

# ΑΦΡΟΔΙΤΗ ΖΑΪΜΗ

ΈΤΟΣ Δ'

## ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ:

Την αποτύπωση του έργου που επιτελεί η διεύθυνση Φυσικής Αγωγής του ΥΠΕΠΘ σύμφωνα με το υπάρχον νομικό πλαίσιο, η ανάλυση των ισχυρών και των αδύνατων σημείων της διεύθυνσης και η παρουσίαση προτάσεων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της διεύθυνσης.

Επιβλέπων καθηγητής: Θάνος Κριεμάδης

ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ Τ.Ε.Φ.Α.Α

ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Τρίκαλα

Ιούνιος 2000

**ΑΦΡΟΔΙΤΗ ΖΑΪΜΗ**

**ΈΤΟΣ Δ'**

**ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ:**

Την αποτύπωση του έργου που επιτελεί η διεύθυνση Φυσικής Αγωγής του ΥΠΕΠΘ σύμφωνα με το υπάρχον νομικό πλαίσιο, η ανάλυση των ισχυρών και των αδύνατων σημείων της διεύθυνσης και η παρουσίαση προτάσεων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της διεύθυνσης.

**Επιβλέπων καθηγητής:** Θάνος Κριεμάδης

**ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ Τ.Ε.Φ.Α.Α**

**ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**Τρίκαλα**

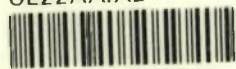
**Ιούνιος 2000**



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ  
ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΕΚΡΙΣΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»

Αριθ. Έγχ. 4690.1  
Παρ. Έγχ. 22-09-2006  
Λογ.α  
Ταξινόμησης Κωδικός: Π1-ΠΦΔΔ  
2006  
ΖΑ1

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



004000086866

## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ Τ.Ε.Φ.Α.Α.

### ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Σκοπός: η αποτύπωση του έργου που επιτελεί η Διεύθυνση Φυσικής Αγωγής του ΥΠΕΠΘ σύμφωνα με το υπάρχον νομικό πλαίσιο, η ανάλυση των ισχυρών και των αδύνατων σημείων της Διεύθυνσης και η παρουσίαση προτάσεων βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της Διεύθυνσης.

#### ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Η Διεύθυνση συγκροτείται από: 1) τα προγράμματα φυσικής αγωγής, 2) τα σχολικά γυμναστήρια, 3) τις γυμναστικές δραστηριότητες.

Το νομικό πλαίσιο υπάρχει και τηρείται, ενώ και κάποιες άλλες υπηρεσίες που δεν συμπεριλαμβάνονται στο παραπάνω πλαίσιο επίσης πραγματοποιούνται. Υπάρχει όμως ένα αρνητικό στοιχείο, πως οι υπηρεσίες τελούνται με αργούς ρυθμούς. Αυτό συμβαίνει, γιατί δεν υπάρχει αυτοδιοίκηση, παρά τα έγγραφα για την επιτέλεση των λειτουργιών του τμήματος, στέλνονται στον Υπουργό Παιδείας και συνήθως φθάνουν αργά σε εκείνον. Από τη στιγμή που η έγκριση του Υπουργού φθάσει στη διεύθυνση, υπάρχει συνεργασία με τους προϊσταμένους τμημάτων ή με τον ΣΕΓΑΣ, στον οποίο δίνονται χρήματα ανεξαρτήτως όμως των αρχών του νομικού πλαισίου. Επίσης τοποθετούνται από τη Διεύθυνση άτομα σε επιτροπές.

Οι στόχοι του τμήματος αποβλέπουν: (1.) στην αλλαγή του πλαισίου των σχολικών δραστηριοτήτων και αγώνων (2.) στη διεύρυνση των αθλημάτων μέχρι και τα 28, (3.) στην αλλαγή της υπουργικής απόφασης όσον αφορά τους αγώνες και (4.) στην αλλαγή της δομής, συγκρότησης και πληροφόρησης του τμήματος, ώστε να υπάρχει αυτοδιαχείριση. Οι στόχοι αυτοί αποβλέπουν στην καλύτερη λειτουργία του τμήματος μακροπρόθεσμα. Γενικότερα στα επόμενα 4χρόνια, σκοπός είναι η αμεσότητα και ευελιξία με το Υπουργείο Παιδείας. Σε αυτό θα βοηθήσει αν ο

υπεύθυνος για τη λειτουργία του τμήματος είναι ένας και καθορίζει τις ενέργειες μιας συγκεκριμένης ομάδας.

Όσον αφορά την υπάρχουσα υποδομή, χαρακτηρίζεται ανεπαρκής.

Το internet, η μηχανογράφηση, το fax, το computer και τα λογισμικά προγράμματα υπάρχουν, όμως η πληροφόρηση και το ανθρώπινο δυναμικό είναι τα δυο αδύνατα σημεία του τμήματος. Οι πόροι είναι σχετικά υπαρκτοί, γιατί υπάρχουν τα κατάλληλα προγράμματα για υψηλές δαπάνες.

Συνοπτικά λοιπόν, μπορούμε να πούμε πως η τεχνολογία και η γνώση για το τι πρέπει να γίνει υπάρχουν, όμως δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνογνωσία, η ευελιξία και αμεσότητα με το Υπουργείο Παιδείας.

Για τους παραπάνω λόγους, για την καλύτερη λειτουργία της Διεύθυνσης Σχολικής Φυσικής Αγωγής θα πρέπει: **(1.)** να υπάρχει ανοιχτή συνεργασία με φορές (συλλόγους, αθλητικές ομοσπονδίες, πανεπιστήμια), **(2.)** να αλλάξει η δομή των αποφάσεων ώστε να μην είναι αναγκαία η έγκριση του Υπουργού και **(3.)** να τοποθετηθούν στο τμήμα άτομα ικανά και με γνώσεις της τεχνογνωσίας.

## ΤΜΗΜΑ Α

Βασική αρχή του τμήματος, είναι τα προγράμματα της Φυσικής Αγωγής. Η εφαρμογή των αναλυτικών προγραμμάτων της Φυσικής Αγωγής της γενικής και ανωτέρας εκπαίδευσης και της εθνικής ακαδημίας σωματικής αγωγής και η κατάρτιση σχεδίων νομοθετικών ή διοικητικών πράξεων που αφορούν τη Φυσική Αγωγή.

Σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο, οι αρμοδιότητες του τμήματος, είναι:

- 1) εφαρμογή αναλυτικών προγραμμάτων Φυσικής Αγωγής πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- 2) συντονισμός προϊσταμένων Φυσικής Αγωγής
- 3) αλληλογραφία διεύθυνσης

- 3) αλληλογραφία διεύθυνσης
- 4) θέματα φυσικής αγωγής
- 5) παρελάσεις
- 6) σεμινάρια-επιμόρφωση
- 7) εκδόσεις
- 8) καταγγελίες – αναφορές - ερωτήματα
- 9) σχολικοί σύμβουλοι
- 10) σεμινάρια – συσκέψεις - συνέδρια καθηγητών Φυσικής Αγωγής
- 11) τμήματα αθλητικής διευκόλυνσης
- 12) διεθνείς σχέσεις

Οι περισσότερες αρμοδιότητες του νομικού πλαισίου εφαρμόζονται μέσω των γραφείων της Φυσικής Αγωγής των Διευθύνσεων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η επικοινωνία επιτελείται δια αλληλογραφίας, τηλεφωνημάτων και fax.

Ανεξαρτήτως του νομικού πλαισίου, υπάρχει το Εθνικό Πρόγραμμα Ολυμπιακής Εκπαίδευσης, στο οποίο εργάζονται 134 καθηγητές Φυσικής Αγωγής.

Με τα άλλα τμήματα υπάρχει συνεργασία, αλλά όχι επικάλυψη.

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του τμήματος είναι: **(1.)** η πληρέστερη εφαρμογή των προγραμμάτων και αποφάσεων, **(2.)** η δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι: **(1.)** η πληρέστερη εφαρμογή των προγραμμάτων στα σχολεία, μέσω της βελτίωσης της ικανότητας των αθλητών στα αθλητικά σχολεία, **(2.)** η αύξηση των ωρών διδασκαλίας Φυσικής Αγωγής στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Όλοι αυτοί οι στόχοι είναι καταγεγραμμένοι στα πρακτικά της Κεντρικής Επιτροπής και των αθλητικών τάξεων. Κοινοποιούνται στους προϊσταμένους μέσω αλληλογραφίας.

Όσον αφορά την υπάρχουσα υποδομή, δε θεωρείται επαρκής. Δεν υπάρχουν αρκετά κτίρια και γραφεία. Το προσωπικό, ενώ προσπαθεί για την καλύτερη



αποσπασμένα από την εκπαίδευση, τα οποία μένουν στο τμήμα 1χρόνο. Computer, fax και λογισμικά προγράμματα υπάρχουν στο τμήμα, αλλά μόλις πριν από λίγο καιρό προστέθηκαν σε αυτό. Πόροι δεν υπάρχουν, αλλά ούτε και επαρκής πληροφόρηση. Όταν παρθούν οι αποφάνσεις από την Κεντρική Επιτροπή, "**τρέχουν**" οι ίδιοι οι προϊστάμενοι να μάθουν για τις αποφάσεις αυτές.

Ως δυνατά σημεία μπορούν να χαρακτηρισθούν: **(1.)** η Κεντρική Υπηρεσία επιβάλλει τη γνώμη της στα γραφεία Φυσικής Αγωγής της περιφέρειας μέσω επιτροπών. **(2.)** υπάρχει καλή συνεργασία με τους προϊσταμένους και τα γραφεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Αντίθετα ως αδύνατα σημεία χαρακτηρίζονται: **(1.)** ο ελλιπής χώρος, **(2.)** η όχι καλή πληροφόρηση και συνεργασία με τις ομοσπονδίες, **(3.)** οι ανεπαρκείς πόροι.

## ΤΜΗΜΑ Β

Το τμήμα Β είναι υπεύθυνο για τα σχολικά γυμναστήρια και συγκεκριμένα για τα: **(1.)** πρότυπο δημόσιο παιδικό γυμναστήριο Καισαριανής και **(2.)** Δημόσιο γυμναστήριο Αθηνών ο "**Φωκιανός**".

Βασικές αρμοδιότητες του τμήματος, είναι: **(1.)** προμήθεια - χορήγηση αθλητικού υλικού, **(2.)** εποπτεία σχολικών γυμναστηρίων, **(3.)** εποπτεία γυμναστηρίων "**Φωκιανός**" και Καισαριανής, **(4.)** οικονομικά θέματα, **(5.)** προσφυγές στο συμβούλιο επικρατείας, **(6.)** επισκευή αθλητικού υλικού, **(7.)** αποσπάσεις καθηγητών Φυσικής Αγωγής, **(8.)** πρόγραμμα κυβερνητικού έργου, **(9.)** μηχανοργάνωση, **(10.)** κατασκηνώσεις.

Σύμφωνα με τον υπεύθυνο του τμήματος το νομικό πλαίσιο τηρείται, ενώ υπάρχουν και 2 άλλες αρμοδιότητες που δεν περιλαμβάνονται στο νομικό πλαίσιο και είναι: **(1.)** η έκδοση εισιτηρίων και **(2.)** οι φόρμες των παιδιών που μετέχουν σε σχολικά πρωταθλήματα.

Το έργο του τμήματος εγκρίνεται από τον Υπουργό Παιδείας και μέσω διαγωνισμών, οι αποφάσεις γνωστοποιούνται στα γυμναστήρια και μέσω αυτών φθάνουν ως τις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις. Αλληλοεπικάλυψη υπάρχει με το τμήμα Γ, όσον αφορά τις αθλητικές δραστηριότητες και ειδικότερα: **(1.)** τις αποστολές ελληνικών ομάδων σε παγκόσμια σχολικά πρωταθλήματα, **(2.)** την έκδοση εισιτηρίων και **(3.)** τις φόρμες.

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του τμήματος είναι: **(1.)** εφαρμογή του ετησίου προγράμματος για τους πανελλήνιους σχολικούς αγώνες, **(2.)** η φιλοξενία Κύπριων μαθητών κάθε χρόνο, οι οποίοι μετέχουν στους πανελλήνιους αγώνες.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αφορούν τον εξοπλισμό με αθλητικά είδη όλων των σχολείων .

Οι στόχοι γίνονται γνωστοί στο προσωπικό μέσω των αποφάσεων της Κεντρικής Επιτροπής. Η ενημέρωση στην Ελλάδα και την Κύπρο για τους πανελλήνιους αγώνες γίνεται μέσω εγγράφων, οι οποίες απαντούν επίσης μέσω εγγράφων.

Η υποδομή χαρακτηρίζεται ως μη ικανοποιητική. Τα κτίρια και τα άτομα είναι ανεπαρκή. Υπάρχει ένας μόνο διοικητικός υπάλληλος και προϊστάμενος. Οι πόροι είναι ανεπαρκείς και δεν υπάρχει προϋπολογισμός. Τα θετικά στοιχεία, είναι, πως υπάρχουν οι γνώσεις, computer, fax, λογισμικά προγράμματα, τηλέφωνα.

Η πληροφόρηση από το Υπουργείο δεν είναι άμεση καθώς χρειάζονται μέχρι και 15 μέρες αντί μιας για να φθάσει ένα έγγραφο στο τμήμα.

Καθήκον του τμήματος, το οποίο έρχεται σε πέρας, είναι η προμήθεια των σχολείων με αθλητικό εξοπλισμό. Αδύνατα σημεία του τμήματος είναι: **(1.)** καθυστέρηση της προμήθειας από το Υπουργείο Παιδείας και **(2.)** η έλλειψη γενικών και ειδικών γνώσεων για την προμήθεια.



## ΤΜΗΜΑ Γ

Το τμήμα Γ έχει ως αρμοδιότητες

- 1) αθλητικές δραστηριότητες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- 2) τεστ – έρευνα - στατιστική
- 3) συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού και τις Ομοσπονδίες
- 4) μαθητικοί όμιλοι αθλημάτων
- 5) ανίχνευση ταλέντων
- 6) τμήματα αθλητικής διευκόλυνσης
- 7) κίνητρα για αθλητισμό
- 8) βεβαιώσεις νικητών σχολικών αγώνων
- 9) ατομικά δελτία υγείας μαθητών
- 10) επιτροπή αθλητισμού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Το παραπάνω έργο επιτελείται μέσω αλληλογραφίας προς τα γραφεία της περιφέρειας της Φυσικής Αγωγής. Κάποιες αρμοδιότητες δεν αναφέρονται στο νομικό πλαίσιο, αλλά στα προεδρικά διατάγματα και τις αποφάσεις. Όλες όμως οι αρμοδιότητες του νομικού πλαισίου πραγματοποιούνται.

Υπάρχει συνεργασία με το τμήμα Β, προκειμένου να παρθούν κάποιες αποφάσεις από κοινού.

Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του τμήματος αφορούν τη βελτίωση της απόφασης που διέπει τις νομαρχίες της Φυσικής Αγωγής.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αποβλέπουν: (1.) στο να μην είναι τα πάντα καταγεγραμμένα, αλλά να εννοούνται ορισμένα σημεία, (2.) να υπάρχει ένα βιβλίο του τμήματος στο οποίο θα υπάρχουν όλες οι προσθήκες και τροποποιήσεις σε αντίθεση με το υπάρχον βιβλίο, (3.) να ενταχθούν όλα τα ολυμπιακά αθλήματα στη Σχολική Φυσική Αγωγή ως το 2004, τα οποία να αναφέρονται στις συνεδριάσεις της

Κεντρικής Επιτροπής, (4.) οι αποφάσεις της Κεντρικής Επιτροπής να γίνονται δεκτές από άτομα που ασχολούνται με τη Σχολική Φυσική Αγωγή, (5.) οι περιφέρειες να ζητούν τις αποφάσεις μέσω συνδιασκέψεων.

Η τεχνολογία των Συστημάτων Πληροφόρησης στο τμήμα τώρα αρχίζει να υπάρχει. Το αρχείο δεν είναι συγκεντρωμένο δεν υπάρχουν τηλέφωνα, λογισμικά προγράμματα και fax . Σε αρχικό στάδιο βρίσκεται η μηχανογράφηση. Στα γραφεία δεν υπάρχει ο κάθε αρμόδιος στη θέση του, ενώ τα άτομα που εργάζονται, δεν έχουν σπουδάσει διοίκηση επιχειρήσεων, αλλά είναι γυμναστές και την πείρα την αποκτούν δουλεύοντας στο τμήμα. Εργάζονται στο τμήμα με απόσπαση από τη Σχολική Φυσική Αγωγή. Οι πόροι είναι ανεπαρκείς, καθώς εκταμιεύονται κεντρικά, αλλά στην περιφέρεια υπάρχει δυσκολία στην απόσπαση χρημάτων από τις νομαρχίες και γίνεται με καθυστέρηση.

Η πληροφόρηση είναι επαρκής μέσω της αλληλογραφίας απ' την Κεντρική Επιτροπή, προς τα γραφεία της περιφέρειας της Φυσικής Αγωγής.

Το ισχυρό σημείο του τμήματος, είναι, πως αποτελεί τον ρυθμιστή των αθλητικών δραστηριοτήτων.

Τα αδύνατα σημεία, είναι, πως ενέργειες που θα ήταν δυνατό να πραγματοποιηθούν, δεν εκτελούνται λόγω της συγκρότησης επιτροπών και της γραφειοκρατίας.

Στη συνέχεια θα γίνει μια σύντομη αναφορά και καταγραφή των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν απ' τις συνεντεύξεις.

Στο τμήμα Α, το έργο επιτελείται με τη βοήθεια – θα λέγαμε – κι όχι τόσο με τα προσόντα και την εμπειρία 134 καθηγητών Φυσικής Αγωγής. Τα άτομα που δουλεύουν στο τμήμα είναι αποσπασμένα από την εκπαίδευση και εργάζονται σ' αυτό ένα χρόνο. Στόχοι υπάρχουν και για το άμεσο και για το μακρινό μέλλον, όμως οι συνθήκες επιτρέπουν μετά δυσκολίας, ή και καθόλου, να επιτευχθούν. Το προσωπικό δεν επαρκεί, αλλά και οι πόροι είναι ανύπαρκτοι. Δεν υπάρχουν αρκετά κτίρια και γραφεία, ενώ το computer, το fax και τα λογισμικά προγράμματα, εντάχθηκαν στο τμήμα μόλις πριν από μικρό χρονικό διάστημα. Οι πληροφορίες που φθάνουν στο τμήμα – κι όσες φθάσουν – δεν είναι αρκετές. Κι όταν λέγεται πως *"όσες πληροφορίες φθάσουν"* εννοείται πως πολλές φορές δε φθάνουν στον τελικό αποδέκτη, το τμήμα δηλαδή, ώστε να είναι αναγκασμένοι οι υπάλληλοι να κινητοποιηθούν προκειμένου να τις πάρουν.

Τα θετικά στοιχεία του τμήματος είναι, πως υπάρχει μια τάξη ως προς την οργάνωση αλλά και την ιεραρχία, καθώς τον πρώτο λόγο έχει η Κεντρική Υπηρεσία, η οποία επιβάλλει τη γνώμη της στα γραφεία Φυσικής Αγωγής της περιφέρειας, μέσω επιτροπών, ενώ σ' αυτόν τον τομέα δε λείπει η καλή συνεργασία μεταξύ του προϊσταμένου του τμήματος με τους άλλους προϊσταμένους και τα γραφεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Και στο τμήμα Β, η υποδομή δε θεωρείται ικανοποιητική: Υπάρχουν λίγα μέλη προσωπικού, τα οποία καθοδηγούνται από έναν μόνο διοικητικό υπάλληλο. Τα κτίρια στα οποία φέρεται σε πέρας το έργο του τμήματος, είναι λίγα αλλά και τα χρήματα δεν καλύπτουν τις ανάγκες του τμήματος. Το αρνητικό στοιχείο της έλλειψης πόρων, δημιουργεί μεγάλα προβλήματα, απ' τη στιγμή που δε συντάσσεται ο προϋπολογισμός του τμήματος. Και δύο ακόμα αρνητικά στοιχεία, είναι, πως η πληροφόρηση απ' το Υπουργείο προς το τμήμα, αλλά και οι γενικές και ειδικές γνώσεις όσον αφορά την προμήθεια είναι ανεπαρκείς.

Το θετικό σημείο, είναι, πως οι γνώσεις, το computer, το fax, τα λογισμικά προγράμματα και τα τηλέφωνα υπάρχουν και επαρκούν.

Στο τμήμα Γ, όλες οι αρμοδιότητές του, ενώ θα έπρεπε να είναι καταγεγραμμένες με τρόπο κατανοητό και σύμφωνα με τα νέα δεδομένα σ' ένα νομικό πλαίσιο, δυστυχώς δεν ισχύει, ώστε ορισμένες να μην αναφέρονται πουθενά και άλλες να γίνονται γνωστές απ' τα προεδρικά διατάγματα και τις αποφάσεις της Κεντρικής Επιτροπής.

Το θετικό στοιχείο όμως, είναι, ότι όλες οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι σωστά κατανεμημένα και ισχύουν, αλλά απ' την άλλη πλευρά, δεν υπάρχει κατάλληλο προσωπικό, το οποίο να κάνει δεκτές τις αποφάσεις της Κεντρικής Επιτροπής. Επίσης, τα μέλη που εργάζονται στο τμήμα για σύντομο χρονικό διάστημα δεν έχουν γνώσεις και πείρα.

Οι πόροι εκταμιεύονται κεντρικά, ώστε να είναι δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία, η περιφέρεια να αποσπάσει χρήματα απ' τις νομαρχίες. Η τεχνολογία βρίσκεται μόλις τώρα σε στάδιο ανάπτυξης, ώστε μια απ' τις σημαντικότερες αρνητικές συνέπειες για το τμήμα, να είναι η ύπαρξη ενός διασκορπισμένου κι όχι συγκεντρωμένου αρχείου. Ένα τελευταίο αρνητικό στοιχείο, του οποίου η σημασία γίνεται πιο έντονη, τέσσερα χρόνια πριν τους Ολυμπιακούς Αγώνες, είναι πως δεν υπάρχουν όλα τα ολυμπιακά αθλήματα ενταγμένα στη Σχολική Φυσική Αγωγή.

Κλείνοντας την αναφορά στο τμήμα Γ, θα τονίσω δυο ακόμη θετικά στοιχεία του τμήματος, την επαρκή πληροφόρηση απ' την Κεντρική Επιτροπή και πως το τμήμα αυτό αποτελεί τον ρυθμιστή των αθλητικών δραστηριοτήτων.

Ανατρέχοντας σε πηγές της Βιβλιογραφίας, μπορούμε να πάρουμε πληροφορίες, συμβουλές και εναλλακτικές λύσεις για την επίλυση οργανωτικών και διοικητικών ζητημάτων και την καλύτερη λειτουργία ενός οργανισμού όπως είναι η Διεύθυνση Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού. Υπάρχουν πολλά προβλήματα, για τα οποία κάνουν λόγο οι εργαζόμενοι στον οργανισμό και τα οποία μπορεί να επιλύσει ως ένα βαθμό το Αθλητικό Management.

Σύμφωνα με τους *"Δήμητρα Παπαδημητρίου και Δημήτρη Γαργαλιάνο"* (1997), το Αθλητικό Management αποτέλεσε έναυσμα για την ανάπτυξη, πρόοδο και αποτελεσματικότητα των αθλητικών οργανισμών. Η επιστήμη του Management, ανάλογα με το σε τι είδους επιχείρηση αναφέρεται, μετονομάζεται διαφορετικά για κάθε μία από αυτές. Το Αθλητικό Management έχει την ουσιαστική διαφοροποίηση, πως αναφέρεται σε επιχειρήσεις – οργανισμούς – συλλόγους που προσφέρουν υπηρεσίες, δηλαδή άυλο αγαθό, μη προσμετρήσιμο, με συνέπεια, η αξιολόγηση του έργου τους να γίνεται με υποκειμενικό ως επί το πλείστον κριτήρια. Οπωσδήποτε, όμως, οι βασικές αρχές του δε διαφέρουν απ' τη γενική *"νοοτροπία"* και λειτουργία του όρου Management, δηλαδή τη θέσπιση αξιών, οραμάτων, σκοπών, στόχων μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων, μέσα απ' την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και στη συνέχεια την ανάπτυξη στρατηγικής για την επίτευξη των στοιχείων που αναφέρθηκαν και τον συντονισμό αυτών, τα οποία αναλαμβάνουν ο ηγέτης και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Όλα τα παραπάνω βασίζονται στη διαρκή επικοινωνία των στελεχών και τη λήψη αποφάσεων απ' τα στελέχη, τα οποία φροντίζουν να εκπληρώνουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους, εξουσιοδοτώντας τους αρμόδιους για την πραγματοποίηση των εκάστοτε αποφάσεων και στο τέλος ελέγχουν αν το έργο ολοκληρώθηκε, οι στόχοι πραγματοποιηθήκανε και μέχρι ποιου βαθμού έγινε αυτό. Συνοπτικά, οι συγγραφείς μας δίνουν έναν ορισμό, πως *"Αθλητικό Management είναι ο συντονισμός των πηγών ενέργειας, των τεχνολογιών, των διαδικασιών και του προσωπικού για την αποτελεσματική παραγωγή και ανταλλαγή αθλητικών υπηρεσιών"*.

Ένα βασικό δομικό στοιχείο για την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού, είναι ο Στρατηγικός Προγραμματισμός. Σύμφωνα με τον *Γιάννη Χολέβα* (1995), *"Προγραμματισμός είναι η θέσπιση και πραγματοποίηση βραχυπρόθεσμων και*

*μακροπρόθεσμων στόχων, μέσα σε ορισμένα χρονικά περιθώρια. Στον Προγραμματισμό συμπεριλαμβάνονται και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την πραγματοποίηση των στόχων".* Σ' αυτόν συγκαταλέγονται σύμφωνα με τους συγγραφείς "*Δήμητρα Παπαδημητρίου, Δημήτρη Γαργαλιάνο και Γιάννη Χολέβα*" (1997 και 1995 αντίστοιχα):

- 1) Ο προσδιορισμός των αξιών, της πολιτικής, του οράματος, του σκοπού και των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.
- 2) Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντός του, με σκοπό τον εντοπισμό των σημαντικότερων ευκαιριών, αλλά και των απειλών που υπάρχουν σ' αυτό.
- 3) Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντός του, η οποία περιλαμβάνει την επισήμανση των σημαντικότερων δυνατών σημείων και αδυναμιών του οργανισμού.
- 4) Η επανεξέταση/ αναθεώρηση των αξιών, της πολιτικής, του οράματος, του σκοπού και των μακροπρόθεσμων στόχων του.
- 5) Η επιλογή μακροπρόθεσμων στρατηγικών που οδηγούν στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.
- 6) Ο καθορισμός βραχυπρόθεσμων στόχων και στρατηγικών που οδηγούν στην πραγματοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων και στρατηγικών.
- 7) Η περιοδική μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού.
- 8) Ο εντοπισμός των υψηλών σκοπών και τα τελικά αποτελέσματα που αφορούν σε μακροπρόθεσμη επιχειρησιακή επιβίωση, αξία και ανάπτυξη.
- 9) Η δημιουργία μιας διαδικασίας, η οποία κατευθύνει τους Managers ολόκληρης της επιχείρησης στη διαμόρφωση και επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης.
- 10) Η διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης.

Για να είναι όμως εφικτή η εφαρμογή των αρχών του Προγραμματισμού, θα πρέπει να αναλάβει κάποιος ή κάποια άτομα τον πρωταγωνιστικό, συντονιστικό,



ηγετικό ρόλο. Για τον ορισμό της ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, πολλοί συγγραφείς έχουν κάνει αναφορά.

Σύμφωνα με τους *"Νίκο Σκουλά και Κυριακή Οικονομάκη"* (1998), η επιβίωση, η ανάπτυξη, η επιτυχία μιας επιχείρησης στην πραγμάτωση των στόχων της, εξαρτώνται από την ποιότητα της ηγεσίας που διαθέτει. Πρέπει η ηγεσία να είναι σε θέση να συντονίζει και να κατευθύνει τις ενέργειες των μελών και των ομάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό, κατά τρόπο ώστε να προωθούνται οι επιλεγμένοι στόχοι του. Κι αυτό δεν πρέπει να συμβαίνει μονάχα στα ανώτατα και ανώτερα επίπεδα της διοίκησης, αλλά σε όλα τα επίπεδα, μέχρι τον υπεύθυνο ενός μικρού γραφείου, τον επιστάτη μιας μικρής παραγωγικής μονάδας, το γραμματέα μιας ολιγομελούς επιτροπής. Η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη, αλλά δεν είναι στατική.

**Η ηγετική ικανότητα** ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά και να κατευθύνει τις πράξεις των άλλων, κατά τρόπο που εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη, συνεργασία τους, στην επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον *"Π. Χατζηπαντελή"* (1999): Ηγεσία είναι η λειτουργία του επηρεασμού της συμπεριφοράς μιας ομάδας ανθρώπων, προς την κατεύθυνση της επίτευξης ορισμένων στόχων. Δηλαδή ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής, έτσι ώστε τα μέλη μιας ομάδας να εργαστούν με τη βούλησή τους κατά τον τρόπο που υποδεικνύει ο ηγέτης. Οι συνιστώσες της ηγεσίας, δηλαδή οι επιμέρους λειτουργίες που συνεπάγεται, είναι η διαμόρφωση στόχων που εμπνέουν, η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η παρακίνηση, η διατήρηση του ηθικού μιας ομάδας σε υψηλά επίπεδα, η καλλιέργεια του πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας, η φροντίδα για την πνευματική και επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των μελών της ομάδας και, γενικά, η προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης με τρόπο που να προωθεί ταυτόχρονα την ικανοποίηση των απαιτήσεων των ατόμων.

**Η συμπεριφορά ενός ηγέτη** αναλύεται σε δύο συνιστώσες: η πρώτη είναι ο προσανατολισμός προς το έργο, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος κινείται από την επιθυμία του να παράγει αποτελέσματα· η δεύτερη είναι ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο

προϊστάμενος θεωρεί ως σημαντική την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των υπαλλήλων και επιδιώκει να έχει καλές σχέσεις μ' αυτούς.

Τέλος, σύμφωνα με τον συγγραφέα "*Κωνσταντίνο Δημητρίου*" (1991), η ηγεσία συνδέεται πολύ στενά με την υποκίνηση, αφού ο βαθμός στον οποίο τα διοικητικά στελέχη μπορούν να χαρακτηριστούν σαν ηγέτες εξαρτάται και από την ικανότητά τους να υποκινούν τους υφισταμένους τους. Ο προϊστάμενος έχει μια εξουσία η οποία παρέχεται σ' αυτόν από την επιχείρηση ή τον οργανισμό για να μπορέσει να φέρει σε πέρας τα καθήκοντά του.

**Ο ηγέτης** με την εξουσία που του παρέχεται, μπορεί να εκδίδει επιταγές ή εντολές και να δίνει κατευθύνσεις, ενώ οι υφιστάμενοι έχουν την υποχρέωση να εφαρμόζουν τις εντολές αυτές και να ακολουθούν τις παρεχόμενες κατευθύνσεις. Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος είναι εκείνος ο οποίος διαφοροποιεί τα πράγματα στον εργασιακό χώρο, είναι εκείνος που συνεισφέρει στη διατήρηση ικανοποιητικού ηθικού και παραγωγικότητας. Η πρόκληση για τον προϊστάμενο είναι να καθορίσει τη συμπεριφορά του ανάλογα με την κατάσταση. Είναι εκείνος που κάθε στιγμή έχει συνείδηση των δυνάμεων εκείνων οι οποίες είναι οι πιο ουσιαστικές για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του. Αυτός κατανοεί επακριβώς τον εαυτό του, τα άτομα και την ομάδα με την οποία αλληλεπιδρά, όπως επίσης κατανοεί και την εταιρεία και το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο αυτός δρα και βεβαίως είναι σε θέση να εκτιμήσει το τωρινό επίπεδο ετοιμότητας για ανάπτυξη των υφισταμένων του. Ο κατάλληλος ηγέτης μπορεί να συμπεριφέρεται κατάλληλα, σύμφωνα με τρεις αντιλήψεις: εαυτός του, άτομα και ομάδα.

Αν λοιπόν, τηρηθούν οι αρχές του Προγραμματισμού και της Ηγεσίας, σύμφωνα τουλάχιστον με όσα μας λένε οι παραπάνω συγγραφείς, αλλά και με όσα θα πράξει αυτόβουλα ο ηγέτης του οργανισμού, ο οποίος θεωρείται ευφυής, επινοητικός και βρίσκει λύση σε προβλήματα, τότε είναι βέβαιο πως ο οργανισμός θα λειτουργήσει πολύ καλύτερα. Απ' τα όσα μας λένε οι προϊστάμενοι τμημάτων στις συνεντεύξεις, δύο βασικά προβλήματα του οργανισμού, από τα οποία δημιουργούνται πολλά περισσότερα προβλήματα, είναι πως, για την αντιμετώπιση οποιονδήποτε δυσκολιών και καταστάσεων, καλείται να βρει λύση ο Υπουργός Παιδείας πρωταρχικά και μετέπειτα ορισμένα άτομα που δεν έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες. Άρα ένα ηγετικό στέλεχος ή μια ομάδα ηγετικών στελεχών,



θα ήταν σε θέση να βρουν τις καταλληλότερες λύσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα. Με αυτόν τον τρόπο, θα αποφευχθεί η αργοπορία και οι ενέργειες και διαδικασίες θα πραγματοποιούνται με γρήγορους ρυθμούς και προς τη σωστή κατεύθυνση. Ένα δεύτερο πρόβλημα, για το οποίο μπορεί να δώσει λύση ο Στρατηγικός Προγραμματισμός, είναι η γραφειοκρατία. Σύμφωνα με τις προτάσεις που έγιναν προηγουμένως, για την καλύτερη λειτουργία του Προγραμματισμού, πολλές διαδικασίες δε θα σταματούν ή θα γίνονται με αργούς ρυθμούς, αν υπάρχει τάξη και οργάνωση. Κατά συνέπεια, προβλήματα οργανωτικά – διοικητικά, οικονομίας, τεχνολογίας, μηχανογράφησης, αλλά και γραφειοκρατίας, θα είναι δυνατόν να επιλυθούν.

Οι προϊστάμενοι των τμημάτων ελπίζουν, ότι ορισμένες ατέλειες, σε θέματα οργανωτικά – διοικητικά, οικονομικά, εγκαταστάσεων, υποδομής να διορθωθούν. Κάθε προϊστάμενος, στο τέλος της συνέντευξης, κάνει ορισμένες προτάσεις για την επίλυση των προβλημάτων.

Ο προϊστάμενος του τμήματος Α, προτάσσει: **(1.)** την αλλαγή του χώρου εργασίας, κάτι το οποίο λόγω οικονομικών και γραφειοκρατικών αιτιών δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί, **(2.)** την αύξηση του προσωπικού, το οποίο επίσης για τους προηγούμενους λόγους δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί, **(3.)** την παραμονή των αποσπασμένων για 3 χρόνια στο τμήμα, το οποίο ισχύει για 1 μόνο χρόνο, ώστε να μην είναι εφικτό, όσοι εργάζονται στο τμήμα να αποκτήσουν πείρα, **(4.)** την τοποθέτηση ενός τουλάχιστον διοικητικού στελέχους τμήματος, καθώς ο προϊστάμενος, δεν αρκεί, για να αναλάβει καθοδηγητικό και ηγετικό ρόλο στο τμήμα, **(5.)** τον καλύτερο τρόπο πληροφόρησης, όπου όμως λόγω της καθυστέρησης έγκρισης των αποφάσεων από τον Υπουργό, ως τη διοχέτευσή της στα περιφερειακά γραφεία, η πληροφόρηση καταλήγει να γίνεται με αργούς ρυθμούς, ή ποτέ δεν φθάνει στο σημείο αποστολής και **(6.)** την εξεύρεση πόρων, το οποίο θα έλυνε πολλά προβλήματα, όμως τώρα δεν είναι εφικτό.

Στο τμήμα Β, ο προϊστάμενος προτάσσει: **(1.)** την αλλαγή του κανονισμού του Υπουργείου Παιδείας, το οποίο έχει ήδη αποφασίσει να γίνουν αλλαγές και **(2.)** να έχει το Υπουργείο Παιδείας την ευθύνη για τις κατασκηνώσεις, το οποίο δεν ισχύει.

Στο τμήμα Γ, η προϊσταμένη προτάσσει: **(1.)** τη βελτίωση της απόφασης που διέπει το σχολικό αθλητισμό, ώστε να μην έχει το Υπουργείο Παιδείας τον πρώτο λόγο και οι αποφάσεις να επεξεργάζονται και να γίνονται δεκτές από αρμόδια άτομα, τα οποία θα είναι γνώστες επί των θεμάτων, **(2.)** να εργάζονται στο τμήμα εξειδικευμένα άτομα, όπου όμως, τώρα, εργάζονται στο τμήμα άτομα αποσπασμένα από την εκπαίδευση, **(3.)** να καλύπτονται οι πόροι, το οποίο δεν ισχύει.

Κατά την προσωπική μου άποψη και στα τρία τμήματα υπάρχουν πολλές ελλείψεις οργανωτικές, διοικητικές, χρηματοοικονομικές, τεχνολογίας. Ίσως αν υπήρχε καλύτερη επικοινωνία τόσο μεταξύ των τμημάτων όσο και μεταξύ τμημάτων – Υπουργού Παιδείας και Κεντρικής Επιτροπής, ορισμένα ζητήματα να έβρισκαν λύση. Και για να είναι δυνατός ο διάλογος, θα πρέπει πρωταρχικά, τόσο οι εργαζόμενοι των τμημάτων, όσο και τα μέλη του Υπουργείου Παιδείας και της Κεντρικής Επιτροπής να γνωρίζουν τα προβλήματα που υπάρχουν και να είναι άρτια καταρτισμένοι με διοικητικές – οργανωτικές γνώσεις, αλλά και έμπειροι, ώστε να μπορέσουν να ενεργήσουν κατάλληλα σε κάθε περίπτωση.

Για να ξέρει όμως ο καθένας, μέσα σε ποια όρια, να κινηθεί και με τι αρμοδιότητες είναι επιφορτισμένος, θα πρέπει αυτά τα όρια και οι αρμοδιότητες να είναι καταγεγραμμένα, σύμφωνα με τα σύγχρονα δεδομένα που ισχύουν στο Νομικό Πλαίσιο. Αυτό θα πρέπει να το γνωρίζει πολύ καλά ο προϊστάμενος, το διοικητικό στέλεχος ή τα διοικητικά στελέχη του τμήματος, ώστε υπό την καθοδήγησή τους και τις αποφάσεις τους, να ενεργούν τα μέλη του τμήματος. Και χρησιμοποιώ τον όρο **"διοικητικά στελέχη"**, καθώς έγινε λόγος προηγουμένως, πως ένα μόνο ηγετικό στέλεχος στο τμήμα, δε φθάνει. Αλλά από εκεί και πέρα, ούτε και ο αριθμός των μελών του τμήματος είναι ικανοποιητικός. Λίγα άτομα φέρνουν σε πέρας το έργο και τις αποφάσεις της Κεντρικής Επιτροπής, η οποία συχνά δε λειτουργεί όπως θα έπρεπε. Πρωταρχικά, η έγκριση των αποφάσεών της δε γίνεται από εκπαιδευμένα άτομα. Στη συνέχεια, για να γνωστοποιηθούν οι αποφάσεις στα τμήματα, περνά μεγάλο χρονικό διάστημα, με συνηθέστερη αιτία τους γραφειοκρατικούς παράγοντες. Πολλές φορές οι αποφάσεις δε γνωστοποιούνται ποτέ, είτε εξαιτίας των ανθρώπων που δεν ξέρουν να φέρουν σε πέρας το έργο τους, είτε λόγω της εκάστοτε κυβέρνησης και της γραφειοκρατίας, είτε γιατί δεν υπάρχει η πέπουσα τεχνολογία, όπως είναι το fax, το computer, τα λογισμικά προγράμματα, τα τηλέφωνα, η μηχανογράφηση.

Στα τμήματα διαφαίνονται και δύο ακόμα αρνητικά στοιχεία: **(1.)** δεν υπάρχει επαρκής χώρος για το κάθε τμήμα. Είναι ανάγκη να βρεθούν ή να δημιουργηθούν νέα κτίρια και νέα γραφεία, στα οποία δε θα λείπει η επικοινωνία, ακόμα κι αν δημιουργηθούν περιφερειακά κι όχι μόνο κεντρικά, **(2.)** για να γίνουν έργα και να υπάρχουν κίνητρα, θα πρέπει να υπάρχουν επαρκείς πόροι, σωστά και δίκαια

κατανεμημένοι, οι οποίοι θα καλύπτουν όλες τις ανάγκες των τμημάτων, τόσο στα κεντρικά, όσο και στα περιφερειακά γραφεία.

Επιτακτικότερη γίνεται η ανάγκη για τη δημιουργία έργων, την πληρέστερη εφαρμογή των σχεδίων και την εκπλήρωση των στόχων, τέσσερα χρόνια πριν τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Και αυτό που ίσως έχει μεγάλη σημασία, είναι η δημιουργία της ολυμπιακής ιδέας και των ιδανικών μέσα απ' τα σχολεία. Δεν είναι δυνατόν να περιμένουμε έργα και διακρίσεις που θα αποφέρουν μακροπρόθεσμα κέρδη σε κάθε τομέα κι όχι μόνο υλικά, αν τα παιδιά δε διδαχθούν την ολυμπιακή ιδέα και δε γνωρίσουν όλα τα ολυμπιακά αθλήματα. Δυστυχώς δε διδάσκονται στο σχολείο όλα αυτά τα αγωνίσματα, αλλά μόνο ορισμένα απ' αυτά, σύμφωνα με τα λόγια της προϊσταμένης τους τμήματος Γ.

Πολλά σχέδια και προγράμματα και έργα που θα ήταν εύκολο να επιτευχθούν στη Φυσική Αγωγή, δυστυχώς δεν ξεκινά ποτέ η πραγματοποίησή τους, ή μένουν ατελή. Η χρονοβόρος διαδικασία έγκρισης και απόφασης του Υπουργείου Παιδείας και της Κεντρικής Επιτροπής θα έπρεπε να είναι πιο σύντομη. Ίσως θα ήταν καλύτερα, να αποφασίζουν και να εγκρίνουν για τα θέματα αυτά, οι αρμόδιοι, οι οποίοι διαθέτουν και γνώση και εμπειρία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Παπαδημητρίου Δημήτρα, με τη συνεργασία του Γαργαλιάνου Δημήτρη (1997). *"Το μάνατζμεντ του αθλητισμού"*. Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Αθλητισμού.
- 2) Χολέβας Γιάννης, (1995), *"Οργάνωση και Διοίκηση (Management)"*. Εκδοτικός οίκος *"INTERBOOKS"*.
- 3) Σκουλάς Νίκος και Οικονομάκη Κυριακή (1998), *"Διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων"*. Εκδόσεις ΚΑΠΑ.
- 4) Χατζηπαντελή Παναγιώτα (1999), *"Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού"*. Εκδόσεις Μεταίχιμο.
- 5) Δημητρίου Κωνσταντίνος (1991), *"Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη"*, Β' Έκδοση. Εκδόσεις Γαλαίος.]

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

- 1) Διεύθυνση, κος Κωνσταντίνος Άλπας.
- 2) Τμήμα Α, κος Θανάσης Πανδρακλάκης.
- 3) Τμήμα Β, κος Δημήτριος Αγγελούσης.
- 4) Τμήμα Γ, κα Μαρία Τσολακίδου.