

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1^ο – Εισαγωγή – Ορισμοί.....	2
1.1 Εισαγωγή.....	2
1.2 Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις.....	3
1.3 Γιατί Διοίκηση στα Σχολεία ???.....	6
Κεφάλαιο 2^ο – Εκπαιδευτικές Μονάδες.....	11
2.1 Χαρακτηριστικά των Εκπαιδευτικών Μονάδων	11
2.2 Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων	12
2.3 Εκπαιδευτική Πολιτική – Μια Εισαγωγική Προσέγγιση.....	13
2.4 Η Εκπαιδευτική Πολιτική της Σχολικής Μονάδας – Φορείς και Διαδικασίες.....	14
Κεφάλαιο 3^ο – Εκπαιδευτική Πολιτική	16
3.1 Εκπαιδευτική Μονάδα και ο ρόλος της στη διαμόρφωση εκπαιδευτικής πολιτικής.....	16
3.2 Συμμετοχή της Εκπαιδευτική Μονάδας στην εκπαιδευτική πολιτική	20
3.3 Η Εκπαιδευτική Μονάδα και η άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής	23
3.4 Διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής από την εκπαιδευτική μονάδα.....	24
Κεφάλαιο 4^ο – Εκπαιδευτική Μονάδα – Αποδοτικότητα.....	28
4.1 Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στη σύγχρονη Εκπαιδευτική Μονάδα.....	28
4.2 Αποδοτικά Σχολεία	29
4.3 Διευθυντής – Ηγέτης Εκπαιδευτικής Μονάδας.....	29
Κεφάλαιο 5^ο – Υφιστάμενη Κατάσταση	31
5.1 Εκπαιδευτική Μονάδα και Συγκεντρωτικό Εκπαιδευτικό Σύστημα	31
5.2 Δομή Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος.....	31
5.3 Οργανωτική Δομή του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος	34
5.4 Ανάλυση της Πυραμίδας.....	35
5.5 Χρηματοδότηση Εκπαίδευσης.....	37
Κεφάλαιο 6^ο – Εμπειρική Έρευνα.....	38
6.1 Ερευνητική προσέγγιση – μεθοδολογία.....	38
6.2 Σχεδιασμός και Δημιουργία Ερωτηματολογίου	38
6.3 Αποτελέσματα έρευνας.....	47
6.4 Σχολιασμός αποτελεσμάτων	53
6.5 Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	65
Κεφάλαιο 7^ο - Παράρτημα – Γραφήματα	67
Κεφάλαιο 8^ο – Βιβλιογραφία	79

ΜΕΡΟΣ Α΄

Κεφάλαιο 1^ο – Εισαγωγή – Ορισμοί

1.1 Εισαγωγή

Με την έλευση του 21^{ου} αιώνα και τις ραγδαίες εξελίξεις σε όλα τα επίπεδα θα ήταν ουτοπικό να μείνει έξω από τις αλλαγές ο χώρος της Εκπαίδευσης. Σε ένα πλήρως συγκεντρωτικό σύστημα οι Εκπαιδευτικές Μονάδες καλούνται να πάρουν ενεργό ρόλο στην αντιμετώπιση μιας σειράς στρατηγικών και οργανωτικών θεμάτων, όπως για παράδειγμα είναι η λήψη αποφάσεων για θέματα παιδαγωγικής – εκπαιδευτικής φύσεως, για αναβάθμιση υποδομών, για συνεργασία με την ευρύτερη κοινωνία. Για την επιτυχία όλων αυτών των νέων αρμοδιοτήτων που επωμίζονται οι Εκπαιδευτικές Μονάδες, χρειάζονται διοικητικά στελέχη ικανά όχι μόνο να διαμορφώσουν την εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική στη Μονάδα τους αλλά και να την ασκήσουν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

«Η Διοικητική Επιστήμη αποτελεί ένα βασικό συντελεστή για την εφαρμογή του management. Ασχολείται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση των αποφάσεων και της στρατηγικής ενός οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη μοντέλα και τεχνικές λήψης αποφάσεων, τη σύγχρονη τεχνολογία της πληροφορικής και των επικοινωνιών και το επιχειρηματικό περιβάλλον»
(Πραστάκος, 2000)

Την τελευταία δεκαετία γίνονται εκτενής συζητήσεις για το αν θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην Επιστημονική Διοίκηση (Management) με σκοπό η Εκπαιδευτική Μονάδα να έχει την ευθύνη προγραμματισμού, διοίκησης, απολογισμού και λογοδοσίας.

Στην παρούσα εργασία μετά τις απαραίτητες εννοιολογικές αποσαφηνίσεις ακολουθεί μια σύντομη καταγραφή της Ελληνικής πραγματικότητας του Συγκεντρωτικού Συστήματος στη Διοίκηση της Εκπαιδευτικής Μονάδας. Θα επιχειρηθεί να αναλυθεί και να μελετηθεί η άσκηση **εσωτερικής** εκπαιδευτικής και το πώς ο Διευθυντής – Ηγέτης μπορεί να διαμορφώσει **«κουλτούρα»** στην Εκπαιδευτική Μονάδα του.

Στο κομμάτι της μελέτης θα ήθελα να τονίσω τη συμμετοχή των υπηρετούντων συναδέλφων μου, εκπαιδευτικούς και Διευθυντές Εκπαιδευτικών Μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας, οι οποίοι ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμα μου για συμπλήρωση ανώνυμου ερωτηματολογίου με σκοπό την διεξαγωγή εμπειρικής έρευνας.

1.2 Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις

- ❖ **Εκπαιδευτική Μονάδα:** εννοούμε όλα τα Δημόσια και Ιδιωτικά σχολεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αλλά παράλληλα και όλους τους οργανισμούς που παρέχουν κάποια μορφή εκπαίδευσης / επιμόρφωσης όπως τα ΙΕΚ κτλ.
- ❖ **Διοίκηση:** όταν αναφερόμαστε στον όρο Διοίκηση εννοούμε ουσιαστικά το καλύτερο δυνατό τρόπο που μπορούμε να οργανώσουμε το ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό την επίτευξη του στόχου που έχουμε θέσει.
- ❖ **Σχολική Διοίκηση:** είναι η διαδικασία επίτευξης του συντονισμού του ανθρώπινου δυναμικού της Εκπαιδευτικής Μονάδας (εκπαιδευτικοί, μαθητές, κτλ), των διαθέσιμων μέσων που υπάρχουν σε αυτή και των δραστηριοτήτων που έχουν θέσει με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.
- ❖ **Διευθυντής:** Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως η Εκπαιδευτική Μονάδα διαφέρει σε κάποια χαρακτηριστικά από την κλασική επιχείρηση. Βασική διαφορά είναι ότι προϊόν της Εκπαιδευτικής Μονάδας είναι οι άνθρωποι. Άρα ο ρόλος του Διευθυντή της μονάδας είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπεί στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχει θέσει η Εκπαιδευτική Μονάδα και όχι στην εκμετάλλευσή τους. Σημαντικό για τον Διευθυντή είναι να έχει αντιληφθεί τη σημασία της συνεχούς βελτίωσης της ικανότητας του να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στα χέρια του. Η αποτελεσματικότητα – αποδοτικότητα της Εκπαιδευτικής Μονάδας στηρίζεται στο ηγετικό στυλ που έχει υιοθετήσει ο Διευθυντής Εκπαιδευτικής Μονάδας.
Ο Adair (2004) υποστηρίζει ότι *«ο Διευθυντής του σχολείου θα πρέπει να είναι ικανός να κινητοποιεί το διδακτικό προσωπικό, να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, να προάγει την καινοτομία, να επικοινωνεί αποτελεσματικά με το προσωπικό και το κοινωνικό περίγυρο του σχολείου, να αναγνωρίζει τις ανθρώπινες ανάγκες, να βρίσκει λύσεις και να διαθέτει αυτογνωσία. Για να πετύχει αυτούς τους στόχους ο Διευθυντής πρέπει να καθορίσει τον επιχειρηματικό του ρόλο και να γνωρίζει πως επιτυγχάνεται το σωστό αποτέλεσμα»*.

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό γνώρισμα του επιτυχημένου Διευθυντή είναι η δημιουργία και η πρόοδος της κουλτούρας της Εκπαιδευτικής Μονάδας. «Η αποτελεσματικότητα του δηλαδή εξαρτάται σε υψηλό βαθμό από την ικανότητα του να δημιουργεί θετικό εργασιακό κλίμα στην Εκπαιδευτική Μονάδα. Για να το κατορθώσει αυτό, είναι απαραίτητο να διαχειριστεί αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους της Μονάδας του, ένα δύσκολο έργο της ασταθούς φύσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς» (Σαΐτης, 2002).

Αρκετές φορές οι ανισότητες που υπάρχουν μέσα στις ομάδες που αφορούν την ηλικία ή το επίπεδο μόρφωσης εμποδίζουν την πρόοδο της συνεργασίας μέσα στην Εκπαιδευτική Μονάδα.

- ❖ **Καθοδηγητική Ηγεσία :** Κατά τους Richard & Catano (2008:4), «οι Διευθυντές σήμερα επικεντρώνονται στη διαμόρφωση ενός οράματος για το σχολείο τους, μοιράζονται την ηγεσία με τους εκπαιδευτικούς και βοηθούν τα σχολεία προκειμένου να λειτουργήσουν ως κοινότητες μάθησης».

Ουσιαστικά θα λέγαμε ότι η καθοδηγητική ηγεσία είναι όλες εκείνες οι δράσεις που σε κάποιες περιπτώσεις αναλαμβάνει να εκτελέσει ο ίδιος ενώ σε άλλες τις αναθέτει σε άλλους, έτσι ώστε όλοι μαζί να συμβάλλουν στη βελτίωση της μάθησης.

Οι Robbins & Alvy (2004:8), υποστηρίζουν ότι «οι Διευθυντές σχολείων μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία των μαθητών βελτιώνοντας την απόδοση των εκπαιδευτικών». Εάν απαιτούμε την πρόοδο των μαθητών θα πρέπει να απαιτούμε και την βελτίωση της απόδοσης των εκπαιδευτικών.

Διαδικασία management : Με βάση τον θεμελιωτή της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης Henri Fayol (1841 – 1925), παραθέτονται οι κυριότερες διαδικασίες που πρέπει να εφαρμοστούν στην εφαρμογή του σχολικού management.

1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: ο σχεδιασμός αφορά «πρόβλεψη» της μελλοντικής κατάστασης και την κατάστροψη σχεδίων δράσης
 - Στόχοι: για να καθοριστούν οι στόχοι της Εκπαιδευτικής Μονάδας πρέπει να ακολουθηθεί στρατηγικός σχεδιασμός. Κατά την διαδικασία του σχεδιασμού θα πρέπει να συμπεριληφθούν όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

- Σχέδια: όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς θα πρέπει να συμβάλλουν ενεργά στο σχεδιασμό βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων αλλά και μακροπρόθεσμων σχεδίων.
2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ: εύρεση υλικών πόρων και ανθρώπινου δυναμικού καθώς και δημιουργία της δομής με σκοπό την ικανοποίηση των στόχων της Εκπαιδευτικής Μονάδας.
 3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ: αφορά τη διατήρηση της ενεργητικότητας του προσωπικού
 - Ηγεσία: για να πετύχει τους στόχους τους ένας Διευθυντής οφείλει να εκπαιδευτεί ως ηγέτης. Η εκπαίδευση του αυτή θα τον οδηγήσει στην επιτυχία. Το προφίλ της ηγεσίας του πρέπει να είναι Δημοκρατικό.
 4. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ: ο συντονισμός πρώτα απ' όλα αφορά την δέσμευση των στόχων της Εκπαιδευτικής Μονάδας καθώς και την ενοποίηση και εναρμόνιση των δραστηριοτήτων του προσωπικού της Εκπαιδευτικής Μονάδας. Ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά ενός πετυχημένου Διευθυντή Εκπαιδευτικής Μονάδας είναι να καταφέρει να δημιουργήσει ένα τέτοιο περιβάλλον συνεργασίας στην Εκπαιδευτική Μονάδα έτσι ώστε να επιτρέπεται η αλληλοβοήθεια μεταξύ των ομάδων χωρίς να επηρεάζει η μια την άλλη.
 5. ΕΛΕΓΧΟΣ: επιβεβαιώνεται ότι όλοι οι αρχικοί στόχοι που έχουν τεθεί εκτελούνται ομαλά.

1.3 Γιατί Διοίκηση στα Σχολεία ???

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Αθμία, Βθμία, Γθμία) είναι οντότητες που έχουν ως κύριο στόχο την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης στους μαθητές τους, εκπληρώνοντας έτσι το ρόλο τους όπως σχεδιάστηκε από την κοινωνία.

Τι σημαίνει όμως ποιοτική εκπαίδευση ??

Συνήθως υπάρχει ένα σύνολο Εθνικών προτύπων και δεικτών που αξιολογούν την διδακτική δραστηριότητα. Επιπλέον ο ανταγωνισμός στον τομέα της εκπαίδευσης υπόκεινται από την ποιοτική προσφορά του σχολείου και το σημαντικότερο από το τελικό αποτέλεσμα:

Τη θέση των αποφοίτων στην αγορά εργασίας ή στην Εκπαίδευση. Αυτός ο ανταγωνισμός μπορεί να προσεγγιστεί με επιτυχία όταν η γνώση παρέχεται σύμφωνα με τις ανάγκες (Visa, Duta and Diaconescu, 2009).

Κατά κανόνα ο Διευθυντής είναι ένθερμος υποστηρικτής των αλλαγών και αν όχι , τότε οφείλει. Έτσι λοιπόν, η εκπαίδευση του Διευθυντή σε θέματα διοίκησης κρίνεται απαραίτητη. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να αναπτύξει την ικανότητα πραγματοποίησης αλλαγών παράλληλα με την ενίσχυση της επαγγελματικής τους γνώσης.

Όταν μιλάμε για **ποιοτική διοίκηση της Εκπαιδευτικής Μονάδας** αναφερόμαστε ουσιαστικά στο κατά πόσο αποτελεσματική είναι η λειτουργία του κάθε ιδρύματος μιας και η αποτελεσματικότητα είναι άριστα συνδεδεμένη με την απόδοση της ποιότητας.

Γνωρίζουμε την ΔΙΟΙΚΗΣΗ ως αυτόνομο τομέα της επιστήμης, παράλληλα όμως παίζει καθοριστικό ρόλο στον προσδιορισμό και την επίτευξη των βέλτιστων δυνατών καταστάσεων για την παραγωγή έργων, την ανάπτυξη νέων ιδεών και την εκτέλεση διαδικασιών.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται τόσος ντόρος για το Θέμα της Διοίκησης των Σχολείων και όχι άδικα. Αποτελεί ένα από τα υψίστης σημασίας ζητήματα που απασχολεί τα στελέχη της ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ για αρκετούς λόγους. Καταρχάς, πρέπει να τονιστεί ότι η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ανήκει στα ΔΗΜΟΣΙΑ ΑΓΑΘΑ. «*Δημόσια Αγαθά είναι τα αγαθά που ακόμη και αν καταναλώνονται από κάποιον, παραμένουν διαθέσιμα για κατανάλωση και από άλλους. Για παράδειγμα ο καθαρός αέρας είναι Δημόσιο Αγαθό. Ένα καθαρό δημόσιο αγαθό είναι ένα αγαθό που όταν καταναλώνεται από κάποιον, η διαθέσιμη στους άλλους ποσότητα του αγαθού*

δεν μειώνεται». «Εισαγωγή στην Οικονομική, Τόμος Α, David Begg, Εκδόσεις Κρίτική 1998, σελ 611».

Παράλληλα η Εκπαίδευση σε κάθε χώρα επιτελεί γενικές και συγκεκριμένες λειτουργίες. Αυτό σημαίνει ότι κάθε χώρα, δηλαδή κάθε κυβέρνηση οφείλει να χρηματοδοτεί την Εκπαίδευση και ως ένα βαθμό να την ελέγχει και να την επιτηρεί.

Χαρακτηριστικό εργαλείο της αποτελεσματικής διοίκησης είναι μια ανοιχτή διοίκηση. Η βασική δεξιότητα του ΗΓΕΤΗ είναι η ικανότητα του να συνδυάζει τις ανάγκες της Εκπαιδευτικής Μονάδας με τα ατομικά του συμφέροντα. Στις διοικητικές και στρατηγικές τεχνικές για την επίτευξη του κοινού ωφέλιμου αγαθού εντοπίζουμε διαφορές, όμως εκείνη που θεωρείτε πιο αποτελεσματική είναι η συνεργασία του Διευθυντή Εκπαιδευτικής Μονάδας με τους υφιστάμενους του. Ένας καλά οργανωμένος Διευθυντής πρέπει να είναι ικανός να θέσει ζητήματα αποτελεσματικής λειτουργίας της Εκπαιδευτικής Μονάδας την οποία υπηρετεί έχοντας κατασκευάσει μια σωστή ανάλυση SWOT, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στις ευκαιρίες και τους κινδύνους.

Κατά τον Robert M. Crant για την ανάπτυξη ενός σωστού στρατηγικού σχεδίου επιβάλλονται τα εργαλεία ανάλυσης:

- PEST analysis
- SWOT analysis

➤ Pest Analysis

Είναι ένα από τα χρήσιμα εργαλεία που έχουν στη διάθεση τους οι Οργανισμοί – Επιχειρήσεις, το οποίο περιέχει τα παρακάτω:

- Τους βοηθά στην κατανόηση και καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης
- Τους προσανατολίζει σωστά στον προγραμματισμό και στη λήψη αποφάσεων
- Είναι απαραίτητο εργαλείο για την ανάλυση SWOT
- Είναι απαραίτητο εργαλείο για την κατάστρωση επιχειρηματικού σχεδίου – business plan

Ανάλυση εξωτερικού Περιβάλλοντος

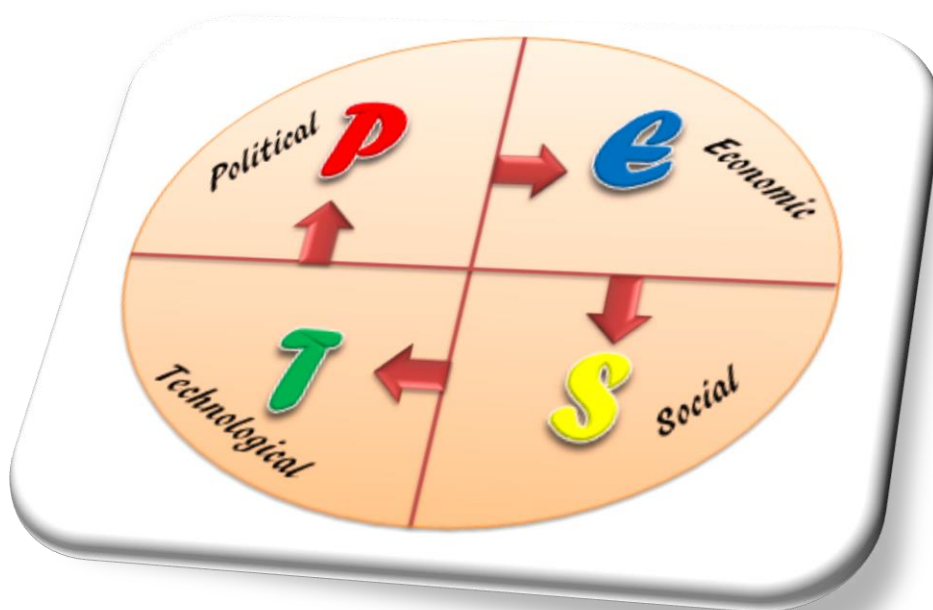
Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι :

Political = Πολιτική

Economic = Οικονομία

Social = Κοινωνία

Technology = Τεχνολογία



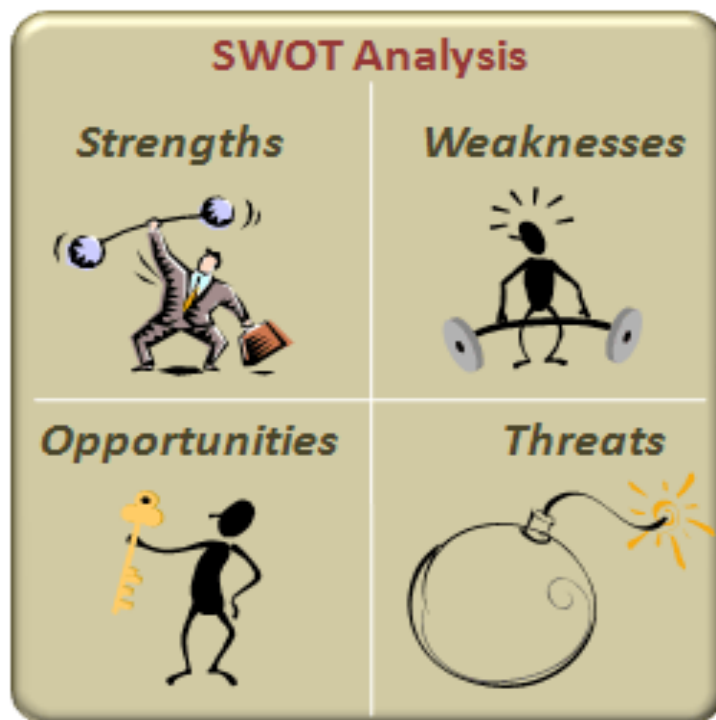
➤ **Ανάλυση SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Είναι η ανάλυση που κάνει ένας Οργανισμός για να εντοπίσει τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία της καθώς και τις Ευκαιρίες και τους Κινδύνους που παρουσιάζονται. Η SWOT ανάλυση είναι ένα βασικό εργαλείο διοίκησης καθώς βοηθά στη διαδικασία ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ. Συχνά υποτιμάται και παραλείπεται με αποτέλεσμα να μην εντοπίζονται έγκαιρα τα σημεία του οργανισμού που χρειάζονται μελέτη. Η SWOT ανάλυση θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως χρήσιμος οδηγός και όχι σαν συνταγή.

Ανάλυση PEST είναι πολύ σημαντικό η Εκπαιδευτική Μονάδα να λάβει υπόψη της το περιβάλλον πριν ξεκινήσει τη διαδικασία σχεδιασμού. Η ανάλυση του περιβάλλοντος έχει την εξής ιδιομορφία, καθώς συχνά μεταβάλλεται. Η ανάλυση του θα πρέπει να είναι συνεχής και να καλύπτει όλες τις πλευρές του σχεδιασμού.

Το περιβάλλον της Εκπαιδευτικής Μονάδας αποτελείται από :

- a. Το εσωτερικό περιβάλλον (προσωπικό, μαθητές, οικονομική του κατάσταση κτλ)
- b. Το μικροπεριβάλλον (οικονομικοί φορείς, τοπική κοινωνία κτλ)
- c. Το μακροπεριβάλλον (παράγοντες PEST)



Το πολιτικό πλαίσιο στο οποίο φαίνεται η Εκπαιδευτική Μονάδα είναι κρίσιμος συντελεστής για τη χάραξη εκπαιδευτικής πολιτικής:

1. Η σύνδεση μεταξύ του εθνικού υποχρεωτικού σχολικού προγράμματος
2. Όψεις και δομή των Εθνικών εξετάσεων
3. Οδηγίες γενικής ανάπτυξης της Εθνικής Παιδείας

Το οικονομικό πλαίσιο καθορίζει το στρατηγικό σχεδιασμό που θα ακολουθήσει η Εκπαιδευτική Μονάδα από την άποψη των Ευκαιριών και των Κινδύνων που έχει στη διάθεση της, ανάλογα με την τοποθεσία για παράδειγμα που βρίσκεται η Εκπαιδευτική Μονάδα δηλαδή περισσότερο ή λιγότερο αναπτυγμένη περιοχή, αστική ή υπαίθρια, βιομηχανική ή αγροτική.

Το κοινωνικό πλαίσιο στην προσφορά μαθητών στην Εκπαιδευτική Μονάδα παράλληλα έχει και απήχηση στο επίπεδο των προσδοκιών των μαθητών και των γονέων.

Το τεχνολογικό πλαίσιο θα πρέπει να είναι σύμφωνο με το Ευρωπαϊκό πλαίσιο το οποίο προϋποθέτει τη διπλασίαση ικανοτήτων για μια κοινωνία της γνώσης. Επομένως, η Εκπαιδευτική Μονάδα θα πρέπει να σέβεται αυτές τις προϋποθέσεις για τη διασφάλιση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της Εκπαίδευσης που προσφέρει.

Κεφάλαιο 2^ο – Εκπαιδευτικές Μονάδες

2.1 Χαρακτηριστικά των Εκπαιδευτικών Μονάδων

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε σε έναν αρκετά ικανοποιητικό βαθμό τη διοίκηση των Εκπαιδευτικών Οργανισμών θα πρέπει να μελετήσουμε τα χαρακτηριστικά τους καθώς και να τα αναλύσουμε τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Από προηγούμενες αναφορές θα μπορούσαμε να πούμε ότι όταν μιλάμε για Εκπαιδευτική Μονάδα (Ε.Μ) δεν αναφερόμαστε μόνο στον χώρο που προάγεται η μάθηση ούτε στην μετάδοση γνώσεων και κατ' επέκταση Εκπαίδευση των μαθητευόμενων. Η Εκπαιδευτική Μονάδα σε σχέση με μια επιχείρηση Οικονομικού – Επιχειρηματικού τύπου έχει κάποια κοινά χαρακτηριστικά και αυτός βέβαια είναι ο λόγος που μας ενδιαφέρει και ασχολούμαστε μαζί της. Γνωρίζοντας τον ορισμό της έννοιας του Οργανισμού θα λέγαμε ότι τα κοινά χαρακτηριστικά είναι:

- Ο κοινός σκοπός όλων όσων συμμετέχουν στην Εκπαιδευτική Μονάδα
- Το ανθρώπινο δυναμικό που συνθέτει την Εκπαιδευτική Μονάδα
- Η Οργανωτική Δομή της Εκπαιδευτικής Μονάδας

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι αυτά είναι τα κοινά στοιχεία της Εκπαιδευτικής Μονάδας με μια Επιχείρηση. Σίγουρα όμως υπάρχουν και αρκετές διαφορές που θέτουν την Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμό αλλά όχι με την έννοια που μέχρι τώρα οι Οικονομικές Θεωρίες υποστηρίζουν.

Μια σημαντική διαφορά θα λέγαμε ότι είναι στο **σκοπό** της Εκπαιδευτικής Μονάδας σε σχέση με την Επιχείρηση. Η Εκπαιδευτική Μονάδα δεν σκοπεύει στο κέρδος αλλά στην παροχή εκπαίδευσης. Με την έννοια βέβαια παροχή εκπαίδευσης δεν μπορούμε να δώσουμε έναν ξεκάθαρο ορισμό διότι το πλαίσιο στο οποίο αναφερόμαστε είναι ευρύ και ανοιχτό. Αν θέλαμε όμως να δώσουμε μερικές συνιστώσες αυτής της έννοιας θα λέγαμε «... η παροχή γνώσεων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων η μετάδοση ηθικών αξιών, η αξιοποίηση της πνευματικής και σωματικής ανάπτυξης των εκπαιδευόμενων, η κοινωνικοποίηση, η παραγωγή του κατάλληλου δυναμικού για τις ανάγκες της κοινωνίας» (Κουτούζης, 1999α, σελ.26).

Η δεύτερη διαφορά που υφίσταται αφορά στη διανομή ρόλων πελάτης – εργαζόμενος – προϊόν. Στην μεν επιχείρηση είναι ξεκάθαροι αυτοί οι ρόλοι στη δε Εκπαιδευτική Μονάδα όχι, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση πολλές φορές.

2.2 Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Κάθε οργανισμός, Δημόσιος ή Ιδιωτικός έχει μια αποστολή και ένα σύνολο στόχων που δικαιολογούν το σκοπό ύπαρξής τους και τη δραστηριότητα τους (Πετρίδου, 2003). Σημαντικό ρόλο παίζει το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον το οποίο επηρεάζει τον κάθε οργανισμό μιας και από αυτό πολλές φορές αλλάζουν , βελτιώνονται οι στόχοι του Οργανισμού. Ο κάθε οργανισμός είναι αναπόσπαστο κομμάτι του περιβάλλοντος μιας και μέσα σε αυτό θα λέγαμε ότι υφίσταται και εξελίσσεται.

Δίνουμε έμφαση στον τρόπο Διοίκησης των Εκπαιδευτικών Μονάδων γιατί από αυτό εξαρτάται το πόσο αποτελεσματική μπορεί να είναι μια μονάδα, το πόσο δύναται να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει καθώς και την εύρυθμη λειτουργία της. Επίσης η διοίκηση συνδέεται σαφώς και με την αποτυχία της λειτουργίας της μονάδας και την μη επίτευξη των στόχων της. Όταν μιλάμε για διοίκηση αναφερόμαστε κυρίως στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που απαρτίζει μια εκπαιδευτική μονάδα όπως ο συντονισμός των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στη Μονάδα καθώς και στους μαθητές που φοιτούν σε αυτή, με απώτερο σκοπό την παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης. Μέσα στο ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει μια Μονάδα θα μπορούσαμε να προσθέσουμε και το λοιπό προσωπικό όπως καθαριστές, επιστάτες , φύλακες (όμως αυτό το Βοηθητικό Προσωπικό δεν υπάρχει σε κάθε Μονάδα).

Οι Everard & Morris (1999) ανέφεραν ότι η διοίκηση απαιτεί ωστόσο την εμπλοκή οικονομικών και κοινωνικών αξιών μαζί, ώστε να συνυπάρξει η άσκηση εξουσίας με την ικανοποίηση και υποστήριξη των ανθρώπινων αναγκών και αξιών.

Κατά συνέπεια με βάση την άποψη του Ανδρέου (2001) δεν μπορεί να απορριφθεί η άποψη ότι δεν μπορεί να αντληθούν γνώσεις από τις θεωρίες οργάνωσης και διοίκησης ή ακόμη και από την εμπειρία άλλων οργανισμών.

Μιας και η Εκπαιδευτική Διοίκηση δεν έχει ξεκάθαρο πλαίσιο στο οποίο η κάθε μονάδα μπορεί να στηριχθεί έχουν διατυπωθεί αρκετές επιστημονικές απόψεις. Αυτό που θα λέγαμε ότι απασχολεί έντονα τους επιστήμονες είναι ότι το αν και κατά πόσο οι κανόνες της διοίκησης μπορούν να εφαρμοστούν στις εκπαιδευτικές μονάδες ή αν η διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων μπορεί να σταθεί ως ένας αυτόνομος επιστημονικός κλάδος.

Η πλειοψηφία των επιστημονικών απόψεων τείνει να θεωρεί ότι πλέον οι θεωρίες του Management έχουν αφομοιωθεί και στον εκπαιδευτικό χώρο με άριστα αποτελέσματα. Η

Εκπαιδευτική Διοίκηση στηρίζεται στις θεωρίες της διοικητικής επιστήμης που κατά καιρούς έκαναν την εμφάνισή τους και προσαρμόστηκαν στον τομέα της εκπαίδευσης σημειώνει ο Αθανασούλα – Ρέππα (1999).

2.3 Εκπαιδευτική Πολιτική – Μια Εισαγωγική Προσέγγιση

Η Εκπαιδευτική Πολιτική που εφαρμόζεται στην Ελλάδα πολλές φορές συγχέεται με τον εκάστοτε Υπουργό Παιδείας και κατά συνέπεια μεταφράζεται ως «Υπουργική Πολιτική». Το οικονομικό περιβάλλον καθώς και το πολιτικό περιβάλλον συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση και άσκηση της εκπαιδευτικής πολιτικής. Οδηγούμαστε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι για την ορθή άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής θα πρέπει να ερευνοούνται και να αξιολογούνται οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ της κοινωνίας, της οικονομίας, της πολιτικής ηγεσίας καθώς βέβαια και της εκπαίδευσης. *«Τα σχετικά ζητήματα που ανακύπτουν από τη μελέτη των σχέσεων κοινωνίας, εκπαίδευσης και πολιτικής εξουσίας παρουσιάζουν μια τέτοια πολυπλοκότητα ώστε δεν είναι εύκολο να επισημάνει κανείς τις συγκεκριμένες διαδικασίες, με τις οποίες οικονομικές επιλογές, κοινωνικοί όροι, και συνθήκες, πολιτικό – ιδεολογικό κλίμα κ.ο.κ επηρεάζουν στη διαμόρφωση και τη λήψη αποφάσεων για το εκπαιδευτικό σύστημα που κάθε φορά ισχύει»* (Μαυρογιώργος, 1999, σελ. 121).

Το ενδιαφέρον της επιστήμης έχει αυξηθεί για έρευνα και μελέτη μιας και εκείνοι που δέχονται την όποια αλλαγή μέσω της άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής είναι οι Εκπαιδευτικοί της Μονάδας.

Οι έρευνες κατά τον Μαυρογιώργο (1999), αφορούν μελέτες :

A) Περιγραφικό χαρακτήρα χωρίς σαφές θεωρητικό πλαίσιο και ιστορική προοπτική, που δίνουν έμφαση σε θέματα λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό σύστημα.

B) Γραφειοκρατική προσέγγιση των θεμάτων Εκπαιδευτικής Πολιτικής.

Γ) Διερεύνηση των «κοινωνικών» απαρχών και αφετηριών της M.Archer στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών συστημάτων μέσα στο χρόνο, σε χώρες όπως η Αγγλία, η Δανία, η Γαλλία και η Ρωσία.

Δ) Μαρξιστικές προσεγγίσεις, όπου η εκπαιδευτική πολιτική, οι μεταρρυθμίσεις και οι αλλαγές συνεξετάζονται σε ένα πλαίσιο ευρύτερης οικονομικής πολιτικής και ιδεολογικής κρίσης ως πεδίο ταξικής πάλης και σύγκρουσης.

2.4 Η Εκπαιδευτική Πολιτική της Σχολικής Μονάδας – Φορείς και Διαδικασίες

Η Εκπαιδευτική Πολιτική διαμορφώνεται από τη συμμετοχή διάφορων φορέων καθώς και από την ακολουθία συγκεκριμένων διαδικασιών. Το να μπορεί κάποιος να διαμορφώσει και εν συνεχεία να ασκήσει εκπαιδευτική πολιτική θεωρείται μια αρκετά δύσκολη διαδικασία και αυτό αναφέρει και ο Μαυρογιώργος (1999) *ότι δηλαδή η διαμόρφωση άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής είναι μια άσκηση εξουσίας και ελέγχου που έχει ως σκοπό την επιδίωξη ή την διαιώνιση συγκεκριμένων διευθετήσεων στη σχέση σχολείου και κοινωνίας.*

Παρότι προηγουμένως αναφέρθηκε ότι στην Ελλάδα ταυτίζεται η Εκπαιδευτική Πολιτική που υφίσταται από τον Υπουργό Παιδείας και στην συνέχεια με την Κυβέρνηση που βρίσκεται στο προσκήνιο, υπάρχουν φορείς που συμβάλλουν στην Εκπαιδευτική Πολιτική και είναι οι εξής:

- ❖ **Η Βουλή των Ελλήνων** , ορίζεται ως το νομοθετικό σώμα της Ελλάδας το οποίο αποτελείται από την Κυβέρνηση και τα υπόλοιπα κόμματα που την συνθέτουν. Αποτελεί απλό νομοθετικό σώμα σε κάποιες περιπτώσεις όμως μετατρέπεται σε ελεγκτικό / συμβουλευτικό όργανο.
- ❖ **Θεσμοθετημένα Συμβουλευτικά Όργανα**, είναι τα όργανα τα οποία ο σκοπός τους είναι συμβουλευτικός και αφορούν θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής. Το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας κ.ο.κ. ανήκουν στα θεσμοθετημένα συμβουλευτικά όργανα
- ❖ **Ακαδημαϊκή και Εκπαιδευτική Κοινότητα και οι Επιστημονικές και Συνδικαλιστικές Ενώσεις**, αναφέρονται σε: Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, Ινστιτούτα και Ερευνητικά Στελέχη όπου με το ερευνητικό τους έργο φέρνουν στην επιφάνεια ζητήματα εκπαιδευτικής πολιτικής όπου μέσα από την έρευνα και μελέτη βγαίνουν συμπεράσματα άκρως χρήσιμα.
- ❖ **Κοινωνικός Ιστός**, όπου συμπεριλαμβάνονται όλοι όσοι συμβάλλουν ο κάθε ένας με τον τρόπο του στη διαμόρφωση εκπαιδευτικής πολιτικής όπως γονείς, μαθητές, επιφανείς πολίτες κτλ

- ❖ **MME**, η παιδεία είναι ένα προσφιλέ πεδίο απασχόλησης για τα MME. Λόγω της μεγάλης απήχησης που έχουν, βρίσκονται στη θέση να ασκήσουν και δημόσιο έλεγχο.
- ❖ **Εκπαιδευτικές Μονάδες**: είναι ο τελικός αποδέκτης όλων των αποφάσεων που λαμβάνουν αρχικά και που πρέπει να υλοποιούνται τοπικά. Η εκπαιδευτική μονάδα είναι ο δέκτης της εκπαιδευτικής πολιτικής που ορίζεται από ψηλά αλλά και που όμως καταγράφει την επιτυχία ή ανησυχία αυτής.

Στην Ελλάδα παρατηρείται το εξής φαινόμενο όσον αφορά τη χάραξη εκπαιδευτικής πολιτικής. Υπάρχουν δύο ομάδες που έχουν συμμετοχή στην εκπαιδευτική πολιτική. Η μια τη διαμορφώνει η δε άλλη την εφαρμόζει. Προφανώς γίνεται αντιληπτό το πόσο δύσκολο είναι να μπορούν να συνεργαστούν αυτές οι δυο ομάδες για την υλοποίηση του στόχου όταν μάλιστα αυτές οι ομάδες είναι εντελώς διαφορετικές. Αισθητές οι παρατηρήσεις που γίνονται επί χρόνια ότι δηλαδή απέχει η θεωρία από την πράξη, ή το πώς είναι δυνατόν να διαμορφώνεται εκπαιδευτική πολιτική χωρίς να μετέχει η εκπαιδευτική κοινότητα. Επίσης το ότι τις περισσότερες φορές δεν δίνεται καμία σημασία στις ιδιαιτερότητες που μπορεί να έχουν κάποιες περιοχές λόγω της γεωγραφικής τους ιδιομορφίας ή άλλων χαρακτηριστικών. Αυτά λοιπόν όταν η εκπαιδευτική πολιτική λαμβάνεται κεντρικά δεν τα συνυπολογίζει με αποτέλεσμα να έχουμε απόκλιση του στόχου μας.

Κεφάλαιο 3^ο – Εκπαιδευτική Πολιτική

3.1 Εκπαιδευτική Μονάδα και ο ρόλος της στη διαμόρφωση εκπαιδευτικής πολιτικής

Σε προηγούμενη αναφορά τονίστηκε ότι η δράση της Εκπαιδευτικής Μονάδας είναι περιορισμένη μιας και ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος δεν επιτρέπει τη δική της αυτονομία. Ο Μαυρογιώργος ισχυρίζεται ότι η συμμετοχή της Εκπαιδευτικής Μονάδας « ... είναι δυνατόν να ευνοηθεί υπό δύο έννοιες συμπληρωματικές μεταξύ τους: α) την κριτική διαμόρφωση και υποδοχή της ασκούμενης κεντρικά εκπαιδευτικής πολιτικής, β) τη διαμόρφωση «εσωτερικής» εκπαιδευτικής πολιτικής που ασκείται κεντρικά». (Μαυρογιώργος, 1999, σελ. 127).

Το εξωτερικό περιβάλλον της Εκπαιδευτικής Μονάδας το οποίο αναφέρεται στο οικονομικό, τεχνολογικό καθώς και το κοινωνικό επηρεάζει οποιαδήποτε προσπάθεια για αλλαγή και μεταρρυθμίσεις σε πανελλήνιο επίπεδο με αποτέλεσμα πολλές φορές η υλοποίηση ανασυγκρότησης να είναι αρκετά δύσκολο έργο. Γυρνώντας πίσω το χρόνο για να εντοπίσουμε τις εξελίξεις που υλοποιήθηκαν στο εκπαιδευτικό σύστημα βρισκόμαστε στο 1985 με το Ν.1566 όπου έγινε η πρώτη ανασυγκρότηση στο χώρο της εκπαίδευσης. Από τότε και όλα αυτά τα χρόνια το ΣΧΟΛΕΙΟ βρίσκεται στο κέντρο όλων των αλλαγών καθώς βοηθά με την προσφορά του την κριτική υποδοχή της εκπαιδευτικής πολιτικής που συνεχίζει η διαμόρφωση της να γίνεται κεντρικά. Παράλληλα όμως προσπαθεί να διαμορφώσει «εσωτερική» εκπαιδευτική πολιτική σε κόντρα του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος με σκοπό να προσφέρει στην ευρύτερη τοπική κοινωνία. Μελέτες του ΟΟΣΑ δείχνουν αυτό που παρατηρεί και ο Ανδρέου (2001) ο οποίος προτείνει την αναδιάρθρωση των εκπαιδευτικών θεσμών του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος με γνώμονα το συνδυασμό των στοιχείων της «αποκέντρωσης» και της «αποσυγκέντρωσης» προς δύο κατευθύνσεις:

- Σε επίπεδο σχολικής μονάδας αλλά και
- Σε περιφερειακό επίπεδο

Σε αυτά τα πλαίσια της αποκέντρωσης, κατά τη διάρκεια διαμόρφωσης των Αναλυτικών Προγραμμάτων (Α.Π) θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι τοπικές και γεωγραφικές ιδιαιτερότητες, η τοπική ιστορία έως και τα πολιτιστικά στοιχεία.

Αυτό που κυρίως αντιλαμβανόμαστε από τα αποτελέσματα ερευνών είναι ότι στην περίπτωση αυτονομίας των Εκπαιδευτικών Μονάδων και της διοίκησης τους θα πρέπει να γίνει από καταρτισμένους επιστημονικά υπεύθυνους αλλά παράλληλα να λαμβάνουν υπόψη τους τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Πλέον είναι κοινή παραδοχή ότι η εκπαίδευση και τα αποτελέσματα της δεν προάγουν μόνο τη γνώση, τις δεξιότητες και την κοινωνικοποίηση του ανθρώπου αλλά είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την **Οικονομική Ανάπτυξη**, είτε αναφερόμαστε σε τοπικό επίπεδο είτε μεγαλύτερης εμβέλειας. Αρκετοί είναι αυτοί που ισχυρίζονται ότι η επένδυση στην Εκπαίδευση ισούται με την απόδοση φυσικού κεφαλαίου. Το ίδιο αναφέρει και ο Χαλκιάτης (1999) όπου τονίζει ότι «η σχέση της Εκπαίδευσης και της Οικονομίας είναι αμφίδρομη». Καθώς προσπαθούμε να προσεγγίσουμε την έννοια της αποκεντρωτικής διοίκησης όπως και τον τρόπο οργάνωσης της εκπαίδευσης οφείλουμε να μην παραλείψουμε τα εξής:

A) Οι δυνατότητες της Εκπαιδευτικής Μονάδας στο επίπεδο της διαμόρφωσης και έπειτα άσκησης την εκπαιδευτικής πολιτικής είναι περιορισμένες ανεξάρτητα από το πόσο καλός μπορεί να είναι ο ηγέτης της Μονάδας.

B) Τη συμμετοχή / συμβολή του Κράτους όπου οφείλει να παρέχει έναν σταθερό προσανατολισμό, πόρους καθώς και να βρίσκεται υποστηρικτής στις προσπάθειες μεταρρύθμισης εκπαιδευτικών προσώπων, όπου φυσικά αυτό είναι εφικτό.

Ο Μαυρογιώργος (1999) καταθέτει την άποψη του υποστηρίζοντας ότι «...για την επίτευξη εκπαιδευτικής πολιτικής πρέπει να αναπτυχθούν τρεις άξονες για κάθε μια Εκπαιδευτική Μονάδα:

1. Συμβολή στη διαμόρφωση της επίσημης εκπαιδευτικής πολιτικής
2. Κριτική πρόσληψη και υποδοχή εκπαιδευτικής πολιτικής
3. Διαμόρφωση της «εσωτερικής» εκπαιδευτικής πολιτικής της Εκπαιδευτικής Μονάδας»

Συνεπώς, η κάθε Εκπαιδευτική Μονάδα «...στο πλαίσιο της σχετικής αυτονομίας μπορεί να σχεδιάζει, να προγραμματίζει, να κατανέμει πόρους, να αποφασίζει, να αξιολογεί αλλά και να «λογοδοτεί» για τα ιδιαίτερα ζητήματα που προσδιορίζουν την εκπαιδευτική της λειτουργία όπως για παράδειγμα την πολυπολιτισμική σύνθεση, σύνδεση με την τοπική κοινωνία, υπό – επίδοση, εγκατάλειψη σχολείων, εμπλουτισμός προγραμμάτων με τοπικά στοιχεία, επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, ενδοσχολική επιμόρφωση, σχολική βιβλιοθήκη κ.α.» (Μαυρογιώργος, 1999, σελ. 135).

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι **μια Εκπαιδευτική Μονάδα αναδεικνύεται σε σημαντικό φορέα για την διαμόρφωση εκπαιδευτικής πολιτικής όταν ακολουθεί το παρακάτω σχέδιο δράσης:**

- ❖ Ολοκληρωμένη πρόταση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Για να υφίσταται ένα ολοκληρωμένο σχέδιο πρότασης απαιτείται οργάνωση σε βάθος το οποίο έχει να κάνει με το σχεδιασμό γραφειοκρατικών δομών (πχ: επιτροπές) κυρίως όμως αφορά σχέδια συνεργασίας, συμμετοχικότητα από την ολομέλεια της Εκπαιδευτικής Μονάδας. Τα συστατικά της Μονάδας όπου απαρτίζονται (ξεκινώντας από πάνω προς τα κάτω την πυραμίδα ηγεσίας), ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, ο σύλλογος διδασκόντων, τα μαθητικά συμβούλια που εκπροσωπούν το σύνολο των μαθητών αλλά και οι γονείς θα πρέπει να δρουν συνεργατικά για την επίτευξη και υλοποίηση του στόχου της μονάδας. Επίσης δεν θα έπρεπε να παραλείψουμε την ενθάρρυνση που μπορούν να δώσουν οι γονείς στο ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου.
- ❖ Αποκεντρωτικό σύστημα εκπαιδευτικού συστήματος. Για να επιτευχθεί οποιαδήποτε αυτονομία θα πρέπει να αποκεντρωθεί η Εκπαιδευτική Μονάδα σε δύο τομείς. Ο σύλλογος διδασκόντων θεωρείται από τα πιο σημαντικά όργανα στην Εκπαιδευτική Μονάδα το οποίο για να μπορεί να λαμβάνει και να υλοποιεί αποφάσεις εκπαιδευτικής πολιτικής θα πρέπει να κατοχυρωθεί θεσμικά γι αυτές τις δραστηριότητες. Στη συνέχεια σε περιφερειακή εμβέλεια οι Εκπαιδευτικές Μονάδες θα πρέπει να ενοποιήσουν και να συντονίσουν τις διάφορες λειτουργίες που υλοποιούνται στη σχολική μονάδα, οι οποίες με τη σειρά τους θα μπορούν να αποτελούν σημείο αναφοράς κυρίως των διδασκόντων αλλά και των Εκπαιδευτικών Μονάδων. Όπως αναφέρει ο Ανδρέου (2001) «...θα πρέπει να υπάρξει οικονομική αυτοδυναμία, σταθερό εκπαιδευτικό προσωπικό, συμμετοχή γονέων και μαθητών και παράλληλη τροποποίηση του χρόνου εργασίας και της επαγγελματικής συμπεριφοράς των εκπαιδευτικών με ταυτόχρονη ανάπτυξη της έρευνας σε περιφερειακό επίπεδο».
- ❖ Οργανωμένη δομή καθοδήγησης, συμβουλευτικής και υποστήριξης. α) Η Εκπαιδευτική Μονάδα θα πρέπει να μπορεί να σχεδιάζει, να προγραμματίζει και να κατανέμει ορθά το έργο που αφορά τις διοικητικές εργασίες, αλλά και ότι αφορά το εκπαιδευτικό / παιδαγωγικό έργο. Για παράδειγμα αξιοποίηση ήδη υπάρχοντων υποδομών της σχολικής μονάδας. β) Η Εκπαιδευτική Μονάδα μπορεί να αναπτύσσει και να εμπλουτίζει τα Αναλυτικά Προγράμματα όπως εκείνη αξιολογεί με βάση τις

ιδιαιτερότητες της (πχ: έμφαση στη διαπολιτισμική αγωγή). γ) Επιμόρφωση, επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών με σκοπό την ορθή κρίση και επίλυση των διάφορων προβλημάτων που υφίσταται στην Εκπαιδευτική Μονάδα, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της όπως για παράδειγμα ο ρατσισμός. δ) Άνοιγμα της Εκπαιδευτικής Μονάδας στην κοινωνία (πχ: έμφαση στην τοπική ιστορία – υλοποίηση προγραμμάτων).

Όλα τα αναφερόμενα μπορούν να εντάξουν την Εκπαιδευτική Μονάδα στη διαμόρφωση και άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής εφόσον τηρούνται κάποιοι κανόνες:

- Η Εκπαιδευτική Μονάδα οφείλει να σέβεται, να υποστηρίζει τις γνώσεις, την κρίση και την εμπειρία που έχουν οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε αυτήν.
- Η Εκπαιδευτική Μονάδα οφείλει να συμβάλλει στην ομαλή προσαρμογή νέων μεθόδων χωρίς να δημιουργείται βίαιη αποχή από το παλιό σύστημα.
- Η Εκπαιδευτική Μονάδα οφείλει να διαμορφώνει πλαίσιο συνεργασίας και αλληλεγγύης μεταξύ των εκπαιδευτικών έτσι ώστε να αξιοποιείται στο μέγιστο η εμπειρία του καθενός.

3.2 Συμμετοχή της Εκπαιδευτική Μονάδας στην εκπαιδευτική πολιτική Εκπαιδευτική Μονάδα και ο ρόλος της στη διαμόρφωση Εκπαιδευτικής Πολιτικής

Εκπαιδευτική Μονάδα ορίζεται το σχολείο όπου αυτό αποτελείται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό που το συνθέτει δηλαδή ο Διευθυντής σχολικής μονάδας, εκπαιδευτικοί, μαθητές και γονείς. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους όσους βρίσκονται εκτός της μονάδας όμως άλλοτε συνεργάζονται με αυτήν και άλλοτε συμμετέχουν στις δράσεις της, πχ: Δήμος. Η Εκπαιδευτική Μονάδα ορίζεται ως σημαντικότερη δομή για τη λήψη αποφάσεων και την πορεία τους.

Συμμετοχή της Εκπαιδευτικής Μονάδας στην Εκπαιδευτική Πολιτική

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως για τη διαδικασία διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής χρειάζεται να λάβει ενεργή τοποθέτηση η Εκπαιδευτική Μονάδα, η οποία προφανώς δέχεται την κεντρική εκπαιδευτική πολιτική (που στις περισσότερες φορές προσαρμόζεται θέλοντας και μη) αλλά και να προσπαθεί να διαμορφώσει τη δική της εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική. *Με τον όρο εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική περιγράφεται η ανάγκη σχεδιασμού, προγραμματισμού, αξιολόγησης, απολογισμού, παρέμβασης και κριτικής υποστήριξης των αλλαγών που προτείνονται κεντρικά από την πλευρά της Εκπαιδευτικής Μονάδας* (Μαυρογιώργος, 1999).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αλλαγή στην εμφάνιση της Εκπαιδευτικής Μονάδας καθώς ορίζεται ως κινητήριο μοχλός για οποιαδήποτε ανάπτυξη, εξέλιξη, αποτελεσματικότητα η οποία μπορεί να δράσει σε τοπικό επίπεδο βοηθώντας όμως την κεντρική εθνική εκπαιδευτική πολιτική. Πέραν των κεντρικών στόχων που επιδιώκονται και τελικώς δείχνουν να έχουν και αποτελεσματικότητα, το κυρίαρχο στοιχείο σε αυτή την αλλαγή είναι ότι πλέον η Εκπαιδευτική Μονάδα δύναται να μπορεί να αντιμετωπίσει τις ιδιαίτερες ανάγκες της κάθε φορά και σαφώς το άνοιγμα του σχολείου στην τοπική κοινωνία. Αυτό που ουσιαστικά αλλάζει στην Εκπαιδευτική Μονάδα είναι ότι αναλαμβάνει πρωτοβουλίες / ευθύνες (που πιστεύει λόγω της εμπειρίας της και των συνθηκών της τοπικής κοινωνίας που αναπτύσσεται) με σκοπό να αντιμετωπίσει τα όποια προβλήματα / δυσκολίες έχει.

Ο Μαυρογιώργος (1999) αναφέρει ξεκάθαρα ποια μπορεί να είναι τα ιδιαίτερα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει μια Εκπαιδευτική Μονάδα:

- Υπό – επίδοση και υπό – εκπαίδευση
- Πολιτισμική και κοινωνική σύνθεση του μαθητικού δυναμικού
- Σχολική βία και παραβατικότητα
- Υλικοτεχνική υποδομή και ανθρώπινο δυναμικό
- Σχέσεις μονάδας και τοπικής κοινωνίας
- Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τοπικής κοινωνίας
- Τύπος σχολικής μονάδας (ολιγοθέσια, μονοθέσια κτλ) και τοπική κοινωνία

Πλέον η κεντρική εκπαιδευτική πολιτική επιδιώκει να στελεχώσει τις Εκπαιδευτικές Μονάδες με επιστημονικό προσωπικό στη Διοίκηση.

Οι Ανδρέου – Παπακωνσταντίνου (1994) είχαν θέσει τις ευθύνες που πρέπει να έχει η Εκπαιδευτική Μονάδα ως οργανισμός:

A. Προγραμματισμός: με βάση το παρόν επιχειρείται η πρόβλεψη μελλοντικών κινήσεων σε ζητήματα που αφορούν τους χρηματοδοτικούς και οικονομικούς πόρους της Εκπαιδευτικής Μονάδας (έξοδα λειτουργίας της Εκπαιδευτικής Μονάδας, αγορά εξοπλισμού κ.α), τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (επιμόρφωση, επαγγελματική εξέλιξη του προσωπικού κ.α), διαμόρφωση αναλυτικών προγραμμάτων (ανάπτυξη προγραμμάτων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης ή αγωγής υγείας, προγράμματα για την ένταξη παιδιών μεταναστών ή μειονοτήτων).

Ο προγραμματισμός ως διαδικασία δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ορθή λειτουργία και οργάνωση ενός συστήματος, η επιτυχία του ωστόσο εξαρτάται άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα. Στο εσωτερικό της Σχολικής Μονάδας διαμορφώνονται δύο ομάδες, αυτή του εκπαιδευτικού προσωπικού και αυτή των μαθητών. Η κάθε μια από αυτές τις ομάδες έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, στάσεις και πρακτικές.

Οι εκπαιδευτικοί αποτελούν τους πρωταγωνιστές της εκπαιδευτικής πράξης και ζωής και για αυτό και η γνώση ορισμένων χαρακτηριστικών που αυτοί διαθέτουν θα δώσει στον Διευθυντή και τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων της Σχολικής Μονάδας τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν και να διευθετήσουν πιθανά προβλήματα και να εισηγηθούν αποτελεσματικές και έγκυρες λύσεις. Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν στην εργασιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών. Είναι γνωστό ότι στα Ελληνικά σχολεία υπάρχουν εκπαιδευτικοί με σταθερότητα παραμονής στην Εκπαιδευτική Μονάδα, αναπληρωτές, ωρομίσθιοι, νεοδιόριστοι, οι έχοντες οργανική θέση αλλά υπάρχουν και εκπαιδευτικοί χωρίς σταθερότητα (αποσπασμένοι

για ένα χρονικό διάστημα). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, ο ρόλος τους Διευθυντή της Εκπαιδευτικής Μονάδας είναι ιδιαίτερα σημαντικός και καθοριστικός για την άμβλυνση και ρύθμιση τυχόν αντιθέσεων, τη διαμόρφωση συνεργασιών μεταξύ των εκπαιδευτικών με διαφορετικά χαρακτηριστικά (πχ: στη κατανομή εξωδιδασκτικών εργασιών και δραστηριοτήτων) και στην ομαλή και δημιουργική ένταξη των νεοδιόριστων στη Σχολική Μονάδα. Η διαδικασία προγραμματισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική λειτουργία της Σχολικής Μονάδας. Για την διαμόρφωση του απαιτείται η γνώση των χαρακτηριστικών της Σχολικής Μονάδας, των δυνατοτήτων της και των αναγκών του μαθητικού πληθυσμού προκειμένου να διαμορφωθούν οι στόχοι και να καθοριστεί ένα χρονοδιάγραμμα.

Β. Διοίκηση. Η δραστηριότητα αυτή σχετίζεται με την καθοδηγούμενη και δραστηριοποίηση του οργανισμού με απώτερο σκοπό την επιτυχία των στόχων του συστήματος. Είναι κατανεμημένη σε όλη την ιεραρχική κλίμακα με συγκεκριμένες αρμοδιότητες, ανάληψη πρωτοβουλιών, διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικής και πλάνων εργασίας και εφαρμογή κανονισμών λειτουργίας.

Γ. Απολογισμός και Λογοδοσία. Η λειτουργική αυτή δραστηριότητα αποτελεί ίσως τη βασικότερη για τη σωστή λειτουργία και τον συντονισμό των δράσεων ενός συστήματος και βοηθά στη διαρκή στήριξη και ενίσχυση του εκπαιδευτικού και διδακτικού έργου, στην προώθηση καινοτομιών και τροποποίησης των παιδαγωγικών πρακτικών.

Γίνεται αντιληπτό ότι με βάση όσων αναφέρθηκαν αλλά και με τις νέες ανάγκες του ΣΧΟΛΕΙΟΥ η Εκπαιδευτική Μονάδα επιτάσσεται να λάβει δράση και ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση και εν συνεχεία ορθώς άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής.

3.3 Η Εκπαιδευτική Μονάδα και η άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής

Στο συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα που λειτουργεί το σχολείο σήμερα σαφώς και «ψαλιδίζονται» οι δυνατότητες που έχει η Εκπαιδευτική Μονάδα και έτσι το μόνο που της επιτρέπεται να κάνει είναι να εκτελεί και να εφαρμόζει τις οδηγίες της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Εφόσον η πολιτική που θα ακολουθήσει η Εκπαιδευτική Μονάδα ορίζεται κεντρικά με αποτέλεσμα να μην μπορεί να επέμβει στη λειτουργία, στην οργανωτική δομή του σχολείου και στον τρόπο διδασκαλίας, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα σωρία από αρνητικές επιπτώσεις πρωτίστως στην Εκπαιδευτική Μονάδα αλλά επεκτείνεται και σε ολόκληρο το εκπαιδευτικό σύστημα.

Η λαθεμένη αντίληψη η οποία υποστηρίζει ότι η όποια αποτυχία αν επέλθει στους μαθητές δεν είναι ευθύνη της Εκπαιδευτικής Μονάδας μιας και δεν αποφασίζει εκείνη τις μεταρρυθμίσεις / αλλαγές, θεωρείται ένα από τα σημεία που πρέπει να μελετήσει διεξοδικά η Διοίκηση της Εκπαιδευτικής Μονάδας. Δηλαδή το ότι μεταθέτει κάπου αλλού το πρόβλημα που υφίσταται η Εκπαιδευτική Μονάδα της. Αυτό το ακούμε συχνά ρίχνοντας τις ευθύνες στα Αναλυτικά Προγράμματα ή ακόμη και στα Βιβλία. Το ότι η Εκπαιδευτική Μονάδα μεταθέτει το πρόβλημα κάπου αλλού και το αλλού έχει να κάνει με την κεντρική διοίκηση την δυσκολεύει να μπορέσει να ελέγξει τυχόν δικές της παραλείψεις ή λάθη τα οποία έγιναν. Σαφώς αξιοποιώντας την εμπειρία που διαθέτει και με κριτικό και δημιουργικό πνεύμα, τα αποτελέσματα μιας τέτοιας μελέτης θα ήταν σίγουρα αποδοτικά.

«Οι εκπαιδευτικοί ουσιαστικά αιφνιδιάζονται από τις αλλαγές που προωθούνται κεντρικά και δεν ωθούνται στο να αναλαμβάνουν οι ίδιοι πρωτοβουλίες» , (Μαυρογιώργος, 1999)

Μια άλλη δυνατότητα που έχει «ακρωτηριαστεί» πλήρης από το συγκεντρωτικό χαρακτήρα του συστήματος είναι ότι **οι εκπαιδευτικοί πάσχουν από καινοτομίες** παιδαγωγικού , διδακτικού χαρακτήρα και εντέλει καινοτομία στην κουλτούρα που προάγεται μέσα στην Εκπαιδευτική Μονάδα. Ορίζεται αυστηρά ο προγραμματισμός του σχολικού έργου και έτσι δεν δίνεται η επιλογή στον εκπαιδευτικό να αξιολογήσει το υλικό που του παρέχεται και να πειραματιστεί. Οποιοσδήποτε εναλλακτικός τρόπος προσέγγισης της διδακτικής υλοποιείται με προσωπική ευθύνη του εκπαιδευτικού και με ανάληψη υψηλού ρίσκου θα λέγαμε.

Ο Μαυρογιώργος (1999) υποστηρίζει ότι *«...όλα αυτά δικαιολογούν το διστακτικό τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτικοί τα μαθήματα που δεν εντάσσονται στο αναλυτικό*

πρόγραμμα (μαθήματα περιβαλλοντικής αγωγής, αγωγής υγείας κτλ) και τα οποία απαιτούν διαφορετική διδακτική προσέγγιση».

Το να μην μπορεί η Εκπαιδευτική Μονάδα να αντιμετωπίσει τα «ιδιαιτέρα» χαρακτηριστικά της, υποδηλώνει αδυναμία της, η οποία με τη σειρά της συγκαταλέγεται στα αρνητικά του συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος. Το πιο σύνηθες φαινόμενο είναι να φοιτούν στην Εκπαιδευτική Μονάδα μαθητές με «ιδιαιτέρα» χαρίσματα και το σχολείο να μην μπορεί να τα διαχειριστεί με αποτέλεσμα να τα παραπέμπει στους αντίστοιχους φορείς.

3.4 Διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής από την εκπαιδευτική μονάδα.

Η πραγματική κατάσταση στη λειτουργία των Εκπαιδευτικών Μονάδων δείχνει να υπάρχει αυτονομία έστω και αν αυτή είναι σχετική. Το κύριο αντικείμενο του εκπαιδευτικού είναι η διδασκαλία μέσα στη τάξη και εκεί έχει το περιθώριο να ασκήσει το διδακτικό και παιδαγωγικό του έργο, με την αυτονομία που κρίνει ο ίδιος ότι μπορεί να έχει.

«Περιθώρια ακόμα σχετικής αυτονομίας μπορούμε να παρατηρήσουμε και στο γραφείο των διδασκόντων, σε στιγμές, οι οποίες οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν ελεύθερα τη δική τους κουλτούρα» (Παπαναούμ, 2003).

Εφόσον η Εκπαιδευτική Μονάδα έχει αυτό το γνώρισμα, είναι σε θέση αν υπάρχει η βούληση να εξελίξει αυτή της τη δυνατότητα και να «εκμεταλλευτεί» τις όποιες προϋποθέσεις μπορούν να τις δοθούν για να αναλάβει τη διαμόρφωση μιας αποδοτικής εσωτερικής πολιτικής. Όταν αναφέρουμε να «εκμεταλλευτεί» τις προϋποθέσεις που μπορεί να τις δοθούν εννοούμε το περιβάλλον της μιας και από εκεί αντλούνται οι δυνάμεις, εσωτερικό ή εξωτερικό. Αναλυτικότερα θα μπορούσε να «εκμεταλλευτεί» την επιστημονική κατάρτιση του προσωπικού που διαθέτει καθώς και την δημιουργία συνεργασίας με την τοπική κοινωνία.

Οι συνεργασίες με τοπικούς φορείς, γονείς κτλ θα μπορούσαν να αποβούν άκρως εποικοδομητικές μιας και η βοήθεια τους είτε οικονομική (χορηγίες) είτε προσφορά υπηρεσιών θεωρούνται από κάθε οργανισμό αποδεκτές. Το γεγονός ότι στην προσπάθεια να αλλάξουν κάποια πράγματα στο χώρο της εκπαίδευσης έχουν ως αποτέλεσμα την αποτυχία, αυτό οφείλεται στο συγκεντρωτισμό του συστήματος και στο ότι η κεντρική διοίκηση

σχεδιάζει χωρίς να λαβαίνει υπόψη της τα Δυνατά / Αδύναμα σημεία των Εκπαιδευτικών Μονάδων ξεχωριστά. Θα μπορούσε να αξιοποιηθεί η εμπειρία των Εκπαιδευτικών Μονάδων και ο σχεδιασμός να λειτουργούσε συνεργατικά. Αυτό όμως μέχρι τώρα δεν μπορεί να εφαρμοστεί γιατί μιας και ο σχεδιασμός του οργανωτικού πλαισίου δημιουργείται κεντρικά στηριζόμενος σε εγκυκλίους και διατάγματα. Παρά το νομοθετικό πλαίσιο που διαμορφώνει το πλάνο στο οποίο πρέπει να κινούνται οι Εκπαιδευτικές Μονάδες, υπάρχουν περιθώρια στα οποία η Εκπαιδευτική Μονάδα μπορεί να λάβει αποφάσεις. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως ο εκπαιδευτικός μέσα στη τάξη είναι «Ηγέτης» και λαμβάνει τις αποφάσεις του για συγκεκριμένα προβλήματα όπως διάταξη θρανίων / μαθητών, εκπαιδευτικές ανάγκες που αντιλαμβάνεται ο ίδιος για την τάξη του, κτλ αποφάσεις δηλαδή που είναι άκρως σημαντικές για τα ποιοτικά αποτελέσματα του στόχου του.

Ο Μαυρογιώργος και η Παπαναούμ αναφέρουν ότι τα θέματα στα οποία η Εκπαιδευτική Μονάδα μπορεί να παρέμβει είναι τα παρακάτω:

- ❖ Κατανομή και διάχυση εξουσίας μέσα στη σχολική μονάδα. Αυτό σημαίνει ότι όλοι μετέχουν με οποιονδήποτε τρόπο στα όργανα της Εκπαιδευτικής Μονάδας.
- ❖ Προγραμματισμός καινοτόμων διδακτικών και παιδαγωγικών μεθόδων. Η ανάπτυξη καινούργιων παιδαγωγικών και διδακτικών μεθόδων, οι οποίες καταγράφονται μέσα από την αξιοποίηση της εμπειρίας και την κουλτούρα συνεργασίας των εκπαιδευτικών, είναι δυνατόν να αλλάξει μια παλαιωμένη διδακτική και παιδαγωγική πρακτική. Η Εκπαιδευτική Μονάδα μπορεί να παρεμβαίνει στην κατανομή και διευθέτηση του χρόνου, ώστε αυτός να αξιοποιείται καλύτερα και να ανταποκρίνεται στην ιεράρχηση προτεραιοτήτων της Εκπαιδευτικής Μονάδας.
- ❖ Αντιμετώπιση και ανάδειξη τοπικών αναγκών και ιδιαιτεροτήτων. Η προσαρμογή των μαθημάτων και της διδακτέας ύλης στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας είναι ενδεδειγμένη και απαραίτητη (όπως εισαγωγή διαφόρων θεμάτων που αφορούν την τοπική ιστορία, διαμόρφωση της ύλης στις δυνατότητες των μαθητών, διαμόρφωση στόχων και σκοπών ώστε να εξυπηρετούνται οι τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες της περιοχής στην οποία βρίσκεται το σχολείο. Η λήψη αποφάσεων που αναφέρεται στα μέσα και τις μεθόδους διδασκαλίας και μάθησης μπορούν να συμπορεύονται με τις ιδιαίτερες συνθήκες της Εκπαιδευτικής Μονάδας καθώς υλοποιούνται από συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς και με συγκεκριμένους μαθητές για κάθε περιοχή. Σε θέματα εκπαιδευτικού υλικού είναι εφικτή η λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν την αξιοποίηση χώρων, υλικού και μέσων

διδασκαλίας με γνώμονα την ποσοτική και ποιοτική επάρκεια των αιθουσών, τις συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής του αύλειου χώρου και τη διαρρύθμιση του, ώστε να εξυπηρετούνται οι στόχοι της μάθησης αλλά και να συμβαδίζουν με τις εκάστοτε τοπικές συνθήκες.

- ❖ Υποδειγματική λειτουργία της Σχολικής Επιτροπής. Αυτό σημαίνει το σχεδιασμό – προγραμματισμό και την αξιοποίηση του προϋπολογισμού της Εκπαιδευτικής Μονάδας για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αναγκών και προτεραιοτήτων, καθώς και εξεύρεση νέων πηγών χρηματοδότησης για εφοδιασμό της Εκπαιδευτικής Μονάδας με το απαραίτητο παιδαγωγικό και εποπτικό υλικό.
- ❖ Σύνδεση της Εκπαιδευτικής Μονάδας με την Κοινωνία. Το άνοιγμα προς την κοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολιτιστικές εκδηλώσεις, που αντλούν τη θεματολογία τους από την παράδοση, τα ήθη και τα έθιμα της τοπικής κοινωνίας, με πρωταγωνιστές την Εκπαιδευτική Μονάδα και αρωγό την τοπική κοινωνία.
- ❖ Επιμόρφωση και επαγγελματική αναβάθμιση των εκπαιδευτικών. Η σχολική μονάδα παίζει τον πρώτο ρόλο στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, αφού αυτή γνωρίζει τα σημεία που υστερεί και χρειάζεται βοήθεια το εκπαιδευτικό της προσωπικό, αξιοποιώντας με κάθε τρόπο τους δικούς της εκπαιδευτικούς ως επιμορφωτές (ενδοσχολική επιμόρφωση). Επιπλέον εκμεταλλεόμενη τις ήδη υπάρχουσες δομές επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών (εξωσχολικοί φορείς επιμόρφωσης) μπορεί να αναβαθμίσει την ποιότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου στα αντίστοιχα πεδία μάθησης αλλά και να αναβαθμίσει τη λειτουργία της ενδοσχολικής επιμόρφωσης.
- ❖ Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Εκπαιδευτικής Μονάδας. Ο κεντρικός ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην παραγωγή ποιοτικού εκπαιδευτικού έργου είναι προφανής ώστε να μην χρειάζεται ιδιαίτερη υπογράμμιση ή συμβολή του. Το ίδιο προφανής είναι και η ανάγκη ποσοτικής επάρκειας του εκπαιδευτικού προσωπικού σύμφωνα με τις ανάγκες του προγράμματος σπουδών και του αριθμού των μαθητών στο συγκεκριμένο σχολείο. Η Εκπαιδευτική Μονάδα μπορεί και πρέπει να αξιοποιήσει και να χρησιμοποιήσει κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει. Παρότι λοιπόν ο διορισμός γίνεται με ενιαία κριτήρια και η προετοιμασία του εκπαιδευτικού πραγματοποιείται από ομοειδή ιδρύματα, οι συνθήκες, οι προτεραιότητες και οι ανάγκες των σχολείων που υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί εμφανίζουν σημαντικές διαφορές. Για τους εκπαιδευτικούς ως βασικές σπουδές λογίζονται εκείνες που οδήγησαν στο πτυχίο με βάση το οποίο γίνεται ο διορισμός.

Όμως το ίδιο το πτυχίο δεν σημαίνει αναγκαστικά και ταυτόσημες σπουδές. Είναι γνωστό ότι τα πανεπιστημιακά ιδρύματα στο πλαίσιο της αυτονομίας που διαθέτουν, παρέχουν προγράμματα σπουδών με διαφορετικό περιεχόμενο και γνωστικό αντικείμενο.

Αν λοιπόν όλα αυτά που τονίζουν οι Μαυρογιώργος και Παπαναούμ συνδυαστούν και αξιοποιηθούν κατάλληλα τότε θα προκύψει το άριστο αποτέλεσμα στην Εκπαιδευτική Μονάδα. Στον εκπαιδευτικό κόσμο τα στοιχεία ερευνών δείχνουν ότι υπάρχουν εξαιρετικοί εκπαιδευτικοί με πλούσιο βιογραφικό και επιπλέον σπουδές πέραν των τυπικών προσόντων που απαιτούνται. Αρκετοί από αυτούς έχουν και δεύτερο πτυχίο σε άλλη ειδικότητα, ενώ δεν είναι λίγοι αυτοί που έχουν επενδύσει σε μεταπτυχιακές σπουδές. Επίσης πολλοί εκπαιδευτικοί παρακολουθούν προγράμματα επιμόρφωσης με δική τους πρωτοβουλία, τα οποία στην πλειοψηφία τους δεν είναι δωρεάν. Αν λοιπόν η Εκπαιδευτική Μονάδα μπορούσε να αξιοποιήσει αυτό το υλικό που έχει κάθε φορά στα χέρια της τότε το πιθανότερο είναι να γινόταν πιο αποδοτική και ανταγωνιστική. Στη σχολική πραγματικότητα όμως δεν υπολογίζονται μόνο τα προσόντα που έχει ο εκπαιδευτικός αλλά αξιολογείται και η μάχιμη δράση του στην εκπαίδευση. Ορθώς μιας και η εμπειρία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως συστατικό για την μέγιστη απόδοση της Εκπαιδευτικής Μονάδας στους στόχους της.

Κεφάλαιο 4^ο – Εκπαιδευτική Μονάδα – Αποδοτικότητα

4.1 Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στη σύγχρονη Εκπαιδευτική Μονάδα.

Ο εκπαιδευτικός μετά τις τελευταίες μεταρρυθμίσεις καλείται να εμπλουτίσει το ρόλο του με επιπλέον ευθύνες μιας και δρα στη σύγχρονη Εκπαιδευτική Μονάδα. Έτσι λοιπόν βρίσκεται καθημερινά στη θέση να πρέπει να λάβει αποφάσεις τόσο για τους μαθητές που έτσι κι αλλιώς σε ένα βαθμό έκανε μέχρι τώρα όσο και για τους συναδέλφους του. Οφείλει να έχει άποψη για μια ακολουθία θεμάτων που αντιμετωπίζει η Εκπαιδευτική Μονάδα κατά τη διάρκεια λειτουργίας της. Η εμπειρία ετών θεωρείται ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο το οποίο μπορεί να βοηθήσει στη λήψη αποφάσεων όσον αφορά την ενδεχόμενη διαμόρφωση εκπαιδευτικής πολιτικής. Ο εκπαιδευτικός με τις τόσες αλλαγές που επήλθαν τα τελευταία χρόνια είχε επιπτώσεις στο επάγγελμα του.

Συνοπτικά θα μπορούσαν να αναφερθούν τα παρακάτω, οι αλλαγές στον τρόπο διδασκαλίας είναι αξιοσημείωτες, τα ωράρια των εκπαιδευτικών καθώς και οι συνθήκες υπηρεσίας τους όπως η αναλογία μαθητών – καθηγητή που έχουν αυξηθεί, έχουν επηρεάσει αρκετά τον επαγγελματία εκπαιδευτικό. Επίσης οι κεντρικές αλλαγές που έγιναν και επηρέασαν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είναι άκρως σημαντική αλλαγή μιας και προστέθηκαν νέα μαθήματα που κυρίαρχο στοιχείο τους είναι η βελτίωση και η διάνθηση της προσωπικότητας του μαθητή όπως για παράδειγμα μαθήματα που έχουν να κάνουν με την Αγωγή Υγείας ή την Περιβαλλοντική Εκπαίδευση κ.α. Οι σχέσεις καθηγητών – μαθητών είναι διαφορετικές, ο τρόπος επικοινωνίας είναι πλέον διαφορετικός, καθώς και το πώς η κοινωνία ολόκληρη βλέπει το επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Αυτό λοιπόν που παρατηρείται είναι ότι ο ρόλος του εκπαιδευτικού διευρύνεται μιας και το να αναδείξει την Εκπαιδευτική Μονάδα σε φορέα άσκησης και διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής είναι πλέον στα καθήκοντα του. Ο εκπαιδευτικός έχει χάσει την απόλυτη έννοια του «δασκάλου» μιας και τα καθήκοντα του, τον βγάζουν «έξω» από την τάξη και τον εντάσσουν ενεργά στο σχεδιασμό της εκπαιδευτικής πολιτικής θέτοντας του το ρόλο του διαμορφωτή Αναλυτικών Προγραμμάτων αλλά και σε άλλα θέματα όπως επικοινωνία – συνεργασία με την τοπική κοινωνία και γενικότερα με όσους ασχολούνται με θέματα εκπαίδευσης.

«Ο εκπαιδευτικός ολοένα και πιο συχνά καλείται να αντιμετωπίσει προβλήματα, η ρίζα των οποίων βρίσκεται έξω από την εκπαιδευτική μονάδα, για παράδειγμα υπό – επίδοση, ανεργία, αποκλεισμός, παραβατικότητα, κ.α.» (Μαυρογιώργος , 1999)

Ζητείται λοιπόν από το σημερινό εκπαιδευτικό να είναι σε θέση να γνωρίζει καλά ότι έχει να κάνει με το σχολείο στο οποίο υπηρετεί. Τη δομή του καθώς και την κουλτούρα του. Η αντίληψη του οφείλει να είναι σφαιρική όσο δύσκολο μπορεί να φαίνεται αυτό.

Στόχος της αλλαγής αυτής είναι να μπορεί ο εκπαιδευτικός να αναλύσει και να μελετήσει το καθημερινό του έργο έτσι ώστε να το εξελίξει.

4.2 Αποδοτικά Σχολεία

Στην αποτελεσματική διοίκηση μιας Εκπαιδευτικής Μονάδας αποτελεί πρόσωπο – κλειδί ο Διευθυντής του Σχολείου με την άσκηση του ηγετικού του ρόλου. Σκοπός του είναι να αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλες τις διαθέσιμες πηγές που του παρέχονται, να εντοπίζει τις ιδιαίτερες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού της Εκπαιδευτικής Μονάδας (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς) και να το αξιοποιεί με τις βέλτιστες δυνατότητες του. Ο Διευθυντής – Ηγέτης της Μονάδας δίνει ιδιαίτερο βάρος στην επικοινωνία εντός και εκτός της Μονάδας και προσπαθεί να διατηρεί ευχάριστο – θετικό εργασιακό κλίμα.

Στα «αποδοτικά» σχολεία αυτό που έχει παρατηρηθεί είναι ότι ανεξάρτητα από τις διάφορες που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των μαθητών σε οικονομικό, πολιτισμικό, ιδεολογικό επίπεδο κτλ., σκοπός των εκπαιδευτικών είναι να δημιουργούν υψηλές προσδοκίες στη δυνατότητα μάθησης και προσφέροντας το μέγιστο από την πλευρά τους.

4.3 Διευθυντής – Ηγέτης Εκπαιδευτικής Μονάδας

Πολλές φορές ταυτίζεται ο όρος Διοίκηση με τον όρο Ηγεσία. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι πρόκειται για δύο διαφορετικές έννοιες που όμως το κοινό χαρακτηριστικό τους είναι η επίτευξη του στόχου τους.

Μελετώντας τον όρο Ηγεσία ξεκινώντας από τους Έλληνες Φιλοσόφους που αρκετές φορές είχαν αναφορές στον ΗΓΕΤΗ, παρατηρούμε ότι ο Σόλωνας τόνιζε το εξής «Αρχεσθαι μαθών άρχειν επίτηση» , σε απλή απόδοση «Όταν μάθεις να άρχεσαι θα μάθεις και να άρχεις», επίσης «Αρχή άνδρα δείκνυσι» δηλαδή «Στο αξίωμα φαίνεται η αξία του ανθρώπου».

Εμείς σήμερα αν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό για την ηγεσία θα μπορούσαμε να αναφερθούμε σε πληθώρα ορισμών μιας και αρκετοί επιστήμονες έχουν προσεγγίσει την ενότητα αυτή. Θα δανειστώ τον ορισμό του Φαναριώτη (1999), όπου ηγεσία ορίζει την ικανότητα ενός ατόμου να εμπνέει, να καθοδηγεί, να επιδρά, να κινητοποιεί και να κατευθύνει τις πράξεις του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη συνεργασία του στην επιδίωξη των στόχων και να συμβάλλει ουσιαστικά στην αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής του σχολείου.

Κατά τον Σαΐτη (2000), *Ηγέτης ορίζεται εκείνος που πέραν της εξουσίας, διαθέτει και ορισμένες ακόμη ικανότητες χάρη στις οποίες ασκεί επιρροή στην ομάδα που έχει να διευθύνει και με αυτόν τον τρόπο πετυχαίνει καλύτερο αποτέλεσμα.*

Προϋπόθεση βέβαια για την άσκηση ηγεσίας είναι η συμφωνία ανάμεσα στον ηγέτη και στα μέλη της ομάδας, για τους στόχους και τα επιθυμητά αποτελέσματα. (Παπαναούμ, 2001).

Για να είναι πετυχημένος ένας ηγέτης θα πρέπει να πληροί κάποια χαρακτηριστικά. Συνοπτικά θα λέγαμε ότι μερικά από αυτά είναι η αποφασιστικότητα που διακατέχει τον Διευθυντή Ηγέτη, η δικαιοσύνη, το να παίρνει θέση σε καταστάσεις που δημιουργούνται, να είναι εργατικός, ακέραιος, απλός και να είναι οπλισμένος με υπομονή. Επίσης κανείς από τον Διευθυντή Ηγέτη περιμένει να αναγνωρίζει τυχόν λάθη του, να τηρεί τις υποσχέσεις του και κυρίως να υπερασπίζεται την ομάδα του.

Ο Χίλων ο Λακεδαιμόνιος αναφέρει «Κάλλιστον είναι βασιλέα τον μη μόνον του φοβερού είναι φροντίζοντα» σε ελεύθερη απόδοση «Πάρα πολύ καλός ηγεμόνας είναι αυτός που φροντίζει να μην εμπνέει μόνο φόβο στους υπηκόους του»

Β' ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 5^ο – Υφιστάμενη Κατάσταση

Έχοντας περάσει στο 2^ο μέρος της εργασίας θα ασχοληθούμε με το τι συμβαίνει στην Ελλάδα του σήμερα στο Εκπαιδευτικό πάντα σύστημα.

5.1 Εκπαιδευτική Μονάδα και Συγκεντρωτικό Εκπαιδευτικό Σύστημα

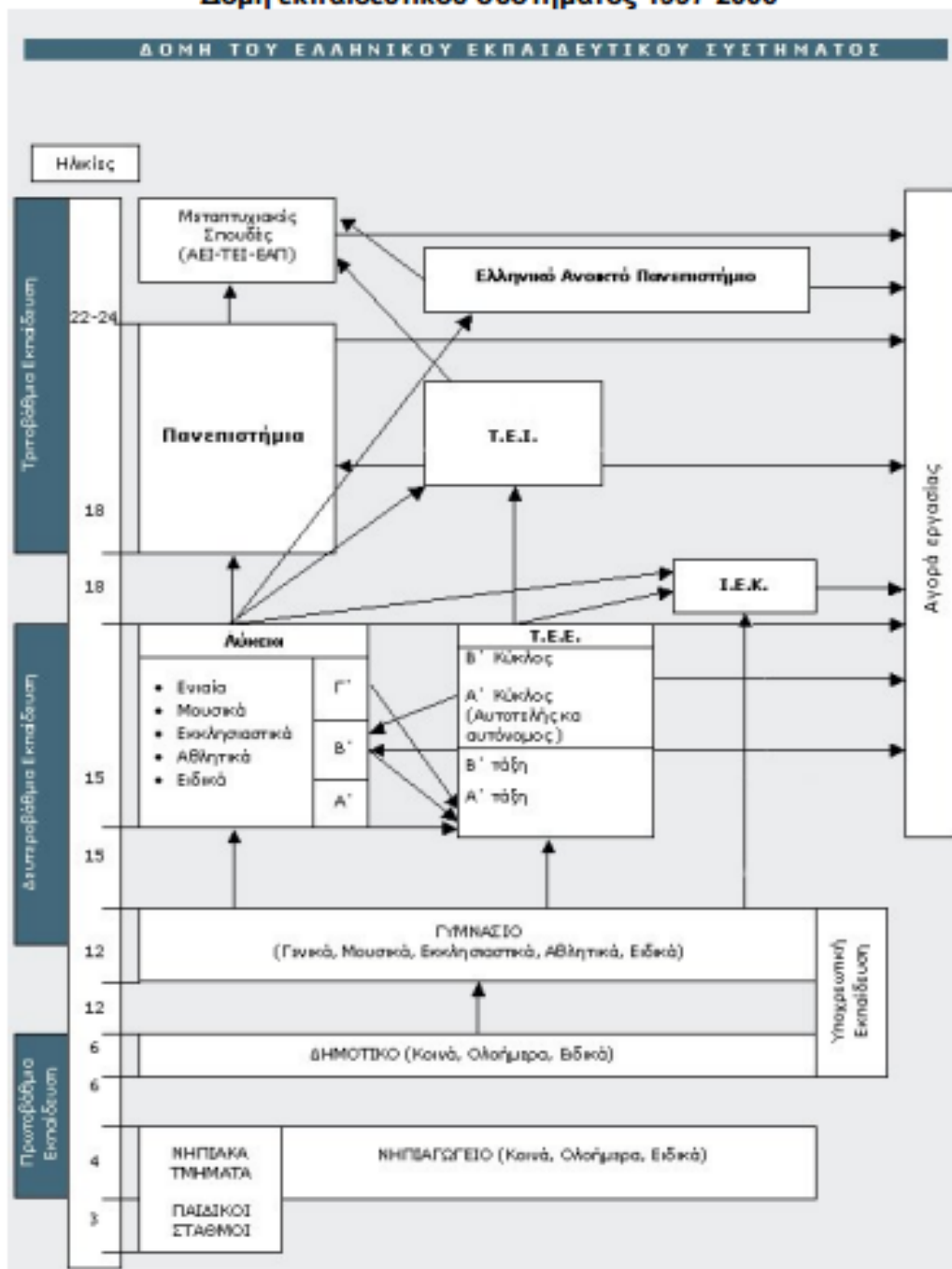
Το συγκεντρωτικό σύστημα το οποίο ακολουθεί πιστά η Ελληνική Εκπαιδευτική Πραγματικότητα όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως αποφασίζει την κεντρική εκπαιδευτική πολιτική που πρέπει να ακολουθήσουν οι Εκπαιδευτικές Μονάδες. Οι Εκπαιδευτικές Μονάδες από τη μεριά τους είναι υποχρεωμένες να την εφαρμόσουν παρά το γεγονός ότι ατομικές τους πρωτοβουλίες είναι περιορισμένες όσον αφορά στον τρόπο διοίκησης τους και την ανάληψη αρμοδιοτήτων η κάθε Εκπαιδευτική Μονάδα ξεχωριστά για την κάθε μια. Σε τοπικό επίπεδο η Εκπαιδευτική Μονάδα έχει περιορισμένες διοικητικές αρμοδιότητες με αποτέλεσμα αυτό να δυσχεραίνει την αποδοτικότητα του έργου της. Ο ρόλος της Εκπαιδευτικής Μονάδας θα λέγαμε με απλά λόγια ότι είναι ο εκτελεστής της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Αυτό που κάνει αίσθηση όλα αυτά τα χρόνια είναι ότι οι εκπαιδευτικοί καλούνται να εφαρμόσουν αποφάσεις στις οποίες όχι μόνο δεν έχουν συμμετάσχει για αυτές αλλά λαμβάνονται χωρίς αυτούς.

Ο Μαυρογιώργος (1999) υπογραμμίζει «...οι εκπαιδευτικοί απ' τη μεριά τους, κινούμενοι σε αυτόν τον άξονα ενεργούν τυπικά με την υπαλληλική τους ιδιότητα, δεν λαμβάνουν πρωτοβουλίες και δεν προβαίνουν σε εκπαιδευτικές καινοτομίες οι οποίες θα τους «απεγκλώβιζαν» από τον παθητικό τους ρόλο».

5.2 Δομή Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος

Στην Ελλάδα η Εκπαίδευση είναι υποχρεωτική για όλα τα παιδιά ηλικίας 4 έως 15 ετών, δηλαδή η υποχρεωτική εκπαίδευση περιλαμβάνει το Νηπιαγωγείο (ηλικίες 4-6), την Πρωτοβάθμια (Δημοτικό, ηλικίες 6-12) και την Δευτεροβάθμια (Γυμνάσιο, ηλικίες 12-15). Η φοίτηση σε αυτές τις βαθμίδες είναι υποχρεωτική. Η Δημόσια Εκπαίδευση και τα σχολικά βιβλία παρέχονται δωρεάν. Οι μαθητές για να μεταβούν από την μια βαθμίδα στην επόμενη, χρειάζονται τον αποδεικτικό τίτλο, τον οποίο μεταβιβάζει υπηρεσιακά το ένα ίδρυμα στο άλλο.

Δομή εκπαιδευτικού συστήματος 1997-2006



Πηγή: Δικτυακός Τόπος Υπουργείου Παιδείας, 1996.

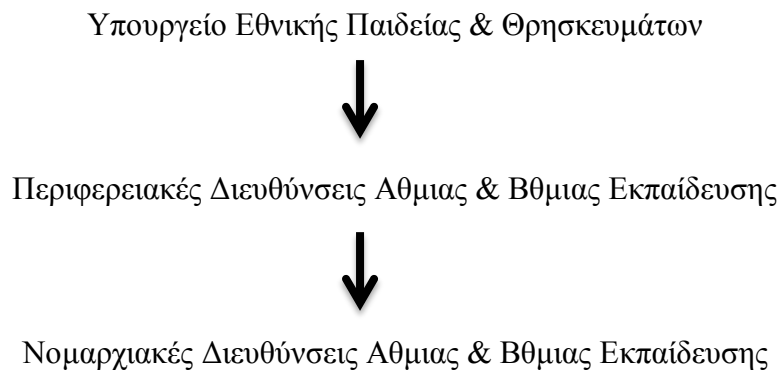
Στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ο πρώτος κύκλος σπουδών είναι υποχρεωτικός και φτάνει μέχρι και το Γυμνάσιο. Η εκπαίδευση συνεχίζεται και περιλαμβάνει 2 τύπους σχολείων, το Γενικό Λύκειο (ΓΕ.Λ) και το Επαγγελματικό Λύκειο (ΕΠΑ.Λ). Η διάρκεια φοίτησης των μαθητών σε όποιο τύπο λυκείου και αν επιλέξουν είναι 3ετής. Πέραν αυτών των 2 τύπων σχολείων λειτουργούν και τα Μειονοτικά, Διαπολιτισμικά, Εκκλησιαστικά, Πειραματικά και Μουσικά σχολεία. Επιπλέον σε αρκετές περιοχές λειτουργούν και Ειδικά Γυμνάσια – Λύκεια τα οποία υποδέχονται μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

Στη Μετά – Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση λειτουργούν τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ) , τα οποία σκοπός τους είναι η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση των σπουδαστών.

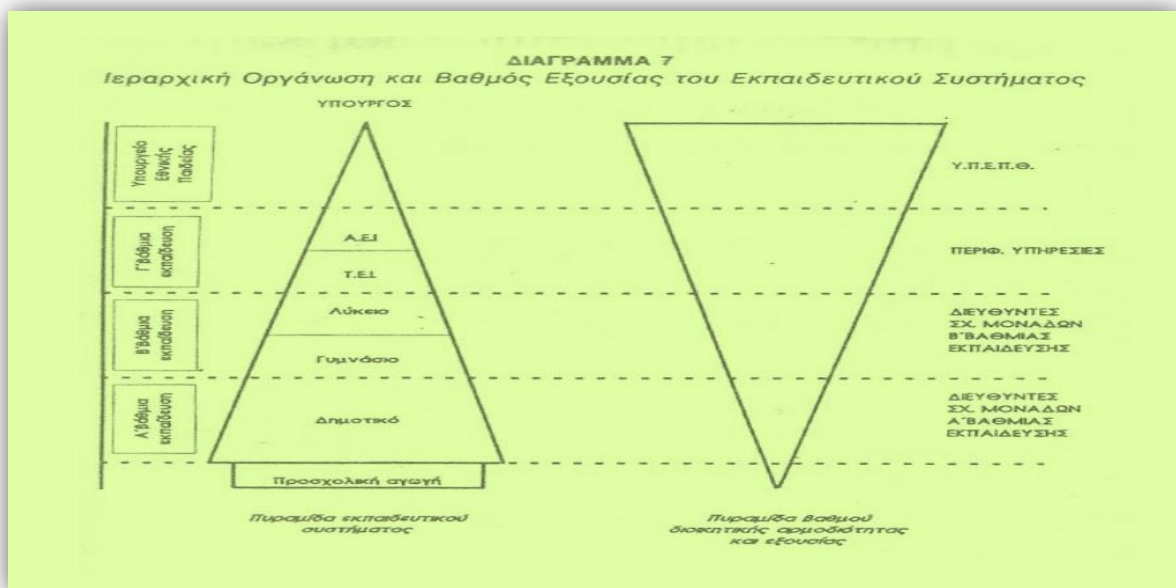
Στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση υπάρχουν 2 επίπεδα: η Ανώτατη Εκπαίδευση και η Ανώτερη Εκπαίδευση. Στην μεν Ανώτατη περιλαμβάνονται τα Πανεπιστήμια και τα Πολυτεχνεία, στη δε Ανώτερη τα Ανώτατα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Τ.Ε.Ι). Οι φοιτητές εισάγονται στα παραπάνω ιδρύματα ύστερα από συμμετοχή τους στις Εθνικές εξετάσεις που λαμβάνουν χώρα στο τέλος της Γ' Λυκείου. Επίσης μια δομή Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης είναι το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (Ε.Α.Π) που σκοπός του είναι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση φοιτητών (σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο).

5.3 Οργανωτική Δομή του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος

Το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων είναι το κυρίαρχο όργανο άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής και είναι υπεύθυνο για τον αρχικό σχεδιασμό και εφαρμογή της. Για να προβεί το Υπουργείο Παιδείας στην εφαρμογή της πολιτικής πρέπει να έχει πάρει έγκριση από τον Πρωθυπουργό της χώρας καθώς και από το Υπουργικό Συμβούλιο. Ακλουθώντας όλα τα παραπάνω βήματα η Διοίκηση της Εκπαίδευσης που ασκείται στην Ελλάδα είναι η Συγκεντρωτική. Συνοπτικά θα λέγαμε ότι η γενική οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης, ιεραρχικά ορίζεται ως εξής:



Η κορυφή της ιεραρχικής αυτής δομής χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση αρμοδιοτήτων. Όσο κατεβαίνουμε προς τη βάση της πυραμίδας, μειώνονται οι Διοικητικές αρμοδιότητες. Ενώ στη βάση, υπάρχουν αποκλειστικά εκτελεστικές αρμοδιότητες και μηδαμινή εξουσία, παρά μόνο για τον Διευθυντή Εκπαιδευτικών Μονάδας (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).



Πηγή: Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994

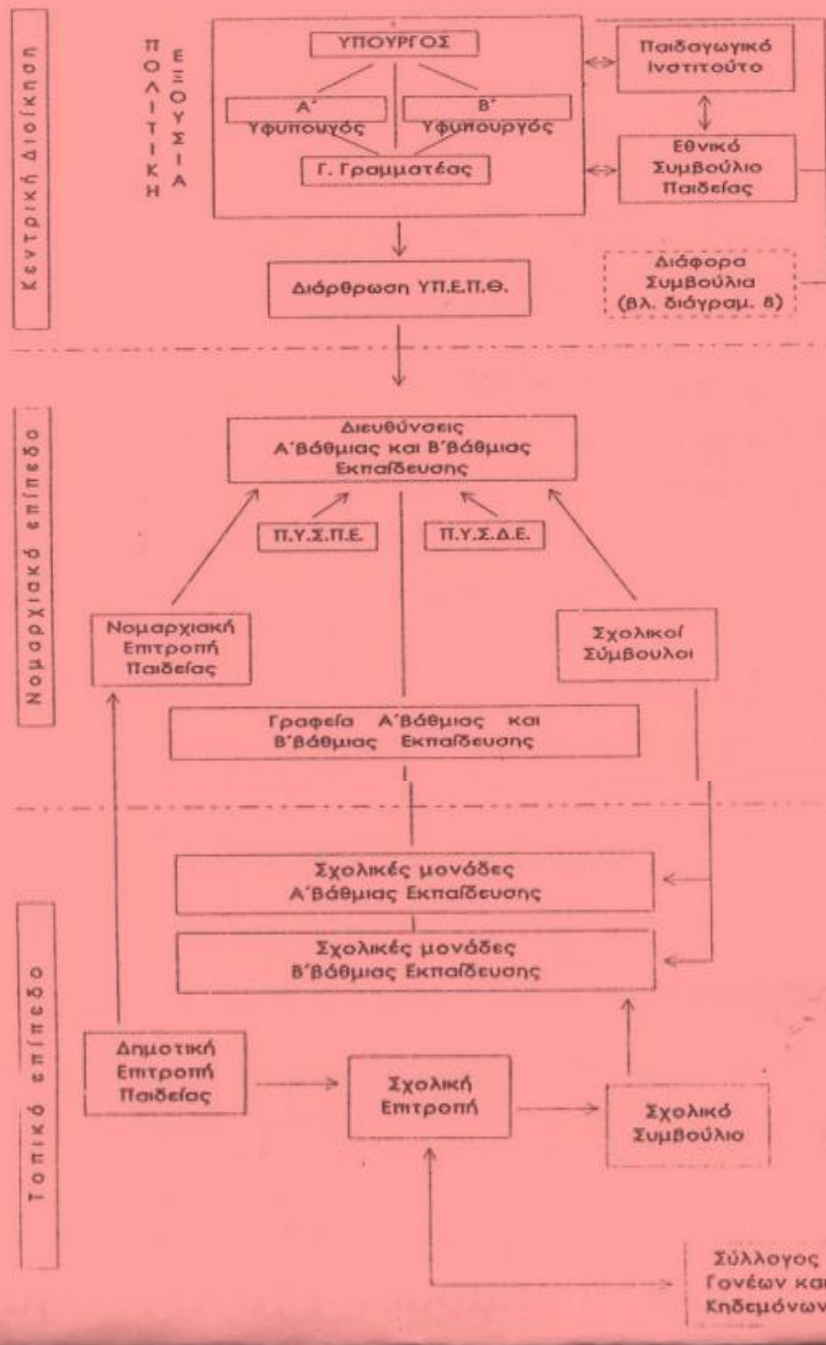
5.4 Ανάλυση της Πυραμίδας

- Οι Περιφερειακές Διευθύνσεις υπάγονται απ' ευθείας στο Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων. Σε κάθε Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης λειτουργεί ένα Ανώτατο Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΠΥΣΔΕ) και ένα αντίστοιχο ΑΠΥΠΣΕ για την Πρωτοβάθμια . Τα μέλη των υπηρεσιακών αυτών Συμβουλίων δημιουργούνται μετά από μια εκλογική διαδικασία που μετέχουν εκπαιδευτικοί των αντίστοιχων βαθμίδων. Κάθε Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης περιλαμβάνει τα εξής τμήματα:
 - Τμήματα Διοίκησης
 - Τμήματα Επιστημονικής – Παιδαγωγικής Καθοδήγησης (Αθμιας & Βθμιας)
 - Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας (για τον έλεγχο λειτουργίας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων)

- Οι Νομαρχιακές Διευθύνσεις υπάγονται στις Περιφερειακές Διευθύνσεις, και σε επίπεδο Νομού υφίσταται τα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΠΥΣΔΕ) και ΠΥΣΠΕ αντίστοιχα για την Πρωτοβάθμια. Τα μέλη των ΠΥΣΔΕ / ΠΥΣΠΕ προκύπτουν μέσα από μια εκλογική διαδικασία και οι αρμοδιότητές τους αφορούν θέματα υπηρεσιακής κατάστασης των εκπαιδευτικών.

- Οι Εκπαιδευτικές Μονάδες αποτελούν τις απολήξεις ενός συγκεντρωτικού συστήματος και διαθέτουν ελάχιστη αυτονομία. «Το σύστημα Διοίκησης των Ελληνικών Εκπαιδευτικών Μονάδων μπορεί κάλλιστα να χαρακτηριστεί ως σύστημα διοίκησης με βάσει κανόνες (management by rules) και όχι ως σύστημα διοίκησης με βάσει στόχους (management by objectives)» (Λαΐνας Α., 2000)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9
Λειτουργική Διάρθρωση του Εκπαιδευτικού Συστήματος



Πηγή: Α. Ανδρέου, Γ. Παπακωνσταντίνου, 1994.

5.5 Χρηματοδότηση Εκπαίδευσης

Το Κράτος είναι ο κύριος υπεύθυνος για την πραγματοποίηση της Χρηματοδότησης της Εκπαίδευσης μέσω του Τακτικού Προϋπολογισμού και του Προυπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων, καθώς και από κοινοτικά κονδύλια στο πλαίσιο του Επιχειρηματικού Προγράμματος Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΕΠΕΑΕΚ). Η χρηματοδότηση αφορά κυρίως δαπάνες μισθοδοσίας προσωπικού, λειτουργικές δαπάνες εκπαιδευτικών μονάδων, μεταφορά μαθητών, σίτιση και στέγαση φοιτητών, υποτροφίες κτλ.

Προϋπολογισμός δαπανών για την εκπαίδευση (1996-2001)

	ΔΑΠΑΝΕΣ ΥΠΕΘ (σε εκατομμύρια ευρώ)			ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ (σε εκατομμύρια ευρώ)		
	Λειτουργικές δαπάνες	Δημόσιες δαπάνες	ΣΥΝΟΛΟ	Λειτουργικές δαπάνες	Δημόσιες δαπάνες	ΣΥΝΟΛΟ
1996	2.573	273	2.846	--	--	--
1997	2.954	348	3.301	40	104,4	144,6
1998	3.190	468	3.658	40,5	202,7	243,2
1999	3.409	609	4.018	55	314,5	370
2000	3.571	654	4.225			
2001	3.808	676	4.408			

Πηγή : Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, 2003

ΜΕΡΟΣ Γ΄

Κεφάλαιο 6^ο – Εμπειρική Έρευνα

6.1 Ερευνητική προσέγγιση – μεθοδολογία

Γενικός σκοπός της έρευνας ήταν η εξέταση της υφιστάμενης «εσωτερικής» εκπαιδευτικής πολιτικής στα σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας καθώς και οι στάσεις και οι αντιλήψεις που έχουν οι συνάδελφοι για το αν η υφιστάμενη κατάσταση μπορεί να αλλάξει ή όχι. Διερευνήθηκε επίσης το προφίλ του Διευθυντή Ηγέτη της Εκπαιδευτικής Μονάδας με ερωτήσεις κλειστού τύπου όπου μου έδωσαν αριθμητικά αποτελέσματα και στη συνέχεια προσπάθησα να τα ερμηνεύσω και αυτόνομα και συσχετίζοντας τα μεταξύ τους. Στους Διευθυντές των Εκπαιδευτικών Μονάδων ακολουθήθηκε η ίδια διαδικασία, συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου με τη μόνη διαφορά ότι πάρθηκε και μια μίνι συνέντευξη όσον αφορά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Διευθυντής του Σχολείου. Άρα λοιπόν τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των στοιχείων ήταν ποσοτικά κ ποιοτικά. Σκοπός της ποιοτικής φάσης ήταν να γίνει σε βάθος διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των Διευθυντών ώστε να προσδιοριστούν καλύτερα τα προβλήματα που βρίσκονται αντιμετώπι σε καθημερινή βάση.

6.2 Σχεδιασμός και Δημιουργία Ερωτηματολογίου

Το παρόν ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με σκοπό να διερευνηθεί ο ρόλος του Διευθυντή της Εκπαιδευτικής Μονάδας. Μέσα από ερωτήσεις κλειστού τύπου η προσπάθεια μου αφορούσε τη μελέτη των απόψεων καθώς και των στάσεων των εκπαιδευτικών και των Διευθυντών Εκπαιδευτικών Μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Η συγκριτική αυτή προσέγγιση είχε ως στόχο τη μελέτη του ρόλου του Διευθυντή όσον αφορά θέματα οργάνωσης, διοικητικές λειτουργίες και γενικά τη ροή της Εκπαιδευτικής Μονάδας από την οπτική των εκπαιδευτικών και Διευθυντών του Νομού Αργολίδας.

Πιο συγκεκριμένα θα επιχειρήσω να αναζητήσω αν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις 2 κατηγορίες εκπαιδευτικών σε παραμέτρους όπως βαθμός γνώσης της εκπαιδευτικής νομοθεσίας, συνεργασία Διευθυντή με εμπλεκόμενους φορείς, εποπτεία αναλυτικού

προγράμματος, κ.α, που μέσα από την έρευνα θα σχηματιστεί μια εικόνα για το συγκεκριμένο θέμα που όμως θα διαπιστωθεί η συμβολή του Διευθυντή στην εύρυθμη λειτουργία της Εκπαιδευτικής Μονάδας.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου και το δείγμα της έρευνας μου είναι **106** εκπαιδευτικοί και **12** Διευθυντές Εκπαιδευτικών Μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας. Πρόκειται για μια συγκριτική εμπειρική έρευνα.

Αφού συγκεντρώθηκαν τα δεδομένα , συνέχεια έλαβε η κωδικοποίηση με σκοπό τη στατιστική τους επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων , τα αποτελέσματα της οποίας θα παρατεθούν και θα σχολιαστούν στη συνέχεια. Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου που απευθύνεται **μόνο** σε Διευθυντές έγινε με τη μέθοδο συνέντευξης (ποιοτικό δεδομένο). Η ποιοτική αυτή μέθοδος που εφαρμόστηκε μόνο στους Διευθυντές και μόνο για την τελευταία ερώτηση έδωσε πολύ χρήσιμες απαντήσεις που αξιολογήθηκαν για την σύνταξη των συμπερασμάτων.

Παρακάτω παρατίθεται ότι υλικό διένειμα στους συναδέλφους – εκπαιδευτικούς για την υλοποίηση της έρευνας, ύστερα από άδεια που μου δόθηκε από την οικεία Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου διατριβής που διεξάγω στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου ,στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών ζητώ την συμμετοχή σας στο ερωτηματολόγιο που βρίσκεται στα χέρια σας. Παρακαλώ συμπληρώστε το ακολουθώντας τις παρακάτω οδηγίες: Απαντήστε ατομικά σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν. Η απάντηση θα δοθεί βάζοντας ένα στο τετραγωνάκι που βρίσκεται μπροστά στην ερώτηση. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και προορίζεται αποκλειστικά και μόνο για ερευνητική χρήση. Είμαι βέβαιη ότι θα ανταποκριθείτε στην έκκληση μου.

Ευχαριστώ θερμά.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. ΦΥΛΟ :

Άντρας

Γυναίκα

2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ:

Εκπαιδευτικός Γυμνασίου

Εκπαιδευτικός ΓΕΛ

Διευθυντής Γυμνασίου

Διευθυντής ΓΕΛ

3. ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ:

.....

4. ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:

1 – 6

7 – 12

13 – 18

19 – 24

>25

5. ΑΝ ΕΙΣΤΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΓΡΑΨΤΕ ΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΑΣ ΣΕ ΑΥΤΗ ΤΗ ΘΕΣΗ
, ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΜΗΝ ΓΡΑΦΕΤΕ ΤΙΠΟΤΑ:

.....

6. ΑΛΛΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ:
Δεύτερο πτυχίο
Μεταπτυχιακό
Διδακτορικό
7. Ο ΒΑΘΜΟΣ ΠΟΥ ΓΝΩΡΙΖΩ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ:
Καθόλου
Λίγο
Καλά
Πολύ καλά
8. ΣΕ ΤΙ ΒΑΘΜΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΕΙΝΑΙ ΧΡΗΣΙΜΗ:
Καθόλου χρήσιμη
Λίγο χρήσιμη
Χρήσιμη
Πολύ χρήσιμη
9. ΣΕ ΤΙ ΒΑΘΜΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ:
Καθόλου αποτελεσματική
Λίγο αποτελεσματική
Αποτελεσματική
Πολύ αποτελεσματική
10. ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΤΑΙ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΕ ΤΟ ΣΥΛΛΟΓΟ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ:
Καθόλου
Σπάνια
Συχνά
Πολύ συχνά
11. ΣΕ ΤΙ ΒΑΘΜΟ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ:
Καθόλου αποτελεσματική
Λίγο αποτελεσματική
Αποτελεσματική
Πολύ αποτελεσματική
12. Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΜΕ ΚΑΘΕΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΞΕΧΩΡΙΣΤΑ:
Καθόλου

- Σπάνια
- Συχνά
- Πολύ συχνά

13. ΣΕ ΤΙ ΒΑΘΜΟ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΕ ΚΑΘΕΝΑ ΕΚΠ/ΚΟ ΞΕΧΩΡΙΣΤΑ:

- Καθόλου αποτελεσματική
- Λίγο αποτελεσματική
- Αποτελεσματική
- Πολύ αποτελεσματική

14. Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΣΥΛΛΟΓΟ ΓΟΝΕΩΝ & ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ:

- Καθόλου
- Σπάνια
- Συχνά
- Πολύ συχνά

15. ΣΕ ΤΙ ΒΑΘΜΟ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΕ ΤΟ ΣΥΛΛΟΓΟ ΓΟΝΕΩΝ & ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ:

- Καθόλου αποτελεσματική
- Λίγο αποτελεσματική
- Αποτελεσματική
- Πολύ αποτελεσματική

16. Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΜΕ ΕΚΠΙΡΟΣΩΠΟΥΣ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ:

- Καθόλου
- Σπάνια
- Συχνά
- Πολύ συχνά

17. ΣΕ ΤΙ ΒΑΘΜΟ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΚΠΙΡΟΣΩΠΟΥΣ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ:

- Καθόλου αποτελεσματική
- Λίγο αποτελεσματική
- Αποτελεσματική
- Πολύ αποτελεσματική

18. Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΑΡΟΤΡΥΝΕΙ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΝΑ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ (ΠΧ. ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΜΑΘΗΤΗ):

- Καθόλου
- Σπάνια

- Συχνά
- Πολύ συχνά
19. ΣΕ ΤΙ ΒΑΘΜΟ ΘΕΩΡΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΤΗ ΠΑΡΟΤΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ:
- Καθόλου αποτελεσματική
- Λίγο αποτελεσματική
- Αποτελεσματική
- Πολύ αποτελεσματική
20. Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΑΡΟΤΡΥΝΕΙ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΟΥΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΣΤΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΤΩΝ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥΣ:
- Καθόλου
- Σπάνια
- Συχνά
- Πολύ συχνά
21. Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΑ ΕΝΔΟΣΧΟΛΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ:
- Καθόλου
- Σπάνια
- Συχνά
- Πολύ συχνά
22. Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΝΕΙ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΝΗΜΕΡΩΘΟΥΝ ΟΙ ΓΟΝΕΙΣ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ , ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ & ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗΣ ΦΥΣΗΣ (ΠΧ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΦΗΒΙΚΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ, ΜΑΘΗΣΙΑΚΕΣ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΤΛ):
- Καθόλου
- Σπάνια
- Συχνά
- Πολύ συχνά
23. Ο ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΑ ΕΓΓΡΑΦΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ:
- Καθόλου
- Σπάνια
- Συχνά
- Πολύ συχνά
24. ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΕΠΟΠΤΕΥΕΤΑΙ Η ΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΩΡΟΛΟΓΙΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
- Καθόλου
- Σπάνια

- Συχνά
Πολύ συχνά

25. ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΜΕΣΑ ΔΙΑΠΑΙΔΑΓΩΓΗΣΗΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΒΟΛΗ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ (ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΟΣΑ ΚΡΙΝΕΤΕ):

- Έπαινος
Τιμωρία
Παράδειγμα
Παιχνίδι
Αφαίρεση λόγου
Απειλή
Διαταγή
Απαγόρευση
Συμβουλή

26. ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΕΙ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΧΡΟΝΙΑΣ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΠΟΥ ΣΚΟΠΕΥΕΙ ΝΑ ΠΕΤΥΧΕΙ ΚΑΙ ΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΑΥΤΗΣ :

- Δεν γνωρίζω
Ποτέ
Σπάνια
Συνήθως
Πάντα

27. ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΠΑΡΑΧΘΕΝΤΟΣ ΕΡΓΟΥ ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΧΡΟΝΙΑΣ:

- Δεν γνωρίζω
Ποτέ
Σπάνια
Συνήθως
Πάντα

28. ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΔΙΟΡΓΑΝΩΝΕΙ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ (ΠΧ. ΘΕΑΤΡΙΚΕΣ) :

- Καθόλου
Σπάνια
Συχνά
Πολύ συχνά

29. ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΟΤΙ Η 8ΧΡΟΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΕΙΡΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΒΑΣΙΚΗ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΚΑΝΕΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:

Δεν γνωρίζω

Συμφωνώ

Διαφωνώ

30. ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ (ΣΗΜΕΙΩΝΕΤΕ ΟΣΑ ΚΡΙΝΕΤΕ):

Συμμετοχή σε Υπηρεσιακά Συμβούλια

Συμμετοχή σε Επιστημονικά Συνέδρια

Συμμετοχή σε Επιτροπές Εκπαιδευτικών Θεμάτων

Συμμετοχή σε Επιμορφωτικά Σεμινάρια

Διδακτική Κατάρτιση

Παιδαγωγική Κατάρτιση

Επιστημονική Κατάρτιση

Εκπαιδευτική Πείρα

Συγγραφικό & Ερευνητικό έργο

Ηγετικά χαρίσματα (πχ. Να εκφράζετε με ακρίβεια, να είναι αισιόδοξος, ήρεμος, να εμπνέει εμπιστοσύνη, να διαθέτει αυτοπεποίθηση, να έχει σαφή εικόνα του στόχου του)

Ξένες γλώσσες

Σπουδές στον κλάδο της Διοίκησης (management) της Εκπαίδευσης

31. ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΝΑ ΕΠΙΛΕΓΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΛΛΟΓΟ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ :

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

32. ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙ ΘΗΤΕΙΑ ΑΣΚΗΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ:

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

33. ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:

Καθόλου

Σε μικρό βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

6.3 Αποτελέσματα έρευνας

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα ευρήματα που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων του δείγματος της έρευνας μας. Η ανάλυση έγινε με το υπολογιστικό πρόγραμμα Excel και στη συνέχεια δημιουργήθηκαν και τα αντίστοιχα γραφήματα. Από το Excel έγιναν οι απαιτούμενες συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων για να βγάλουμε πιο ολοκληρωμένα συμπεράσματα.

Παρακάτω παρατίθενται η συλλογή των δεδομένων που συλλέχτηκαν από τα ερωτηματολόγια, συγκεντρωτικά και με απόδοση ποσοστών από το Microsoft Excel.

1. Φύλο		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Αντρας	46	39%
Γυναίκα	72	61%
Σύνολο	118	100%

2. Κατηγορία εκπαιδευτικού	
Εκπαιδευτικός Γυμνασίου	68
Εκπαιδευτικός ΓΕΛ	38
Δντης Γυμνασιου	7
Δντης ΓΕΛ	5
Σύνολο	118

3. Ειδικότητα εκπαιδευτικού		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Φιλολόγος	27	23%
Μαθηματικός	23	19%
Αγγλικών	6	5%
Πληροφορικός	11	9%
Γυμναστής	9	8%
Φυσικός	8	7%
Οικονομολόγος	3	3%
Θρησκευτικός	12	10%
Μουσικός	3	3%
Χημικός	7	6%
Εικαστικών	4	3%
Γερμανικών	5	4%
Σύνολο	118	100%

4. Χρόνια υπηρεσίας	
1 εως 6 έτη	16
7 εως 12 έτη	24
13 εως 18 έτη	48
19 εως 24 έτη	20
>25 έτη	10

5. Διευθυντής - Χρόνια σε θέση ευθύνης	
0 έως 4 έτη	2
5 έως 9 έτη	5
10 εως 14 έτη	3
15 εως 19 έτη	2

6. Άλλες σπουδές		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Δευτερο πτυχιο	16	14%
Μεταπτυχιακο	42	36%
Διδακτορικο	7	6%
Τίποτα	53	45%
Σύνολο	118	100%

7. Ο Βαθμός που γνωρίζω την εκπαιδευτική νομοθεσία		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου	15	13%
Λίγο	36	31%
Καλά	49	42%
Πολύ Καλά	18	15%

Σύνολο	118	100%
--------	-----	------

8. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι η συνεργασία του Δντη με τους εμπλεκόμενους φορείς είναι χρήσιμη		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου χρήσιμη	7	6%
Λίγο χρήσιμη	31	26%
Χρήσιμη	33	28%
Πολύ χρήσιμη	47	40%
Σύνολο	118	100%

9. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι η συνεργασία του Δντη με τους εμπλεκόμενους φορείς είναι αποτελεσματική		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου αποτελεσματική	0	0%
Λίγο αποτελεσματική	19	16%
Αποτελεσματική	62	53%
Πολύ αποτελεσματική	37	31%
Σύνολο	118	100%

10. Στο πλαίσιο λειτουργίας της ΕΜ πόσο συχνά συνεργάζεται ο Δντης με το Σύλλογο διδασκόντων		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου	0	0%
Σπάνια	14	12%
Συχνά	77	65%
Πολύ συχνά	27	23%
Σύνολο	118	100%

11. Σε τι βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη συνεργασία του Συλλόγου διδασκόντων		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου αποτελεσματική	3	3%
Λίγο αποτελεσματική	6	5%
Αποτελεσματική	30	25%
Πολύ αποτελεσματική	79	67%
Σύνολο	118	100%

12. Ο Δντης συνεργάζεται με καθένα εκπαιδευτικό ξεχωριστά		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου	20	17%
Σπάνια	42	36%
Συχνά	49	42%
Πολύ συχνά	7	6%
Σύνολο	118	100%

13. Σε τι βαθμό θεωρείται αποτελεσματική τη συνεργασία Δντη με καθένα εκπαιδευτικό ξεχωριστά		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου αποτελεσματική	19	16%
Λίγο αποτελεσματική	30	25%
Αποτελεσματική	47	40%
Πολύ αποτελεσματική	22	19%
Σύνολο	118	100%

14. Ο Δντης συνεργάζεται με το Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων

	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου	3	3%
Σπάνια	28	24%
Συχνά	66	56%
Πολύ συχνά	21	18%
Σύνολο	118	100%

16. Ο Δντης συνεργάζεται με εκπροσώπους των μαθητών

	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου	0	0%
Σπάνια	8	7%
Συχνά	23	19%
Πολύ συχνά	87	74%
Σύνολο	118	100%

18. Ο Δντης παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους (πχ. Στην αντιμετώπιση προβληματικής συμπεριφοράς μαθητή)

	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου	14	12%
Σπάνια	27	23%
Συχνά	51	43%
Πολύ συχνά	26	22%
Σύνολο	118	100%

20. Ο Δντης παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν πρωτοβουλία στη διδασκαλία των μαθητών τους

	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου	11	9%
Σπάνια	67	57%
Συχνά	30	25%
Πολύ συχνά	10	8%
Σύνολο	118	100%

15. Σε τι βαθμό θεωρείται αποτελεσματική τη συνεργασία Δντη με το Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων

	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου αποτελεσματική	7	6%
Λίγο αποτελεσματική	7	6%
Αποτελεσματική	41	35%
Πολύ αποτελεσματική	63	53%
Σύνολο	118	100%

17. Σε τι βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη συνεργασία Δντη με τους εκπροσώπους των μαθητών

	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου αποτελεσματική	0	0%
Λίγο αποτελεσματική	5	4%
Αποτελεσματική	44	37%
Πολύ αποτελεσματική	69	58%
Σύνολο	118	100%

19. Σε τι βαθμό θεωρείται αποτελεσματική τη παρότρυνση του Δντη για συνεργασία

	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου αποτελεσματική	6	5%
Λίγο αποτελεσματική	19	16%
Αποτελεσματική	55	47%
Πολύ αποτελεσματική	38	32%
Σύνολο	118	100%

21. Ο Δντης οργανώνει επιμορφωτικά ενδοσχολικά σεμινάρια μέσα στην ΕΜ

	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου	24	20%
Σπάνια	54	46%
Συχνά	33	28%
Πολύ συχνά	7	6%
Σύνολο	118	100%

22. Ο Δντης οργανώνει εκδηλώσεις για να ενημερωθούν οι γονείς των μαθητών της ΕΜ, σε θέματα παιδαγωγικής και ψυχολογικής φύσης (πχ. Προβλήματα εφηβικής ηλικίας, μαθησιακές δυσκολίες κτλ)

	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου	8	7%
Σπάνια	16	14%
Συχνά	65	55%
Πολύ συχνά	29	25%
Σύνολο	118	100%

24. Πόσο συχνά εποπτεύεται η τήρηση του ωρολογίου προγράμματος

	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου	2	2%
Σπάνια	15	13%
Συχνά	62	53%
Πολύ συχνά	39	33%
Σύνολο	118	100%

25. Ποια από τα παρακάτω μέσα διαπαιδαγώγησης θεωρείται πιο σημαντικά για την επιβολή της πειθαρχίας στην ΕΜ (σημειώστε όσα κρίνετε)

	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
έπαινος	69	22%
τιμωρία	21	7%
παράδειγμα	83	27%
παιχνίδι	27	9%
αφαίρεση λόγου	9	3%
απειλή	2	1%
διαταγή	16	5%
απαγόρευση	13	4%
συμβουλή	68	22%
Σύνολο	308	100%

23. Ο Σύλλογος διδασκόντων ενημερώνεται για τα έγγραφα που αφορούν την ΕΜ

	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου	8	7%
Σπάνια	37	31%
Συχνά	52	44%
Πολύ συχνά	21	18%
Σύνολο	118	100%

26. Πόσο συχνά προγραμματίζει ο Δντης στην αρχή της σχολικής χρονιάς τους στόχους που σκοπεύει να πετύχει κατά τη διάρκεια αυτής

	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Δεν γνωρίζω	7	6%
Ποτέ	3	3%
Σπάνια	6	5%
Συνήθως	21	18%
Πάντα	81	69%
Σύνολο	118	100%

27. Πόσο συχνά γίνεται η αποτίμηση του παραθθέντος έργου στο τέλος της χρονιάς		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Δεν γνωρίζω	7	6%
Ποτέ	3	3%
Σπάνια	14	12%
Συνήθως	36	31%
Πάντα	58	49%
Σύνολο	118	100%

29. Συμφωνείτε ότι η δετή εκπαιδευτική πείρα πρέπει να αποτελεί βασική προϋπόθεση για να γίνει κανείς Δντης ΕΜ		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Δεν γνωρίζω	24	20%
Συμφωνώ	68	58%
Διαφωνώ	26	22%
Σύνολο	118	100%

28. Πόσο συχνά η ΕΜ διοργανώνει εκδηλώσεις (πχ. Θεατρικές)		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου	0	0%
Σπάνια	18	15%
Συχνά	54	46%
Πολύ συχνά	46	39%
Σύνολο	118	100%

30. Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια θεωρείται πιο σημαντικά για την επιλογή Δντη ΕΜ		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Συμμετοχή σε Υπηρεσιακά Συμβούλια	36	8%
Συμμετοχή σε Επιστημονικά Συνέδρια	29	6%
Συμμετοχή σε Επιτροπές Εκπαιδευτικών Θεμάτων	21	5%
Συμμετοχή σε Επιμορφωτικά Σεμινάρια	23	5%
Διδακτική κατάρτιση	47	10%
Παιδαγωγική κατάρτιση	51	11%
Επιστημονική κατάρτιση	12	3%
Εκπαιδευτική πείρα	30	7%
Συγγραφικό & Ερευνητικό έργο	5	1%
Ηγετικά χαρίσματα	96	21%
Ξένες γλώσσες	14	3%
Σπούδες στο management εκπαίδευσης	84	19%

31. Συμφωνείτε με την πρόταση ο Δντης να επιλέγεται από το Σύλλογο διδασκόντων		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Διαφωνώ απόλυτα	23	19%
Διαφωνώ	41	35%
Συμφωνώ	37	31%
Συμφωνώ απόλυτα	17	14%
Σύνολο	118	100%

32. Συμφωνείτε με την επι θετική άσκηση καθηκόντων του Δντη		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Διαφωνώ απόλυτα	34	29%
Διαφωνώ	27	23%
Συμφωνώ	40	34%
Συμφωνώ απόλυτα	17	14%
Σύνολο	118	100%

33. Σε ποιο βαθμό ειστε ικανοποιημένοι από την υλικοτεχνική υποδομή της ΕΜ		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου	24	20%
Σε μικρό βαθμό	67	57%
Σε μέτριο βαθμό	27	23%
Σε μεγάλο βαθμό	0	0%
Σύνολο	118	100%

34. Πόσο σημαντική θεωρείται την υλικοτεχνική υποδομή για την αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου στην ΕΜ		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου σημαντική	1	1%
Λίγο σημαντική	4	3%
Σημαντική	32	27%
Πολύ σημαντική	81	69%
Σύνολο	118	100%

35. Σε ποιο βαθμό συμβάλλει η επαρκής οικονομική στήριξη από την πλευρά της πολιτείας στην αναβάθμιση του έργου του Δντη		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου	0	0%
Σε μικρό βαθμό	7	6%
Σε μέτριο βαθμό	28	24%
Σε μεγάλο βαθμό	83	70%
Σύνολο	118	100%

36. Σε ποιο βαθμό βοηθά η πολιτεία στην προστασία της ΕΜ		
	Ερωτηθέντες	Ποσοστά
Καθόλου	7	6%
Σε μικρό βαθμό	74	63%
Σε μέτριο βαθμό	28	24%
Σε μεγάλο βαθμό	9	8%
Σύνολο	118	100%

6.4 Σχολιασμός αποτελεσμάτων

1. Στους 118 εκπαιδευτικούς που ρωτήθηκαν βλέπουμε ότι τα 2/3 του συνόλου είναι γυναίκες εκπαιδευτικοί. Το υψηλό αυτό ποσοστό (61% γυναίκες vs 39% άντρες) θα μπορούσαμε να το αιτιολογήσουμε μιας και πανελλαδικά οι γυναίκες εκπαιδευτικοί είναι περισσότεροι από τους άντρες. Από έρευνες που έχουν γίνει από το Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (Κ.Ε.Θ.Ι) παρατηρείται ότι η γενικότερη κοινωνική προσφορά μέσω της επαγγελματικής επιλογής εξειδικεύεται και κυριαρχεί ως φροντίδα και μέριμνα για τη διαμόρφωση της προσωπικότητας των μαθητών – τριων. Η γυναίκα από τη φύση της, μιας και βιολογικά καλείται κάποια στιγμή να γίνει μητέρα είναι εξοικειωμένη με τη διδασκαλία και την παιδαγωγική γενικότερα.
2. Στο σύνολο των ερωτώμενων βλέπουμε ότι 68 είναι εκπαιδευτικοί Γυμνασίου, 38 εκπαιδευτικοί ΓΕΛ, 7 Διευθυντές Γυμνασίου και 5 Διευθυντές ΓΕΛ. Φαίνεται ότι οι περισσότεροι είναι εκπαιδευτικοί Γυμνασίων καθώς εκεί λόγω των ωρολογίων προγραμμάτων υπάρχουν περισσότεροι συνάδελφοι έστω και αν βρίσκονται στο σχολείο με λίγες ώρες, λόγω ειδικότητας. Ίσως βέβαια να έπαιξε ρόλο και ο φόρτος εργασίας στην ανταπόκριση των εκπαιδευτικών Γυμνασίων, μιας και στο Λύκειο το πρόγραμμα των συναδέλφων είναι αρκετά πιεσμένο και ακόμη και στα κενά που μπορεί να έχουν ασχολούνται με το διοικητικό έργο. Στην ευρύτερη περιοχή του νομού Αργολίδας μπόρεσα να συλλέξω ερωτηματολόγια από τα 5 ΓΕΛ και τα 7 Γυμνάσια της περιοχής μου γι' αυτό και ο αριθμός των Διευθυντών είναι μονοψήφιος.
3. Οι ειδικότητες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι οι παρακάτω με τα αντίστοιχα ποσοστά:
 - ★ Φιλολόγοι : 23%
 - ★ Μαθηματικοί: 19%
 - ★ Αγγλικών: 5%
 - ★ Πληροφορικής: 9%
 - ★ Γυμναστές: 8%
 - ★ Φυσικοί: 7%
 - ★ Οικονομολόγοι: 3%
 - ★ Θρησκευτικών: 10%
 - ★ Μουσικοί: 3%

- ★ Χημικοί: 6%
- ★ Εικαστικών: 3%
- ★ Γερμανικών : 4%

Παρατηρούνται υψηλά ποσοστά σε φιλολόγους και μαθηματικούς μιας και τα σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης έχουν αρκετούς συναδέλφους αυτών των ειδικοτήτων λόγω των αρκετών μαθημάτων που διδάσκουν.

4. Στα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών παρατηρούμε ότι περίπου το 40% του συνόλου (118) είναι εν ενεργεία εκπαιδευτικοί από 13 – 18 έτη , ενώ το 20% περίπου εργάζεται από 7 – 12 έτη , καθώς ακόμη ένα 16% εργάζεται από 19 – 24 έτη. Μόλις 13% του δείγματος εργάζεται από 1 – 6 χρόνια ενώ το 11% πάνω από 25 χρόνια. Οι τιμές που βλέπουμε έχουν να κάνουν προφανώς γιατί αρκετοί εκπαιδευτικοί συνταξιοδοτήθηκαν τα τελευταία 3 χρόνια και έτσι με εμπειρία >25 ετών είναι πολύ μικρό το ποσοστό. Επίσης οι διορισμοί στον εκπαιδευτικό κλάδο επίσης έχουν παγώσει και έτσι και το ποσοστό της πρώτης 5ετίας εργασιακής εμπειρίας είναι μικρό. Το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται στα έτη 13 – 18, σημαντικό γιατί οι απαντήσεις που έχω συλλέξει δείχνει να είναι από έμπειρο εκπαιδευτικό προσωπικό.
5. Για τη θητεία των Διευθυντών που ρωτήθηκαν, οι περισσότεροι αγγίζοντας τους 5 (από τους 12 Διευθυντές Γυμνασίων και Λυκείων) βρίσκονται στη θέση αυτή από 5 – 9 χρόνια δηλαδή 2 θητείες, 3 από αυτούς 10 – 14 έτη δηλαδή 3 θητείες, μόλις 2 από αυτούς 15 – 19 έτη δηλαδή 4 θητείες ενώ 2 βρίσκονται από 0 – 4 έτη δηλαδή 1 θητεία, η τωρινή τους. Αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε είναι ότι μόλις 2 στους 12 έχουν μεγάλη εμπειρία στην θέση Διευθυντή καθώς βρίσκονται πολλά χρόνια σε αυτή τη θέση ευθύνης. Γενικότερα θα λέγαμε ότι οι συγκεκριμένοι Διευθυντές έχουν εμπειρία απ τη θέση που βρίσκονται καθώς μόλις 2 είναι αυτοί που ολοκληρώνουν φέτος την 4ετία τους.
6. Η πλειοψηφία δείχνει να μην έχει επεκτείνει της σπουδές της με το 45% των εκπαιδευτικών του δείγματος να απαντά ότι δεν έχει κάνει ΤΙΠΟΤΑ μετά το Βασικό του πτυχίο. Αξιόλογο το ποσοστό των κατόχων Μεταπτυχιακού Διπλώματος το οποίο αγγίζει το 36%. Ίσως αυτό έχει να κάνει με τα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών που είδαμε προηγουμένως. Μόνο το 6% των εκπαιδευτικών κατέχει Διδακτορικό Δίπλωμα.

7. Πολύ καλά γνωρίζει την εκπαιδευτική νομοθεσία το 15%, απ τις συσχετίσεις που έγιναν, προκύπτει ότι όλοι οι Διευθυντές των Σχολείων που ερωτήθηκαν γνωρίζουν πολύ καλά την εκπαιδευτική νομοθεσία. Όμως το ποσοστό αυτό είναι μεγαλύτερο από αυτό που δίνουν οι Διευθυντές άρα μέσα σε αυτό το 15% είναι όλοι οι Διευθυντές και κάποιοι λίγοι εκπαιδευτικοί. Η γνώση τους ίσως να προκύπτει από ζήλο για το έργο τους και περεταίρω εξέλιξη της καριέρας τους στον εκπαιδευτικό χώρο. Ή μπορεί απλώς να αναγκάστηκαν να μελετήσουν την νομοθεσία λόγω του επιπλέον φόρτου εργασίας που τους ανατέθηκε.
8. Η συνεργασία του Διευθυντή με τους εμπλεκόμενους φορείς θεωρείται πολύ χρήσιμη για το 40% των εκπαιδευτικών , περίπου τους μισούς. Άρα φαίνεται ότι το σχολείο όταν συνεργάζεται με εξωτερικούς φορείς μπορεί να γίνει πιο αποδοτικό. Επίσης το 28% συνεχίζει να πιστεύει ότι η συνεργασία αυτή μπορεί να φανεί χρήσιμη.
9. Από πρότερη εμπειρία τους οι εκπαιδευτικοί ισχυρίζονται ότι η συνεργασία του Διευθυντή με τους εμπλεκόμενους φορείς είναι κατά 31% πολύ αποτελεσματική ενώ το 53% την κρίνει απλά αποτελεσματική. Κανένας εκπαιδευτικός δεν έκρινε την συνεργασία αυτή αναποτελεσματική. Σημαντικό σημείο στην έρευνα μας μιας και οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι συνεργασίες του Διευθυντή με εκείνους που κρίνει ότι μπορούν να θέσουν το σχολείο ποιο αποδοτικό κρίνονται από όλους τουλάχιστον αποτελεσματικές.
10. Στην ερώτηση για το πόσο συχνά ο Διευθυντής συνεργάζεται με το Σύλλογο Διδασκόντων βλέπουμε το μεγαλύτερο ποσοστό 65% να απαντά συχνά , το αμέσως μικρότερο του 23% πολύ συχνά και ακολουθεί το σπάνια με 12%. Καθόλου δεν απάντησε κανείς. Από αυτή την ερώτηση μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι Διευθυντές των σχολείων κατά πλειοψηφία συνεργάζονται με το Σύλλογο Διδασκόντων .
11. Όσον αφορά πόσο αποτελεσματική θεωρείται αυτή η συνεργασία παίρνουμε από την επόμενη ερώτηση, όπου το 67% απαντά πολύ αποτελεσματική, το 25% αποτελεσματική, ενώ μόλις το 5% λίγο αποτελεσματική. Καθόλου αποτελεσματική απαντούν το 3% !! Καταλήγουμε λοιπόν ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν άκρως αποτελεσματική την συνεργασία του Διευθυντή μαζί τους και αν το πάμε και ένα βήμα παρά κάτω θα μπορούσαμε να πούμε ότι επιδιώκουν αυτή τη συνεργασία.

12. Στην ερώτηση αν ο Διευθυντής συνεργάζεται με κάθε ένα εκπαιδευτικό ξεχωριστά οι απόψεις δίστανται μιας και μόλις το 6% απαντά πολύ συχνά , ενώ οι περισσότεροι βρίσκονται στο συχνά και σπάνια με 42% και 36% αντίστοιχα. Σημαντικό ποσοστό 17% λέει ότι δεν συνεργάζεται καθόλου. Εδώ αποκωδικοποιώντας αυτή την ερώτηση μπορούμε να δούμε ότι η προσωπική επαφή – συνεργασία που έχει ο Διευθυντής με κάθε ένα εκπαιδευτικό διαφέρει. Αυτό ίσως έχει να κάνει και με τις προσωπικότητες των εκπαιδευτικών αλλά κυρίως με την προσωπικότητα του Διευθυντή. Επίσης οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών προφανώς και είναι υποκειμενικές άρα υπάρχει πιθανότητα με κάποιους εκπαιδευτικούς οι Διευθυντές να μην έχει τύχει ακόμη να συνεργαστούν εξατομικευμένα.
13. Στην ερώτηση σε τι βαθμό θεωρείται αποτελεσματική τη συνεργασία του Διευθυντή με καθένα εκπαιδευτικό ξεχωριστά βλέπουμε ότι τα ποσοστά αυξάνονται ως προς το μέγεθος της αποτελεσματικότητας, με το 19% να την θεωρεί πολύ αποτελεσματική, το 40% αποτελεσματική, το 25% λίγο αποτελεσματική και το 16% καθόλου αποτελεσματική. Σε σύγκριση με την προηγούμενη ερώτηση όπου το 17% απάντησε ότι ο Διευθυντής δεν συνεργάζεται καθόλου με τον καθένα εκπαιδευτικό ξεχωριστά παραμένει στην θέση του με το 16% να θεωρεί αυτήν την συνεργασία καθόλου αποτελεσματική. Σε σύγκριση πάντα με την προηγούμενη ερώτηση εδώ βλέπουμε ότι έχει αυξηθεί η άποψη της αποτελεσματικότητας σε αυτού του είδους τη συνεργασία.
14. Στην ερώτηση αν ο Διευθυντής συνεργάζεται με το Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων βλέπουμε ότι οι Διευθυντές σε μεγάλο ποσοστό το κάνουν καθώς το 18% απαντά πολύ συχνά, το 56% συχνά, το 24% σπάνια και μόλις το 3% καθόλου.
15. Η επόμενη ερώτηση που σχετίζεται πολύ με την προηγούμενη αναφέρεται στο βαθμό αποτελεσματικότητας της συνεργασίας Διευθυντή με το Σύλλογο Γονέων & Κηδεμόνων. Και εδώ βλέπουμε ότι περίπου τα 2/3 του δείγματος μας πιστεύουν ότι η συνεργασία αυτή πρέπει να υφίσταται και σαφώς είναι και αποτελεσματική. Πιο συγκεκριμένα το 53% θεωρεί την συνεργασία πολύ αποτελεσματική, το 35% αποτελεσματική , ενώ μόλις το 6% την θεωρεί λίγο αποτελεσματική και καθόλου αποτελεσματική.
16. Στην ερώτηση αν ο Διευθυντής συνεργάζεται με εκπροσώπους μαθητών η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε ότι κάτι τέτοιο εφαρμόζεται, με το 74% να

- ισχυρίζεται ότι αυτό συμβαίνει πολύ συχνά, το 19% συχνά, το 7% σπάνια ενώ μηδενικό ποσοστό υπάρχει στην ενδεχόμενη απάντηση καθόλου. Άρα συμπεραίνουμε ότι υπάρχει πνεύμα συνεργασίας μεταξύ Διευθυντή και μαθητών.
17. Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, οι απαντήσεις του δείγματος συνεχίζουν να είναι θετικές ως προς την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας μεταξύ Διευθυντή και εκπροσώπους μαθητών, με το 58% να την θεωρεί πολύ αποτελεσματική, το 37% αποτελεσματική κ μόλις το 4% λίγο αποτελεσματική. Ενώ η θέση καθόλου αποτελεσματική καταλαμβάνει μηδενικό ποσοστό. Με βάση αυτές τις απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η συνεργασία του Διευθυντή με τους μαθητές αποδίδει και μάλιστα θεωρείται άκρως αποτελεσματική.
18. Στην ερώτηση αν ο Διευθυντής παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται μεταξύ τους οι απόψεις δίστανται, καθώς το 22% θεωρεί ότι αυτό συμβαίνει πολύ συχνά, το 43% συχνά, το 23% σπάνια και το 12% καθόλου. Η ανομοιογένεια στις απαντήσεις μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί μιας κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς υπηρετούν σε παραπάνω από ένα σχολεία, δεν έχουν σαφή εικόνα σε αυτό το κομμάτι. Επίσης μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι κάποιιοι απ τους Διευθυντές όντως να παροτρύνουν τους εκπαιδευτικούς για συνεργασία και άλλοι όχι. Δεν μπορούμε να έχουμε σαφή εικόνα διότι το δείγμα αφορά 12 σχολεία του νομού Αργολίδας.
19. Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης βλέπουμε ότι η παρότρυνση του Διευθυντή για συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών θεωρείται κατά πλειοψηφία αποτελεσματική, μιας και το 32% πιστεύει ότι είναι πολύ αποτελεσματική, το 47% αποτελεσματική, το 16% λίγο αποτελεσματική και μόλις το 5% καθόλου αποτελεσματική. Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι πρέπει να συνεργάζονται οι εκπαιδευτικοί μεταξύ τους και κύριος εμπνευστής για μια τέτοια λειτουργία είναι ο Διευθυντής Εκπαιδευτικής Μονάδας.
20. Στην ερώτηση αν ο Διευθυντής παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν πρωτοβουλία στην διδασκαλία των μαθημάτων τους παρατηρούμε ότι δεν το κάνει μιας και το 57% λέει ότι συμβαίνει αυτό σπάνια! Ακολουθούν βέβαια το 25% που λέει ότι αυτό γίνεται συχνά, όμως το 8% λέει ότι συμβαίνει πολύ συχνά. Πολύ μικρό ποσοστό!!! Και σαφώς υπάρχει και το 9% το οποίο ισχυρίζεται ότι δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο καθόλου. Το συμπέρασμα που προκύπτει απ την

ερώτηση αυτή είναι ότι όσο και προοδευτικός να είναι ο Διευθυντής της Εκπαιδευτικής Μονάδας είναι εγκλωβισμένος στην τυπικότητα των κανονισμών και της εκπαιδευτικής πολιτικής που λαμβάνονται κεντρικά.

21. Στην ερώτηση αν ο Διευθυντής οργανώνει επιμορφωτικά ενδοσχολικά σεμινάρια μέσα στην Εκπαιδευτική Μονάδα παρατηρείται και εδώ σημαντική διασπορά μιας και το 6% ισχυρίζεται ότι αυτό συμβαίνει πολύ συχνά, το 28% συχνά, το 46% σπάνια, και το υπόλοιπο 20% καθόλου. Μπορούμε να υποθέσουμε ότι κάποιοι απ τους Διευθυντές Εκπαιδευτικών Μονάδων υλοποιούν τέτοια σεμινάρια ενώ άλλοι όχι, γι αυτό και η μεγάλη διασπορά τιμών. Το γενικό όμως κλίμα σε αυτή την ερώτηση είναι ότι σπάνια γίνονται ενδοσχολικά σεμινάρια. Αν η μελέτη γινόταν για κάθε ένα σχολείο ξεχωριστά εκεί θα είχαμε σαφή αποτελέσματα.
22. Συνεχίζεται αυτή η διασπορά τιμών και στην ερώτηση αν ο Διευθυντής οργανώνει εκδηλώσεις για να ενημερωθούν οι γονείς των μαθητών, σε θέματα παιδαγωγικής και ψυχολογικής φύσης. Η διασπορά οφείλετε όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως ότι εξετάζουμε το σύνολο των σχολείων και όχι ένα – ένα τις σχολικές μονάδες. Το συμπέρασμα μας εδώ είναι ότι το 55% των εκπαιδευτικών απάντησαν ότι συμβαίνει αυτό συχνά, το 25% πολύ συχνά, το 14% σπάνια ενώ το 7% καθόλου.
23. Σε ερώτηση που αφορά, αν οι εκπαιδευτικοί της Εκπαιδευτικής Μονάδας ενημερώνονται για τα έγγραφα που αφορούν την Μονάδα απάντησαν το 18% πολύ συχνά, το 44% συχνά, το 31% σπάνια, και το 7% καθόλου. Αν συγκεντρώσουμε το πολύ συχνά κ το συχνά (που σημαίνει ότι το σύνολο αυτό αφορά ενημέρωση των εκπαιδευτικών για τα έγγραφα) τότε έχουμε το 62% του δείγματος να φαίνεται ότι ενημερώνεται ενώ το υπόλοιπό σπάνια έως καθόλου. Το συμπέρασμα που θα μπορούσαμε να βγάλουμε από εδώ είναι ή ότι κάποιοι Διευθυντές ενημερώνουν το εκπαιδευτικό τους προσωπικό ενώ άλλοι όχι, ή ότι λόγω των μετακινήσεων των εκπαιδευτικών από σχολείο σε σχολείο δεν ενημερώνονται ως όφειλαν.
24. Για το πόσο συχνά εποπτεύεται η τήρηση του ωρολογίου προγράμματος οι περισσότεροι συγκλίνουν στο ότι γίνεται και μάλιστα συχνά. Τα ποσοστά δείχνουν ότι το 33% ισχυρίζεται ότι αυτό συμβαίνει πολύ συχνά, το 53% συχνά, το 13% σπάνια, ενώ μόλις το 2% καθόλου. Με βάση τις απαντήσεις παραπάνω από τα 2/3 λέει ότι συμβαίνει άρα συμπεραίνουμε ότι στα περισσότερα σχολεία της μελέτης μας υπάρχει έλεγχος σε αυτό το κομμάτι.

25. Θετικά τα αποτελέσματα στις απαντήσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το ποια μέσα διαπαιδαγώγησης θεωρούν πιο σημαντικά για την επιβολή πειθαρχίας στην Εκπαιδευτική Μονάδα έχοντας συγκεντρώσει τα μεγαλύτερα ποσοστά το Παράδειγμα με 27%, ο Έπαινος και η Συμβουλή με 22%, το Παιχνίδι με 9%. Με λιγότερα ποσοστά βλέπουμε ότι επιλέγονται άλλες μέθοδοι πιο «αυταρχικοί» όπως η Τιμωρία με 7%, η Διαταγή με 5%, η Απαγόρευση με 4%, η Αφαίρεση Λόγου με 3% και τέλος η Απειλή με 1%. Προβληματισμό θα λέγαμε προκαλούν και αυτά τα ποσοστά παρότι μικρά. !
26. Τα υψηλότερα ποσοστά σε αυτή την ερώτηση συγκεντρώνονται προς μια άποψη και μάλιστα με θετική εικόνα. Στην ερώτηση λοιπόν, πόσο συχνά προγραμματίζει ο Διευθυντής στην αρχή της σχολικής χρονιάς τους στόχους που σκοπεύει να πετύχει κατά τη διάρκεια αυτής, το 69% ισχυρίζεται ότι συμβαίνει αυτό πάντα, το 18% συνήθως, το 5% σπάνια, το 3% ποτέ και το 6% δεν γνωρίζει. Αυτό σημαίνει ότι οι Διευθυντές κάνουν αρχικό προγραμματισμό κατά την έναρξη της χρονιάς και αυτό φαίνεται σε ένα ποσοστό 87%. Οι αποκλίνουσες τιμές σε άλλες απόψεις από αυτήν (πχ. 6% δεν γνωρίζω) μπορεί να οφείλεται στο ότι αρκετοί εκπαιδευτικοί τοποθετούνται στα σχολεία αργότερα, μετά την έναρξη της χρονιάς, με αποτέλεσμα να μην έχουν συμμετάσχει σε προγραμματιστικές διαδικασίες.
27. Συνεχίζοντας την μελέτη για τον προγραμματισμό του έργου της σχολικής χρονιάς, από τον Διευθυντή, φτάνουμε στην ερώτηση πόσο συχνά γίνεται η αποτίμηση του παραχθέντος έργου στο τέλος της χρονιάς. Βλέπουμε ότι οι απαντήσεις των ερωτωμένων δείχνουν ότι αποτιμάτε το έργο που έχουν σχεδιάσει οι Διευθυντές στην αρχή, με ποσοστό 49% να λέει ότι αυτό γίνεται πάντα, το 31% συνήθως, το 12% σπάνια, το 3% ποτέ και το 6% δεν γνωρίζει. Ξεκινώντας αυτή την ανάλυση παρατηρούμε ότι τα ποσοστά του «ποτέ» και του «δεν γνωρίζω» είναι τα ίδια με την αμέσως προηγούμενη ερώτηση άρα από την πλευρά και των ερωτώμενων υπάρχει μια συνέπεια σε αυτά που απαντούν. Στις άλλες απαντήσεις που θα μπορούσαν να δώσουν δεν υπάρχει απόλυτη ταύτιση με την προηγούμενη ερώτηση και υποθέτουμε ότι αυτό συμβαίνει γιατί αρκετές φορές το παραχθέν έργο της Εκπαιδευτικής Μονάδας το αποτιμά ο Διευθυντής σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων σε μια τελευταία ίσως Συνεδρίαση (πχ. Προβάλλει το αρχικό πλάνο που είχαν χαράξει στην αρχή της χρονιάς και παρουσιάζει και το τι πέτυχαν μέσα στη χρονιά, συζητώντας και αναλύοντας τι πήγε καλά, τι όχι, τι θα

μπορούσε να αλλάξει κτλ). Αρκετές όμως άλλες φορές αυτό γίνεται αποκλειστικά και μόνο από τον Διευθυντή, χωρίς την εμπλοκή του Συλλόγου. Αυτό έχει να κάνει με το στυλ Διοίκησης που έχει επιλέξει ο εκάστοτε Διευθυντής Εκπαιδευτικής Μονάδας.

28. Στην ερώτηση πόσο συχνά η Εκπαιδευτική Μονάδα διοργανώνει εκδηλώσεις παρατηρούμε ότι όλες σχεδόν οι Μονάδες που μελετάμε ανταποκρίνονται σε αυτή τη δράση με το 39% να λέει πάντα, το 46% συχνά, το 15% σπάνια και καθόλου να μην απαντά κανείς. Αυτό είναι θετικό γιατί όλα τα σχολεία μελέτης μας τείνουν να διοργανώνουν εκδηλώσεις.
29. Στην ερώτηση αν η δετή εκπαιδευτική πείρα πρέπει να αποτελεί βασική προϋπόθεση για να γίνει κανείς Διευθυντής Εκπαιδευτικής Μονάδας, το 20% απάντησε ότι δεν γνωρίζει, γιατί προφανώς είναι εκείνοι οι εκπαιδευτικοί που τους απασχολεί αποκλειστικά και μόνο με το εκπαιδευτικό τους έργο, το 58% απάντησε ότι συμφωνεί, περίπου οι μισοί του δείγματος ενώ το υπόλοιπο 22% απάντησε ότι διαφωνεί. Καλύτερη εικόνα σε αυτή την ερώτηση θα έχουμε αν την συνδυάσουμε με την επόμενη.
30. Στην ερώτηση ποια κριτήρια θεωρείται σημαντικά για την επιλογή Διευθυντή Εκπαιδευτικής Μονάδας το πρώτο που έρχεται στην επιλογή είναι τα Ηγετικά Χαρίσματα με 21%, στη συνέχεια ακολουθούν οι Σπουδές στον κλάδο της Διοίκησης (management) της Εκπαίδευσης με 19%, η Παιδαγωγική Κατάρτιση με 11%, η Διδακτική Κατάρτιση με 10%, η Συμμετοχή σε Υπηρεσιακά Συμβούλια με 8%, η Εκπαιδευτική Πείρα με 7%, η Συμμετοχή σε Επιστημονικά Συνέδρια με 6%, η Συμμετοχή σε Επιτροπές Εκπαιδευτικών Θεμάτων με 5%, η Συμμετοχή σε Επιμορφωτικά Σεμινάρια με 5%, η Επιστημονική Κατάρτιση με 3% και τέλος το Συγγραφικό – Ερευνητικό έργο με 1%. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν απ τις απαντήσεις που δόθηκαν και αυτόνομα αλλά και σε συνδυασμό με την προηγούμενη ερώτηση είναι σημαντικά στοιχεία που μπορεί να έχει ένας Διευθυντής είναι τα ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΙΣΜΑΤΑ, σε αυτά συγκαταλέγονται το να μπορεί ο Διευθυντής να εκφράζεται με ακρίβεια, να είναι αισιόδοξος, να είναι ήρεμος, να εμπνέει εμπιστοσύνη, να διαθέτει αυτοπεποίθηση, να έχει σαφή εικόνα του στόχου του κτλ. Τα ηγετικά αυτά χαρίσματα μπορεί να είναι έμφυτα ή μπορεί να έχουν αποκτηθεί μέσα από σπουδές σε αντικείμενα σπουδών στον κλάδο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης. Επίσης μέσα από αυτή την έρευνα φαίνεται ότι όσο πιο δραστήρια είναι η πορεία ενός υποψήφιου Διευθυντή σε επιμορφωτικές

δράσεις τόσο πιο ικανός θα είναι. Η εκπαιδευτική πείρα δείχνει ότι αγγίζει μόνο το 7% και βρίσκεται χαμηλά στα προσόντα που πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί ότι πρέπει να έχει ο ικανός Διευθυντής, αρά έτσι εξηγείται και το 22% στο ότι διαφωνούν με την απαιτούμενη δετή εκπαιδευτική πείρα.

31. Στην ερώτηση το αν ο Διευθυντής θα πρέπει να επιλέγεται από το Σύλλογο Διδασκόντων οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών χωριστήκαν στα δύο. Οι μισοί περίπου το υποστήριξαν ή άλλοι μισοί όχι. Τα ποσοστά δείχνουν ότι το 14% συμφωνεί απόλυτα, το 31% συμφωνεί, το 35% διαφωνεί και το 19% διαφωνεί απόλυτα. Ο χωρισμός αυτός των απόψεων μπορεί να έχει να κάνει με διάφορους παράγοντες, για παράδειγμα αυτοί που διαφωνούν με την πρόταση αυτή, μπορεί να το κάνουν διότι δεν έχουν οργανική θέση σε ένα σχολείο και κάθε χρόνο να αλλάζουν επαγγελματική στέγη, με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση να κρίνουν. Ή μπορεί οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε σχολείο με οργανική θέση να μην θεωρούν τον εαυτό τους άξιο να αξιολογήσει τον Διευθυντή γιατί μπορεί ίσως να μην γνωρίζει τι πρέπει να αξιολογήσει, άρα να θέλει να αποφύγει αυτή την αρμοδιότητα. Τώρα η αντίθετη πλευρά που υποστηρίζει ότι συμφωνεί με αυτή την άποψη, μπορεί να παίρνει αυτή τη θέση γιατί έχοντας μεγάλη εκπαιδευτική πείρα και ζήλο για την εξέλιξη της Εκπαιδευτικής Μονάδας που υπηρετεί να μπορεί να συμμετάσχει στην αξιολόγηση του Διευθυντή, μιας και η κρίση τους θεωρείται σημαντική. Επίσης μπορεί οι εκπαιδευτικοί να θέλουν να συμμετάσχουν σε αυτή την αξιολόγηση – επιλογή μιας και η ανθρώπινη επαφή μεταξύ Διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού είναι το Α και το Ω σε μια αποδοτική Διοίκηση. Άρα να είναι οι εκπαιδευτικοί σε θέση να επιλέγουν αυτόν που κρίνουν ότι θα μπορούσαν να συνεργαστούν καλύτερα.
32. Στην ερώτηση αν οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με την επι θετική άσκηση καθηκόντων του Διευθυντή το 14% απαντά ότι συμφωνεί απόλυτα, το 34% ότι συμφωνεί, το 23% ότι διαφωνεί και το 29% ότι διαφωνεί απόλυτα. Πάλι βλέπουμε ότι χωρίζονται στα δύο οι απόψεις. Η τωρινή θητεία των Διευθυντών είναι 4ετή και μετά το πέρας αυτής της θητείας περνούν από κρίσεις από τις οικείες Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για την αξιολόγηση του έργου τους. Οι εκπαιδευτικοί λοιπόν κατά το 50% περίπου πιστεύουν ότι έτσι πρέπει να γίνεται ενώ το άλλο 50% διαφωνεί. Για να διαφωνεί μπορεί να θεωρούν ότι η 4ετία είναι ένα μεγάλο χρονικό διάστημα που θα έπρεπε να αλλάξει και η αξιολόγηση να μην γίνεται από όργανα της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που δεν

λειτουργούν σε καθημερινή βάση στο σχολείο, αλλά από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς που συνεργάζονται με τον Διευθυντή.

33. Όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης όλων των εκπαιδευτικών από την υλικοτεχνική υποδομή το 23% απαντά σε μέτριο βαθμό, το 57% σε μικρό βαθμό και το 20% καθόλου, ενώ δεν υπάρχει κανείς εκπαιδευτικός που να απαντά ότι είναι ικανοποιημένος με μεγάλο βαθμό. Συμπεραίνουμε ότι η υλικοτεχνική υποδομή των σχολείων δεν επαρκεί για να καλύψει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών με αποτέλεσμα να μην προσφέρεται ικανοποίηση σε αυτό το τομέα.
34. Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης οι εκπαιδευτικοί ισχυρίζονται ότι η υλικοτεχνική υποδομή για την αναβάθμιση είναι πολύ σημαντική με το 69% να παίρνει αυτή τη θέση και το 27% σημαντική. Λίγο σημαντική λέει το 3% ενώ μόλις το 1% καθόλου σημαντική. Άρα συνδυαστικά αυτές οι δυο ερωτήσεις μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η υλικοτεχνική υποδομή ενός σχολείου παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού – διοικητικού έργου.
35. Λόγω οικονομικής δυσχέρειας τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, δεν υπάρχουν τα χρήματα που θα έπρεπε ώστε να παρέχονται στις Εκπαιδευτικές Μονάδες όπως γινόταν άλλες εποχές. Έτσι εξηγείται λοιπόν ότι το 70% των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι σε μεγάλο βαθμό συμβάλλει η οικονομική στήριξη από την πλευρά της πολιτείας στην αναβάθμιση του έργου του Διευθυντή. Σε μέτριο βαθμό πιστεύει το 24% ενώ μόλις το 6% πιστεύει ότι μπορεί σε μικρό βαθμό να βοηθήσει η συμβολή αυτή. Η οικονομική συμβολή θα μπορούσε να μεταφραστεί στη λέξη «χορηγός».
36. Στην ερώτηση, σε τι βαθμό πιστεύετε ότι η πολιτεία βοηθά στην προστασία της Εκπαιδευτικής Μονάδας, τα αποτελέσματα είναι μάλλον αρνητικά μιας και το 63% λέει ότι βοηθά σε μικρό βαθμό, το 24% σε μέτριο βαθμό, το 8% σε μεγάλο βαθμό ενώ το 6% λέει ότι δεν βοηθάει καθόλου. Είναι απογοητευτικό το συμπέρασμα αυτό μιας και η Εκπαιδευτική Μονάδα είναι ένα ζωντανό κύτταρο της πολιτείας.
37. Όσον αφορά τα προβλήματα που βρίσκεται αντιμέτωπος ο Διευθυντής της Εκπαιδευτικής Μονάδας προέκυψαν μέσα από συνέντευξη και θα παρατεθούν ακριβώς όπως ειπώθηκαν από τους συναδέλφους Διευθυντές, και στη συνέχεια θα υπάρξει σχολιασμός:

«Κάθε μέρα η πρώτη κίνηση που οφείλει να κάνει ο Διευθυντής μετά την παρουσία του στην πρωινή προσευχή είναι να ανοίξει τα e-mail που έρχονται στο σχολείο, τα οποία είναι αρκετά και υπάρχει συνεχής ροή. Τα περισσότερα από αυτά δεν είναι απλώς ενημερωτικά αλλά ζητούν ανατροφοδότηση, για παράδειγμα πίνακες με στοιχεία που απαιτεί χρόνο. Όπου οι απαιτήσεις των e-mail έχουν ημερομηνία προθεσμίας τότε πρέπει αναγκαστικά να αφήσεις τις προγραμματισμένες δραστηριότητες για να ασχοληθείς με το “επείγον” ».

«Δεν υπάρχει επαρκής ηλεκτρονικός εξοπλισμός με αποτέλεσμα να δυσχεραίνετε το έργο όλων μας.»

«Το μεγάλο πλήθος των ετερόκλητων εργασιών που πρέπει να διεκπεραιώσει ο Διευθυντής μιας και στο σχολείο μας δεν υπάρχει γραμματειακή υποστήριξη ή βοηθητικό προσωπικό, δεν του επιτρέπει την προσήλωση και την επίτευξη των στόχων της Διεύθυνσης του Σχολείου. Δηλαδή ο Διευθυντής δεν μπορεί να ασκήσει με αποτελεσματικό τρόπο το έργο της Διοίκησης όταν πρέπει – τις περισσότερες φορές – αυτός ο ίδιος πρέπει να ασχολείται με όλες τις εργασίες του σχολείου, ακόμη κι αυτή της γραμματείας, της αλληλογραφίας, του πρωτόκολλου, του κήπου κτλ. Αυτό συμβαίνει διότι τα σχολεία στερούνται βοηθητικού προσωπικού και το ωράριο των εκπαιδευτικών δεν τους επιτρέπει να προσφέρουν ουσιαστική βοήθεια.»

«Προβλήματα με το εκπαιδευτικό προσωπικό. Οι εκπαιδευτικοί από μια λανθασμένη κατά τη γνώμη μου αντίληψη – ότι πρέπει να κάνουν το μάθημα τους και να φεύγουν – δεν είναι πρόθυμοι να αφιερώσουν χρόνο και να προσφέρουν βοήθεια στην οργάνωση του σχολείου. Ναι, βασική τους δουλειά είναι το διδακτικό τους έργο, αλλά πως είναι δυνατόν κάποιος να θεωρείται πλήρως εργαζόμενος όταν παραμένει στην εργασία του 2, 3 ή 4 ώρες ημερησίως ??? αυτή η κατάσταση δυσχεραίνει τις σχέσεις Διευθυντή – προσωπικού, οπότε ή ο Διευθυντής θα “αναγκαστεί” να επιβάλλει την τάξη ή οι εκπαιδευτικοί δεν θα εργάζονται σε διοικητικές δουλειές και θα αναλάβει όλη την εργασία ο Διευθυντής. Και οι δύο περιπτώσεις είναι προβληματικές.»

«Το κύριο πρόβλημα που αντιμετωπίζω ως Διευθυντής είναι η ασφάλεια στο σχολικό χώρο και ότι υπάρχουν βανδαλισμοί από εξωσχολικούς τις απογευματινές ώρες που το σχολείο δεν φυλάσσεται. Ούτε τις πρωινές ώρες φυλάσσεται, όμως το πρωί λόγω του ότι είμαστε εμείς εδώ δεν μπορούν να μπουκώσουν και να προκαλέσουν την οποιαδήποτε ζημιά.»

«Είμαι σε αυτό το σχολείο σχεδόν μια 4ετία και από την θητεία μου εδώ, μπορώ να σας πω ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζω ως Διευθυντής αφορούν κυρίως τη συντήρηση / βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής του σχολείου καθώς και την διαχείριση οικονομικών πόρων. Επίσης η συνεργασία με διάφορους φορείς πολλές φορές είναι μη εφικτή γιατί το γραφειοκρατικό σύστημα της χώρας μας δεν μας επιτρέπει την ελαστικότητα, τουλάχιστον σε αυτό το κομμάτι.»

«Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, θεωρώ ότι είναι από τα δυσκολότερα θέματα. Και όταν λέω ανθρώπινο δυναμικό δεν αναφέρομαι μόνο στους εκπαιδευτικούς αλλά και στους μαθητές, γονείς κτλ. Είναι ένα θέμα καινούριο, όπως επίσης και η διαχείριση συγκρούσεων, που μοιραία κάποια στιγμή θα υπάρξουν στην Εκπαιδευτική Μονάδα.»

Παρατηρώντας λοιπόν τις απαντήσεις που έδωσαν οι Διευθυντές Εκπαιδευτικών Μονάδων, στην ερώτηση «Ποια προβλήματα αντιμετωπίζει ο Διευθυντής στο έργο του?», καταλαβαίνουμε ότι ο όγκος των προβλημάτων που έχει επωμιστεί είναι αρκετά μεγάλος. Για να μπορεί λοιπόν να διαχειριστεί ετερόκλητες καταστάσεις θα πρέπει καταρχήν να έχει τα χαρίσματα ενός ΗΓΕΤΗ (όπου έχω αναφέρει σε προηγούμενη ενότητα), να έχει μελετήσει σε βάθος την Διοίκηση Σχολικών Μονάδων και τέλος να θέλει να γίνει κύριος φορέας αλλαγών έτσι ώστε να ασκεί τη δική του «εσωτερική» εκπαιδευτική πολιτική στην Εκπαιδευτική Μονάδα την οποία διοικεί.

6.5 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Η ανάλυση του ερωτηματολογίου καθώς και η γενικότερη έρευνα πεδίου που υλοποιήθηκε στις Εκπαιδευτικές Μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αργολίδας, συντέλεσαν στην ανάδειξη της υφιστάμενης κατάστασης στο τομέα της διαμόρφωσης και άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής στο χώρο των Δημόσιων Σχολείων.

Η μελέτη του πεδίου υλοποιήθηκε σε περιορισμένο γεωγραφικά χώρο εντός του Νομού Αργολίδας έτσι ώστε να είναι δυνατή η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχτηκαν. Από τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων προέκυψαν σημαντικές παρατηρήσεις για την πραγματικότητα της κατάστασης στις Εκπαιδευτικές Μονάδες του Νομού Αργολίδας. Όμως έχοντας πάντα στο μυαλό μου ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν μπορεί να επηρεάζουν την ασφάλεια των συμπερασμάτων μιας και πολλές φορές οι ερωτώμενοι χαρακτηρίζονται από υποκειμενικότητα σε θέματα αντικειμενικής αντιμετώπισης και εύκολα μπορούν να εκθέσουν την υποκειμενική τους άποψη σε ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο, έστω και αν αυτό δεν απεικονίζει απόλυτα την αναφερόμενη κατάσταση.

Αυτό που θέλω να σημειώσω είναι ότι όσον αφορά ερωτήσεις που αναφέρονται στην Διεύθυνση και γενικότερα την άσκηση πολιτικής των Εκπαιδευτικών Μονάδων παρατηρείται σημαντική συνοχή στις κατανομές των απαντήσεων πράγμα που σημαίνει ότι η έρευνα στηρίζεται κυρίως στην αξιοπιστία των παραγόμενων αποτελεσμάτων.

Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση των δεδομένων που αναφέρονται στη φύση της διαδικασίας άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής από τη σκοπιά του Διευθυντή. Ξεκινώντας λοιπόν από τις ερωτήσεις διερεύνησης του δείγματος παρατηρώ ότι όχι μόνο δεν στερείτε ακαδημαϊκών και επαγγελματικών προσόντων αλλά βρίσκονται και στην πρώτη γραμμή όταν πρόκειται για την εξέλιξη των γνώσεων τους. Στην συνέχεια θέλησα να αναλύσω βαθύτερα την «εσωτερική» εκπαιδευτική πολιτική των σχολείων και έτσι προσπάθησα να διερευνήσω το προφίλ των Διευθυντών.

«Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού Διευθυντή είναι να είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο. Οι αποτελεσματικοί Διευθυντές έχουν μεγάλη αγάπη για το επάγγελμα τους, φιλοδοξίες, βαθιά σκέψη, διάθεση για Δια Βίου ενημέρωση και ισχυρή πεποίθηση ότι μπορούν να επηρεάσουν τους άλλους λόγω της θέσης τους.» (Πασιαρδής, 2004)

Κατέληξα σε ένα σημαντικό εύρημα που αφορά ποιον θεωρούν αποτελεσματικό Διευθυντή κατά πλειοψηφία οι εκπαιδευτικοί των Εκπαιδευτικών Μονάδων. Οι αναλύσεις έδειξαν ότι ο αποτελεσματικός Διευθυντής και ικανός για τη χάραξη εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής του Σχολείου είναι αυτός που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελεσματικότητας στα πεδία που αναφέρονται στο «Σχολικό Κλίμα» , «Επαγγελματική Αξιοπιστία», «Υπευθυνότητα», «Εκπαιδευτική Κατάρτιση», «Στοχοθεσία του έργου που θα παραχθεί». Αντίθετα η συντριπτική πλειοψηφία ανέδειξε λιγότερο αποτελεσματικό τον Διευθυντή που δεν συγκεντρώνει υψηλά ποσοστά στην «Επικοινωνία με την Κοινωνία – Φορείς» και στην «Εξατομικευμένη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς». Άρα δηλαδή τα αδύναμα σημεία που χρήζουν βελτίωση είναι τα επικοινωνιακά χαρίσματα που μπορεί να αναπτύξει / εξελίξει ο Διευθυντής, με σκοπό την καλύτερη διαμόρφωση «εσωτερικής» εκπαιδευτικής πολιτικής.

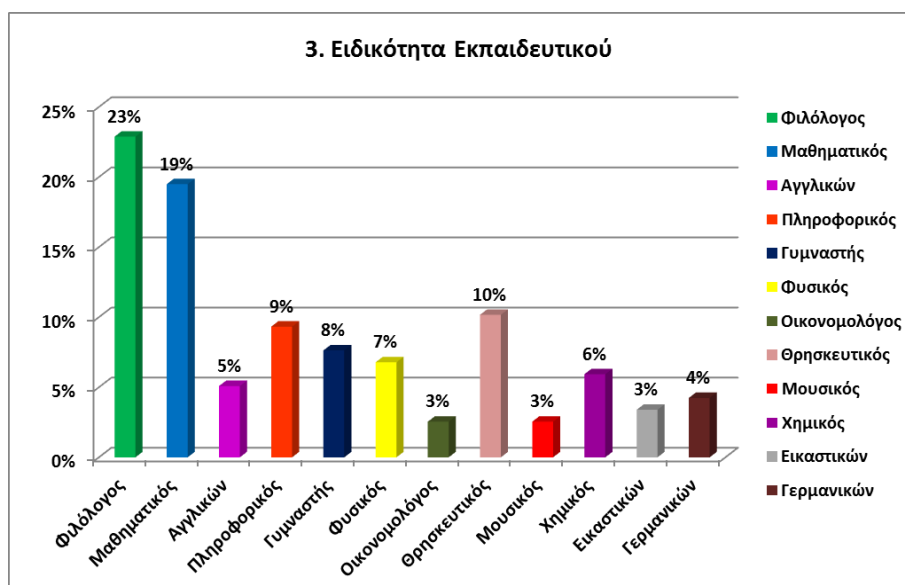
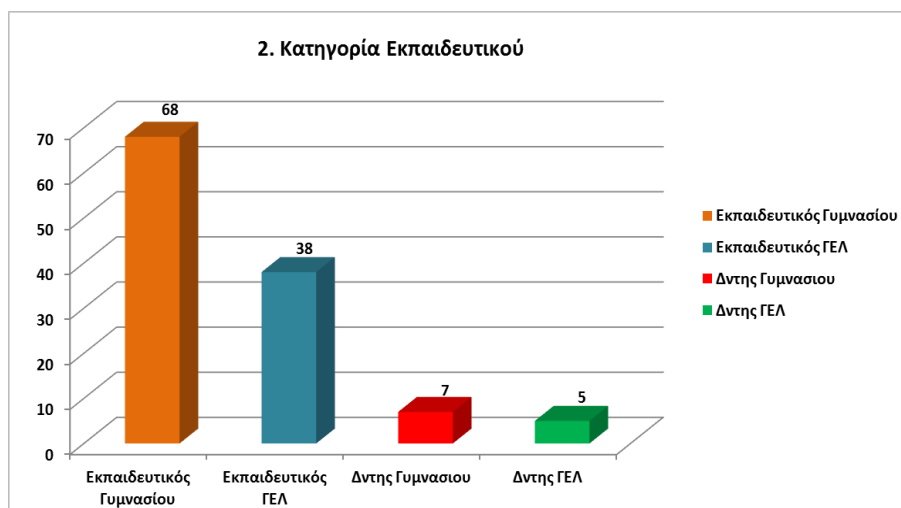
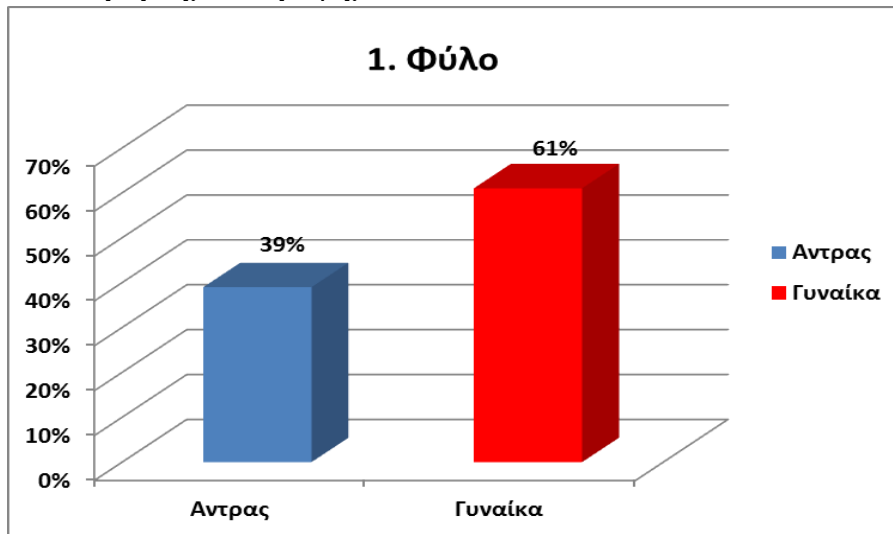
Τέλος, μέσα από την έρευνα αυτή κατέληξα στο συμπέρασμα ότι οι Σπουδές στην Διοίκηση (management) της Εκπαίδευσης, κρίνονται απαραίτητες αφού κυρίως ο ρόλος του Διευθυντή είναι η αποδοτική διοίκηση της Μονάδας. Κάποιοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι ένας ΗΓΕΤΗΣ γεννιέται, δεν γίνεται. Σε αντιπαράθεση αυτής της άποψης θα θέσω τον χαρακτήρα ενός ανθρώπου που χρόνια τώρα βιολόγοι – ψυχολόγοι, βρίσκονται σε σύγκρουση. Οι μεν ισχυρίζονται ότι ο χαρακτήρας του ανθρώπου οφείλεται στο γονότυπο άρα δεν μπορούμε να παρέμβουμε, ενώ οι δε λένε ότι μεταβάλλεται από το περιβάλλον που ζει και αναπτύσσεται. Χρησιμοποιώντας λοιπόν την επιστήμη της Ανθρωπολογίας ως παράδειγμα, η θέση μου είναι ότι σε ένα βαθμό κάποιος μπορεί να έχει «γονιδιακά» τα χαρίσματα ενός ΗΓΕΤΗ πρέπει όμως και να τα εξελίσει με σπουδές πάνω στο αντικείμενο, έτσι ώστε πλέον να μιλάμε για έναν ολοκληρωμένο ΗΓΕΤΗ που μπορεί να οδηγήσει την Εκπαιδευτική Μονάδα σε αποδοτικούς στόχους.

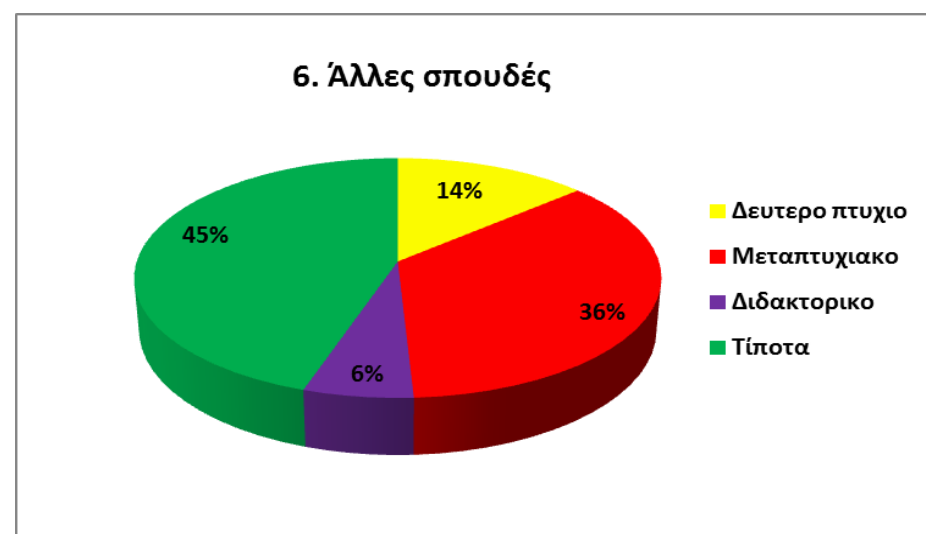
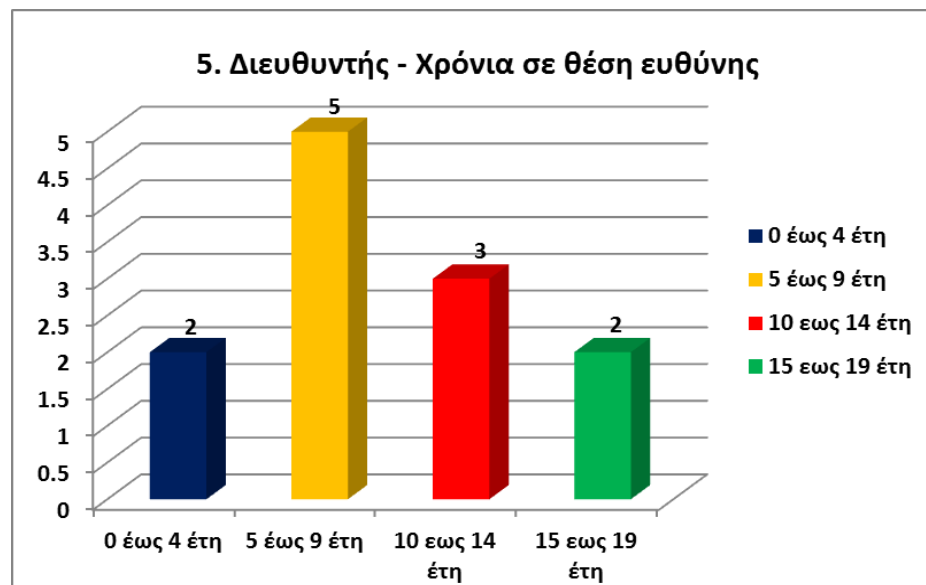
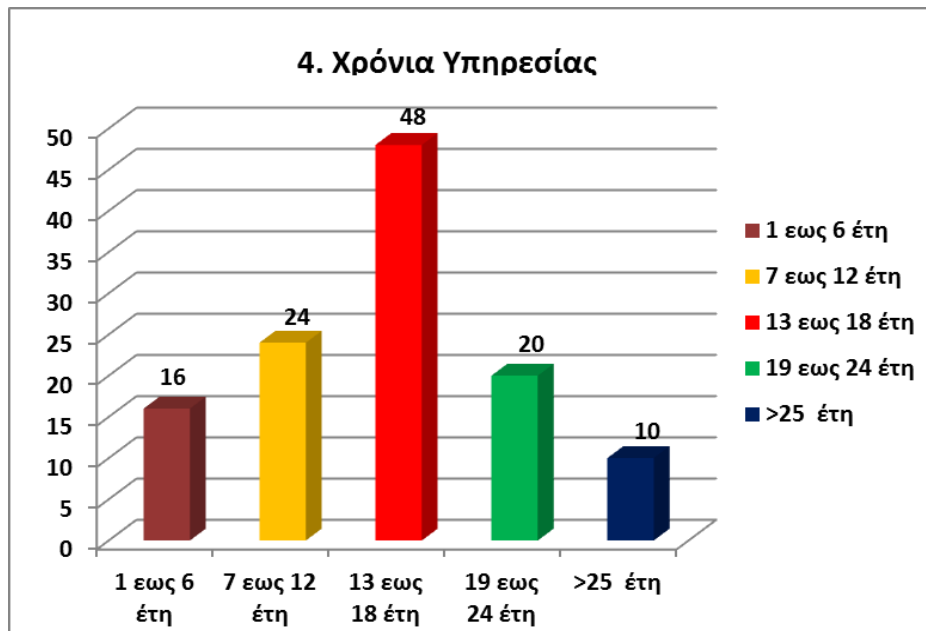
«Ο νους δεν είναι ένα δοχείο που πρέπει να γεμίσεις

αλλά μια φωτιά που πρέπει να ανάψεις!»

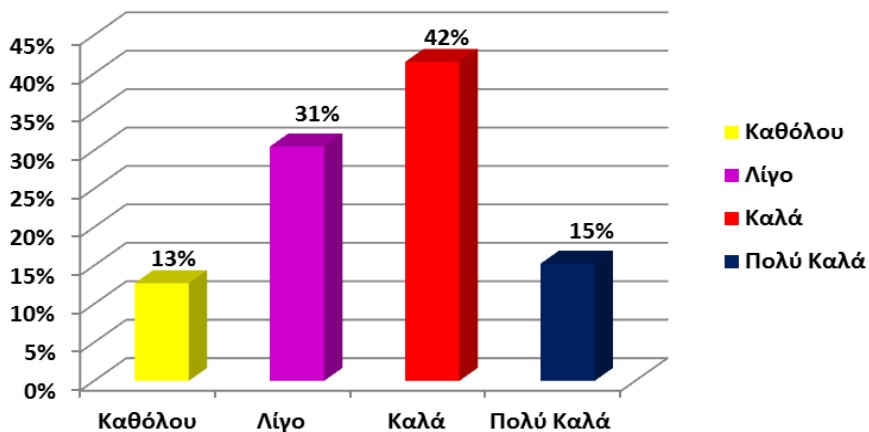
Πλούταρχος

Κεφάλαιο 7^ο - Παράρτημα – Γραφήματα

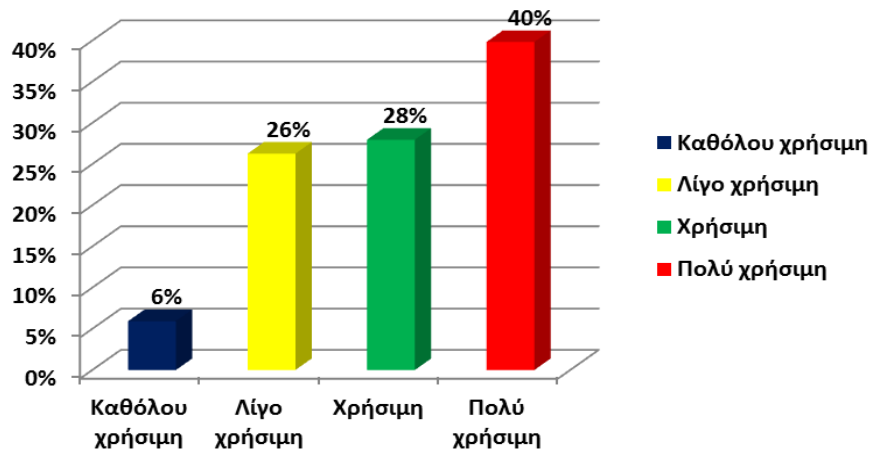




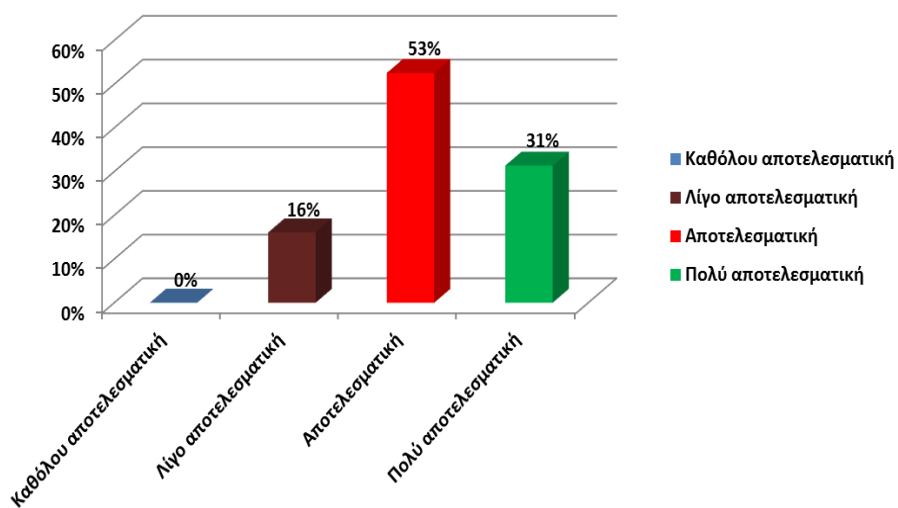
7. Εκπαιδευτική Νομοθεσία

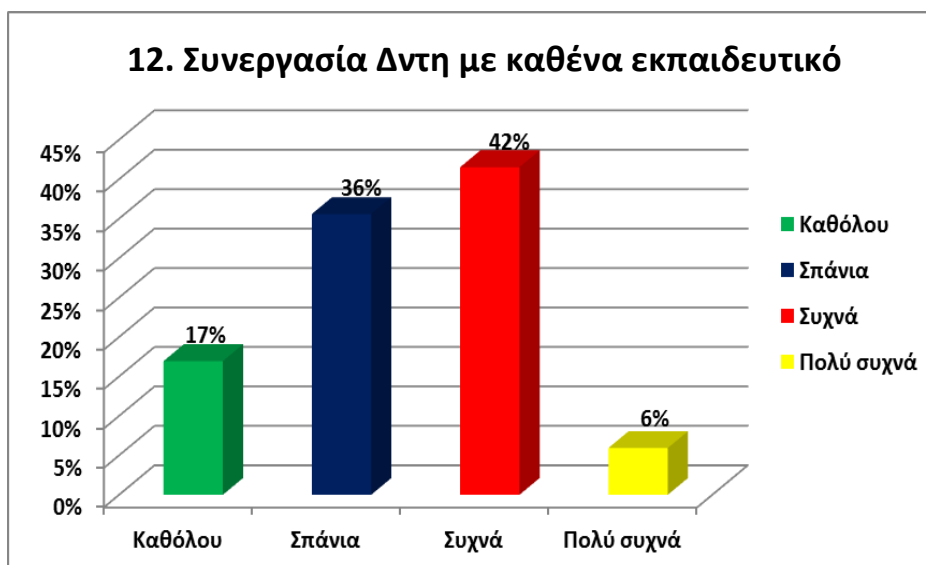
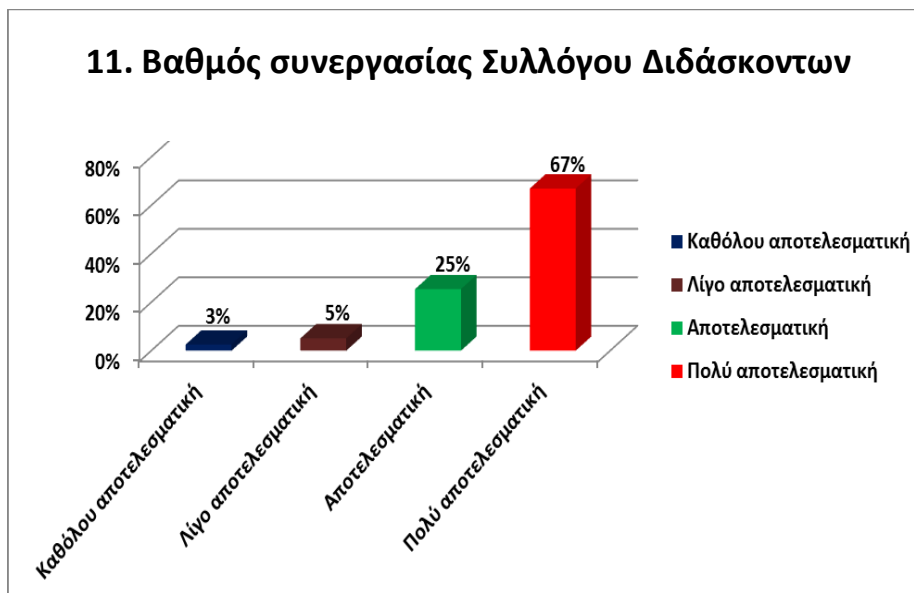
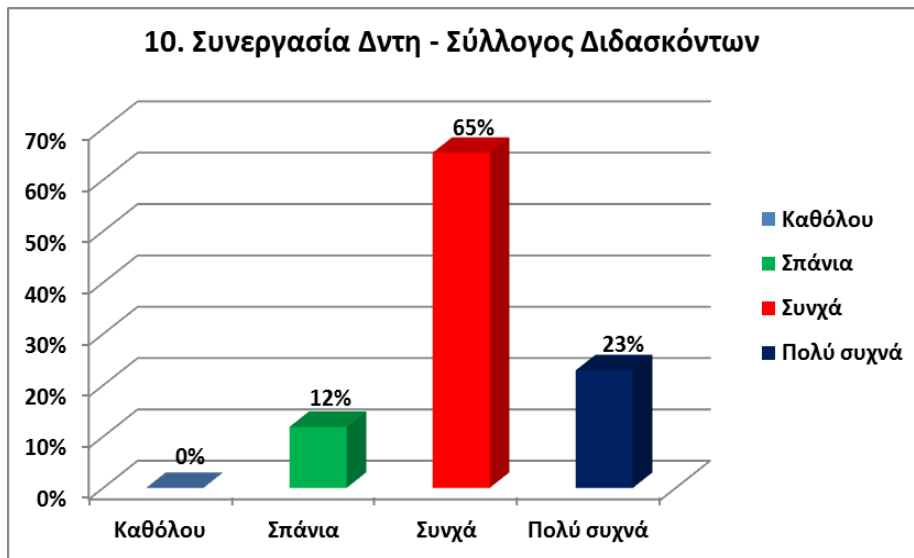


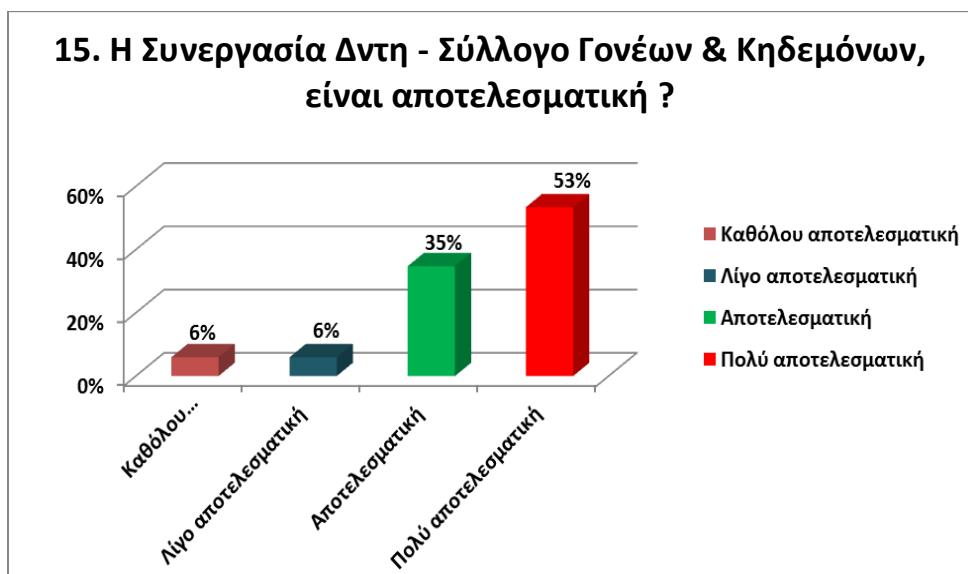
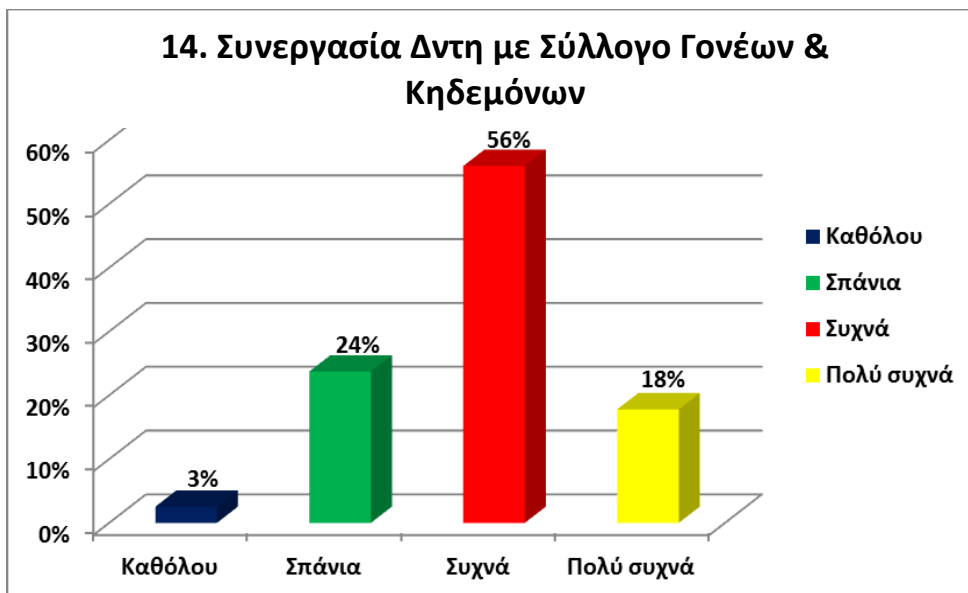
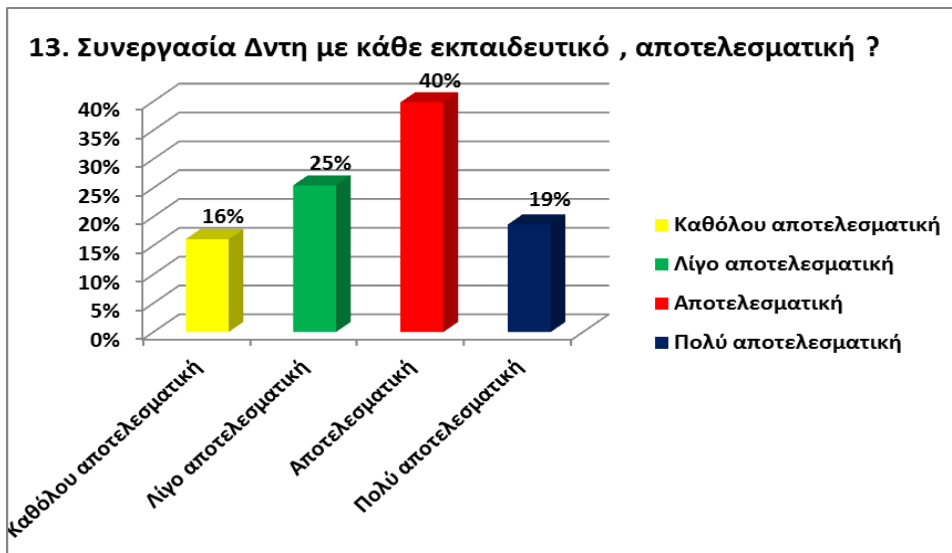
8. Η συνεργασία του Δντη με φορείς , είναι χρήσιμη ?



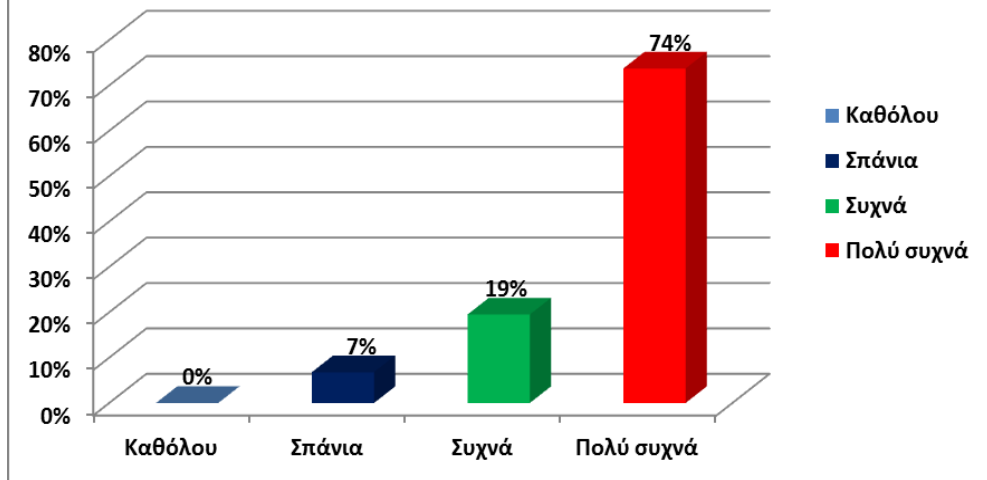
9. Η συνεργασία Δντη με φορείς , είναι αποτελεσματική ?



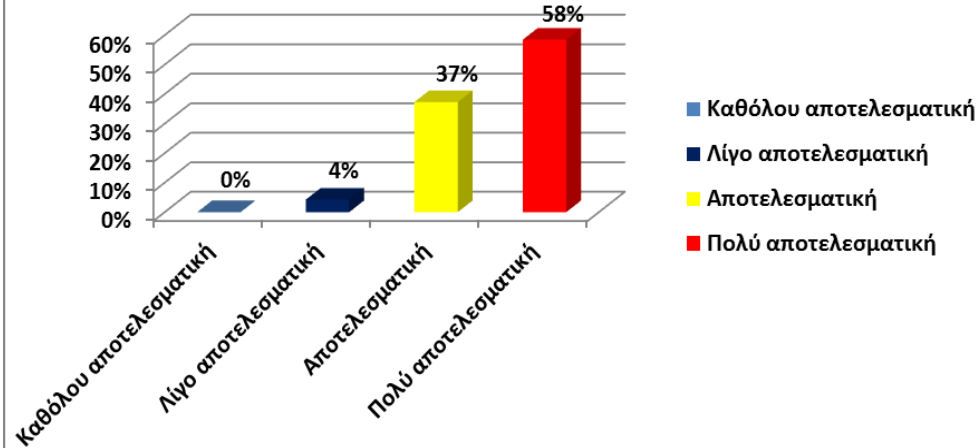




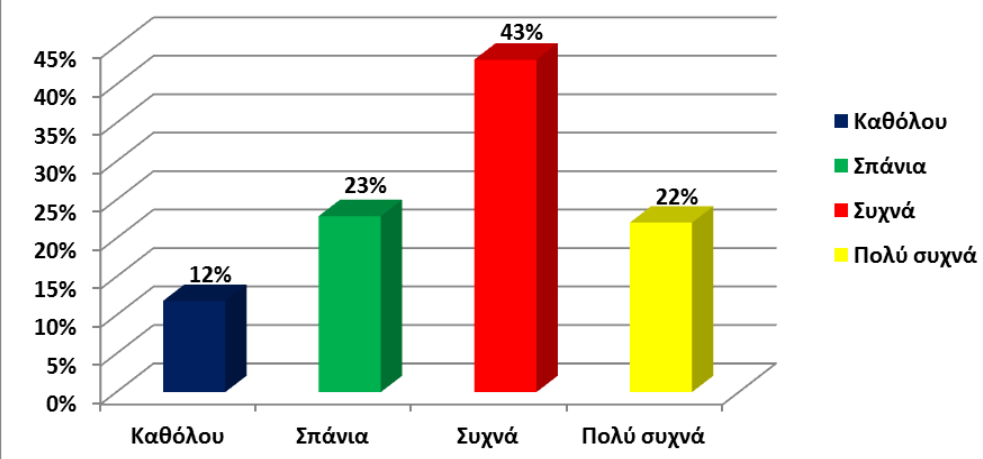
16. Συνεργασία Δντη με εκπροσώπους μαθητών



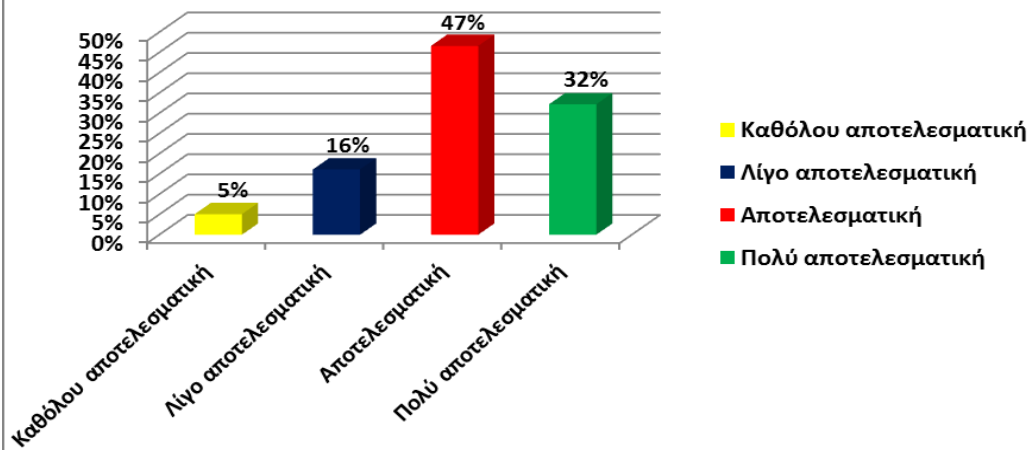
17. Η Συνεργασία Δντη - Εκπροσωποι μαθητών, είναι αποτελεσματική ?



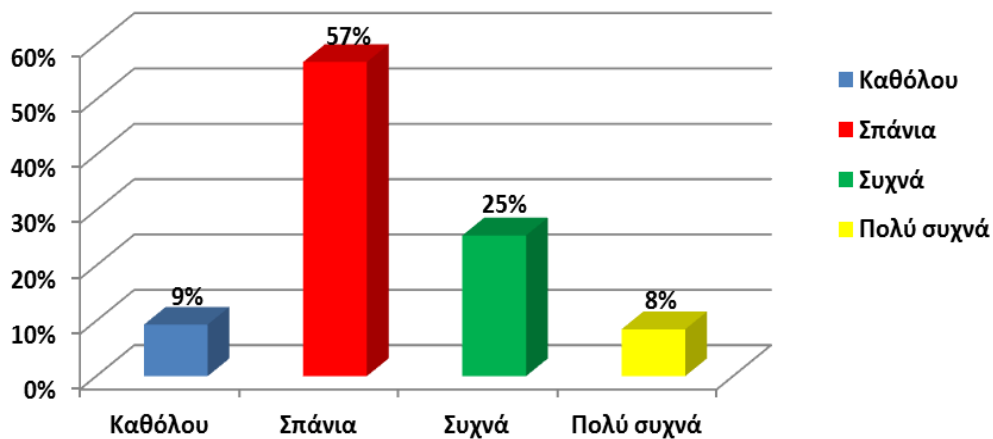
18. Ο Δντης παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς για συνεργασία ?



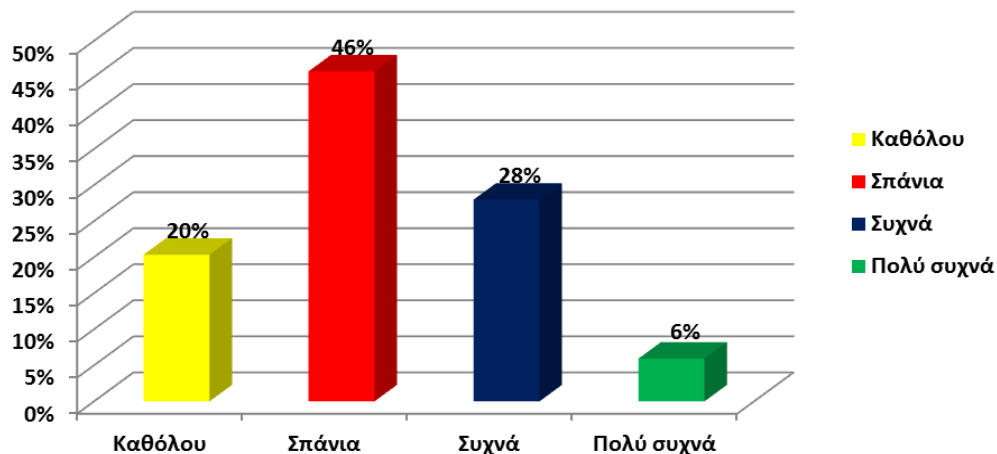
19. Η παρότρυνση του Δντη για συνεργασία, είναι αποτελεσματική ?



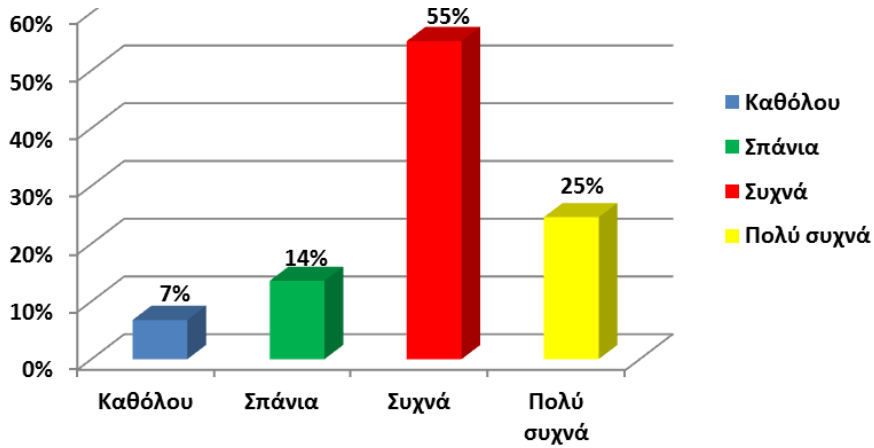
20. Ο Δντης παροτρύνει τους εκπ/κους να αναπτύξουν πρωτοβουλία στη διδασκαλία των μαθημάτων τους ?



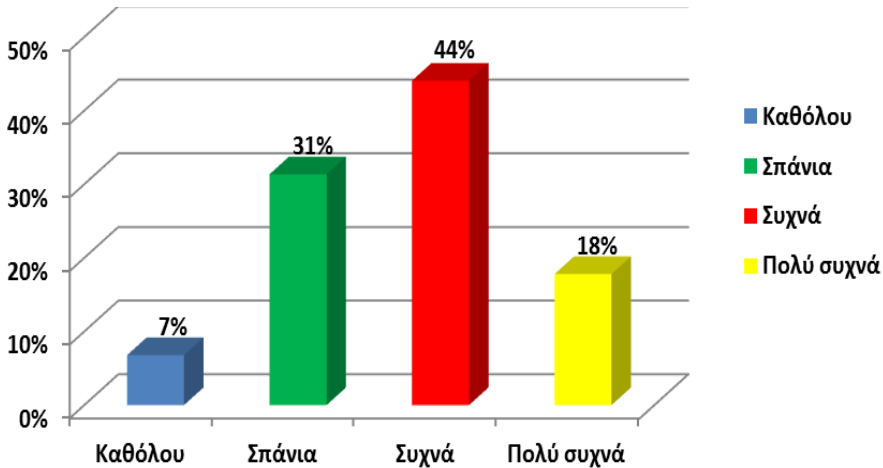
21. Ο Δντης διοργανώνει ενδοσχολικά σεμινάρια ?



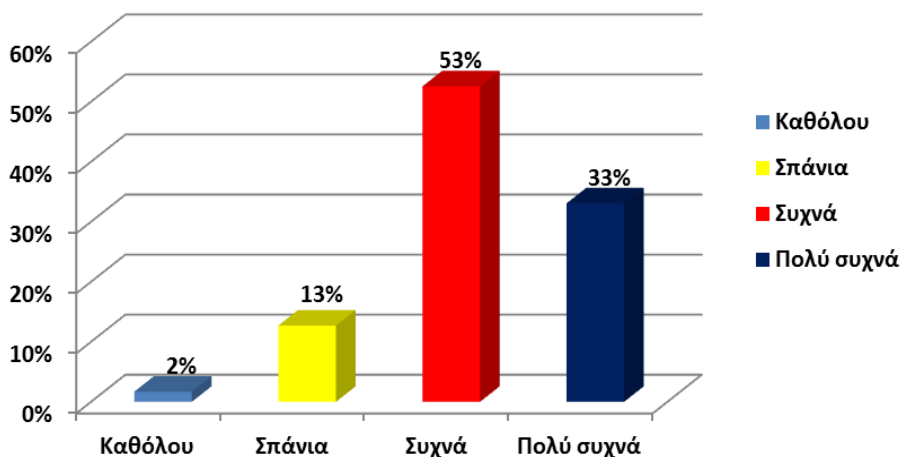
22. Ο Δντης οργανώνει εκδηλώσεις μέσα στην ΕΜ για ενημέρωση Γονέων & Κηδεμόνων



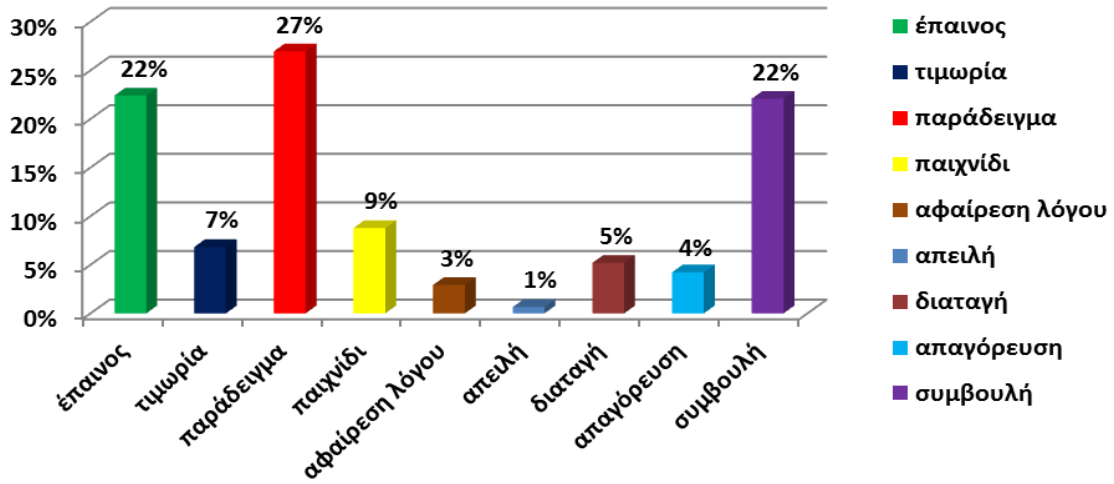
23. Ο Δντης ενημερώνεται για έγγραφα που αφορούν την ΕΜ



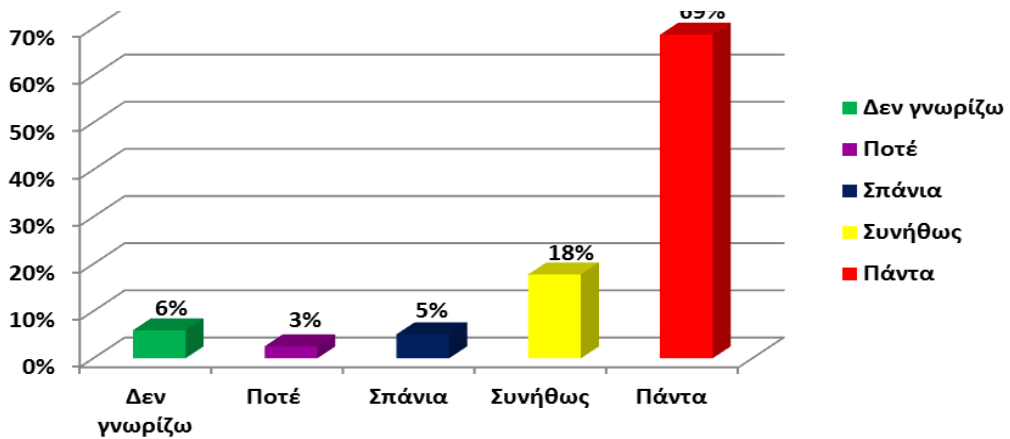
24. Εποπτεύεται η τήρηση ωρολογίου προγράμματος



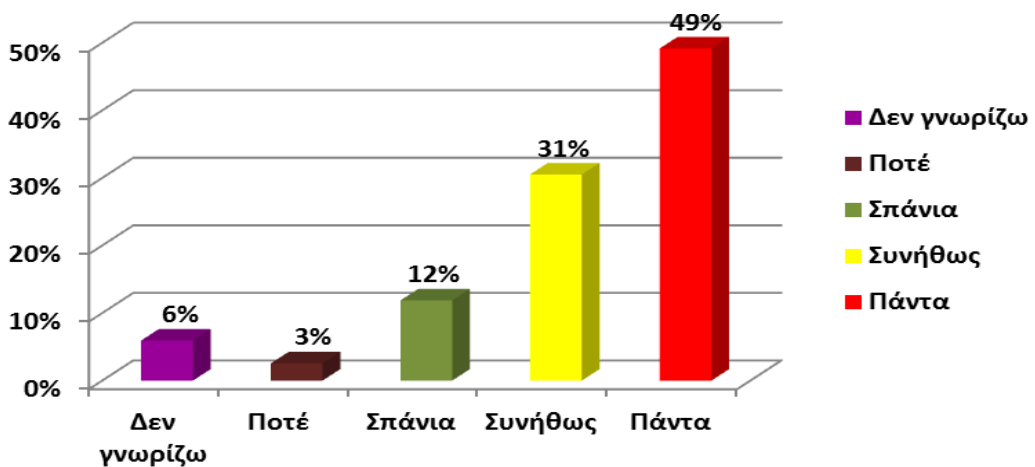
25. Μέσα διαπαιδαγώγησης σημαντικά για την επιβολή πειθαρχίας



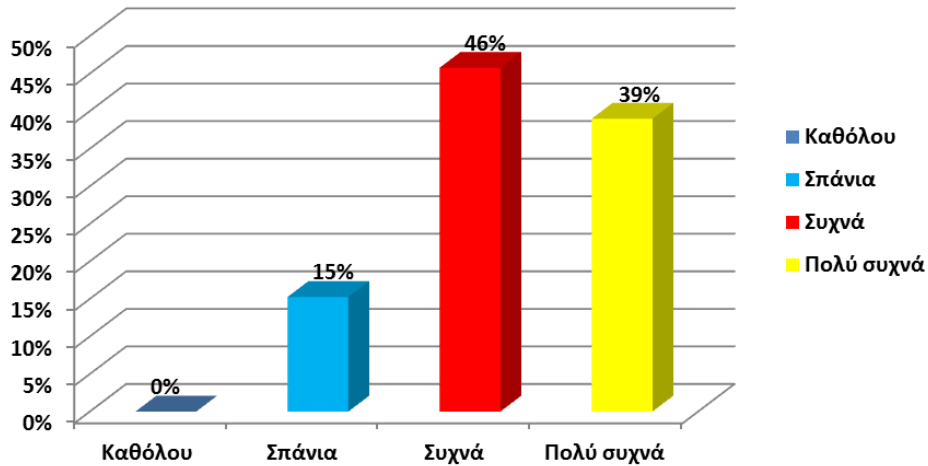
26. Ο Δντης προγραμματίζει στην αρχή της σχολικής χρονιάς



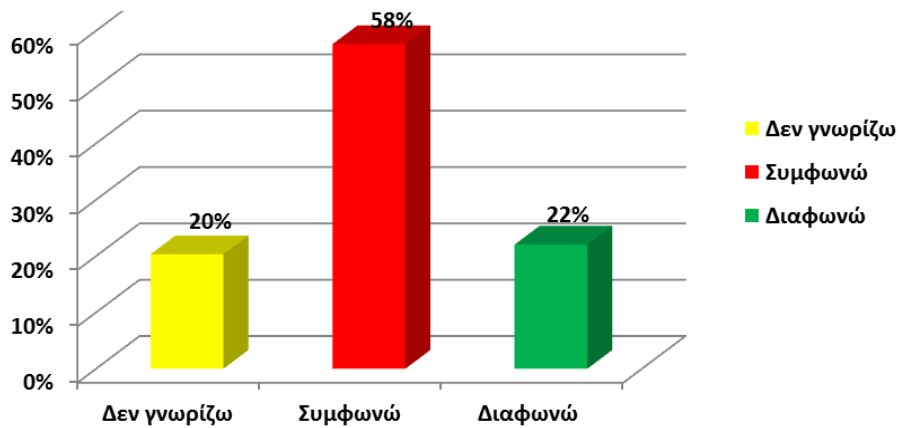
27. Γίνεται αποτίμηση του παραχθέντος έργου



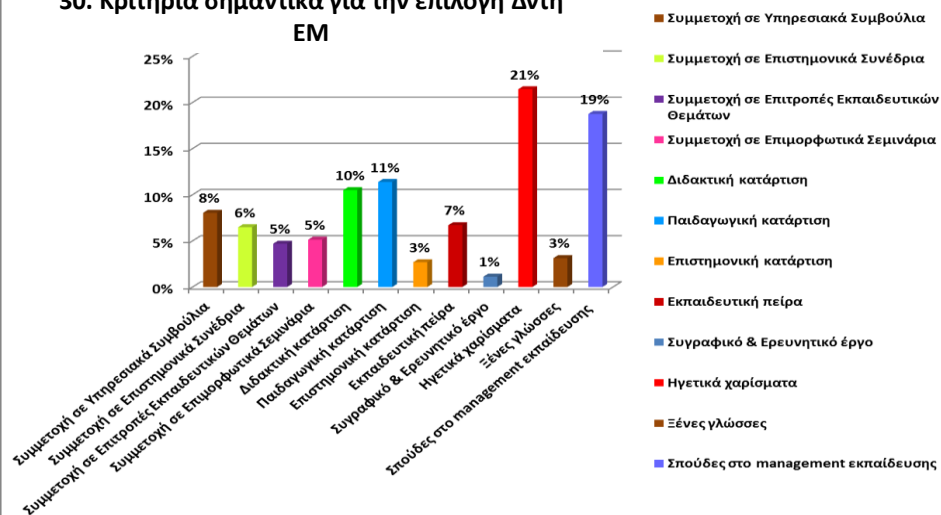
28. Η ΕΜ διοργανώνει εκδηλώσεις



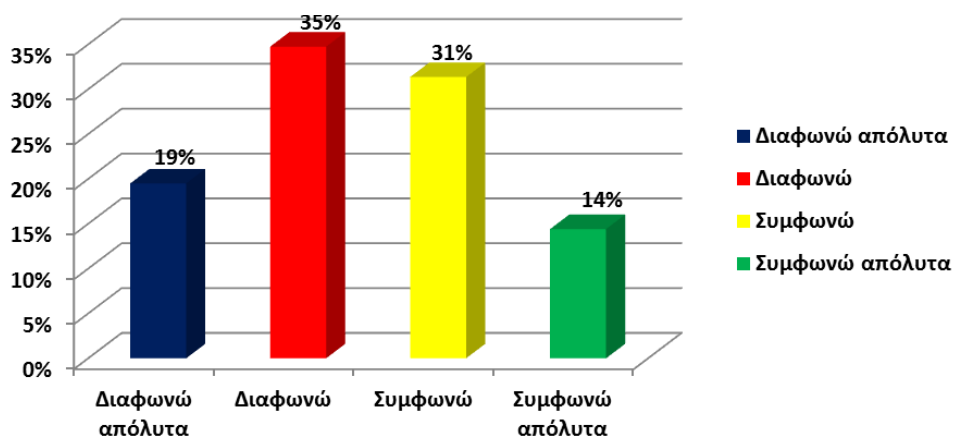
29. Η εκπαιδευτική πείρα αποτελεί βασική προϋπόθεση για να γίνει κανείς Δντης ΕΜ



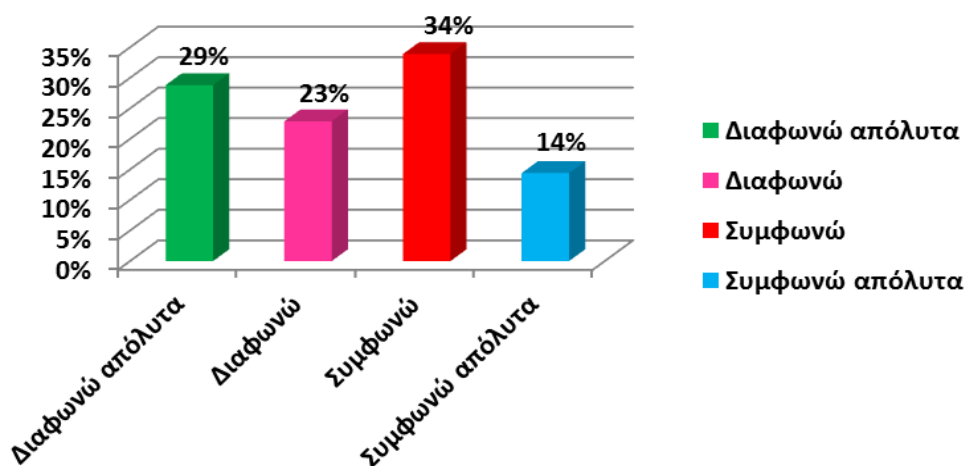
30. Κριτήρια σημαντικά για την επιλογή Δντη ΕΜ



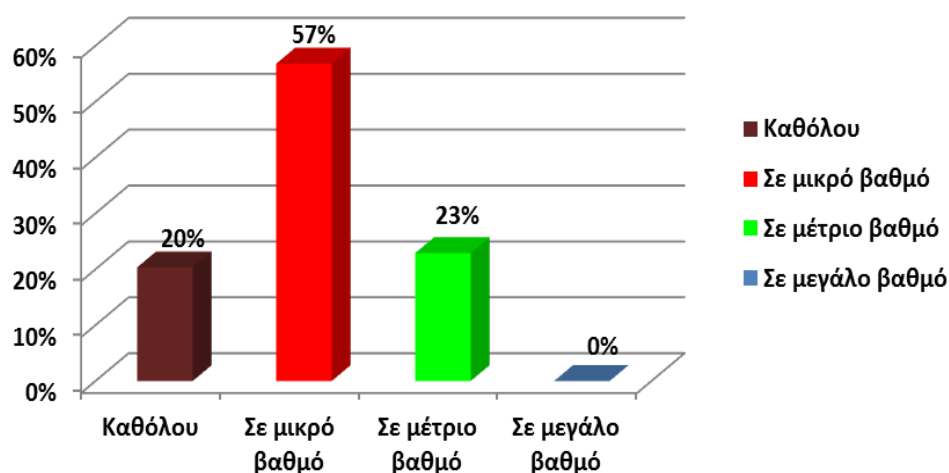
31. Ο Δντης να επιλέγεται από το Σύλλογο Διδασκόντων



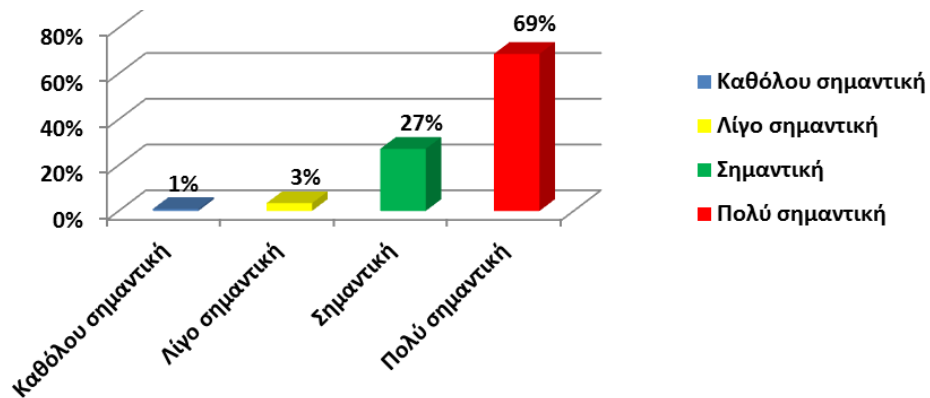
32. Συμφωνείτε με την επί θητεία καθηκόντων του Δντη



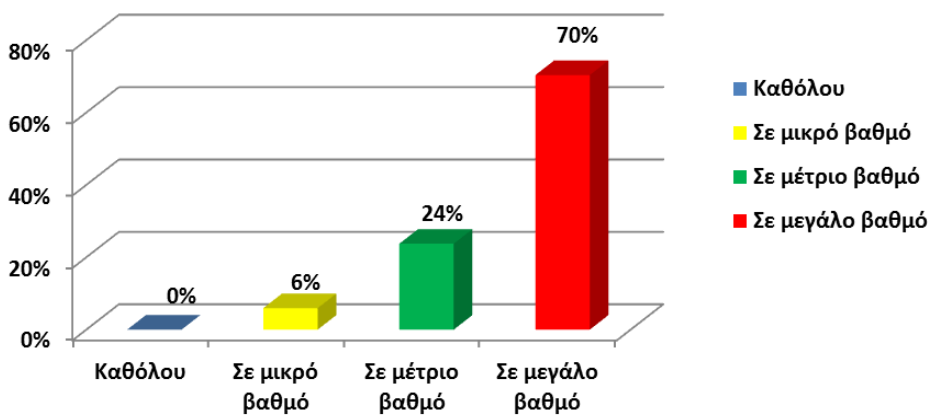
33. Ικανοποίηση από την υλικοτεχνική υποδομή της ΕΜ



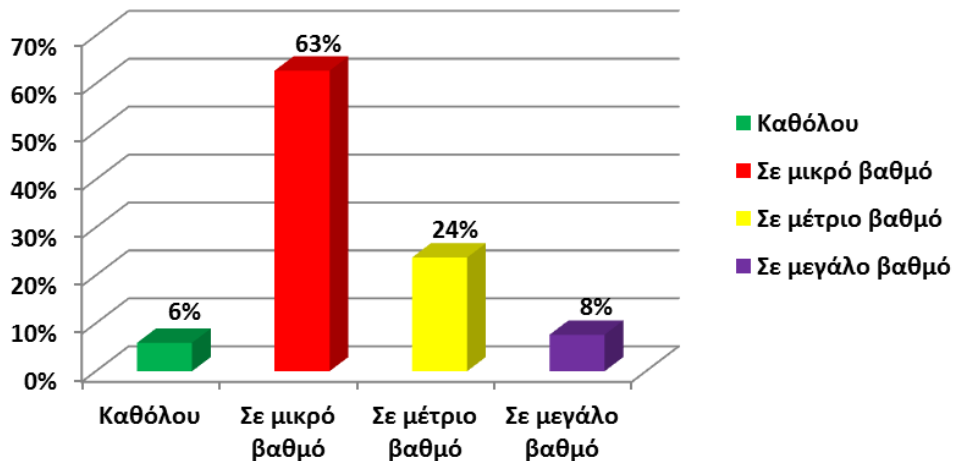
34. Η υλικοτεχνική υποδομή είναι σημαντική για την αναβάθμιση εκπαιδευτικού έργου στην ΕΜ



35. Η οικονομική στήριξη απο την πλευρά της πολιτείας βοηθά στην αναβάθμιση του έργου του Δντη



36. Βοηθά η πολιτεία στην προστασία της ΕΜ



Κεφάλαιο 8^ο – Βιβλιογραφία

❖ Ελληνική Βιβλιογραφία

1. **Αθανασούλα – Ρέππα Α.**, *Η επικοινωνία στον εκπαιδευτικό οργανισμό, τόμος Β΄*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999
2. **Ανδρέου Α.**, *Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης*, εκδ. Εξάντας, Αθήνα, 1999
3. **Ανδρέου Α.**, *Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης και της Σχολικής Μονάδας*, εκδ. Νέα Σύνορα, 2001
4. **Ανδρέου Α.**, Παπακωνσταντίνου Γ., *Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*, εκδ. Νέα Σύνορα, 1994\
5. **Ζαλβάνος Μ.**, *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*, εκδ: Σταμούλης, Αθήνα, 2003
6. **Καμπορίδης Μ.**, *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, εκδ: Κλειδάριθμος, 2002
7. **Κουτούζης Μ.**, *Γενικές Αρχές Μανατζμεντ*, τόμος Α΄ Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999
8. **Κουτούζης Μ.**, *Ο σχεδιασμός προγραμματισμός στις Εκπαιδευτικές Μονάδες*, τ.Α΄, εκδ. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999
9. **Λαΐνας Αθ.**, *Διοίκηση και Προγραμματισμός Σχολικών Μονάδων: Επιστημονικές Προσεγγίσεις και Ελληνική Πραγματικότητα*, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη, 2000
10. **Μαυρογιώργος Γ.**, *Η εκπαιδευτική Μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής*, στο Αθανασούλα – Ρέππα Α., Κουτούζη Μ., Μαυρογιώργου Γ., Νιτσοπούλου Β., Χαλκιώτη Δ., *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, τόμος Α΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 1999
11. **Παπαναούμ Ζ.**, *Η Διεύθυνση του Σχολείου : θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διεύρυνση*, εκδ. Αφοί Κυριακίδη Α.Ε, Θεσσαλονίκη, 2001, σ.32
12. **Παπαναούμ Ζ.**, *Το επάγγελμα του Εκπαιδευτικού*, εκδ, Τυπωθήτω, Αθήνα, 2003
13. **Πασιαρδής Π.**, *Εκπαιδευτική Ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στην σύγχρονη εποχή*. Εκδ: Μετάιχμο, Αθήνα, 2004

14. **Πετρίδου Ε.**, *Ο προγραμματισμός της δράσης της Εκπαιδευτικής Μονάδας βασικό στοιχείο της Διοίκησης της ποιότητας της Εκπαίδευσης*, εκδ: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2003
15. **Πραστάκος Γ.**, *Διοικητική Επιστήμη: Λήψη Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας*. Εκδ: Σταμούλη, Αθήνα, 2000
16. **Σαϊτης Χ.**, *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη*, εκδόσεις: Ατραπός, β' έκδοση, Αθήνα, 2000, σ. 226
17. **Σαϊτης Χ.**, *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο*, αυτοέκδοση, Αθήνα, 2002
18. **Φαναριώτης Π.**, *Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών: εισαγωγή στο σύγχρονο δημόσιο management*, εκδ: Σταμούλης, Αθήνα, 1999
19. **Χαλκιώτης Δ.**, *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οικονομικά*, στο Αθανασούλα – Ρέππα Α., Κουτούζη Μ., Μαυρογιώργου Γ., Νιτσοπούλου Β., Χαλκιώτη Δ., Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, τόμος Α', Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999
20. David Begg, *Εισαγωγή στην Οικονομική*, τόμος Α', εκδόσεις: Κριτική, 1998
21. Evarard K.B. & Morris G., *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*, μτφρ. Δ. Κίκιζα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999

❖ Ξένη Βιβλιογραφία

1. **Adair T.**, (1999) "*Humor and Word : Applications of joking behavior to management*", journal of management,
2. **Christine Wise and Nigel Bennett**, (2003) "*Centre for Educational Policy and Management, Open University. The Future role of middle leaders in secondary schools*", Nation College for School Leadship,
3. **Robert M. Crant.**, (2002) "*Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*". Blackwell publishers, January,
4. **Townsend, T.**, (1997) "*What makes schools effective a comparison between school communities in Australia and USA*", School Effectiveness and School improvement ,
5. **Zaleznik, A.**, (2004) "*Managers and Leaders: Are they Different ?*" Harvard Business Review, 82(1):74 – 81
6. **Richard & Catano** (2008:4) *Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace*
7. **Robbins & Alvy** (2004), *The New Principal's Fieldbook: Strategies for Success*