



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ  
ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ  
Π.Μ.Σ. «ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

που εκπονήθηκε για τη χορήγηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης  
στην κατεύθυνση

«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

από τον

**Οικονόμου Τριαντάφυλλο**  
**(Α.Μ. 426Μ/2008028)**

**ΘΕΜΑ:** «Η Διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών  
στη διαδικασία λήψης αποφάσεων»

### ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Γκόβαρης Χρήστος	Αναπληρωτής Καθηγητής	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	Επιβλέπων
Χατζηγεωργίου Ιωάννης	Καθηγητής	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής
Κόνσολας Εμμανουήλ	Επίκουρος Καθηγητής	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής

**Ρόδος, 2010**

Η έγκριση της παρούσης Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων της/του συγγραφέως.

## Περιεχόμενα

1	Πρόλογος .....	5
2	Διοίκηση σχολείων .....	7
2.1	Διδακτικό προσωπικό – Σύλλογος διδασκόντων.....	7
2.1.1	Ειδικές αρμοδιότητες του Συλλόγου των Διδασκόντων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης .....	13
2.1.2	Ειδικές αρμοδιότητες του Συλλόγου των Διδασκόντων της Δημοτικής Εκπαίδευσης .....	13
2.1.3	Ειδικές αρμοδιότητες του Συλλόγου των Διδασκόντων της προσχολικής αγωγής .....	14
2.2	Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στη διοίκηση του σχολείου .....	15
2.3	Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός στη Διοίκηση .....	21
3	Η συμμετοχής του εκπαιδευτικού στη διαδικασία λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων .....	31
3.1	Διαδικασία λήψης αποφάσεων .....	31
3.2	Τα στάδια διαδικασίας λήψης απόφασης.....	32
3.3	Όρια – περιορισμοί – δυνατότητες στον προγραμματισμό-σχεδιασμό .....	33
3.4	Όρια – περιορισμοί – δυνατότητες στη λήψη αποφάσεων.....	34
	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>	
3.5	Η ικανοποίηση του εκπαιδευτικού από το βαθμό συμμετοχή του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων .....	37
4	Ερευνητική Μεθοδολογία.....	44
4.1	Ερευνητικά κενά και καταγραφή ερευνητικών ερωτημάτων .....	45
4.2	Μεθοδολογία Έρευνας.....	46
4.2.1	Η ποσοτική έρευνα .....	46
4.2.2	Σχεδιασμός της Έρευνας .....	46

4.2.3	Γενικά για την έρευνα - Πληθυσμός.....	48
4.2.4	Προσδιορισμός του δείγματος.....	49
4.2.5	Επιλογή του Δείγματος και συμπλήρωση ερωτηματολογίων .....	52
4.2.6	Βασικοί άξονες μεθοδολογικού εργαλείου .....	53
5	Παρουσίαση Αποτελεσμάτων .....	58
5.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	58
5.2	Απαντήσεις επί των ερωτήσεων .....	60
6	Επίλογος.....	83
	Βιβλιογραφία .....	88
	Ελληνική .....	88
	Ξενόγλωσση .....	90
	Παράρτημα... ..	93

## 1 Πρόλογος

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, όπως και κάθε εκπαιδευτικό σύστημα, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του όλου κοινωνικού – οικονομικού – πολιτικού συστήματος της χώρας. Ο σχεδιασμός και οι αποφάσεις, στο συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης που επικρατεί, λαμβάνονται απ’ τα όργανα της ανώτερης βαθμίδας της εκπαιδευτικής πυραμίδας και αντικατοπτρίζουν τη βούληση της κεντρικής εξουσίας για τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος. Η εφαρμογή των αποφάσεων απευθύνεται σε ιεραρχικά εξαρτημένα όργανα με τη μορφή εντολής, απαιτώντας την ακριβή εκτέλεσή της.

Με αυτά τα δεδομένα, στην παρούσα εργασία, η οποία αποτελείται από τέσσερις ενότητες, πρώτα θα γίνει προσπάθεια να προσεγγιστεί η λειτουργία του Συλλόγου διδασκόντων στην καθημερινή σχολική διοικητική δράση και το πώς αντιλαμβάνεται ο εκπαιδευτικός το ρόλο του στη διοίκηση του σχολείου. Επίσης θα εξετάσουμε ποιες είναι οι προσδοκίες του ίδιου του εκπαιδευτικού αναφορικά με το θέμα της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων μέσω της διαδικασίας προγραμματισμού, οργάνωσης, ελέγχου, διοίκησης και λήψης αποφάσεων στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Τα παραπάνω θα μελετηθούν και μέσω ποσοτικής έρευνας, η οποία κατέδειξε πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα σχετικά με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή τους στις οργανωτικές και λειτουργικές διαδικασίες των σχολείων σήμερα.

Η μεταπτυχιακή αυτή εργασία έφθασε στο τέλος με στην επιστημονική καθοδήγηση και την άρτια συμβουλευτική παρέμβαση των τριών καθηγητών της τριμελούς επιτροπής.

Θα ήθελα καταρχήν να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα κ. Χρήστο Γκόβαρη, Αναπληρωτή Καθηγητή, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε στο ξεκίνημα της ερευνητικής μου σταδιοδρομίας και για την καθοδήγηση που μου παρείχε.

Ευχαριστώ τον κ. Χατζηγεωργίου Ιωάννη, Καθηγητή του Πανεπιστημίου Αιγαίου, ο οποίος με τις σημαντικές του παρατηρήσεις συνετέλεσε στην αρτιότητα της εργασίας.

Εκφράζω τις ευχαριστίες μου στον κ. Κόνσολα Εμμανουήλ, Επίκουρο Καθηγητή του ΤΕΠΑΕΣ του Πανεπιστημίου Αιγαίου για τη συνεχή επιστημονική του υποστήριξη σε αυτή μου την προσπάθεια σε όλα τα επίπεδα, καθώς και για την αδιάκοπη καθοδήγηση και συμπαράστασή του, οποτεδήποτε χρειάστηκα τη βοήθειά του.

Τέλος θα ήταν παράλειψή μου αν δεν ευχαριστούσα όλους τους συναδέλφους για τη συμπαράσταση και τη βοήθεια που προσέφεραν στην πραγματοποίηση αυτής της εργασίας.

## 2 Διοίκηση σχολείων

### 2.1 Διδακτικό προσωπικό – Σύλλογος διδασκόντων

Οι εκπαιδευτικοί επιτελούν έργο υψηλής κοινωνικής ευθύνης. Στο έργο τους περιλαμβάνεται η διδασκαλία, η εκπαίδευση και η διαπαιδαγώγηση των μαθητών. Η πρόοδος, η οικονομική ανάπτυξη, ο πολιτισμός και η συνοχή της κοινωνίας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της εκπαίδευσης και κατ' επέκταση από τη συμβολή και την προσπάθεια των εκπαιδευτικών. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των εκπαιδευτικών οφείλουν να εναρμονίζονται με τους στόχους αυτούς.

Ειδικότερα οι εκπαιδευτικοί:

Διδάσκουν στους μαθητές τα διάφορα γνωστικά αντικείμενα σύμφωνα με το ισχύον πρόγραμμα σπουδών. Διαπαιδαγωγούν και εκπαιδεύουν τους μαθητές σύμφωνα με τους σκοπούς και τους στόχους της εκπαίδευσης και μέσα στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής πολιτικής, με την καθοδήγηση των Σχολικών Συμβούλων και των στελεχών της διοίκησης της εκπαίδευσης.

Προγραμματίζουν τη διδακτέα ύλη των μαθημάτων τους και συμμετέχουν στον γενικότερο προγραμματισμό δραστηριοτήτων της σχολικής μονάδας λαμβάνοντας υπόψη του τις οδηγίες του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠΕΠΘ), του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (Π.Ι) και των Σχολικών Συμβούλων<sup>1</sup>.

Προετοιμάζουν καθημερινά και οργανώνουν το μάθημά τους, εφαρμόζοντας σύγχρονες και κατάλληλες μεθόδους διδασκαλίας με βάση τις ανάγκες των μαθητών και τις ιδιαιτερότητες των γνωστικών αντικειμένων.

---

<sup>1</sup> Γιαννάκου Ι., Οργάνωση Διοίκηση και Εποπτεία των σχολείων Π/θμιας και Δ/θμιας εκπαίδευσης, Αθήνα 2002.

Συνεργάζονται με τους μαθητές, σέβονται την προσωπικότητά τους, καλλιεργούν και εμπνέουν σ' αυτούς, κυρίως με το παράδειγμά τους, δημοκρατική συμπεριφορά.

Συμμετέχουν υποχρεωτικά στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, στις παιδαγωγικές συναντήσεις και στα σεμινάρια επιμόρφωσης που πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, και εκφράζουν ελεύθερα τις παιδαγωγικές απόψεις τους.

Δέχονται στην τάξη τους σχολικούς Συμβούλους κατά την διάρκεια της διδασκαλίας και συνεργάζονται μαζί τους. Οι επισκέψεις αυτές γίνονται ύστερα από σχετική συνεννόηση με τον διδάσκοντα. Μετά το πέρας της επίσκεψης οι Σχολικοί Σύμβουλοι εξετάζουν και συζητούν με το διδάσκοντα τα τυχόν διδακτικά και μεθοδολογικά προβλήματα που διαπιστώθηκαν.

Ενημερώνονται από το Διευθυντή του σχολείου και τηρούν τους νόμους, τα διατάγματα, τις αποφάσεις, τις οδηγίες, τις εγκύκλιους και τα βιβλία του σχολείου, συμβάλλοντας έτσι έμπρακτα στη συλλογική λειτουργία του.

Μεριμνούν για τη δημιουργία κλίματος αρμονικής συνεργασίας και συνεχούς και αμφίδρομης επικοινωνίας με τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών και τους ενημερώνουν για τη φοίτηση, τη διαγωγή και την επίδοση των παιδιών τους.

Φροντίζουν για την πρόοδο όλων των μαθητών τους και τους προσφέρουν παιδεία διανοητική, ηθική και κοινωνική. Ενδιαφέρονται για τη δημιουργία υγιεινών συνθηκών παραμονής των μαθητών στο σχολείο και συμβάλλουν στην επιτυχία όλων των εκδηλώσεων που οργανώνονται από την τάξη και το σχολείο.

Ενδιαφέρονται για τις συνθήκες ζωής των μαθητών τους στην οικογένεια και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες που επηρεάζουν την πρόοδο και συμπεριφορά των μαθητών τους και υιοθετούν κατάλληλες παιδαγωγικές ενέργειες, ώστε να αντιμετωπιστούν πιθανά προβλήματα.



Αξιοποιούν τα εποπτικά μέσα διδασκαλίας και τις νέες τεχνολογίες. Προς το σκοπό αυτό οφείλουν να αναζητούν, σε συνεργασία με το Διευθυντή του σχολείου, τρόπους εξοικείωσης με τη χρήση τους.

Ανανεώνουν και εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους σχετικά με τα διάφορα γνωστικά αντικείμενα και τις επιστήμες της αγωγής τόσο μέσω των διάφορων μορφών επιμόρφωσης και επιστημονικής – παιδαγωγικής καθοδήγησης, που παρέχονται θεσμικά από το σύστημα της οργανωμένης εκπαίδευσης, όσο και με την αυτό - επιμόρφωση. Τα ανωτέρω κρίνονται απαραίτητα, διότι οι ανάγκες της κοινωνίας μεταβάλλονται με γρήγορους ρυθμούς. Για να μπορεί η εκπαίδευση να ανταποκριθεί σ' αυτούς τους ρυθμούς, πρέπει ο εκπαιδευτικός να παρακολουθεί τις εξελίξεις με διαρκή και έγκυρη επιμόρφωση.

Ο Σύλλογος των Διδασκόντων (Σ.Δ.) είναι συλλογικό όργανο του σχολείου και αποτελείται από τους εκπαιδευτικούς που διδάσκουν σ' αυτό με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. Έργο του είναι η χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου, για την οποία είναι υπεύθυνος. Οι αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων κινούνται πάντοτε στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής νομοθεσίας<sup>2</sup>.

Πρόεδρος του Συλλόγου Διδασκόντων είναι ο Διευθυντής του σχολείου ή ο νόμιμος αναπληρωτής του. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει θέση υποδιευθυντή και δεν έχει οριστεί νόμιμος αναπληρωτής του Διευθυντή, όταν αυτός απουσιάζει, προεδρεύει στο Σύλλογο Διδασκόντων ο ανώτερος στο βαθμό εκπαιδευτικός και επί ισοβάθμων εκείνος που έχει τον περισσότερο χρόνο υπηρεσίας στο βαθμό.

Ειδικότερα ο Σύλλογος των Διδασκόντων συνεδριάζει τακτικά ή έκτακτα ύστερα από πρόσκληση του προέδρου του και η συμμετοχή του διδακτικού

---

<sup>2</sup> Γιαννάκου Ι., Οργάνωση Διοίκηση και Εποπτεία των σχολείων Π/θμιας και Δ/θμιας εκπαίδευσης, Αθήνα 2002.

προσωπικού στις συνεδριάσεις του είναι υποχρεωτική. Απουσία μέλους από τις συνεδριάσεις πρέπει να είναι απόλυτα δικαιολογημένη.

Ο Σύλλογος των Διδασκόντων κάθε σχολικής μονάδας έχει την ευθύνη να υλοποιεί τους σκοπούς και τους στόχους της εκπαίδευσης με συγκεκριμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Στο έργο του σχολείου περιλαμβάνονται τρεις κυρίως εκπαιδευτικοί σκοποί:

- ☞ Η καλλιέργεια και ανάπτυξη των γνωστικών και των νοητικών ικανοτήτων των μαθητών.
- ☞ Η συναισθηματική καλλιέργεια για την αποδοχή αρχών που θα στηρίξουν τις αξίες τους και θα επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους, ώστε να διαμορφώσουν θετική στάση για τη ζωή και την κοινωνία.
- ☞ Η καλλιέργεια και διεύρυνση των ψυχοκινητικών ικανοτήτων του μαθητή για την απόκτηση δεξιοτήτων και την ομαλή ένταξή του στην κοινωνία.

Για την πραγματοποίηση των παραπάνω σκοπών ο Σύλλογος των Διδασκόντων πρέπει να προγραμματίζει και να οργανώνει το έργο του, να παρακολουθεί και τέλος, να το αξιολογεί. Να εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις, ώστε τα μέλη του να επιμορφώνονται διαρκώς, να ανανεώνουν τις γνώσεις τους στον επιστημονικό τομέα και στις επιστήμες της αγωγής (ψυχοπαιδαγωγική και διδακτική κατάρτιση), για να είναι πιο αποτελεσματικοί στο έργο τους. Επίσης, να παρεμβαίνει σε περιπτώσεις φαινομένων σχολικής αποτυχίας και διαρροής των μαθητών, εφαρμόζοντας κατάλληλα αντισταθμιστικά εκπαιδευτικά προγράμματα για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους. Τέλος, να ανανεώνει και να αξιοποιεί τα διατιθέμενα εποπτικά μέσα και τη σύγχρονη τεχνολογία στη διδακτική πράξη για την αποτελεσματικότερη άσκηση του εκπαιδευτικού έργου.

Ο Σύλλογος των Διδασκόντων σε τακτική συνεδρίαση πριν από την έναρξη των μαθημάτων προγραμματίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες για όλο το σχολικό έτος. Στον τομέα της επιμόρφωσης λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των μελών του και με βάση αυτές υποβάλλει πρόταση στο Σχολικό Σύμβουλο ή

στο Διευθυντή Εκπαίδευσης ή στον Προϊστάμενο Γραφείου, κατά περίπτωση, προκειμένου να αντιμετωπισθούν με την ενδοσχολική επιμόρφωση. Ο Σύλλογος συνεκτιμά και τις αντίστοιχες προσπάθειες που έγιναν κατά τα προηγούμενα έτη.

Σχετικά με την αναγκαιότητα των αντισταθμιστικών εκπαιδευτικών παρεμβάσεων λαμβάνει υπόψη τα δεδομένα της σχολικής επίδοσης των μαθητών κατά το προηγούμενο διδακτικό έτος και τα συμπεράσματα της αυτό - αξιολόγησης του σχολείου για το διάστημα αυτό. Συνεκτιμά, δηλαδή εάν εφαρμόστηκαν προγράμματα Ενισχυτικής Διδασκαλίας, Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης, ένταξης παλιννοστούντων ή άλλων εκπαιδευτικών καινοτομιών, σε ποιους μαθητές και με ποιο αποτέλεσμα.

Στον τομέα των μέσων, των πόρων και των προγραμμάτων εσωσχολικής ζωής λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες του σχολείου.

Ο Σύλλογος των Διδασκόντων παρακολουθεί και εφαρμόζει τον αρχικό προγραμματισμό και, εφόσον, χρειασθεί παρεμβαίνει διορθωτικά. Στο τέλος της σχολικής χρονιάς γίνεται η αυτοαξιολόγηση, κατά την οποία αξιολογείται ο βαθμός της επίτευξης των στόχων που τέθηκαν κατά τον προγραμματισμό και η αποτελεσματικότητα των προγραμματισμένων ενεργειών<sup>3</sup>.

Η έκθεση αυτό - αξιολόγησης, στην οποία περιλαμβάνονται και οι προτάσεις για την αντιμετώπιση των αδυναμιών που έχουν διαπιστωθεί, υποβάλλεται μέσω του Διευθυντή του σχολείου στον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο και στον Προϊστάμενο Γραφείου. Όταν δεν υπάρχει Προϊστάμενος Γραφείου ή έκθεση υποβάλλεται στο Διευθυντή Εκπαίδευσης.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποφασίζει, ύστερα από εισήγηση του Διευθυντή του σχολείου, την ανάθεση στο διδακτικό προσωπικό της διδασκαλίας των μαθημάτων στις τάξεις και τα τμήματα. Οργανώνει τον καταμερισμό των

---

<sup>3</sup> Γιαννάκου Ι., Οργάνωση Διοίκηση και Εποπτεία των σχολείων Π/θμιας και Δ/θμιας εκπαίδευσης, Αθήνα 2002.

εργασιών στα μέλη του, ύστερα από εισήγηση του διευθυντή, έτσι ώστε να αξιοποιούνται οι δυνατότητες όλων των μελών του και να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και η ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Εισηγείται στο Διευθυντή Εκπαίδευσης ή στον Προϊστάμενο του γραφείου και στον αρμόδιο Σχολικό Σύμβουλο τη λειτουργία τμημάτων Ενισχυτικής Διδασκαλίας, Πρόσθετης Διδακτικής Στήριξης των τάξεων υποδοχής. Αναθέτει στους εκπαιδευτικούς του ίδιου σχολείου ώρες του προγράμματος Ενισχυτικής Διδασκαλίας για τη συμπλήρωση του ωραρίου. Επίσης, αναθέτει υπερωριακή διδασκαλία στο πρόγραμμα Ενισχυτικής Διδασκαλίας, όπως η νομοθεσία προβλέπει.

Αποφασίζει, ύστερα από εισήγηση του Διευθυντή του σχολείου, την ανάληψη δράσεων, πρωτοβουλιών, προγραμμάτων, την οργάνωση επισκέψεων και εκδηλώσεων που ανοίγουν το σχολείο στην κοινωνία. Με τον τρόπο αυτό ευαισθητοποιούνται και προβληματίζονται οι μαθητές και διαμορφώνουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων έχει την ευθύνη για την ποιοτική βελτίωση και την αξιοποίηση των σχολικών εγκαταστάσεων, ιεραρχώντας και προτείνοντας στη σχολική επιτροπή, μέσω του Διευθυντή την κάλυψη των αναγκών και αναθέτοντας στα μέλη του συγκεκριμένες αρμοδιότητες.

Αποφασίζει, σε συνεργασία με τους Σχολικούς Συμβούλους, με τα Επιμορφωτικά Κέντρα και στον Οργανισμό Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών ή με τα Πανεπιστήμια και ΤΕΙ την οργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων σε ενδοσχολικό επίπεδο ή συμμετέχει σε γενικότερα προγράμματα επιμόρφωσης, όταν εισάγονται καινοτομίες ή επιβάλλεται να αντιμετωπισθούν ειδικά προβλήματα της σχολικής μονάδας. Τα προγράμματα αυτά πραγματοποιούνται εκτός ωρών διδασκαλίας.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποφασίζει για την πραγματοποίηση εκδρομών, περιπάτων ή επισκέψεων, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις. Επίσης, ενημερώνει, σε συνεργασία με τον Διευθυντή, τους γονείς και κηδεμόνες, τουλάχιστον κάθε τρίμηνο, σχετικά με τη φοίτηση, την πρόοδο και τη

συμπεριφορά των μαθητών<sup>4</sup>. Η ενημέρωση γίνεται εκτός των ωρών εργασίας του σχολείου. Συνεργάζεται με όλα τα στελέχη Επιστημονικής – Παιδαγωγικής Καθοδήγησης και της Διοίκησης για τον καλύτερο συντονισμό και την υλοποίηση του διδακτικού έργου, την ανταλλαγή απόψεων και την αντιμετώπιση των διάφορων διδακτικών και άλλων ζητημάτων που ενδεχομένως προκύπτουν.

Ορίζει, ύστερα από εισήγηση του Διευθυντή, τους υπεύθυνους των τμημάτων ή τάξεων για την παρακολούθηση της φοίτησης των μαθητών. Επίσης ορίζει τους συμβούλους των αντίστοιχων μαθητικών κοινοτήτων. Όταν ο Σύλλογος, για οποιονδήποτε λόγο, αδυνατεί να αναθέσει στους εκπαιδευτικούς τη διδασκαλία μαθημάτων ή την κατανομή τάξεων και τμημάτων, την απόφαση παίρνει ο Διευθυντής του σχολείου σε συνεργασία με τον αρμόδιο Σύμβουλο. Σε περίπτωση αδυναμίας να ανατεθούν εργασίες και τομείς ευθύνης εντός του σχολείου, την απόφαση παίρνει ο Διευθυντής.

### **2.1.1 Ειδικές αρμοδιότητες του Συλλόγου των Διδασκόντων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης**

Αναθέτει υπερωριακή διδασκαλία για την κάλυψη των ωρών του ωρολογίου προγράμματος σε εκπαιδευτικούς του ίδιου σχολείου σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

Ορίζει τους εκπροσώπους του στην επιτροπή ελέγχου της λειτουργίας των σχολικών κυλικείων, η οποία επιτροπή σε συνεργασία με τις μαθητικές κοινότητες παρακολουθεί τι συνθήκες λειτουργίας του.

Αποφασίζει για τη δικαιολόγηση των απουσιών των μαθητών, για την προαγωγή, την απόλυση, παραπομπή σε επανεξέταση ή απόρριψη στο τέλος του διδακτικού έτους, με βάση τα σχετικά στοιχεία και τη βαθμολογία που έχει καταχωριστεί στα οικεία βιβλία, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις.

---

<sup>4</sup> Γιαννάκου Ι., Οργάνωση Διοίκηση και Εποπτεία των σχολείων Π/θμιας και Δ/θμιας εκπαίδευσης, Αθήνα 2002.

Επιβάλλει στους μαθητές τις προβλεπόμενες από τις ισχύουσες διατάξεις ποινές. Στο τέλος του διδακτικού έτους αποφασίζει για τον χαρακτηρισμό της διαγωγής, τεκμηριώνοντας τις αποφάσεις του.

### **2.1.2 Ειδικές αρμοδιότητες του Συλλόγου των Διδασκόντων της Δημοτικής Εκπαίδευσης**

Παραπέμπει τους μαθητές σε κατατακτήριες εξετάσεις, οργανώνει αυτές και επικυρώνει τα αποτελέσματά τους, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις. Επιπλέον, στα συστεγαζόμενα σχολεία το ωρολόγιο πρόγραμμα διαμορφώνεται ύστερα από συνεργασία των Διευθυντών και του διδακτικού προσωπικού των σχολείων αυτών, ώστε να διευκολύνεται η αμοιβαία συμπλήρωση του ωραρίου των εκπαιδευτικών των σχολείων αυτών και να εξασφαλίζονται η δυνατότητα εφαρμογής ενιαίου ωρολογίου προγράμματος. Εισηγείται στο Γραφείο Εκπαίδευσης ή στη Διεύθυνση τη λειτουργία τμημάτων διευρυσμένου ωραρίου. Τέλος, αποφασίζει από την αρχή της σχολικής χρονιάς τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η αναπλήρωση εκπαιδευτικών που ενδέχεται να λείψουν για μικρό χρονικό διάστημα<sup>5</sup>.

### **2.1.3 Ειδικές αρμοδιότητες του Συλλόγου των Διδασκόντων της προσχολικής αγωγής**

Το διδακτικό προσωπικό του νηπιαγωγείου διενεργεί την κλήρωση για την επιλογή των νηπίων που θα εγγραφούν, όταν ο αριθμός των υποψηφίων δεν επιτρέπει την ικανοποίηση όλων των αιτήσεων.

Πέντε μέρες πριν από τη λήξη του τριμήνου και όποτε προκύψει ανάγκη, σε κάθε νηπιαγωγείο πραγματοποιούνται συσκέψεις του διδακτικού προσωπικού, με σκοπό την εκτίμηση της προόδου των νηπίων και την ανταλλαγή απόψεων για τη χάραξη γενικών κατευθύνσεων σχετικών με τη λειτουργία του

---

<sup>5</sup> Καμπουρίδης Γ., Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2002.

νηπιαγωγείου. Στις συσκέψεις αυτές μπορεί να πάρει μέρος και ο αρμόδιος Σχολικός Σύμβουλος ή ο Διευθυντής Εκπαίδευσης ή ο Προϊστάμενος του Γραφείου. Οι συσκέψεις γίνονται εκτός ωραρίου.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων Προσχολικής αγωγής έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του προγράμματος σπουδών, για την εφαρμογή του ημερήσιου προγράμματος, την προστασία των νηπίων, την καθαριότητα των σχολικών χώρων και την οργάνωση της σχολικής μονάδας.

Τα μέλη του συλλόγου προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ισότιμα και με βάση τη συναδελφικότητα και το σεβασμό της προσωπικότητας εκάστου μέλους σε όλα τα προγράμματα.

Ο Σύλλογος προσχολικής αγωγής δεν ορίζει εφημερεύοντες κατά τη λειτουργία του νηπιαγωγείου αλλά κάθε νηπιαγωγός έχει την αποκλειστική ευθύνη της επιτήρησης των νηπίων του τμήματος.

Το διδακτικό προσωπικό των συστεγαζόμενων νηπιαγωγείων συνέρχεται σε κοινές συνεδριάσεις με πνεύμα συνεργασίας, ώστε τα νηπιαγωγεία να λειτουργούν ως ενιαίες σχολικές μονάδες και να επιτυγχάνουν από κοινού τους σκοπούς τους. Σε περίπτωση διαφωνίας την απόφαση παίρνει, ανάλογα με το θέμα, ο αρμόδιος Σχολικός Σύμβουλος ή ο Διευθυντής Εκπαίδευσης. Στις κοινές συνεδριάσεις προεδρεύουν εκ περιτροπής οι προϊστάμενοι των νηπιαγωγείων.

## **2.2 Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στη διοίκηση του σχολείου**

Η διοίκηση είναι η παλαιότερη και σημαντικότερη περιοχή της ανθρώπινης δραστηριότητας και αποτελεί βασική λειτουργία οποιασδήποτε ομαδικής προσπάθειας, της οποίας η ύπαρξη βασίζεται στη συνεργασία των μελών της ομάδας. Περιλαμβάνει δραστηριότητες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος, που αποβλέπουν στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, ανθρώπινων και υλικών, προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η διοίκηση είναι αποτελεσματική, όταν θέτουμε τέτοιους στόχους, οι οποίοι να ικανοποιούν αναλογικά τις ανάγκες

όλων των μελών της ομάδας ή του οργανισμού, δηλαδή διοικούντων και διοικούμενων<sup>6</sup>.

Ο όρος «διοίκηση» στο χώρο της εκπαίδευσης είναι σχετικά νέος και δεν πρέπει να ταυτίζεται το νόημά της με αυτό που έχει δοθεί στο πεδίο των επιχειρήσεων. Στην εκπαίδευση, η διοίκηση έχει να κάνει με ανθρώπινα όντα (μαθητές, εκπαιδευτικούς) και, επομένως, θεωρείται επιστήμη και τέχνη, αφού αυτός που διοικεί ένα σχολείο πρέπει να έχει βαθιά γνώση του ανθρώπινου παράγοντα. Ως τέχνη η εκπαιδευτική διοίκηση πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τις περιπτώσεις. Αφορά όλα τα μέλη μιας σχολικής μονάδας από τους μαθητές έως τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης.

Τα διοικητικά στελέχη έχουν το δικαίωμα αλλά και την ευθύνη να σχεδιάζουν και να διατηρούν περιβάλλον μέσα στο οποίο τα άτομα εργάζονται σε ομάδες να καθοδηγούνται σωστά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Δηλαδή, όλες οι ενέργειες των διοικητικών στελεχών αποβλέπουν στην εξασφάλιση της συνεισφοράς των μελών της ομάδας για την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών της. Βέβαια, για να συμβεί το ζητούμενο, πρέπει οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι κατέχουν διευθυντικές θέσεις στη διοικητική δομή της εκπαίδευσης, να έχουν την απαραίτητη εξουσία / ευθύνη περάτωσης ενός έργου και να διακρίνονται για τις διοικητικές γνώσεις και ικανότητές τους. Ωστόσο, αναλύοντας τη διοικητική λειτουργία του σχολικού μας συστήματος προέκυψε ότι η λειτουργία αυτή δεν ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις των σχολικών μονάδων, αδυναμία που απορρέει τόσο από την οργανωτική «ακαταστασία», αφού η υπάρχουσα εκπαιδευτική νομοθεσία δε ρυθμίζει με σαφήνεια βασικά θέματα σχολικής ζωής, όπως είναι η κατανομή των τάξεων, όσο και από την έλλειψη αποτελεσματικού συστήματος επιλογής των ηγετικών στελεχών, την απουσία προγράμματος ανάπτυξης στελεχών της εκπαίδευσης και φυσικά την ανυπαρξία κινήτρων, υλικών και άυλων.

Αν συμφωνήσουμε ότι: το σχολείο είναι η παραγωγική μονάδα της εκπαίδευσης οι στόχοι της σχολικής μονάδας θα επιτευχθούν, όταν ο

---

<sup>6</sup> Σαϊτης Χ., Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2007



εκπαιδευτικός που κατέχει τη διευθυντική θέση κατέχει απαραίτητες διοικητικές γνώσεις και ικανότητες, γίνεται αντιληπτό ότι πρέπει να θεσπιστεί ένα νέο νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο να προβλέπει αξιολογικά κριτήρια εκλογής των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης, να παρέχει ισχυρά κίνητρα για την προσέλκυση ικανών εκπαιδευτικών σε διευθυντικές θέσεις, να ορίζει το πλαίσιο σχεδιασμού και λειτουργίας ενός προγράμματος ανάπτυξης στελεχών στην εκπαίδευση και να μεταφέρει σημαντικές αρμοδιότητες από τα ανώτατα επίπεδα διοίκησης στις σχολικές μονάδες.

Οι κοινωνικοί οργανισμοί, όπως τα νοσοκομεία, τα υπουργεία, οι τράπεζες, οι εμπορικές επιχειρήσεις κ.ά., διαθέτουν δομή με την οποία προσδιορίζονται οι γραμμές εξουσίας και επικοινωνίας και κάθε μέλος τους αναλαμβάνει κάποιο ρόλο. Επιπλέον, δημιουργούνται, για να εξυπηρετήσουν προσδιορισμένους σκοπούς, οι οποίοι αποβλέπουν στην επίτευξη κάποιου επιθυμητού αποτελέσματος. Για να πετύχει ένας οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, τους αντικειμενικούς σκοπούς του από τους συντελεστές ή παράγοντες που σχετίζονται μαζί του, χρειάζεται ένα κατάλληλο σύστημα διοίκησης. Κι αυτό γιατί: πρώτον με τη διαδικασία της διοίκησης ενεργοποιούνται όλοι οι συντελεστές παραγωγής του, προκειμένου να επιτελέσουν σωστά και με τη μικρότερη δυνατή θυσία το έργο τους, δεύτερον οι αποφάσεις, τις οποίες λαμβάνουν οι άνθρωποι που τον διοικούν είναι σημαντικές για την παραπέρα πορεία του οργανισμού και τρίτον κάθε διοικητικό στέλεχος αναπτύσσει εντός του οργανισμού μια συγκεκριμένη μέθοδο αντίδρασης στα ενδεχόμενα προβλήματα. Δηλαδή ο τρόπος αντίδρασης όλων των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού εξαρτάται από το διοικητικό σύστημα.

Σύμφωνα με ένα σύγχρονο ορισμό της διοίκησης (management) είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσο άλλων για την επιτυχία αντικειμενικών στόχων του οργανισμού αλλά και των μελών του. Όπως παρατηρούμε ο ορισμός αυτός

- ☞ Δίνει έμφαση στο ρόλο των ανθρώπων στον οργανισμό.
- ☞ Εστιάζει την προσοχή στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή στους στόχους και όχι μόνο στα πράγματα ή τις δραστηριότητες.

- ☞ Προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών θα πρέπει να είναι ενιαίο σύνολο με τους στόχους του οργανισμού<sup>7</sup>.

### 2.2.1.1 Αρχές διοίκησης

Αν θεωρήσουμε ότι ο εκπαιδευτικός οργανισμός συνίσταται σε μια ομάδα ανθρώπων που εργάζεται με σκοπό την παροχή εκπαίδευσης, κατανοούμε τις δυσκολίες και τις ιδιαιτερότητες που προκύπτουν όσον αφορά στον καθορισμό του σκοπού ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, αλλά και τους μαθητές που τον απαρτίζουν.

Πιο συγκεκριμένα η ασάφεια του σκοπού δημιουργεί ιδιαίτερα προβλήματα, μια και ο όρος "παροχή εκπαίδευσης" μπορεί να προσεγγιστεί και να αναλυθεί με ποικίλους τρόπους και διαφορετικό περιεχόμενο. Ο σαφής καθορισμός του σκοπού όμως συμβάλει καθοριστικά τόσο στον προγραμματισμό, όσο και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.

Παράλληλα όπως είναι γνωστό στους περισσότερους οργανισμούς υπάρχει ένας σαφής διαχωρισμός μεταξύ του εργαζομένου, του πελάτη και του προϊόντος. Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό όμως παρατηρείται μια επικάλυψη ρόλων που αυξάνει τις δυσκολίες της διοίκησης(ο μαθητής είναι εργαζόμενος, πελάτης, αλλά συνδέονται και με το αποτέλεσμα της προσπάθειας της λειτουργίας του οργανισμού)

Βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι :

- Ο σχεδιασμός
- Η οργάνωση
- Η Διεύθυνση
- Ο Έλεγχος

---

<sup>7</sup> Σαϊτης Χ., Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2007

Μια διαδικασία που δεν περιλαμβάνεται στις παραπάνω είναι αυτή της ανατροφοδότησης, η οποία είναι πολύ ουσιαστική διότι συμβάλει στην επισήμανση των λαθών και τη βελτίωση των διαδικασιών της διοίκησης.

Οι δεξιότητες ενός καλού εκπαιδευτικού μπορούν να διακριθούν σε :

**Τεχνικές δεξιότητες:** είναι αυτές που απαιτούν εξειδικευμένη γνώση και βοηθούν τον μάνατζερ να γνωρίζει τι μπορεί να πραγματοποιηθεί από το υπάρχον προσωπικό και τον εξοπλισμό του οργανισμού. Στοιχεία που τον βοηθούν να προγραμματίζει πιο σωστά τις ενέργειές του.

**Διαπροσωπικές δεξιότητες:** δεξιότητες επικοινωνίας, συνεργασίας, συντονισμού κατανόησης και καθοδήγησης των ανθρώπων που εργάζονται στον οργανισμό.

**Δεξιότητες ολιστικής προσέγγισης και συνολικής σκέψης:** δίνουν την ευκαιρία στο μάνατζερ να αξιολογεί τις επιπτώσεις των επιλογών του στο σύνολο του οργανισμού, εφόσον κατανοεί τις αλληλεξαρτήσεις των τμημάτων του οργανισμού μεταξύ τους.

Ιστορικά η Διοίκηση της Εκπαίδευσης ως συστηματική ενότητα γνώσεων άρχισε με την εμφάνιση των θεωριών της Γενικής Διοίκησης στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα με τον Fr. Taylor και τους συνεργάτες του<sup>8</sup>. Οι πιο αντιπροσωπευτικές τάσεις της διοίκησης είναι: η κλασική, η νεοκλασική και η σύγχρονη.

Τις βάσεις της κλασικής διοίκησης έθεσαν οι Fr. Taylor, Fayol, Weber κ.λ.π. Το μοντέλο τους στηρίχθηκε στις παρακάτω αρχές:

- ☞ Αναζήτηση της μεθόδου εκείνης εργασίας που δίνει το καλύτερο αποτέλεσμα με τη λιγότερη θυσία σε χρόνο, χρήμα και ανθρώπινη προσπάθεια.
- ☞ Επίτευξη των στόχων της οργάνωσης μέσω της μεγιστοποίησης του αποτελέσματος που οδηγεί σε μεγαλύτερο κέρδος.
- ☞ Συσχετισμός της αμοιβής των εργαζομένων με την παραγωγικότητά τους.

---

<sup>8</sup> Poo B. & Hoyle E., Teacher involvement in decision making. Bristol: University of Bristol, 1995.

- ☞ Εξειδίκευση που προωθεί την επιδεξιότητα του εργαζομένου και αυξάνει την αποδοτικότητά του.
- ☞ Χρήση αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου από τους προϊσταμένους στους υφισταμένους τους.

Η προσέγγιση αυτή δεν άφησε ανεπηρέαστο το χώρο της εκπαίδευσης. Αρχές όπως αυτή της κλιμάκωσης της εξουσίας, η σαφής προέλευση της εντολής ο καταμερισμός εργασίας, ο έλεγχος του υφισταμένου εφαρμόζονται ευρέως στη σχολική διοίκηση. Έτσι ο κάθε προϊστάμενος Διεύθυνσης ασκεί εποπτεία σε συγκεκριμένο αριθμό σχολικών μονάδων, ενώ κάθε Διευθυντής σχολείου έχει ευθύνη για την οργάνωση και λειτουργία του σχολείου του. Κάθε<sup>1</sup> εκπαιδευτικός παίρνει τις δικές του αποφάσεις για θέματα που αφορούν τη τάξη του και μόνο σε ειδικές περιπτώσεις καταφεύγει στο Σύλλογο διδασκόντων και το Διευθυντή.

Το μοντέλο της νεοκλασικής διοίκησης διαμορφώθηκε κατά το δεύτερο τέταρτο του 20<sup>ου</sup> αιώνα και εστίασε το ενδιαφέρον του στις ανθρώπινες σχέσεις και τα προβλήματα του ανθρώπινου δυναμικού. Τονίστηκε η σημασία της αλληλεξάρτησης μέσα στους κοινωνικούς οργανισμούς και τονίστηκε ότι στην πράξη η μέγιστη αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται όταν οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιούν τις επιδιώξεις τους, συμβάλλοντας όσο το δυνατόν περισσότερο στην επιτυχία του οργανισμού. Η νεοκλασική αντίληψη δεν απορρίπτει τις θέσεις του κλασικού μοντέλου, αλλά προσπαθεί να αξιοποιήσει τα θετικά της στοιχεία δίνοντας έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις<sup>9</sup>.

Γύρω στα 1940 τα συμπεράσματα της νεοκλασικής σχολής επέδρασαν στην εκπαιδευτική διοίκηση. Η επίδραση όμως αυτή περιορίστηκε στη ρητορική και όχι την πρακτική εφαρμογή. Μόνο τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρούμε μια στροφή της εκπαιδευτικής διοίκησης και τη μερική χρήση των πλεονεκτημάτων της νεοκλασικής αντίληψης κάτω από τις πιέσεις των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Έτσι το ελληνικό σχολείο διατηρώντας τη γραφειοκρατική δομή του λαμβάνει υπόψη του τις ψυχολογικές και κοινωνικές

---

<sup>9</sup> Σαϊτης Χ., Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2007

μεταβλητές που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και επαναπροσδιορίζει τον τρόπο χρήσης της εξουσίας.

Το μοντέλο της σύγχρονης διοίκησης εμφανίζεται στη δεκαετία του 1950 και έχει συνθετικό χαρακτήρα. Στην πραγματικότητα πρόκειται για ενσωμάτωση στοιχείων από διάφορες επιστήμες, όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία κ.λ.π. Την άποψη αυτή εισηγήθηκε ο Barnard, ο οποίος τονίζει ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου προκύπτει από το συνδυασμό της οικονομικής ικανοποίησης, της κοινωνικής αναγνώρισης, της παραχώρησης εξουσίας κ.λ.π

Στα πλαίσια αυτής της θεώρησης η εκπαιδευτική διοίκηση μεταξύ του 1950 και 1960 στράφηκε προς την ανάλυση, τον προγραμματισμό και την θεωρητική έρευνα. Το σχολείο ωστόσο θεωρήθηκε ένα κλειστό σύστημα και δόθηκε έμφαση στο εσωτερικό του περιβάλλον. Πολύ σύντομα έγινε κατανοητή η επίδραση περιβαλλοντικών παραγόντων στη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Στην ελληνική εκπαιδευτική διοίκηση δε φαίνεται να δίνεται έμφαση στις ανάγκες του σχολείου και του διδακτικού προσωπικού.

Αντίθετα υπάρχει μια μονομερής στροφή στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών λειτουργιών, έστω και αν τα σχολεία υπάρχουν για τους μαθητές. Οι συνεχείς μετακινήσεις προσωπικού αποτελούν ενδεικτικό παράδειγμα αυτής της κατάστασης.

Με τον όρο σύστημα εννοούμε ένα σύνολο αλληλεξαρτημένων στοιχείων, που αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Από δομική άποψη το σύστημα περιλαμβάνει:

- ☞ Τα σύνορα, που το διαχωρίζουν από άλλα συστήματα.
- ☞ Τις δομές του συστήματος.
- ☞ Τα δίκτυα μεταφοράς πληροφοριών.
- ☞ Το περιβάλλον από το οποίο δέχεται επιδράσεις και ταυτόχρονα το επηρεάζει.
- ☞ Την ιεραρχική οργάνωση του συστήματος.

Από λειτουργική άποψη σε κάθε σύστημα διακρίνουμε:

- ☞ Την είσοδο από την οποία γίνονται όλες οι εισροές στο σύστημα.
- ☞ Την επεξεργασία και διαδικασία των εισροών σε εκροές.

- ☞ Την έξοδο των εκροών με τις οποίες επηρεάζει το περιβάλλον.
- ☞ Τον έλεγχο που διασφαλίζει και τη βιωσιμότητα του συστήματος, εφόσον έτσι πληροφορείται τις αποκλίσεις συμπεριφοράς του.

Το 1990 αναπτύχθηκε μια νέα θεωρία στη Διοίκηση<sup>10</sup>, η οποία είναι γνωστή ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Βασικές αρχές της είναι: η ικανοποίηση του πελάτη, η συνεχής βελτίωση του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας, συμμετοχή και συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων ώστε να μπορούν συμβάλλουν στη βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών, διοίκηση βασισμένη σε στοιχεία και επιστημονικές αναλύσεις.

## 2.3 Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός στη Διοίκηση

- Η κατανόηση των εννοιών σχεδιασμός και προγραμματισμός και της σημασίας τους για την αποτελεσματική διοίκηση.
- Η γνώση των σταδίων του προγραμματισμού και των βασικών τύπων προγραμμάτων<sup>11</sup>.

Πρώτος ο Taylor τόνισε τη σημασία του σχεδιασμού και του προγραμματισμού σε κάθε ομαδική προσπάθεια. Ωστόσο προβλήματα που συνδέονται με την αφαίρεση της πρωτοβουλίας των εργαζομένων, την αδυναμία πρόβλεψης μελλοντικών καταστάσεων και το γεγονός ότι ο θεσμός χρησιμοποιήθηκε συστηματικά από κυβερνήσεις ολοκληρωτικών καθεστώτων (1920-1940) λειτούργησαν εναντίον του. Ο προγραμματισμός άρχισε να χρησιμοποιείται τη μεταπολεμική περίοδο διότι αναγνωρίστηκε η σημαντικότητά του στη διασύνδεση μεταξύ μέσων και στόχων.

Ο σχεδιασμός - προγραμματισμός είναι μια σύνθετη διαδικασία βάση της οποίας καθορίζεται η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός με στόχο να μην υπάρχουν ασάφειες στην κατανομή αρμοδιοτήτων, σπατάλη χρόνου κ.λ.π.

---

<sup>10</sup> Ζαβλάνος Μ., Οργάνωση και Διοίκηση τομ,1, Αθήνα Έλλην, 1996

<sup>11</sup> Σαΐτης Χ., Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης, 2007

Το γεγονός ότι σήμερα οι περιβαλλοντικές εξελίξεις ενός οργανισμού αλλάζουν ραγδαία και η βιωσιμότητα του εξαρτάται από τη δυνατότητα προσαρμογής των στόχων του, κάνει απαραίτητο το συστηματικό προγραμματισμό.

Ένας καλός προγραμματισμός πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Καθορισμός των στόχων του οργανισμού
- Προσδιορισμός της υφιστάμενης κατάστασης
- Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων
- Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής πρότασης
- Εφαρμογή προγράμματος δράσης
- Αξιολόγηση

Η σειρά των φάσεων μπορεί να εναλλάσσεται γιατί σε κάθε προσπάθεια προγραμματισμού λειτουργεί η διαδικασία της ανατροφοδότησης του προβληματισμού, εξαιτίας της εμφάνισης απρόβλεπτων παραγόντων, αλλαγή αντικειμενικών στόχων κ.λ.π.

Τα προγράμματα ανάλογα με τα κριτήρια που θέτουμε μπορούν να καταγούν στις εξής κατηγορίες :

Με βάση το κριτήριο του εύρους των στόχων:

- Σε στρατηγικά προγράμματα (μακροπρόθεσμα προγράμματα που σχεδιάζονται από ανώτερα στελέχη).
- Λειτουργικά προγράμματα (αφορούν στην εσωτερική λειτουργία του οργανισμού και επικεντρώνονται στην επίτευξη των λεπτομερειών των στρατηγικών προγραμμάτων. Απασχολούν μεσαία και κατώτερα διοικητικά στελέχη).

Με βάση το κριτήριο της διάρκειας:

- Σε βραχυπρόθεσμα (από 1-3 έτη).
- Και Μακροπρόθεσμα (από 3-10 έτη).

Με βάση το κριτήριο της ελαστικότητας :

- Σε άκαμπτα προγράμματα, που είναι σαφώς καθορισμένα και δεν επιδέχονται διαφοροποιήσεις
- Σε ελαστικά προγράμματα που παρέχουν τη δυνατότητα αναπροσαρμογής.

Για να έχουμε ένα αποτελεσματικό σχεδιασμό πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τα εξής:

- Να καθορίσουμε με σαφήνεια τους στόχους και την εξουσία του κάθε τμήματος, ούτως ώστε ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει με σαφήνεια τι περιμένουμε από αυτόν καθώς και μέχρι που φτάνουν τα όρια της εξουσίας του.
- Στο σχεδιασμό αλλά και την υλοποίηση είναι σημαντικό να συμμετέχουν όλα τα διοικητικά στελέχη. Η εμπειρία των κατώτερων και μεσαίων στελεχών είναι σημαντική για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση του σχεδιασμού, αλλά και την υλοποίησή του.
- Ο σχεδιασμός είναι σκόπιμο να καταλήγει σε ευέλικτα σχέδια, σαφή ως προς το περιεχόμενο, τη χρονική διάρκεια και τους φορείς υλοποίησης.
- Προϋποθέτει σωστή λήψη αποφάσεων και ικανό συντονισμό από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη<sup>12</sup>.

Πέρα από τις προϋποθέσεις που αναφέραμε ένας σχεδιασμός μπορεί να αντιμετωπίσει σημαντικά εμπόδια κατά την υλοποίησή του. Τα εμπόδια αυτά συνίστανται στην έλλειψη χρόνου που συνήθως απαιτείται για ένα σωστό σχεδιασμό, την αστάθεια του περιβάλλοντος που λειτουργεί ο οργανισμός, την εσωτερική αντίσταση στην αλλαγή κ.λ.π.

Έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για τον όρο απόφαση. Κοινό χαρακτηριστικό των περισσότερων είναι ότι αναγνωρίζουν την απόφαση ως διαδικασία. Στο συγκεκριμένο κείμενο παραθέτουμε ένα ορισμό που πιστεύουμε ότι είναι από τους αντιπροσωπευτικότερους.

Με τον όρο απόφαση εννοούμε τη διαδικασία εκείνη που αποβλέπει στη λύση προβλημάτων που έχουν σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού.

Υπάρχουν δύο τρόποι για τη λήψη αποφάσεων. Ο γραμμικός τρόπος σκέψης, σύμφωνα με τον οποίο για κάθε πρόβλημα υπάρχει μόνο μια λύση, η λύση δεν επηρεάζει τον υπόλοιπο οργανισμό και αφού βρεθεί παραμένει συνεχώς

---

<sup>12</sup> Γιαννάκου Ι., Οργάνωση Διοίκηση και Εποπτεία των σχολείων Π/θμιας και Δ/θμιας εκπαίδευσης, Αθήνα 2002.



έγκυρη. Αντίθετα ο συστηματικός τρόπος σκέψης θεωρεί ότι τα προβλήματα είναι σύνθετα, έχουν περισσότερες από μια αιτίες και επομένως επιδέχονται περισσότερες από μία λύσεις, που επηρεάζουν το σύνολο λειτουργίας του οργανισμού. Ο τρόπος αυτός θεωρεί την επίλυση προβλημάτων μια δυναμική διαδικασία, στην οποία οι λύσεις δεν παραμένουν σταθερές<sup>13</sup>.

Οι κατηγορίες αποφάσεων που καλείται να λάβει ένας οργανισμός είναι δύο:

- Οι προγραμματισμένες αποφάσεις, που αφορούν προβλήματα που έχουν γίνει κατανοητά και επαναλαμβάνονται συχνά, επομένως είναι δυνατόν να αντιμετωπίζονται από καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες (π.χ. ο δανεισμός ενός βιβλίου από τη βιβλιοθήκη)
- Οι απρογραμμάτιστες αποφάσεις, που αφορούν προβλήματα που δεν επαναλαμβάνονται συχνά ούτε είναι πολύ καλά δομημένα και είναι συνήθως μοναδικά.

Τα επίπεδα λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό είναι το στρατηγικό, το διαχειριστικό και το λειτουργικό.

Στρατηγικές αποφάσεις είναι αυτές που καθορίζουν τους στόχους και την πορεία όλου του οργανισμού και παίρνονται συνήθως από ανώτερα διοικητικά στελέχη. Είναι κυρίως απρογραμμάτιστες αποφάσεις και καθορίζουν τη σχέση της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον.

Οι διαχειριστικές αποφάσεις αφορούν διαδικασίες υλοποίησης στρατηγικών στόχων που τέθηκαν από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Είναι πιο συγκεκριμένες και σαφείς, προσανατολισμένες σε δράση.

Τέλος οι λειτουργικές αποφάσεις συνδέονται με τα κατώτερα στελέχη και αφορούν καθημερινές λειτουργίες. Πιο συγκεκριμένα καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται οι τακτικές αποφάσεις των μεσαίων στελεχών.

Οι τρόποι λήψης αποφάσεων μπορούν να χωριστούν στις εξής κατηγορίες :

---

<sup>13</sup> Ανδρέου Α. & Παπακωνσταντίνου Γ., Οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Και ιστορική ανασκόπηση, εκδ. Εξάντας, Αθήνα 1990.

- Στελέχη που αποφεύγουν τα προβλήματα: Πρόκειται για άτομα που διατηρούν την υπάρχουσα κατάσταση και αποφεύγουν τις αλλαγές.
- Στελέχη που λύνουν τα προβλήματα: Τα στελέχη αυτά αποδέχονται την ανάγκη του οργανισμού να προσαρμόζεται στις αλλαγές, προβαίνουν σε αλλαγές όταν το θεωρούν σκόπιμο και όχι μόνο για να δώσουν την ψευδαίσθηση της προόδου.
- Στελέχη που αναζητούν τα προβλήματα: Τα στελέχη αυτά προσπαθούν να ανακαλύψουν μελλοντικά προβλήματα που θα απασχολήσουν τον οργανισμό, θεωρούν ότι η καλύτερη αντιμετώπιση των αλλαγών είναι η πρόβλεψή τους. Χρησιμοποιούν την ανάλυση δεδομένων για να κατανοήσουν το παρόν , αλλά και για να σχεδιάσουν το μέλλον.

Οι αποφάσεις που παίρνονται όταν τα πιθανά αποτελέσματα και οι πιθανότητες των αποτελεσμάτων είναι γνωστά, λέμε ότι λαμβάνονται με συνθήκες βεβαιότητας. Η λήψη αποφάσεων όταν τα αποτελέσματα δεν είναι ακριβώς γνωστά και πρέπει να εκτιμηθούν οι πιθανότητες τους γίνεται σε συνθήκες επιχειρησιακού κινδύνου. Όταν ούτε τα αποτελέσματα ούτε οι πιθανότητες είναι γνωστές, τότε η λήψη αποφάσεων γίνεται σε συνθήκες αβεβαιότητας.

Για να παρθεί μια απόφαση διακρίνουμε τα εξής στάδια:

- Προσδιορισμός του προβλήματος
- Διερεύνηση εναλλακτικών λύσεων
- Επιλογή προσφορότερης λύσης
- Εφαρμογή και εκτέλεση της απόφασης που επιλέξαμε.
- Αξιολόγηση του αποτελέσματος

Τα διευθυντικά στελέχη μιας τυπικής οργάνωσης, προκειμένου να ολοκληρώσουν το έργο που τους έχει ανατεθεί, δραστηριοποιούνται συστηματικά. Η δραστηριότητά τους είναι:

- ❖ *Πολύπλευρη* γιατί ένας διευθυντής πρέπει να εναρμονίζει και συντονίζει τους διαθέσιμους πόρους, για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι της οργάνωσης (π.χ. του σχολείου), και

- ❖ *Αδιαίρετη* γιατί ο ίδιος διευθυντής πρέπει να προγραμματίζει, να οργανώνει και να ελέγχει το σύνολο των δραστηριοτήτων για τις οποίες είναι υπεύθυνος.

Ένα διευθυντικό στέλεχος στρέφεται γύρω από τέσσερις λειτουργίες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο.

Ο προγραμματισμός συνδέεται άμεσα με την πρόβλεψη και προηγείται συγκριτικά των λοιπών δραστηριοτήτων της διοίκησης, δηλαδή της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Αποτελεί κανόνα κάθε ατομικής ή συλλογικής προσπάθειας.

Κατά τον προγραμματισμό το διευθυντικό στέλεχος διατυπώνει προβλέψεις για τη μελλοντική συμπεριφορά των παραμέτρων του οργανωσιακού χώρου, καθορίζει αντικειμενικούς σκοπούς, επιλέγει από τις εναλλακτικές λύσεις την προσφορότερη και μεθοδεύει όλες τις ενέργειες που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των ανωτέρω σκοπών. Με άλλα λόγια αναζητά απαντήσεις στα εξής ερωτήματα: τι θα γίνει, πότε θα γίνει, που θα γίνει, πώς θα γίνει και ποιος θα το κάνει.

Προϊόν του προγραμματισμού είναι το πρόγραμμα, το οποίο σε οποιαδήποτε δραστηριότητα (δημόσια ή ιδιωτική) δεν είναι τίποτε άλλο παρά ο καταστατικός χάρτης και η συνισταμένη διαφόρων ειδών προβλέψεων που καθορίζει για ορισμένο χρόνο την πορεία των εργασιών και τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθεί ένας οργανισμός, για να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους.

Ο προγραμματισμός έχει εφαρμογή σ' όλες τις κοινωνικές οργανώσεις. Συγκεκριμένα, στο χώρο της εκπαίδευσης η διοικητική αυτή δραστηριότητα σχετίζεται με πολλές ενέργειες του διευθυντή του σχολείου. Μία από αυτές είναι και το έγγραφο (πρόβλεψη δαπανών) προς το οικείο Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) για την κάλυψη λειτουργικών αναγκών του σχολείου, όπως π.χ. τα έξοδα σε γραφική ύλη, καθαριότητας, μικροεπισκευές κ.ά. Ως γνωστόν, ο διευθυντής σχολικής μονάδας δεν καταρτίζει ο ίδιος τον προϋπολογισμό για τη λειτουργία της. Όμως η αποστολή του πιο πάνω εγγράφου στον οικείο ΟΤΑ ισοδυναμεί με βραχυπρόθεσμο οικονομικό

πρόγραμμα που εξασφαλίζει τους πόρους και τα μέσα για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

Ως λειτουργία της διοίκησης, η οργάνωση περιλαμβάνει κυρίως τη δημιουργία μιας επίσημης δομής, την ομαδοποίηση (ή τμηματοποίηση) του έργου, την καθιέρωση γραμμών εξουσίας, ευθύνης και επικοινωνίας και το βαθμό αποκέντρωσης. Αυτά όλα οδηγούν στη δημιουργία του κατάλληλου οργανωτικού περιβάλλοντος, στο πλαίσιο του οποίου διευκολύνεται η άσκηση ηγεσίας, μεθοδεύεται ορθολογικά η συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς και η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των πόρων για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων.

Το διευθυντικό στέλεχος, για να ανταποκριθεί στην πρόκληση του «οργανώνειν», οφείλει να λάβει υπόψη και να ρυθμίσει αναλόγως τρία βασικά στοιχεία: την εργασία, τους ανθρώπους και τον τόπο. Πιο συγκεκριμένα, ο υπεύθυνος του έργου χρειάζεται να ορίσει ενέργειες της εργασίας και να τις ομαδοποιήσει σε επιμέρους καθήκοντα. Με τον καταμερισμό αυτό διασαφηνίζονται οι θέσεις εργασίας, οπότε προκύπτει η ανάγκη για τον προϊστάμενο να εστιάσει το ενδιαφέρον του στα πρόσωπα που θα εργαστούν για τον οργανισμό. Ο διευθυντής αναθέτει στον καθένα κάποιο έργο. Προηγουμένως, όμως, πρέπει να εξεταστούν οι ικανότητες και οι δεξιότητες κάθε εργαζομένου, ώστε η εκχώρηση των αρμοδιοτήτων να είναι επιτυχής. Τέλος, όποιος έχει την ευθύνη της διοίκησης, είναι απαραίτητο να γνωρίζει και τον τόπο της εργασίας που θα εκτελεστεί. Ο όρος αυτός δεν περιλαμβάνει απλώς την τοποθεσία εκτέλεσης του έργου αλλά και τα υπόλοιπα υλικά που συναποτελούν το εργασιακό περιβάλλον, όπως λόγου χάρη οι μηχανές και τα κτήρια.

Στο χώρο της σχολικής μονάδας, η οργάνωση ως λειτουργία του διευθυντή θα να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, την κατανομή του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού. Με τη δραστηριότητα αυτή ο διευθυντής μπορεί να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, αφού ο ορθολογικός καταμερισμός της εργασίας περιορίζει τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού.

Η διεύθυνση, ως λειτουργία της διοίκησης, αναφέρεται στη «διαπροσωπική πλευρά» του διοικητικού έργου στο πλαίσιο της οποίας ο προϊστάμενος επιδιώκει την ενεργοποίηση και καθοδήγηση των υφιστάμενων του. Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να κατανοήσουν όσα ζητούνται από αυτούς, προκειμένου να αφιερώσουν τις δυνάμεις τους για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού.

Συγκεκριμένα, η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει επιμέρους ενέργειες των διευθυντικών στελεχών, όπως είναι:

- ☞ Η στελέχωση που αναφέρεται στην επάνδρωση των θέσεων εργασίας με τα κατάλληλα άτομα.
- ☞ Η παρακίνηση ή προώθηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων.
- ☞ Η εποπτεία, δηλαδή η παροχή κατευθύνσεων και η επίβλεψη του έργου των υφισταμένων.
- ☞ Η επικοινωνία μεταξύ διοικούντων και διοικουμένων.
- ☞ Ο συντονισμός όλων των εργασιών για την αποφυγή επικαλύψεων ή παραλείψεων που επηρεάζουν την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.
- ☞ Η ευθύνη για τη σωστή εκπαίδευση – ανάπτυξη όλων των ατόμων.

Στο χώρο του σχολείου η διεύθυνση ως λειτουργία του διευθυντή θα μπορούσε να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, την υποκίνηση των μελών της σχολικής οργάνωσης, τη διευθέτηση των προστριβών και αντιθέσεων που αναπτύσσονται από τη λειτουργική δράση της σχολικής μονάδας και την παροχή συμβουλών στους νεοδιορισμένους, κυρίως, εκπαιδευτικούς, με σκοπό την καλύτερη δυνατή επαγγελματική κατάρτιση των εκπαιδευτικών αυτών.

Ο έλεγχος είναι η τελευταία και η πιο βασική δραστηριότητα του διευθυντικού στελέχους και περιλαμβάνει τη μέτρηση του πραγματοποιούμενου αποτελέσματος σε σύγκριση με εκείνο που έχει προγραμματιστεί. Από τη μέτρηση αυτή φαίνονται οι υπάρχουσες αρνητικές αποφάσεις και, επομένως, τα υπεύθυνα ηγετικά στελέχη του οργανισμού προβαίνουν σε επαναπροσδιορισμό των στόχων, με κατάλληλες τροποποιήσεις του αρχικού

προγραμματισμού, ώστε να επιτευχθεί το αποτέλεσμα. Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι η λειτουργία του ελέγχου: πρώτον δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού και δεύτερον δεν αποβλέπει στον έλεγχο της συμπεριφοράς των υφισταμένων αλλά στη μέτρηση (έλεγχο) των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων<sup>14</sup>.

Με ελάχιστες εξαιρέσεις (π.χ. ο έλεγχος προσέλευσης και αποχώρησης του διδακτικού προσωπικού κ.ά.) ο ρόλος της λειτουργίας αυτής στο χώρο των σχολικών οργανώσεων δε φαίνεται προς το παρόν να έχει τύχει της ανάλογης αποδοχής. Κι αυτό, γιατί στην πράξη οι διευθυντές των σχολικών μονάδων στερούνται τη δυνατότητα αξιολόγησης του έργου των υφισταμένων τους.

Όσα προαναφέρθηκαν εύλογα οδηγούν στο ερώτημα: οι λειτουργίες της διοίκησης έχουν καθολική εφαρμογή στους δημόσιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς; Αναντίρρητα, οι σκοποί ενός κερδοσκοπικού οργανισμού διαφέρουν από εκείνους των δημόσιων οργανισμών και ειδικότερα των εκπαιδευτικών. Κι αυτό γιατί, ενώ μια ιδιωτική επιχείρηση, για παράδειγμα, στοχεύει στην αύξηση των κερδών της, μία δημόσια εκπαιδευτική μονάδα στοχεύει στην παροχή των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών που αφορούν τη μάθηση των νέων κυρίως ατόμων. Επιπρόσθετα, στη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί το κοινωνικό όφελος, ενώ στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς το έργο αυτό είναι σχετικά εύκολο. Ακόμη, το δημόσιο σχολείο διαθέτει περιορισμένους πόρους, τους οποίους πρέπει να αξιοποιήσει όσο δυνατόν περισσότερο τις εκπαιδευτικές ανάγκες των μαθητών.

Παρά τις διαφορές αυτές, και στις δύο περιπτώσεις τα διοικητικά στελέχη προγραμματίζουν, οργανώνουν, διευθύνουν και ελέγχουν όλους τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπινους και υλικούς), ώστε να πετύχουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Δηλαδή, ο βασικός διοικητικός στόχος τους παραμένει ο ίδιος και, συνεπώς, οι αρχές και οι τεχνικές της διοίκησης είναι

---

<sup>14</sup> Ανδρέου Α. & Παπακωνσταντίνου Γ., Οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Και ιστορική ανασκόπηση, εκδ. Εξάντας, Αθήνα 1990.

εφαρμόσιμες σε οποιονδήποτε οργανισμό ανεξάρτητα από το μέγεθος και τη νομική του μορφή. Βέβαια η «οικουμενικότητα» αυτή της διοίκησης δεν συνεπάγεται και κοινό τρόπο άσκησης της διοικητικής εργασίας, εφόσον άλλα προβλήματα αντιμετωπίζουν, λόγω χώρας, τα ηγετικά στελέχη μιας κερδοσκοπικής επιχείρησης και άλλα μιας εκπαιδευτικής μονάδας<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Καμπουρίδης Γ., Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2002.

## 3 Η συμμετοχής του εκπαιδευτικού στη διαδικασία λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων

### 3.1 Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης εκπαιδευτικών αποφάσεων σχετίζεται με μια σειρά ενεργειών που αφορούν τη συμπεριφορά των ατόμων, τη διαχείριση των μέσων των εκπαιδευτικών οργανισμών και τις σχέσεις των εκπαιδευτικών οργανισμών με παράγοντες εκτός αυτών. Οι διαδικασίες της *εξουσιοδότησης*, της *εκχώρησης αρμοδιοτήτων*, καθώς και της *διακριτικής ευχέρειας* είναι βασικές προϋποθέσεις για τη δυνατότητα λήψης της απόφασης. Το κυρίαρχο σημείο στη λήψη μιας ορθολογικής απόφασης είναι η πορεία με συγκεκριμένα βήματα προς τον τελικό στόχο<sup>16</sup>.

### 3.2 Τα στάδια διαδικασίας λήψης απόφασης

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ο τρόπος λήψης της απόφασης είναι αυταρχικός. Η απόφαση λαμβάνεται σε κεντρικό επίπεδο και οι εκτελεστές της πληροφορούνται τι πρέπει να γίνει και τι πρέπει να κάνει ο καθένας, ανάλογα απ' τη θέση που κατέχει. Έχοντας τα ανώτατα διοικητικά όργανα πρωτογενή εξουσία, αποφασίζουν και εξουσιοδοτούν τα υφιστάμενα όργανα, εκχωρώντας τους αρμοδιότητες και ευθύνες, για την εφαρμογή των νόμων. Αυτό συντελείται στο εκπαιδευτικό μας σύστημα τόσο στο σύνολό του (μακρο-επίπεδο) όσο και στο μικρο-επίπεδο οποιασδήποτε εκπαιδευτικής μονάδας (δημόσιας και ιδιωτικής, τυπικής και άτυπης, σχολικής και συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης), καθώς υφίσταται πάντα η ιεραρχία των οργάνων της. Όμως, μπορεί να μεταβιβάζεται εξουσία (σχετική) και ευθύνη στους υφισταμένους, δεν μπορεί όμως να μεταβιβαστεί η υπευθυνότητα απέναντι

---

<sup>16</sup> Σαΐτης Χ., Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2007



στον προϊστάμενο. Αυτό συνεπάγεται τον ιεραρχικό έλεγχο από τα άνω προς τα κάτω σε όλες τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας. Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα απουσιάζει και η δυνατότητα της διακριτικής ευχέρειας στα μεσαία και κατώτερα όργανα της εκπαιδευτικής διοικητικής πυραμίδας. Η ελευθερία τους, δηλαδή, να επιλέγουν μια μορφή ενέργειας μεταξύ περισσοτέρων εξίσου νόμιμων μορφών ενέργειας, καθώς επίσης και η δυνατότητά τους να επιλέγουν μεταξύ ενέργειας και αποχής (παράληψης). Αντίθετα τους επιβάλλεται η δέσμευση για συγκεκριμένη δράση.

### 3.3 Όρια - περιορισμοί - δυνατότητες στον προγραμματισμό - σχεδιασμό

Ο προγραμματισμός είναι το πρώτο στάδιο της διοίκησης. Είναι η αφετηρία της όλης διαδικασίας, μιας και θέτει τις βάσεις για τα υπόλοιπα στάδια (οργάνωση, καθοδήγηση και έλεγχο). Μόνο μετά τον προγραμματισμό έχει νόημα η οργάνωση των συμμετεχόντων στη διοικητική πυραμίδα, η καθοδήγησή τους και ο έλεγχος της επίτευξης των αρχικών στόχων. Ο μη ορθολογικός προγραμματισμός στο άρθρο 43 του ν. 1566/85, έχει σαν αποτέλεσμα ο οργανισμός να μη μπορεί να λειτουργήσει *προστατευτικά*, προβλέποντας πιθανά προβλήματα και κινδύνους στη μελλοντική λειτουργία του, αλλά ούτε και *επιθετικά*, διαμορφώνοντας από πριν κατάλληλες συνθήκες και προϋποθέσεις για εκμετάλλευση πιθανών ευκαιριών. Έτσι, για παράδειγμα, αν οι αναγνωστικές ανάγκες για βιβλία του μαθητικού, εκπαιδευτικού και του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος μιας σχολικής βιβλιοθήκης, δεν περιλαμβάνονται στον ειδικό κατάλογο που έχει καταρτίσει η ειδική επιτροπή, την οποία έχει συγκροτήσει ο ΥΠΕΠΘ, είναι επόμενο η βιβλιοθήκη να μην εμπλουτίζεται και να αρχίσει να υπολειτουργεί. Με το παραπάνω παράδειγμα γίνεται αντιληπτό ότι ο μη ορθολογικός προγραμματισμός στο συγκεκριμένο άρθρο, οδηγεί τον οργανισμό στο να θέσει *εσωτερικούς* στόχους, που αφορούν σε ενέργειες που σκοπό έχουν την αποτελεσματικότερη λειτουργία του παρά σε *εξωτερικούς* στόχους που σχετίζονται με την ανταπόκριση του οργανισμού στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του ευρύτερου κοινωνικού

περιβάλλοντος. Στην παράγραφο 4 του άρθρου 43 του ν. 1566/85 τίθεται φραγμός στην εναλλακτική λύση της δωρεάς βιβλίων, καθότι τα βιβλία που προσφέρονται πρέπει να εμπεριέχονται στον κατάλογο του Υπουργείου, αλλιώς απορρίπτονται<sup>17</sup>.

### 3.4 Όρια - περιορισμοί - δυνατότητες στη λήψη αποφάσεων

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι στο σύνολό του ένα από τα πλέον *συγκεντρωτικά* συστήματα. Η λειτουργία όλων των κρατικών υπηρεσιών εξασφαλίζεται από την κεντρική εξουσία. Τα κεντρικά διοικητικά όργανα χειρίζονται όλα τα θέματα της διοίκησης είτε αυτά αφορούν το κέντρο είτε την περιφέρεια. Παρ' όλες τις προσπάθειες που κατά καιρούς γίνονται για αποκέντρωση, η εξουσία εξακολουθεί να παραμένει συγκεντρωμένη στα κεντρικά όργανα και είναι ελάχιστες εκείνες οι αποφασιστικές αρμοδιότητες που μεταβιβάζονται στα περιφερειακά και τοπικά όργανα. Αν θεωρήσουμε το εκπαιδευτικό σύστημα ως μια πυραμίδα, το ΥΠΕΠΘ βρίσκεται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας και οι εκπαιδευτικές μονάδες στη βάση, όπου παρά το μεγάλο εύρος που παρουσιάζει η βάση, οι διοικητικές αρμοδιότητες μειώνονται διαρκώς. Η συγκεντρωτική δομή οργάνωσης της εκπαίδευσής μας δημιουργεί αλυσιδωτές αρνητικές επιπτώσεις σε όλο το σύστημα:

1. Αποστερεί τον εκπαιδευτικό από τη δυνατότητα να δράσει λειτουργικά μέσα στον εκπαιδευτικό και ευρύτερο κοινωνικό του περίγυρο.
2. Μετατρέπει το σχολείο σε μια στεγνή γραφειοκρατική υπηρεσία, ενώ θα έπρεπε να είναι ένα ζωντανό ίδρυμα στενά συνδεδεμένο με το φυσικό και κοινωνικό του περιβάλλον.
3. Καλλιεργεί την ευθυνοφοβία και δεν ενθαρρύνει πρωτοβουλίες.

---

<sup>17</sup> Ανδρέου Α. & Παπακωνσταντίνου Γ., Οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Και ιστορική ανασκόπηση, εκδ. Εξάντας, Αθήνα 1990.

4. Είναι δυσλειτουργική και προκαλεί συχνά μεγάλη καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων και εκτέλεση έργων για την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία των σχολείων.
5. Δεν παρέχει τις εγγυήσεις δημοκρατικής λειτουργίας.

Στην περίπτωση του άρθρου 43 του ν. 1566/85, οι φορείς που αποτελούν το μεσαίο και κατώτερο επίπεδο διοίκησης είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόσουν την επιβεβλημένη από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας απόφαση κατά γράμμα, χωρίς περιθώρια παρέκκλισης. Εισαγωγικά το συγκεκριμένο άρθρο με τις παραγράφους 1 και 2, δίνει την αίσθηση πως οι σχολικές βιβλιοθήκες λειτουργούν σε ένα πνεύμα «λαϊκής συμμετοχής». Όμως προχωρώντας στα επόμενα άρθρα, διαπιστώνουμε πως το κράτος, όχι μόνο δεν «εκχωρεί» τον έλεγχο στους ενδιαφερόμενους φορείς, αλλά αντίθετα τον επεκτείνει στο όνομα της λαϊκής συμμετοχής, όχι μόνο δεν εισάγεται η συμμετοχή του λαού στην οργάνωση και τους μηχανισμούς της εκπαίδευσης, αλλά επιδιώκεται ο προσεταιρισμός των κοινωνικών φορέων και η μετατροπή των οργάνων λαϊκής συμμετοχής σε όργανα διεκπεραίωσης και εκτέλεσης κρατικών επιλογών. Οι διευθυντές των σχολείων και γενικά οι σχολικές μονάδες με την περιορισμένη αυτονομία τους έχουν κυρίως εκτελεστικές αρμοδιότητες και ελάχιστες διοικητικές. Καλούνται να υλοποιήσουν τους μακροπρόθεσμους (στρατηγικούς) στόχους, που αποφασίζονται στα υψηλότερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, μέσα από μια σειρά διαχειριστικών διαδικασιών. Περιορίζονται στη λήψη λειτουργικών αποφάσεων, χωρίς να αξιοποιούνται οι δυνατότητες λήψης πρωτοβουλιών για εναλλακτικές λύσεις, ακόμα κι αν η εφαρμογή του συγκεκριμένου άρθρου δεν αποδίδει τα αναμενόμενα, με αποτέλεσμα να αποθαρρύνονται οι πρωτότυπες σκέψεις και να καταπνίγεται η δημιουργικότητα. Ο σύλλογος διδασκόντων και το σχολικό συμβούλιο (*συλλογικά – εισηγητικά όργανα σχολικών μονάδων*) είναι εκτελεστικά και διαχειριστικά όργανα αποφάσεων που εκπορεύονται από τις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες. Η επιτροπή σύνταξης καταλόγων, η οποία συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού, συντάσσει του καταλόγους βιβλίων, λαμβάνοντας υπόψη προτάσεις και εισηγήσεις και άλλων φορέων της

εκπαίδευσης (σχολικών επιτροπών, σχολικών συμβούλων, κλπ.). Οι πράξεις, όμως της επιτροπής επικυρώνονται από τον Υπουργό (*κεντρικό όργανο*), υποβαθμίζοντας εξ αντικειμένου το έργο της. Η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στο άρθρο 43 κατά τη λήψη της απόφασης, προϋπέθετε μια σειρά από προγραμματισμένες ενέργειες, η υλοποίηση των οποίων θα είχε ως αποτέλεσμα την αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία των σχολικών βιβλιοθηκών. Όμως όταν δεν υπάρχει διάθεση ορθολογικής λήψης απόφασης δίνεται βαρύτητα στους ευκαίτους στόχους, παρά στους ουσιαστικούς. Προτιμάται ως εναλλακτική λύση το «να γίνει κάτι από το να μη γίνει τίποτα». Το εναλλακτικό πλαίσιο πρότασης που αναπτύσσεται παρακάτω, αναφέρεται στην οργάνωση και λειτουργία βιβλιοθηκών σε τοπικό επίπεδο, έχοντας ως αφετηρία το αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης. Αυτός ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης αφήνει αρκετά περιθώρια πρωτοβουλιών και αυτονομίας στους *θεσμικούς φορείς* (βιβλιοθηκονόμοι, Σχολικά Συμβούλια, Διευθυντές Σχολικών Μονάδων, Σύλλογοι διδασκόντων, Σχολικοί Σύμβουλοι, Συμβούλια μαθητών, Σύλλογοι γονέων, Σχολικές επιτροπές, Δημοτικές και Νομαρχιακές επιτροπές παιδείας), που συμμετέχουν στους οργανισμούς και τις υπηρεσίες που το αποτελούν και τους παρέχει ουσιαστικές δυνατότητες προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων. Στον όρο *Σχολική Βιβλιοθήκη* εντάσσονται πολλές περισσότερες έννοιες και δυνατότητες από την απλή συγκέντρωση και ταξινόμηση σε ένα χώρο ενός μεγάλου αριθμού βιβλίων ή γενικά πληροφοριακού υλικού. Η Σχολική Βιβλιοθήκη *στοχεύει* στο να εξασφαλίσει στους μαθητές τους κατάλληλους χώρους μάθησης, πληροφόρησης και εξοικείωσης με το βιβλίο και τις νέες τεχνολογίες και να αποτελέσει για τους εκπαιδευτικούς πηγή πληροφόρησης και κατάλληλο μέσο σχεδιασμού νέων μεθοδολογιών στις διαδικασίες μάθησης και κατ' εξοχήν εργαλείο στην εκπαιδευτική πράξη, αναβαθμίζοντας έτσι το εκπαιδευτικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας. Στόχος, επίσης, είναι να αποτελέσει ιδανική πηγή δανεισμού βιβλίων και άντλησης πληροφοριών των κατοίκων της έδρας και της περιοχής του σχολείου. Για να εκπληρώσει η σχολική βιβλιοθήκη τον πολυσήμαντο ρόλο της, πρέπει να ικανοποιεί τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

1. Λειτουργικότητα των χώρων.

2. Ποιότητα, επάρκεια και εργονομία του εξοπλισμού.
3. Πλούσια συλλογή βιβλίων και δυνατότητα εύκολης ανεύρεσης.
4. Ολοκληρωμένο σύστημα αυτοματοποίησης.
5. Κατάλληλη επιμόρφωση και στελέχωση.

Ο σωστός σχεδιασμός αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίησή τους. Γι' αυτό απαιτούνται:

- Εξασφάλιση και διαμόρφωση των χώρων της σχολικής βιβλιοθήκης.
- Εγκατάσταση αναγκαίου εξοπλισμού λειτουργίας (Η.Υ., λογισμικό, επίπλωση, δικτυακή υποστήριξη).

Για την επίτευξη του σχεδιασμού, οι εμπλεκόμενοι θεσμικοί φορείς, είναι απαραίτητο να λάβουν σχετικές αποφάσεις και να προβούν σε ενέργειες που στόχο θα έχουν την:

- Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση της τοπικής κοινωνίας και των συλλογικών φορέων για το έργο της σχολικής βιβλιοθήκης.
- Προμήθεια και τοποθέτηση της βασικής συλλογής έντυπου και ηλεκτρονικού υλικού.
- Παροχή υποστήριξης με κατάλληλο προσωπικό (βιβλιοθηκονόμοι, εκπαιδευτικοί εκπαιδευόμενοι ως βιβλιοθηκάριοι).
- Εκπαίδευση-επιμόρφωση και ενημέρωση χρηστών (εκπαιδευτικοί, μαθητές, κλπ.).

Η εξυπηρέτηση των προαναφερόμενων στόχων διαμορφώνεται αντίστοιχα, μέσα σ' ένα πλαίσιο λειτουργιών που περιλαμβάνει:

- Εξασφάλιση οικονομικών πόρων.
- Προμήθεια συλλογών βιβλίων διαφορετικών επιπέδων.
- Προμήθεια όλων των εντύπων και ηλεκτρονικών μέσων για την εξοικείωση των χρηστών με την τεχνολογία της πληροφόρησης.
- Διάθεση του υλικού (δανεισμός) σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα καταλογογράφησης, ταξινόμησης και ταξιθέτησης.

- Εξασφάλιση ωραρίου λειτουργίας που θα επιτρέψει στη σχολική βιβλιοθήκη να παίξει το ρόλο του εναλλακτικού πολιτισμικού κέντρου (έκθεση βιβλίου, διαλέξεις, προβολή ταινιών κλπ).
- Οργάνωση επικοινωνίας με άλλες βιβλιοθήκες, σχολικές ή μη (π.χ. δημοτικές, δημόσιες, ακαδημαϊκές).
- Διακίνηση επιμορφωτικού και πληροφοριακού υλικού σχετικά με τη λειτουργία της σχολικής βιβλιοθήκης,
- Οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων και ημερίδων.

Η Ειδική Επιτροπή Σχολικής Βιβλιοθήκης εξασφαλίζει το υλικό της σχολικής βιβλιοθήκης προβαίνοντας, στην επιλογή και την αγορά του με τις ισχύουσες νόμιμες διαδικασίες. Ακόμα μπορεί να:

- Αιτείται τη χορήγησή του από τα αρμόδια Υπουργεία (ΥΠΕΠΘ, Υπουργείο Πολιτισμού, κλπ.).
- Αποδέχεται προσφερόμενες δωρεές, αφού τις αξιολογήσει.
- Ανταλλάσσει βιβλία και άλλο υλικό με άλλες βιβλιοθήκες.

Για την ανατροφοδότηση του οργανισμού προβλέπονται, ως απαραίτητες ενέργειες, ο έλεγχος και η αξιολόγησή του.

### **3.5 Η ικανοποίηση του εκπαιδευτικού από το βαθμό συμμετοχής του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων**

Ο Σύλλογος Διδασκόντων παρά το γεγονός ότι αποτελεί βασικό παράγοντα στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου δεν συνιστά όργανο διοίκησης από το οποίο θα ζητηθούν ευθύνες και θα αποδοθούν τυχόν παραλείψεις. Ο Σύλλογος Διδασκόντων επιλύει τα προβλήματα του σχολείου μέσω της διαδικασίας λήψης και της ποιότητας των αποφάσεων και συμβάλλει σημαντικά στη λειτουργία του σχολείου<sup>18</sup>. Σ' αυτό το κομμάτι της εργασίας θα αναλυθούν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

<sup>18</sup> Μπουραντάς Δ., Ηγεσία: ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας, εκδ. Κριτική, Αθήνα 2005.

- 1) Τα ατομικά στοιχεία και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών επηρεάζουν και με ποιο τρόπο τη λειτουργία του συλλόγου διδασκόντων.
- 2) Οι στόχοι που συνήθως θέτει ο σύλλογος και η ποιότητα των αποφάσεων κατά πόσο επιδρούν στην απόδοση των σχολείων.
- 3) Οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών επηρεάζουν και με ποιο τρόπο τη λειτουργία των σχολείων.
- 4) Ο ρόλος της ηγετικής προσωπικότητας του διευθυντή στο πλαίσιο του Συλλόγου Διδασκόντων<sup>19</sup>.

Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης του Γερμανού κοινωνιολόγου Max Weber αποτελεί την επιλογή διοίκησης της εκπαίδευσης πολλών χωρών, όπως για παράδειγμα της Τσεχίας, της Κίνας, της Ελλάδας, του Ισραήλ, της Πολωνίας, της Νοτίου Αφρικής, της Σλοβενίας και πολλών χωρών της Νοτίου Αμερικής<sup>20</sup>. Το αμιγές γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης από τεχνικής απόψεως είναι ικανό να δώσει το μέγιστο βαθμό απόδοσης και την πιο λογική επίδραση στους ανθρώπους. Λειτουργεί σε καθετοποιημένη οργανωτική δομή εργασιακών σχέσεων και περιγράφει τόσο τα καθήκοντα όσο και τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι δομημένο σε μία πιστή εφαρμογή του γραφειοκρατικού μοντέλου. Εξάιρεση αποτελεί το κύτταρο της εκπαίδευσης που είναι η σχολική μονάδα, η οποία στηρίζεται σε οριζόντια δομή και ως εκ τούτου οι αποφάσεις λαμβάνονται με τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών. Το σύστημα συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη διοίκηση του σχολείου αποτελεί μία προσπάθεια αναδιανομής της εξουσίας που θεσμοθετημένα συνδέεται με τη θέση του διευθυντή, σε ένα συλλογικό όργανο, το οποίο είναι υπεύθυνο για τις αποφάσεις που σχετίζονται με τα ιδιαίτερα προβλήματα του σχολείου.

---

<sup>19</sup> Γιαννάκου Ι., Οργάνωση Διοίκηση και Εποπτεία των σχολείων Π/θμιας και Δ/θμιας εκπαίδευσης, Αθήνα 2002.

<sup>20</sup> Ανδρέου Α. & Παπακωνσταντίνου Γ., Οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Και ιστορική ανασκόπηση, εκδ. Εξάντας, Αθήνα 1990.

Το μοντέλο του Vroom και Yetton διακρίνει τρία μοντέλα διοίκησης:

- ☞ Το αυταρχικό μοντέλο (ο ηγέτης παίρνει με τα δικά του στοιχεία και πληροφορίες)
- ☞ Το συμβουλευτικό μοντέλο (ο ηγέτης αναζητά και ανταλλάσσει απόψεις αλλά στο τέλος αποφασίζει μόνος του) και
- ☞ Το συμμετοχικό μοντέλο (στο πλαίσιο του οποίου τα μέλη της ομάδας αποφασίζουν από κοινού)

Στο τελευταίο μοντέλο τα μέλη δεσμεύονται, ενισχύουν το θεσμό της οργάνωσης και συνειδητοποίησης του στόχου, αυξάνεται η αυτοεκτίμηση, η αίσθηση της ευθύνης, το κλίμα της εμπιστοσύνης και του διαλόγου, η ανάπτυξη κινήτρων και αλληλεπίδρασης στην ομάδα. Τα συλλογικά διοικητικά όργανα εκφράζουν τη σύγχρονη διοικητική τάση και αποτελούν χαρακτηριστικό γνώρισμα της δημοκρατικής διοίκησης των οργανισμών. Η λειτουργία λήψης αποφάσεων εμπλέκεται σ' όλες τις λειτουργίες της διοίκησης, που προαναφέρθηκε και αναλύθηκε παραπάνω, όπως είναι ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος επίτευξης των στόχων. Η συμμετοχική διοίκηση εξασφαλίζει τη δημιουργική συμμετοχή των εκπαιδευτικών, συμβάλλοντας στην αμοιβαία κατανόηση των στόχων του σχολείου.

Η λειτουργία μιας ομάδας για να είναι αποτελεσματική σ' ένα συλλογικό όργανο εξαρτάται και επηρεάζεται από τους ακόλουθους παράγοντες: το μέγεθος της ομάδας, τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών της, τη συνοχή της, την ποιότητα της ηγεσίας και το γενικότερο κλίμα. Η συμμετοχική διοίκηση στηρίζεται στην ενεργητική συμμετοχή, τη συνεργασία, τη νοητική και συναισθηματική δέσμευση των συμμετεχόντων μελών στους ίδιους στόχους και τον καταμερισμό της ευθύνης των ενεργειών τους. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων ξεπερνά τη συμφωνία για κάτι το οποίο έχει αποφασιστεί, αναγνωρίζοντας τα προβλήματα του σχολείου ως «δικά μας» και όχι «δικά τους». Επίσης έχει πολλαπλή επίδραση στην εκπαιδευτική κοινότητα, διότι συμβάλλει τα μέγιστα στη συνολική αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών προβλημάτων. Τρία είναι τα σημαντικότερα



επιχειρήματα της συμμετοχικής διοίκησης, τα οποία αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία:

- ☞ Υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ότι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Steyn & Squelch, 1997).
- ☞ Η ποιότητα των αποφάσεων βελτιώνεται, όταν σε αυτές συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί (Bush, 1995).
- ☞ Επιτυγχάνεται αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων, καθώς οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τις αποφάσεις του συλλόγου «δικές τους» (Poo & Hoyle, 1995).

Η ανάλυση των δεδομένων και των άμεσων εμπειριών καταλήγει σε μια βαθύτερη κατανόηση της κατάστασης και σε μια «νέα» πρακτική θεωρία, που μας βοηθά να κατανοήσουμε περισσότερα. Μέσα από την ανάλυση ανασυνθέτουμε δεδομένα και εμπειρίες και επεξεργαζόμαστε τις πρακτικές θεωρίες μας. Χρησιμοποιώντας και τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη σε αστικές, ημιαστικές και αγροτικές περιοχές και κάλυπτε όλο το φάσμα εκπαιδευτικών θα προσπαθήσουμε να πραγματοποιήσουμε μια συστηματική ανασκόπηση της πορείας και των ευρημάτων των ερευνών σχετικά με τη συμμετοχή και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ο αριθμός των συνεδριάσεων του Συλλόγου Διδασκόντων κρίνεται ικανοποιητικός από το σύνολο των εκπαιδευτικών. Οι στόχοι των συνεδριάσεων ήταν κατανοητοί και αποδεκτοί σε ποσοστό 90%. Το ποσοστό αυτό δείχνει απόλυτη αποδοχή των στόχων. Η δέσμευση των εκπαιδευτικών να υλοποιήσουν τις επιλογές των στόχων του συλλόγου είναι υψηλή (80%). Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τον παραμερισμό των προσωπικών στόχων προς επίτευξη των συλλογικών επιλογών. Σε μεγάλο ποσοστό δεν διατυπώνονται διαφωνίες για τη μέρα και την ώρα της συνεδρίασης. Το 75% των ερωτηθέντων εξέφρασαν την άποψη ότι οι συνεδριάσεις του συλλόγου ήταν καλά οργανωμένες, ήταν αποδεκτές και κύλησαν ομαλά, ενώ το 25% τις κρίνει ως μέτρια οργανωμένες. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι οι καλά οργανωμένες συνεδριάσεις δεν περιλάμβαναν ημερήσια

διάταξη θεμάτων, εισηγητή για κάθε θέμα, αλλά οι εκπαιδευτικοί έκριναν αυτές από το χρόνο διάρκειάς τους. Στις μέτρια οργανωμένες συνεδριάσεις κατατάσσουν – σύμφωνα με τις διευκρινίσεις που έδωσαν στις συνεντεύξεις – τις συνεδριάσεις στις οποίες υπήρχαν έντονες διαφορές απόψεων και τελικά συγκρούσεις.

Το 80% των ερωτηθέντων ισχυρίστηκε ότι δεν σπαταλήθηκε χρόνος σε θέματα χωρίς ουσιαστικό περιεχόμενο. Η διαδικασία έκφρασης γνώμης από το σύνολο των εκπαιδευτικών ακολουθήθηκε μόνο στο 1/3 των συνεδριάσεων.

Η παρουσία κοινωνικών και πολιτιστικών προβλημάτων στις συνεδριάσεις κρίνεται μέτρια έως ελάχιστη σε ποσοστό 68%. Εδώ αναδεικνύεται η αδυναμία ή ο φόβος των συλλόγων διδασκόντων να αξιοποιήσουν επαρκώς τις δυνατότητες συνεργασίας με τους άμεσα εμπλεκόμενους φορείς της εκπαίδευσης (Συμβούλιο Εκπαίδευσης, Γραφείο Προϊστάμενου, Εκπροσώπους Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Σύλλογο Γονέων).

Το 88% των εκπαιδευτικών δεν μετείχε επαρκώς στις συζητήσεις και το 77% υπέβαλε ελάχιστες έως καμία προτάσεις. Στο σημείο αυτό γίνεται εμφανής η αδυναμία των εκπαιδευτικών να συμμετέχουν δημιουργικά σε μία απολύτων δημοκρατική διαδικασία. Η έλλειψη πρωτοβουλιών εκ μέρους των εκπαιδευτικών αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα το οποίο συνδέεται άμεσα με την αντίληψη ότι η λειτουργία του συλλόγου είναι υπόθεση του διευθυντή του σχολείου. Η στάση αυτή δεν έρχεται σε αντίθεση με την προηγούμενη άποψη ότι οι εκπαιδευτικοί ανέλαβαν να εκπληρώσουν τους στόχους που αποφασίστηκαν στη συνεδρίαση. Απλά θεωρούν υποχρέωσή τους να εκτελέσουν τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων.

Σε ερωτήσεις σχετικά με την επίδραση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας και τον τρόπο που επηρεάζει τη λειτουργία του συλλόγου κατέδειξαν την ύπαρξη υψηλής συναδελφικότητας και αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων (92%). Οι συνάδελφοι διατύπωσαν την άποψη ότι ουδέποτε έκριναν τη στάση ή τη συμπεριφορά συναδέλφων στο πλαίσιο της λειτουργίας του συλλόγου. Το καλό φιλικό κλίμα υπερτερεί της σωστής αντιμετώπισης των θεμάτων, όταν αυτά τα δύο έρχονται σε αντίθεση. Οι διαφωνίες που εκφράζονται στο Σύλλογο είναι αμελητέες. Η έλλειψη διαφωνιών αποτελεί

ένδειξη προβληματισμού για την επίτευξη της καλύτερης λύσης και πολλές φορές αδιαφορία για την επίλυση των προβλημάτων του σχολείου. Οι εκπαιδευτικοί κατά 60% αποδέχονται απόψεις διαφορετικές από τις δικές τους και συμμετέχουν στην υλοποίησή τους.

Η αποτελεσματικότητα των συλλογικών οργάνων κρίνεται από την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται. Η ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετίζεται με την επιλογή εκείνης της εναλλακτικής πρότασης που επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα συγκριτικά με τις λοιπές εναλλακτικές λύσεις στις δεδομένες συνθήκες. Οι αποφάσεις σχεδόν στο σύνολό τους ήταν σύμφωνες με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Οι αποφάσεις των Συλλόγων Διδασκόντων εξήφθησαν κατόπιν μελέτης και τεκμηρίωσης, με βάση την πλειοψηφούσα άποψη και κατόπιν συμβιβασμού σε ποσοστό. Σύμφωνα με τις παραπάνω εκτιμήσεις και τις διευκρινίσεις που δόθηκαν στις συνεντεύξεις η μελέτη και η τεκμηρίωση ταυτίζονται με την αναλυτική συζήτηση που διεξήχθη στο πλαίσιο της συνεδρίασης. Η λήψη αποφάσεων με βάση την πλειοψηφούσα άποψη μάλλον κρίνεται από τους εκπαιδευτικούς ως επιβολή των απόψεων μιας ομάδας συναδέλφων στο σύνολο του Συλλόγου. Οι αποφάσεις υλοποιούνται κατά 88%, είναι σύμφωνες με τη εκπαιδευτική πολιτική και συναποφασίζονται (Σύλλογος – διευθυντής) σε ποσοστό 92%.

Σχετικά με την επίδραση των ηγετικών χαρακτηριστικών των διευθυντών η κεντρική άποψη ήταν ότι ο διευθυντής λειτουργεί ως απλό μέλος του συλλόγου και όχι ως ο ηγέτης που έχει συγκεκριμένο όραμα για το σχολείο και προσπαθεί να επιτύχει στόχους με την βοήθεια των εκπαιδευτικών.

Τα προβλήματα συζητούνται διεξοδικά κατά 59% και προτιμώνται ο συμβιβασμός και οι εφαρμόσιμες λύσεις έναντι των καλύτερων. Το 68% των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι ο σύλλογος έκανε την καλύτερη δυνατή χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Υπάρχουν όμως και κάποιες προτάσεις που διατυπώθηκαν εκ μέρους των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί κρίνουν απαραίτητη τη συμμετοχή των κοινωνικών και πολιτιστικών φορέων στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, την παραχώρηση περισσότερων δικαιωμάτων στο Σύλλογο και τη διεξαγωγή των συνεδριάσεων εντός ωραρίου. Η έδειξε πως

στο πλαίσιο του καλού κλίματος που επικρατεί ανάμεσα στους συναδέλφους θυσιάζονται πολλές φορές οι καλύτερες λύσεις για την επιλογή των συμβιβαστικών. Οι διδάσκοντες ωστόσο παίζουν σημαντικό ρόλο στη δόμηση και στην οργάνωση των συνεδριάσεων. Μεγάλο ποσοστό των διδασκόντων θεωρεί τον διευθυντή ηγέτη που οι αποφάσεις του εκφράζουν τη συναίνεση της πλειοψηφίας, ωστόσο είναι ένας ηγέτης, τις περισσότερες φορές, χωρίς όραμα για το σχολείο και για καινοτόμες αλλαγές.

## 4 Ερευνητική Μεθοδολογία

### 4.1 Ερευνητικά κενά και καταγραφή ερευνητικών ερωτημάτων

Στις προηγούμενες ενότητες, έγινε μια προσπάθεια να πραγματοποιηθεί μια κατά το δυνατόν πλήρης βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναφορικά με το εκπαιδευτικό σύστημα στην χώρα μας, τις δαπάνες που του αναλογούν, δίνοντας έμφαση στον βαθμό συμμετοχής των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων για θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολείων.

Όπως κατέδειξε η βιβλιογραφική ανασκόπηση, υπάρχει καταρχήν ένα αρκετά σαφές πρόβλημα, όσον αφορά τον τρόπο οργάνωσης των σχολείων. Είναι γεγονός ότι η προσπάθεια ανάπτυξης του συστήματος, και συγκεκριμένα της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, δεν γίνεται να μη βασίζεται καθόλου στον δάσκαλο / εκπαιδευτικό. Παρόλα αυτά, όπως φαίνεται δεν ισχύει πάντα αυτό.

Επιπλέον, είναι γεγονός ότι αν οι εκπαιδευτικοί δεν νιώθουν πως τους δίνεται το δικαίωμα να προσφέρουν στον εργασιακό τους χώρο, τότε αυτό θα έχει άμεση συνέπεια και στο αποτέλεσμα της δουλειάς τους.

Βάσει των παραπάνω, κρίθηκε σκόπιμο να πραγματοποιηθεί στα πλαίσια αυτής της Διπλωματικής εργασίας έρευνα σκοπός της οποίας θα είναι να καταγράψει το πώς βιώνουν, αντιλαμβάνονται και αποτιμούν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί τη συμμετοχή τους στη σχολική διοίκηση.

Συγκεκριμένα προτείνεται να διερευνηθούν τα εξής επιμέρους ερωτήματα:

1. Πως λειτουργεί ο σύλλογος διδασκόντων στην καθημερινή σχολική διοικητική δράση.
2. Πως αντιλαμβάνεται ο εκπαιδευτικός το ρόλο του στη διοίκηση του σχολείου
3. Ποιες είναι οι προσδοκίες του αναφορικά με το θέμα της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων

4. Εάν είναι ικανοποιημένος από το βαθμό συμμετοχής του.

## 4.2 Μεθοδολογία Έρευνας

### 4.2.1 Η ποσοτική έρευνα

Στο κεφάλαιο αυτό αρχικά γίνεται αναφορά στο σχεδιασμό της έρευνας και συγκεκριμένα στον πληθυσμό και στο μέγεθος του δείγματος της έρευνας. Επίσης, παρουσιάζεται ο τρόπος επιλογής του δείγματος, με χρήση απλής τυχαίας δειγματοληψίας, χρησιμοποιώντας ως εργαλείο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο. Ακολουθεί η παρουσίαση της στατιστικής μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε για την επεξεργασία των δεδομένων μας.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου γίνεται μια περιγραφή του δείγματος, παρουσιάζοντας τα χαρακτηριστικά των υποκειμένων της έρευνας. Ακολούθως παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και επιχειρείται η ερμηνεία τους. Επίσης, γίνεται προσπάθεια σύνδεσης, όπου είναι δυνατόν, των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα με αυτά του θεωρητικού πλαισίου.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της Εργασίας αυτής είναι ποσοτική. Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια.

Κατά το πρώτο, το στάδιο σχεδιασμού, διατυπώθηκαν οι σκοποί της έρευνας και προσδιορίστηκαν τα ζητούμενα, βάσει υποθέσεων εργασίας. Ακολούθως επιλέχθηκε η μέθοδος πραγματοποίησης της και σχεδιάστηκε η βήμα προς βήμα υλοποίησή της.

Κατά το δεύτερο, το στάδιο υλοποίησης, συλλέχθηκαν τα απαραίτητα στοιχεία, ακολούθησαν η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν και έγινε η σύνθεσή τους και διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων

## 4.2.2 Σχεδιασμός της Έρευνας

Ο προσδιορισμός και η διατύπωση των ζητούμενων μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας στηρίζονται σε κάποιες βασικές υποθέσεις εργασίας, των οποίων απαιτείται η περαιτέρω διερεύνηση, ούτως ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσον αυτές ισχύουν και να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κατάσταση στο συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς.

### **Κατάρτιση Ερωτηματολογίων**

Στις ποσοτικές έρευνες χρησιμοποιείται ευρύτατα η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, στα οποία αποτυπώνεται το περιεχόμενο των προσωπικών συνεντεύξεων που λαμβάνονται επί τούτου.

Η έρευνα που γίνεται με τη μέθοδο αυτή πρέπει να έχει προετοιμαστεί, με κάθε λεπτομέρεια, μια και ο συνεντευκτής οφείλει στο ελάχιστο χρονικό διάστημα, να αποκτήσει πολυάριθμες και τις πιο σημαντικές πληροφορίες.

Αυτή η προετοιμασία οδηγεί στην κατάστρωση ερωτηματολογίου από τον ερευνητή, ο οποίος αναλαμβάνει (Kerlinger, 1979):

- α) να μετατρέψει τους σκοπούς που επιδιώκει η έρευνα σε επί μέρους ερωτήσεις,
- β) να προσαρμόσει το ερωτηματολόγιο στα πρόσωπα, με τα οποία θα γίνει η συνέντευξη,
- γ) να ενημερώσει τους συνεντευκτές γι' αυτά, έτσι ώστε να μπορέσουν να εκθέσουν με σαφήνεια τις ερωτήσεις στα πρόσωπα που θα υποβληθούν στη συνέντευξη και να προδιαθέσει το ερωτώμενο πρόσωπο να μεταδώσει αυθόρμητα τις πληροφορίες που περιμένουν από αυτό.

Η συνέντευξη στις Κοινωνικές Επιστήμες - κι' αυτό την ξεχωρίζει από την δημοσιογραφική - είναι μια «συστηματοποιημένη» συνέντευξη-συζήτηση με έναν ορισμένο αριθμό χαρακτηριστικών που καθορίζουν την τεχνική της εφαρμογής της.

Οι μορφές συνέντευξης που χρησιμοποιούνται στις ποσοτικές έρευνες διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, που είναι (Mouly, 1970):

### ***Η δομημένη συνέντευξη.***

Με τον όρο αυτό εννοούμε τη συνέντευξη εκείνη, όπου ο ερωτώμενος προτρέπει στο να απαντήσει σε μια σειρά ερωτήσεων που ο αριθμός, η σειρά και το περιεχόμενο προκαθορίζεται από το έντυπο της συνέντευξης. Οι απαντήσεις καταγράφονται ή λέξη προς λέξη ή κωδικοποιημένες.

### ***Η εντοπισμένη συνέντευξη (FOCUSED INTERVIEW),***

Ο συνεντευκτής θέτει το γενικό πλαίσιο και εντοπίζει τα σημεία ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, ούτως ώστε εκεί να εστιασθεί η ανάπτυξη του θέματος (ημι-κατευθυνόμενη συνέντευξη). Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται κυρίως σε πληροφοριοδότες - κλειδιά, για τους οποίους εκ των προτέρων θεωρούμε πως έχουν ιδιαίτερη γνώση επί του διερευνώμενου θέματος.

Μετά την κατάστρωση του κατάλληλου ερωτηματολογίου, γίνεται «πilotική έρευνα» (προ - έρευνα ) για να προσδιορισθεί η λειτουργικότητα του ερωτηματολογίου και να διαμορφωθεί οριστικά η δομή του. Κατ' αυτή τη διαδικασία, σ' ένα βαθμό γίνεται χρήση των τεχνικών της ποιοτικής προσέγγισης.

Στα πλαίσια της παρούσας Εργασίας, έγινε η σύνταξη ερωτηματολογίου για πραγματοποίηση δομημένης συνέντευξης.

## **4.2.3 Γενικά για την έρευνα - Πληθυσμός**

Ο πληθυσμός της έρευνας, είναι όλοι οι εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Ελλάδος.

Έχοντας ως βάση τον πληθυσμό αυτό, το δείγμα της έρευνας προσδιορίζεται με τρόπο που περιγράφεται στην επόμενη ενότητα.

## **4.2.4 Προσδιορισμός του δείγματος**



#### **4.2.4.1 Γενικά για δειγματοληψία**

Στη συνέχεια, ακολουθεί η επιλογή δείγματος από το σύνολο του πληθυσμού, στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η επιτόπια έρευνα, με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων μέσω ερωτηματολογίων.

##### ***Δειγματοληψία***

Η μαθηματική δειγματοληψία στηρίζεται στη θεωρία των πιθανοτήτων και τη στατιστική. Και στους δύο αυτούς κλάδους των μαθηματικών η έννοια του «τυχαίου» είναι βασική και αυστηρά ορισμένη.

Επειδή, όπως θα φανεί και στη συνέχεια, το αντιπροσωπευτικό υποσύνολο, το δείγμα, δεν είναι παρά ένα «τυχαίο υποσύνολο» του πληθυσμού, πρέπει να διευκρινιστεί πως το «τυχαίο» δε συμπίπτει μ' αυτό που στη καθημερινή ζωή χαρακτηρίζεται ως «στην τύχη».

Μόνο οι πίνακες τυχαίων αριθμών, αν χρησιμοποιηθούν σωστά, εγγυώνται την «τυχειότητα» της επιλογής γιατί είναι φτιαγμένοι ακριβώς ώστε ν' ανταποκρίνονται στο μαθηματικό ορισμό του τυχαίου. Αντίθετα δηλαδή απ' το ότι θα περίμενε κανείς, η επίτευξη του τυχαίου απαιτεί την πραγματοποίηση μιας πολύ συστηματικής διαδικασίας (Πετράκης, 2006).

##### ***Δειγματοληψία και απογραφή***

Ο βασικότερος παράγοντας που οδηγεί στην επιλογή της δειγματοληψίας αντί της απογραφής, είναι οπωσδήποτε η αδυναμία να πραγματοποιηθεί απογραφή είτε για λόγους αντικειμενικούς, είτε για λόγους οικονομίας, μια και το κόστος μιας έρευνας είναι συνήθως ανάλογο του αριθμού των στοιχείων που εξετάζονται.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της δειγματοληψίας, έναντι της απογραφής, είναι (Πετράκης, 2006):

α) Ταχύτητα. Η απογραφή ενός πολύ μεγάλου πληθυσμού απαιτεί πολύ χρόνο. Αν κάποια στοιχεία επείγει να γίνουν γνωστά, η δειγματοληπτική μέθοδος αποτελεί τη μόνη λύση.

β) Ευρύτερο πεδίο έρευνας: Ακριβώς επειδή απευθύνεται σε λιγότερα άτομα, υπάρχει η δυνατότητα να συγκεντρωθούν πληροφορίες για πολύ περισσότερα χαρακτηριστικά του ερωτώμενου πληθυσμού.

γ) Ακρίβεια: Όσο κι' αν φαίνεται περίεργο είναι δυνατό με μια δειγματοληπτική έρευνα να έχουμε πιο ακριβή αποτελέσματα. Πράγματι, η περιορισμένη έκταση της επιτρέπει να χρησιμοποιηθεί ειδικευμένο προσωπικό, γεγονός που θα μειώσει τα σφάλματα παρατήρησης.

Για να πετύχει μια δειγματοληπτική έρευνα πρέπει ο πληθυσμός όχι μόνο να είναι σαφώς ορισμένος, αλλά και αρκετά ομοιογενής. Αν η τιμή του χαρακτηριστικού που μετράμε παίρνει πολύ μικρές και πολύ μεγάλες τιμές, θα πρέπει οι ακραίες περιπτώσεις ν' απομονωθούν και να μελετηθούν χωριστά, γιατί αλλιώς τα συμπεράσματα μας θα είναι εντελώς λανθασμένα.

Τέλος, αν δε δοθεί προσοχή στα σφάλματα παρατήρησης, όσο σωστά κι' αν έχει επιλεγεί το δείγμα, η προσπάθεια θα πάει χαμένη. Αποδεικνύεται πως τα λάθη παρατήρησης επηρεάζουν πολύ περισσότερο μια δειγματοληψία, παρά μια απογραφή και μάλιστα τόσο περισσότερο, όσο μικρότερο είναι το δείγμα.

### ***Συστηματική Δειγματοληψία***

Στη συστηματική δειγματοληψία προκειμένου να σχηματιστεί ένα δείγμα  $n$  μονάδων από πληθυσμό μεγέθους  $N$ , ακολουθούνται τα εξής (Kerlinger, 1979):

α) Επιλέγεται ένας τυχαίος αριθμός  $\lambda$  μεταξύ 1 και  $K$ , όπου  $K = N/n$ , ο αντίστροφος του κλάσματος δειγματοληψίας, ονομάζεται διάστημα δειγματοληψίας

β) Το δείγμα θα αποτελεστεί από τα στοιχεία του πληθυσμού με αριθμούς  $\lambda$ ,  $\lambda+K$ ,  $\lambda+2K$ ,..... $\lambda+(-1)K$

### ***Δειγματοληψία κατά στρώματα***

Συνηθισμένη μέθοδος είναι η δειγματοληψία κατά στρώματα. Η αρχή της κατά στρώματα δειγματοληψίας στηρίζεται στην απλή ιδέα πως αν καταστεί δυνατή η διαίρεση του πληθυσμού σε ομάδες (στρώματα), σχετικά ομοιογενής ως προς το υπό μελέτη χαρακτηριστικό, θα αρκεί ένα μικρό δείγμα από κάθε στρώμα για να γίνει εκτίμηση της τιμής του χαρακτηριστικού. Στην οριακή περίπτωση, αν η ομοιογένεια κάθε στρώματος ήταν απόλυτη, θα αρκούσε δείγμα μιας μονάδας από κάθε στρώμα. Στη συνέχεια οι εκτιμήσεις αυτές συνδυάζονται για να δώσουν την εκτίμηση για το σύνολο του πληθυσμού.

Στις περιπτώσεις της κατά στρώματα δειγματοληψίας τα χαρακτηριστικά, βάσει των οποίων εξετάζεται η ομοιογένεια των στρωμάτων, μπορεί να είναι (Kerlinger, 1979):

- η γεωγραφική θέση (περιφέρεια )
- το είδος του οικισμού (αστικός, ημιαστικός, αγροτικός)
- το φύλο
- οι ηλικιακές ομάδες
- η κατάσταση απασχόλησης (εργαζόμενοι ή άνεργοι)

κλπ., γενικότερα δηλαδή στοιχεία ταυτότητας, από τα οποία αναμένεται να προκύπτουν ομοιογενή ή διαφορετικά γνωρίσματα για κάθε στρώμα.

Από τα παραπάνω, βγαίνει εύκολα το συμπέρασμα πως δεν υπάρχει περίπτωση μία κατά στρώματα δειγματοληψία να δώσει λιγότερο ακριβή αποτελέσματα από την απλή τυχαία δειγματοληψία. Στη χειρότερη περίπτωση, αν όλα τα στρώματα είναι εξ' ίσου ανομοιογενή με τον πληθυσμό, ως προς το χαρακτηριστικό που ενδιαφέρει, οι εκτιμήσεις θα έχουν την ίδια ακρίβεια με την απλή τυχαία δειγματοληψία, για το ίδιο μέγεθος δείγματος.

#### **4.2.4.2 Δειγματοληψία της έρευνας**

Το δείγμα της έρευνας θα πρέπει να επιλεγεί βάσει κάποιων συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ομοιομορφία στην κατανομή του. Η επιλογή αυτή πραγματοποιείται με τη βοήθεια των χαρακτηριστικών «Φύλο» και «Ηλικιακή Ομάδα», έτσι ώστε το τελικό δείγμα να παρουσιάζει κατά το δυνατόν ομοιομορφία, αναφορικά τόσο με τις ηλικίες των ατόμων που εξετάζονται, όσο και με το φύλο τους.

Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στον Πίνακα 1 που ακολουθεί.

**Πίνακας 1 : Βασικά χαρακτηριστικά δείγματος**

**Φύλο**

	Συχνότητα	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άνδρας	32	35.6	35.6	35.6
Γυναίκα	58	64.4	64.4	100.0
Total	90	100,0	100,0	

**Ηλικία**

	Συχνότητα	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <30	21	23.3	23.3	23.3
31 - 40	20	22.2	22.2	45.6
41 - 50	45	50.0	50.0	95.6
>50	4	4.4	4.4	100.0
Total	90	100,0	100,0	

#### 4.2.5 Επιλογή του Δείγματος και συμπλήρωση ερωτηματολογίων

Μετά την επιλογή του δείγματος εντοπίστηκαν τα ερωτώμενα άτομα, από τα οποία θα ληφθούν οι προβλεπόμενες συνεντεύξεις υπό μορφή δομημένων ερωτηματολογίων. Υπό την καθοδήγηση της ερευνητικής ομάδας και τον έλεγχο των εποπτών διεξάγεται τότε η έρευνα, κατά την οποία στοιχειολήπτες - συνεντευκτές συμπληρώνουν τα ερωτηματολόγια. Συχνά (κυρίως στις μεγάλης κλίμακας ποσοτικές έρευνες) μεγάλο βάρος δίδεται στα δημογραφικά στοιχεία, ούτως ώστε να ομαδοποιούνται μετά τα ερωτηματολόγια για την περαιτέρω επεξεργασία τους.

Στην εμπειρική έρευνα η παρουσίαση της δημογραφικής δομής του ερευνώμενου πληθυσμού αποτελεί βασική αρχή, διότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι οι βασικές ανεξάρτητες μεταβλητές, με τις οποίες, συσχετιζόμενες οι στάσεις και αντιδράσεις των ερωτώμενων ως προς το ερευνώμενο αντικείμενο, καταδεικνύουν την ύπαρξη ή μη κάποιας εξάρτησης από αυτές.

Βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι:

- Φύλο
- Ηλικία
- Επίπεδο εκπαίδευσης
- Απασχόληση (επάγγελμα, κλάδος οικ/κής δραστ/τας, θέση στο επάγγελμα)
- Οικογενειακή κατάσταση
- Αριθμός παιδιών
- Αριθμός μελών νοικοκυριού και σχέση με τον ερωτώμενο.

Για την τήρηση των κανόνων της δειγματοληψίας και την αποφυγή μεροληπτικών σφαλμάτων ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίδεται στις πιθανές απουσίες ερωτώμενων, στις αρνήσεις συμμετοχής στην έρευνα και στις αντικαταστάσεις ερωτώμενων.

#### **4.2.6 Βασικοί άξονες μεθοδολογικού εργαλείου**

##### **4.2.6.1 Το εργαλείο**

Το βασικό μεθοδολογικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, και για να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας στη συγκεκριμένη εργασία είναι το ερωτηματολόγιο. Η έρευνα δηλαδή είναι ποσοτική, και αποσκοπεί στο να απεικονίσει την κατάσταση, σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν ήδη καθοριστεί. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα.

#### **4.2.6.2 Η επεξεργασία**

Μετά την συλλογή των δεδομένων αρχίζει το στάδιο της επεξεργασίας τους. Μπορεί μάλιστα κανείς να πει ότι η φάση της επεξεργασίας αρχίζει πολύ πριν από τη συλλογή των δεδομένων και συνεχίζεται κατά τη διάρκειά της. Μ' αυτό εννοείται ότι κατά τη φάση του σχεδιασμού ήδη έχει αποφασισθεί ένα «πλάνο» επεξεργασίας περισσότερο ή λιγότερο λεπτομερές, ανάλογα με τη γνώση του αντικειμένου της έρευνας, τη φύση της έρευνας (διερευνητική, περιγραφική, πειραματική) και την οργάνωσή της και ότι κατά τη διάρκεια της συλλογής των στοιχείων η πρώτη πράξη της επεξεργασίας, δηλαδή ο έλεγχος των ερωτηματολογίων, ήδη συντελείται. Επίσης, η κωδικογράφηση γίνεται κατά μεγαλύτερο ή μικρότερο ποσοστό παράλληλα με τη συλλογή των στοιχείων για να κερδίζεται χρόνος. Αν μάλιστα οι απαντήσεις είναι προκωδικογραφημένες 100% η κωδικογράφηση τελειώνει σχεδόν ταυτόχρονα με τη συλλογή των στοιχείων.

Η φάση της επεξεργασίας αποτελείται από τα εξής διακεκριμένα στάδια (Kerlinger, 1979):

- έλεγχος
- κωδικογράφηση
- μηχανογραφική επεξεργασία

#### **Έλεγχος**

Ο έλεγχος φυσικά πρέπει να ασκείται σε όλη τη διάρκεια της έρευνας, για κάθε δραστηριότητα: έλεγχος της σωστής διατύπωσης των στόχων της έρευνας στο ερωτηματολόγιο, έλεγχος στη σωστή εκτύπωση των εντύπων, έλεγχος στην επιλογή των συνεντευκτών. Ο κυρίως όμως έλεγχος αφορά την ορθή συμπλήρωση και την τήρηση των κανόνων δειγματοληψίας.

Η στοιχειοληψία επιτελείται από ομάδες συνεντευκτών (μικρότερη ή μεγαλύτερη, ανάλογα με το μέγεθος του ερωτηματολογίου και τη γεωγραφική διασπορά της έρευνας), υπό την εποπτεία υπευθύνων ατόμων που πραγματοποιούν τους προαναφερόμενους ελέγχους (Kerlinger, 1979).

### ***Κωδικογράφηση.***

Με τον όρο κωδικογράφηση εννοείται η μετατροπή των απαντήσεων σε αριθμούς ή σύμβολα, δηλαδή η μετατροπή του ποιοτικού στοιχείου (ολόκληρες φράσεις, ένα όνομα, μια κατάφαση ή άρνηση κλπ) σε ποσοτικό ή ποιοτικό-συμβολικό.

Η κωδικογράφηση, λοιπόν μετατρέπει τις απαντήσεις σε μορφή κατάλληλη για μηχανογραφική επεξεργασία. Η κωδικογράφηση μπορεί να προετοιμασθεί (κατά μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό) στη φάση του σχεδιασμού, με την κωδικοποίηση των προβλεπόμενων απαντήσεων. Με την κωδικοποίηση επιχειρείται η πρόβλεψη των δυνατών κατηγοριών απάντησης σε κάθε ερώτηση (Kerlinger, 1979).

Σ' αυτήν την περίπτωση οι απαντήσεις είναι προκωδικογραφημένες και οι ερωτήσεις χαρακτηρίζονται «κλειστές», ενώ αντίθετα στις «ανοιχτές» ερωτήσεις δεν υπάρχει πρόβλεψη απάντησης (δεν είναι προκωδικογραφημένες). Έτσι, εκ των υστέρων, οι απαντήσεις ομαδοποιούνται κατά κατηγορίες, χαρακτηρίζονται με κωδικούς οι ομάδες απαντήσεων και κωδικογραφούνται.

### ***Εισαγωγή Στοιχείων στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή Η/Υ***

Με την ολοκλήρωση των προβλεπόμενων ελέγχων και της κωδικογράφησης, τα στοιχεία των ερωτηματολογίων είναι έτοιμα για την εισαγωγή τους στον Η/Υ. Για την εισαγωγή των στοιχείων στον Η/Υ δημιουργείται μια Βάση Δεδομένων, η οποία συμπληρώνεται με τα στοιχεία των ερωτηματολογίων και αποτελεί αυτοτελές υλικό.

Για την περαιτέρω στατιστική επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα Στατιστικά Προγράμματα. Η επεξεργασία μπορεί να περιλαμβάνει τις κάτωθι λειτουργίες:

### ***Μετατροπή (Recode)***

Ορισμένες μεταβλητές για να τύχουν στατιστικής επεξεργασίας χρειάζονται μετατροπές. Τα ΣΠ επιτρέπουν τη μετατροπή των στοιχείων, συνδυάζοντας

διάφορες κατηγορίες σε μία, ή ομαδοποιώντας σε λιγότερες κατηγορίες τις τιμές μιας μεταβλητής (Kerlinger, 1979).

### ***Συχνότητες***

Στις συχνότητες διαπιστώνεται με μια πρώτη ματιά το πως κατανέμονται τα δεδομένα. Είναι κατάλληλες για ορισμένο τύπο στοιχείων. Κυρίως, όταν τα στοιχεία είναι ομαδοποιημένα σε λίγες μεγάλες κατηγορίες π.χ. για το φύλο των πολιτών (τόσοι άνδρες, τόσες γυναίκες), για την Ομάδα Ηλικιών. Δεν είναι κατάλληλες για στοιχεία που έχουν μια συνεχή σειρά π.χ. το έτος γέννησης κάθε πολίτη.

### ***Πινακοποίηση***

Οι πιο απλές διασταυρώσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών παρουσιάζονται συνήθως με τη μορφή πινάκων, όπου στον οριζόντιο άξονα είναι η μια μεταβλητή και στον κάθετο η άλλη. Και σε αυτήν την περίπτωση η διασταύρωση έχει νόημα, όταν οι μεταβλητές είναι ομαδοποιημένες σε λίγες κατηγορίες.

### ***Παλινδρόμηση***

Η διαδικασία της παλινδρόμησης εκτιμά την σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Αν συσχετίσει π.χ. η μεταβλητή «μισθός» με τη μεταβλητή «χρόνια προϋπηρεσίας» ενός υπαλλήλου είναι πολύ πιθανόν να φανεί ότι υπάρχει μια πολύ ισχυρή θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών (δηλ. ο μισθός να αυξάνει με τα χρόνια προϋπηρεσίας) (Kerlinger, 1979).

### ***Γραφικά και Διαγράμματα***

Μια από τις απαραίτητες πλέον λειτουργίες των Στατιστικών Πακέτων είναι η δημιουργία γραφικών. Η γραφική απεικόνιση των στοιχείων είναι ένα βοηθητικό μέσο, για την συναγωγή γενικών συμπερασμάτων από πίνακες που μπορεί να είναι πολύ πολύπλοκοι. Τα συνηθέστερα γραφικά που χρησιμοποιούνται είναι το διάγραμμα, οι στήλες και οι πίτες.

Το γραμμικό διάγραμμα χρησιμοποιείται συνήθως για μη ομαδοποιημένα στοιχεία, οι στήλες για δεδομένα που είναι ομαδοποιημένα σε αρκετές



κατηγορίες, ενώ οι πίτες για δεδομένα ομαδοποιημένα σε πολύ λίγες κατηγορίες. Η κωδικοποίηση των δεδομένων που θα συλλεχθούν, καθώς και η στατιστική επεξεργασία τους για την συγκεκριμένη εργασία, έγινε κατά κύριο λόγο, με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS 16. Εξάλλου, ο αριθμός των ερωτηματολογίων, σε συνδυασμό με το μέγεθός τους, έχει ως αποτέλεσμα να είναι εφικτή η πλήρης παρουσίαση των αποτελεσμάτων με τη χρήση του συγκεκριμένου λογισμικού, καθώς και η πραγματοποίηση των απαραίτητων συσχετίσεων.

## 5 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Σε αυτήν την ενότητα, θα παρουσιάσουμε τα βασικά αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα. Αρχικά θα παρουσιαστούν τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, και στη συνέχεια οι απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις.

### 5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, το φύλο και η ηλικιακή κατανομή του δείγματος ήδη παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα.

Το 71,1% των ερωτηθέντων μένει σε αστικό κέντρο, ενώ οι υπόλοιποι μένουν είτε σε χωριό είτε σε ημιαστικό κέντρο.

Σχετικά με τη μόρφωση, οι περισσότεροι δηλώνουν είτε 2<sup>ο</sup> πτυχίο ΑΕΙ, είτε Διδασκαλείο, ενώ αναφορικά με την προϋπηρεσία, οι περισσότεροι των ερωτηθέντων (46,7%) δηλώνουν πως έχουν άνω των 15 ετών, αλλά το 55,6% είναι στο ίδιο σχολείο από 1 ως 5 έτη.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά συνοψίζονται στους πίνακες που ακολουθούν.

**Πίνακας 2: Μόνιμη κατοικία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Χωριό	15	16,7	16,7	16,7
Ημιαστικό κέντρο	11	12,2	12,2	28,9
Αστικό κέντρο	64	71,1	71,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

**Πίνακας 3: Μόρφωση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2ο Πτυχίο ΑΕΙ	24	26,7	39,3	39,3
	Διδασκαλείο	33	36,7	54,1	93,4
	Μεταπτυχιακό	1	1,1	1,6	95,1
	Διδακτορικό	3	3,3	4,9	100,0
	Total	61	67,8	100,0	
Missing	System	29	32,2		
Total		90	100,0		

**Πίνακας 4: Χρόνια Προϋπηρεσίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-5	21	23,3	23,3	23,3
6 – 10	3	3,3	3,3	26,7
11 - 15	24	26,7	26,7	53,3
Άνω των 15	42	46,7	46,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

**Πίνακας 5: Χρόνια εργασίας στο ίδιο σχολείο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1-5	50	55,6	55,6	55,6
6 – 10	34	37,8	37,8	93,3
11 - 15	4	4,4	4,4	97,8
Άνω των 15	2	2,2	2,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

## 5.2 Απαντήσεις επί των ερωτήσεων

Σε αυτήν την ενότητα θα δούμε το πώς κατανέμονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στις διάφορες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Ο Πίνακας 6 περιγράφει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συχνότητα συζήτησης μιας ποικιλίας θεμάτων στον εκπαιδευτικό χώρο.

Όπως φαίνεται, στα περισσότερα υπό συζήτηση θέματα οι εκπαιδευτικοί απαντούν ότι αυτά θίγονται σπάνια. Παραδείγματος χάριν, θέματα ανάθεσης διδακτικής εργασίας συζητούνται σπάνια σύμφωνα με το 31,1% των ερωτηθέντων, θέματα επιμόρφωσης και επαγγελματικής εξέλιξης συζητούνται σπάνια κατά το 40%, ενώ το 64% δηλώνει πως σπάνια γίνεται κουβέντα για το ήθος και τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών.

Από την άλλη μεριά, κάποια άλλα θέματα όπως η συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες, η κατανομή εργασιών / καθηκόντων και η φοίτηση των μαθητών συζητούνται συχνά (με ποσοστά 74,4%, 55,6% και 60% αντίστοιχα).

**Πίνακας 6: Συχνότητα συζήτησης θεμάτων**

		Ποσοστό
Συχνότητα Συζήτησης: Ανάθεση διδακτικής εργασίας	Σπάνια	31,1%
	Μερικές φορές	30,0%
	Συχνά	35,6%
	Πολύ συχνά	3,3%
Συχνότητα Συζήτησης: Εξωσχολικές δραστηριότητες	Σπάνια	22,2%
	Μερικές φορές	37,8%
	Συχνά	32,2%
	Πολύ συχνά	7,8%
Συχνότητα Συζήτησης: Επίδοση / επιμέλεια μαθητών	Σπάνια	11,1%
	Μερικές φορές	50,0%
	Συχνά	35,6%
	Πολύ συχνά	3,3%
Συχνότητα Συζήτησης: επιμόρφωση και επαγγελματική εξέλιξη	Σπάνια	40,0%
	Μερικές φορές	41,1%
	Συχνά	15,6%
	Πολύ συχνά	3,3%
Συχνότητα Συζήτησης: Ήθος και συμπεριφορά μαθητών	Σπάνια	20,0%
	Μερικές φορές	20,0%
	Συχνά	52,2%
	Πολύ συχνά	7,8%
Συχνότητα Συζήτησης: Ήθος και συμπεριφορά	Σπάνια	64,4%

εκπαιδευτικών	Μερικές φορές	24,4%
	Συχνά	8,9%
	Πολύ συχνά	2,2%
Συχνότητα Συζήτησης: Θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου	Σπάνια	28,9%
	Μερικές φορές	30,0%
	Συχνά	38,9%
Συχνότητα Συζήτησης: Κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς	Σπάνια	6,7%
	Μερικές φορές	33,3%
	Συχνά	55,6%
Συχνότητα Συζήτησης: Λειτουργικά θέματα	Σπάνια	6,7%
	Μερικές φορές	56,7%
	Συχνά	18,9%
Συχνότητα Συζήτησης: Μέθοδοι διδασκαλίας	Σπάνια	25,6%
	Μερικές φορές	56,7%
	Συχνά	16,7%
Συχνότητα Συζήτησης: Συνεργασία με γονείς / κηδεμόνες	Σπάνια	2,2%
	Μερικές φορές	20,0%
	Συχνά	74,4%
Συχνότητα Συζήτησης: Σχέσεις με τοπική κοινωνία / τοπική αυτοδιοίκηση	Σπάνια	13,3%
	Μερικές φορές	46,7%
	Συχνά	37,8%
Συχνότητα Συζήτησης: Φοίτηση μαθητών	Σπάνια	14,4%
	Μερικές φορές	22,2%
	Συχνά	60,0%
	Πολύ συχνά	3,3%

Ο Πίνακας 7 περιγράφει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συχνότητα συμμετοχής των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τα ίδια ζητήματα.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν πως σπάνια συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε ποσοστό 42,2% σχετικά με το ήθος των εκπαιδευτικών, σε ποσοστό 22,% σε θέματα φοίτησης μαθητών

και σε ποσοστό 23,2% σε θέματα σχέσεων με την τοπική κοινωνία. Αντίθετα, σχετικά με άλλους τομείς, όπως για παράδειγμα το θέμα ανάθεσης διδακτικής εργασίας, τις εξωσχολικές δραστηριότητες ή την επιμέλεια μαθητών, θεωρούν πως συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων συχνά, με ποσοστά 44,4%, 45,6% και 57,8% αντίστοιχα.

**Πίνακας 7: Συχνότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων**

		Ποσοστό
Συχνότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	13,3%
Ανάθεση διδακτικής εργασίας	Μερικές φορές	22,2%
	Συχνά	44,4%
	Πολύ συχνά	20,0%
Συχνότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	2,2%
Εξωσχολικές δραστηριότητες	Μερικές φορές	24,4%
	Συχνά	45,6%
	Πολύ συχνά	27,8%
Συχνότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	2,2%
Επίδοση / επιμέλεια μαθητών	Μερικές φορές	20,0%
	Συχνά	57,8%
	Πολύ συχνά	20,0%
Συχνότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	3,3%
επιμόρφωση και επαγγελματική εξέλιξη	Μερικές φορές	31,1%
	Συχνά	45,6%
	Πολύ συχνά	20,0%
Συχνότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	1,1%
Ήθος και συμπεριφορά μαθητών	Μερικές φορές	6,7%
	Συχνά	82,2%
	Πολύ συχνά	10,0%
Συχνότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	42,2%
Ήθος και συμπεριφορά εκπαιδευτικών	Μερικές φορές	27,8%
	Συχνά	10,0%
	Πολύ συχνά	20,0%
Συχνότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	21,1%
Θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου	Μερικές φορές	41,1%
	Συχνά	27,8%
	Πολύ συχνά	10,0%
Συχνότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	2,2%
Κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς	Μερικές φορές	18,9%
	Συχνά	58,9%
	Πολύ συχνά	20,0%

Συχνότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	20,0%
Λειτουργικά θέματα	Μερικές φορές	25,6%
	Συχνά	34,4%
	Πολύ συχνά	20,0%
Συχνότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων	Σπάνια	6,7%
Μέθοδοι διδασκαλίας	Μερικές φορές	21,1%
	Συχνά	52,2%
	Πολύ συχνά	20,0%
Συχνότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων	Σπάνια	6,7%
Συνεργασία με γονείς / κηδεμόνες	Μερικές φορές	22,2%
	Συχνά	51,1%
	Πολύ συχνά	20,0%
Συχνότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	23,2%
Σχέσεις με τοπική κοινωνία / τοπική αυτοδιοίκηση	Μερικές φορές	45,1%
	Συχνά	9,8%
	Πολύ συχνά	22,0%
Συχνότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	22,2%
Φοίτηση μαθητών	Μερικές φορές	14,8%
	Συχνά	32,1%
	Πολύ συχνά	30,9%

Ο τρίτος κατά σειρά πίνακας, αποτυπώνει την επιθυμία των εκπαιδευτικών για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων επί των θεμάτων αυτών.

Είναι χαρακτηριστικό πως οι καθηγητές επιθυμούν να συμμετέχουν στις αποφάσεις σε όλους σχεδόν τους τομείς. Μάλιστα, δηλώνουν ότι θα ήθελαν πολύ συχνά να συμμετέχουν σε αποφάσεις που σχετίζονται με την επίδοση / επιμέλεια μαθητών, με το ήθος και τη συμπεριφορά τους και με τις μεθόδους διδασκαλίας με ποσοστά 47,8%, 50% και 44,4% αντίστοιχα.

**Πίνακας 8: Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων**

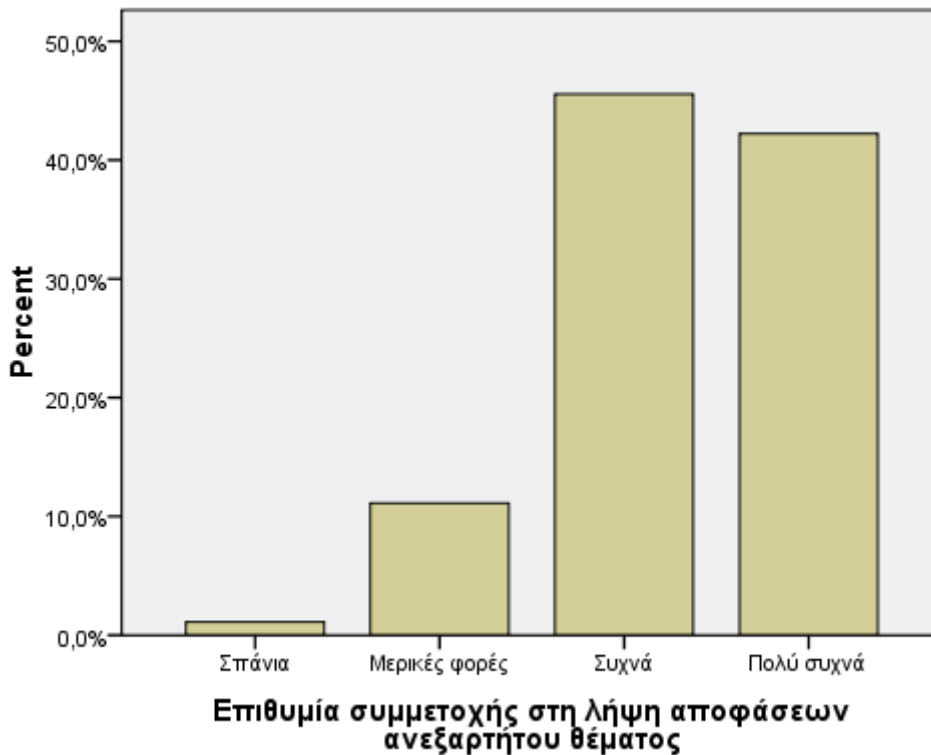
		Ποσοστό
Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	13,3%
Ανάθεση διδακτικής εργασίας	Μερικές φορές	15,6%
	Συχνά	31,1%
	Πολύ συχνά	40,0%

Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	2,2%
Εξωσχολικές δραστηριότητες	Μερικές φορές	17,8%
	Συχνά	53,3%
	Πολύ συχνά	26,7%
Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	3,3%
Επίδοση / επιμέλεια μαθητών	Μερικές φορές	17,8%
	Συχνά	31,1%
	Πολύ συχνά	47,8%
Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	1,1%
επιμόρφωση και επαγγελματική εξέλιξη	Μερικές φορές	2,2%
	Συχνά	53,3%
	Πολύ συχνά	43,3%
Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	2,2%
Ήθος και συμπεριφορά μαθητών	Μερικές φορές	12,2%
	Συχνά	35,6%
	Πολύ συχνά	50,0%
Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	12,2%
Ήθος και συμπεριφορά εκπαιδευτικών	Μερικές φορές	30,0%
	Συχνά	21,1%
	Πολύ συχνά	36,7%
Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	13,3%
Θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου	Μερικές φορές	13,3%
	Συχνά	36,7%
	Πολύ συχνά	36,7%
Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	3,3%
Κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς	Μερικές φορές	12,2%
	Συχνά	42,2%
	Πολύ συχνά	42,2%
Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	3,3%
Λειτουργικά θέματα	Μερικές φορές	45,6%
	Συχνά	6,7%
	Πολύ συχνά	44,4%
Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων	Σπάνια	1,1%
Μέθοδοι διδασκαλίας	Μερικές φορές	3,3%
	Συχνά	51,1%
	Πολύ συχνά	44,4%
Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων	Σπάνια	2,2%
Συνεργασία με γονείς / κηδεμόνες	Μερικές φορές	12,2%
	Συχνά	43,3%
	Πολύ συχνά	42,2%

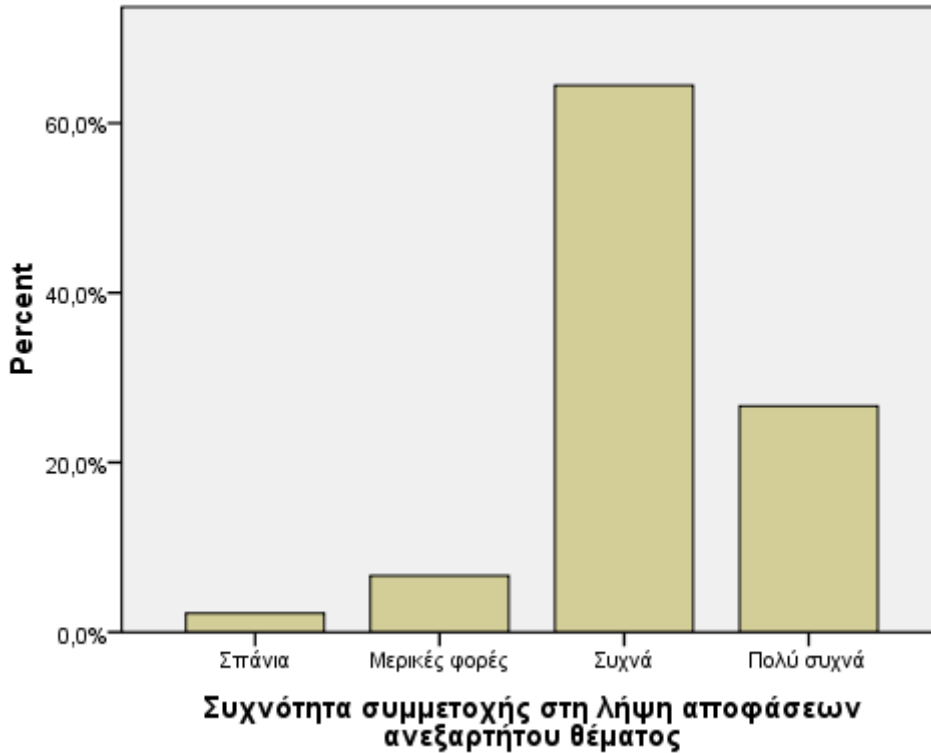


Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	13,3%
Σχέσεις με τοπική κοινωνία / τοπική αυτοδιοίκηση	Μερικές φορές	15,6%
	Συχνά	34,4%
	Πολύ συχνά	36,7%
Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:	Σπάνια	13,3%
Φοίτηση μαθητών	Μερικές φορές	8,9%
	Συχνά	33,3%
	Πολύ συχνά	44,4%

Σύμφωνα με την Εικόνα 1, φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί γενικά, ανεξαρτήτως θέματος, επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε πολύ μεγάλο ποσοστό. Επίσης, από την Εικόνα 2 φαίνεται ότι ως ένα βαθμό πιστεύουν πως αυτό γίνεται συχνά.

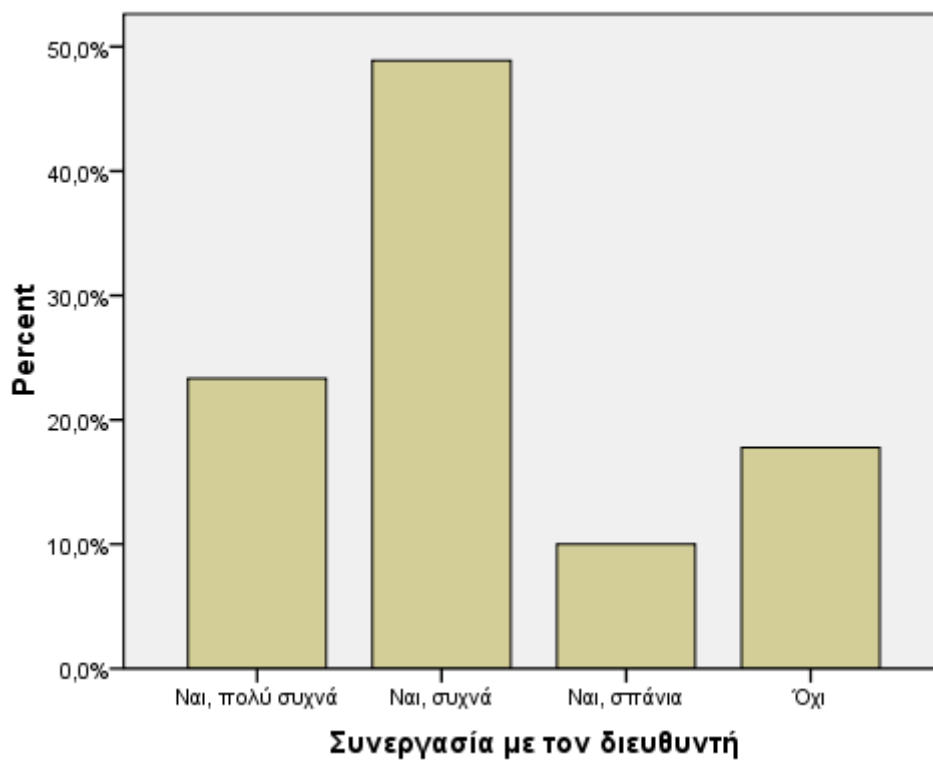


**Εικόνα 1: Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων**

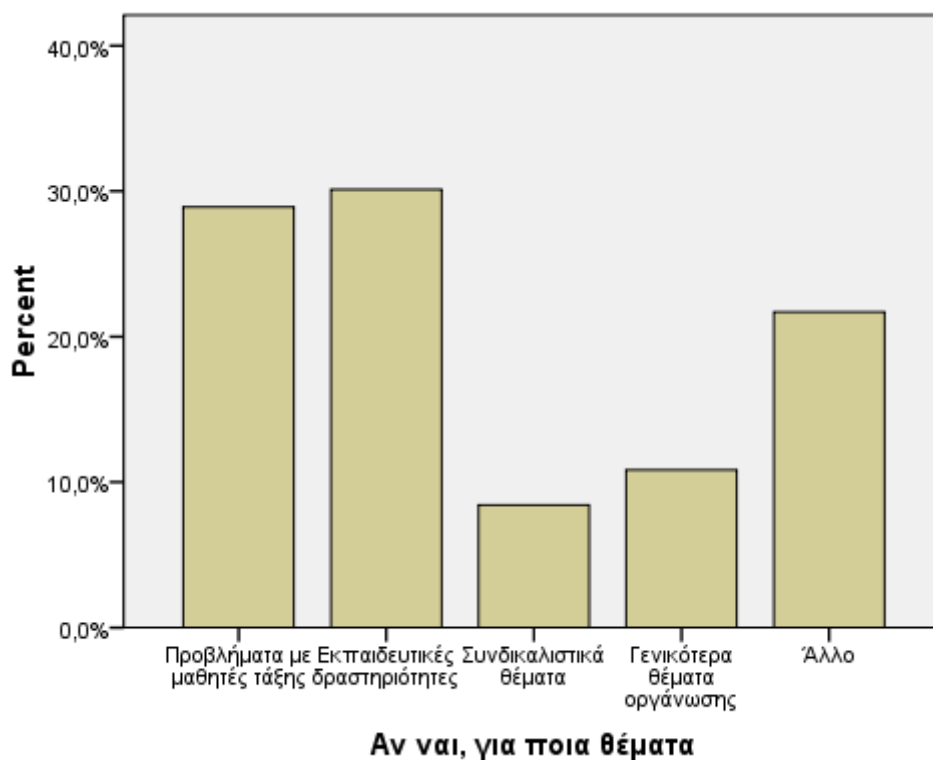


**Εικόνα 2: Συχνότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων**

Η Εικόνα 3 καταδεικνύει πως το 20% περίπου των ερωτηθέντων δηλώνει πως δεν έχει ποτέ συνεργασία με τον διευθυντή, ενώ κάτι λιγότερο από το 50% δηλώνει πως έχει μια συνεργασία σχετικά συχνά. Σε περίπτωση που υπάρχει συνεργασία, τότε αυτή ως επί το πλείστον αφορά σε θέματα εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων ή προβλήματα με μαθητές, όπως φαίνεται από την Εικόνα 4.



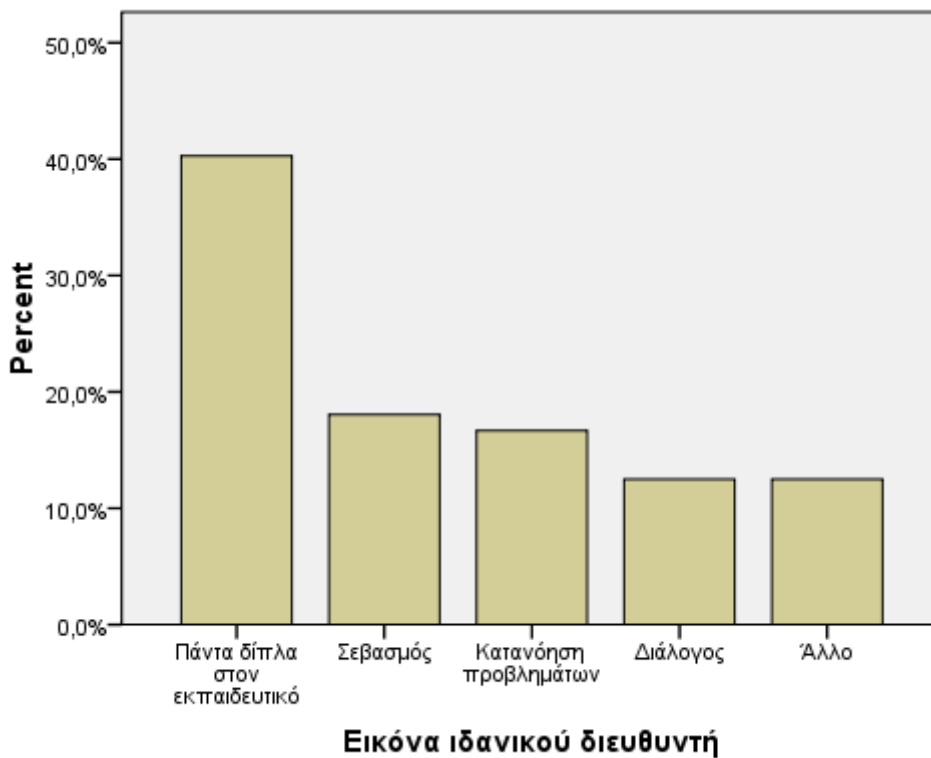
**Εικόνα 3: Συνεργασία με τον διευθυντή**



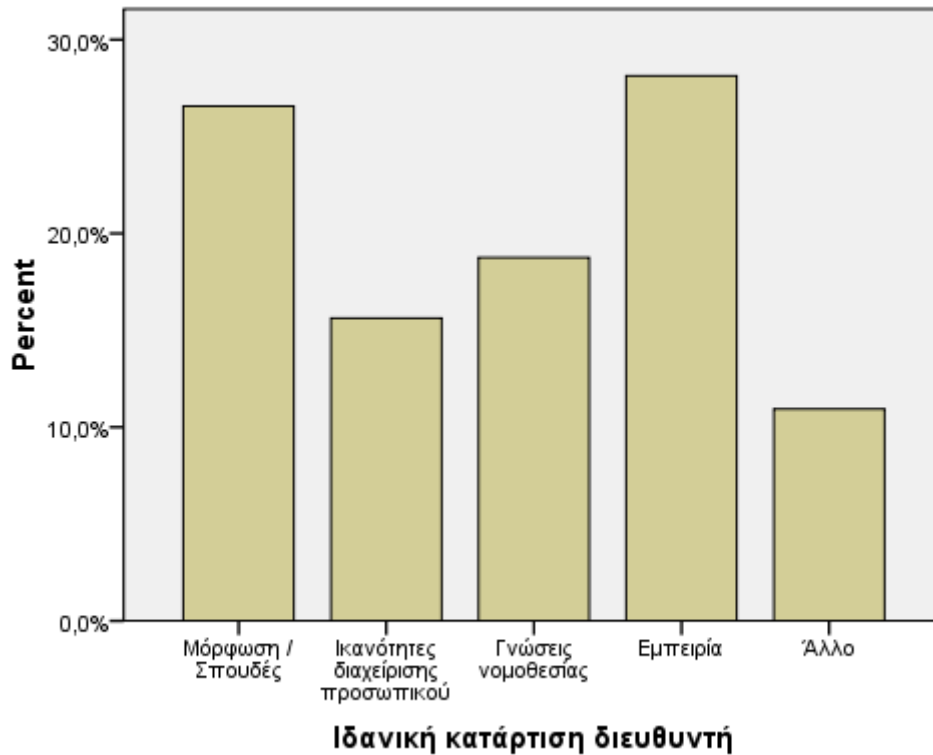
**Εικόνα 4: Θέματα συνεργασίας με διευθυντή**

Σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς ο ιδανικός διευθυντής πρέπει να είναι πάντα δίπλα στον εκπαιδευτικό (σε ποσοστό 40%) ενώ σχεδόν 20% των ερωτηθέντων έδωσαν απαντήσεις που αφορούν στην ανάγκη για ύπαρξη σεβασμού και στην απαίτηση για κατανόηση των προβλημάτων του εκπαιδευτικού.

Επιπλέον, όπως φαίνεται και στην Εικόνα 6, η κατάρτιση του ιδανικού διευθυντή πρέπει να βασίζεται στην κατάλληλη μόρφωση (27%), στην εμπειρία (28%) και σε γνώσεις διαχείρισης προσωπικού και νομοθετικού πλαισίου.

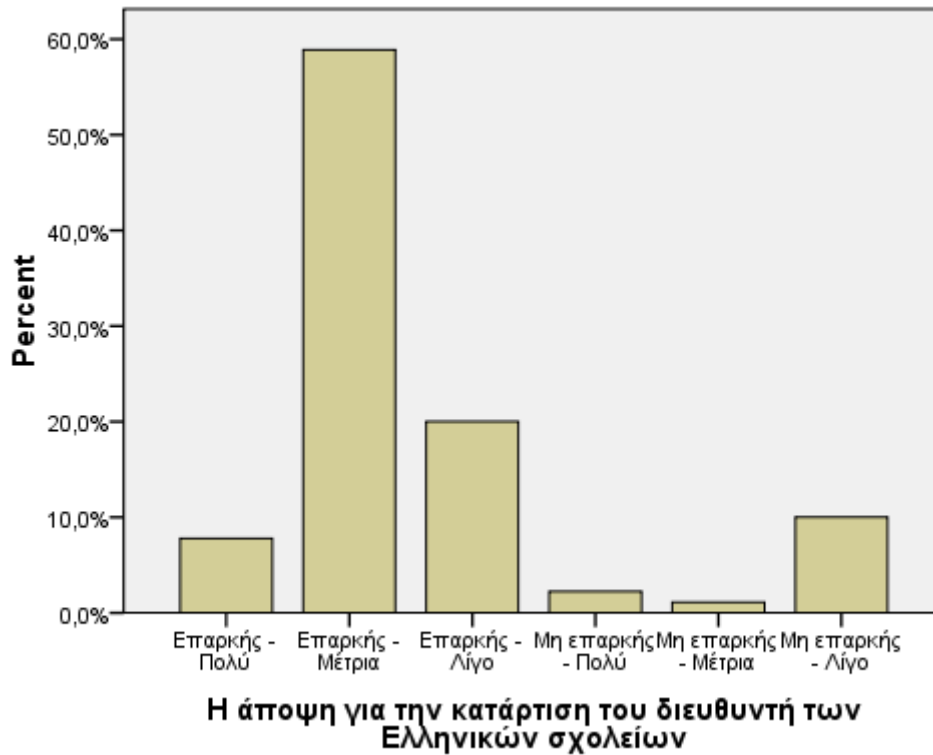


**Εικόνα 5: Εικόνα ιδανικού διευθυντή**



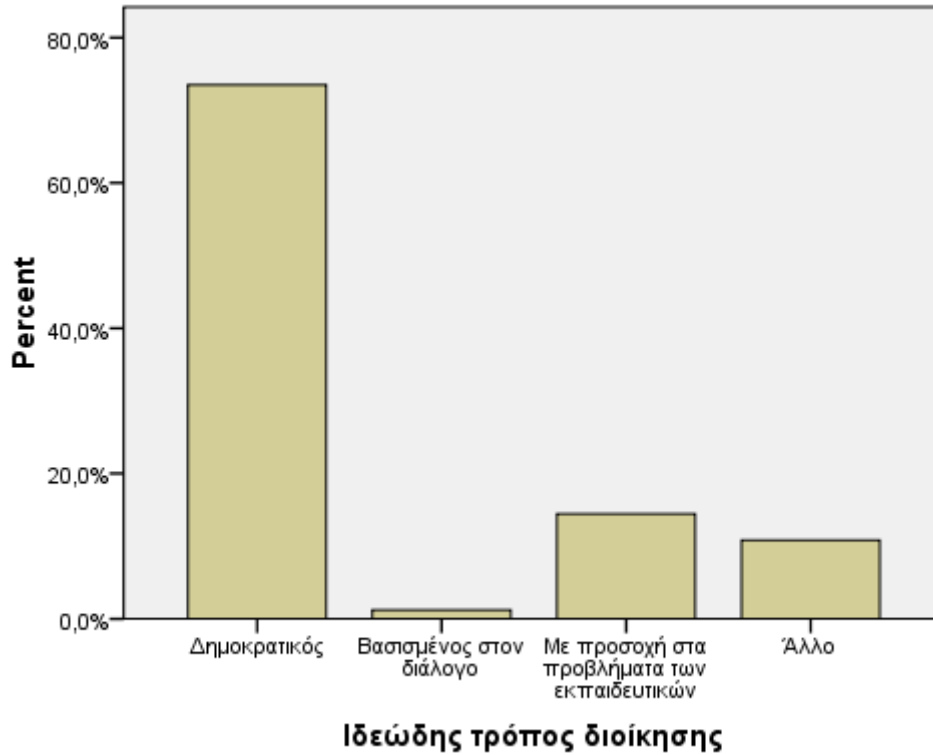
**Εικόνα 6: Ιδανική κατάρτιση διευθυντή**

Σε σχέση με την άποψη για τον ιδανικό διευθυντή, οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν πως στην πραγματικότητα τα πράγματα διαφέρουν. Αρκετοί πιστεύουν πως η κατάρτιση των διευθυντών σήμερα είναι απλά μέτρια, ενώ ένα 20% την χαρακτηρίζει λίγο επαρκή.

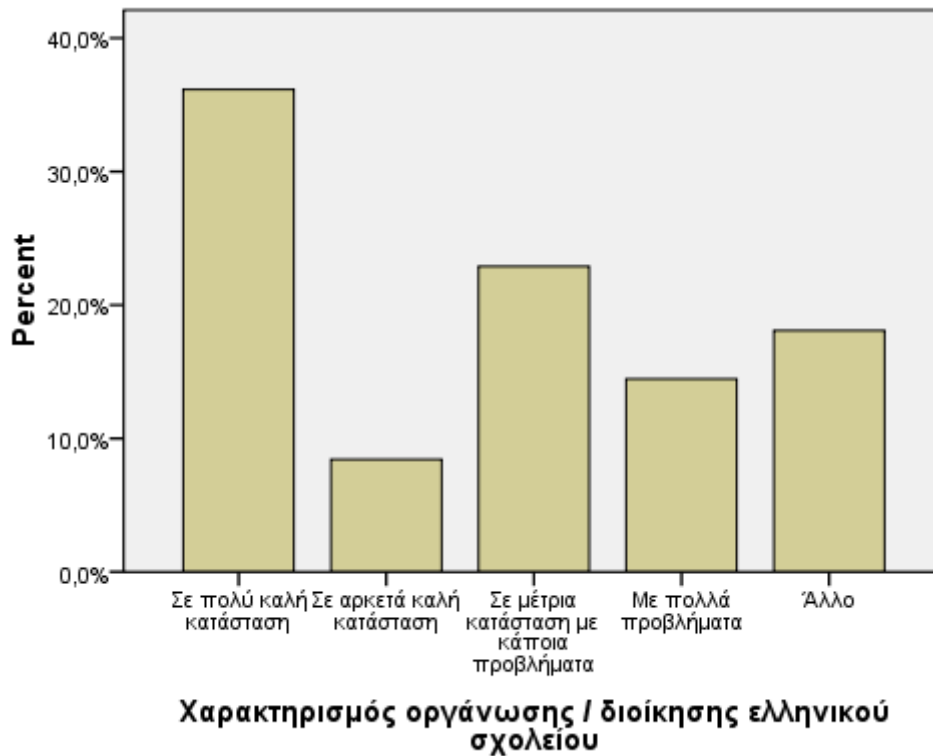


**Εικόνα 7: Άποψη για κατάρτιση διευθυντή**

Ο ιδεατός τρόπος διοίκησης σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς είναι αυτός που βασίζεται στις αρχές της δημοκρατίας (σε ποσοστό άνω του 70%) όπως φαίνεται από την Εικόνα 8. Βάσει της Εικόνας 9, βλέπουμε πως περίπου το 35% δηλώνει πως η οργάνωση των σχολείων σήμερα είναι σε καλή κατάσταση, αλλά συνολικά ένα 40% δηλώνει πως είναι είτε σε μέτρια κατάσταση, είτε έχει πολλά προβλήματα.

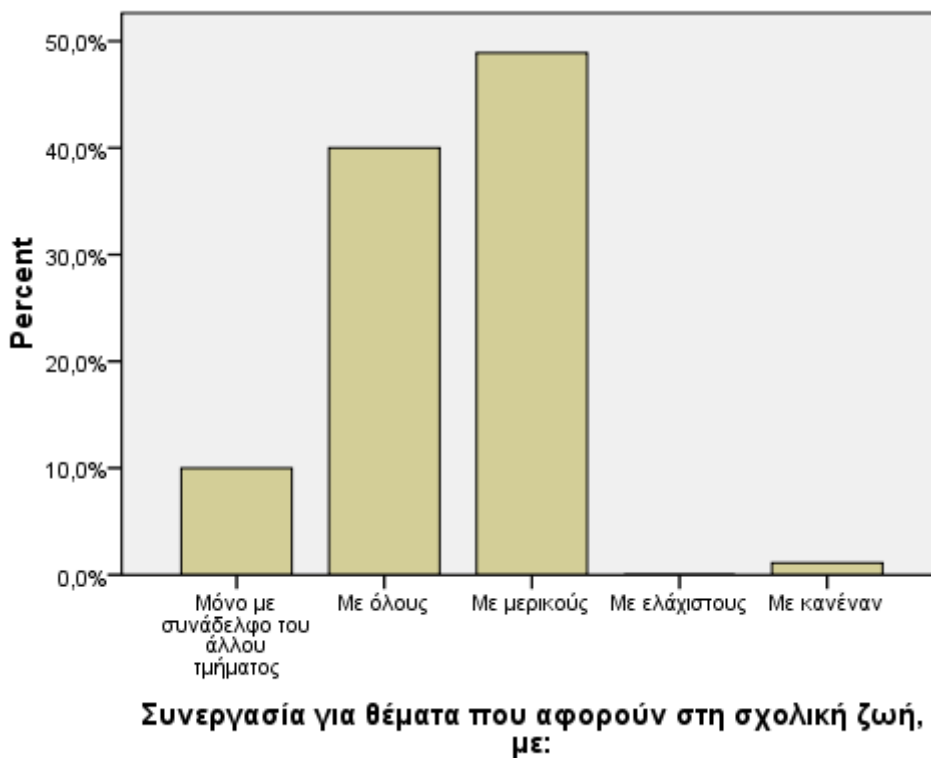


**Εικόνα 8: Εικόνα ιδανικού τρόπου διοίκησης**



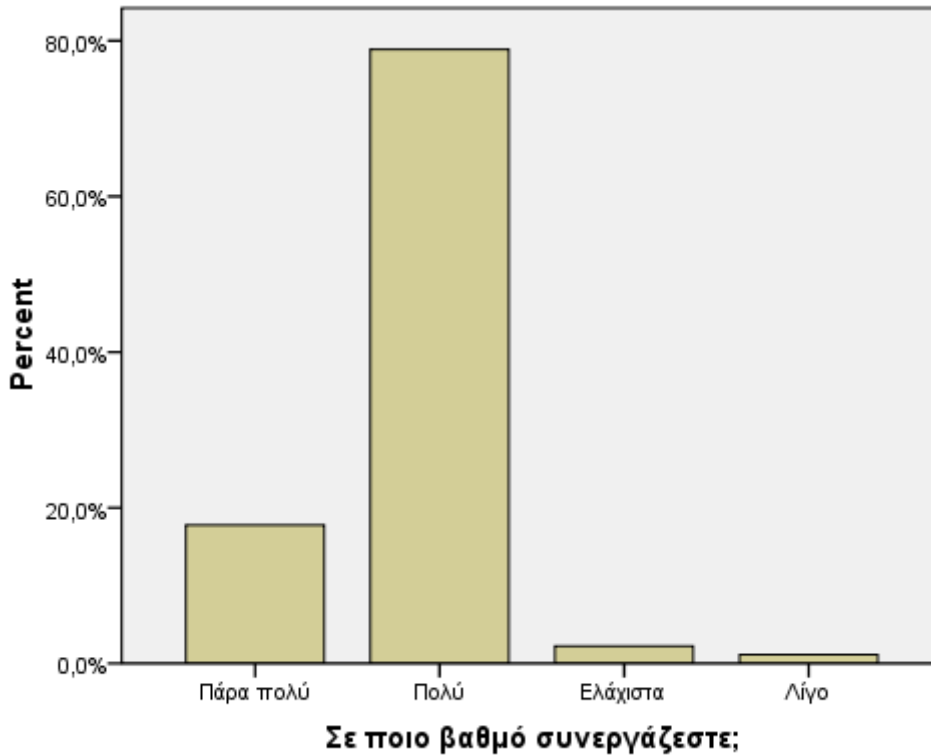
**Εικόνα 9: Χαρακτηρισμός οργάνωσης σχολείων**

Τα επόμενα γραφήματα αφορούν απαντήσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη συνεργασία τους με συναδέλφους τους. Σχεδόν οι μισοί δηλώνουν πως συνεργάζονται με μερικούς συναδέλφους τους, ενώ το 40% δηλώνει πως συνεργάζεται με όλους. Επίσης, το 80% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι η συνεργασία είναι σε μεγάλο βαθμό, όπως φαίνεται από την Εικόνα 11.



**Εικόνα 10: Με ποιους συνεργάζεστε**

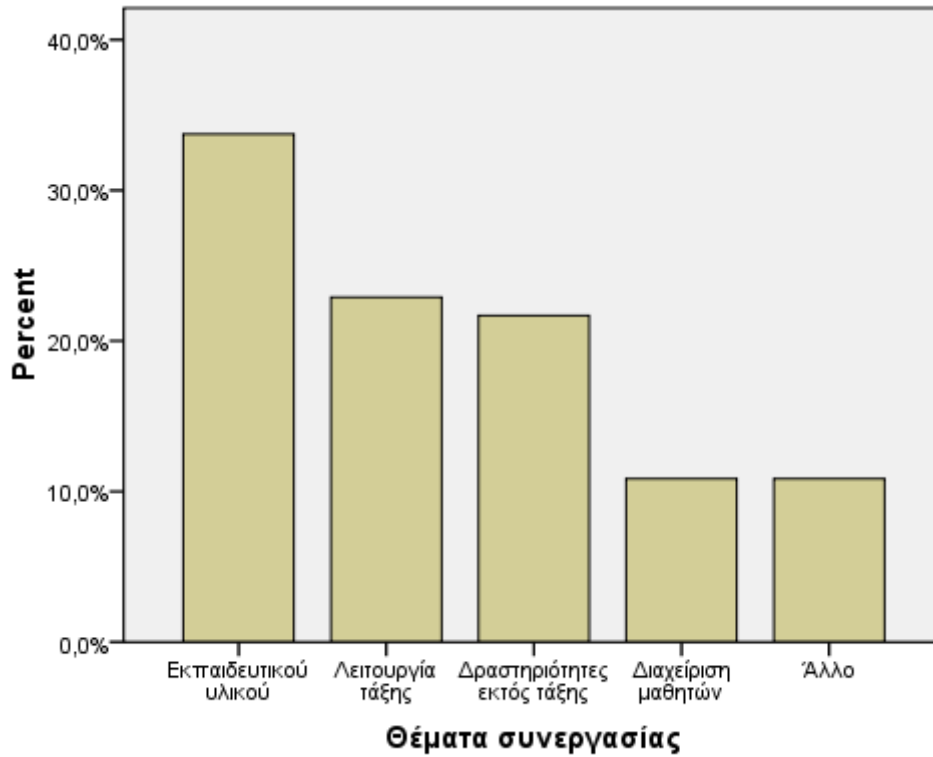




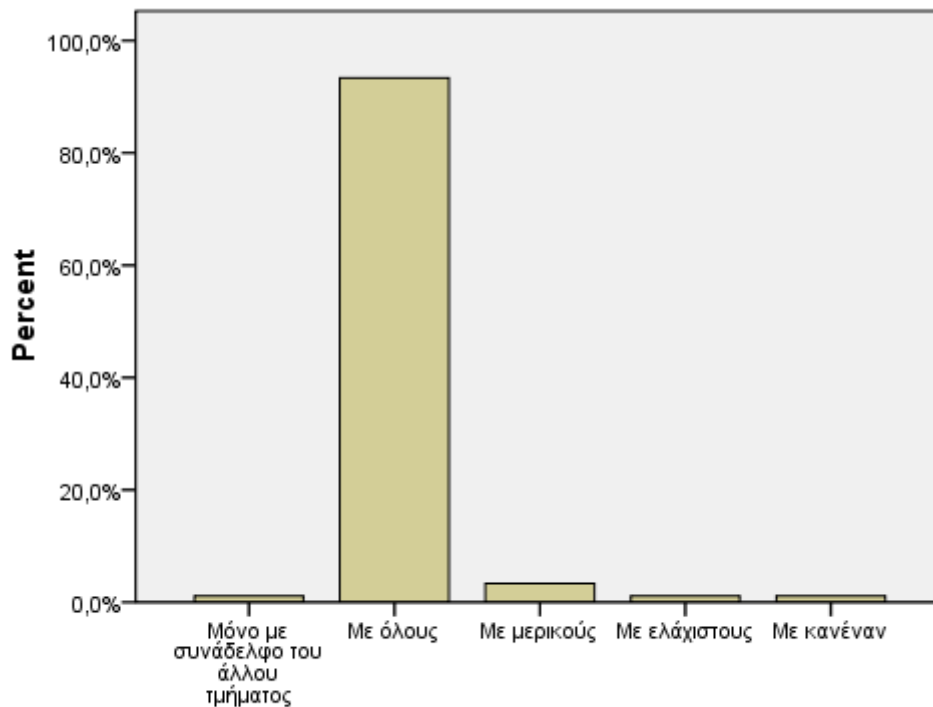
**Εικόνα 11: Σε τι βαθμό συνεργάζεστε**

Σύμφωνα με το 35% περίπου των ερωτηθέντων η συνεργασία αφορά θέματα εκπαιδευτικού υλικού, ενώ υπάρχει επίσης συνεργασία σχετικά με θέματα λειτουργίας της τάξης αλλά και οργάνωσης λοιπών δραστηριοτήτων.

Όταν οι αντίστοιχες ερωτήσεις γίνουν αναφορικά με τις επιθυμίες των εκπαιδευτικών για τα ίδια ζητήματα, τότε βλέπουμε καταρχήν ότι άνω του 90% των ερωτηθέντων δηλώνει πως θα ήθελε να συνεργάζεται με όλους.



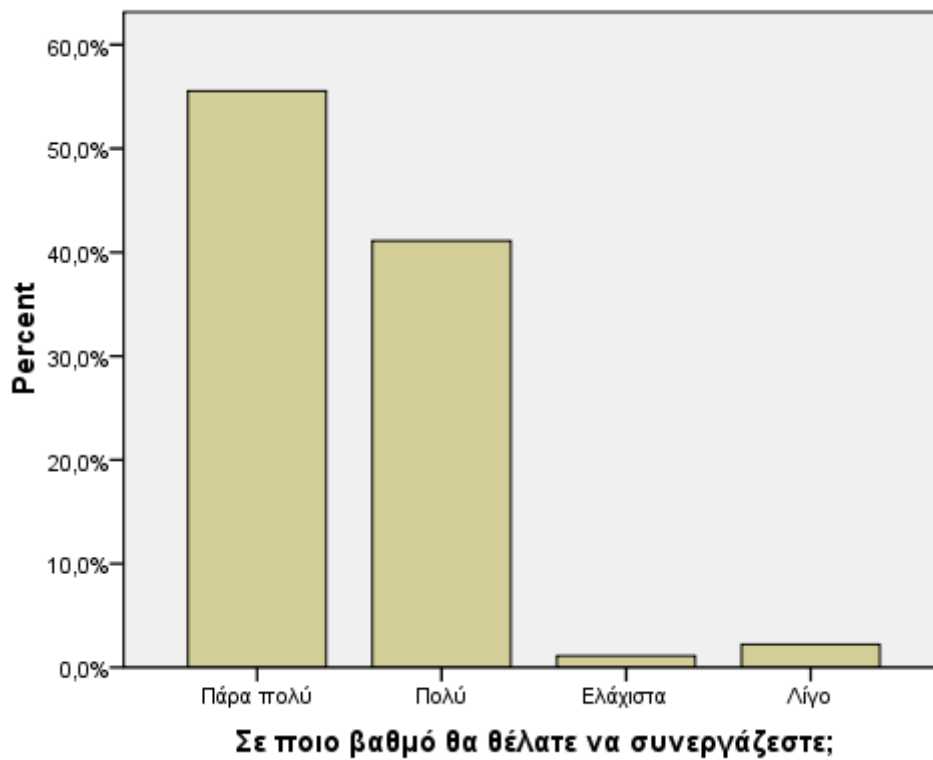
**Εικόνα 12: Για ποια θέματα συνεργάζεστε**



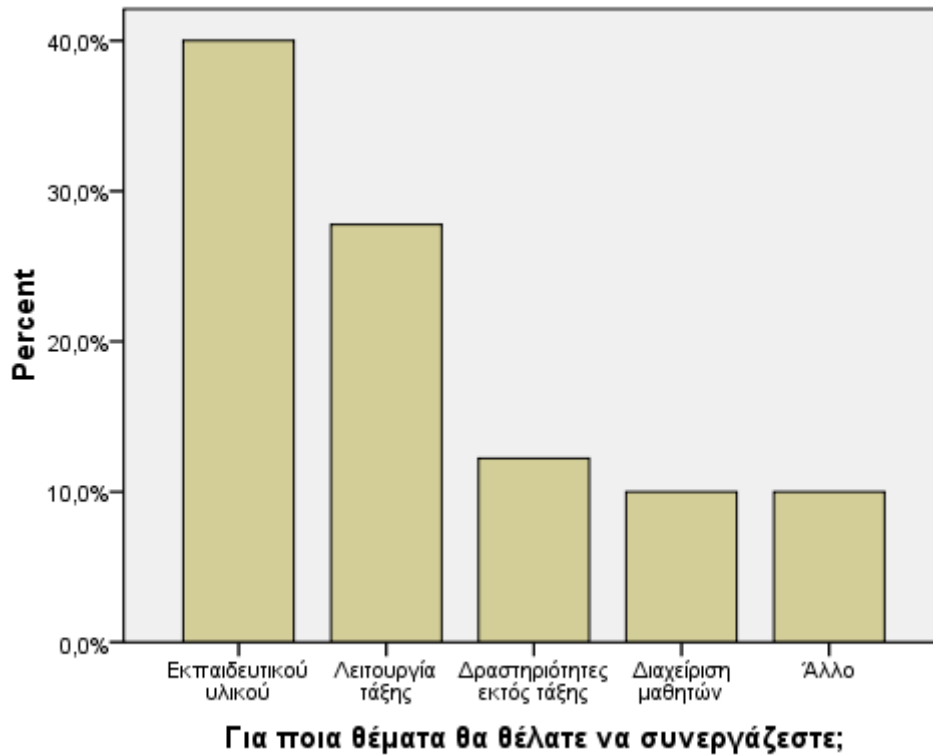
**Με ποιους συναδέλφους θα θέλατε να συνεργάζεστε;**

**Εικόνα 13: Με ποιους θα θέλατε να συνεργάζεστε**

Επίσης, από την Εικόνα 14 φαίνεται ότι το 55% των ερωτηθέντων θα ήθελε να συνεργάζεται πάρα πολύ, ενώ το θέμα συνεργασίας που φαίνεται να επιζητούν οι περισσότεροι είναι αυτό του εκπαιδευτικού υλικού.



**Εικόνα 14: Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συνεργάζεστε**

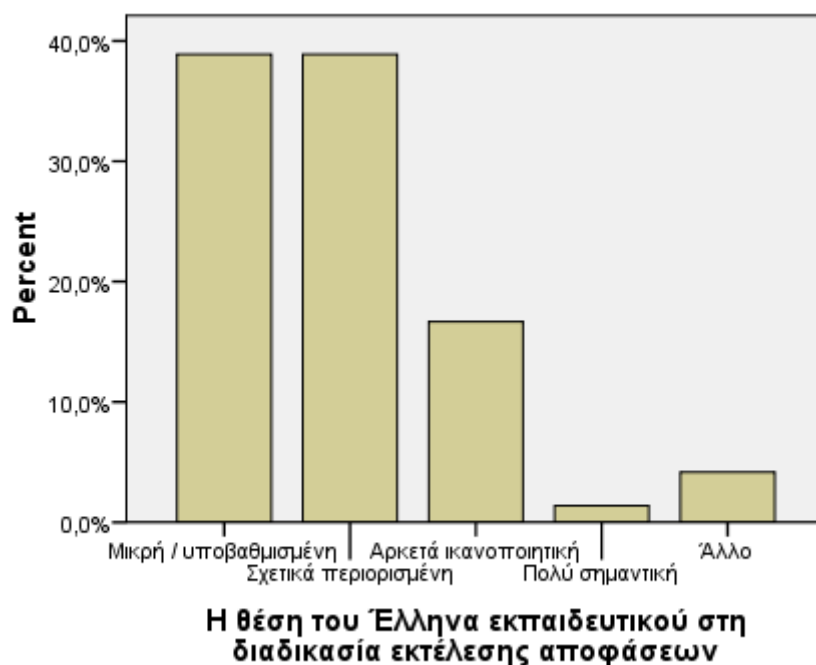


**Εικόνα 15: Για ποια θέματα θα θέλατε να συνεργάζεστε**

Σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς, η θέση του Έλληνα εκπαιδευτικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σήμερα είναι μικρή / υποβαθμισμένη για το 80% των ερωτηθέντων. Αντίστοιχα, αναφορικά με τη θέση στη διαδικασία εκτέλεσης αποφάσεων, οι απαντήσεις μοιράζονται ανάμεσα στο «μικρή» και το «σχετικά περιορισμένη», όπως φαίνεται από την Εικόνα 17.

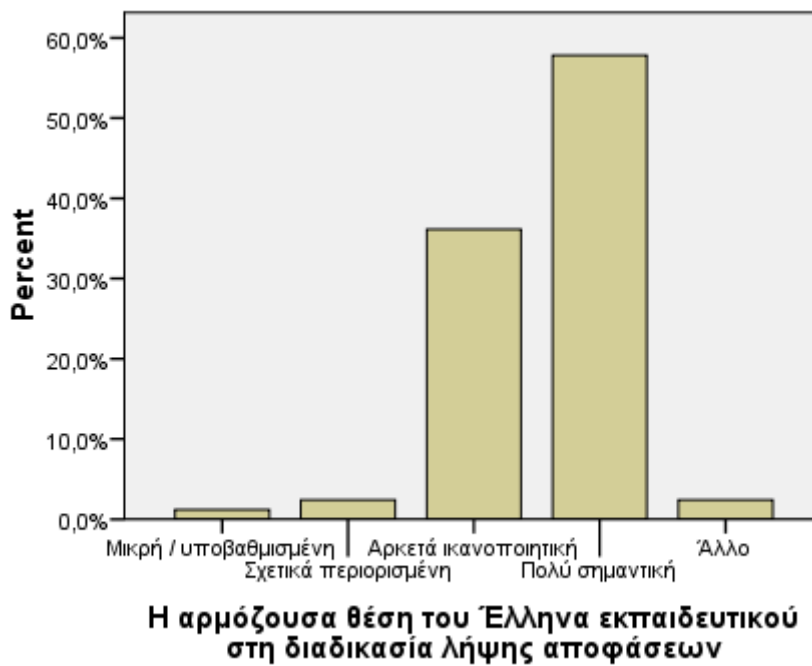


**Εικόνα 16: Η θέση του εκπαιδευτικού σε θέματα λήψης αποφάσεων**

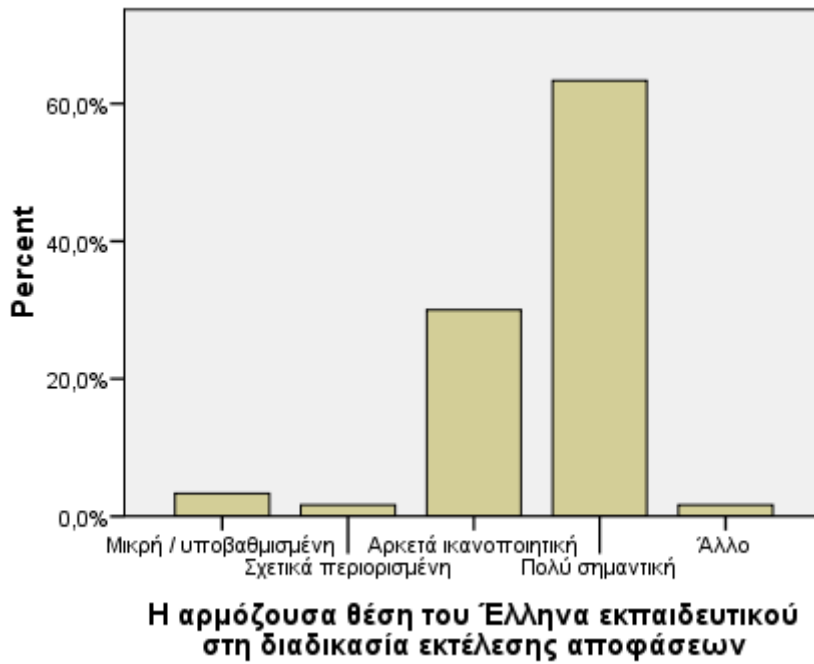


**Εικόνα 17: Η θέση του εκπαιδευτικού σε θέματα εκτέλεσης αποφάσεων**

Στις ερωτήσεις σχετικά με την αρμόζουσα θέση του εκπαιδευτικού για τις δύο ανωτέρω διαδικασίες, οι απαντήσεις δείχνουν πως οι εκπαιδευόμενοι πιστεύουν πως θα έπρεπε να είναι πολύ σημαντική η θέση τους, τόσο στη διαδικασία λήψης όσο και στη διαδικασία εκτέλεσης αποφάσεων, όπως φαίνεται από τις δύο εικόνες που ακολουθούν.



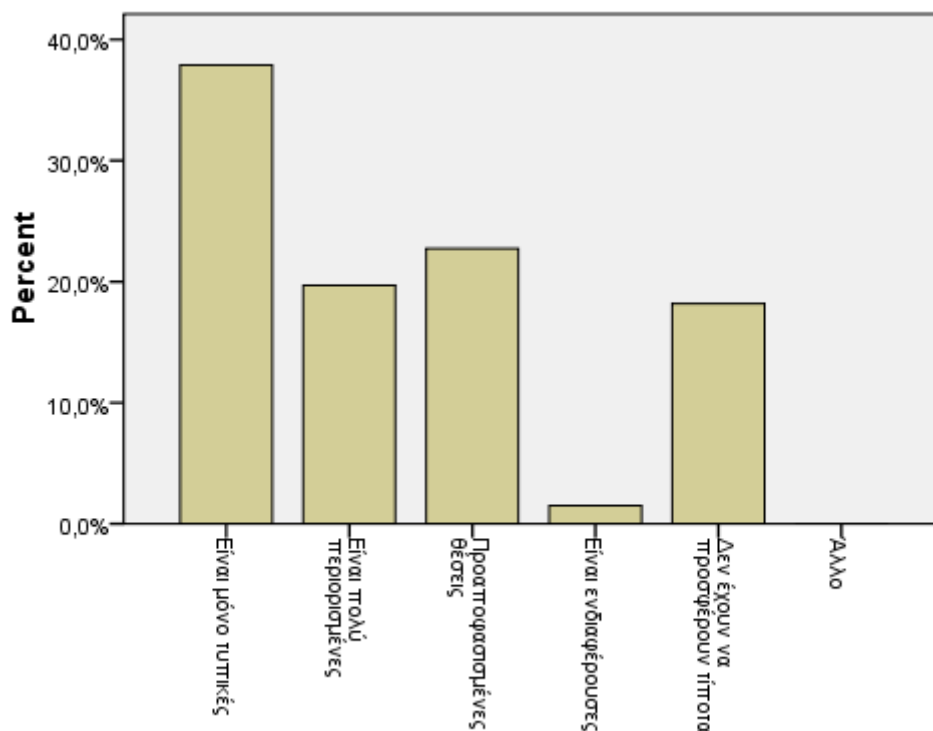
**Εικόνα 18: Η αρμόζουσα θέση του εκπαιδευτικού σε θέματα λήψης αποφάσεων**



**Εικόνα 19: Η αρμόζουσα θέση του εκπαιδευτικού σε θέματα εκτέλεσης αποφάσεων**

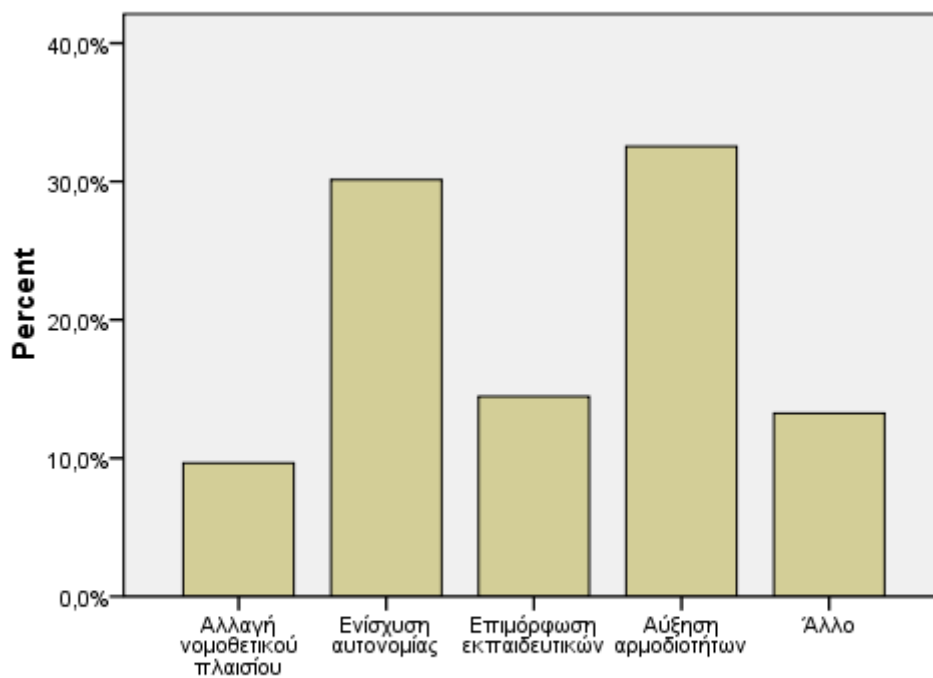
Σύμφωνα με το 40% σχεδόν των ερωτηθέντων το σχολικό συμβούλιο έχει μόνο τυπική σημασία, ενώ ένα 20% πιστεύει πως οι θέσεις που διατυπώνονται εκεί είναι προαποφασισμένες.

Η Εικόνα 21 κατά δεικνύει ότι πάνω από το 60% των εκπαιδευτικών δηλώνει πως για να βελτιωθεί η κατάσταση, χρειάζεται ενίσχυση των αρμοδιοτήτων και της αυτονομίας τους.



**Εμπειρίες από σχολικό συμβούλιο**

**Εικόνα 20: Εμπειρίες από σχολικό συμβούλιο**

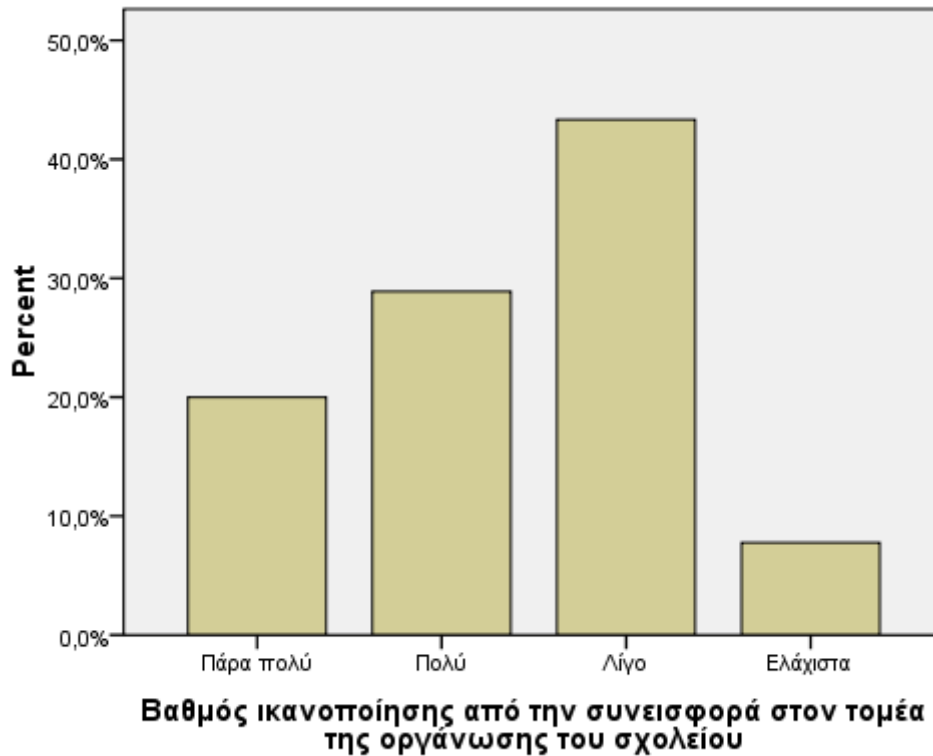


**Προτάσεις βελτίωσης του ρόλου του εκπαιδευτικού για λήψη / εκτέλεση αποφάσεων**

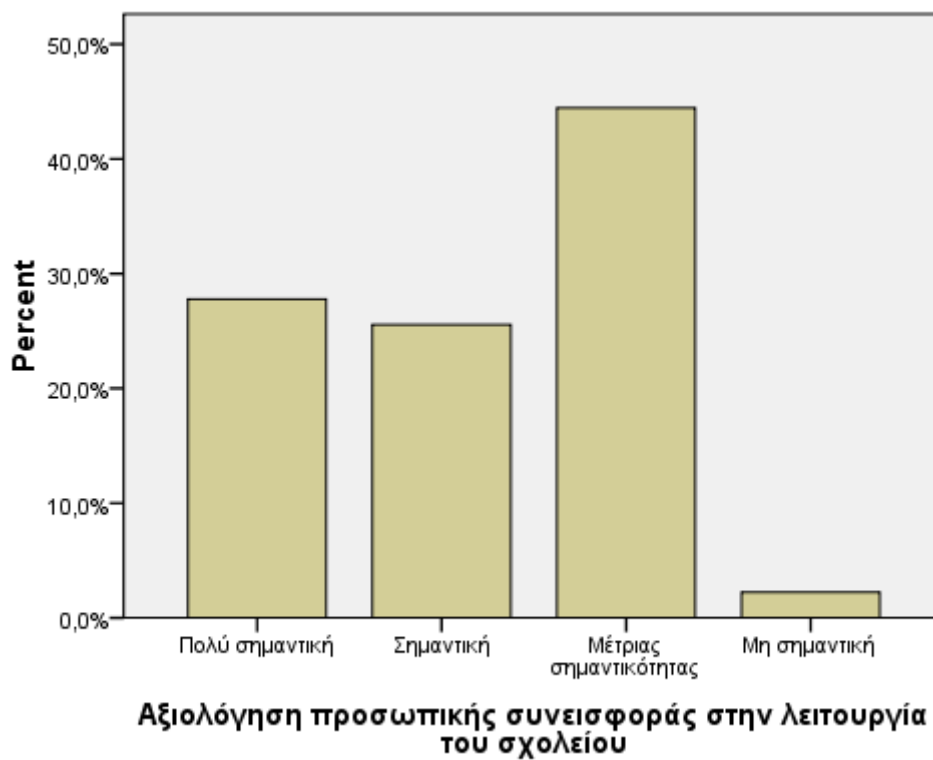
**Εικόνα 21: Προτάσεις βελτίωσης του ρόλου του εκπαιδευτικού**



Τέλος, η Εικόνα 22 δείχνει πως το 45% των ερωτηθέντων είναι λίγο ικανοποιημένο από την συνεισφορά του στον τομέα οργάνωσης του σχολείου, ενώ αντίστοιχο είναι και το ποσοστό που κρίνει ότι η συνεισφορά στην λειτουργία του σχολείου είναι μέτρια σημαντικότητας.



**Εικόνα 22: Βαθμός ικανοποίησης από προσωπική συνεισφορά**



**Εικόνα 23: Αξιολόγηση προσωπικής συνεισφοράς**

## 6 Επίλογος

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα αναμφίβολα κατατάσσεται ανάμεσα στα συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα. Ο συγκεντρωτισμός όμως δεν είναι απαραίτητα αρνητικός ως σύστημα διοίκησης. Αρνητικός γίνεται όταν αποτελεί αιτία αποστασιοποίησης από τις απαιτήσεις της κοινωνίας και εμπόδιο στην εξέλιξη και τον εκδημοκρατισμό του συστήματος. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός στο εκπαιδευτικό σύστημα πρέπει να καταλήγει σε ευέλικτα σχέδια, σαφή ως προς το περιεχόμενο, τη χρονική διάρκεια και τους φορείς υλοποίησης. Η ορθολογική λήψη αποφάσεων πρέπει να στηρίζεται στη συλλογικότητα, στη θετική διαπραγμάτευση, στη ρεαλιστική προσέγγιση των ζητημάτων, στην αντιπροσωπευτικότητα των θεσμοθετημένων οργάνων. Το αυταρχικό μοντέλο διοίκησης σε συνδυασμό με την αυστηρή υπαλληλική ιεραρχία οδηγεί τους εκπαιδευτικούς σε παραμερισμό και εγκατάλειψη κάθε διάθεσης για ανάληψη πρωτοβουλιών. Άλλωστε αυτή η υπαλληλική ιεραρχία εξασφαλίζει την εκτέλεση των αποφάσεων, που αφορούν την εκπαίδευση, με τρόπο που ευνοεί τη γενική και ομοιόμορφη εφαρμογή των εκπαιδευτικών μέτρων από όλους και σε όλα τα σχολεία της επικράτειας. Στο εναλλακτικό πλαίσιο πρότασης τονίζεται η ενεργή συμμετοχή των θεσμικών φορέων στον προγραμματισμό και στη λήψη αποφάσεων, εξελίσσοντας έτσι η εκπαιδευτική μονάδα το μοντέλο διοίκησής της από αυταρχικό – συγκεντρωτικό σε συμμετοχικό – συνεργατικό. Η εξουσία στο χώρο της σχολικής μονάδας κατανέμεται στα όργανα που θεσμικά πρέπει να την ασκούν. Ακόμα η λήψη εκπαιδευτικών αποφάσεων από αποκεντρωμένα όργανα έχει βασικά πλεονεκτήματα, όπως:

- ❖ Η άμεση αντίληψη που υπάρχει για τη ρύθμιση μιας κατάστασης, ώστε τα αποκεντρωμένα όργανα να έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιλογής της καταλληλότερης απόφασης.
- ❖ Η ταχύτερη λήψη απόφασης και συνήθως η εκτέλεσή της με λιγότερο κόστος.

- ❖ Η αμεσότερη παρακολούθηση των αποτελεσμάτων που επιφέρει η απόφαση.

Η έρευνα που έγινε στα πλαίσια της εργασίας αυτής κατέδειξε σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο αντίληψης των εκπαιδευτικών σε σχέση με τον βαθμό συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Έτσι, καταρχήν φάνηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας ότι σε μεγάλο ποσοστό οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης επιθυμούν την συνεργασία και την ευρύτερη συμμετοχή σε ένα πλήθος τομέων και διαδικασιών, αν και σε πολλές περιπτώσεις πιστεύουν ότι ως τώρα δε τους δίνεται τέτοια δυνατότητα.

Επίσης, η έρευνα καταδεικνύει πως οι εκπαιδευτικοί θεωρούν τον διευθυντή του σχολείου σαν μια σημαντική και κεντρική μονάδα διοίκησης και οργάνωσης, η οποία όμως είναι απαραίτητο να πληροί κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις ώστε να διευκολύνονται όλες οι διαδικασίες. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς ο διευθυντής οφείλει να είναι δημοκρατικός, να έχει την απαραίτητη μόρφωση αλλά και ικανότητα διαχείρισης προσωπικού, καθώς και να δίνει τη δυνατότητα για ευρύτερη συνεργασία.

Είναι ακόμα χαρακτηριστικό πως οι εκπαιδευτικοί σαν συνολική εικόνα θεωρούν πως οι αρμοδιότητες που τους δίνονται σχετικά με την λήψη αλλά και την εκτέλεση αποφάσεων είναι πολύ περιορισμένες, ενώ αντίθετα οι ίδιοι δηλώνουν πως θα ήθελαν να έχουν πολύ περισσότερες ώστε να έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες της εκπαίδευσης.

Σε γενικές γραμμές, η εικόνα που αποτυπώνεται μέσω της έρευνας είναι ότι οι Έλληνες εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν πολύ διάθεση να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις πτυχές της εκπαιδευτικής διαδικασίας με την ανάληψη κατά το δυνατόν περισσότερων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Παρόλα αυτά, όπως φαίνεται από τις απαντήσεις τους, αυτές οι αρμοδιότητες σήμερα δεν τους δίνονται σε μεγάλο βαθμό, και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι στα σχολεία είναι μάλλον τυπικές.

Φυσικά η παρούσα έρευνα περιορίστηκε σε έναν σχετικά μικρό αριθμό δείγματος, αλλά σε κάθε περίπτωση καταδεικνύει τις τάσεις στις αντιλήψεις

των εκπαιδευτικών. Περεταίρω έρευνες θα μπορούσαν ίσως να αποτυπώσουν με μεγαλύτερη σαφήνεια τα προβλήματα στον χώρο αλλά και να καταδείξουν συγκεκριμένες προτάσεις και λύσεις.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική












- 📖 Ανδρέου Α. & Παπακωνσταντίνου Γ., Οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Και ιστορική ανασκόπηση, εκδ. Εξάντας, Αθήνα 1990.
- 📖 Ανδρέου Α. (1999), *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος*, Αθήνα, Λιβάνη Α.Β.Ε. – Νέα Σύνορα.
- 📖 Βάμβουκας Μ. (2002), *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*, Αθήνα, Γρηγόρης.
- 📖 Γιαννάκου Ι., Οργάνωση Διοίκηση και Εποπτεία των σχολείων Π/θμιας και Δ/θμιας εκπαίδευσης, Αθήνα 2002.
- 📖 Γκόβαρης Χρήστος, Εισαγωγή στη Διαπολιτισμική Εκπαίδευση, εκδ. Ατραπός, Αθήνα 2004
- 📖 Ζαβλάνος Μ., Οργάνωση και Διοίκηση τομ,1, Αθήνα Έλλην, 1996
- 📖 Ζαβλάνος Μ. (1998), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Έλλην.
- 📖 Θεοφανίδης Σ. (1999), *Ποιος είναι ηγέτης*, Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση.
- 📖 Καμπουρίδης Γ., Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2002.
- 📖 Κανελλόπουλος Χ. & Κατσιούλας Ε. (1983), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα, Αυτοέκδοση.
- 📖 Καρβούνης Α., Εισαγωγή στην Οργάνωση και Λειτουργία του Κράτους, εκδ. Πατάκη, Αθήνα 2003.
- 📖 Κολιάδης Ε. (2002), *Γνωστική Ψυχολογία, Γνωστική Νευροεπιστήμη και Εκπαιδευτική Πράξη. Μοντέλο επεξεργασίας πληροφοριών*, Αθήνα.
- 📖 Κούρτης Κ. (1977), *Η Θεωρία και η Πρακτική της Σύγχρονης Διοίκησης*, Αθήνα.
- 📖 Μακράκης Β. (1997), *Ανάλυση Δεδομένων στην Επιστημονική Έρευνα με τη χρήση του SPSS - Από τη θεωρία στην πράξη*, Αθήνα, Gutenberg.
- 📖 Μιχόπουλος Αναστάσιος., Εκπαιδευτικό Δίκαιο, Αθήνα 2002.
- 📖 Μπουραντάς Δ., Ηγεσία: ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας, εκδ. Κριτική, Αθήνα 2005.
- 📖 Μπουραντάς Δ. (1992), *Μάνατζμεντ: Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά*, Αθήνα, TEAM .
- 📖 Παπαλεξανδρή Ν. - Μπουραντάς Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα, εκδ. Μπένος.
- 📖 Παπαναστασίου Κ. & Παπαναστασίου Ε. (2005), *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Λευκωσία.

- 📖 Παρασκευόπουλος Ι. (1993), *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, τόμος ΙΙ, Αθήνα.
- 📖 Παρθενόπουλος Κ., *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, εκδ. Ζήτη Θεσσαλονίκη 1997.
- 📖 Πετράκης, Μ. (2006), *Έρευνα Marketing: η Ερευνητική Μεθοδολογία*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 88 – 90.
- 📖 Πετρίδου Ε. (1998), *Διοίκηση - Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδ. Σάκκουλα.
- 📖 Σαϊτής Χ., *Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης*, 5<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2008
- 📖 Σαϊτής Χ., *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2007
- 📖 Σαϊτής Χ., *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*, Αθήνα 2007.
- 📖 Σκουλάς Ν. (1983), *Η Ανθρώπινη Διοίκηση*, Αθήνα, ΟΑΕΔ.
- 📖 Χατζηπαντελή Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα, Μεταίχμιο.
- 📖 Χολέβας Ι. (1995), *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδ. Σαμπίλιας.



## Ξενόγλωσση

- 📖 Bull A.L. (1983), *Body Movement and Interpersonal Communication*, New York, John Wiley & Sons.
- 📖 Bush T., *School organization and management: international perspectives*. Paper presented at the Federation of Private School Teachers, Annual Conference, Athens.
- 📖 Kerlinger, F. (1979), *Foundations of Behavioral Research*, New York, 221 – 230.
- 📖 Mouly, G.J. (1970), *The Science of Educational Research*, New York, Nostrand
- 📖 Poo B. & Hoyle E., *Teacher involvement in decision making*. Bristol: University of Bristol, 1995.
- 📖 Vroom V. & Yetton P., *Leadership and Decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1973.
- 📖 Fayol H. (1949), *General and Industrial Management*, London, Pitman .
- 📖 Taylor F. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper and Row.

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΕΝΗ**


-  Bell J. (2001), *Μεθοδολογικός Σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Κοινωνικής Έρευνας*, Αθήνα, Gutenberg.
-  Breakwell G. M. (1995), *Η συνέντευξη*. Μετάφραση-επιμέλεια Αρ. Κάντας, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
-  Cohen L., Manion L., Morrison K. (2008), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα, Μεταίχμιο.
-  Dubrin A. (1998), *Βασικές αρχές Μάνατζμεντ*, Επιμέλεια Ν. Σαρρή, Αθήνα, Έλλην.
-  Javeau C. (1996), *Η έρευνα με ερωτηματολόγιο-το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή*, Αθήνα, Τυπωθήτω – Γιώργος Δαρδανός.
-  Josien M. και Βαγιάτης Γ. (1995), *Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
-  Koontz H. & O'Donnell C. (1983), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα, Παπαζήση (Μετ. Βαρδάκος).
-  Lines L. (2002), *Σε 30 Λεπτά Προετοιμάσου για τη Συνέντευξη Εργασίας*, Μετ. Γεωργιάδου Α., Αθήνα, Εκδ. Δίαυλος.
-  Mishler E. G. (1996), *Συνέντευξη Έρευνας*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
-  Montana P. & Charnov B. (1993), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Κλειδάριθμος.
-  Verma G. & Mallick K. (2004), *Εκπαιδευτική Έρευνα. Θεωρητικές προσεγγίσεις και τεχνικές*, Αθήνα, Τυπωθήτω- Γ. Δαρδανός.

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

-  Βικιπαίδεια, <http://el.wikipedia.org/>
-  Γραφείο Διασύνδεσης του Πανεπιστημίου Αθηνών, <http://career-office.uoa.gr>.

## **ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ**

### **ΝΟΜΟΙ**

-  Ν.1304/1982: «Για την επιστημονική – παιδαγωγική καθοδήγηση και τη διοίκηση στη Γενική και τη Μέση Τεχνική - Επαγγελματική Εκπαίδευση και άλλες διατάξεις», Αθήνα.



📖 N.1566/1985: «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις», Αθήνα.

📖 N.2986/2002 (ΦΕΚ 24 Α'/13-2-2002), «Οργάνωση περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις».

### 📖 **ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ**

📖 Π.Δ. 201/1998 (Φ.Ε.Κ. 161 Α'/13-7-1998), Οργάνωση και λειτουργία Δημοτικών Σχολείων.

### 📖 **ΥΠΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ**

📖 ΦΕΚ. 1340/Β/16-10-2002 «Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και των συλλόγων των διδασκόντων.»

## Παράρτημα



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ**  
**ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

Ρόδος                      Σεπτέμβριος      2009

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Αντικείμενο της έρευνας, στην οποία συμμετέχει και το σχολείο σας, αποτελεί η συμμετοχή των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου.

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί έχει ως σκοπό να συγκεντρώσει στοιχεία για θέματα, όπως η λειτουργία του συλλόγου των διδασκόντων, το επίπεδο πραγματικής και επιθυμητής συμμετοχής των εκπαιδευτικών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της σχολικής μονάδας, καθώς και το πώς αντιλαμβάνεται ο έλληνας εκπαιδευτικός της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης το ρόλο του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για διοικητικά θέματα.

Θα θέλαμε να σας επισημάνουμε ότι το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ανώνυμα και η συμπλήρωσή του προορίζεται αποκλειστικά και μόνο για ερευνητική χρήση στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών.

Μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μας σε περίπτωση που έχετε κάποια απορία ή θα θέλατε συμπληρωματικές πληροφορίες.

Η έρευνα αυτή δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τη δική σας συνεργασία, για την οποία και σας ευχαριστώ θερμά.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία

Κάτω των 30  31-40  41-50  50 και άνω

3. Μόνιμη κατοικία

Χωριό  Ημιαστικό κέντρο  Αστικό κέντρο

4. Σπουδές

2<sup>ο</sup> ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ  ΔΙΔΑΣΚΑΛΕΙΟ  ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

5. Χρόνια υπηρεσίας:

6. Χρόνια εργασίας στο ίδιο σχολείο;

**1. Σε ποιο βαθμό συζητούνται στις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων τα παρακάτω θέματα;**  
(επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

α. ανάθεση διδακτικής εργασίας

Σπάνια  Μερικές φορές  συχνά  πολύ συχνά

β. εξωσχολικές δραστηριότητες (πολιτιστικές, αθλητικές κ.ά)

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

γ. επίδοση και επιμέλεια μαθητών

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

δ. επιμόρφωση και επαγγελματική εξέλιξη

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ε. ήθος συμπεριφορά μαθητών

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

στ. ήθος συμπεριφορά εκπαιδευτικών

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ζ. θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

η. κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

θ. λειτουργικά θέματα (υλικοτεχνική υποδομή, θέρμανση, καθαριότητα)

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. μέθοδοι διδασκαλίας, παιδαγωγικοί χειρισμοί

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ια. Συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ιβ. Σχέσεις με τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ιγ. Φοίτηση μαθητών (τακτική και μη)

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Σε ποιο βαθμό συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τα παρακάτω θέματα; (επιλέξτε μόνο μία απάντηση)**

α. ανάθεση διδακτικής εργασίας

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

β. εξωσχολικές δραστηριότητες (πολιτιστικές, αθλητικές κ.ά)

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

γ. επίδοση και επιμέλεια μαθητών

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

δ. επιμόρφωση και επαγγελματική εξέλιξη

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ε. ήθος συμπεριφορά μαθητών

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

στ. ήθος συμπεριφορά εκπαιδευτικών

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

ζ. θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

η. κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

θ. λειτουργικά θέματα (υλικοτεχνική υποδομή, θέρμανση, καθαριότητα)

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

ι. μέθοδοι διδασκαλίας, παιδαγωγικοί χειρισμοί

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

ια. Συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

ιβ. Σχέσεις με τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

ιγ. Φοίτηση μαθητών (τακτική και μη)

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

**3. Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συμμετέχετε όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τα παρακάτω θέματα;** (επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

α. ανάθεση διδακτικής εργασίας

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

β. εξωσχολικές δραστηριότητες (πολιτιστικές, αθλητικές κ.ά)

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

γ. επίδοση και επιμέλεια μαθητών

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

δ. επιμόρφωση και επαγγελματική εξέλιξη

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

ε. ήθος συμπεριφορά μαθητών

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

στ. ήθος συμπεριφορά εκπαιδευτικών

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

ζ. θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

η. κατανομή εργασιών και καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

θ. λειτουργικά θέματα (υλικοτεχνική υποδομή, θέρμανση, καθαριότητα)

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ι. μέθοδοι διδασκαλίας, παιδαγωγικοί χειρισμοί

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ια. Συνεργασία με γονείς και κηδεμόνες

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ιβ. Σχέσεις με τοπική κοινωνία και τοπική αυτοδιοίκηση

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ιγ. Φοίτηση μαθητών (τακτική και μη)

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Σε ποιο βαθμό γενικά συμμετέχετε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ανεξάρτητα από το ποιο θέμα τίθεται προς συζήτηση, στις συνεδριάσεις (τακτικές και έκτακτες) του συλλόγου των διδασκόντων;** (επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

Σπάνια	Μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**5. Σε ποιο βαθμό θα θέλατε γενικά να συμμετέχετε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου;**

Σπάνια

Μερικές φορές

συχνά

πολύ συχνά

**6α. Συνεργάζεστε με το διευθυντή του σχολείου σας;**

(σημειώστε μόνο μία απάντηση)

ναι, πολύ συχνά

ναι συχνά

ναι σπάνια

όχι

**6β. Αν ναι, για ποια θέματα και πότε;**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**7. Περιγράψτε την ιδανική και αποτελεσματική, κατά τη γνώμη σας, συνεργασία με το διευθυντή του σχολείου σας.**

.....

.....

.....

.....

.....

**8. Πως θα χαρακτηρίζατε την οργάνωση και τη διοίκηση του ελληνικού σχολείου της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης;**

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

**9. Ποιον τρόπο διοίκησης του σχολείου θα θεωρούσατε ιδεώδη;**

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

**10. Ποια είναι η άποψή σας για την κατάρτιση του διευθυντή των ελληνικών μονάδων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης;**

(σημειώστε μόνο μία απάντηση)

πολύ	<input type="checkbox"/>	πολύ	<input type="checkbox"/>
επαρκής	μέτρια <input type="checkbox"/>	ή μη επαρκής	μέτρια <input type="checkbox"/>
λίγο	<input type="checkbox"/>	λίγο	<input type="checkbox"/>

**11. Περιγράψτε την ιδανική, κατά τη γνώμη σας, κατάρτιση του διευθυντή σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης ώστε να μπορεί να αντεπεξέρχεται στα καθήκοντά του.**

.....

.....

.....

.....

.....

**12<sup>α</sup>. Με ποιους συναδέλφους συνεργάζεστε για θέματα που αφορούν στη σχολική ζωή και λειτουργία του σχολείου;** (σημειώστε μία ή περισσότερες απαντήσεις)

- μόνο με το συνάδελφο του άλλου τμήματος
- με όλους
- με μερικούς
- με ελάχιστους
- με κανέναν

παρακαλώ να αιτιολογήσετε την απάντησή σας

.....

.....

.....

.....

**12β. Σε ποιο βαθμό συνεργάζεστε;**

- |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| πάρα πολύ                | πολύ                     | λίγο                     | ελάχιστα                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**12γ. Για ποια θέματα συνεργάζεστε;**

- 
- 
- 
- 

**13<sup>α</sup>. Με ποιους συναδέλφους θα θέλατε να συνεργάζεστε;**

- μόνο με το συνάδελφο του άλλου τμήματος
- με όλους
- με μερικούς
- με ελάχιστους
- με κανέναν

παρακαλώ να αιτιολογήσετε την απάντησή σας

.....

.....

.....

.....

**13β. Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να συνεργάζεστε;**

- πάρα πολύ       πολύ       λίγο       ελάχιστα

**13γ. Για ποια θέματα θα θέλατε να συνεργάζεστε;**

- 
- 
- 
-

**14. Ποια θέση, κατά τη γνώμη σας, κατέχει ο Έλληνας εκπαιδευτικός;**

α. Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου σύμφωνα με το ισχύον νομικό καθεστώς.

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

β. στη διαδικασία εκτέλεσης των αποφάσεων για θέματα οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου σύμφωνα με το ισχύον νομικό καθεστώς.

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

**15. Ποια θέση, κατά τη γνώμη σας, θα έπρεπε να κατέχει;**

**α. στη διαδικασία λήψης αποφάσεων**

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

β. στη διαδικασία εκτέλεσης των αποφάσεων

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

**16<sup>α</sup>. Πώς αξιολογείτε την προσωπική σας συνεισφορά στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου σας όσον αφορά οργανωτικά και διοικητικά θέματα;**

Πολύ σημαντική    σημαντική    μέτρια σημαντικότητας    μη σημαντική

**16β. Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ικανοποίηση από τη συνεισφορά σας στον τομέα της οργάνωσης και της διοίκησης του σχολείου (επιλέξτε μόνο μία απάντηση)**

Πάρα πολύ                      πολύ                      λίγο                      ελάχιστα

**17. Τι θα προτείνετε για τη βελτίωση του ρόλου του εκπαιδευτικού ως μέλους του συλλόγου διδασκόντων στον τομέα της λήψης και της εκτέλεσης των διοικητικών αποφάσεων;**

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

18. Περιγράψτε τις εμπειρίες σας από τη λειτουργία του θεσμού του σχολικού συμβουλίου (π.χ. πότε, για ποια θέματα λειτούργησε στο σχολείο σας, κλίμα συνεδριάσεων)

.....

.....

.....

.....

.....

**Σας παρακαλούμε ελέγξτε από την αρχή όλες τις ερωτήσεις για να βεβαιωθείτε ότι έχετε απαντήσει σε όλες.**