

# Ανεμοπετάλιο

Τόμ. 4, Αρ. 4 (2025)

4ο Τεύχος Ανεμοπετάλιο



Η σημασία της ΔΟΠ (Διοίκησης Ολικής Ποιότητας) στην εκπαιδευτική διαδικασία μέσω ενός υποθετικού (αντι)παραδείγματος Μακιαβελικού τύπου συστήματος αξιολόγησης, σε μία εκπαιδευτική μονάδα, αντιδιαστέλλοντας/αντιστρέφοντας τις βασικές αρχές του πλαισίου ΟΛ

Νικόλαος Γάλλος

doi: [10.12681/anem.40165](https://doi.org/10.12681/anem.40165)

Copyright © 2025, Νικόλαος Γάλλος



Άδεια χρήσης [#plugins.generic.pdfFrontPageGenerator.front.license.cc-by-nc-nd4/#](https://plugins.generic.pdfFrontPageGenerator.front.license.cc-by-nc-nd4/#).

**«Η σημασία της ΔΟΠ (Διοίκησης Ολικής Ποιότητας) στην εκπαιδευτική διαδικασία μέσω ενός υποθετικού (αντι)παραδείγματος Μακιαβελικού τύπου συστήματος αξιολόγησης, σε μία εκπαιδευτική μονάδα, αντιδιαστέλλοντας/αντιστρέφοντας τις βασικές αρχές του πλαισίου Ολικής Ποιότητας»**

**Γάλλος Νικόλαος**

Δάσκαλος 8ο ΔΣ Καλαμάτας, M. Ed.

[ngallos@hotmail.com](mailto:ngallos@hotmail.com)

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

*Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει ένα υποθετικό (αντι)παράδειγμα Μακιαβελικού τύπου συστήματος αξιολόγησης σε μία εκπαιδευτική μονάδα, αντιδιαστέλλοντας τις βασικές αρχές του πλαισίου Ολικής Ποιότητας. Μπορεί στην πράξη να καταδείξει την σημασία της ΔΟΠ (Διοίκησης Ολικής Ποιότητας) στην εκπαιδευτική διαδικασία, να διερευνήσει τα χαρακτηριστικά της καλύτερης δυνατής απόδοσης, να επιτρέψει την πρόοδο του σχολείου και την εκπλήρωση του οράματός του. Βασικός υπεύθυνος και εμπνευστής είναι ο Διευθυντής, ο οποίος έχοντας ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια του αναδεικνύεται μεταρρυθμιστικός παράγοντας. Παρουσιάζονται λοιπόν τα θετικά χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας, όπως αυτό της επικοινωνίας, που επηρεάζει τη λειτουργία της, προσφέροντας ποιοτική γνώση και προάγει τη συνεργασία όλων των φορέων. Επίσης, αναδεικνύονται τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου διευθυντή, που συνδέει τις ομάδες του σχολείου και καθοδηγεί προς της επίτευξη του στόχου, μέσω κατάλληλου κλίματος και ορθών διαδικασιών. Στη συνέχεια εξετάζονται οι αρνητικοί παράγοντες, όπως οι συγκρούσεις και η κακή διαχείρισή της αλλαγής, ως λόγοι οπισθοδρόμησης και μη επίτευξης στόχων, αποσκοπώντας να ενισχυθούν τα στάδια της ΔΟΠ στην επίτευξη των στόχων. Τέλος, παραθέτοντας τα σημεία του Deming στην εκπαιδευτική διαδικασία, καταδεικνύεται πώς μπορεί να δημιουργηθεί ένα σχολείο ποιότητας σε μια σύγχρονη και διαρκώς μεταβαλλόμενη κοινωνία και να δώσει τα απαραίτητα εφόδια σε εκπαιδευτικούς και μαθητές.*

## **ΕΝΙΣΧΥΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

### **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, η καθημερινή διαδικασία της επικοινωνίας αποτελεί πολυδιάστατη διαδικασία, καθώς τα στελέχη της εκάστοτε εκπαιδευτικής μονάδας αλληλεπιδρούν και

συνεργάζονται με άτομα όχι μόνο εντός της σχολικής κοινότητας, αλλά και εκτός αυτής, όπως γονείς μαθητών ή άλλους κοινωνικούς και διοικητικούς φορείς. Αναγνωρίζεται η ιδιαίτερη σημασία αυτής της διαδικασίας, καθώς επηρεάζει τη σωστή λειτουργία της σχολικής κοινότητας και έχει επίπτωση σε ένα ευρύ φάσμα ατόμων. Επιπλέον, επηρεάζει την υλοποίηση των στόχων της εκάστοτε σχολικής κοινότητας, προωθώντας την παροχή ποιοτικής γνώσης. Στη σύγχρονη εποχή, παρατηρείται η στροφή οργανισμών από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης και εκπαίδευσης προς την υιοθέτηση νέων μοντέλων επικοινωνίας και συνεργατικότητας. Η επικοινωνία πλέον δεν περιορίζεται στην απλή μετάδοση πληροφοριών από τον πομπό στον δέκτη, αλλά αναπτύσσεται περαιτέρω, γίνεται πιο ανθρώπινη και διαπροσωπική (Μερκούρης 2015).

Η αρμονική συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και το επικοινωνιακό κλίμα που διαμορφώνεται στη σχολική κοινότητα, αναδεικνύονται ως θεμέλιες προϋποθέσεις για την ενίσχυση των επιδόσεων εκπαιδευτικών και μαθητών (Πασιαρδής, 2004).

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) οι εκπαιδευτικοί πρέπει να επιδεικνύουν ειλικρίνεια, ευαισθησία και θετική διάθεση για την επικοινωνία. Το επίπεδο επικοινωνίας όλων θα πρέπει να είναι τόσο σε προσωπικό όσο και σε θεσμικό επίπεδο, με τον διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας να αποτελεί τον κύριο συντονιστή και τον συνδετικό κρίκο τους (Σαΐτης 2001).

Κατά τον Σαΐτη (2000), η ικανότητα συνεργασίας αφορά την αντιληπτική ικανότητα του διευθυντή, έναντι της ψυχολογικής κατάστασης των συνεργατών του. Ο διευθυντής θα πρέπει να επιδεικνύει υπομονή, ανεκτικότητα και αντικειμενικότητα, με τη χρήση του διάλογου ως κεντρικού μέσου επικοινωνίας. Επίσης, θα πρέπει να διαθέτει ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης συγκρούσεων ή ενδεχόμενων εντάσεων που προκύπτουν στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού οργανισμού.

### **ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ-ΗΓΕΤΗΣ**

Για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των νέων προκλήσεων, ο σύγχρονος διευθυντής πρέπει να είναι μετασχηματιστικός. Καλείται να προωθή την καινοτομία και το όραμα ενός σύγχρονου σχολείου, παρέχοντας ποιοτική εκπαίδευση, βασισμένη στην αμοιβαία εμπιστοσύνη των μελών και στον σεβασμό. Τα βασικά στοιχεία που θεωρείται ότι πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές, περιλαμβάνουν τον επικοινωνιακό τους χαρακτήρα, την ικανότητά τους για συνεργασία με όλα τα μέλη του οργανισμού (συναδέλφους, γονείς, μαθητές), τη διάθεση για αυτοβελτίωση, τη συνεχή ενημέρωση, την κατάρτιση και την προσωπική εξέλιξη (Πασιαρδής 2014).

Ο διευθυντής πρέπει να αποτελεί έναν οραματιστή, ο οποίος θα προωθή την αφοσίωση μεταξύ των μελών της ομάδας και τη δημιουργία κοινών ιδεών και στόχων. Στο πλαίσιο αυτό, οι υφιστάμενοι θα

μπορούν να αποδίδουν αποτελεσματικότερα, εντός ενός πλαισίου εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού (Hoyle 1998).

Αλληλοεπιδρώντας με τους εκπαιδευτικούς διαμορφώνει ένα υγιές επικοινωνιακό σχολικό κλίμα ενθαρρύνοντας την επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη.

Ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί φέρουν την ευθύνη για τη δημιουργία ενός ενδεδειγμένου συνεργατικού περιβάλλοντος, εντός του οποίου οι δεύτεροι θα έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής σε συλλογικές αποφάσεις, προωθώντας τη συλλογικότητα και το αίσθημα ευθύνης μεταξύ τους (Day 2003).

Συνολικά, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων έχουν ευρύ φάσμα καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, γεγονός που καθιστά το έργο τους, πολύπλοκο και απαιτητικό. Καθημερινά αντιμετωπίζουν γραφειοκρατικές υποθέσεις, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να ενστερνιστούν μια νέα επικοινωνιακή σχολική κουλτούρα. Οι απαιτήσεις από μαθητές, εκπαιδευτικούς και γονείς είναι συνεχώς αυξανόμενες και για τον λόγο αυτό οι διευθυντές πρέπει να διαθέτουν υψηλής ποιότητας επικοινωνιακές δεξιότητες προς το καλό του εκπαιδευτικού οργανισμού, ώστε αυτός να επιτύχει τους στόχους του και να παρέχει υψηλής ποιότητας εκπαίδευση εκπληρώνοντας το όραμα της μονάδας.

## **ΔΙΑΔΥΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

### **ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ**

Η σύγκρουση περιγράφεται ως μία διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο ή μια ομάδα σκοπίμως επιδιώκει την παρεμπόδιση της δράσης ενός άλλου ατόμου ή ομάδας, με αποτέλεσμα τη ματαίωση της επίτευξης των στόχων αυτού και την προώθηση των δικών του συμφερόντων.

Κατά τους Hoy & Miskel (2003), αυτή ασκεί έντονη επίδραση στη ζωή κάθε οργανισμού και τον χαρακτηρίζει, εξαιτίας των πολύπλοκων διαδικασιών και της αλληλεξαρτώμενης σχέσης που διέπει τα μέλη του.

Ένα στάδιο σύγκρουσης που ενδέχεται να προκύψει σε μια σχολική μονάδα λόγω ανεπαρκούς ηγεσίας είναι η φανερή σύγκρουση. Πρόκειται για την άμεση εξωτερίκευση της σύγκρουσης και αφορά τις ενέργειες ή τα μέτρα που λαμβάνονται από τα άτομα που εμπλέκονται, ως αποτέλεσμα του επεισοδίου σύγκρουσης. Αυτό μπορεί να παρουσιαστεί με διάφορες μορφές, όπως ύβρεις, προσβολές, χειροδικίες, και άλλες φυσικές ή λεκτικές μορφές βίας.

Σύμφωνα με την παραδοσιακή αντίληψη, οι συγκρούσεις πηγάζουν από τα προβλήματα της προσωπικότητας των ατόμων και από την αποτυχημένη ηγεσία. Σε αυτό το πλαίσιο, σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (2008: 127), η σύγκρουση χαρακτηρίζεται από αρνητική χροιά και ευθύνεται για τη δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων. Επιπλέον, θέτει σε κίνδυνο τις διαπροσωπικές σχέσεις,

μειώνεται λόγω αυτής η συνεκτικότητα της ομάδας, η ικανοποίηση από την εργασία, εμποδίζεται η λήψη αποφάσεων, επηρεάζεται αρνητικά η αποδοτική λειτουργία του οργανισμού και αποτελεί τροχοπέδη για κάθε ουσιαστική αλλαγή.

### **Η ΑΛΛΑΓΗ ΩΣ ΛΟΓΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ**

Σύμφωνα με τον Fullan (1991), η κατάσταση της αλλαγής μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά και να οδηγήσει σε διαδικασία οπισθοδρόμησης και απώλειας κερτημένων δικαιωμάτων. Ωστόσο, ο τομέας της εκπαίδευσης είναι ένας ζωτικός κοινωνικός θεσμός που πρέπει να εξελίσσεται. Επομένως, είναι αναγκαίο να επιδιώκεται η αλλαγή με στόχο την επιβίωση και ανανέωση του συστήματος.

Σύμφωνα με τους Σαϊτή & Σαϊτή (2012:306), όπως κάθε οργανισμός, έτσι και η σχολική μονάδα, κύριο στόχο έχει τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων ομάδων και αρμονικής συνεργασίας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η διαφορετικότητα στην οπτική και η ανάγκη για αλλαγή είναι η αιτία των συγκρούσεων. Πρόβλημα δεν αποτελούν αυτές καθαυτές, αλλά ο τρόπος με τον οποίο τις χειρίζονται τα εμπλεκόμενα μέλη.

Για να είναι, όμως, αποτελεσματική η διαχείριση της σύγκρουσης απαραίτητος κρίνεται ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών για την ελάττωση των δυσλειτουργιών που προκαλούνται από αυτές σε μια σχολική μονάδα. Υπεύθυνος και διαμορφωτής είναι ο διευθυντής, ο οποίος καλείται να διαχειριστεί κατάλληλα την αλλαγή να τηρήσει την ευρυθμία στο εσωτερικό της μονάδας και να την βελτιώσει.

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση καινοτομιών. Λειτουργώντας ως συνδετικός κρίκος, προωθεί συνεργατικό κλίμα και ομαδικό πνεύμα, διαμορφώνοντας την ταυτότητα και δημιουργώντας κουλτούρα αλλαγής στο σχολείο, προσφέροντας ποιοτική εκπαίδευση και κάνοντάς το να ξεχωρίζει.

### **ΣΚΟΤΕΙΝΗ/ ΚΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ**

#### **ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΣ**

Ορισμένα από τα πιο διακεκριμένα ηγετικά στυλ που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για τη διαχείριση των υφισταμένων τους, περιλαμβάνουν τη δημοκρατική ηγεσία, τη συμμετοχική, τη χαρισματική, τη συναλλακτική και τη μεταμορφωτική. Παράλληλα, υπάρχουν και σκοτεινές μορφές ηγεσίας. Κύρια εξ' αυτών η καταστροφική ηγεσία.

Σύμφωνα με τους Otto et al. (2018), λειτουργεί ως μια συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά ενός ηγέτη που αποβλέπει στην παραβίαση των νομιμοποιημένων συμφερόντων του

οργανισμού. Αυτή η συμπεριφορά μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους, όπως: Υπονόμευση ή παρακώλυση της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, απομείωση των πόρων του οργανισμού, μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, υπονόμευση της υποκίνησης και της ευψυχίας των εργαζομένων και τέλος μείωση της εργασιακής τους ικανοποίησης. Η καταστροφική ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που συνδυάζει τοξικούς και αναποτελεσματικούς ηγέτες με ευάλωτους ακολούθους. Αυτή η σύνθεση έχει επιζήμια αποτελέσματα σε οργανωσιακό επίπεδο, καθώς υπονομεύει την ποιότητα του επιχειρησιακού βίου για όλους τους συμμετέχοντες. Συγκεκριμένα, δημιουργεί μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και τάση φυγής στους ακολούθους, καθώς τους εκφοβίζει, τους αποπροσανατολίζει και τους χειραγωγεί. Δεν τους επιτρέπει να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι, δημιουργεί έλλειμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης και μία κατάσταση επικεντρωμένη στο «εγώ» του ηγέτη.

Άλλες μορφές σκοτεινής/κακής ηγεσίας από τις οποίες αντλεί στοιχεία η συμπεριφορά του Μακιαβελικού τύπου διευθυντή είναι:

- **Η τοξική ηγεσία:** Ο ηγέτης επιδεικνύει έλλειψη αυτοελέγχου, οι ανάγκες και οι επιθυμίες των ακολούθων του, του προκαλούν αδιαφορία, διέπεται από αυστηρότητα, διακριτική μεταχείριση, διαφθορά και επιθετικότητα. Επικριτικός προς τους ακολούθους και χωρίς να δείχνει ανοχή σε διερευνητικές ερωτήσεις, ο τοξικός ηγέτης ρέπει ταυτόχρονα σε ανήθικες συμπεριφορές και παρά το ότι έχει επίγνωση των ανήθικων επιλογών αυτών τις ακολουθεί σκόπιμα και τις δικαιολογεί στον εαυτό του ιδιαίτερος για την αποφυγή μιας ηθικής αποτυχίας. (Armitage, 2015).
- **Ηγεσία εκμετάλλευσης:** Επίκεντρο των συμπεριφορών είναι το συμφέρον του ηγέτη. Αυτός εκμεταλλεύεται τους ακολούθους για να ικανοποιήσει ίδιους στόχους, επωφελούμενος της εργασίας τους, χειραγωγώντας τους πολλές φορές ακόμη και με τρόπο φιλικό. (Schmid et al., 2018).
- **Ανήθικη ηγεσία:** Εδώ υπάρχει απουσία ηθικής ευαισθησίας, παρακίνησης, δράσης και κρίσης (Woods et al., 2013).

#### **ΑΙΤΙΕΣ ΣΚΟΤΕΙΝΗΣ ΗΓΕΥΣΙΑΣ**

Κύρια πηγή - αιτία της σκοτεινής ηγεσίας, είναι αυτή της «σκοτεινής τριάδας» της προσωπικότητας, δηλαδή του Μακιαβελισμού, του Ναρκισσισμού και της Ψυχοπάθειας (Braun, 2017). Πυρήνας τους είναι τα «Τρία Εφιαλτικά Χαρακτηριστικά», αυτά της ανειλικρίνειας, του δυσάρεστου χαρακτήρα και της έλλειψης συνειδητότητας στο πρόσωπο του ηγέτη (De Vries, 2018) Συνοπτικά περιέχουν το σύνολο ανειλικρινών και άδικων συμπεριφορών, την έλλειψη συγχώρεσης, υψηλή επικριτικότητα, αυταρχικότητα, ανυπομονησία και ανυποχώρητη στάση. Προκαλούν επίσης την τάση στον ηγέτη να είναι

αμελής, αναβλητικός και παρορμητικός γεγονός που συνεπάγεται την έλλειψη σεβασμού προς τους κανόνες και κατ' επέκταση την παραβίαση αυτών.

Εξειδικεύοντας τα χαρακτηριστικά αυτά στη Σκοτεινή Τριάδα, παρατηρούμε ότι ο Ναρκισσισμός, χαρακτηρίζεται από μεγαλομανία και αίσθημα ανωτερότητας. Στον Μακιαβελισμό κυριαρχούν χαρακτηριστικά αφενός της χειραγώγησης, της δόλιας συμπεριφοράς και της απουσίας ενδιαφέροντος για τους ακολούθους του (Braun, 2017) και αφετέρου της εκδικητικής και κυνικής συμπεριφοράς έναντι των άλλων (Nassif, 2018). Τέλος, η ψυχοπάθεια περιλαμβάνει αντικοινωνικές τάσεις, έλλειψη ενσυναίσθησης και ανευθυνότητα, εξειδικεύοντας στην ουσία τα εφιαλτικά χαρακτηριστικά.

Ο Μακιαβελισμός ως αίτιο της σκοτεινής εξουσίας θα λειτουργήσει ως αντιπαράδειγμα σε μια ανεστραμμένη, σημείο προς σημείο ΔΟΠ.

## **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) ΚΑΙ ΑΝΤΙΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΜΑΚΙΑΒΕΛΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ**

### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι χρήσιμες για όλους τους οργανισμούς, είτε πρόκειται για επιχειρήσεις είτε για εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Αποτελεί βασικό εργαλείο για την εξέλιξη των οργανισμών και την επίτευξη σημαντικών αποτελεσμάτων στη σημερινή κοινωνία, που συνεχώς μεταβάλλεται και έχει υψηλές απαιτήσεις.

Συγκεκριμένα, αρχικά ο Josherh Fields και μετέπειτα ο Ζαβλανός (2003,σ.76) προχώρησαν σε μία προσαρμογή των 14ων σημείων του Edward Deming, ως προς τον τομέα της εκπαίδευσης, με σκοπό τη δημιουργία έναν ανάλογο αριθμού σημείων, εξειδικευμένα στην αύξηση της ποιότητας σε αυτή. Στόχος η συγκρότηση ενός βοηθητικού εργαλείου για τους διευθυντές των σχολικών μονάδων που επιθυμούν να διερευνήσουν πώς θα επιτύχουν την βέλτιστη απόδοση για τον ολοκληρωτικό μετασχηματισμό του εκπαιδευτικού οργανισμού σε «σχολείο ποιότητας»:

- 1) *«Συνέπεια στον αγώνα προόδου των μαθητών και της διδασκαλίας, ώστε να ανταποκρίνονται αντάξια στη διεθνή αγορά.*
- 2) *Αποδοχή της νέας φιλοσοφίας από τη πλευρά της διοίκησης.*
- 3) *Αντικατάσταση του απλού τεστ στους μαθητές για την επίτευξη της ποιότητας.*
- 4) *Επικοινωνία εκπαιδευτικών των μεγαλύτερων τάξεων με αυτών των μικρότερων, με σκοπό να καταλάβουν τι να αναμένουν από την τάξη τους ελαττώνοντας τις αποτυχίες των μαθητών.*
- 5) *Διαρκής ανάπτυξη των δραστηριοτήτων κάθε τάξης, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα και το έργο κάθε εκπαιδευτικού και κάθε μαθητή.*
- 6) *Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης στην εργασία.*

7) Αποτελεσματική ηγεσία.

8) Η συνεχής συνεργασία του δασκάλου με τους μαθητές.

9) Οι εκπαιδευτικοί, οι διευθυντές, οι γονείς, αλλά και οι μαθητές χρειάζεται να δουλεύουν ομαδικά, για να επιλύουν πιθανά προβλήματα και να δημιουργούν αποτελεσματικότερα περιβάλλοντα μάθησης.

10) Μείωση των στόχων που αποζητούν μεγάλες αποδόσεις από τους μαθητές, χωρίς να προσφέρουν αντάξιες μεθόδους.

11) Αλλαγή των προτύπων εργασίας για το εκπαιδευτικό προσωπικό και τη διοίκηση, που παρακωλύουν την επίτευξη της ποιότητας».

Στην παρακάτω υπόθεση θα επιχειρηθεί μια προσπάθεια εφαρμογής ενός υποθετικού αντιπαραδείγματος, μακιαβελικού τύπου συστήματος αξιολόγησης και διοίκησης μίας σχολικής μονάδας, αντιστρέφοντας τις βασικές αρχές του πλαισίου ολικής ποιότητας σε όσα περισσότερα σημεία είναι δυνατόν. Το αντιπάρδειγμα αυτό θα καταδείξει τη σημασία της ΔΟΠ στην εκπαίδευση, τη λειτουργία της ως βοηθητικό εργαλείο επίτευξης ουσιαστικών αποτελεσμάτων για τον διευθυντή και τη σχολική του μονάδα. Ταυτόχρονα θα αναδείξει τις ολέθριες συνέπειες της διοίκησης, ως λόγο αποτυχίας του οράματος του σχολείου και μη επίτευξης στόχων.

#### **ΤΡΟΠΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΜΑΚΙΑΒΕΛΙΣΤΗ ΗΓΕΤΗ-ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΤΙΠΑΡΑΒΑΛΛΟΝΤΑΣ ΒΗΜΑ ΠΡΟΣ ΒΗΜΑ ΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ DEMING:**

1) Στην σχολική του μονάδα λειτουργεί χωρίς συνέπεια και χωρίς να υπηρετεί το όραμα του σχολείου για παροχή υψηλού επιπέδου ποιότητας εκπαίδευση. Δεν φροντίζει να αξιοποιήσει τις βέλτιστες πρακτικές και τα κατάλληλα εργαλεία, ώστε να επιτύχει μακροπρόθεσμους στόχους, να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητες εκπαιδευτικών και μαθητών και να δίνει τα κατάλληλα εφόδια, ώστε οι μαθητές να αναπτύσσουν δεξιότητες και στάσεις που να τους καθιστούν έτοιμους να ανταποκριθούν στις ανάγκες της αγοράς εργασίας και της κοινωνίας. Δρα περισσότερο ευκαιριακά, εξυπηρετώντας βραχυπρόθεσμους στόχους, χωρίς σωστό μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και πλάνο.

2) Δεν αποδέχεται νέες φιλοσοφίες και έχει μηδαμινή αποδοχή για την εισαγωγή αλλαγών, ούτε από την πλευρά του ούτε από την πλευρά εκπαιδευτικών που είναι πρόθυμοι να τις εφαρμόσουν, λειτουργώντας πολλές φορές κυνικά ή ακόμα και εκδικητικά προς κάθε αντίθετη φωνή. Εκμηδενίζει λοιπόν τη συμμετοχική διοίκηση επιβάλλοντας την «αρχή του ενός», τον ατομισμό και την επικυριαρχία ενός έναντι όλων.

3) Ως αξιολόγηση των μαθητών εμμένει στα απλά τεστ παπαγαλισμού και αποστήθισης, μη θέλοντας να αξιοποιήσει σύγχρονα εργαλεία με τη χρήση ΤΠΕ, που θα βελτίωναν την ποιότητα της

παρεχόμενης εκπαίδευσης από την αρχή.

4) Είναι αντίθετος με κάθε απόπειρα καλλιέργειας συνεργατικού κλίματος και δεν ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών μικρότερων και μεγαλύτερων τάξεων, το οποίο θα επέτρεπε να βλέπουν την εξέλιξη της μαθησιακής διαδικασίας, να θέτουν εφικτούς και υλοποιήσιμους στόχους, ελαχιστοποιώντας τις αποτυχίες και επιτυγχάνοντας αύξηση της ποιότητας στην εκπαίδευση και των διαδικασιών αξιολόγησης. Τουναντίον επιδιώκει τον ατομισμό, τις στερεότυπες και ξεπερασμένες μαθησιακές διαδικασίες και την έλλειψη αυτοβελτίωσης, καθώς δεν αποδέχεται την απόκλιση από τις ήδη ξεπερασμένες και αποτυχημένες νόρμες.

5) Σε συνέχεια του προηγούμενου σημείου δεν προτρέπει και δεν εισάγει την χρήση σύγχρονων εργαλείων, την ανάπτυξη ψηφιακών διδακτικών περιεχομένων με τη χρήση ΤΠΕ, τις δράσεις εξωστρέφειας όπως μαθητικούς διαγωνισμούς, χορωδίες, εκδρομές και δράσεις ψυχοκοινωνικού χαρακτήρα, εμποδίζοντας να βελτιωθεί η ποιότητα και το έργο κάθε εκπαιδευτικού και κάθε μαθητή. Λειτουργεί καθ' αυτόν τον τρόπο, γιατί αυτά αντιβαίνουν στις δικές του στάσεις και αξιακό κώδικα. Κρίνοντας το έργο καθαρά «τιμολογιακά», με οικονομικά κριτήρια και τάσεις συνεχούς μείωσης των εξόδων, επιδεικνύοντας παράλληλα το ποσό που έχει αποταμιεύσει ως διευθυντής έναντι άλλων σχολείων. Μία από τις δικαιολογίες είναι ότι «ΕΓΩ» δεν επιβαρύνω την οικογένεια οικονομικά.

6) Σε καμία περίπτωση δεν προάγει την πρακτική άσκηση, με εκμάθηση καλών πρακτικών είτε από συναδέλφους του ίδιου σχολείου ή άλλων σχολικών μονάδων και αρνείται την επιμόρφωση μέσω σεμιναρίων, τα οποία απαιτούνται και κατά την αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας. Ούτε ο ίδιος εφαρμόζει 1 καθ' έτος όπως προβλέπεται, ξεγελώντας μέσω κολακειών, ότι δεν επιθυμεί ως διευθυντής να επιβαρύνει και να αυξήσει τον φόρτο στους εκπαιδευτικούς. Δεν αποστέλλει ενημερωτικά email και ενημερώνει ελλιπώς τους εκπαιδευτικούς, δημιουργώντας τους κόλλημα στο να τα παρακολουθήσουν, έστω και κατά τον ελεύθερο τους χρόνο. Τα κρίνει ως μη αναγκαία και συχνή απάντηση στα παράπονα των εκπαιδευτικών είναι ότι όποιος θέλει ψάχνει και ότι ο ίδιος δεν θα επιβαρύνει κανέναν, σε αντίθεση με τις πολιτικές του υπουργείου.

7) Εφαρμόζει μια πλήρως αναποτελεσματική ηγεσία με πλήρη έλλειψη καθοδήγησης, υποκίνησης και παλαιού τύπου mentoring. Αντί για περιβάλλον ανάπτυξης, ενθάρρυνσης, επικοινωνίας και καινοτομίας, με απώτερο στόχο την ποιοτική γνώση και την υψηλού επιπέδου εκπαίδευση, η οποία επικεντρώνεται στον άνθρωπο, στις ικανότητές του και τις ανάγκες των μελών του, καλλιεργεί κλίμα φόβου, συγκρούσεων και εχθρικότητας. Επίκεντρο είναι το συμφέρον του και η προσωπική του ανέλιξη, καταπατώντας τα δικαιώματα και τις ανάγκες των άλλων. Κυριαρχεί ο εκφοβισμός για την επίτευξη προσωπικών του στόχων και εντέλει δημιουργείται ένα τοξικό κλίμα, ελαχιστοποιώντας την εργασιακή

ικανοποίηση και μεγεθύνοντας τις τάσεις φυγής.

8) Αποθαρρύνει την καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας και βελτίωσης των σχέσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και μαθητές. Θέτει όρια अपαράβατα που πρέπει να τηρούνται. Δυναμιτίζει τις σχέσεις αυτές μειώνοντας τη μια πλευρά στα μάτια της άλλης. Ταυτόχρονα εκφοβίζει και επιρρίπτει κατηγορίες σε άτομα που δεν φέρουν καμία ευθύνη είτε για να καλύψει δικές του ευθύνες είτε για να δημιουργήσει προβλήματα στις διαπροσωπικές σχέσεις, υπερυψώνοντας το εγώ του. Καλύπτοντας επίσης παραβατικές συμπεριφορές και εφαρμόζοντας κανόνες και νόμους κατά το δοκούν, συντελεί στα ανωτέρω.

9) Το **τετράγωνο** διευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές και γονείς για να λειτουργεί αρμονικά χρειάζεται συνεργασία, ομαδικότητα, εφικτούς στόχους, κανόνες και διακριτά όρια, ώστε να επιλύονται δημοκρατικά τα πιθανά προβλήματα και να δημιουργείται ένα περιβάλλον πολύπλευρης ανάπτυξης και μάθησης. Διοικώντας όμως καθαρά με προσωπικά κριτήρια και κίνητρα ο Μακιαβελιστής διευθυντής **φέρει τις πλευρές του τετραγώνου αυτού καθαρά προς μία, τη δικιά του, άλλοτε τη μία άλλοτε την άλλη**, ανάλογα με τους σκοπούς του και τα σκοτεινά του κίνητρα επίτευξης προσωπικών στόχων.

10) Ζητά επιτακτικά τη δημιουργία στόχων ανέφικτων, που αποζητούν μεγάλες επιδόσεις από τους μαθητές, χωρίς να προσφέρουν αντάξιες μεθόδους. Πατάει επάνω στην τήρηση της εκάστοτε ακόμα και ανεφάρμοστης- ξεπερασμένης εκπαιδευτικής πολιτικής, εκμηδενίζοντας την εμπειρία, τις γνώσεις και τα κίνητρα του εκπαιδευτικού της τάξης. Παράλληλα λειτουργώντας ως βασιλικότερος του βασιλέως, τονίζοντας την δική του αυθεντία και εγωπάθεια, επιμένει να εφαρμόζονται ανεφάρμοστες και μη αποδοτικές πρακτικές.

11) Τέλος, δεν επιθυμεί καμία αλλαγή στα πρότυπα εργασίας μεταξύ εκπαιδευτικού προσωπικού και διοίκησης και καμία απόκλιση από τις προϋπάρχουσες μη αποδοτικές πρακτικές, στην ουσία, επειδή έχουν εγκριθεί και εφαρμοστεί από τον ίδιο ή και τους ακολούθους του, κατά προηγούμενα έτη. Προχωρά σε ακύρωση των συνεδριάσεων του συλλόγου διδασκόντων, απαξιώνοντάς τον ως συλλογικό όργανο λήψης αποφάσεων. Μέσω επιλεκτικής ενημέρωσης, ανάθεσης εργασιών και συμπληρώσεων διδασκαλίας από τον ίδιο, χωρίς διάλογο, και συκοφαντιών ή και απειλών ακόμα και αρνητικής αξιολόγησης αυξάνει τον εργασιακό φόρτο, τις εντάσεις, μειώνει την αποδοτικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση, προκαλώντας τάσεις φυγής στο εκπαιδευτικό προσωπικό.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Συνοψίζοντας τα παραπάνω ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία συνεργατικού κλίματος, κινήτρων, υψηλού επιπέδου μάθησης, επίτευξης των μαθησιακών στόχων, δεξιοτήτων και ποιοτικής γνώσης. Συντονιστής ενός κλίματος επικοινωνίας, μετασχηματιστικός, προάγοντας την καινοτομία και εξυπηρετώντας το όραμα της σχολικής μονάδας για την επίτευξη των στόχων της, ως οραματιστής διευθυντής θα πρέπει να προωθεί την ομαλή συνεργασία όλων των πλευρών του σχολείου, εκπαιδευτικών γονέων και μαθητών, την ανάγκη αυτοβελτίωσης, την επιμόρφωση και να εμψυχήσει ιδέες και στόχους, ενθαρρύνοντας την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και τη δημιουργία γνώσεων και δεξιοτήτων που θα παράγουν χρήσιμα άτομα για την κοινωνία της αγοράς.

Παρ όλα αυτά αναπόσπαστο κομμάτι του σχολείου ως οργανισμού είναι οι συγκρούσεις και η διαχείρισή τους. Άλλοτε μπορεί να επιφέρουν πρόοδο και βελτίωση και άλλοτε μπορεί να οδηγούν σε τέλμα, πρόωθηση συμφερόντων και τροχοπέδη κάθε αλλαγής και προόδου.

Όταν όλα τα ανωτέρω δεν προάγονται και δεν προωθούνται από τον Διευθυντή, αλλά αντίθετα προκύπτουν καταστάσεις χειραγώγησης, εκφοβισμού, ιδιοτέλειας και εξυπηρέτησης προσωπικών συμφερόντων τότε κάνει την εμφάνισή της η σκοτεινή/κακή ηγεσία. Εκφράζεται μέσω του Μακιαβελισμού, του Ναρκισσισμού και της Ψυχοπάθειας με διαφορετικά χαρακτηριστικά το καθένα όπως μεγαλομανία και αίσθημα ανωτερότητας, χειραγώγησης, δόλιας συμπεριφοράς, απουσίας ενδιαφέροντος για τους ακολούθους, εκδικητικής και κυνικής συμπεριφοράς και αντικοινωνικής συμπεριφοράς και έλλειψης ενσυναίσθησης. Κοινός παρονομαστής αυτών είναι ο πυρήνας τους, δηλαδή η ανειλικρίνεια, ο δυσάρεστος χαρακτήρας και η έλλειψη συνειδητότητας αλλά και το τελικό αποτέλεσμα. Δηλαδή η μη επίτευξη των στόχων, το προσωπικού συμφέρον του ατόμου αυτού και η καταπίεση των υφισταμένων. Επιγραμματικά ένα τοξικό περιβάλλον στο οποίο κυριαρχεί και ωφελείται «ένας».

Αυτά μπορούν να βελτιωθούν και να αποφευχθούν χάρη στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την εφαρμογή της στο εργασιακό περιβάλλον, ακόμα και των σχολικών μονάδων. Αποτελεί εργαλείο χρήσιμο, όχι μόνο πλέον των επιχειρήσεων αλλά και του εκπαιδευτικού κόσμου, βελτιώνοντας τις σχολικές μονάδες, διερευνώντας τα χαρακτηριστικά της καλύτερης απόδοσης και καταπολεμώντας τις αδυναμίες και τις παθογένειες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Όλα αυτά προσδίδοντας ποιότητα στην εκπαίδευση και κάνοντας τον διευθυντή μετασχηματιστικό φορέα, συνδετικό κρίκο και εκφραστή του οράματος της σχολικής μονάδας για το μέλλον των μαθητών. Μέσα από το αντιπαράδειγμα ενός Μακιαβελιστή ηγέτη δημιουργείται ένα διττό πλαίσιο, όσων πρέπει να αποφευχθούν και όσων οφείλει να τηρεί ένας διευθυντής στη σχολική του μονάδα, ώστε να συμβάλει

στην αρμονική επίτευξη των στόχων, στην πρόοδο και στη μετατροπή του σχολείου του σε μεταρρυθμιστικό παράγοντα καινοτομίας και συνεργασίας, μετατρέποντάς το σε πόλο έλξης εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Armitage, A. (2015). The dark side: The poetics of Toxic Leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 376–390. <https://doi.org/10.1177/1523422315587905>.

Braun, S. (2017). Leader Narcissism and Outcomes in Organizations: A Review at Multiple Levels of Analysis and Implications for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 8:773. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00773>

Day, C. (2003). *Η εξέλιξη των Εκπαιδευτικών*. Αθήνα : Μτφρ Α. Βακάκη. ΤΥΠΩΘΗΤΩ / ΔΑΡΔΑΝΟΣ

De Vries R. (2018). Three Nightmare Traits in Leaders. *Frontiers in Psychology*, 9:871. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00871>

Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. London: Cassell. [http://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/6-](http://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/6-%20The%20New%20Meaning%20of%20Educational%20Change,%20Fourth%20Edition.pdf)

[%20The%20New%20Meaning%20of%20Educational%20Change,%20Fourth%20Edition.pdf](http://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/6-%20The%20New%20Meaning%20of%20Educational%20Change,%20Fourth%20Edition.pdf)

Hoyle, J. R., English, F. W., & Steffy, B. (2005). *Skills for successful 21st century school leaders*. R&L Education. [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=6Hz2QQy9bJsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Hoyle,+J.+R.,+English,+F.+W.,+%26+Steffy,+B.+\(2005\).+Skills+for+successful+21st+century+school+leaders.+R%26L+Education.&ots=2TWaMG255S&sig=YSVKshRkiv1frwUWtO9aMiB6qvA&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=6Hz2QQy9bJsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Hoyle,+J.+R.,+English,+F.+W.,+%26+Steffy,+B.+(2005).+Skills+for+successful+21st+century+school+leaders.+R%26L+Education.&ots=2TWaMG255S&sig=YSVKshRkiv1frwUWtO9aMiB6qvA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Nassif, A. G. (2019). Heterogeneity and centrality of “dark personality” within teams, shared leadership, and team performance: A conceptual moderated-mediation model. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100675. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.003>

Otto, K., Thomson, B. & Rigotti T. (2018). When Dark Leadership Exacerbates the Effects of Restructuring. *Journal of Change Management*, 18:2, 96-115. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1446691>

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Εκδόσεις Μπένου.

Παρασκευόπουλος, Θ. (2008). *Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου. Αιτίες, αντιμετώπιση, αποτελέσματα, η επίδραση του φύλου, ο ρόλος του διευθυντή*. Εκδόσεις Γρηγόρη.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Μεταίχμιο.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σαΐτης, Χ. Α. (2001). *Η λειτουργία του Σχολείου μέσα από τις Αποφάσεις του Συλλόγου*. Ατραπός

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2012). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*. Αυτοέκδοση.

Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). Different shades—different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in psychology*, 9, 1289. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01289>

Woods, M., Christodoulidou, N., Yavas B. & Vardiabasis D. (2013). Unethical Business Practices in the Foodservice Industry. *Journal of Foodservice Business Research*. 16:4, 407-419. <https://doi.org/10.1080/15378020.2013.824284>

Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Σταμούλης.