



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
University of Piraeus

Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών

«Οικονομικά της Εκπαίδευσης»

Διπλωματική εργασία

<<Ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων στη διοίκηση της
σχολικής μονάδας>>

Σύρμα Κωνσταντίνα

A.M. ΟΕΚ 1939

Πειραιάς 2021

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κύριος στόχος αυτής της εργασίας είναι να εξεταστεί η επίδραση του Συλλόγου Διδασκόντων στη διοίκηση του σχολείου –κρυφό αναλυτικό πρόγραμμα-.Γι' αυτό τον σκοπό διενεργήθηκε έρευνα ποσοτική σε δημοτικά σχολεία της Περιφέρειας Αττικής και ειδικότερα σε δείγμα εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτά(μόνιμοι & αναπληρωτές). Αναλυτικότερα θα εξεταστεί πώς οι εκπαιδευτικοί που συμμετέχουν, λειτουργούν μέσα στο το Σύλλογο Διδασκόντων, για θέματα που έχουν σχέση με τον Προγραμματισμό, την Οργάνωση, τη Διεύθυνση-Ηγεσία, τον Έλεγχο-Αξιολόγηση και τη Λήψη Αποφάσεων .Ακόμη θα ελεγχθεί αν τυχόν υφίσταται σχέση εξάρτησης της διοίκησης του συλλόγου διδασκόντων από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του σχολείου και από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αυτών που συμμετέχουν. Η συγκέντρωση των στοιχείων αυτών θα γίνει με ερωτηματολόγια που θα έχουν κλειστού τύπου ερωτήσεις. Η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με το Στατιστικό Πακέτο (SPSS 21). Στη συνέχεια εκθέτονται τα συμπεράσματα και γίνονται συγκριτικές μελέτες.

Λέξεις κλειδιά : ηγεσία-διοίκηση-συμμετοχή-ενδυνάμωση-οργάνωση-λειτουργία-προγραμματισμός

ABSTRACT

The main objective of this work is to examine the role of the Teachers' Association in the administration of the School .Therefore a quantitative research was carried out in primary schools of the Attica Region and especially in a sample of teachers who work in them (permanent & substitute).

It will be examined in more detail how the participating teachers operate within the Teachers Association, for issues related to Planning, Organization, Leadership, Control-Evaluation and Decision Making. In addition it will be examined if there is any dependence on the administrative function of the association from the demographic characteristics of the school unit and from the demographic characteristics of the participants. The data will be collected using a closed-ended questionnaire. The statistical processing and analysis of the results was done with the Statistical Package (SPSS 21). Next the conclusions are presented and comparative studies are made.

Keywords: leadership-management-participation-empowerment-organization-operation-planning

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Στο πλαίσιο της σύγχρονης εκπαιδευτικής διοίκησης κυριαρχούν τα δημοκρατικά - συμμετοχικά μοντέλα και γίνεται προσπάθεια να μετατοπιστεί το επίκεντρο της εκπαιδευτικής διοίκησης από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ενός ατόμου στα εγγενή χαρακτηριστικά του συνόλου της εκπαιδευτικής κοινότητας-σχολείου (Bush, 2004, ,Gronn, 2010,Harris, 2010).

Η απόφαση της κεντρικής εκπαιδευτικής διοίκησης πρέπει να είναι προϊόν επικοινωνίας και συνεργασίας διαφορετικών συλλογικών κοινωνικών σωμάτων όπως γονείς, εκπαιδευτικοί, σύλλογοι, σχολική επιτροπή, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, σύμβουλοι κ.ά. Η διαδικασία λήψης απόφασης είναι κύριο χαρακτηριστικό μιας παραδοσιακής τυπικής διοίκησης στην εκπαίδευση και οι κρίσιμες αποφάσεις λαμβάνονται από το ανώτερο επίπεδο της εκπαιδευτικής πυραμίδας (ΥΠΑΙΘ).

Αυτό το συγκεντρωτικό μοντέλο άσκησης διοίκησης δε δημιουργεί μόνο προβλήματα στο σύστημα επικοινωνίας με τα χαμηλότερα επίπεδα της εκπαιδευτικής δομής αλλά μειώνει γενικότερα την απόδοση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Οι πολιτικές και διοικητικές αρχές του εκάστοτε Υπουργείου Παιδείας πρέπει να διαβουλεύονται και να συνεργάζονται με τα ενδιαφερόμενα μέρη πριν την εφαρμογή του νόμου. (Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης, Σαΐτη Άννα-Χρήστος Σαΐτης,2018)

Όσον αφορά το ελληνικό σχολικό σύστημα ο σύλλογος διδασκόντων αποτελεί το βασικότερο διοικητικό όργανο του σχολείου. Αυτό γιατί ο σύλλογος διδασκόντων είναι το υπεύθυνο συλλογικό όργανο για τις αποφάσεις της σχολικής μονάδας αλλά και για την λειτουργία του σχολείου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Σαΐτης (2000) αναφέρει πως η διοίκηση για να είναι εποικοδομητική πρέπει να εναρμονίζονται επιτυχώς οι συντονισμένες απόπειρες προσπάθειας των ατόμων που συμβάλλουν στην υλοποίηση ενός στόχου ή πολλών στόχων.

Ο Fullan (2006, 2008) πρότεινε ότι ο πραγματικός και ηθικός σκοπός της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης είναι η δέσμευση των κεντρικών κυβερνήσεων και ότι, εάν θέλουν να επιφέρουν πραγματικές αλλαγές, πρέπει να κατανοήσουν την περίπλοκη διαδικασία αλλαγής που θα κλείσει το χάσμα μεταξύ «αυτού θέλω "και" τι πραγματικά πρέπει να γίνει .

Από την άποψη αυτή, η διασφάλιση της ανάπτυξης του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος θα απαιτούσε μερικώς τα παρακάτω ακόλουθα στάδια:

1. Διαγνώστε την τρέχουσα κατάσταση
2. Διαπραγματευτείτε και καθορίστε την πολιτική
3. Καθορίστε τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν
4. Προσδιορίστε το χρονικό πλαίσιο της εφαρμογής
5. Αξιολογήστε το αποτέλεσμα
6. Επανεξετάστε ένα καλύτερο εκπαιδευτικό σύστημα

Τα παραπάνω έξι στάδια δεν δείχνουν μόνο ότι η αναθεώρηση ενός εκπαιδευτικού συστήματος απαιτεί την υποστήριξη της κεντρικής κυβέρνησης, αλλά εξηγεί επίσης γιατί κάθε προσπάθεια μεταρρύθμισης πρέπει να συνοδεύεται από συνέχεια και άρρηκτη συνοχή. Θα πρέπει να ακολουθεί τον ρυθμό των παιδαγωγικών, κοινωνικών, οικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών και να βασίζεται σε συνεργατικές σχέσεις και δομές αλλαγής της κάθε εποχής.

Η διαμόρφωση της ελληνικής εκπαιδευτικής πολιτικής και ο στρατηγικός προγραμματισμός για την ελληνική εκπαίδευση βασίζεται κατά βάση σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα και για το λόγο αυτό οι μεταρρυθμίσεις είναι σχετικά επιφανειακές χωρίς να φέρνουν ουσιαστική αλλαγή στο σχολικό σύστημα (Saiti, 2013). Ο Coburn (2003) σημειώνει επίσης ότι μια αποτελεσματική αλλαγή- εκπαιδευτική μεταρρύθμιση πρέπει να υπομένει βελτίωση με τον καιρό, όμως ζητά επίσης μια πιο εμπειριστατωμένη εξέταση όσον αφορά την αλλαγή για να είναι επιτυχής. Η χρήση και διάθεση των κατάλληλων πόρων για την υποστήριξη της αλλαγής και η κατανόηση των σχετικών παραγόντων σχετικά με τις προκλήσεις της εποχής και τη σημασία της

αλλαγής είναι εξίσου σημαντικές ως στοιχεία για την επίτευξη των μεταρρυθμίσεων (Borko, 2003; Fullan, 2005, 2006; Fullan and Miles 1992; Hargreaves and Goodson, 2006).

Συνεπώς οι εκπαιδευτικοί μεταρρυθμιστές δεν πρέπει ασφαλώς να βασίζονται στην απλή προσέγγιση αλλά πρέπει πρώτα να δημιουργήσουν ένα κατάλληλο περιβάλλον με μια σαφή δήλωση σκοπού, αξιών και μια «εικόνα» του συστήματος .

Εν κατακλείδι, η εκπαιδευτική αλλαγή δεν πρέπει να προσεγγίζεται ως περιστασιακή θεραπεία, αλλά πρέπει να θεωρείται ως μακροπρόθεσμη στρατηγική με στόχους, η επιτυχία της οποίας εξαρτάται από την υποστήριξη της κεντρικής κυβέρνησης, το είδος της μεταρρύθμισης, το μοντέλο που υιοθετείται, τις στάσεις των πολιτών και ικανότητες και την εμπειρία των μεταρρυθμιστών.

Παρά τις πολλές προσπάθειες για μεταρρύθμιση, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παραμένει σταθερά παραδοσιακό, δεν μπορεί να ανταποκριθεί στο αίτημα για δημιουργική αλληλεπίδραση στη διαδικασία ανάπτυξης και είναι ανίκανο να εισαγάγει πραγματικές και βιώσιμες μεταρρυθμίσεις που θα εξασφαλίσουν περισσότερο αποτελεσματική και δημιουργική λειτουργικότητα στη διαδικασία εκπαίδευσης σε όλα τα επίπεδα.

Επιπροσθέτως, οι συχνές αλλαγές μεταξύ των Ελλήνων υπουργών επιβεβαιώνουν τόσο την πολιτική όσο και τη διοικητική ασυνέχεια. Πράγματι, ακόμη και τα τελευταία δύο χρόνια στα οποία η Ελλάδα υποφέρει από σοβαρά οικονομικά προβλήματα, οι συνεχείς αλλαγές στα ελληνικά υπουργεία (συμπεριλαμβανομένου του τομέα της εκπαίδευσης) υπήρξαν τακτικές. Και αν κάποιος εξετάσει την έκταση της ύφεσης στην οικονομία της Ελλάδας, τότε σαφώς μειώνεται οποιαδήποτε βελτίωση στη δομή - και κάθε θετική επίδραση των επενδύσεων - στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Γι' αυτό το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας δίνει την εντύπωση ότι είναι σχεδόν αδύνατο να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί οποιαδήποτε πραγματικά ουσιαστική εκπαιδευτική πολιτική, καθώς δεν φαίνεται να έχει την ικανότητα να ξεπεράσει τα μειονεκτήματά του . Με συνέπεια το ελληνικό σύστημα να απασχολείται κατά κύριο

λόγο εφαρμόζοντας τον τελευταίο γύρο αλλαγών αντί να προχωρήσουμε ένα βήμα παραπέρα - προς τη βιωσιμότητά τους.

Εάν η Ελλάδα θέλει να ξεπεράσει αυτή την οικονομική και πνευματική κρίση και να εφαρμόσει ουσιαστικές εκπαιδευτικές καινοτομίες, θα πρέπει να προετοιμαστεί να ακολουθήσει μια σταθερή, μακροπρόθεσμη και καινοτόμο εκπαιδευτική πολιτική (χωρίς να εξυπηρετεί κυρίως πολιτικούς στόχους) (Σαΐτη & Σαΐτης, 2020). Ένα από τα θέματα που θα διερευνηθεί σε αυτή την εργασία, θα είναι κι αυτό. Αναλυτικότερα θα εξεταστεί ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων στη διοίκηση των σχολείων ερευνώντας πολλά δημοτικά σχολεία της Δυτικής Αττικής. Η σπουδαιότητα αυτής της εργασίας οφείλεται στην άποψη ότι η συνεχής βελτίωση της δημόσιας εκπαίδευσης δεν μπορεί να επιτευχθεί από την τυχόν ενδυνάμωση της αυτοδιοίκησης του σχολείου, αν δεν μπορούν να ισχύουν τρεις βασικές προϋποθέσεις:

Η αναδιοργάνωση εκ των έσω, η ενθάρρυνση και ανάληψη πρωτοβουλιών από όλους και η ενεργή συμμετοχή κυρίως των εκπαιδευτικών ώστε να γίνεται διανομή της ευθύνης για τη λήψη των αποφάσεων αλλά και της ηγεσίας (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Άρα, η έρευνα του ρόλου του Συλλόγου Διδασκόντων, θα αναδείξει ποια σημεία της ηγεσίας εμφανίζονται να είναι σε ισχύ και ποια έχουν πλέον αδρανοποιηθεί.

Η εργασία αυτή χωρίζεται στα εξής δύο μέρη, το επιστημονικό-θεωρητικό και το ερευνητικό. Στο θεωρητικό μέρος γίνεται ανάλυση της έννοιας του σχολείου, η σύζευξή της με την κεντρική πολιτική όπως και η θεσμική διερεύνηση του όρου τους Σ.Δ. ως οργάνου εξουσίας. Ακολουθεί η αναφορά στη σημασία της διοίκησης και στις λειτουργίες της. Στο ερευνητικό μέρος γίνεται λόγος για τη μεθοδολογία της έρευνας, τους στόχους. Τέλος εκθέτονται τα αποτελέσματα σύμφωνα με τα στατιστικά κριτήρια και τέλος παρατίθενται τα συμπεράσματα και οι μελλοντικές προτάσεις.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

1. Η έννοια του σχολείου

Κάνοντας μια αναδρομή της έννοιας του «σχολείου», μέσα από μελέτη βιβλιογραφικών πηγών, παρουσιάζεται δυσκολία στο να οριστεί ένας ορισμός που θα είναι αποδεκτός από όλους (Κωνσταντίνου, 1998). Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008α) μια εκπαιδευτική κοινότητα αποτελεί ένα πολύπλευρο δυναμικό σύνολο συνιστωσών, που είναι πραγματικά αδύνατο να καθοριστεί σε όλο του το πλάτος και μήκος.

Πολλοί ειδικοί επιστήμονες πιστεύουν ότι η σχολική μονάδα λαμβάνεται ως ένα κοινωνικό σύστημα που άξονές του είναι όλα τα στοιχεία της εκπαιδευτικής κοινότητας και με την χρήση της εκπαιδευτικής διαδικασίας μετασχηματίζεται σε μοχλό ενεργοποίησης για τους εκπαιδευόμενους (Hoy and Miskel, 1996).

Το σχολείο είναι ένας οργανισμός ο οποίος βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την κοινωνία και έχει καθοριστικό ρόλο στην κοινωνική ανάπτυξη (Bollen, 1996). ως βασικός στόχος του σχολείου είναι η ολόπλευρη ανάπτυξη του παιδιού, του μελλοντικού πολίτη ο οποίος θα έχει ενεργό ρόλο στα κοινωνικά δρώμενα. Δεν είναι απλά ένας οργανισμός ο οποίος προσφέρει και μεταδίδει μόνο γνώσεις στα άτομα αλλά ο ρόλος του είναι πολύπλευρος, καθαρά κοινωνικός με σημαντικό αντίκτυπο στην εξέλιξη των κοινωνιών.

Το σχολείο είναι ένας οργανισμός μάθησης με ισχυρά στοιχεία κοινωνικοποίησης του ατόμου και η λειτουργία του αλλά και ο ρόλος του εξελίσσεται και μετασχηματίζεται στη διάρκεια των ετών. Πάντοτε όμως η λειτουργία του σχολείου είναι πλήρως εναρμονισμένη με την εκπαιδευτική πολιτική των εθνικών κρατών ενώ ο ρόλος του παραμένει εξαιρετικά σημαντικός για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των κρατών.

Το σχολείο, αλλά και κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός, βρίσκεται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον (οικονομικό, κοινωνικό, θεσμικό, πολιτικό, κλπ.) μέσα στο οποίο λειτουργεί και έχει δυναμικό χαρακτήρα, αφού βρίσκεται σε μια συνεχή εξέλιξη και προσαρμογή στα δεδομένα της νέας πραγματικότητας (Arar, Saiti & Prokopiadou, 2021).

Ο Τσαούσης (1983) τονίζει ότι το βασικό χαρακτηριστικό του σχολείου είναι ο κοινωνικός του χαρακτήρας ενώ ο Κωνσταντίνου (2005) το χαρακτηρίζει σαν ένα κοινωνικό επίτευγμα, που δημιουργήθηκε για να ικανοποιηθούν πρωταρχικές ανάγκες του ανθρώπου σχετικά με την κοινωνική ένταξή του.

Ο Πασιαρδής (2004), προσδίδει στην έννοια του σχολείου μία διαφορετική διάσταση ορίζοντάς το ως ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα ή αλλιώς κάποιο ημι-διαπερατό σύνολο μερών που επιδρούν μεταξύ τους και το διατηρούν ως οργανισμό και που οδηγεί στην επίτευξη σημαντικών στόχων. Σε αυτό το πλαίσιο, οι μελλοντικές γενιές χρησιμοποιούν την πολιτιστική παράδοση και τις επιστημονικές ανακαλύψεις τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή(Ξωχέλλης, 1991).

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς το σχολείο ξεφεύγει από την παραδοσιακή αντίληψη της απλής μετάδοσης γνώσεων και ως οργανισμός μάθησης είναι υπεύθυνο για την ολιστική ανάπτυξη του ατόμου. Το υπόβαθρο και η συμπεριφορά του ατόμου ως πολίτης μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη σχολική διαδικασία. Επομένως, είναι ένας οργανισμός με πολύπλευρες διαστάσεις που έχει καθορισμένους στόχους και οργάνωση με αντίκτυπο στην κοινωνική κουλτούρα (Arag & Saiti, 2022; Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000, Saitis & Saiti, 2018).

Η κύρια αποστολή του σχολείου είναι η απόκτηση παιδείας, η ψυχική καλλιέργεια, κι η ανάπτυξη της προσωπικότητας και του χαρακτήρα των μαθητών. Το σχολείο του σήμερα όμως μέσα από ειδικά οργανωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, κινητροδοτεί τους νέους εκπαιδευτικούς. Πρωταρχικά, αποσκοπεί στην καλλιέργεια της γνώσης και της κριτικής προσέγγισης. Ταυτόχρονα όμως συντελεί στη δημιουργία κατάλληλων δεξιοτήτων σε σχέση με τις απαιτούμενες από το νέο κοινωνικοπολιτικό γίνεσθαι αλλά και συνάμα ανταγωνιστικό, εκπαιδύοντας τα άτομα έτσι ώστε ως πολίτες της κοινωνίας να είναι υπεύθυνα και ενεργά άτομα, όχι αδιάφορα για τα κοινά (Αργυροπούλου,2010).

1.1.1 Η έννοια του Σχολείου

Το Σχολείο είναι «ένας οργανωμένος οργανισμός που ανεξάρτητα από την εναλλαγή των εκπαιδευτικών στο δυναμικό του, έχει ως αποστολή του να εκπληρωθούν διδακτικοί στόχοι» (Κωτσίκης, 1998:188)

Παρουσιάζει ιδιαιτερότητα αφού η στοχοθεσία του είναι γνωστική όμως παράλληλα πρέπει να γίνεται σωστή διαχείριση πόρων ,πάντα προς όφελος των εκπαιδευόμενων (Πετρίδου, 1998). Η συγκεκριμένη ιδιαιτερότητα , χρειάζεται χρηστή διοίκηση που ενδέχεται να επιδρά στην έννοια του «αποτελεσματικού σχολείου» , όπως την απόδοση των μαθητών του (Κουτούζης, 1999β). Συνεπώς, σε κάθε σχολείο, η ηγεσία του επηρεάζει αποφασιστικά την αποτελεσματικότητα του έργου που παράγεται από τους διδάσκοντες (Δαράκη, 2007). Οι ιδιομορφίες της διοίκησης ενός σχολείου πηγάζουν από την πιστή ή όχι εφαρμογή των νόμων που σε συνδυασμό με τη συνεργασία κι άλλων φορέων οδηγεί στην άριστη εκπαιδευτική διαδικασία (Δαράκη, 2007). Εξέχοντα ρόλο έχει η καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος και αλληλεγγύης που ελέγχει τα άτομα της ομάδας και τα αλληλοσυμπληρώνει (Παπαστάμου, 1992).

Στα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά συστήματα παρατηρούνται σχολεία πολλών κατηγοριών ανεξαρτησίας και αυτονομίας αλλά και ταυτόχρονα αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας με συγκεντρωτική όμως διοίκηση που επιτρέπει την εναλλαγή λήψης αποφάσεων σε κάθε επίπεδο (Euridice, 2007).

Το σχολείο στην Ελλάδα ,σαν κύριο στοιχείο του οικοδομήματος συμβάλλει στην οργάνωση της εκπαίδευσης, γεγονός που την κατατάσσει ανάμεσα στα κράτη του ΟΟΣΑ που διαθέτουν τους δυνατότερους υπερσυγκεντρωτικούς μηχανισμούς λήψης αποφάσεων (Μιχαλακόπουλος, 1987). Γι' αυτό οι σπουδαιότερες αποφάσεις παίρνονται από την Κεντρική Διοίκηση του Υπουργείου Παιδείας ενώ στην περιφέρεια πραγματοποιείται η εφαρμογή αυτών των αποφάσεων .

Αξίζει να αναφερθεί ότι έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες να ενδυναμωθεί ο ρόλος του Συλλόγου

Διδασκόντων γενικότερα με νέα Προεδρικά Διατάγματα ώστε να επιτυγχάνεται διανεμημένη ηγεσία, όπως θα αναλυθεί παρακάτω.

1.1.2 Σχολείο και εκπαιδευτική πολιτική

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, επικράτησε προβληματισμός σχετικά με την προοπτική βελτίωσης πολλών παραγόντων που συντελούν στην αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία (Κατσαρός, 2008). Το σχολείο σαν μονάδα αποτέλεσε το επίκεντρο των εκπαιδευτικών διαδικασιών και σε διεθνές πλάνο. Συγκεκριμένα προτάθηκε από τους επιστήμονες να μετατοπιστεί το ενδιαφέρον από την τάξη στη σωστή και εποικοδομητική διοίκηση με στοιχεία οργάνωσης (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Το εν λόγω θέμα επέφερε και στη χώρα μας αλλαγές ως προς την αυτονομία και αυτοδιοίκηση της σχολικής μονάδας που θα εξυπηρετεί και τις εκάστοτε ιδιάζουσες ανάγκες της κάθε τοπικής κοινωνίας (Μαυρογιώργος, 1999).

Το ποσοστό συμμετοχής του σχολείου στη δημιουργία της εκπαιδευτικής πολιτικής σύμφωνα με το Μαυρογιώργο (1999) ενδέχεται να χωριστεί σε τρεις τομείς: α) συμβολή στη ρύθμιση της κρατικής εκπαιδευτικής πολιτικής, β) κριτική προσέγγιση της κεντρικής πρακτικής και γ) δημιουργία νέας εκπαιδευτικής πολιτικής. Με την έννοια “εσωτερική πολιτική” επισημαίνεται ο τρόπος αξιολόγησης και αποτίμησης των αναγκών, οι ιδιαίτερες συνθήκες καθώς και οι προτεινόμενες αλλαγές από την Κεντρική Διοίκηση και η εφαρμογή τους από την σχολική μονάδα (Μαυρογιώργος, 1999)

Αυτή η στροφή στο σχολείο οφείλεται στις αποτυχημένες προσπάθειες του παρελθόντος για βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης χωρίς να λαμβάνεται υπ' όψιν το κοινωνικοπολιτικό status κάθε τάξης και σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις της τοπικής κοινότητας (Λιακοπούλου, Φούκας, Παπαστεφάνου & Πολίτης., 2003). Αυτό οδήγησε στην ανάγκη για αποκέντρωση εξουσιών στη σχολική μονάδα, την αλλαγή σημασίας του ρόλου του σχολείου στα τεκταινόμενα, την ανάληψη πρωτοβουλιών για εισαγωγή καινοτομιών και την προσπάθεια ανακατάταξης της μέχρι τώρα θεώρησης του σχολείου. (Παπαναούμ, 2000). Το σκεπτικό των πολιτικών μεταρρυθμίσεων στηριζόταν στην αυτονομία και τις ανάγκες κάθε σχολικής μονάδας ώστε εκείνη να ρυθμίζει την οργανωτική λειτουργία της (Ανδρέου

Παπακωνσταντίνου, 1994:119).

1.1.3 Το πλαίσιο λειτουργίας του Σχολείου

Ο Μαυρογιώργος αναφέρει ότι, (1999:142), το σχολείο μπορεί να παίρνει αποφάσεις, σύμφωνα με τις γενικές αρχές της κεντρικής διοίκησης κάνοντας αποτελεσματική παρέμβαση στα παρακάτω θέματα:

Στο Αναλυτικό Πρόγραμμα, π.χ. προτείνοντας νέα προγράμματα, σύνδεση με δίκτυα, σύνδεση με τοπική ιστορία και κουλτούρα.

Στα εποπτικά μέσα διδασκαλίας, με την αξιοποίηση των κτιρίων και του κατάλληλου εξοπλισμού (εποπτικό υλικό), ενδοσχολική επιμόρφωση των δασκάλων ή και επιμόρφωση των γονέων.

Στην διοργάνωση συγκεντρώσεων-ενημερώσεων ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και γονείς, δανειστική σχολική βιβλιοθήκη, την οργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων, σχολικών γιορτών κ.ά.

Στην οργάνωση του μαθήματος, λόγου χάρη να είναι προσαρμοσμένο στα χαρακτηριστικά του εκάστοτε σχολείου και του αριθμού μαθητών του, με τα τμήματα Ένταξης αν υπάρχουν, τις τάξεις ΖΕΠ, την Ενισχυτική διδασκαλία, την Παράλληλη στήριξη και την Εξατομικευμένη και εξειδικευμένη διδασκαλία.

Στο διδακτικό προσωπικό, με την ενεργή δράση του με ταυτόχρονη συμβολή και βοήθεια της τοπικής κοινωνίας.

Στη διάρκεια του σχολικού χρόνου, αφού για να αναπτυχθούν καινοτόμα προγράμματα, πρέπει να προσαρμοστεί ο χρόνος διεξαγωγής τους με τα την ώρα των μαθημάτων σύμφωνα με τα ΔΕΠΣ.

Στην κατανομή των καθηκόντων, ώστε να διασφαλίζεται η συμμετοχή όλων.

Στους υλικούς πόρους, για την καλύτερη διανομή τους, σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες της εκάστοτε σχολικής μονάδας .

Άρα το ισχύον πλαίσιο δημιουργεί χώρο κάποιας ανεξαρτησίας στο σχολείο όπως είναι: η συμμετοχή σε δράσεις και προγράμματα (Erasmus), οι εκπαιδευτικές επισκέψεις, η

οργάνωση του ολοήμερου σχολείου (Παπαδημητρακόπουλος, 2006).

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν ο Σύλλογος Διδασκόντων του κάθε σχολείου μπορεί να προάγει ρηξικέλευθες λύσεις για την διαχείριση διαφόρων προβλημάτων που προκύπτουν σε σχέση με τη λειτουργία ενός σχολείου, να ενδυναμώσει το έργο του διευθυντή με σχολικές δράσεις και να συμβάλλει αποφασιστικά στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

Επίσης επισημαίνει ο Μαυρογιώργος (1999) αν θα αξιοποιηθεί η ανάλογη αυτονομία της σχολικής μονάδας θα εξαρτηθεί από τη διάθεση και προθυμία των εκπαιδευτικών για ενεργό δράση στη λήψη αποφάσεων. Ένας άλλος παράγοντας είναι η καθημερινή πρακτική στην τάξη και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν.

Προϋπόθεση όλων είναι το υφιστάμενο πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου που θα στηρίζεται στις αρχές της ομαδικής συνεργασίας αλλά και της αξιοποίησης όλων των προτεινόμενων πρακτικών από τους εκπαιδευτικούς (Μαυρογιώργος, 1999).

Ο ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ

Ο Σύλλογος Διδασκόντων (Σ.Δ.) συνολικά αποτελείται από τους εκάστοτε δασκάλους του σχολείου που αυτοί υπηρετούν(μόνιμοι, αναπληρωτές, ωρομίσθιοι) και αποτελεί το συλλογικό όργανο στο επίπεδο της σχολικής μονάδας που πρέπει να συμμετέχει ενεργά στην άσκηση διοίκησης.

Βάση της ισχύουσας νομοθεσίας όπως το Ν.1566/85 (ΦΕΚ165/1985,τ.Α') κεφ. Δ, άρθρο 11, η διοίκηση της σχολικής μονάδας ασκείται καθημερινά από το διευθυντή και τον υποδιευθυντή και το σύλλογο διδασκόντων .

Επίσης σύμφωνα με το Π.Δ. 201/1998 ο Σ.Δ. *“ως συλλογικό όργανο διοίκησης της Σ.Μ. δίνει τις οδηγίες για την πιο καλή εφαρμογή της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής έχοντας αποφασιστικές αρμοδιότητες. Συνεπώς αποτελούν τα ανάλογα όργανα διοίκησης που προσδιορίζουν τη στρατηγική ανέλιξης του Σχολείου”*.

Κύριο έργο του Συλλόγου Διδασκόντων είναι αρχικά η διδασκαλία αλλά και η διαπαιδαγώγηση των μαθητών. Οφείλει να υλοποιεί τους σκοπούς της εκπαίδευσης μέσα από

παιδαγωγικές δράσεις. Ασφαλώς σύμφωνα με το Π.Δ.201/1998 άρθρο 13 παράγραφος 1β' και 1γ', οι αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων δεν είναι δυνατόν να αντιπαλεύονται τις αρχές της εκπαίδευσης και «θέματα που είναι αντίθετα με τους νόμους δεν μπορούν να αποτελούν θέματα συζήτησης στις συνεδριάσεις».

Αυτό αναφέρεται και στην Υ.Α. Φ. 353.1/324/105657/Δ1, αφού «οι αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων κινούνται πάντοτε στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής νομοθεσίας» (άρθρο 37, παρ.1) και «ζητήματα τα οποία ρυθμίζονται από την ισχύουσα νομοθεσία δεν είναι επιτρεπτό να γίνονται θέματα συνεδρίασης του Συλλόγου ούτε να λαμβάνονται αποφάσεις αντίθετες » (άρθρο 37, παρ.15).

Ο Σύλλογος Διδασκόντων συνεδριάζει σύμφωνα με την Υ Α.353.1/324/105657/Δ1/16-10-2002.

“και τα σχετικά πρακτικά καταχωρούνται στο αντίστοιχο βιβλίο, όπου υπογράφουν οι συμμετέχοντες. Συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα, εκτός κι αν κριθεί σκόπιμη η έκτακτη σύνθεση και λειτουργία του .Φέρει την ευθύνη για την τήρηση του προγράμματος ωρολογίου και αναλυτικού την προσοχή της υγείας και της προστασίας των μαθητών , την καθαριότητα του σχολείου, την οργάνωση της σχολικής καθημερινότητας, την ιεράρχηση των αναγκών του σχολείου και την λύση των πιθανών προβλημάτων. Οι αποφάσεις παίρνονται πλειοψηφικά και δεσμεύουν όσους βρίσκονται στην μειοψηφία. Υπερισχύει η ψήφος του προέδρου- διευθυντή. Οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων προγραμματισμένες και έκτακτες, πραγματοποιούνται εκτός ωρών διδασκαλίας μαθημάτων. Ο διευθυντής είναι πρόεδρος που κάνει εισήγηση στα θέματα. Αν απουσιάζει πρόεδρος είναι ο υποδιευθυντής. Σε περίπτωση κωλύματος και του υποδιευθυντή γίνεται πρόεδρος ο αρχαιότερος εκπαιδευτικός. Οι τακτικές συνεδριάσεις γνωστοποιούνται στον Σύλλογο Διδασκόντων ως προς την ημερομηνία και το θέμα τους δύο μέρες τουλάχιστον πριν την συνεδρίαση. Προκειμένου να υπάρχει εγκυρότητα στην απόφαση του Συλλόγου Διδασκόντων είναι απαραίτητη η πλειοψηφία των παρευρισκόμενων μελών, τα οποία είναι πιο πολλά από τα απόντα. Η μυστική ψηφοφορία επιτρέπεται μόνο όταν προβλέπεται από σχετική απόφαση η καθορίσει ο Σύλλογος κατά

πλειοψηφία. Το μέλος που απέχει από την διαδικασία της ψηφοφορίας θεωρείται απών. Κάθε εκπαιδευτικός υποχρεούται να συμμορφώνεται με τις αποφάσεις του συλλόγου διδασκόντων”.

Πιο γενικά, σύμφωνα με τις ρυθμίσεις του ΦΕΚ 1340/2002 ο Σύλλογος Διδασκόντων διεξάγει έργο ύψιστης κοινωνικής ευθύνης στα παρακάτω τρία πεδία (Μπουρής 2007: 93):

“Παιδαγωγικό : Η καλλιέργεια και ανάπτυξη των γνωστικών και των αξιακών ικανοτήτων των μαθητών .

Αξιακό: Η συναισθηματική καλλιέργεια για την αποδοχή αρχών που θα στηρίζουν τις αξίες τους και θα επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους, ώστε να διαμορφώσουν θετική στάση για τη ζωή και την κοινωνία.

Ψυχοκινητικό: Η καλλιέργεια και διεύρυνση των ψυχοκινητικών ικανοτήτων του μαθητή για την απόκτηση δεξιοτήτων και την ομαλή ένταξή του στην κοινωνία”.

Αναλυτικότερα σύμφωνα όπως αναφέρθηκε παραπάνω με το Π.Δ. 201/1998, “ο Σ.Δ. σαν όργανο διοίκησης της Σχολικής Μονάδας (Σ.Μ.) σχεδιάζει τις κατευθύνσεις για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής έχοντας αποφασιστικές αρμοδιότητες και εξουσίες.

Ακόμα παίρνει αποφάσεις για :

- Προγράμματα ενδυνάμωσης που μπορεί να χρειαστούν κάποιοι μαθητές (ενισχυτική διδασκαλία ή προγράμματα εκμάθησης της ελληνικής ως δεύτερης γλώσσας (Φροντιστηριακά Τμήματα, Τάξεις Υποδοχής)
- Προγράμματα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης, Αγωγής Υγείας και γενικότερα διάφορα Σχολικά Προγράμματα
- Τις επιμορφωτικές ανάγκες των δασκάλων.

Για την πραγματοποίηση των παραπάνω σκοπών ο Σύλλογος των Διδασκόντων οφείλει :

α) Να προγραμματίζει και να οργανώνει το έργο του, να το παρακολουθεί και, τέλος, να το αξιολογεί.

β) Να εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις, ώστε τα μέλη του να επιμορφώνονται διαρκώς, να ανανεώνουν τις γνώσεις τους στον επιστημονικό τομέα και στις επιστήμες της αγωγής

(ψυχοπαιδαγωγική και διδακτική κατάρτιση), για να είναι πιο αποτελεσματικοί στο έργο τους.

γ) Να παρεμβαίνει σε περιπτώσεις φαινομένων σχολικής αποτυχίας και διαρροής των μαθητών, εφαρμόζοντας κατάλληλα αντισταθμιστικά εκπαιδευτικά προγράμματα για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους.

δ) Να ανανεώνει και να αξιολογεί τα διατιθέμενα εποπτικά μέσα και τη σύγχρονη τεχνολογία στη διδακτική πράξη για την αποτελεσματικότερη άσκηση του εκπαιδευτικού έργου”.

Από τις παραπάνω ρυθμίσεις διαφαίνεται μια προσπάθεια για την δυναμική ώθηση των εκπαιδευτικών στην πράξη και στη χάραξη λύσεων σε προβλήματα που αφορούν τα σχολεία τους.

1.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.2.1 Η έννοια της Διοίκησης

Αναφορικά με τον όρο «Διοίκηση» έχουν αναφερθεί αρκετοί ορισμοί και αποτελεί πραγματικά δύσκολο θέμα η επιλογή ενός κοινά αποδεκτού ορισμού (Κατσαρός, 2008). Οι διαφορετικοί ορισμοί έχουν διαμορφωθεί από κάποιους παραμέτρους όπως τα εννοιολογικά πλαίσια, οι τρόποι προσέγγισης και τα διαφορετικά γνωστικά πεδία.

Ο Μπουρής (2008:11) ανακαλύπτοντας την αλληλεπίδραση Διοίκησης-Οργάνωσης οδηγείται στον εξής ορισμό: « Σαν Διοίκηση μπορεί να θεωρείται η κατάλληλη δραστηριοποίηση όλων των παραγόντων ενός δομημένου σχήματος, με κύριο σκοπό την όσο το δυνατότερη επίτευξη του αντικειμενικού στόχου». Η διοίκηση, επομένως, είναι κάτι πολύ σημαντικό που έχει άμεση επίδραση στην οργάνωση του σχολείου ενώ συμβάλλει με ουσιαστικό τρόπο στην καλύτερη διαχείριση τόσο των ανθρωπίνων όσο και των υλικών πόρων του σχολείου έτσι ώστε να πετύχει τους στόχους του και να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα του (Καμπουρίδης 2002; Saitis & Saiti, 2018).

1.2.2 Η έννοια της Διοίκησης στην Εκπαίδευση

Η διοίκηση και η εφαρμογή των διοικητικών αρχών στην εκπαίδευση είναι εξαιρετικά σημαντικό εργαλείο για την αναβάθμιση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, ωστόσο επειδή ο κλάδος της εκπαίδευσης έχει τεράστια σημασία για την κοινωνική ανάπτυξη, η εφαρμογή των διοικητικών αρχών στην εκπαίδευση χρειάζονται ιδιαίτερη ευαισθησία ως προς τη διαχείριση των πόρων (Κατσαρός, 2008).

Ο Bush (1995:29) πιστεύει ότι η διοίκηση των σχολικών μονάδων είναι η *«διαδικασία οργάνωσης όλων των πόρων (ανθρώπινων και υλικών) για την παροχή εκπαίδευσης με εποικοδομητικό τρόπο»*.

Παράλληλα, ο Σαΐτης (2000: 24) καθορίζει την εκπαιδευτική διοίκηση σαν *«ένα σύστημα δράσης που στηρίζεται στην ορθή χρήση των διαθέσιμων πόρων, ανθρώπινων και υλικών, για την πραγμάτωση των στόχων που επιδιώκονται»*.

Συνεπώς έχει ανακαλυφθεί ότι υπάρχουν κάποιοι κοινοί παράγοντες που συντελούν στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων, όπως: η σχολική ηγεσία, το θετικό κλίμα, η δομή των ΑΠΣ και η οργάνωσή τους, το μόνιμο προσωπικό και τέλος η αρμονική συνεργασία σχολείου οικογένειας (Edmonds 1979, Hoy & Ferguson, 1989, Mortimore, 1991, Hargreaves, 1999, Καψάλης, 2005, Σαΐτη & Σαΐτης, 2012β)

Όπως τονίζουν οι: Α. Σαΐτη και Χ. Σαΐτης, (2012) σκοπός της εκπαιδευτικής διοίκησης είναι:

- Να καθορίζει τους εκπαιδευτικούς στόχους
- Να εφαρμόζει τους κανόνες και νόμους που διέπουν τη δομή των σχολικών μονάδων
- Να δημιουργεί το κατάλληλο εργασιακό κλίμα
- Να αξιοποιεί τους ανάλογους υλικούς πόρους
- Να επανακαθορίζει τους στόχους προσαρμόζοντάς τους στις διαφορετικές συνθήκες

Τέλος να προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας ανάμεσα στους στόχους που τέθηκαν και σε αυτούς που υλοποιήθηκαν.

Από όλα αυτά προκύπτει ότι η άτυπη ηγεσία διαμορφώνεται από τις διαφορετικές συνθήκες του κάθε σχολείου και το περιβάλλον που το καλύπτει.

1.2.3 Οι λειτουργίες της Διοίκησης στο σχολείο

Οι διοικητικές λειτουργίες έχουν αλληλεπιδραστικό χαρακτήρα και αυτό δημιουργεί την πολυπλοκότητα στην εφαρμογή της χρηστής διοίκησης (Κατσαρός 2008). Για να μπορέσει ο οργανισμός να έχει τα αναμενόμενα πρέπει στην εφαρμογή των διοικητικών αρχών να έχει υπόψη του ότι η κάθε διοικητική λειτουργία δεν μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα χωρίς να έχει αντίκτυπο στις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες.

Η πολυπλοκότητα της έννοιας της διοίκησης και η πολυσημία του όρου της δημιούργησε αντιπαραθέσεις για τον αριθμό και την κατηγοριοποίηση των λειτουργιών της (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2000: 42-43).

Άλλοι αναφέρονται σε πέντε λειτουργίες, άλλοι σε οκτώ ενώ άλλοι σε τέσσερις. Ο Fayol (1949) έχει αναγνωρίσει πέντε βασικές διοικητικές λειτουργίες οι οποίες είναι: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, η λήψη αποφάσεων και ο έλεγχος. Στην παρούσα εργασία γίνεται αναφορά στις τέσσερις βασικές λειτουργίες που είναι πλέον αποδεκτές από αρκετούς παιδαγωγούς (Κουτούζης, 1999β. Μπουραντάς, 2002. Σαΐτης, 2002) .

Επιπροσθέτως δίνεται σημασία στη λήψη των αποφάσεων που σαν διαδικασία ενδέχεται να εμπλέξει αποτελεσματικά όλες τις λειτουργίες της διοίκησης και γι' αυτό θεωρείται ως η πιο κεντρική λειτουργία (Χατζηπαναγιώτου, 2003. Γιαννακοπούλου, 2008).

Συγκεκριμένα για το σχολείο η αναγκαιότητα της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων είναι φανερή, αφού οι αποφάσεις που σχετίζονται με τη διεκπεραίωση θεμάτων είναι πολύ σπουδαίες για την εύρυθμη λειτουργία της (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

1.2.3.1 Ο προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός είναι η βασική διοικητική λειτουργία η οποία καθορίζει την εξέλιξη των υπόλοιπων διοικητικών λειτουργιών. Αυτό συμβαίνει γιατί με βάση αυτή τη διοικητική λειτουργία ο οργανισμός διαμορφώνει τη στρατηγική του για το μέλλον καθώς και τους στόχους που θέλει να πετύχει (Saitis & Saiti, 2018, Ζευγαρίδης, 1983, Perloff, 1961, Μπανταλούκας, 1964). Με τη βοήθεια του προγραμματισμού ο οργανισμός έχει γνώση της κατάστασης του και των δυνατοτήτων του και έτσι αυξάνονται οι πιθανότητες να πλησιάσει

πιο κοντά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και του επιθυμητού αποτελέσματος.

Έτσι σύμφωνα με τον Χ. Σαΐτη (2008β)θα μπορούσε να πάρει δύο μορφές:

1)Στρατηγικός προγραμματισμός (strategic planning), έχει σχέση με τη διαμόρφωση των στρατηγικών μακροπρόθεσμων στόχων και πρέπει να είναι ορισμένοι και μετρήσιμοι.

2)Λειτουργικός προγραμματισμός (operational planning), αναφέρεται στο βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό, επικεντρώνοντας στις τρέχουσες λειτουργίες . Οι λειτουργικοί στόχοι θα πρέπει να βρίσκονταισε αρμονική σχέση με τους στρατηγικούς και να οδηγούνται από αυτούς, σαν ενδιάμεσοι σταθμοί για την πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων.

Τα στάδια του προγραμματισμού έχουν αλληλεπίδραση μεταξύ τους και με βάση τη σχετική βιβλιογραφία είναι (Κανελλόπουλος, 1995, Koontz & O' Donnell, 1984, Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 1999, Ζαβλανός, 1998):

- 1) Διαμόρφωση στόχων
- 2) Εκτίμηση της παρούσας οργανωσιακής κατάστασης
- 3) Καταγραφή εναλλακτικών λύσεων .
- 4) Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης
- 5) Εφαρμογή του προγράμματος και της πολιτικής
- 6) Επανατροφοδότηση και αξιολόγηση

Ο νόμος 1566/85 παίζει τον ρόλο του στρατηγικού και λειτουργικού προγραμματισμού που καθορίζει τους σκοπούς της εκπαιδευτικής πολιτικής και τα αναλυτικά προγράμματα (άρθρο 1). Ακόμα καθορίζει την διάρθρωση, τις βαθμίδες της εκπαίδευσης και τις παροχές προς τους μαθητές (άρθρο 2). (επιλογή προϊστάμενων, καθήκοντα, σύλλογοι διδασκόντων). Αναλύει τις προϋποθέσεις πρόσληψης, μετάθεσης και προαγωγής του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Η Υπουργική Απόφαση Φ353/324/105657/Δ1/8/10/2002 ΥΠΕΠΘ ΦΕΚ1340τ.Β' ορίζει τον καθορισμό των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊστάμενων των περιφερειακών και νομαρχιακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών (άρθρα 27-32) και υποδιευθυντών (άρθρο 33) των σχολικών μονάδων και ΣΕΚ και συλλόγων διδασκόντων (άρθρα 37-39).

Εν κατακλείδει, ο προγραμματισμός είναι σημαντικός για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς προκειμένου να πετύχουν αποδοτικότερη χρήση των διαθέσιμων πηγών και πόρων και έτσι να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα τους με ταυτόχρονη παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών (Saitis & Saiti, 2018)

1.2.3.1 Η οργάνωση

Η οργάνωση σαν μία από τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης αποτελεί ένα σύστημα που δέχεται εισροές από το περιβάλλον που μετασχηματίζονται σε εκροές όταν ενεργοποιηθούν κι άλλες λειτουργίες. Ο Κατσαρός (2008:54) όπως και οι : Σαΐτη και Σαΐτης (2012:11) προσδιορίζουν ότι ο όρος «οργάνωση» στο περιβάλλον στον διοικητικό τομέα εμπεριέχει δύο σημασίες:

- Σαν οντότητα, που δρα στον ευρύτερο χώρο (π.χ. ένα σχολείο, ένα ίδρυμα),
- σαν κύρια λειτουργία της διοίκησης, στην έννοια της οργάνωσης.

Οι Koontz και Ο' Donnell (1984) υπογραμμίζουν ότι «η οργάνωση είναι μια διαδικασία με την οποία ο διευθυντής υποστηρίζει την τάξη αντί της ασυδοσίας, αμβλύνει τις διαφορές μεταξύ των ατόμων στην εργασία και την απόδοση ευθύνης δημιουργώντας ένα περιβάλλον κατάλληλο για ομαδική εργασία και συνεργασία».

Ο Σαΐτης (2008:13) αναφέρει ότι με την οργάνωση «επιδιώκεται σε έναν οργανισμό η δομή του εσωτερικού πλαισίου, μέσα στο οποίο λαμβάνουν χώρα οι δράσεις για την επίτευξη των στόχων που έχουν προγραμματιστεί».

Άρα σύμφωνα με τον ίδιο η οργάνωση περιλαμβάνει:

τη δημιουργία μιας καθιερωμένης δομής ρόλων που επιτυγχάνεται με τον καταμερισμό του έργου σε επιμέρους δράσεις, που είναι ανάλογες με την φύση του έργου, την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα από όπου αναμένονται σχετικοί ρόλοι - και την εκχώρηση της απαραίτητης εξουσίας στους επικεφαλής των τμημάτων, ώστε να μπορούν ναπραγματώνουν την αποστολή τους αποτελεσματικά.

Στο χώρο της σχολικής μονάδας, η οργάνωση ως λειτουργία του Διευθυντή θα μπορούσε να περιλαμβάνει για παράδειγμα την κατανομή του διδακτικού και εξωδιδασκτικού έργου μεταξύ

του εκπαιδευτικού προσωπικού. Με τη δραστηριότητα αυτή ο διευθυντής μπορεί να πετύχει το καλύτερο αποτέλεσμα, αφού ο ορθολογικός καταμερισμός εργασίας περιορίζει τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού. (Σαΐτης, 1994:31).

Οι ειδικοί επιστήμονες έχουν διατυπώσει τις κύριες αρχές που διέπουν την οργάνωση, όπως παρουσιάζονται από τον Κατσαρό (2008) είναι:

Ο καταμερισμός της εργασίας.

Αφορά την προσπάθεια να προσδιοριστούν οι απαραίτητες εργασίες και τα καθήκοντα που προκύπτουν από την ανάλυση των επιδιωκόμενων στόχων. Ασφαλώς, σε πολύπλοκες διαδικασίες κανένας δεν μπορεί να λειτουργήσει εξίσου, εκτελώντας όλα τα καθήκοντα. Σύμφωνα με τον καταμερισμό επιδιώκεται η εξειδίκευση των ατόμων που έχει σαν αποτέλεσμα τα τέλεια επιτεύγματα σε σύντομο διάστημα. Έτσι επιτυγχάνεται και ο αποτελεσματικότερος έλεγχος των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα (Κατσαρός, 2008).

Ο βαθμός της συγκέντρωσης ή της αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων είναι ένα επιπλέον χαρακτηριστικό της δομής μιας οργάνωσης και εξαρτάται από τους σκοπούς, το περιβάλλον, τις ιδιαίτερες ικανότητες και το στιλ ηγεσίας των διευθυντών. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να μπορούν να ξεχωρίζουν ποιες από τις αρμοδιότητές τους δύνανται να εκχωρηθούν σε υφισταμένους, αλλά και ποια από τα υφιστάμενα στελέχη δύνανται να τις υλοποιήσουν. Σαφέστατα «η εκχώρηση αρμοδιοτήτων» αποτελεί τη μεταφορά εξουσίας ταυτόχρονα με την ευθύνη που αναλογεί ώστε να υπάρχει αποτελεσματική διεκπεραίωση των υποχρεώσεων. *Το μέγεθος της εποπτείας*, σαν ένα γνώρισμα της δομής της οργάνωσης είναι συνδεδεμένο με τους στόχους, το στιλ διοίκησης, τον αριθμό διαφορετικών επιπέδων και τις ιδιαιτερότητες της κάθε οργάνωσης.

Συγκεκριμένα στο περιβάλλον του σχολείου η λειτουργία της οργάνωσης σύμφωνα με τη Dean (1995: 73-4), και με τον Κατσαρό (2008:62) έχει σχέση με:

- την αποτελεσματική οργάνωση της διδασκαλίας και της γνώσης, όπου στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα έχουμε παρεμβάσεις αλλά σε γενικές γραμμές

υπόκεινται στον κεντρικό σχεδιασμό της διοίκησης.

Ο Σ. Δ. και μαζί με το Διευθυντή μπορούν να παρέμβουν αρχικά στην υλικοτεχνική υποδομή και διακριτικά στις μεθόδους διδασκαλίας που τυχόν χρησιμοποιούνται.

- την ανάπτυξη μιας εποικοδομητικής διοικητικής διαδικασίας όπου οι δυνατότητες παρέμβασης είναι περιορισμένες αφού οι σχετικές αποφάσεις παίρνονται από την κεντρική διοίκηση. Όμως ο Διευθυντής συνεργαζόμενος με το Σ. Δ. έχει την αρμοδιότητα να προσδίδει κάποιες διοικητικές αρμοδιότητες για την οργάνωση στους εκπαιδευτικούς (δράσεις- προγράμματα) .
- την ανάλογη κατανομή του προσωπικού, και για την ελληνική πραγματικότητα σε σχέση με την σχολική μονάδα παρατηρείται εύρος δυνατοτήτων αφού η κατανομή των τάξεων είναι αποκλειστικά αρμοδιότητα του Σ. Δ. που είθισται στην αρχή να συγκροτείται
- την σωστή χρήση του χώρου, του χρόνου και των υλικών μέσων, που παρατηρούνται περισσότερες δυνατότητες ,αν και υφίσταται ο κεντρικός σχεδιασμός για το αναλυτικό πρόγραμμα από το Υπουργείο.

Σε σχέση με την οργάνωση του χώρου, πρέπει να επικεντρώνεται στην αισθητική του ώστε έτσι να προσελκύεται ο μαθητής.

Εν κατακλείδι όσο αφορά τη χρήση των πόρων στη σχολική μονάδα, όταν αυτοί είναι περιορισμένοι , είναι απαραίτητη η διαχείριση και η οργάνωσή τους ώστε να δοθούν προτεραιότητες.

Για τη διαδικασία οργάνωσης στο σχολείο ο Druker (1998) προτείνει τα παρακάτω στάδια:

- Προσδιορισμός των αναγκαίων δράσεων για την πραγμάτωση των εκπαιδευτικών στόχων
- Ταξινόμηση των δράσεων
- Ομαδοποίηση των δράσεων σε σχέση με το πλαίσιο των διαθέσιμων ανθρώπινων και άλλων πόρων
- Μετάβαση εξουσίας στον εργαζόμενο για την εκτέλεση των καθηκόντων του
- Σύνδεση των δράσεων με τις σχέσεις εξουσίας και τα συστήματα επικοινωνίας

(δημιουργία οργανογράμματος)

Η τυπική οργάνωση η οποία περιλαμβάνει τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας του σχολείου, δηλαδή το πώς λειτουργεί εσωτερικά το σχολείο και κατά συνέπεια τη διαμόρφωση των σχέσεων του με το εξωτερικό περιβάλλον όπως για παράδειγμα τους διάφορους κοινωνικούς φορείς. Ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας του σχολείου βασίζεται στις κατευθυντήριες γραμμές της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής (Barr & Dreeben, 2013).

Αν οι στόχοι που έχουν θέσει οι εκπαιδευτικοί δεν εναρμονίζονται με τους στόχους του σχολείου, τότε δημιουργείται δυσλειτουργία (Hoy & Miskel, 2013).

Ο σύλλογος διδασκόντων είναι το υπεύθυνο συλλογικό όργανο της σχολικής μονάδας, όπου λαμβάνονται η συντριπτική πλειοψηφία των αποφάσεων. Στο συγκεκριμένο συλλογικό όργανο συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, και έχει άμεση επίδραση στο πώς λειτουργεί το σχολείο. Η ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών συμβάλλει με θετικό τρόπο στην αφοσίωση των εκπαιδευτικών και σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Bogler & Somech, 2005· Lin, 2014).

1.2.3.2 Διεύθυνση – ηγεσία

Η τρίτη λειτουργία της διοίκησης είναι η διεύθυνση-ηγεσία. Θεωρείται η αποκλειστική λειτουργία που σχετίζεται με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και περιλαμβάνει τη στελέχωση του οργανισμού, την σχέση προϊσταμένων και υφισταμένων, την ευθύνη για την εκπαίδευση, την ανατροφοδότηση και την ολόπλευρη ανάπτυξή τους.

Συνδέεται με την ηγεσία και προσδιορίζεται στην προσπάθεια που πραγματώνεται από τα διοικητικά στελέχη για να παρωθήσουν αποτελεσματικά τις ενέργειες του προσωπικού. Επίσης εμπεριέχει την κατεύθυνση της συμπεριφοράς των υφισταμένων και έχει σχέση με τη διαπροσωπική διάσταση της διοίκησης (Κατσαρός, 2008- Μπρίνια, 2008).

Στη σχολική μονάδα παρατηρούνται ορισμένες διοικητικές ιδιαιτερότητες αφού λαμβάνει χώρα η εφαρμογή των νόμων και βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας .

Σύμφωνα με τους: Σαΐτη (1992:236), Χατζηπαναγιώτου (2003:25) και Κατσαρό (2008:69), η λειτουργία της διεύθυνσης του σχολείου έχει σχέση με:

Την «εκχώρηση εξουσίας», που σημαίνει πώς μεταβιβάζονται οι αρμοδιότητες και η αντίστοιχη εξουσία στους εκπαιδευτικούς. Έτσι γίνεται κατανομή των αρμοδιοτήτων με την εκχώρηση εξουσίας στους υφισταμένους ώστε να μπορούν να παίρνουν αποφάσεις και να διαχειρίζονται θέματα που αφορούν το σχολείο. Εδώ υιοθετείται η ανάλογη προσοχή από το διευθυντή στο διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων ώστε να αποφευχθούν συγκρούσεις μεταξύ των μελών αλλά και να διατηρεί τον θεσμικό του ρόλο.

Η εσωτερική επικοινωνία αναφέρεται στην επικοινωνία ανάμεσα στα οργανωσιακά μέλη καθοδηγώντας στη λήψη σωστών αποφάσεων, στην καλλιέργεια των σχέσεων, στην αποφυγή εντάσεων και, γενικότερα στην εύρυθμη λειτουργία του σχολείου.

Η εξωτερική επικοινωνία, αναφέρεται στην αμφίδρομη ροή πληροφοριών, καθιστά καίριο το ρόλο του διευθυντή του σχολείου αφού αποτελεί το βασικό υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους ανώτερους αλλά και την συναναστροφή με τους γονείς, την τοπική κοινωνία και αυτοδιοίκηση.

Τον <<συντονισμό>> τη διαδικασία συνδυασμού και εναρμόνισης όλων των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η ενότητα των στόχων του (Μπουραντάς, 2002:23).

Είναι απαραίτητο να υπάρχει στο σχολείο συντονισμός ενεργειών όταν εισάγονται καινοτομίες και παίρνονται πρωτοβουλίες από τους εκπαιδευτικούς (Κατσαρός, 2008).

Άρα είναι έκδηλο ότι κομβικό σημείο είναι οι ανθρώπινες σχέσεις στη σχολική μονάδα και καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο διευθυντής αφού καλείται να διαμορφώσει την ανάλογη ατμόσφαιρα (Ανθοπούλου, 1999:23).

Οι Everard & Morris (1999) υποστήριξαν ότι η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων σε μια σχολική μονάδα εξαρτάται από τα επικοινωνιακά κανάλια και την οργανωσιακή κουλτούρα. Η καλλιέργεια συνεργατικής κουλτούρας και η διαμόρφωση θετικών επικοινωνιακών καναλιών εξαρτάται από την ηγετική συμπεριφορά.

Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από πρακτικές ενθάρρυνσης και ανάληψης πρωτοβουλιών αλλά

και επιβράβευσης (Saiti & Fasoulis, 2012. Σιδηροπούλου, 2015).

Σύμφωνα με τους Θεοφιλίδη (1994:50) και Σαΐτη (1994:82), όπως αναφέρεται στους Ράπτη και Βιτσιλάκη (2007:21), οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί λειτουργούν ως ανοιχτά εκπαιδευτικά συστήματα και ως εκ τούτου υπάρχει μια συνεχής αλληλεπίδραση με το εξωτερικό τους περιβάλλον.

Οι δραστηριότητες άσκησης στη διανεμημένη ηγεσία είναι διανεμημένες σε όλη τη σχολική μονάδα (Heller & Firestone, 1995. Hart, 1994). Η αποτυχία των σχολικών μονάδων να ανταποκριθούν στις βασικές υποχρεώσεις τους οδήγησε στην ανάγκη να μοιραστούν οι αρμοδιότητες (Spillane et al, 2004. Gronn, 2000).

Συγκεκριμένα γίνεται αναλυτική αναφορά στη βιβλιογραφία και δίδεται έμφαση στην ηγεσία των εκπαιδευτικών.

Σύμφωνα με τον Harris (2002) είναι ανάγκη η σχολική ηγεσία να διανεμηθεί σε όλο το σχολείο και να μην εκφράζεται από ένα άτομο.

1.2.3.3 Έλεγχος- αξιολόγηση

Η λειτουργία του ελέγχου-αξιολόγησης σαν τελευταία λειτουργία της διοίκησης είναι στενά συνδεδεμένη με τις άλλες διοικητικές λειτουργίες (Ζαβλανός, 1998:362).

Όπως αναφέρουν ο Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2003:183), ο έλεγχος είναι «η διαδικασία μέσα από την οποία τα διοικητικά στελέχη επιβεβαιώνουν ότι τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα συμφωνούν με τα προγραμματισθέντα». Άρα συνδέεται αρκετά με τη λειτουργία του προγραμματισμού, αλλά και με τη λήψη των αποφάσεων (Κατσαρός 2008:77).

Επομένως σε έναν οργανισμό, όπως το σχολείο, ο προγραμματισμός των αρχικών στόχων είναι συνδεδεμένος με τον έλεγχο. Γίνεται εμφανής η σύνδεση του ελέγχου με τον προγραμματισμό και από τον ορισμό του Σαΐτη (2008β:38) «για μια διοικητική δραστηριότητα που υπολογίζει τις αποκλίσεις από την προκαθορισμένη απόδοση και παρέχει πληροφορίες μέσα από τις οποίες μπορούν να ληφθούν διορθωτικές αποφάσεις είτε για να βελτιωθεί η μελλοντική αποδοτικότητα είτε για να τροποποιηθούν τα αρχικά σχέδια

προγράμματα του οργανισμού».

Το στοιχείο της αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει την έκβαση προγραμματισμένων δράσεων στο μέλλον σχετίζεται << με την υποκειμενικότητα που παρουσιάζεται κατά την πρόσληψη των στόχων από τα μέλη του οργανισμού, που τα οδηγεί πολλές φορές σε ασύμβατες συμπεριφορές, με τη δυνατότητα εμφάνισης λαθών κατά την εκτέλεση και με την πολυπλοκότητα των οργανισμών, που εξαιτίας των πολλών ατόμων ειδικοτήτων και ενεργειών απαιτεί συντονισμένη δράση και πιο αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης πληροφοριών >>(Σαΐτης, 2000:259-60), Κατσαρός (2008:78).

Ο έλεγχος αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη διοικητική λειτουργία για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (αλλά και κάθε οργανισμού). Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί συμβάλλουν στη διευκόλυνση της ροής των πληροφοριών μέσα στην δομή του σχολείου αλλά και στη διαμόρφωση καλύτερων σχέσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς (Σαΐτης, 2008β).

Η διαδικασία του ελέγχου εμφανίζει τα παρακάτω στάδια (Κατσαρός, 2008. Σαΐτης, 2008β):

- *Προσδιορισμός προτύπων απόδοσης*
- *Μέτρηση της απόδοσης ή συμπεριφοράς.*
- *Σύγκριση των ρεαλιστικών μετρήσεων με τα πρότυπα και με τον εντοπισμό των τυχόν αποκλίσεων.*
- *Βελτίωση των αποκλίσεων με βάση τον εντοπισμό που προηγήθηκε.*

Συναντώνται διάφοροι τύποι ελέγχου με γνώμονα τη χρονική στιγμή, κατά την οποία ο έλεγχος πραγματοποιείται σε σχέση με το αποτέλεσμα.

Η παρακάτω κατηγοριοποίηση ενέχει επεξηγηματικού χαρακτήρα(Σαΐτης, 2008β) :

Ο *Προληπτικός έλεγχος* . Όταν αντικείμενό του αποτελεί η πρότερη εκτίμηση των

εμπλεκόμενων εισροών που συντελούν στην υλοποίηση της δράσης. Σαν τέτοιος έλεγχος μπορεί να θεωρηθεί η διερεύνηση στην αρχή της χρονιάς στη σχολική μονάδα για την ύπαρξη των χαρτών ή γενικότερα εποπτικού υλικού που ίσως θα χρειαστεί (Κατσαρός,2008).

Ο Παράλληλος έλεγχος. Όταν αντικείμενό του αποτελεί η αξιολόγηση της πορείας πραγματοποίησης ενός σχεδίου. Σαν τέτοιος έλεγχος μπορεί να θεωρηθεί όταν ο διευθυντής παρατηρεί την αποδοτικότητα, επισημαίνει την απόκλιση από τους στόχους και κάνει εποικοδομητικές προτάσεις και προβαίνει σε ενέργειες βελτιώνοντας την υφιστάμενη κατάσταση (Σαΐτη, 2008β:68).

Ο Κατασταλτικός έλεγχος. Όταν αντικείμενό του αποτελεί το αποτέλεσμα, τα κόστη και ο τρόπος δράσης όπως αποτιμώνται στο τέλος της σχολικής χρονιάς(Σαΐτης, 2008β).

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2000:259-60) κατά τη διαδικασία του ελέγχου πολύ συχνά οι ελεγχόμενοι αντιδρούν κυρίως όταν εντοπίζονται στοιχεία υποκειμενισμού κατά παράβαση των κανόνων , όταν σημειώνεται κατάχρηση εξουσίας και ασκούνται πιέσεις αλλά και όταν ο έλεγχος συνδέεται με αδικίες που υφίστανται οι εκπαιδευτικοί. Αφ' ενός έλεγχος απομακρύνεται από το στόχο του που είναι να λειτουργεί ο οργανισμός αποτελεσματικά και μεταβάλλεται σε στείρα λειτουργία δημιουργώντας εντάσεις (Σαΐτης, 2008β). Αφετέρου ο έλεγχος μπορεί να συμβάλει θετικά ώστε να είναι αποτελεσματικός, όταν έχει ως βάση του την αντικειμενικότητα και ενισχύει την αυτοαξιολόγηση των εκπαιδευτικών(Σαΐτης, 2008β).

Πρέπει να σημειωθεί ότι το ιδανικότερο σύστημα ελέγχου είναι το προληπτικό αφού με αυτό μπορεί να προβλεφτούν οι ενδεχόμενες αποκλίσεις ή τα προβλήματα πριν αυτά εμφανισθούν.

Στη διαδικασία του ελέγχου επιδρούν διάφοροι παράγοντες που τον συνδιαμορφώνουν .Διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες (Σαΐτης, 2008β) τον εσωτερικό έλεγχο που διενεργείται από άτομα που βρίσκονται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και τον εξωτερικό έλεγχο που εφαρμόζεται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Υπό αυτό το πρίσμα γίνεται αναφορά για την εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (ν. 2527/1997, άρθρο 8).

Στο επίπεδο της διοίκησης της σχολικής μονάδας ο έλεγχος ασκείται από το διευθυντή του σχολείου και περιλαμβάνει τον εντοπισμό των παραγόντων που επιδρούν στην λειτουργία του σε καθημερινή βάση, ανεξάρτητα αν οι παράγοντες αυτοί είναι άνθρωποι (π.χ. εκπαιδευτικοί, μαθητές), πράγματα (π.χ. μέσα διδασκαλίας) ή πράξεις (π.χ. απόφαση για σχολική εκδήλωση) (Σαΐτης, 2008β).

Ο Ν. 2525/1997 στο άρθρο 8 περιγράφει την αξιολόγηση ως τη «διαδικασία αποτίμησης της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και του βαθμού υλοποίησης των σκοπών και των στόχων, όπως αυτά καθορίζονται από την υπάρχουσα νομοθεσία».

Η εφαρμογή της αξιολόγησης στο σχολείο σύμφωνα με το Σαΐτη (2008β:116) <<ενθαρρύνει δημιουργικές πρωτοβουλίες, βοηθά στη διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη του σχολείου, ενδυναμώνει το αυτοσυναίσθημα των μαθητών και των εκπαιδευτικών, και γενικότερα ενισχύει το κύρος της σχολείου>>.

Στο Παρατηρητήριο Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου, (2012:9) με την αυτοαξιολόγηση επιδιώκεται η διαμόρφωση «κουλτούρας αξιολόγησης» στις σχολικές μονάδες που βασίζεται στην παραγωγή και αξιοποίηση εκπαιδευτικών τεκμηρίων από τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς. Συνδέεται με την εισαγωγή, την προώθηση και την εδραίωση ενός «πολιτισμού εμπιστοσύνης».

Αξιοσημείωτο είναι ότι τα στοιχεία της Ετήσιας Έκθεσης Αξιολόγησης του σχολείου στο τέλος της σχολικής χρονιάς είναι προϊόν συνεργασίας και συναπόφασης όλων των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτό.

Επιπλέον στο Παρατηρητήριο για ΑΕΕ (2012:16) τονίζεται πως η συλλογική εσωτερική αξιολόγηση δεν επιδιώκει τον έλεγχο αλλά τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου:

- κινητοποιώντας όλους τους παράγοντες της σχολικής μονάδας
- ενισχύοντας ανάμεσά τους σχέσεις εμπιστοσύνης
- εντοπίζοντας αδυναμίες και αποσαφηνίζοντας προβλήματα δημιουργεί

προϋποθέσεις για πρωτοβουλίες και ανάληψη καινοτόμων δράσεων

- Εμπεδώνοντας συνεργατικές συμπεριφορές, αναδεικνύει θετικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες και διαχέει τις καλές πρακτικές για συμμετοχή σε επιμόρφωση
- Καλλιεργώντας τη συνευθύνη και την αυτοδέσμευση συμμετέχουν σε κοινές δράσεις

Με βάση το θεσμικό πλαίσιο της Ελλάδας που αφορά την εκπαίδευση, η εσωτερική αξιολόγηση του σχολείου αναφέρεται στο άρθρο 32 του νόμου 3848/2010 ενώ με την εγκύκλιο 37100/Γ1/31-3-2010 δίνονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ως προς την εφαρμογή της εσωτερικής αξιολόγησης. Αργότερα, με την Υ.Α.Αρ. Φύλλου 614/15/03/2013 ορίζονται το πλαίσιο η διαδικασία της εσωτερικής αξιολόγησης, οι φορείς της αξιολόγησης και η υποστηρικτική δομή του Παρατηρητηρίου της ΑΕΕ. Με βάση την συγκεκριμένη υπουργική απόφαση ως μέθοδος εσωτερικής αξιολόγησης ορίζεται η αυτοαξιολόγηση των σχολικών μονάδων όπου την ευθύνη για την υλοποίηση έχουν τόσο ο διευθυντής της σχολικής μονάδας όσο και ο σύλλογος διδασκόντων.

Πρόσφατα και συγκεκριμένα με βάση την απόφαση 108906/ΓΔ4/10.09.2021, η αξιολόγηση των σχολικών μονάδων, με τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης επανέρχεται στο προσκήνιο, όπου πλέον η έκθεση αξιολόγησης μαζί με ένα στρατηγικό σχέδιο των σχολικών μονάδων χρειάζεται να υποβληθεί ηλεκτρονικά και την ευθύνη υλοποίησης την έχει το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής

1.2.3.5 Λήψη αποφάσεων και ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας

Ο διευθυντής ενός σχολείου έχει σημαντικό ρόλο που επιδρά καταλυτικά στον οργανωτικό σχεδιασμό και το συντονισμό των αρμοδιοτήτων της σχολικής μονάδας. Ανάλογα με τον τύπο του εκπαιδευτικού συστήματος μιας χώρας, ο σχολικός διευθυντής έχει είτε μεγαλύτερη είτε μικρότερη αυτονομία ως προς τη λήψη αποφάσεων στο σχολείο. Ανεξάρτητα από το επίπεδο αυτονομίας ως προς τη λήψη αποφάσεων, η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει τα επίπεδα αφοσίωσης και παρακίνησης των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση την απόδοση της μαθησιακής διαδικασίας (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008).

Με βάση τη βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλές μορφές ηγεσίας που φαίνεται να έχουν θετική επίδραση στην απόδοση των εκπαιδευτικών και της σχολικής μονάδας. Αν και δεν υπάρχει κάποιο ενδεδειγμένο ηγετικό μοντέλο, οι μορφές ηγεσίας που έχουν περισσότερο συμμετοχικό και συνεργατικό χαρακτήρα φαίνεται να επιδρούν με θετικότερο τρόπο στην απόδοση του σχολείου. Αυτό συμβαίνει γιατί εκτός από τη θεσμική πλευρά οι συμμετοχικές μορφές ηγεσίας έχουν υψηλό βαθμό κοινωνικής ευαισθητοποίησης (Woods & Roberts, 2016).

Η ηγεσία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς έχει ιδιαίτερα ανεπτυγμένη την ηθική διάσταση λόγω της ευαισθησίας του εκπαιδευτικού κλάδου, για αυτό είναι σημαντικό η ηγετική συμπεριφορά να χαρακτηρίζεται από ηθική ακεραιότητα, συλλογικότητα και θετικής κουλτούρας (Arar & Saiti, 2022; Fullan, 2001). Ο αυξημένος βαθμός ηθικής στην σχολική ηγεσία συμβάλλει με ουσιαστικότερο τρόπο σε λήψη ηθικών αποφάσεων. Εξάλλου, η ποιότητα της μαθησιακής διαδικασίας και τα επίπεδα συμπερίληψης επηρεάζονται σημαντικά από την ηγετική συμπεριφορά (Elmore 2000; Mafora 2015).

Η σχολική ηγεσία είναι σε πλήρη αρμονία με την κοινωνική ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, τη διαμόρφωση θετικών σχέσεων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, την εφαρμογή των αλλαγών για τη βιωσιμότητα του σχολείου, την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

2.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εδώ διατυπώνονται ο σκοπός, τα στάδια, η μέθοδος και ο τρόπος με τον οποίο έλαβε χώρα η συγκέντρωση των δεδομένων. Μετά παραθέτονται τα αποτελέσματα και μετά τα συμπεράσματα και οι συσχετίσεις αν τυχόν υπάρχουν.

Σκοπός και στόχοι

Ο σκοπός της εργασίας που εκπονείται είναι να εξετάσει το ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων στη Διοίκηση του σχολείου. Συγκεκριμένα στοχεύει στο να ερευνήσει το βαθμό συμμετοχής των εκπαιδευτικών ,στο Σύλλογο Διδασκόντων, στις λειτουργίες της διοίκησης και να αναδείξει τα σημεία της διοίκησης που παρουσιάζονται άλλοτε ενισχυμένα και άλλοτε αποδυναμωμένα. Η έρευνα αφορά σχολεία της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ειδικότερα δημοτικά σχολεία της Περιφέρειας Αττικής.

2.1.1 Εργαλείο συγκέντρωσης στοιχείων (ερωτηματολόγιο)

Η εργασία αυτή αποτελεί μια ποσοτική έρευνα έχοντας ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο .Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου με το οποίο συλλέχθηκαν πληροφορίες και έγιναν συγκρίσεις σχετικά με την επίδραση του συλλόγου διδασκόντων στη διοίκηση του σχολείου.

Για τη συγκέντρωση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ανώνυμο ερωτηματολόγιο που αποτελείται από δύο (2) ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά στα δημογραφικά στοιχεία και η δεύτερη στη λειτουργία Συλλόγου Διδασκόντων . Οι περισσότερες ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου.

Οι τομείς που εξετάζονται είναι οι παρακάτω:

- Περιοχή σχολείου
- μέγεθος του σχολείου
- Είδος εργασιακής σχέσης
- Ηλικία
- Έτη προϋπηρεσίας
- Φύλο
- μορφωτικό επίπεδο
- Οικογενειακή κατάσταση

Σχετικά με τη λειτουργία του Σ.Δ. έγινε χρήση ερωτηματολογίου που αποτελείται από 25 ερωτήσεις .

Στην αξιολόγηση των επιμέρους θεμάτων χρησιμοποιήθηκε 7 βάρη κλίμακα likert και η τιμή 1 αντιστοιχεί στην επιλογή :Διαφωνώ απόλυτα και η 7 στην επιλογή: Συμφωνώ απόλυτα. Έτσι με αυτή την κλίμακα γίνεται αντιληπτός ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας στις παρακάτω ερωτήσεις.

Μερικά παραδείγματα ερωτήσεων είναι τα εξής:

1. Ο Σύλλογος θέτει βραχυπρόθεσμους στόχους. 2. Ο σύλλογος έχει κοινό όραμα για το σχολείο 3. Τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων γνωρίζουν το νομικό πλαίσιο που τους διέπει 4. Στα μέλη του συλλόγου υπάρχει διανεμημένη ηγεσία (μοίρασμα ηγετικών ρόλων) από τον διευθυντή του σχολείου. 5. Στα μέλη του συλλόγου υπάρχει υποστήριξη και καθοδήγηση από το διευθυντή του σχολείου.

Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

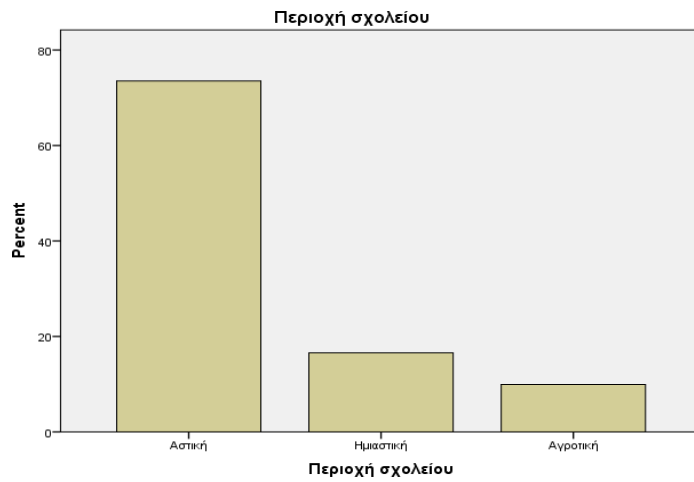
Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Το μέγεθος του δείγματος δημιουργήθηκε από την συμμετοχή στην δειγματοληψία 310 εκπαιδευτικών από τα δημόσια δημοτικά σχολεία της Περιφέρειας Αττικής.

Σε σχέση με τα ταξικά χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων που υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί του δείγματος, προκύπτει ότι σε ποσοστό 72% είναι σχολεία που βρίσκονται σε αστικές περιοχές, το 17% σε ημιαστικές και το 10% σε αγροτικές περιοχές (Γράφημα 1).

Γράφημα 1

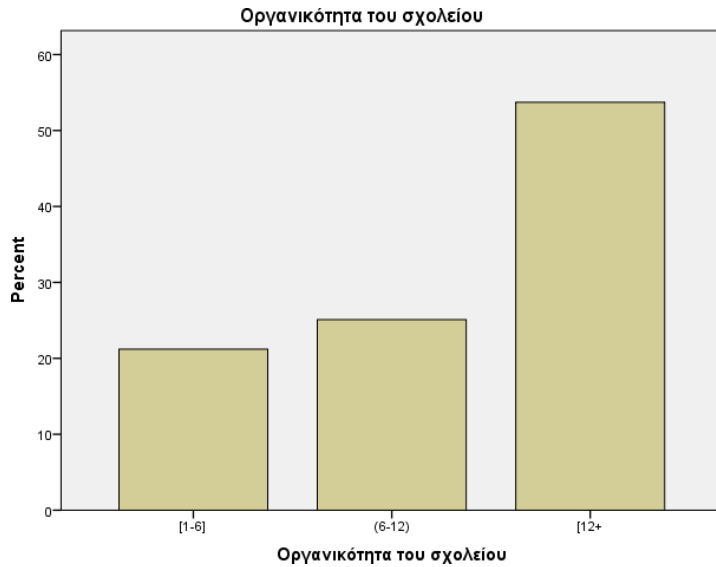
Κατανομή των σχολείων που συμμετείχαν στην έρευνα με βάση την περιοχή λειτουργίας



Σε σχέση με την οργανικότητα των σχολείων εξάγεται ότι σε ποσοστό 21% είναι σχολεία ως 6/θέσια , σε ποσοστό 27% είναι από 7/θέσια ως 10/θέσια και 55% περίπου είναι σχολεία 12/θέσια και πάνω.

Γράφημα 2

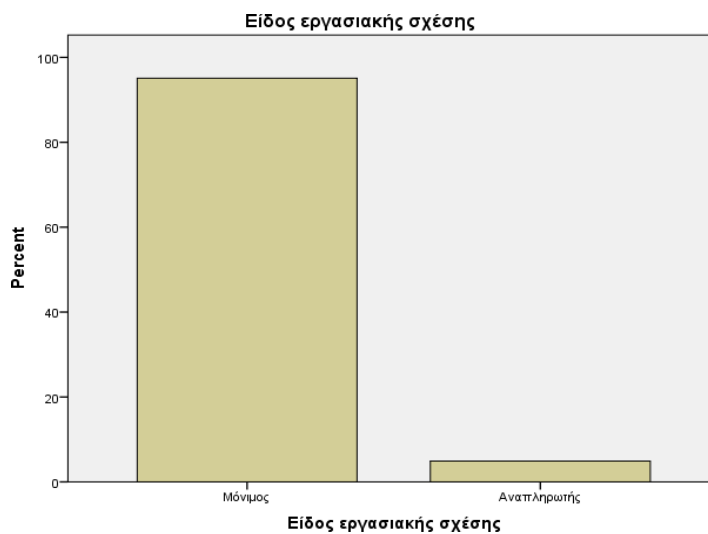
οργανικότητα των σχολείων



Σχετικά με το είδος της εργασιακής σχέσης, το 95% του δείγματος συμπλήρωσε «Μόνιμος» ενώ μόλις το 5% συμπλήρωσε «Αναπληρωτής» .

Γράφημα 3

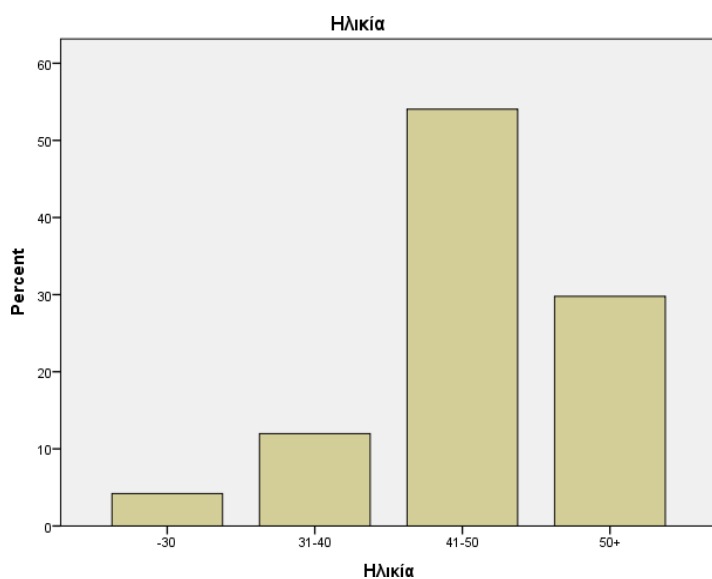
Κατανομή του δείγματος σε σχέση με την εργασιακή σχέση των συμμετεχόντων



Όσο αναφορά το όριο ηλικίας, το 3,4% του δείγματος είναι κάτω των 30 ετών Στο 13,5% των ατόμων του δείγματος είναι μεταξύ 31 και 40 ετών, το 55% είναι μεταξύ 41 και 50 ετών και πάνω από 50 έτη είναι το 30% των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών.

Γράφημα 4

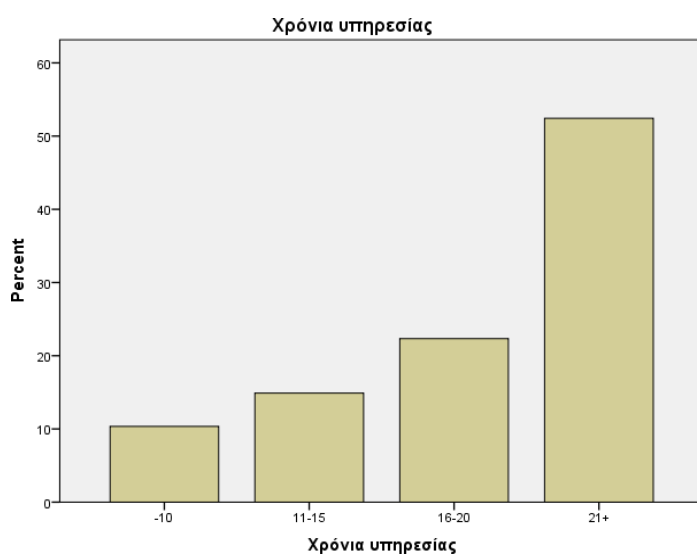
Κατανομή του δείγματος σύμφωνα με την ηλικία των συμμετεχόντων



Σε αυτή την κατανομή τα χρόνια υπηρεσίας (21 και πάνω) αποτελούν το υψηλότερο ποσοστό (52%) ενώ τα ποσοστά συμμετοχής μειώνονται όταν μειώνεται η προϋπηρεσία και διακυμαίνονται ως εξής: Από 16-20 έτη υπηρεσίας (23%), από 11-15 έτη υπηρεσίας (16%) και έως 10 έτη υπηρεσίας (10%).

Γράφημα 5

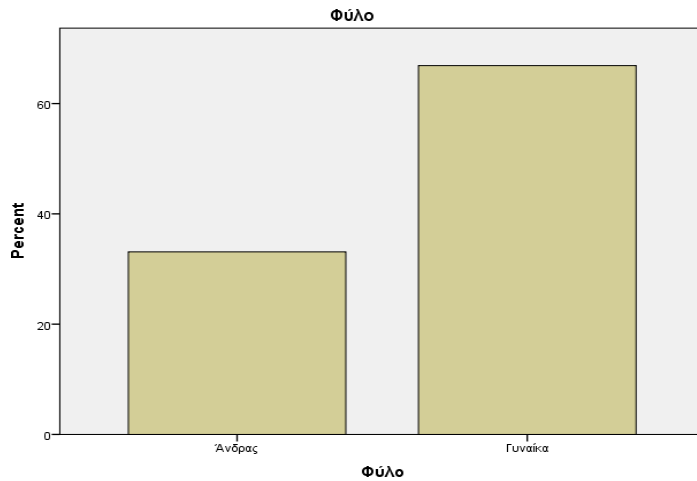
Κατανομή του δείγματος σύμφωνα με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων



Σχετικά με το φύλο των συμμετεχόντων το 35% του δείγματος ήταν άνδρες και το 65% ήταν γυναίκες.

Γράφημα 6

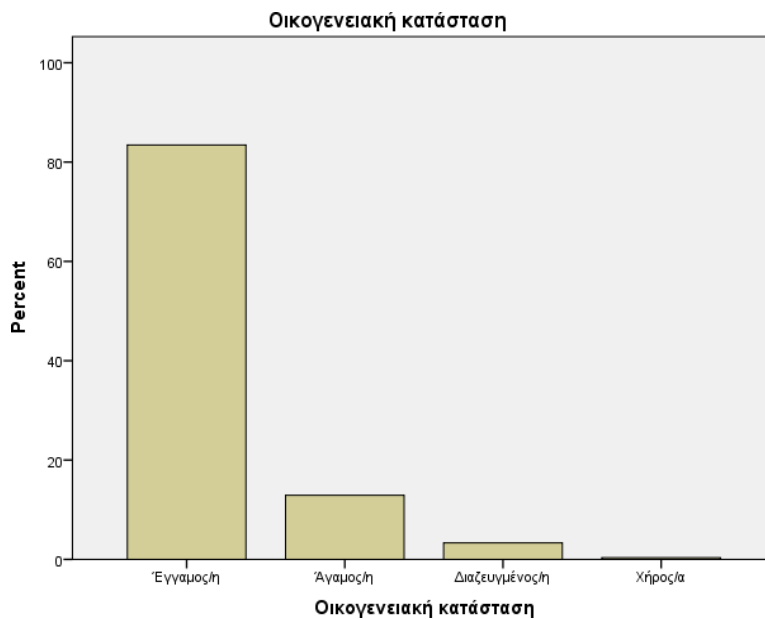
Κατανομή του δείγματος σύμφωνα με το φύλο των συμμετεχόντων



Σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων το 84% ήταν έγγαμοι, το 13% άγαμοι και το 4% είναι διαζευγμένοι.

Γράφημα 7

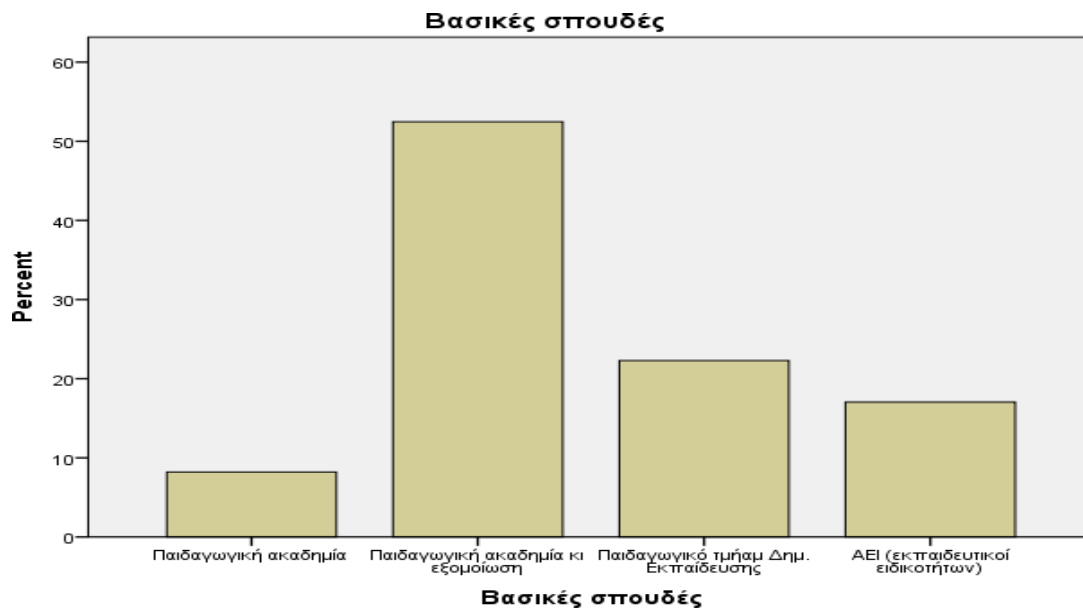
Κατανομή του δείγματος με βάση την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων



Κατατάσσοντας το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων ως προς τις βασικές σπουδές, το 61% του δείγματος περιλαμβάνει απόφοιτους Παιδαγωγικής Ακαδημίας (το 52,5% αυτών έχουν κάνει εξομοίωση και το 8,2% όχι). Το 23% δήλωσαν απόφοιτοι Π.Τ. και το 18% απόφοιτοι ΑΕΙ άλλων σχολών, είναι οι εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων σήμερα στα δημοτικά σχολεία .

Γράφημα 8

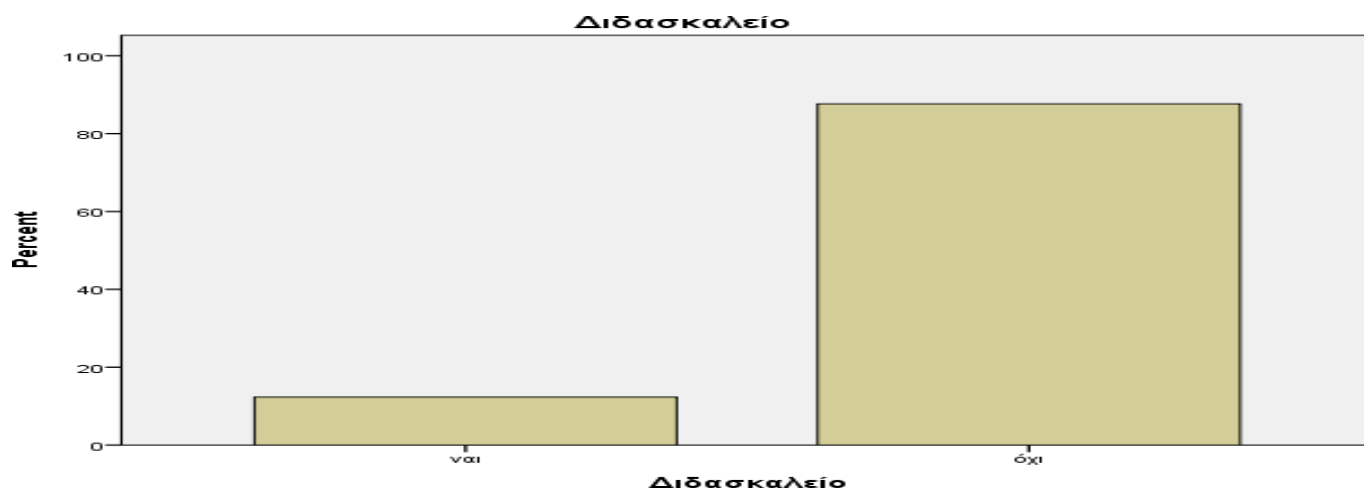
Κατανομή του δείγματος σε σχέση με τις βασική μόρφωση των συμμετεχόντων

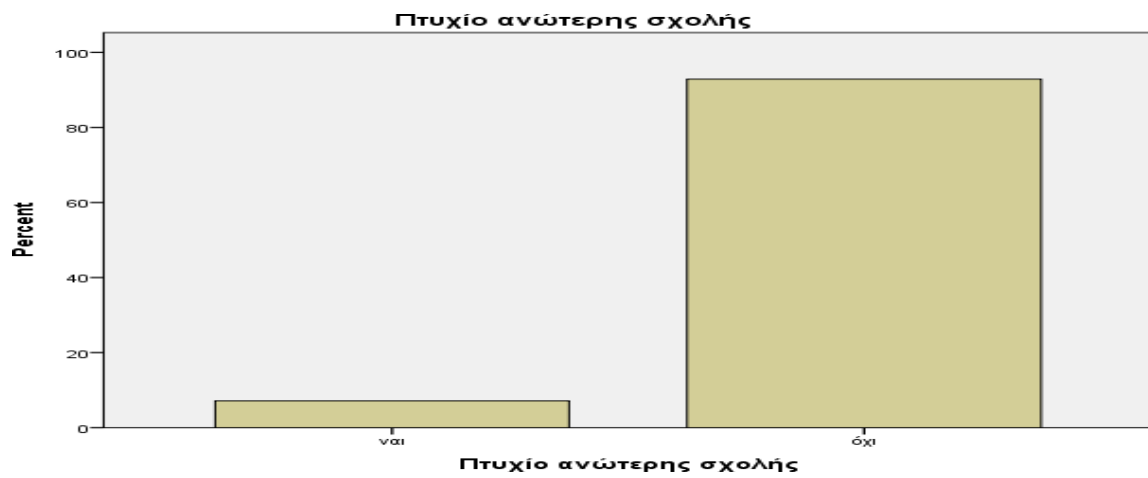


Τα χαρακτηριστικά των βασικών σπουδών του δείγματος που έχουν σχέση με τις περαιτέρω σπουδές πέραν του βασικού πτυχίου για διορισμό αντικατοπτρίζονται ως εξής: το 7% περίπου του δείγματος διαθέτει και κάποιο άλλο πτυχίο ανώτερης σχολής, το 12% έχει τελειώσει Διδασκαλείο, επιπλέον, το 7,5% έχει δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ.

Γράφημα 9

Κατανομή του δείγματος σύμφωνα με τη βασική μόρφωση



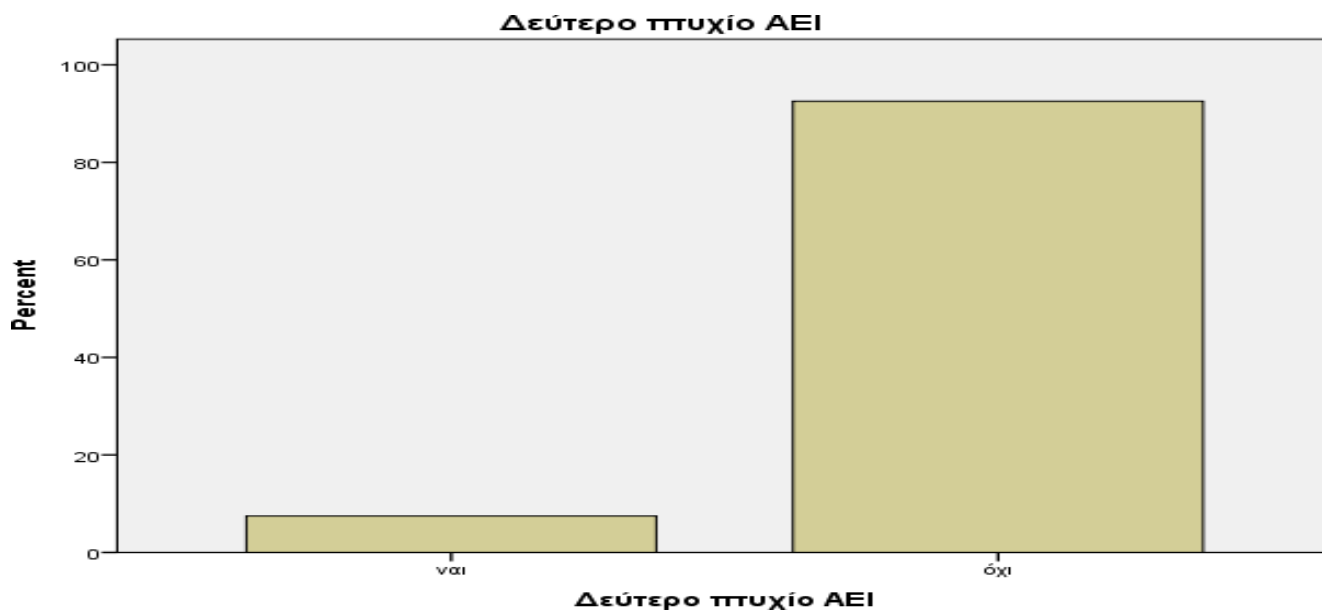


Γράφημα 10

Κατανομή του δείγματος σύμφωνα με το μορφωτικό επίπεδο εκτός από τις βασικές σπουδές

Γράφημα 11

Κατανομή του δείγματος σύμφωνα με το μορφωτικό επίπεδο σε επίπεδο ΑΕΙ



Αναφορικά με τις μεταπτυχιακές σπουδές των συμμετεχόντων το 12% έχει μεταπτυχιακές σπουδές ,το 80% δεν έχει και το 0,3% (1 μόνο άτομο) με Διδακτορικό.

Γράφημα 12

Κατανομή του δείγματος σύμφωνα με τις μεταπτυχιακές σπουδές

Μεταπτυχιακές σπουδές(κλίμακα 10-100)



Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα είχε ως βασικό στόχο την διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με το ρόλο του Συλλόγου Διδασκόντων στη διοίκηση του σχολείου. Πιο συγκεκριμένα, ο στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η διαμόρφωση των χαρακτηριστικών του Συλλόγου Διδασκόντων που θα συμβάλλουν ουσιαστικά στην αποτελεσματική λειτουργία του και στην ενίσχυση του ρόλου του ως προς την εκπαιδευτική και παιδαγωγική συμβολή του με γνώμονα την παροχή ποιοτικότερων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Τα ερευνητικά αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει καλή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του συλλόγου διδασκόντων και συναίνεση ως προς τους σχολικούς στόχους. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο σύλλογος Διδασκόντων κατά βάση θέτει βραχυπρόθεσμους στόχους που αφορούν περισσότερο την καθημερινή λειτουργία του σχολείου. Αυτό βέβαια συμβαίνει γιατί το σχολικό σύστημα στην Ελλάδα είναι συγκεντρωτικό σε υπερβολικό βαθμό με σχεδόν μηδενική ευελιξία ως προς τη δομή του και ανυπαρξία αυτονομίας ως προς τη λήψη των αποφάσεων.

Επιπλέον μια επισήμανση που εξάγεται είναι ότι τα ηγετικά άτομα της εκπαίδευσης ενθαρρύνουν σε μέτριο βαθμό τα μέλη του συλλόγου για την πραγμάτωση στόχων, και συμφωνεί με παραπλήσια αναφορά του Σαΐτη (2005:271), κατά την οποία << οι εκπαιδευτικοί αν και θεωρούν τους διευθυντές διοικητικά στελέχη δεν εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένοι από τις ικανότητές τους σχετικά με την παρακίνηση του ανθρώπινου στοιχείου >>.

Ο βαθμός εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του Συλλόγου παρουσιάζει την υψηλότερη βαθμολόγηση όπως και ο τρόπος που διαχειρίζονται τυχόν

συγκρούσεις. Αναλυτικότερα τα μέλη του συλλόγου μάλλον εμπιστεύονται τον διευθυντή του σχολείου σε αρκετά . Αξίζει να αναφερθεί ότι έχει διαπιστωθεί, όταν υπάρχει εμπιστοσύνη και αλληλοσεβασμός, τότε θα επικρατεί καλό και θετικό κλίμα στο σχολείο.

Επίσης μετά από μέτρηση διαπιστώθηκε αρκετά υψηλός βαθμός ελευθερίας ώστε τα μέλη του συλλόγου να διατυπώνουν τις αντιρρήσεις τους. Συνεπώς αυτό φανερώνει την παρουσία δημοκρατικών αρχών που λαμβάνουν χώρα στη σχολική μονάδα και αποτελεί θετικό παράγοντα αφού σύμφωνα με τον Bush (2003) είναι σημαντική για τη λήψη των αποφάσεων. Επιπροσθέτως η δημοκρατικότητα στη διοίκηση προωθεί την γενικότερη δυναμική της σχολικής μονάδας (Pasiardis, 1994.Fullan, 2005).

Ακόμα η έρευνα φανέρωσε ότι τα μέλη του Συλλόγου έχουν καλές σχέσεις στην εργασία τους που διαπνέονται από πνεύμα συνεργατικότητας και αλληλεγγύης. Η ανεπάρκεια όμως έγκειται στη μη καλή γνώση του νομοθετικού πλαισίου που παρουσιάζεται κατά κόρον στον εκπαιδευτικό κλάδο.

Ερευνώντας το βαθμό συμμετοχής του Σ.Δ. στον τρόπο λήψης των αποφάσεων, συμπεραίνεται ότι ως σήμερα που έχει ενισχυθεί ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων (π.χ. άρθρο 32 του ν.3848/2010) δεν αξιοποιείται αρκετά από τους εκπαιδευτικούς για να παρεμβαίνουν δυναμικά στην πορεία της λήψης των αποφάσεων.

Γύρω από τα θέματα που αφορούν τη δημιουργικότητα στη σχολική μονάδα όπως φάνηκε από την καταμέτρηση των αποτελεσμάτων, ο βαθμός ενασχόλησης είναι μέτριος αν και υπάρχει παρώθηση σε μεγάλο βαθμό από τον συντονιστή. Η αντίθεση αυτή μας προβληματίζει και χρήζει περαιτέρω έρευνας. Αντιθέτως ο σύλλογος παρατηρείται να ενδιαφέρεται για τις καινοτόμες δράσεις, όταν αυτές πραγματοποιούνται στο σχολείο, και συγκεκριμένα για τις καινοτομίες, όμως ταυτόχρονα παρουσιάζεται μετριότητα σε τυχόν αλλαγές και μεταρρυθμίσεις

Ένα άλλο συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι η οργανικότητα ενός σχολείου έχει σχέση με το βαθμό ανάπτυξης δημιουργικότητας και ανάληψης πρωτοβουλιών. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με τον Σαϊτή (2005:272) σύμφωνα με τον οποίο <<από τα ιδιάζοντα προσδιοριστικά χαρακτηριστικά το Συλλόγου, τον αριθμό της ομάδας των διδασκόντων, όταν αυξάνεται, συνεπώς επηρεάζει αρνητικά την διενέργεια πρωτοβουλιών>>.

Ο παράγοντας φύλο παρατηρείται να επηρεάζει τις παραμέτρους «Ηγεσία-Διεύθυνση», «Έλεγχος και διαδικασίες» και «Διαπροσωπικές σχέσεις». Οι άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες θεωρούν ότι υπάρχει πιο μεγάλη συμμετοχή στην ηγεσία(διανεμημένη) καθώς και έλεγχος στην διαδικασία της εξελικτικής πορείας της λειτουργίας του Συλλόγου.

Αυτή η διαφοροποίηση σε σχέση με τη διεύθυνση- ηγεσία και τις προτάσεις ελέγχου συνάδει με παρατηρήσεις από εμπειριστατωμένες μελέτες που υπογραμμίζουν την έμφυλη διάσταση αναφορικά με τη συμμετοχή των γυναικών σε θέματα ‘‘Ηγεσίας και Διεύθυνσης στη σχολική μονάδα’’ (Μουσούρου, 1993. Μαραγκουδάκη, 1997. Κανταρτζή, 2006)

Συνεπώς συμπεραίνεται ότι η επίδραση του Συλλόγου διδασκόντων στη διοίκηση του σχολείου παρουσιάζει πραγματικά ενδιαφέρον σε όλα τα επίπεδα. Αποτελεί συλλογικό όργανο και σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο παρέχει δυνατότητες καθοριστικής παρέμβασης και πρωτοβουλιών που ακόμα και σήμερα στην πράξη παρατηρούμε ότι δεν πραγματοποιούνται

Περιορισμοί έρευνας-Μελλοντικές προτάσεις

Οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας αναφέρονται στη χρήση του ερωτηματολογίου με ευκολία που συνεπάγεται την μείωση της αξιοπιστίας και τη δυσκολία σαφής εξαγωγής συμπερασμάτων καθώς και τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Επιπλέον δε

δόθηκαν τα ερωτηματολόγια σε σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης όπου οι Σύλλογοι Διδασκόντων είναι πολυπληθείς και με ιδιαιτερότητες.

Οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσαν να γίνουν σε σχέση με την οργανικότητα του κάθε σχολείου, το επίπεδο των μαθητών αλλά και την εθνικότητά τους. Άλλο ένα στοιχείο για διερεύνηση προτείνεται ότι θα ήταν το φύλο του Διευθυντή ή της Διευθύντριας σε σχέση με την αλληλεπίδρασή του στο Σύλλογο Διδασκόντων.

Μια άλλη πρόταση θα ήταν να δίδεται ένα ετήσιο ερωτηματολόγιο στους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων στο τέλος της σχολικής χρονιάς και τα συμπεράσματα που θα εξάγονται, να αποστέλλονται στο ΥΠΑΙΘ και να αξιολογούνται.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία:

Κουτούζης Μ., Χατζηευστρατίου Ι. (1999). Αξιολόγηση στην Εκπαιδευτική Μονάδα.

Μαυρογιώργος Η., (1999). Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Φορέας Διαμόρφωσης και Άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής.

Μ. Κουτούζης, (1999α), «Ο σχεδιασμός προγραμματισμός στις εκπαιδευτικές μονάδες»,

Μπουρής, Ι. (2008). Γενικές αρχές της οργάνωσης και διοίκηση της εκπαίδευσης, ΥΠ.Ε.Π.Θ. Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Προγραμμάτων Κ.Π.Σ.

Ημερομηνία πρόσβασης (15/5/2015) από : <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4550/1297.pdf>

Ξωχέλλης, Π. (1991). *Παιδαγωγική του Σχολείου*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

Παπαναούμ , Ζ.(2000). Η βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: Θεωρητικό πλαίσιο και πρακτικές προεκτάσεις.

Πασιαρδής,Π. (1994).*Προς ένα σύστημα αξιολόγησης του έργου του εκπαιδευτικού*. Εκδ. Gutenberg, Αθήνα

Σαΐτης, Χ. (1994).Βασικά θέματα Σχολικής Διοίκησης . Αθήνα: αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα:

Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. (2008β). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Τζωρτζάκης Κ & Τζωρτζάκη Αλ, (1992) *Μάνατζμεντ η ελληνική προσέγγιση*. Αθήνα.

Ερευνητική Προσέγγιση, Εκδόσεις Γιαχούδη, Θεσσαλονίκη

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003) *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη : Αδελφοί Κυριακίδη

References

- Arar, K. & Saiti, A. (2022). Ethical Leadership, Ethical dilemmas and Decision Making among school administrators. *Equity in Education & Society*, Forthcoming
- Saitis, C. & Saiti, A. (2018). *Initiation of educators into educational management secrets*. Switzerland: Springer Publications
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. ISBN-0-7879-5395-4. Jossey-Bass: San Francisco.
- Hargreaves, A. (1991). *Restructuring restructuring: Postmodernity & the prospects for educational change*.
- Koontz H. –C.O'Donnell (1984) *Οργάνωση και Διοίκηση* εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
- Gronn, W. Mulford & K. Riley (Eds.), *Second International Handbook of Educational Leadership & Administration*. Dordrecht: Kluwer.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*, London: Sage Publications Ltd.
- Barr, R., & Dreeben, R. (2013). How Schools Work. *Schools as Organizations*, 4(1), 133-139.
- Bogardus, E. S. (1929). Leadership and Attitudes. *Sociology & Social Research*, 13 (4), 377-381.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας της Σύρμα Κωνσταντίνας, μεταπτυχιακής φοιτήτριας στο τμήμα ΠΜΣ, Οικονομικά της Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Η συμμετοχή είναι εθελοντική και ανώνυμη.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο που θα διαθέσετε και δε θα ξεπερνά τα 5 λεπτά.

1. Σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης εργάζεστε; *

Δημοτικό

Γυμνάσιο

2. Δηλώστε την ειδικότητά σας στο σχολείο που εργάζεστε *

ΠΕ 70 ΠΕ 06 ΠΕ11 ΠΕ 08 ΠΕ 05

3. Φύλο *

Άνδρας

Γυναίκα

4. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε; *

Μόνιμος Αναπληρωτής Ωρομίσθιος

5. Ηλικία: *

25-35

35-45

45-

6. Σπουδές: *

Διδακτορικό

Μεταπτυχιακό

Β' πτυχίο

Μετεκπαίδευση

ΠΤΔΕ

Παιδαγωγική Ακαδημία

Εξομοίωση

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνηθεί η συμβολή του Συλλόγου Διδασκόντων στη διοίκηση της σχολικής μονάδας.

7. Ο Σύλλογος Διδασκόντων θέτει βραχυπρόθεσμους στόχους; *

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7 (Πάρα πολύ)

8. Ο Σ.Δ. έχει μια σαφή, μακροχρόνια στρατηγική; *

ΝΑΙ

ΟΧΙ

9. Τα μέλη του συλλόγου χτίζουν αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις; *

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7 (Πάρα πολύ)

10. Τα μέλη του συλλόγου διδασκόντων γνωρίζουν το νομικό πλαίσιο που τους διέπει; *

ΝΑΙ

ΟΧΙ

11. Υπάρχει διανεμημένη ηγεσία(ρόλοι) στο Σύλλογο .Διδασκόντων.;

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7 (Πάρα πολύ)

12. Τα μέλη του Συλλόγου συνεργάζονται μεταξύ τους; *

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7 (Πάρα πολύ)

13. Τα μέλη του Συλλόγου ενθαρρύνονται και υποστηρίζονται από το Διευθυντή; *

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7 (Πάρα πολύ)

14. Υπάρχει δημοκρατικότητα στη λήψη αποφάσεων; *

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7 (Πάρα πολύ)

15. Στη σχολική μονάδα υπάρχει ένα αποδεκτό σύστημα ελέγχου διαδικασιών ; *

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7 (Πάρα πολύ)

16. Ο Σύλλογος είναι υπέρ των καινοτομιών ; *

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7 (Πάρα πολύ)

17. Μεταξύ των μελών υπάρχουν συγκρούσεις και διαφωνίες; *

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7 (Πάρα πολύ)

18. Τα μέλη του Συλλόγου εμπιστεύονται το Διευθυντή ή τη Διευθύντρια; *

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7 (Πάρα πολύ)

19.Οι συνεδριάσεις γίνονται σε κλίμα εμπιστοσύνης και ανάλογου σεβασμού; *

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7 (Πάρα πολύ)

20. Ο Σύλλογος Διδασκόντων αδιαφορεί για τις καινοτομίες; *

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7 (Πάρα πολύ)

21.Η επικοινωνία μεταξύ των μελών είναι ανοιχτή και προσιτή; *

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7 (Πάρα πολύ)

22. Ο σύλλογος έχει κοινό όραμα για το σχολείο; *

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7 (Πάρα πολύ)

23. Στα μέλη του συλλόγου υπάρχει περιθώριο διαφωνίας σε διάφορα θέματα; *

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7(Πάρα πολύ)

24.Πριν από τις συνεδριάσεις του συλλόγου προηγείται προετοιμασία και ενημέρωση; *

Ναι

Όχι

25. Τα θέματα του Συλλόγου Διδασκόντων είναι θέματα ρουτίνας;

(Καθόλου) 1 2 3 4 5 6 7(Πάρα πολύ)

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο σας!