εξής :

Descriptives

ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ /ΜΟ

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
16	10	3,80	,422	,133	3,50	4,10	3	4
17	31	3,74	,631	,113	3,51	3,97	3	5
18	11	4,00	,447	,135	3,70	4,30	3	5
19	3	3,67	,577	,333	2,23	5,10	3	4
Total	55	3,80	,558	,075	3,65	3,95	3	5

Πίνακας 50

Test of Homogeneity of Variances

ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ /ΜΟ

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,252	3	51	,029

Πίνακας 51

ANOVA

ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ /ΜΟ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,598	3	,199	,627	,601
Within Groups	16,202	51	,318		
Total	16,800	54			

Πίνακας 52

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από τον **πίνακα 52** παρατηρούμε ότι η πιθανότητα να ισχύει η υπόθεση της ισότητας των μέσων τιμών είναι  $p\text{-value} = 0,601 > 0,05$ . Αυτό δείχνει, με βεβαιότητα 95%, όσο το διάστημα εμπιστοσύνης του μέσου, ότι οι **απόψεις των Διευθυντών και Υποδιευθυντών για τα Μουσικά Σχολεία δεν διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης που διαθέτουν.**

Συνεχίζοντας τους ελέγχους υποθέσεων, απαραίτητο είναι να ελέγξουμε αν ο μέσος των απόψεων των Διευθυντών διαφέρει ανάλογα με την εργασιακή κατάσταση. Όπως και στην πρώτη περίπτωση, θα πρέπει να υπολογιστούν οι μέσες τιμές της μεταβλητής των απόψεων των ερωτώμενων ενώ οι ομάδες ορίζονται από την κατηγορική μεταβλητή «*Διευθυντές και Υποδιευθυντές*». Η τελευταία είναι κωδικοποιημένη με τις τιμές 0 = Υποδιευθυντές και 1 = Διευθυντές. Η μηδενική υπόθεση είναι ότι  $\mu_1 = \mu_2$ . Όπου  $\mu_1$  η μέση τιμή των απόψεων των Διευθυντών και  $\mu_2$  η μέση τιμή των απόψεων των Υποδιευθυντών. Η εναλλακτική υπόθεση είναι ότι το  $\mu_1$  είναι διάφορο του  $\mu_2$ .

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

Group Statistics

	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ /ΜΟ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	26	3,85	,675	,132
	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	28	3,75	,441	,083

Πίνακας 53

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ /ΜΟ	Equal variances assumed	2,636	,111	,624	52	,535	,096	,154	-,213	,405
	Equal variances not assumed			,615	42,560	,542	,096	,156	-,219	,412

Πίνακας 54

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στον **πίνακα 54**, γίνεται ο έλεγχος της μηδενικής υπόθεσης ότι οι δύο μέσες τιμές της συγκεκριμένης μεταβλητής στις δύο περιπτώσεις της εργασιακής κατάστασης, είναι ίσες.

Πριν από την πραγματοποίηση του ελέγχου των μέσων τιμών όμως, διερευνάται με τη βοήθεια του τεστ του Levene, η υπόθεση ότι οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις είναι ίσες. Δηλαδή ότι  $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ . Το κριτήριο με βάση το οποίο γίνεται ο έλεγχος του Levene, ακολουθεί την κατανομή F. Η τιμή του κριτηρίου στον **πίνακα 54** είναι  $F = 2,636$ , ενώ η πιθανότητα του ελέγχου είναι  $\text{Sig.} = 0,111 > 0,05$ . Επομένως, η μηδενική υπόθεση των ίσων διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται.

Εφόσον οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις είναι ίσες, χρησιμοποιούμε το t-test που αντιστοιχεί στην ένδειξη **Equal variances assumed**. Στον ίδιο **πίνακα**, η τιμή του κριτηρίου t είναι  $t = 0,624$ , ενώ η πιθανότητα να ισχύει η υπόθεση της ισότητας των μέσων τιμών είναι  $p\text{-value} = 0,535 > 0,05$ . Επομένως, η μηδενική υπόθεση  $H_0$  δεν απορρίπτεται. Εφόσον οι μέσοι είναι ίσοι, τότε **στις απόψεις των Διευθυντών και Υποδιευθυντών δεν παίζει ρόλο η εργασιακή τους κατάσταση**. Το ίδιο συμπέρασμα εξάγεται από την σύγκριση των δύο τυπικών αποκλίσεων του **πίνακα 53**.

Η επόμενη μεταβλητή των δημογραφικών στοιχείων είναι η εκπαιδευτική τους προϋπηρεσία. Η συσχέτισή της με το μέσο των απόψεων των Διευθυντών και Υποδιευθυντών πραγματοποιείται με τη στατιστική μέθοδο «Μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης προς έναν παράγοντα». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι :

### Descriptives

ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ /ΜΟ

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
5	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4
15	11	3,73	,467	,141	3,41	4,04	3	4
20	9	3,89	,333	,111	3,63	4,15	3	4
25	13	4,08	,760	,211	3,62	4,54	3	5
27	20	3,60	,503	,112	3,36	3,84	3	4
Total	55	3,80	,558	,075	3,65	3,95	3	5

**Πίνακας 55**



ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Test of Homogeneity of Variances

ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ /ΜΟ

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,713	4	50	,010

Πίνακας 56

ANOVA

ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ /ΜΟ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,006	4	,502	1,695	,166
Within Groups	14,794	50	,296		
Total	16,800	54			

Πίνακας 57

Σε αντίθεση με το αποτέλεσμα της σύγκρισης για τις ηλικιακές ομάδες, ο έλεγχος του μέσου των απόψεων των Διοικούντων δείχνει ότι η πιθανότητα να ισχύει η υπόθεση της ισότητας των μέσων τιμών είναι  $p\text{-value} = 0,166 > 0,05$ . Αυτό δείχνει, με βεβαιότητα 95%, όσο το διάστημα εμπιστοσύνης του μέσου, ότι οι απόψεις των Διευθυντών και Υποδιευθυντών για τα Μουσικά Σχολεία δεν διαφέρουν ανάλογα με την εκπαιδευτική τους προϋπηρεσία.

Ο τελευταίος έλεγχος για το μέσο αφορά τις απόψεις των Διευθυντών και την υλικοτεχνική υποδομή που διαθέτει το αντίστοιχο σχολείο. Από τα αποτελέσματα της μεθόδου Ανονα προκύπτει ότι :

Descriptives

ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ /ΜΟ

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ	11	3,45	,522	,157	3,10	3,81	3	4
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΗΣ	8	4,13	,354	,125	3,83	4,42	4	5
ΜΕΤΡΙΑ	9	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ	13	3,54	,519	,144	3,22	3,85	3	4
ΕΠΑΡΚΗΣ	14	4,00	,679	,182	3,61	4,39	3	5
Total	55	3,80	,558	,075	3,65	3,95	3	5

Πίνακας 58

## Test of Homogeneity of Variances

ANTILHΨEIS /MO

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5,801	4	50	,001

Πίνακας 59

## ANOVA

ANTILHΨEIS /MO

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,967	4	,992	3,864	,008
Within Groups	12,833	50	,257		
Total	16,800	54			

Πίνακας 60

Από τον έλεγχο των διακυμάνσεων με τη βοήθεια του τεστ του Levene, από την τιμή του κριτηρίου ελέγχου F και από την πιθανότητα να ισχύει η μηδενική υπόθεση της ισότητας των πληθυσμιακών μέσων τιμών των απόψεων των Διευθυντών, συμπεραίνουμε ότι  $\text{Sig.} = 0,008 < 0,05$ . Επομένως, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και υπάρχει σημαντική διαφορά των μέσων μεταξύ των ομάδων. Ανατρέχουμε λοιπόν στον πρώτο πίνακα και παρατηρούμε ότι η διαφορά των δειγματικών μέσων για τις δύο κατηγορίες «Σχολεία με επαρκή υλικοτεχνική υποδομή και σχολεία με μη επαρκή υλικοτεχνική υποδομή» είναι σημαντική οπότε επηρεάζει η υλικοτεχνική υποδομή που διαθέτει το κάθε σχολείο τις απόψεις των Διευθυντών και Υποδιευθυντών που τα διοικούν.

Μετά την ολοκλήρωση της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας, διατυπώνονται τα γενικά συμπεράσματα και λαμβάνει χώρα σχετική συζήτηση ενώ προτείνονται και θέματα για περαιτέρω έρευνα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 :** **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν από τους δύο τύπους στατιστικής ανάλυσης. Στη συνέχεια τίθεται ανάλογη συζήτηση η οποία αναφέρεται στην επαλήθευση της υπόθεσης εργασίας και των αντίστοιχων ερευνητικών ερωτημάτων που είχαν τεθεί στην αρχή της παρούσας μελέτης. Στο τρίτο μέρος του κεφαλαίου προτείνονται θέματα για περαιτέρω έρευνα και διερεύνηση του ζητήματος της ηγεσίας στα Μουσικά Σχολεία

### **10.1 Γενικά Συμπεράσματα**

Σε σχέση με την εργασιακή τους κατάσταση, οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους ήταν Υποδιευθυντές. Το επικρατέστερο φύλο στο δείγμα των 55 ατόμων ήταν άνδρες και περίπου το 68% των διευθυντών είναι ηλικίας από 44 μέχρι 56 ετών. Αθροιστικά, το 80,4% έχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο και τουλάχιστον 17 χρόνια εγκύκλιες σπουδές. Το 56,5% του δείγματος, δηλαδή περίπου το μισό, έχουν από 15-25 έτη προϋπηρεσίας, ενώ το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό έχει πάνω από 25 χρόνια υπηρεσίας (41,3%). Στις ηλικίες πάνω από 50 ετών κατά την οποία αναλαμβάνουν την Διεύθυνση των σχολείων, οι άνδρες υπερτερούν σε ποσοστό έναντι των γυναικών τόσο ως προς τη θέση του Υποδιευθυντή όσο και ως προς τη Διευθυντική θέση.

Σε σχέση με την καταγραφή των αντιλήψεων, των απόψεων και των στάσεων των Διευθυντών και Υποδιευθυντών για τα Μ.Σ. η έρευνα κατέδειξε ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων έχει μία θετική έως πολύ θετική άποψη για τη λειτουργία των Μ.Σ. και θεωρεί πως η γενική με τη μουσική παιδεία συνδυάζεται σε μεγάλο βαθμό. Όμως, το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών για τη Γενική παιδεία συμβάλλει σε μέτριο βαθμό στην απόκτηση βασικών γνώσεων από τους μαθητές, το ενδιαφέρον των οποίων για τα μαθήματα Γενικής παιδείας είναι μέτριο (ποσοστό 44,7%). Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό απαντά πως το ενδιαφέρον των μαθητών για τα μαθήματα Μουσικής παιδείας είναι μεγάλο (ποσοστό 42,6%). Αυτό σημαίνει ότι οι μαθητές που φοιτούν στα Μ.Σ. ενδιαφέρονται να αναπτύξουν την γενική τους μόρφωση και δεν επιλέγουν μονομερώς τα σχολεία αυτά μόνο για το μουσικό τους τομέα.



Ο σημαντικός ρόλος των Μ.Σ. στην κοινωνία τονίζεται από το γεγονός ότι η Μουσική εκπαίδευση επιδρά σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό στην προσωπικότητα των μαθητών του σχολείου, όπως κατέδειξε η τρέχουσα έρευνα και ο συγκεκριμένος τύπος σχολείου είναι δυνατόν να γίνει πρότυπο για το νέο τύπο σχολείου. Όμως πολλά από αυτά τα σχολεία δεν διαθέτουν την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή ώστε να αποδώσουν άριστα αποτελέσματα και οι μαθητές τους να κατακτήσουν το μέγιστο της παρεχόμενης γνώσης.

Οι διευθυντές των σχολείων αυτών είναι άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Το μορφωτικό τους επίπεδο είτε είναι σχετικό με την θέση διοίκησης που κατέχουν, είτε οι γνώσεις τους οφείλονται σε προσωπική προσπάθεια και πρωτοβουλία σε σχέση με τα θέματα διοίκησης. Επίσης άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο αλλά χαμηλή εκπαίδευση σε θέματα διοίκησης δεν έχουν την δυνατότητα επιμόρφωσης λόγω ανυπαρξίας πολιτικής βούλησης για επιμόρφωση των Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης τόσο από την Πολιτεία όσο και από συνδικαλιστικούς φορείς.

Οι Διευθυντές Μ.Σ ασκούν μία ποικιλία μορφών ηγεσίας χωρίς σαφή όρια και περιορισμούς ανάμεσα στα διάφορα στυλ. Το επικρατέστερο όμως φαίνεται πως είναι το δημοκρατικό στυλ βασισμένο στη σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τις δυνατότητες που προσφέρονται μέσα στο σχολικό περιβάλλον. Από τον πίνακα 26 φαίνεται ότι αθροιστικά το 85,1%, δηλαδή 4 στους 5 Διευθυντές, υποστηρίζουν την ομαδική εργασία στο σχολικό περιβάλλον. Η τελική απάντηση είναι ότι οι Διευθυντές δίνουν μεγάλη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα, χωρίς όμως να υποτιμούν και να παραγκωνίζουν τη σωστή και δίκαιη τήρηση των καθηκόντων.

Φυσικά, το δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας δίνει την μεγαλύτερη έμφαση στον προσανατολισμό προς τους ανθρώπους, στην κατανόηση των καθημερινών προβλημάτων και δυσκολιών που αντιμετωπίζουν και αποσκοπεί στην δημιουργία ικανοποιητικών συνθηκών εργασίας. Τα ποσοστά των απαντήσεων δείχνουν ότι δίνεται μεγάλη βαρύτητα στο δίκαιο τρόπο αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού συνολικά ούτως ώστε οι διοικούμενοι να είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο διοίκησης, να μην αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα και να μπορούν με τη σειρά τους να είναι δημιουργικοί και να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες.

Ως επί το πλείστον, η ασκούμενη μορφή ηγεσίας σχεδόν σε κάθε Μ.Σ. προκύπτει από το συνδυασμό της με τις βασικές παιδαγωγικές αρχές διότι σε

αυτές τις περιπτώσεις το ανθρώπινο δυναμικό είναι η δύναμη που υποκινεί την Διοίκηση και ταυτόχρονα ο αποδέκτης της. Και μάλιστα εδώ το ανθρώπινο δυναμικό είναι το εφηβικό – νεανικό κοινό.

Όσον αφορά τις προτάσεις για αλλαγή στη δομή των Μ.Σ., πρώτα και κύρια επιβάλλεται να ξεκινήσει από τον περιορισμό του διευρυμένου ωραρίου του σχολικού προγράμματος. Η ανάγκη αυτή είναι πιο επιτακτική στην περίπτωση του Μ. Λυκείου και θα πρέπει να συνδυαστεί με πιστοποίηση μουσικών γνώσεων στους απόφοιτους του Μ. Λυκείου. Οι προτάσεις για αλλαγή στη δομή ήταν πολύ συγκεκριμένες και αφορούσαν μεγάλο εύρος των θεμάτων και προβλημάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας : επιμόρφωση καθηγητών μουσικής, αναλυτικά προγράμματα στα μουσικά μαθήματα, δωρεάν βιβλία μουσικής, λειτουργία μουσικών δημοτικών σχολείων προκειμένου να γίνεται ποιοτικότερη δουλειά στο γυμνάσιο και να υπάρξει δυνατότητα μείωσης λίγων ωρών στο Λύκειο. Γενικά, η βελτίωση της οργάνωσης του μουσικού τομέα των σχολείων, κρίνεται ως πρώτη προτεραιότητα από την πλειοψηφία των Διευθυντών.

Σχετικά με τη διοίκηση των Μ.Σ. οι περισσότεροι Διευθυντές ανέφεραν ότι πρόκειται για μία δύσκολη θέση ευθύνης, που απαιτεί υπευθυνότητα, συνέπεια, διοικητική ικανότητα, και διπλωματία. Από την χρήση των επαγωγικών μεθόδων της στατιστικής συμπερασματολογίας, καταλήξαμε ότι στις απόψεις των Διευθυντών/ τριών και Υποδιευθυντών/ τριών που διατυπώθηκαν για τα Μ.Σ. δεν παίζει ρόλο το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, η εργασιακή τους κατάσταση αλλά ούτε και η εκπαιδευτική τους προϋπηρεσία. Στατιστικά σημαντική διαφορά στις απόψεις η έρευνα έδειξε ότι υπάρχει ανάλογα με τις ηλικιακές ομάδες. Εύλογο αυτό το γεγονός αφού είναι κοινώς παραδεκτό ότι μεταβάλλεται η οπτική γωνία και ο τρόπος σκέψης του ανθρώπου με την αύξηση της ηλικίας.

Χαρακτηρίζοντας την εν λόγω θέση εργασίας, πολλοί Διευθυντές έκριναν ότι πρόκειται για μεράκι. Ο διευθυντής Μ.Σ. διοικεί ταυτόχρονα ένα γυμνάσιο, ένα Λύκειο, περισσότερα από ένα Ωδεία, ένα εστιατόριο, πολλά λεωφορεία ενώ το ανθρώπινο δυναμικό υπερβαίνει τα 50 άτομα. Έργο με πολύωρη παραμονή στο Σχολείο πέραν του ωραρίου λειτουργίας.

Στην ερώτηση για την ειδικότητα του Διευθυντή του Μ.Σ. η πλειοψηφία ( 63,8%) απάντησε ότι θα πρέπει να είναι καθηγητής Γενικής Παιδείας που να



έχει σχέση με την τέχνη γενικότερα, διότι πρέπει να δίνεται προτεραιότητα στο Διοικητικό έργο.

Η καθημερινή Διοικητική πράξη παρουσιάζει μία σειρά από δυσκολίες και προβλήματα, όπως η γραμματειακή υποστήριξη, έλλειψη στις κτιριακές υποδομές, και το εργασιακό καθεστώς μουσικών (κυρίως στους καθηγητές οργάνων). Επίσης, πολύ γραφειοκρατία, διευρυμένο ωράριο, ελλιπής χρηματοδότηση.

Δεδομένης της ανυπαρξίας από την πλευρά της Πολιτείας για συνεχή καλλιέργεια των στελεχών της εκπαίδευσης, στην υποθετική ερώτηση για πιθανή επιμόρφωση των Διευθυντών σε σχέση με τη Διοίκηση των Μ.Σ., οι περισσότεροι απάντησαν ότι χρειάζεται η επαναδιατύπωση του οράματος των Μ.Σ από μέρος της Πολιτείας, ενώ άλλα διοικητικά θέματα πάνω στα οποία επιθυμούν να επιμορφωθούν είναι το νομοθετικό πλαίσιο, οι προοπτικές, η διακρίβωση των στρεβλώσεων της Διοίκησης, οικονομικά θέματα, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, marketing της εικόνας του μουσικού σχολείου, καθώς και δημόσιες σχέσεις.

### 10.2 Συζήτηση

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας με συνθετικό τρόπο ο οποίος συσχετίζει τις απαντήσεις σε σχετικές ερωτήσεις και σχολιάζεται ο συνδυασμός των απόψεων που καταγράφονται. Επιπλέον, συνδέονται τα συμπεράσματα με την υπόθεση εργασίας και με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στο δεύτερο μέρος της εργασίας.

Από την ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων, συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι μορφές διεύθυνσης – ηγεσίας των υποκειμένων της έρευνας ήταν άμεσα εξαρτημένες εκτός από τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του ηγέτη, από τις συνθήκες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ασκείται η ηγεσία. Το γεγονός αυτό επαληθεύεται από τις συσχετίσεις των απαντήσεων που έδωσαν Διευθυντές σχολείων με επαρκή υλικοτεχνική υποδομή σε σχέση με το όραμα και το σκοπό των Μ.Σ. Δηλαδή, από τους πίνακες 58-60 και τα αντίστοιχα ποσοστά, φαίνεται ότι σχολεία με σωστή υλικοτεχνική υποδομή απαντούν ότι το όραμα έχει προσεγγιστεί σε μεγάλο βαθμό και η μουσική εκπαίδευση επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την προσωπικότητα των μαθητών



του σχολείου. Άρα η υπόθεση εργασίας επαληθεύεται τόσο στο σύνολό της όσο και στις επιμέρους μεταβλητές της.

Κατά συνέπεια, τα εφαρμοζόμενα μοντέλα ηγεσίας στα Μ.Σ. όντως βοηθούν την αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων αυτών αρκεί η κατάσταση ( υλικοτεχνική υποδομή και το εργασιακό καθεστώς των καθηγητών μουσικής ), στην οποία ασκούνται, να συνδυάζεται και να ικανοποιεί πλήρως τις κατάλληλες προϋποθέσεις.

Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει η δυνατότητα να προσεγγιστεί το όραμα των Μ.Σ. και αυτά τα σχολεία να αποτελέσουν το πρότυπο του σύγχρονου σχολείου αρκεί η Πολιτεία να ενσκήψει στα προβλήματα και να παρέχει τα απαραίτητα κονδύλια για την σωστή στελέχωση και τον επαρκή υλικοτεχνικό εξοπλισμό τους. Με αυτό τον τρόπο οι Διοκούντες αυτών των σχολείων θα μπορούν να αξιοποιήσουν τις προοπτικές που δίνει αυτός ο τύπος σχολείου όταν η σημερινή οικονομική στενότητα που τους πιέζει, πάψει σε ένα ποσοστό να υφίσταται.

Σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα θα πρέπει να σημειωθούν τα εξής :

1. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων έχει μία θετική έως πολύ θετική άποψη για τη λειτουργία των Μ.Σ. και θεωρεί πως η γενική με τη μουσική παιδεία συνδυάζεται σε μεγάλο βαθμό. Δηλαδή την άποψη αυτή θα μπορούσαμε να τη θεωρήσουμε δηλωτικό της καλοπροαίρετης διάθεσης των εκπαιδευτικών να εργάζονται σε τέτοια σχολεία. Από την άλλη πλευρά, πιστεύουν ότι θα πρέπει τα Μουσικά Σχολεία να αντιμετωπιστούν με σοβαρότητα από μέρους της πολιτείας, να υπάρξουν αναλυτικά προγράμματα, βιβλία και ένας τρόπος ώστε οι μαθητές που φοιτούν να έχουν τη δυνατότητα πιστοποίησης και κοινώς αποδεκτής αξιολόγησης των μουσικών τους γνώσεων.
2. Οι Διευθυντές και Υποδιευθυντές των Μουσικών Σχολείων εφαρμόζουν κατά κύριο λόγο το *δημοκρατικό στυλ ηγεσίας* το οποίο πηγάζει από τις βασικές παιδαγωγικές αρχές που διδάχθηκαν κατά τη διάρκεια των εγκύκλιων σπουδών τους. Στους υπόλοιπους τομείς άσκησης της Διοίκησης διαπιστώθηκε η ανάγκη για την άμεση επιμόρφωσή τους σε όλα τα θέματα της εκπαιδευτικής διοίκησης προκειμένου ο εμπειρισμός

πάνω στον οποίο βασίζονται να μετατραπεί σε σωστό και επιστημονικό τρόπο οργάνωσης των σχολικών μονάδων.

3. Η καθημερινή Διοικητική πράξη παρουσιάζει μία σειρά από δυσκολίες και προβλήματα για την άρση των οποίων είναι απαραίτητη η επάνδρωση των σχολείων με βοηθητικό προσωπικό ώστε να διευκολυνθεί η διοικητική διαδικασία και το εκπαιδευτικό λειτούργημα να γίνει αποτελεσματικότερο.
4. Οι Διοικούντες των Μ.Σ. είναι άνθρωποι με θέληση και επαρκείς ηγετικές ικανότητες, που έχουν προσδιορίσει το όραμα για την κάθε περίπτωση σχολείου. Όμως η τροχοπέδη υλοποίησής του είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχουν οι μηχανισμοί υποστήριξης του Διοικητικού τους έργου διότι παρατηρείται ανυπαρξία πολιτικής βούλησης από μέρους της Πολιτείας ως προς την διάθεση επαρκών οικονομικών κονδυλίων ούτως ώστε να αμβλυνθούν οι περισσότερες δυσκολίες της λειτουργίας τους.

Επιπλέον, θα πρέπει να αναφερθεί ότι από τις συσχετίσεις των απαντήσεων της κύριας έρευνας ανέκυψαν δύο χαρακτηριστικά θέματα :

1. Σχετικά με την ειδικότητα του Διευθυντή του Μ.Σ., αν και η πλειοψηφία υποστήριξε ότι θα πρέπει να είναι καθηγητής Γενικής Παιδείας που να έχει σχέση με την τέχνη γενικότερα, η αντιστοιχία των απαντήσεων δείχνει ότι κάθε ερωτώμενος απαντούσε σύμφωνα με την ειδικότητά του. Δηλαδή οι καθηγητές Γενικής Παιδείας υποστήριξαν την πρόταση για Γενικής Παιδείας καθηγητή – Διευθυντή, ενώ οι καθηγητές Μουσικής παιδείας ψήφισαν την πρόταση για Μουσικής παιδείας καθηγητή – Διευθυντή.
2. Ένα μεγάλο εμπόδιο για την εύρυθμη λειτουργία των Μ.Σ φαίνεται να είναι οι ίδιοι καθηγητές μουσικής! Αυτό εξάγεται από το γεγονός ότι σε πολλές ανοικτές απαντήσεις του ερωτηματολογίου θίγεται κατ'επανάληψη το θέμα της επιμόρφωσης των καθηγητών μουσικής. Θεωρείται δηλαδή από τους Διευθυντές ότι οι καθηγητές - ιδιαίτερα των



μουσικών οργάνων – λόγω του ότι δεν έχουν παιδαγωγική επάρκεια, δεν γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργίας ενός δημόσιου εκπαιδευτηρίου, και δεν έχουν σταθερό εργασιακό καθεστώς, δημιουργούν διάφορα προβλήματα στη λειτουργία του σχολείου. Αναγκαία λοιπόν κρίνεται η αξιολόγηση των προσόντων τους, η επιμόρφωση υπό την μορφή σεμιναρίων, και η σωστή στελέχωση των σχολείων με άτομα που έχουν εξασφαλισμένο το εργασιακό τους μέλλον ώστε να θεωρούνται και αυτοί αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Ουσιαστικά, τα προαναφερθέντα συμπεράσματα παρουσιάζουν μικρή απόκλιση από τα συμπεράσματα του 1<sup>ου</sup> Επιστημονικού Συνεδρίου, *Τα Μουσικά Σχολεία στην Ελλάδα : Μουσική & Παιδεία – Αναδρομή, αξιολόγηση και προοπτικές*, που πραγματοποιήθηκε στην Ξάνθη, στις 16-17 Μαρτίου 2007. Το γεγονός αυτό μαρτυρά ότι μέσα στα δύο χρόνια που μεσολάβησαν, η κατάσταση στην εκπαίδευση είναι στάσιμη ή οι εξελίξεις συνδέονται με απελπιστικά αργούς ρυθμούς.

Καταλήγοντας, θα πρέπει να τονιστεί ότι τα συμπεράσματα του ερευνητικού διαβήματος της παρούσας μελέτης επαληθεύουν τα γενικά συμπεράσματα στα οποία κατέληξε ο Σκορδάς (2009)<sup>70</sup>. Το γεγονός αυτό είναι αναμενόμενο αφού τα Μουσικά Σχολεία αποτελούν τμήμα της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και συνεπώς αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα (ατέρμονη γραφειοκρατία, έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, έλλειψη χρηματικών πόρων κ.α.). Άλλη μία ομοιότητα στα πορίσματα είναι η εφαρμογή του «*Δημοκρατικού στυλ*» Ηγεσίας από τους Διευθυντές των Γενικών Σχολείων, ενώ διαφορά εντοπίστηκε στη μία διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς : η έρευνα του Σκορδά έδειξε ότι οι Διευθυντές των Γενικών Σχολείων προσανατολίζουν την Διοίκησή τους με άξονα τα καθήκοντα.

---

<sup>70</sup> Σκορδάς Θ., (2009), *Ηγεσία και Διοίκηση στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*, Διπλωματική εργασία, Πρόγραμμα Π.Μ.Σ ΟΔΔΥΟΕ, Σχολή Οικονομικών Επιστημών, Τμήμα Διοίκησης και Οικονομίας, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.



### 10.3 Προτάσεις

Το θέμα της ηγεσίας έχει απασχολήσει ένα σημαντικό αριθμό επιστημών και στη Διοικητική επιστήμη η ηγεσία αποτελεί το ζήτημα που έχει συζητηθεί και ερευνηθεί περισσότερο από κάθε άλλο. Παράλληλα το θέμα της ηγεσίας είναι ανεξάντλητο σε πτυχές και αποχρώσεις και γι' αυτό το λόγο δεν είναι δυνατόν να καλυφθεί στο πλαίσιο μιας και μόνο εργασίας και μάλιστα μεταπτυχιακής. Είναι πιθανό όμως να αποτελέσει το εφαλτήριο για μεγαλύτερη ενασχόληση με την Διοίκηση των Μ.Σ ως ένα ιδιαίτερο τύπο σχολείου και ταυτόχρονα Δημόσιου οργανισμού που χρειάζεται προώθηση.

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε σε αντιπροσωπευτικό δείγμα Μουσικών Σχολείων σε πλατιά διασκορπισμένο πληθυσμό και μπορεί να δώσει συμπεράσματα που αφορούν το σύνολο των Μουσικών Σχολείων. Όπως προέκυψε από την βαθιά ανάλυση των δεδομένων, οι απόψεις των Διοικούντων των διάφορων σχολείων συγκλίνουν σε πολλά σημεία και άρα τα συμπεράσματα μπορούν να γενικευθούν με ασφάλεια για το σύνολο του πληθυσμού. Συνεπώς, τα στοιχεία είναι πλήρως χρήσιμα και αξιοποιήσιμα από τις αρμόδιες Διευθύνσεις του ΥΠΕΠΘ, από τους Προϊστάμενους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ανά Νομό, όπως και στον κάθε Διευθυντή ή Υποδιευθυντή Μ.Σ. χωριστά.

Προκειμένου να διαμορφωθεί μία πληρέστερη εικόνα για τη λειτουργία των Μ.Σ, σκόπιμο θα ήταν να πραγματοποιηθεί μία πλήρης απογραφή των προβλημάτων ή της επικρατούσας κατάστασης στα Μ.Σ. από μέρους του Υπουργείου. Με αυτόν τον τρόπο θα επιτευχθεί ένας εμπειριστατωμένος απολογισμός των 20 χρόνων λειτουργίας των Μ.Σ. με βάση τον οποίο μπορεί να αρχίσει ένας Δημόσιος διάλογος με απώτερο σκοπό την συνολική εκπαιδευτική μεταρρύθμιση.

Από την όλη συγγραφική προσπάθεια αναδεικνύεται η συμβολή των Μουσικών Σχολείων στα Ελληνικά εκπαιδευτικά πράγματα και η ανάγκη ύπαρξής τους και στελέχωσής τους. Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας για την παραγωγή του εκπαιδευτικού έργου είναι επιβεβλημένη αναγκαιότητα, λόγω της ποικιλομορφίας του σχολικού αυτού τύπου, της συνύπαρξης πολλών εκπαιδευτικών ειδικοτήτων, αλλά και του ανοικτού προς την κοινωνία ρόλου που επιβάλλει η καλλιτεχνική τους φύση. Ο ρόλος των Διευθυντών σε αυτά τα σχολεία είναι αυξημένης βαρύτητας, επομένως αναγκαία είναι η

επιμόρφωση των Διευθυντικών στελεχών για να φέρουν σε πέρας αποτελεσματικά το έργο τους.

Με αυτό το σκεπτικό, βοηθητικά μπορεί να λειτουργήσει η πρόσληψη διοικητικών υπαλλήλων έτσι ώστε οι Διευθυντές να απαλλαγούν από την ατέρμονη γραφειοκρατία που τους περιβάλλει και ανενόχλητοι να ασκήσουν καθαρά διοικητικό έργο. Στην παραπάνω περίπτωση, υιοθετώντας βασικές αρχές της Διοικητικής επιστήμης, θα υπάρξει η δυνατότητα ξεκινώντας από την περιγραφή της θέσης εργασίας, να οριστεί και ένας υπεύθυνος Δημοσίων σχέσεων για την προώθηση της εικόνας του Μ.Σ. στην κοινωνία, γεγονός που σήμερα θεωρείται από ακατόρθωτο μέχρι ουτοπικό!

Με απώτερο στόχο οι ηγέτες ενός εκπαιδευτικού οργανισμού να γίνουν φορείς αλλαγής και δημιουργοί μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας, επιτακτική είναι η ύπαρξη και λειτουργία μιας Σχολής Στελεχών Διοίκησης όπως οι ίδιοι οι ερωτώμενοι τόνισαν στις απαντήσεις τους. Με επίκεντρο τα εκπαιδευτικά πράγματα, η ερευνήτρια τονίζει την ύπαρξη μιας Σχολής Στελεχών Εκπαιδευτικής Διοίκησης ώστε να υπάρξει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στα στελέχη της εκπαίδευσης αφού πλέον θα διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα.

Όσον αφορά τις προτάσεις για περαιτέρω μελέτη, θα μπορούσαν να διερευνηθούν οι ηγετικές ικανότητες των Διευθυντών – Υποδιευθυντών των Μ.Σ. μέσω ενός ερωτηματολογίου που θα αναφέρεται στην εφαρμογή ενός μόνο γνωστού θεωρητικού μοντέλου ηγεσίας. Από τα ερωτηματολόγια ως ερευνητικά εργαλεία για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών του ηγέτη, το πιο χρησιμοποιημένο και αποτελεσματικό είναι το **LBDQ** (The Leader Behavior Description Questionnaire)<sup>71</sup>. Μία παραλλαγή αυτής της πρότασης είναι οι ηγετικές ικανότητες ενός Διευθυντή και διασταύρωση πληροφοριών από το Σύλλογο Διδασκόντων που διευθύνει.

Για μεγαλύτερη εμβάθυνση στο ζήτημα της ηγεσίας χρήσιμη θα ήταν μία εκτενής μελέτη για την εφαρμοζόμενη μορφή ηγεσίας σε ένα μόνο σχολείο. Μια μελέτη περίπτωσης δηλαδή όπου ως μεθοδολογικές επιλογές θα χρησιμοποιούσε την επιτόπια παρατήρηση, θα περιλάμβανε συνέντευξη με το

<sup>71</sup> <http://www.sedl.org/change/leadership/history.html>, επίσκεψη στις 5-5-2009.



Διευθυντή, τριγωνοποίηση απόψεων μέσω ερωτηματολογίου στους καθηγητές ή / και γονείς.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε μία ακόμη έρευνα σε Πανελλαδικό επίπεδο περίπου δύο χρόνια αργότερα με το ίδιο ή ακόμη και βελτιωμένο το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην τρέχουσα έρευνα. Η τακτική επανάληψη της έρευνας με παρόμοιες συνθήκες ανά τακτά χρονικά διαστήματα θα έδινε τη δυνατότητα να δημιουργηθούν χρονολογικές σειρές και να εντοπιστούν τυχόν βελτιώσεις ή αλλαγές στην δομή και λειτουργία των Μ.Σ.

Τέλος, η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να δώσει το έναυσμα για διερεύνηση και συγκριτική αξιολόγηση των διοικητικών αναγκών στα Γενικά Σχολεία, ως πιο απλή μορφή διοίκησης, και των Διοικητικών αναγκών στα Μουσικά Σχολεία.



## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην εργασία αυτή έγινε προσπάθεια να αναδειχθεί ο θεσμός των Μουσικών Σχολείων μέσα από τις δυνατότητες που προσφέρει ως νέος τύπος σχολείου με στόχο την ολόπλευρη καλλιέργεια των μαθητών. Η αρχική σκέψη ήταν να καταγραφεί με αντικειμενικότητα η επικρατούσα κατάσταση στα Μουσικά Σχολεία της χώρας μέσα από την οπτική γωνία των Διευθυντών και Υποδιευθυντών οι οποίοι εμπλέκονται άμεσα στη διοικητική διαδικασία και με την πείρα τους έχουν διαμορφώσει μια ολοκληρωμένη εικόνα. Η προσπάθεια περιλαμβάνει την περιγραφή των αντιλήψεων και των στάσεων για αυτά τα σχολεία, τον εντοπισμό των δυσκολιών και των προβλημάτων της διοίκησης ενός πολυπληθούς οργανισμού, τις αιτίες που τα προκαλούν και την ανάγκη βελτίωσης της κατάστασης που επικρατεί προκειμένου:

- Να διευκολυνθούν οι Διευθυντές στο διοικητικό τους έργο.
- Να καταφέρουν οι μαθητές να αποκομίσουν το μέγιστο της παρεχόμενης γνώσης.
- Να αναβαθμιστεί συνολικά το επίπεδο των Μ.Σ. ώστε να ανακτήσουν το σημαντικό ρόλο τους μέσα στο κοινωνικό σύνολο.

Η παρούσα διπλωματική εργασία κλείνει με την ελπίδα οι πρόοδοι στην μουσική εκπαίδευση και οι συνθήκες για την ανάπτυξη των Μ.Σ. να αναπτύξουν ταχύτατους ρυθμούς, ώστε το πόνημα αυτό να χαρακτηριστεί σύντομα έργο εφήμερο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### • ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ✚ **Cohen L., & Manion L.**,(1994) *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, μτφ. Χ Μητσοπούλου, Μ. Φιλοπούλου, Αθήνα : Μεταίχμιο.
- ✚ **Harvard Business Review**, Για την Ηγεσία, Αθήνα: Κλειδάριθμος
- ✚ **Javeau Cl.** (2000), *Η έρευνα με ερωτηματολόγιο : το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή*, Αθήνα : Τυπωθήτω
- ✚ **Montana P., & Charnov B.**, (2003), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- ✚ **Αθανασούλα – Ρέππα Α., Κουτούζη Μ., Μαυρογιώργου Γ., Νιτσόπουλου Β., Χαλκιώτη Δ.**, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, Τόμος Β, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Πάτρα : Ε.Α.Π.
- ✚ **Αθανασούλα–Ρέππα Α., Κουτούζη Μ., Μαυρογιώργου Γ., Νιτσόπουλου Β., Χαλκιώτη Δ.**, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, Τόμος Α, Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, Πάτρα : Ε.Α.Π.
- ✚ **Γναρδέλλης Χαράλαμπος**, (2006), *Ανάλυση δεδομένων με το SPSS 14.0 for Windows*, Αθήνα : Παπαζήση.
- ✚ **Δαουτόπουλος Γ.**, (2004), *Μεθοδολογία των Κοινωνικών Ερευνών*, Θεσσαλονίκη : Ζυγός (4<sup>η</sup> έκδοση).
- ✚ **Δαράκη Ελ.**, (2007), *Εκπαιδευτική Ηγεσία και Φύλο*, (πρόλ. Δήμητρα Κογκίδου), Θεσσαλονίκη : Επίκεντρο.
- ✚ **Ζαβλανός Μύρων Μ.**, (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα : Σταμούλης Αθ., σσ. 245-292
- ✚ **Καλογερόπουλος Τάκης**, (1998), *Το Λεξικό της Ελληνικής Μουσικής – Από τον Ορφέα έως σήμερα / Τόμοι 1 και 4*, Αθήνα : Γιαλλελή.
- ✚ **Κατσίλλης Ι.**, (1997), *Περιγραφική Στατιστική*, Αθήνα : Gutenberg
- ✚ **Μακράκης Β.**, (2005), *Ανάλυση δεδομένων στην Επιστημονική Έρευνα με τη χρήση του SPSS- Από την θεωρία στην Πράξη*, Αθήνα : Gutenberg (3<sup>η</sup> έκδοση)
- ✚ **Μανφρεντ Κετς Ντε Βρις** ( 1989 ), *Αιχμάλωτοι της ηγεσίας- Τα παράδοξα της ηγετικής συμπεριφοράς*, Αθήνα : Καστανιώτη, σσ. 23- 185
- ✚ **Μπουραντάς Δ.**, (2001), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα : Μπένου.
- ✚ **Ουϊτλυ Τζ. Μ.**, ( 1999 ), *Ηγεσία και Χάος- Η νέα επιστημονική διοίκηση επιχειρήσεων*, ISBN 960-03-3387-4, Μετ: Λαδά Αν., σσ.39-53, 198- 216
- ✚ **Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.**, (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα : Μπένου.
- ✚ **Πασιαρδής Π.**, (2004), *Εκπαιδευτική Ηγεσία : Από την περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή*, Αθήνα : Μεταίχμιο.
- ✚ **Πρακτικά 1<sup>ου</sup> Επιστημονικού Συνεδρίου**, *Τα Μουσικά Σχολεία στην Ελλάδα : Μουσική & Παιδεία – Αναδρομή, αξιολόγηση και προοπτικές*, Ξάνθη, 16-17 Μαρτίου 2007, εκδ. Γιαχούδη, Θεσσαλονίκη, 2008



- ✚ **Ρωμανού Αικ.**, (2000), *Ιστορία της Εντεχνης Νεοελληνικής Μουσικής*, Αθήνα : Κουλτούρα.
- ✚ **Σαΐτης Χρ.**, (2000), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης : Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα : Ατραπός (2<sup>η</sup> έκδοση).
- ✚ **Σκίντζη Βασιλική**, (2008), *Σημειώσεις για το Μεταπτυχιακό Μάθημα: Ποσοτικές μέθοδοι στη Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων*, Τρίπολη.
- ✚ **Σκορδάς Θ.**, (2009), *Ηγεσία και Διοίκηση στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση*, Διπλωματική εργασία, Πρόγραμμα Π.Μ.Σ ΟΔΔΥΟΕ, Σχολή Οικονομικών Επιστημών, Τμήμα Διοίκησης και Οικονομίας, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- ✚ **Σταμέλος Γ., Δακοπούλου Αθ.**, (2007), *Η διατριβή στις κοινωνικές επιστήμες – Από το σχεδιασμό στην υλοποίηση*, Αθήνα : Μεταίχμιο.
- ✚ **Τζωρτζάκης Κ., & Τζωρτζάκη Α.**, (1999), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα: Rossili.
- ✚ **Φραγκουδάκη Α., & Δραγώνα Θ.**, (1997), «Τι είν' η πατρίδα μας ;», - *Εθνοκεντρισμός στην εκπαίδευση*, Αθήνα : Αλεξάνδρεια, ( 2<sup>η</sup> έκδοση ), σσ. 201- 219
- ✚ **Χαλικιάς Ι.**, (2003), *Στατιστική: Μέθοδοι Ανάλυσης για Επιχειρηματικές αποφάσεις*, Αθήνα: Rossili.
- ✚ **Ψαρρού Μ., & Ζαφειρόπουλος Κ.**, (2001), *Επιστημονική Έρευνα – θεωρία και Εφαρμογές στις Κοινωνικές επιστήμες*, Αθήνα : Τυπωθήτω

• **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ :**

- ✚ **Bryman A.**, (2001), *Social Research Methods*, Oxford University Press, pp. 127-159, 213-238, 443-459
- ✚ **Cornish Liz**, ( 2007 ), *Women leaders: how to help them 'hit the ground running'*, Emerald Group Publishing Limited, Development and Learning in Organizations, Vol. 21 No. 1 2007, pp. 18-20
- ✚ **Darling J., & Gabrielson M., & Seristo H.**, ( 2007 ) *Enhancing contemporary Entrepreneurship. A focus on management leadership*, Emerald Group Publishing Limited, European Business Review, Vol. 19, No. 1, pp. 4-22
- ✚ **Drath & Palus**, (1994), *Evolving Leaders – A model for promoting leadership development in programs*, Greensboro – North Carolina : Center for Creative Leadership, pp. 1-3
- ✚ **Hunt J.**, (1996), *Leadership: A New Synthesis*, California : Sage Publications, pp. 1-4
- ✚ **Mason J.**, (2002), *Qualitative Researching*, London: Sage Publications, edition 2<sup>nd</sup>, pp. 1-49, 145-173
- ✚ **Moorhead & Griffin**, ( 1998 ), *Organizational behavior*, pp. 8-27, 28-47, 463-467, 475- 507



## • ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ

- ✚ [http://www.ypepth.gr/el\\_ec\\_page181.htm](http://www.ypepth.gr/el_ec_page181.htm) επίσκεψη στις 18-11-2008
- ✚ [http://www.ypepth.gr/el\\_ec\\_page182.htm](http://www.ypepth.gr/el_ec_page182.htm) επίσκεψη στις 18-11-2008
- ✚ [http://www.ypepth.gr/el\\_ec\\_page183.htm](http://www.ypepth.gr/el_ec_page183.htm) επίσκεψη στις 18-11-2008
- ✚ [http://www.cob.sjsu.edu/jerrell\\_1/May%208/Contingency%20Theory.htm](http://www.cob.sjsu.edu/jerrell_1/May%208/Contingency%20Theory.htm), επίσκεψη στις 21 – 11 – 2008
- ✚ <http://www.12manage.com>, επίσκεψη στις 21 – 11 – 2008
- ✚ <http://mousika.multiply.com/journal/item/17/17>, επίσκεψη στις 21-11-2008
- ✚ <http://www.lsparnas.gr>, επίσκεψη στις 29 – 12 – 2008
- ✚ <http://dide.xan.sch.gr/newsite/noms.php?page=1&category=525>, επίσκεψη στις 3 – 1 – 2009
- ✚ <http://dide-v.thess.sch.gr/portal>, επίσκεψη στις 11 – 1 – 2009
- ✚ <http://www.tarponspringsband.com/leadership.htm>, επίσκεψη στις 30-4-2009
- ✚ [http://www.bizsum.com/articles/art\\_leaders.php](http://www.bizsum.com/articles/art_leaders.php), επίσκεψη στις 30-4-2009
- ✚ <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/lohmann.pdf>, επίσκεψη στις 30-4-2009
- ✚ [http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational\\_leadership.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational_leadership.htm), επίσκεψη στις 30-4-2009
- ✚ [http://leadership.wharton.upenn.edu/l\\_change/publications/House/Rise%20and%20Decline%20of%20Charismatic%20Leadership%20-%20House.doc](http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/publications/House/Rise%20and%20Decline%20of%20Charismatic%20Leadership%20-%20House.doc) επίσκεψη στις 30-4-2009
- ✚ <http://www.sedl.org/change/leadership/history.html>, επίσκεψη στις 5-5-2009.

## **ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**

- **ΠΙΛΟΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**
  
- **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΥΡΙΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**





ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ &  
ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ  
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ & ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ  
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



Τρίπολη -11-2008

Αριθμ. Πρωτ.:

ΠΡΟΣ: Τα Μουσικά Σχολεία

Κέννεντυ 38- 40  
221 00 ΤΡΙΠΟΛΗ

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ /  
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΤΩΝ ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ**

**«ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ»**

Αγαπητοί κ. Διευθυντές/τριες και Υποδιευθυντές/τριες,

Το παρόν ερωτηματολόγιο εντάσσεται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση Μεταπτυχιακού τίτλου υπό την επίβλεψη της Δρ. Μαρίας Γραβάνη, Λέκτορα Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης / Εκπαίδευσης Ενηλίκων στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

**Απευθύνεται** σε όλους τους Διευθυντές και Υποδιευθυντές των εν λόγω σχολείων και η συμπλήρωσή του είναι προαιρετική.

**Σκοπός** του είναι η διερεύνηση του τρόπου άσκησης της ηγεσίας στα Μουσικά Σχολεία, η καταγραφή των αντιλήψεων των διοικούντων και η ανίχνευση τυχόν προβλημάτων διοίκησης που αντιμετωπίζουν στην καθημερινή τους πρακτική.

Το ερωτηματολόγιο δεν προαπαιτεί, ούτε αποσκοπεί σε εξέταση γνώσεων και θα αντιμετωπιστεί ως **αυστηρά εμπιστευτικό**. Είναι πολύ σημαντικό να απαντηθούν **όλες οι ερωτήσεις** του γιατί σε αντίθετη περίπτωση δεν μπορούν να αξιοποιηθούν οι πληροφορίες στην έρευνα.

Αφού μελετήσετε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν, θα ήμασταν πολύ ευτυχείς αν απαντούσατε σε αυτές με ακρίβεια και ειλικρίνεια. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν **αποκλειστικά και μόνο** ως στατιστικά δεδομένα της έρευνας, το πλήρες κείμενο της οποίας θα κατατεθεί στη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και τα αποτελέσματά της θα σας αποσταλούν με ενημερωτικό φυλλάδιο.

Σας ευχαριστούμε πολύ για την συνεργασία σας

**Α. ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ**

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλούμε συμπληρώστε με X στα στοιχεία που αναφέρει η κάθε ερώτηση και σας αφορούν.

1. Φύλο  Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία  31- 40  41- 50  51- 60  >61

3. Κλάδος / Ειδικότητα : .....

.....

.....

4. Είμαι κάτοχος

Διδακτορικού Διπλώματος

Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Άλλη επιμόρφωση

Κανένα από τα παραπάνω

5. Εργασιακή κατάσταση :  Διευθυντής  Υποδιευθυντής

6. Εκπαιδευτική Προϋπηρεσία ( έτη ):

10-15

16-20

21-25

>25

7. Έτος Διορισμού : .....

**Β. ΜΟΥΣΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ : ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ – ΑΠΟΨΕΙΣ - ΣΤΑΣΕΙΣ**

8. Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση από τα Μουσικά Σχολεία συνδυάζει την γενική με την μουσική παιδεία ;

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

9. Σε ποιά βαθμό θεωρείτε ότι το προτεινόμενο αναλυτικό πρόγραμμα για τη Γενική παιδεία συμβάλλει ώστε οι μαθητές να αποκτήσουν βασικές γνώσεις ;

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

10. Πώς θα χαρακτηρίζατε το ενδιαφέρον των μαθητών του σχολείου στα μαθήματα Γενικής Παιδείας ;

Αδιάφορο  Μικρό  Μέτριο  Μεγάλο  Πολύ μεγάλο

11. Πώς θα χαρακτηρίζατε το ενδιαφέρον των μαθητών του σχολείου στα μαθήματα Μουσικής παιδείας ;

Αδιάφορο  Μικρό  Μέτριο  Μεγάλο  Πολύ μεγάλο

12. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι μαθητές ενός Μουσικού Σχολείου έχουν αποκτήσει ικανοποιητικές γνώσεις και δεξιότητες και στους δύο τομείς μετά το πέρας των σπουδών τους ;

Ελάχιστο  Μικρό  Μέτριο  Μεγάλο  Πολύ μεγάλο

13. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επιδρά η Μουσική εκπαίδευση στην προσωπικότητα των μαθητών του σχολείου ;

Ελάχιστα  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ



14. Θεωρείτε ότι το Μουσικό Σχολείο μπορεί να γίνει πρότυπο για τον τύπο του σύγχρονου σχολείου ;

Καθόλου     Λίγο     Αρκετά     Πολύ     Πάρα πολύ

Αν ναι, γιατί.....  
.....  
.....  
.....

15. Τι πιστεύετε ότι πρέπει οπωσδήποτε να αλλάξει στη δομή του Μουσικού Σχολείου ;

.....  
.....  
.....  
.....

**Γ. Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ : ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ**

16. Τι σημαίνει για εσάς διεύθυνση Μουσικού σχολείου ;

.....  
.....  
.....  
.....

17. Πώς θα χαρακτηρίζατε τον τρόπο διοίκησής σας ;

.....  
.....  
.....  
.....

18. Ως Διευθυντής της υπηρεσίας έχετε προσδιορίσει το όραμα του σχολείου (πού θέλουμε να πάμε), την αποστολή του (ποιοι είναι οι στόχοι μας) και τις συγκεκριμένες δράσεις για την υλοποίησή τους μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα;

Ναι

Όχι

19. Σε ποιο βαθμό εμπλέκονται ο Σύλλογος διδασκόντων στις αποφάσεις και τη γενικότερη στρατηγική του σχολείου;

Ελάχιστο

Μικρό

Μέτριο

Μεγάλο

Πολύ μεγάλο

20. Ως Διευθυντής της υπηρεσίας

i) επανακαθορίζετε την στάση σας ανάλογα με τις αντιδράσεις και τις προσδοκίες των καθηγητών ή των μαθητών;

Ελάχιστα

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

ii) θεωρείτε ότι μπορείτε εύκολα να καταλάβετε πως νιώθουν οι υφιστάμενοι εκπαιδευτικοί ή οι μαθητές για όσα τους συμβαίνουν;

Ελάχιστα

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

iii) θεωρείτε ότι συμπεριφέρεστε απρόσωπα σε μερικούς εκπαιδευτικούς ή μαθητές του σχολείου;

Ελάχιστα

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

iv) δίνετε πολύ μεγάλη βαρύτητα στην εικόνα του σχολείου προς την κοινή γνώμη σε καθημερινή βάση;

Ελάχιστα

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

21. Ως Διευθυντής της υπηρεσίας με ποιο τρόπο επιλύετε τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν, με επιθετικούς γονείς, εκπαιδευτικούς, άτακτους μαθητές, κ.τ.λ. ;

.....  
.....  
.....  
.....

22. Το πλαίσιο και το περιβάλλον του σχολείου ευνοεί την ομαδική εργασία ;

Ελάχιστα    Λίγο    Αρκετά    Πολύ    Πάρα πολύ

23. Ο θεσμός των Μ.Σ. στοχεύει στη δημιουργία ατόμων με ευρύτερη καλλιέργεια πνεύματος. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο στόχος αυτός έχει προσεγγιστεί ;

Καθόλου    Λίγο    Αρκετά    Πολύ    Πάρα πολύ

24. Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές των Μουσικών Σχολείων θα πρέπει :

- i) Να είναι μουσικοί,
- ii) Να μην είναι μουσικοί
- iii) Να έχουν σχέση με την τέχνη ;

Αν ναι, γιατί.....  
.....  
.....  
.....

25. Ποιο θεωρείτε ότι είναι το μέγιστο χαρακτηριστικό για έναν διευθυντή-ηγέτη σχολείου ;

.....  
.....  
.....  
.....



26. Θεωρείτε ότι έχετε εκπαιδευτεί αρκετά για τη θέση που κατέχετε ;

Ελάχιστα    Λίγο    Αρκετά    Πολύ    Πάρα πολύ

27. Αναφέρατε τρία από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε καθημερινά σε σχέση με τη Διοίκηση του σχολείου σας ;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

28. Τι θεωρείτε ότι θα έπρεπε να περιλαμβάνει μία πιθανή μελλοντική επιμόρφωση σε σχέση με την διοίκηση των σχολείων αυτών ;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Δ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

Επιλέξτε με ένα σημάδι X στο αντίστοιχο τετράγωνο πόσο ισχύει για τη θέση – ευθύνης σας η κάθε μία από τις παρακάτω δηλώσεις

29. Στο Μουσικό Σχολείο που εργάζομαι τηρείται σωστά το καθηκοντολόγιο

Ελάχιστα    Λίγο    Αρκετά    Πολύ    Πάρα πολύ

30. Στο Μουσικό Σχολείο που εργάζομαι γίνεται δίκαιη κατανομή στις διδακτικές και εξωδιδακτικές υποχρεώσεις των εκπαιδευτικών

Ελάχιστα    Λίγο    Αρκετά    Πολύ    Πάρα πολύ

31. Η θέση - ευθύνης μου χαρακτηρίζεται από υψηλό φόρτο εργασίας

Ελάχιστα  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

32. Το σχολείο που εργάζομαι έχει ικανοποιητικό περιβάλλον εργασίας (φωτισμός, αερισμός, εξοπλισμός κλπ.)

Ελάχιστα  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

33. Η θέση – ευθύνης μου, με αναγκάζει να διαπληκτίζομαι με συναδέλφους μου

Ελάχιστα  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

34. Αισθάνομαι ότι η εργασία μου είναι σημαντική

Ελάχιστα  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

35. Η εργασία μου είναι μονότονη και ανιαρή

Ελάχιστα  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

36. Έχετε κάτι άλλο να προσθέσετε ;

.....  
.....  
.....  
.....

Ο ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΠΕ16

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΜΑΚΑΝΤΑΣΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ

ΕΛΕΝΗ Θ. ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΥ  
Μουσικολόγος, Μ.Σ. Τρίπολης  
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια  
Π.Μ.Σ. ΟΔΔΥΟΕ 2008  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ /  
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΤΩΝ ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ**

**«ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΜΟΥΣΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ  
(ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ)»**

Αγαπητοί κ. Διευθυντές/τριες και Υποδιευθυντές/τριες,

Η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας έχει εγκριθεί από τη Διεύθυνση Σπουδών Β/θμιας Εκπαίδευσης του Ενιαίου Διοικητικού Τομέα Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης του ΥΠΕΠΘ ( **Αρ. Πρωτ. 20336/Γ2/ 23-2-09**) μετά από θετική γνωμοδότηση του Τμήματος Ερευνών, Τεκμηρίωσης και Εκπαιδευτικής Τεχνολογίας του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (πράξη 1/2009).

Το ερωτηματολόγιο αυτό εντάσσεται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση Μεταπτυχιακού τίτλου υπό την επίβλεψη της Δρ. Μαρίας Γραβάνη, Λέκτορα Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης / Εκπαίδευσης Ενηλίκων στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

**Απευθύνεται σε όλους τους Διευθυντές και Υποδιευθυντές των εν λόγω σχολείων, δεν προαπαιτεί, ούτε αποσκοπεί σε εξέταση γνώσεων και θα αντιμετωπιστεί ως αυστηρά εμπιστευτικό.**

**Σκοπός** του είναι η διερεύνηση του τρόπου άσκησης της ηγεσίας στα Μουσικά Σχολεία, η καταγραφή των αντιλήψεων των διοικούντων και η ανίχνευση τυχόν προβλημάτων διοίκησης που αντιμετωπίζουν στην καθημερινή τους πρακτική.

Είναι πολύ σημαντικό να απαντηθούν **όλες οι ερωτήσεις** του γιατί σε αντίθετη περίπτωση δεν μπορούν να αξιοποιηθούν οι πληροφορίες στην έρευνα.

Αφού μελετήσετε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν, θα ήμουν πολύ ευτυχής αν απαντούσατε σε αυτές με ακρίβεια και ειλικρίνεια. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν **αποκλειστικά και μόνο ως στατιστικά δεδομένα της έρευνας**, το πλήρες κείμενο της οποίας θα κατατεθεί στη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και τα αποτελέσματά της θα σας αποσταλούν με ενημερωτικό φυλλάδιο.

Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία σας  
Ελένη Θ. Σπυροπούλου



**Α. ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ**

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλούμε συμπληρώστε με X στα στοιχεία που αναφέρει η κάθε ερώτηση και σας αφορούν.

1. Φύλο  Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία  31- 40  41- 50  51- 60  >61

3. Κλάδος / Ειδικότητα :.....

.....

.....

4. Είμαι κάτοχος

Διδακτορικού Διπλώματος

Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Άλλη επιμόρφωση

Κανένα από τα παραπάνω

5. Εργασιακή κατάσταση :  Διευθυντής  Υποδιευθυντής

6. Εκπαιδευτική Προϋπηρεσία ( έτη ):

10-15

16-20

21-25

>25

7. Έτος Διορισμού :.....

**B. ΜΟΥΣΙΚΑ ΣΧΟΛΕΙΑ : ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ – ΑΠΟΨΕΙΣ - ΣΤΑΣΕΙΣ**

8. Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση από τα Μουσικά Σχολεία συνδυάζει την γενική με την μουσική παιδεία ;

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

9. Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι το προτεινόμενο αναλυτικό πρόγραμμα για τη Γενική παιδεία συμβάλλει ώστε οι μαθητές να αποκτήσουν βασικές γνώσεις ;

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

10. Πώς θα χαρακτηρίζατε το ενδιαφέρον των μαθητών του σχολείου στα μαθήματα Γενικής Παιδείας ;

Αδιάφορο  Μικρό  Μέτριο  Μεγάλο  Πολύ μεγάλο

11. Πώς θα χαρακτηρίζατε το ενδιαφέρον των μαθητών του σχολείου στα μαθήματα Μουσικής παιδείας ;

Αδιάφορο  Μικρό  Μέτριο  Μεγάλο  Πολύ μεγάλο

12. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι μαθητές ενός Μουσικού Σχολείου έχουν αποκτήσει ικανοποιητικές γνώσεις και δεξιότητες και στους δύο τομείς μετά το πέρας των σπουδών τους ;

Ελάχιστο  Μικρό  Μέτριο  Μεγάλο  Πολύ μεγάλο

13. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επιδρά η Μουσική εκπαίδευση στην προσωπικότητα των μαθητών του σχολείου ;

Ελάχιστα  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – ΜΟΡΦΕΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

14. Θεωρείτε ότι το Μουσικό Σχολείο μπορεί να γίνει πρότυπο για τον τύπο του σύγχρονου σχολείου ;

Καθόλου  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

Αν ναι, γιατί.....  
.....  
.....  
.....

15. Τι πιστεύετε ότι πρέπει οπωσδήποτε να αλλάξει στη δομή του Μουσικού Σχολείου ;

.....  
.....  
.....  
.....

**Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

16. Τι σημαίνει για εσάς διεύθυνση Μουσικού σχολείου ;

.....  
.....  
.....  
.....

17. Πώς θα χαρακτηρίζατε τον τρόπο διοίκησής σας ;

.....  
.....  
.....  
.....



18. Το πλαίσιο και το περιβάλλον του σχολείου ευνοεί την ομαδική εργασία ;

Ελάχιστα    Λίγο    Αρκετά    Πολύ    Πάρα πολύ

19. Ως Διευθυντής/ Υποδιευθυντής της υπηρεσίας έχετε προσδιορίσει το όραμα του σχολείου (πού θέλουμε να πάμε), την αποστολή του (ποιοι είναι οι στόχοι μας) και τις συγκεκριμένες δράσεις για την υλοποίησή τους μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα ;

Ναι    Όχι

20. Σε ποιο βαθμό εμπλέκονται ο Σύλλογος διδασκόντων στις αποφάσεις και τη γενικότερη στρατηγική του σχολείου ;

Ελάχιστο    Μικρό    Μέτριο    Μεγάλο    Πολύ μεγάλο

21. Ως Διευθυντής/ Υποδιευθυντής της υπηρεσίας

i) επανακαθορίζετε την στάση σας ανάλογα με τις αντιδράσεις και τις προσδοκίες των καθηγητών ή των μαθητών ;

Ελάχιστα    Λίγο    Αρκετά    Πολύ    Πάρα πολύ

ii) θεωρείτε ότι μπορείτε εύκολα να καταλάβετε πως νιώθουν οι υφιστάμενοι εκπαιδευτικοί ή οι μαθητές για όσα τους συμβαίνουν ;

Ελάχιστα    Λίγο    Αρκετά    Πολύ    Πάρα πολύ

**22.Ως Διευθυντής/ Υποδιευθυντής της υπηρεσίας**

i) θεωρείτε ότι συχνά αναθέτετε καθήκοντα σε συναδέλφους εκπαιδευτικούς τα οποία φέρουν σε πέρας με επιτυχία ;

Ελάχιστα    Λίγο    Αρκετά    Πολύ    Πάρα πολύ

ii) δίνετε πολύ μεγάλη βαρύτητα στην εικόνα του σχολείου προς την κοινή γνώμη σε καθημερινή βάση ;

Ελάχιστα    Λίγο    Αρκετά    Πολύ    Πάρα πολύ

iii) με ποιο τρόπο επιλύετε τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν, με επιθετικούς γονείς, εκπαιδευτικούς, άτακτους μαθητές, κ.τ.λ. ;

.....  
.....  
.....  
.....

24. Ο θεσμός των Μ.Σ. στοχεύει στη δημιουργία ατόμων με ευρύτερη καλλιέργεια πνεύματος. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο στόχος αυτός έχει επιτευχθεί ;

Καθόλου    Λίγο    Αρκετά    Πολύ    Πάρα πολύ

25. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι μαθητές ενός Μουσικού Σχολείου μαθαίνουν να αξιοποιούν σωστά και πλήρως τον ελεύθερο χρόνο τους ;

Καθόλου    Λίγο    Αρκετά    Πολύ    Πάρα πολύ

26. Θεωρείτε ότι οι Διευθυντές των Μουσικών Σχολείων θα πρέπει :

i) Να είναι μουσικοί,

ii) Να μην είναι μουσικοί

iii) Να έχουν σχέση με την τέχνη ;

Αν ναι, γιατί.....

.....  
.....

27. Ποιο θεωρείτε ότι είναι το μέγιστο χαρακτηριστικό για έναν διευθυντή- ηγέτη Μουσικού Σχολείου ;

.....  
.....  
.....

28. Θεωρείτε ότι έχετε εκπαιδευτεί αρκετά για τη θέση που κατέχετε ;

Ελάχιστα  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

29. Αναφέρατε τρία από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε καθημερινά σε σχέση με τη Διοίκηση του σχολείου σας

.....  
.....  
.....



30. Τι θεωρείτε ότι θα έπρεπε να περιλαμβάνει μία πιθανή μελλοντική επιμόρφωση σε σχέση με την διοίκηση των σχολείων αυτών;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ**

Επιλέξτε με ένα σημάδι X στο αντίστοιχο τετράγωνο πόσο ισχύει για τη θέση – ευθύνης σας η κάθε μία από τις παρακάτω δηλώσεις

31. Στο Μουσικό Σχολείο που εργάζομαι τηρείται σωστά το καθηκοντολόγιο

Ελάχιστα  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

32. Στο Μουσικό Σχολείο που εργάζομαι γίνεται δίκαιη κατανομή στις διδακτικές και εξωδιδακτικές υποχρεώσεις των εκπαιδευτικών

Ελάχιστα  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

33. Η θέση - ευθύνης μου χαρακτηρίζεται από υψηλό φόρτο εργασίας

Ελάχιστα  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

34. Το σχολείο που εργάζομαι έχει ικανοποιητικό περιβάλλον εργασίας (φωτισμός, αερισμός, εξοπλισμός κλπ.)

Ελάχιστα  Λίγο  Αρκετά  Πολύ  Πάρα πολύ

35. Η θέση – ευθύνης μου, με αναγκάζει να διαπληκτίζομαι με συναδέλφους μου

Ελάχιστα    Λίγο    Αρκετά    Πολύ    Πάρα πολύ

36. Αισθάνομαι ότι η εργασία μου είναι σημαντική

Ελάχιστα    Λίγο    Αρκετά    Πολύ    Πάρα πολύ

37. Η εργασία μου είναι μονότονη και ανιαρή

Ελάχιστα    Λίγο    Αρκετά    Πολύ    Πάρα πολύ

38. Έχετε κάτι άλλο να προσθέσετε ;

.....  
.....  
.....  
.....

**Σας ευχαριστώ πολύ για τον πολύτιμο χρόνο που διαθέσατε**

ΕΛΕΝΗ Θ. ΣΠΥΡΟΠΟΥΛΟΥ  
Μουσικολόγος, Μ.Σ. Τρίπολης  
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια  
Π.Μ.Σ. ΟΔΔΥΟΕ 2007-2009  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

**ΣΗΜΕΙΩΣΗ :** Η επιστροφή του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου (από το Διευθυντή και τον Υποδιευθυντή) μπορεί να γίνει είτε με **e-mail ή fax**, είτε μέσω ταχυδρομείου, είτε με **courrier με χρέωση παραλήπτη** στην παρακάτω διεύθυνση :

**Ελένη Σπυροπούλου**  
**Αύγης 45**  
**Τρίπολη 22100**  
**Τηλ. 2710-241259 και 6972-921835**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**

**ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

**Νόμοι, Υπουργικές Αποφάσεις και Εγκύκλιοι**

- **Ν. 1566/85<sup>72</sup>** με θέμα «Δομή και Λειτουργία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης»
- **Ν. 1771/1988, ΦΕΚ 71, τ. Α'** με θέμα «Εγγραφή μαθητών σε Αθλητικά και Μουσικά Σχολεία».
- **Ν.1824/1988, άρθρο 16** με θέμα «Ίδρυση και Λειτουργία των Μουσικών Σχολείων».
- **Ν. 2986/2002, ΦΕΚ 24, τ. Α'** με θέμα «Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών».
- **Ν. 3467/2006** με θέμα «Επιλογή στελεχών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και θέματα Διοίκησης»
  
- **Π.Δ. 100/1997, Αρ.8, περ. Β'** με θέμα «Μεταθέσεις και τοποθετήσεις των Εκπαιδευτικών της Δημόσιας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης».
- **Π.Δ. 198/1993** με θέμα «Τροποποίηση και συμπλήρωση ωρολογίων και αναλυτικών προγραμμάτων σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- **Π.Δ 213/ 1989, Αρ.2** με θέμα «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων που ρυθμίζουν θέματα σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης».
- **Π.Δ. 465/1981 Αρ.1** με θέμα «Περί τρόπου προαγωγής, απολύσεως και εξετάσεων των μαθητών των Γυμνασίων».
  
- **Υ.Α Γ2/953/13-3-1991 ΥΠΕΠΘ<sup>73</sup>** με θέμα: «Ορισμός διδασκομένων μαθημάτων και ωρών διδασκαλίας των Α, Β και Γ τάξεων των Μουσικών Γυμνασίων»
- **Υ.Α. Γ2/1908/10-5-1991 ΥΠΕΠΘ<sup>74</sup>** με θέμα «Ωρολόγιο πρόγραμμα Μουσικών Σχολείων»
- **Υ.Α. Γ2/1685/2-3-1995, ΥΠΕΠΘ<sup>75</sup>** με θέμα «Διδασκαλία μαθημάτων στα Μουσικά Γυμνάσια – Λύκεια»
- **Υ.Α Γ2/2300/30-5-1989 ΥΠΕΠΘ** με θέμα «Λειτουργία των Μουσικών Σχολείων»<sup>76</sup>.

<sup>72</sup> ΦΕΚ 167/1985, τ. Α'

<sup>73</sup> ΦΕΚ 185/Β/27-3-1991

<sup>74</sup> ΦΕΚ 382/Β/10-6-1991

<sup>75</sup> ΦΕΚ 187, τ. Β'



- **Υ.Α. Γ2/2513/13-6-1989 ΥΠΕΠΘ** με θέμα «Τροποποίηση κανονιστικής απόφασης για τα Μουσικά Σχολεία».
- **Υ.Α. Γ2/3345/2-9-1988 ΥΠΕΠΘ** που κυρώθηκε με τον Ν. 1824/88<sup>77</sup>. «Λειτουργία των Μουσικών Σχολείων».
- **Υ.Α Γ2/3850/16-6-1998 ΥΠΕΠΘ**<sup>78</sup> με θέμα «Λειτουργία των Μουσικών Σχολείων». Αναφέρεται στην προσαρμογή του θεσμού των Μουσικών Σχολείων στην μεταρρυθμιστική προσπάθεια και αντιμετωπίζει πέραν των εξεταστικών μεταβολών που έπρεπε να εφαρμοσθούν στο λύκειο, και το θέμα την συγκρότησης της επιτροπής επιλογής μαθητών για την Α' Γυμνασίου καθώς και τον τρόπο λειτουργίας της ως άνω επιτροπής.
- **Υ.Α. Γ2/4673/5-9-2001 ΥΠΕΠΘ**<sup>79</sup> με θέμα «Τίτλοι σπουδών για τους μαθητές των Μουσικών Σχολείων».
- **Υ.Α Γ2/5433/ 29-12-2000** με θέμα: «Μαθήματα Προαιρετικής Μουσικής παιδείας για τα Δημοτικά Σχολεία των νομών στους οποίους εδρεύουν Μουσικά Σχολεία».
- **Υ.Α Δ2/92/29-3-1991 ΥΠΕΠΘ**<sup>80</sup> με την οποία ορίζονται οι προϋποθέσεις για την ίδρυση της Α' Λυκείου στα Μουσικά σχολεία που ήδη έχουν ολοκληρώσει την Γυμνασιακή οργάνωση.
- **Υ.Α Δ2/15699/10-5-1999 ΥΠΕΠΘ** που ορίζει τις προϋποθέσεις πρόσληψης αναπληρωτών και ωρομισθίων μουσικών εκπαιδευτικών στα Μουσικά σχολεία.
- **Υ.Α. Φ.353.1/324/105657/Δ1** με θέμα:«Καθορισμός ειδικότερων καθηκόντων διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων»
- **Υ.Α Γ2/5050, Αθήνα, 27-9-01 ΥΠΕΠΘ**<sup>81</sup> με θέμα : «Ωρολόγιο πρόγραμμα των μαθημάτων των τάξεων Α', Β' και Γ' του Ενιαίου Μουσικού Λυκείου».
- **ΥΑ 634//2005 (ΥΑ 63447/Γ2**<sup>82</sup>) με θέμα: «Ωρολόγιο πρόγραμμα των μαθημάτων των τάξεων Α', Β' και Γ' του Ενιαίου Λυκείου».
- **Εγκύκλιος ΥΠΕΠΘ Γ2/986/22-2-1996** με θέμα : «Αξιολόγηση μαθητών στα μαθήματα μουσικής παιδείας»
- **Εγκύκλιος ΥΠΕΠΘ Γ2/2741/18-5-1994** με θέμα:«Χαρακτηρισμός φοίτησης μαθητών»
- **Εγκύκλιος ΥΠΕΠΘ 48408/Γ7/16-5-2006** με θέμα : «Διαδικασία εγγραφής – επιλογής μαθητών στην Α' Γυμνασίου των Μουσικών Σχολείων για το Σχολικό έτος 2006-2007.

<sup>76</sup> ΦΕΚ 453/Β/12-6-89

<sup>77</sup> ΦΕΚ 296/Α/3-12-1988

<sup>78</sup> ΦΕΚ 658/Β/1-7-1998

<sup>79</sup> ΦΕΚ 1214, τ. Β'

<sup>80</sup> ΦΕΚ 310/Β/1992

<sup>81</sup> ΦΕΚ: 1294 τ.Β/8-10-01

<sup>82</sup> ΦΕΚ Β 921 2005

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ****ΩΡΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ****Α) Μουσικό Γυμνάσιο**

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνεται η ανάλυση των ωρών του Μουσικού Γυμνασίου κατά τάξη.

**Α' τάξη ΜΟΥΣΙΚΟΥ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ**

<b>Α' ΓΕΝΙΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ</b>	<b>ΩΡΕΣ</b>
ΘΡΗΣΚΕΥΤΙΚΑ	1
ΑΡΧΑΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	5
ΝΕΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	5
ΙΣΤΟΡΙΑ	2
ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΑ	4
ΓΕΩΓΡΑΦΙΑ	1
ΒΙΟΛΟΓΙΑ Ι	1
ΑΓΓΛΙΚΑ	2
ΓΑΛΛΙΚΑ	2
ΦΥΣΙΚΗ ΑΓΩΓΗ	2
ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ ΑΓΩΓΗ- ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΑ	1
ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΣ	2
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1
<b>Β' ΜΟΥΣΙΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ</b>	
ΜΟΥΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ (μελ. Ασκήσεις)	3
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΜΟΥΣΙΚΗ	4
ΧΟΡΩΔΙΑ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	
α' ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ	1
β' ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ	1
ΘΕΑΤΡΟ	1

**Β' τάξη ΜΟΥΣΙΚΟΥ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ**

<b>Α' ΓΕΝΙΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ</b>	<b>ΩΡΕΣ</b>
ΘΡΗΣΚΕΥΤΙΚΑ	1
ΑΡΧΑΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	5
ΝΕΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	4
ΙΣΤΟΡΙΑ	2
ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΑ	4
ΓΕΩΓΡΑΦΙΑ	1
ΑΓΓΛΙΚΑ	2

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ – ΩΡΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ

ΓΑΛΛΙΚΑ	2
ΦΥΣΙΚΗ	2
ΧΗΜΕΙΑ	1
ΦΥΣΙΚΗ ΑΓΩΓΗ	2
ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ ΑΓΩΓΗ- ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΑ	1
ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΣ	1
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1
<b>Β' ΜΟΥΣΙΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ</b>	
ΜΟΥΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ (μελ. Ασκήσεις)	2
ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ	1
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΜΟΥΣΙΚΗ	4
ΧΟΡΩΔΙΑ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	
α' ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ	1
β' ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ	1
ΘΕΑΤΡΟ	1

## Γ' τάξη ΜΟΥΣΙΚΟΥ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ

<b>Α' ΓΕΝΙΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ</b>	ΩΡΕΣ
ΘΡΗΣΚΕΥΤΙΚΑ	1
ΑΡΧΑΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	5
ΝΕΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	3
ΙΣΤΟΡΙΑ	2
ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΑ	4
ΒΙΟΛΟΓΙΑ ΙΙ	1
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΥ ΠΟΛΙΤΕΥΜΑΤΟΣ 1/2	1
ΑΓΓΛΙΚΑ	2
ΓΑΛΛΙΚΑ	2
ΦΥΣΙΚΗ	2
ΧΗΜΕΙΑ	1
ΦΥΣΙΚΗ ΑΓΩΓΗ	2
ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ ΑΓΩΓΗ- ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΑ	1
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	1
<b>Β' ΜΟΥΣΙΚΗ ΠΑΙΔΕΙΑ</b>	
ΜΟΥΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ (μελ. Ασκήσεις)	2
ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ	1
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΜΟΥΣΙΚΗ	3
ΥΜΝΟΛΟΓΙΑ	1



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ – ΩΡΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ

ΧΟΡΩΔΙΑ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	
α' ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ	1
β' ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ	1
ΘΕΑΤΡΟ	1

Η κατανομή μαθημάτων στις τάξεις του γυμνασίου ως αναφορά τα μαθήματα γενικής παιδείας είναι κοινή με την αντίστοιχη κατανομή όλων των γενικών γυμνασίων της χώρας και έχει γίνει σύμφωνα με το Π.Δ 465/81, άρθρο 1<sup>83</sup> και το Π.Δ 213/ 89, άρθρο 2<sup>84</sup>, που αφορούν τα γυμνάσια γενικής παιδείας, όπως επιβάλλει η Υ.Α Γ2/3850/16-6-1998 του ΥΠΕΠΘ. Διαφοροποιήσεις παρατηρούνται, σύμφωνα με την ως άνω Υ.Α στα εξής μαθήματα γενικής παιδείας.

1. Το μάθημα των θρησκευτικών διδάσκεται για μία ώρα την εβδομάδα σε κάθε τάξη του γυμνασίου
2. Το μάθημα της οικιακής οικονομίας δεν διδάσκεται
3. Επιπλέον διδάσκονται τα μαθήματα της Ιστορίας της τέχνης και της Υμνολογίας.
4. Το μάθημα της φυσικής αγωγής έχει περιοριστεί στην μία ώρα.

Ως προς τα μαθήματα μουσικής παιδείας πέραν των ανωτέρω αναγραφόμενων υπάρχουν και τα εξής κοινά σε όλους τους μαθητές του γυμνασίου.

ΜΑΘΗΜΑΤΑ	ΩΡΕΣ
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΟ ΠΙΑΝΟ	1
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟ ΤΑΜΠΟΥΡΑΣ	1
ΑΤΟΜΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΑΘΗΤΗ	2
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΜΟΥΣΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	3

<sup>83</sup> Π.Δ. 465/81 Αρ.1

§1. Τα μαθήματα που διδάσκονται στο Γυμνάσιο, δημόσιο και ιδιωτικό, ημερήσιο και εσπερινό, κατατάσσονται σε δύο ομάδες, ως εξής:

**Μαθήματα Α' Ομάδας (Βασικά):** α) Η Αρχαία Ελληνική Γραμματεία, β) Η Νεοελληνική Γλώσσα και Γραμματεία, γ) τα Μαθηματικά, δ) τα Θρησκευτικά, ε) η Ιστορία, στ) τα Στοιχεία Δημοκρατικού Πολιτεύματος ζ) η Φυσική, η) η Χημεία, θ) η Γεωγραφία-Γεωλογία, ι) η Ανθρωπολογία-Υγιεινή, ια) η Βιολογία ιβ) η Ξένη γλώσσα ιγ) η Πληροφορική

**Μαθήματα Β' Ομάδας (μη Βασικά):** α) ο Επαγγελματικός Προσανατολισμός, β) η Φυσική Αγωγή, γ) η Μουσική, δ) τα Καλλιτεχνικά, ε) τα μαθήματα Τεχνολογίας, στ) η Οικιακή Οικονομία.

(Βλέπε και στο Π.Δ. 198/93)

<sup>84</sup> Με το Π.Δ 213/89, άρθρο 2 εισήλθε στο πρόγραμμα του γυμνασίου το μάθημα της Πληροφορικής.

Τα ανωτέρω μαθήματα έχουν την ιδιαιτερότητα τα τρία πρώτα να διδάσκονται ατομικά και το σύνολο σε ομάδες μαθητών που προέρχονται από όλες τις γυμνασιακές τάξεις.<sup>85</sup>

## **Β' ΜΟΥΣΙΚΟ ΛΥΚΕΙΟ**

### **Α' ΤΑΞΗ ΜΟΥΣΙΚΟΥ ΛΥΚΕΙΟΥ<sup>86</sup>**

Η ιστοσελίδα του ΥΠΕΠΘ<sup>87</sup> μας πληροφορεί ότι : Η Α' τάξη του Ενιαίου Μουσικού Λυκείου, η οποία είναι τάξη προσανατολισμού, θα περιέχει γενικά μαθήματα συνολικής διάρκειας είκοσι οκτώ (28) ωρών εβδομαδιαίας διδασκαλίας, μαθήματα μουσικής παιδείας συνολικής διάρκειας δεκαπέντε (15) ωρών εβδομαδιαίας διδασκαλίας και μαθήματα επιλογής, από το οποία ο μαθητής είναι υποχρεωμένος να επιλέξει ένα μάθημα διάρκειας δύο ωρών εβδομαδιαίας διδασκαλίας. Δηλαδή, οι μαθητές της Α' Λυκείου θα παρακολουθούν υποχρεωτικά μαθήματα συνολικής διάρκειας σαράντα πέντε (45) ωρών εβδομαδιαίας διδασκαλίας. Το ωρολόγιο πρόγραμμα της τάξης αυτής καθορίζεται ως εξής (μάθημα/ ώρες):

### **I. ΓΕΝΙΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ**

1. Θρησκευτικά: 2
2. Αρχαία Ελληνική Γλώσσα & Γραμματεία: 4
3. Νεοελληνική Γλώσσα: 2
4. Νεοελληνική Λογοτεχνία: 2
5. Ιστορία: 2
6. Αλγεβρα: 2
7. Γεωμετρία: 3/2
6. Φυσική: 2/3
7. Χημεία: 2

---

<sup>85</sup> Τα Μουσικά σύνολα -μουσικά εργαστήρια δημιουργούνται σύμφωνα με τις επιθυμίες των μαθητών αλλά κι τις προθέσεις του συλλόγου των διδασκόντων. Μπορεί να είναι χορωδιακά σχήματα, ορχήστρες, εκκλησιαστικές χορωδίες, παραδοσιακές κομπανίες, θεατρικές ομάδες κ.α.

<sup>86</sup> Υ.Α Γ2/5050, Αθήνα, 27-9-01 ΥΠΕΠΘ ΦΕΚ: 1294 τ.Β/8-10-01

<sup>87</sup> [http://www.ypepth.gr/el\\_ec\\_page181.htm](http://www.ypepth.gr/el_ec_page181.htm) στις 18-11-2008

8. Α΄ Ξένη Γλώσσα: 3
9. Αρχές Οικονομίας: 2
10. Τεχνολογία: 1
11. Φυσική Αγωγή: 1

## **II. ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΜΟΥΣΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ**

1. Αρμονία: 3
2. Γραφή καθ υπαγόρευση: 2
3. Ελληνική Μουσική (Βυζαντινή & Δημοτική): 3
4. Υποχρεωτικό όργανο (πίانو): 1
5. Ατομικό όργανο επιλογής: 2
6. Ιστορία Μουσικής/Μορφολογία: 1 (Α΄, Β΄ τετραμ)
7. Μουσικά Σύνολα: 3

## **III. Στα ήδη υπάρχοντα μαθήματα επιλογής της Α΄ Ενιαίου Λυκείου<sup>88</sup> προστίθενται τα εξής:**

### **ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ (2 ώρες)**

1. Εφαρμογές Πληροφορικής στη Μουσική: 2
2. Ψυχολογία της Μουσικής - Ψυχοακουστική: 2
3. Ξένη γλώσσα (Ξενόγλωσση μουσική ορολογία): 2

## **Β΄ ΤΑΞΗ ΜΟΥΣΙΚΟΥ ΛΥΚΕΙΟΥ<sup>89</sup>**

Τα μαθήματα της Β τάξης Λυκείου χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Μαθήματα Γενικής Παιδείας, Μαθήματα Κατευθύνσεων και Μαθήματα Μουσικής Παιδείας.

- Τα μαθήματα Γενικής Παιδείας διδάσκονται συνολικά είκοσι τρεις (23) ώρες εβδομαδιαίως.

- Τα μαθήματα Κατευθύνσεων χωρίζονται σε μαθήματα υποχρεωτικά για όλους τους μαθητές συνολικής διάρκειας επτά (7) ωρών και σε μαθήματα επιλογής. Από τα μαθήματα επιλογής κάθε μαθητής είναι υποχρεωμένος να επιλέξει ένα μάθημα

<sup>88</sup> όπως αυτά ορίζονται με την Υ.Α Γ2/ 4685/7-9-01 ΥΠΕΠΘ

<sup>89</sup> [http://www.yperph.gr/el\\_ec\\_page182.htm](http://www.yperph.gr/el_ec_page182.htm) στις 18-11-2008



διάρκειας δύο (2) ωρών εβδομαδιαίας διδασκαλίας.  
- Τα Μαθήματα Μουσικής Παιδείας είναι υποχρεωτικά για όλους τους μαθητές συνολικής εβδομαδιαίας διδασκαλίας δεκατριών (13) ωρών. Δηλαδή, οι μαθητές της Β΄ Λυκείου θα παρακολουθούν υποχρεωτικά μαθήματα συνολικής διάρκειας σαράντα πέντε (45) ωρών εβδομαδιαίας διδασκαλίας. Το ωρολόγιο πρόγραμμα της τάξης αυτής καθορίζεται ως εξής (μάθημα/ ώρες):

### **I. ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ**

1. Θρησκευτικά: 2
2. Α΄ Ξένη Γλώσσα: 2
3. Φυσική Αγωγή: 1
4. Αρχαία Ελληνική Γλώσσα & Γραμματεία: 2
5. Νεοελληνική Γλώσσα: 2
6. Νεοελληνική Λογοτεχνία: 2
7. Ιστορία: 2
8. Αλγεβρα: 2
9. Γεωμετρία: 2
9. Φυσική: 2
10. Χημεία: 1
11. Βιολογία: 1
12. Εισαγωγή στο Δίκαιο και τους Πολιτικούς θεσμούς: 2

### **II. ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΜΟΥΣΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ**

1. Αρμονία: 3
2. Γραφή καθ' υπαγόρευση: 2
3. Ελληνική Μουσική (Βυζαντινή & Δημοτική): 3
4. Ατομικό όργανο επιλογής: 2
5. Μουσικά Σύνολα: 3

### III. ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ

Θεωρητική κατεύθυνση (Υποχρεωτικά)

1. Αρχαία Ελληνικά Κείμενα: **3**
2. Αρχές Φιλοσοφίας: **2**
3. Λατινικά: **2**

Μαθήματα Επιλογής

Τα μαθήματα επιλογής της Θεωρητικής Κατεύθυνσης είναι τα παρακάτω καθώς και τα μαθήματα επιλογής της Β΄ Ενιαίου Λυκείου που καθορίζονται από τη(Γ2/ 4685/7-9-01)

1. Επεξεργασία μουσικού κειμένου με Η/Υ: **2**
2. Οργανολογία Ελληνικών Παραδοσιακών Οργάνων: **2**
3. Οργανολογία Μουσικών Οργάνων Συμφ. Ορχήστρας: **2**
4. Ξένη γλώσσα (Ξενόγλωσση μουσική ορολογία): **2**
5. Αρχαία Ελληνική Προσωδία και Μετρική: **2**

Θετική κατεύθυνση (Υποχρεωτικά)

1. Μαθηματικά: **3**
2. Φυσική: **2**
3. Χημεία: **2**

Μαθήματα Επιλογής

Τα μαθήματα επιλογής της Θετικής Κατεύθυνσης είναι τα παρακάτω καθώς και τα μαθήματα επιλογής της Β΄ Ενιαίου Λυκείου που καθορίζονται από τη (Γ2/4685/7-9-01)

1. Επεξεργασία μουσικού κειμένου με Η/Υ: **2**
2. Οργανολογία Ελληνικών Παραδοσιακών Οργάνων: **2**
3. Οργανολογία Μουσικών Οργάνων Συμφ. Ορχήστρας: **2**
4. Αρχαίοι Έλληνες Αρμονικοί Συγγραφείς: **2**

5. Στοιχειώδεις αρχές ηχοληψίας: 2
6. Ξένη γλώσσα (Ξενόγλωσση μουσική ορολογία): 2

Τεχνολογική κατεύθυνση (Υποχρεωτικά)

1. Μαθηματικά: 3
2. Φυσική: 2
3. Τεχνολογία Επικοινωνιών: 2

Μαθήματα Επιλογής

Τα μαθήματα επιλογής της Τεχνολογικής Κατεύθυνσης είναι τα παρακάτω καθώς και τα μαθήματα επιλογής της Β΄ Ενιαίου Λυκείου που καθορίζονται από τη (Γ2/4685/7-9-01).

1. Επεξεργασία μουσικού κειμένου με Η/Υ: 2
2. Οργανολογία Ελληνικών Παραδοσιακών Οργάνων: 2
3. Οργανολογία Μουσικών Οργάνων Συμφ. Ορχήστρας: 2
4. Αρχαίοι Έλληνες Αρμονικοί Συγγραφείς: 2
5. Ξένη γλώσσα (Ξενόγλωσση μουσική ορολογία): 2
6. Ανάλυση ηχητικών σημάτων με Η/Υ: 2
7. Στοιχειώδεις αρχές ηχοληψίας: 2

### **Γ' ΤΑΞΗ ΜΟΥΣΙΚΟΥ ΛΥΚΕΙΟΥ<sup>90</sup>**

Σύμφωνα με την Υ.Α Γ2/5050, 27-9-01 ΥΠΕΠΘ τα μαθήματα της Γ τάξης λυκείου χωρίζονται σε δυο κατηγορίες: Μαθήματα Γενικής Παιδείας, Μαθήματα Κατευθύνσεων και Μαθήματα Μουσικής Παιδείας.

- Τα μαθήματα Γενικής Παιδείας διδάσκονται συνολικά δεκαέξι (16) ώρες εβδομαδιαίως.

- Τα μαθήματα Κατευθύνσεων χωρίζονται σε μαθήματα υποχρεωτικά για όλους τους μαθητές συνολικής διάρκειας δώδεκα (12) ωρών εβδομαδιαίας διδασκαλίας και σε μαθήματα επιλογής. Από τα μαθήματα επιλογής κάθε μαθητής είναι υποχρεωμένος να επιλέξει ένα μάθημα διάρκειας δύο (2) ωρών εβδομαδιαίας διδασκαλίας.

<sup>90</sup> [http://www.ypepth.gr/el\\_ec\\_page183.htm](http://www.ypepth.gr/el_ec_page183.htm) στις 18-11-2008



- Τα Μαθήματα Μουσικής Παιδείας είναι υποχρεωτικά για όλους τους μαθητές συνολικής εβδομαδιαίας διδασκαλίας δεκαπέντε (15) ωρών. Στη Γ' λυκείου η Τεχνολογική κατεύθυνση χωρίζεται σε δυο κύκλους: Τον κύκλο Τεχνολογίας και Παραγωγής και τον κύκλο Πληροφορικής και Υπηρεσιών. Το ωρολόγιο πρόγραμμα της τάξης αυτής καθορίζεται ως εξής (μάθημα/ ώρες):

### **I. ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ**

1. Θρησκευτικά: 1
2. Α' Ξένη Γλώσσα: 2
3. Φυσική Αγωγή: 1
4. Νεοελληνική Γλώσσα: 2
5. Νεοελληνική Λογοτεχνία: 2
6. Ιστορία: 2
7. Μαθηματικά & Στοιχεία Στατιστικής: 2
8. Φυσική: 1
9. Βιολογία: 1
10. Κοινωνιολογία: 2

### **II. ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΜΟΥΣΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ**

1. Αρμονία- Αρμονία στο πιάνο: 4
2. Γραφή καθ υπαγόρευση: 3
3. Ελληνική Μουσική (Βυζαντινή & Δημοτική): 3
4. Ατομικό όργανο: 2
5. Μουσικά Σύνολα: 3

### **III. ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΩΝ**

Θεωρητική κατεύθυνση (Υποχρεωτικά)

1. Αρχαία Ελληνικά: 5
2. Νεοελληνική Λογοτεχνία: 3/2
3. Λατινικά: 2/3

4. Ιστορία: 2

*Μαθήματα Επιλογής*

Τα μαθήματα επιλογής της Θεωρητικής Κατεύθυνσης είναι τα παρακάτω<sup>91</sup>

1. Ξένη γλώσσα (Ξενόγλωσση μουσική ορολογία): 2
2. Κοινωνιολογία της Μουσικής: 2
3. Μέθοδοι λαογραφικών ερευνών για τη Μουσική: 2
4. Λογοτεχνία και Μουσική: 2
5. Αισθητική της Μουσικής: 2

Θετική κατεύθυνση (Υποχρεωτικά)

1. Μαθηματικά: 5
2. Φυσική: 3
3. Χημεία: 2
4. Βιολογία: 2

*Μαθήματα Επιλογής*

Τα μαθήματα επιλογής της Θετικής Κατεύθυνσης είναι τα παρακάτω<sup>92</sup>

1. Προβλήματα φιλοσοφίας της Μουσικής: 2
2. Μουσική και Στατιστική: 2
3. Πρωτόκολλα Ψηφιακής μουσικής επικοινωνίας: 2
4. Στοιχεία Μουσικοθεραπείας: 2
5. Ξένη γλώσσα (Ξενόγλωσση μουσική ορολογία): 2

<sup>91</sup> καθώς και τα μαθήματα επιλογής της Γ' Ενιαίου Λυκείου που καθορίζονται από τη (Γ2/4685/7-9-01).

<sup>92</sup> Καθώς και τα μαθήματα επιλογής της Γ' Ενιαίου Λυκείου που καθορίζονται από τη (Γ2/ 4685/7-9-01).

### **Τεχνολογική κατεύθυνση**

Κύκλος Πληροφορικής και Υπηρεσιών (Υποχρεωτικά)

1. Μαθηματικά: **5**
2. Φυσική: **3**
3. Ανάπτυξη Εφαρμογών σε Προγραμματιστικό Περιβάλλον: **2**
4. Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών: **2**

### *Μαθήματα Επιλογής*

Τα μαθήματα επιλογής της Τεχνολογικής Κατεύθυνσης είναι τα παρακάτω<sup>93</sup>

1. Πολυμέσα και Μουσική: **2**
  2. Μουσικές Βάσεις Δεδομένων: **2**
  3. Μουσική και Στατιστική: **2**
  4. Πρωτόκολλα Ψηφιακής μουσικής επικοινωνίας: **2**
  5. Εφαρμογές μουσικού λογισμικού: **2**
- 

<sup>93</sup> Με την ανωτέρω Υ.Α καθορίζονται και τα μαθήματα επιλογής της τεχνολογικής κατεύθυνσης