



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

**«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΟΥΖΑΛΑ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΠΑΜΠΑΛΙΟΥΤΑΣ ΛΑΜΠΡΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Η Δηλούσα

Μουζαλά Δ. Αικατερίνη

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στο τμήμα Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας με έδρα τη Λάρισα. Με τη διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται η φοίτηση, μια σημαντική διαδρομή γνώσεων και εμπειριών, χρήσιμη για την προσωπική και επαγγελματική μου πορεία. Από καρδιάς θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, για την απόκτηση τόσων απαραίτητων γνώσεων, που βοήθησαν και στην εκπόνηση αυτής της εργασίας. Κυρίως όμως θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Λάμπρο Μπαμπαλιούτα, Επίκουρο Καθηγητή του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης, του Παντείου Πανεπιστημίου (Τομέας Διοικητικής Επιστήμης με γνωστικό αντικείμενο «Συγκριτική Ανάλυση Διοικητικών Συστημάτων»), που με τη θετική του ενέργεια, τη βοήθειά του και τις σωστές υποδείξεις, μου έδινε δύναμη να συνεχίσω. Καθώς επίσης και τα άλλα δύο μέλη της τριμελούς επιτροπής κ. Αθανάσιο Μαλέτσκο, Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου Δυτικής Μακεδονίας και τον κ. Δημήτριο Τσιώτα, Δημόσιο Υπάλληλο εκτός ΠΘ.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της Γραμματείας της Σχολής, που διεκπεραίωσαν όλα τα λειτουργικά ζητήματα καθ' όλη τη διάρκεια φοίτησης.

Τέλος ευχαριστώ πολύ τους δασκάλους των Δημοτικών Σχολείων του Νομού (νυν Περιφερειακής Ενότητας) Πιερίας, που πρόθυμα βοήθησαν στο έργο μου με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και έτσι συγκεντρώθηκαν τα δεδομένα της έρευνας.

Στην οικογένειά μου και στους γονείς μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....σελ.9	σελ.9
ABSTRACT.....σελ.10	σελ.10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ.11	σελ.11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ1^ο:ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ	
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗσελ.13	σελ.13
1.1. Η έννοια της διοίκησηςσελ.13	σελ.13
1.2. Η έννοια της διοίκησης στην εκπαίδευση.....σελ.14	σελ.14
1.3. Οι λειτουργίες της διοίκησης.....σελ.15	σελ.15
1.3.1. Προγραμματισμός- Σχεδιασμός.....σελ.15	σελ.15
1.3.2. Οργάνωση.....σελ.18	σελ.18
1.3.3.Ο ρόλος του Διευθυντή στη Σχολική Μονάδα.....σελ.20	σελ.20
1.3.4. Έλεγχος- Αξιολόγηση.....σελ.22	σελ.22
1.3.5. Λήψη Αποφάσεων.....σελ.23	σελ.23
1.4. Σχολική Μονάδα.....σελ.26	σελ.26
1.4.1. Η έννοια του Σχολείου.....σελ.26	σελ.26
1.4.2.Ορισμός και κατηγορίες Σχολικού Κλίματος.....σελ. 28	σελ. 28
1.4.3.Παράγοντες Διαμόρφωσης ενός Αποτελεσματικού Σχολείουσελ.29	σελ.29
1.4.4.Η έννοια της Σχολικής Μονάδας.....σελ.32	σελ.32
1.4.5. Παιδαγωγική Αυτονομία Σχολικής Μονάδας.....σελ.33	σελ.33
1.4.6. Το πλαίσιο λειτουργίας της Σχολικής Μονάδας.....σελ. 33	σελ. 33
1.5. Η έννοια του Συλλογικού Οργάνου.....σελ.34	σελ.34
1.6. Σύλλογος Διδασκόντων.....σελ.36	σελ.36
1.6.1. Καθήκοντα και Αρμοδιότητες του Συλλόγου Διδασκόντων.....σελ.37	σελ.37
1.6.2. Εφημερία Εκπαιδευτικών- Επιτήρηση Μαθητών.....σελ. 42	σελ. 42
1.6.3. Έργο του Συλλόγου των Διδασκόντων.....σελ.44	σελ.44

1.6.4. Ποινική ευθύνη των εκπαιδευτικών κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.....σελ.46	σελ.46
1.7. Συγκρούσεις μεταξύ του Συλλόγου Διδασκόντων.....σελ.47	σελ.47
1.8. Η έννοια της Εκπαιδευτικής Απόφασης.....σελ. 48	σελ. 48
1.9. Συστήματα Οργάνωσης.....σελ.49	σελ.49
1.10. Μοντέλα Αξιολόγησης.....σελ.49	σελ.49
1.11. Είδη ελέγχου -Αξιολόγηση.....σελ.50	σελ.50
1.12. Μορφές Αξιολόγησης.....σελ.50	σελ.50
1.13. Η Αυτοαξιολόγηση της Σχολικής Μονάδας.....σελ.51	σελ.51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο:ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....σελ.54	σελ.54
2.1. Σκοπός και Στόχοι.....σελ.54	σελ.54
2.2. Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....σελ.54	σελ.54
2.3. Μέσο Συλλογής Δεδομένων.....σελ.55	σελ.55
2.4. Ερευνητικά Ερωτήματα.....σελ.55	σελ.55
2.5. Ερευνητικό Εργαλείο.....σελ.56	σελ.56
2.6. Στατιστική Μέθοδος.....σελ.57	σελ.57
2.7. Πληθυσμός- Δείγμα.....σελ.58	σελ.58
2.8. Σύνδεση με παρόμοιες έρευνες.....σελ.58	σελ.58
2.9. Στοιχεία του Δείγματος.....σελ.59	σελ.59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....σελ.66	σελ.66
3.1. Έλεγχος λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων.....σελ.66	σελ.66
3. 2. Συσχετίσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών με τις σύνθετες μεταβλητές.....σελ.67	σελ.67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ(CONCLUSIONS)σελ.86
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣσελ.91
I. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑσελ.91
II. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑσελ.96
III. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑσελ.99
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟσελ.100

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία δείγματος.....σελ.59
Πίνακας 2: Συγκριτικός πίνακας μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων των σύνθετων μεταβλητών.....σελ.66
Πίνακας 3: Πίνακας συσχέτισης περιοχής σχολείου και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή ANOVA.....σελ.67
Πίνακας 4: Πίνακας συσχέτισης οργανικότητας σχολείου και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή Pearson's correlation.....σελ.68
Πίνακας 5: Πίνακας συσχέτισης είδους εργασιακής σχέσης και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή t-test.....σελ.69
Πίνακας 6: Πίνακας συσχέτισης ηλικίας εκπαιδευτικών και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή ANOVA.....σελ.70
Πίνακας 7: Πίνακας συσχέτισης χρόνων υπηρεσίας και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή ANOVA.....σελ.72
Πίνακας 8: Πίνακας συσχέτισης φύλου και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή t-test.....σελ.74
Πίνακας 9: Πίνακας συσχέτισης Βασικών σπουδών και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή ANOVA.....σελ.76
Πίνακας 10: Πίνακας συσχέτισης είδους εργασιακής σχέσης και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή t-test.....σελ.78
Πίνακας 11: Πίνακας συσχέτισης μεταξύ των σύνθετων μεταβλητών.....σελ.79
Πίνακας 12: Συσχετίσεις μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και Ερ. 32, 33 και 34 με χρήση Chi-square test.....σελ.82
Πίνακας 13: Πίνακας συσχέτισης οργανικότητας του σχολείου με τις Ερ. 32, 33 και 34 με εφαρμογή ANOVA.....σελ.83
Πίνακας 14: Πίνακας συσχέτισης μεταξύ των σύνθετων μεταβλητών.....σελ.85

Ευρετήριο γραφημάτων

Γράφημα 1: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά περιοχή σχολείου.....σελ.60
Γράφημα 2: Συχνότητα κατανομής δείγματος ανά οργανικότητα σχολείου.....σελ.61

Γράφημα 3: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά είδος εργασίας.....σελ.61	σελ.61
Γράφημα 4: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά ηλικία.....σελ.62	σελ.62
Γράφημα 5: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά χρόνια υπηρεσίας.....σελ.62	σελ.62
Γράφημα 6: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά φύλο.....σελ.63	σελ.63
Γράφημα 7: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά βασικές σπουδές.....σελ.63	σελ.63
Γράφημα 8: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά άλλων σπουδών.....σελ.64	σελ.64
Γράφημα 9: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά μεταπτυχιακές σπουδές.....σελ.65	σελ.65
Γράφημα 10: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά οικογενειακή κατάσταση.....σελ.65	σελ.65
Γράφημα 11: Συγκριτικό 95% CI μέσω των τιμών.....σελ.67	σελ.67
Γράφημα 12: Συσχέτιση είδους εργασιακής σχέσης και Αξιοποίησης των πόρων....σελ.70	σελ.70
Γράφημα 13: Συσχέτιση μεταξύ Ηλικίας και Διοίκηση και καταμερισμό της εργασίας και Αντιμετώπιση καταστάσεων.....σελ.72	σελ.72
Γράφημα 14: Συσχέτιση Χρόνων υπηρεσίας με Διοίκηση και καταμερισμός εργασίαςσελ.74	σελ.74
Γράφημα 15: Συσχέτιση Φύλου και σύνθετων μεταβλητών.....σελ.75	σελ.75
Γράφημα 16: Συσχέτιση Οικογενειακής κατάστασης και σύνθετων μεταβλητών.....σελ.80	σελ.80
Γράφημα 17: Συσχέτιση Φύλου με τη συμφωνία για την σημασία των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του Διευθυντή.....σελ.81	σελ.81
Γράφημα 18: Συσχέτιση Φύλου με την άποψη για τις σχέσεις μεταξύ Διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού.....σελ.81	σελ.81

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Βασικός σκοπός και στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθεί κατά πόσο ο Σύλλογος Διδασκόντων συμβάλει στη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Πόσο βοηθά στο εκπαιδευτικό έργο, ποια είναι τα καθήκοντα τους, σε ποιους τομείς τα καταφέρνει καλύτερα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα και που όχι.

Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, δόθηκαν 100 ερωτηματολόγια, απαντήθηκαν όμως τα 80 από δασκάλους των δημοτικών σχολείων του νομού Πιερίας. Μελετήθηκε εάν ο Σύλλογος Διδασκόντων συνεισφέρει στους άξονες της Διοίκησης, στον Προγραμματισμό, την Οργάνωση, στη Διεύθυνση, στην Αξιολόγηση και στη Λήψη Αποφάσεων. Η έρευνα έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις κλειστού τύπου και η στατιστική επεξεργασία έγινε με το SPSS, το Στατιστικό Πακέτο των Κοινωνικών Επιστημών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, ότι η συμβολή του Συλλόγου Διδασκόντων στη διοίκηση της σχολικής μονάδας δεν εξαρτάται ούτε από την «οργανικότητα» του σχολείου, ούτε από την τοποθεσία του σχολείου, ούτε απόλυτα από την ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών. Τα αποτελέσματα σχετικά με τις σύνθετες μεταβλητές έδειξαν ότι η αξιοποίηση των πόρων κατέχει την πιο μικρή θέση, ακολουθεί η καινοτομία, έπειτα η αξιοποίηση καταστάσεων και τέλος η συμμετοχή και ο καταμερισμός της εργασίας. Παρατηρήθηκε ότι οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί ασχολούνται περισσότερο με τη διοίκηση της σχολικής μονάδας, σε αντίθεση με τους αναπληρωτές και γενικότερα με τους νεότερους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι ασχολούνται πιο πολύ με τα καινοτόμα προγράμματα.

Αναφορικά με τη σχέση των εκπαιδευτικών μεταξύ τους, αλλά και με το Διευθυντή ο γυναικείος πληθυσμός που είναι και περισσότερος στην ερευνά μας, θεωρεί ότι οι σχέσεις είναι φιλικές και όχι τόσο τυπικές. Το ίδιο πιστεύουν και οι εκπαιδευτικοί μεγαλύτερης ηλικίας που έχουν τελειώσει την Παιδαγωγική Ακαδημία και εξομοίωση, από εκείνους τους νεότερους που έχουν αποφοιτήσει από τα Παιδαγωγικά Τμήματα Δημοτικής Εκπαίδευσης.

Λέξεις κλειδιά: Σύλλογος Διδασκόντων, Σχολική Μονάδα, Διοίκηση.

ABSTRACT

The main purpose and objective of the dissertation is to look into the extent to which the Teachers' Association contributes to the administration of the school unit. It looks in to how the Teachers' Association helps the educational work, what their duties are, in which areas they succeed, according to the results, and where they fall short. For this purpose, a quantitative research was conducted and one hundred questionnaires were provided but 80 of them were answered by primary school teachers in the prefecture of Pieria.

It was studied whether the Teachers' Association contributes to the axes of Administration, Planning, Organization, Management, Assessment and Making Decisions. The research was conducted with the use of a questionnaire with closed-ended questions and the statistical processing was done with SPSS, Statistical Package for the Social Sciences. The results of the research showed that the contribution of the Teachers' Association to the administration of the school unit does not depend on the number of classes in the school, the location of the school, or even entirely the teachers' age and years of work experience. The results concerning the composite variables showed that the use of resources holds the smallest position.

Then, innovation follows, utilizing situations comes next and finally we have participation and division of labour. It was observed that the permanent teachers were more involved in the running of the school unit, contrary to the substitute teachers and generally the younger ones who were more involved in the innovative programs. With regard to the relationships among the teachers but also with the principal, the women, who outnumber the men in our research, consider that their relations are friendly and not so formal.

The same thing is believed by the older teachers who have finished the Teachers Training College and equalization unlike the younger ones who have graduated from the Departments of Primary Level Education.

Key words: Teachers' Association, School Unit, Administration.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σημερινό εκπαιδευτικό σύστημα πρέπει να ακολουθήσει μια σύγχρονη διοίκηση, με σκοπό την πραγματοποίηση των στόχων της εκπαίδευσης, που συνεχώς μεταβάλλονται, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της εποχής (Δαράκη, 2007). Σύμφωνα με το Σιδηρόπουλο (2015) οι εξελίξεις στη διοικητική επιστήμη μας αναγκάζουν να πραγματοποιείται αυτή μεθοδικά στηριζόμενη σε ερευνητικά δεδομένα και πορίσματα.

Στο ελληνικό μοντέλο διοίκησης και οργάνωσης όλες οι αρμοδιότητες ασκούνται από το Υπουργείο Παιδείας, ώστε αυτό αποκτά κεντρικό χαρακτήρα.

Το ελληνικό κράτος έχει αναλάβει να οργανώσει το εκπαιδευτικό σύστημα διαμορφώνοντας τα γενικά χαρακτηριστικά μιας ιδανικής κατάστασης σύμφωνα με τα ελληνικά δεδομένα, λαμβάνοντας όμως υπόψη και το διεθνές περιβάλλον. Ορίζει τις βασικές αρχές των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, αποφασίζει πως με αξιόπιστο τρόπο θα γίνεται ο έλεγχος και η αξιολόγηση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Τα όργανα της διοίκησης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα σύμφωνα με το Νόμο 3852/2010 (ΦΕΚ 87^Α) χωρίζονται σε εθνικό, περιφερειακό, (Περιφερειακής Ενότητας) και τοπικό επίπεδο.

Στο εθνικό επίπεδο ανήκει ο Υπουργός Παιδείας με την κεντρική υπηρεσία του υπουργείου, τα κεντρικά υπηρεσιακά, πειθαρχικά, γνωμοδοτικά συμβούλια και οι βοηθητικοί οργανισμοί, για παράδειγμα ο Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων.

Στο Περιφερειακό επίπεδο ανήκει ο Περιφερειακός Διευθυντής Εκπαίδευσης, οι Προϊστάμενοι των τμημάτων Διοίκησης, Επιστημονικής και Παιδαγωγικής καθοδήγησης.

Σε επίπεδο νυν Περιφερειακής Ενότητας ανήκει ο Διευθυντής Εκπαίδευσης, οι Διευθυντές Γραφείων Εκπαίδευσης, ενώ σε τοπικό επίπεδο ανήκουν οι Διευθυντές και Υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων και ο Σύλλογος Διδασκόντων (Σαΐτης, 2005).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα σύμφωνα με το management (Draft,2005) αποτελείται από τον καταμερισμό της εργασίας, τον έλεγχο, την τμηματοποίηση και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων. Το Υπουργείο Παιδείας για να λειτουργεί οργανωμένα και αποτελεσματικά, πρέπει να συντονίζει και να ελέγχει το έργο και τις δράσεις των εκπαιδευτικών (Μπουραντάς,2002).

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τη συμβολή του Συλλόγου Διδασκόντων στη διοίκηση των σχολικών μονάδων. Για το σκοπό αυτό διερευνήθηκαν τα Δημοτικά Σχολεία της

Περιφερειακής Ενότητας Πιερίας. Η σχολική μονάδα για να λειτουργήσει σωστά θέλει την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευτικών.

Η εργασία αποτελείται από το θεωρητικό και το ερευνητικό μέρος. Στο θεωρητικό μέρος αναλύεται η έννοια του σχολείου, η έννοια της σχολικής μονάδας, το πλαίσιο λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Στη συνέχεια γίνεται λόγος αναλυτικός για το σύλλογο διδασκόντων και τις αρμοδιότητες αυτού. Ακολουθεί η ανάπτυξη της έννοιας της διοίκησης και των λειτουργιών αυτής. Τέλος γίνεται εκτενή αναφορά στο θέμα της αξιολόγησης και της σπουδαιότητας αυτής. Στο ερευνητικό μέρος παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, οι στόχοι, τα ερευνητικά ερωτήματα, το εργαλείο συλλογής δεδομένων και περιγράφεται το δείγμα, η στατιστική μέθοδος, τα στοιχεία του δείγματος. Στο τέλος της εργασίας υπάρχουν τα συμπεράσματα και οι συσχετισμοί με άλλες έρευνες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ1:

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1. Η Έννοια της Διοίκησης

Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της εκπαίδευσης είναι η Διοίκηση. Στην ενότητα αυτή θα αναλυθεί η έννοια της Διοίκησης. Οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί είναι πάρα πολύ και υπάρχει ένας βαθμός δυσκολίας στο να διατυπωθεί ένας επακριβής και κοινά αποδεκτός ορισμός. Ο Κατσαρός(2008) θεωρεί πως η πληθώρα των ορισμών οφείλεται στο γεγονός, ότι ο καθένας προσεγγίζει από διαφορετική πλευρά τον όρο διοίκηση, ξεκινώντας από διαφορετικά γνωστικά πεδία.

Αξίζει σε τούτο το σημείο να διευκρινιστούν οι δύο αγγλικοί όροι (administration-management) σχετικά με τη διοίκηση, που αρκετοί συγχέονται. Υπάρχουν αρκετοί που θεωρούν τη διοίκηση ως μέρος του management (Hall,1979), ενώ άλλοι το αντίθετο πως η διοίκηση είναι μια ευρύτερη έννοια που περιλαμβάνει το management (Ζαβλανός,1998).

Παρατίθενται οι ορισμοί της έννοιας της διοίκησης από διάφορους μελετητές.

➤ Σύμφωνα με τον H. Fayol η διοίκηση είναι *«μία λειτουργική διαδικασία η οποία περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο»* (Bradie,1967).

➤ Ο Παυλόπουλος(1983) θεωρεί πως *«η διοίκηση είναι ο ορθολογικός τρόπος οργάνωσης μέσων για την πραγματοποίηση ενός προκαθορισμένου σκοπού με βάση τις σύγχρονες μεθόδους προγραμματισμού»*.

➤ Η διοίκηση *«είναι μία εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και δια μέσου ατόμων και ομάδων εκπληρώνονται οι σκοποί του οργανισμού»*.

➤ Ο Θεοφανίδης(1985) συμπεραίνει πως *« η διοίκηση είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας και επιδιώκει την πραγματοποίηση στο μέγιστο δυνατό επίπεδο κάποιου κοινού σκοπού, με την αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων μέσων»*.

➤ Η διοίκηση *« είναι η διαδικασία συντονισμού των ανθρώπων και άλλων πηγών με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού»*, όπως επισημαίνουν οι Pride, Hughes&Kapoor(1996).

➤ Οι Georges, Ευθυμιάδου & Τσίτσιος (1998), διατυπώνουν πως η διοίκηση «είναι η επίτευξη οργανωσιακών επιδιώξεων και στόχων με τη συνεργασία ή την εποπτεία ατόμων ή ομάδων».

➤ Ο Μπουρής (2008), καταλήγει σχετικά με την έννοια της διοίκησης στον παρακάτω ορισμό. «Διοίκηση είναι η κατάλληλη δραστηριοποίηση και ενεργοποίηση όλων των επιμέρους συντελεστών ενός δοσμένου οργανωτικού σχήματος, με βασική επιδίωξη την καλύτερη δυνατή επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού που το οργανωτικό σχήμα επιδιώκει».

Σύμφωνα με όλους τους παραπάνω ορισμούς καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η διοίκηση είναι ένα σύστημα κανόνων, στους οποίους γίνεται ο προγραμματισμός, η οργάνωση και η υλοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων με σκοπό την εκπλήρωσή τους στο μέγιστο βαθμό, για την καλύτερη λειτουργία της σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2000, Καμπουρίδης, 2002).

1.2. Η Έννοια της Διοίκησης στην Εκπαίδευση

Το θέμα της παρούσας μελέτης είναι η εκπαίδευση και όλες οι λειτουργίες αυτής. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι ορισμοί της έννοιας της διοίκησης στην εκπαίδευση.

Μελετώντας τη βιβλιογραφία σχετικά με τους ορισμούς της διοίκησης στην εκπαίδευση, διαπιστώνεται:

- Ο Σαΐτης (2000) ορίζει «η διοίκηση στην εκπαίδευση είναι ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων, ανθρώπινων και υλικών, για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών».

- «Διοίκηση είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που αναπτύσσεται στο πλαίσιο των πάσης φύσεως εκπαιδευτικών οργανισμών ή του εκπαιδευτικού συστήματος στο σύνολό του και επιδιώκει την πραγματοποίηση των σκοπών της εκπαίδευσης με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, ανθρώπινων και υλικών, μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός, ο έλεγχος» (Κατσαρός, 2008).

- Η Μπρίνια (2008) διατυπώνει τον ορισμό «πως η διοίκηση στην εκπαίδευση είναι η διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης μέσα στη σχολική μονάδα του κατάλληλου σχολικού κλίματος, ώστε μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και

του ελέγχου – αξιολόγησης, τα άτομα συνεργάζονται συντονισμένα με στόχο να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην πραγματοποίηση των στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας, με την αποτελεσματική χρησιμοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων».

Παρατηρείται από τους παραπάνω ορισμούς πως η διοίκηση είναι απαραίτητη και στο χώρο της εκπαίδευσης, εκτός των υπολοίπων οργανισμών, παίρνοντας πολλά στοιχεία από τη διοικητική επιστήμη.

Σύμφωνα με τους Σαΐτη και Σαΐτης (2012) τα ηγετικά στελέχη των σχολείων που ασκούν και διοικητικά καθήκοντα οφείλουν να εφαρμόσουν τα παρακάτω:

- Πρέπει να ορίζουν τους ακριβείς σκοπούς και στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας.
- Να φροντίζουν να διατηρείται στο σχολείο καλό, συνεργατικό και ευχάριστο κλίμα μεταξύ των συναδέλφων.
- Να γίνεται σωστός και δίκαιος καταμερισμός των αρμοδιοτήτων και εργασιών του κάθε εκπαιδευτικού.
- Να γίνεται σωστή αξιοποίηση και χρήση των διαθέσιμων πόρων.

1.3. Οι Λειτουργίες της Διοίκησης

Το φαινόμενο της διοίκησης των οργανισμών είναι αρκετά περίπλοκο. Αποτελείται από πολλές δραστηριότητες και έχουν διατυπωθεί πολλές απόψεις για το ποιες λειτουργίες περιέχει (Κατσαρός, 2008). Στην παρούσα εργασία θα αναφερθούν και θα αναλυθούν οι τέσσερις βασικότερες και κοινά αποδεκτές από τους περισσότερους μελετητές λειτουργίες (Κουτούζης, 1999, Μπουραντάς, 2002, Σαΐτης, 2002). Οι λειτουργίες αυτές είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Παρακάτω αναλύονται όλες αυτές οι λειτουργίες της οργάνωσης, που εφαρμόζονται σε κάθε σχολική μονάδα.

1.3.1. Προγραμματισμός-Σχεδιασμός

Ο προγραμματισμός αποτελεί την πρωταρχική λειτουργία της διοίκησης. Είναι το σύνολο των ενεργειών, όπου καθορίζονται οι στόχοι και οι σκοποί του οργανισμού. Προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Κουτούζης, 1999a).

Τα είδη του προγραμματισμού:

- **Σχεδιασμός:** εδώ πρέπει να γίνει επιλογή των στόχων και των σκοπών που θέτει κάθε οργανισμός.
- **Προγραμματισμός:** καθορίζουν τους στόχους, τις διαδικασίες που θα ακολουθήσουν για την επίτευξή τους καθώς επίσης προβλέπουν το κόστος και την ωφέλεια της κάθε επιλογής.
- **Στρατηγικό πρόγραμμα:** ο οργανισμός θέτει μακροχρόνιους στόχους και προγράμματα.
- **Βραχυχρόνιο πρόγραμμα:** θέτουν τους αντικειμενικούς στόχους για μια βραχυπρόθεσμη περίοδο.
- **Λειτουργικό πρόγραμμα:** σχετίζεται με το βραχυχρόνιο πρόγραμμα κάθε λειτουργίας του οργανισμού, περιλαμβάνει τους στόχους, σκοπούς, δράσεις και τον προϋπολογισμό.
- **Project:** ένα πρόγραμμα δράσης που ικανοποιεί τις ανάγκες του οργανισμού και σταματά να ισχύει όταν αυτές δεν ικανοποιούνται.

Με τον προγραμματισμό λαμβάνονται αποφάσεις, σύμφωνα με τις ανάγκες κάθε σχολικής μονάδας και προσαρμόζονται ανάλογα(Μπρίνια, 2008).

Για το λόγο αυτό η σχολική μονάδα πρέπει να φροντίσει αρχικά την υλοποίηση του διδακτικού έργου, στη συνέχεια να προσαρμόσει τους στόχους σύμφωνα με τις ανάγκες και ιδιαιτερότητες που έχει η σχολική μονάδα και ο τόπος στην οποία ανήκει. Και τέλος να εφαρμόσει καινοτόμα προγράμματα, για να διευρύνει τους ορίζοντες, να ανεβεί ένα στάδιο παραπάνω η σχολική μονάδα, να δώσει ευκαιρίες στους μαθητές. Αυτό όμως απαιτεί την ενεργό συμμετοχή και θέληση όλων των εκπαιδευτικών, με την βοήθεια και ενθάρρυνση του Διευθυντή της σχολικής μονάδας καθώς και όλων των εμπλεκόμενων φορέων(Σιδηροπούλου, 2015).

Τα στάδια προγραμματισμού είναι τα εξής:

- **Καθορισμός αποστολής:** αναφέρεται ο λόγος ύπαρξης του σχολείου, οι αξίες και οι σκοποί του συστήματος και το κοινωνικό έργο που επιτελεί το σχολείο.
- **Προσδιορισμός των σκοπών:** θέτονται οι σκοποί, που έχει ορίσει κάθε σχολική μονάδα.

- **Καθορισμός αντικειμενικών στόχων:** πρέπει οι στόχοι να είναι σωστά διατυπωμένοι, να είναι πραγματοποιήσιμοι, να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του σχολείου.
- **Διαμόρφωση πολιτικών:** είναι το σύνολο των οδηγιών που βοηθούν τα μέλη της σχολικής μονάδας, στη λήψη αποφάσεων, ώστε να πραγματοποιηθούν τα σχέδιά τους.
- **Επιλογή δράσεων:** πρέπει να επιλεγούν συγκεκριμένες δράσεις, σωστά σχεδιασμένες, υπολογίζοντας το χρόνο που απαιτείται για κάθε δράση, για να επιτευχθούν οι στόχοι και τα οράματα που έχουν θέσει τα μέλη του σχολείου.

Σε πολλές περιπτώσεις ο προγραμματισμός επηρεάζεται αρνητικά από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- **Η αβεβαιότητα του οργανωσιακού περιβάλλοντος:** οι δυσκολίες εδώ παρουσιάζονται στα μακροπρόθεσμα σχέδια της σχολικής μονάδας, γιατί είναι δύσκολο να προγραμματιστεί με ακρίβεια κάτι που θα πραγματοποιηθεί μετά από πολύ καιρό.
- **Η έλλειψη χρόνου και η αύξηση των εξόδων:** οι δύο αυτοί παράγοντες δυσκολεύουν τον σωστό προγραμματισμό.
- **Η αντίσταση στην αλλαγή:** αυτό σχετίζεται με τους εκπαιδευτικούς, κατά πόσο θέλουν να αλλάξουν κάποια πράγματα. Είναι πρόθυμοι στην αλλαγή, πόσο θέλουν να ενταχθούν σε καινοτόμα προγράμματα και να διαθέσουν χρόνο για αυτά.
- **Η επίδραση σε έξω οργανωσιακών παραγόντων:** πόσο μπορούν να επηρεάσουν οι εξωτερικοί παράγοντες στον προγραμματισμό, όπως την κοινωνική και οικονομική πολιτική που χαράσσει κάθε κυβέρνηση, η φύση των τεχνολογικών μεταβολών, οι αντιδράσεις των συνδικαλιστικών οργάνων.

Συμπερασματικά όμως ο προγραμματισμός αποτελεί τη βασικότερη λειτουργία της διοίκησης, μέσω αυτής συντονίζονται οι δράσεις και οι ενέργειες της σχολικής μονάδας. Γίνεται καταμερισμός της εργασίας στους εκπαιδευτικούς, αναλαμβάνουν ευθύνες, παίρνουν μέρος στα διοικητικά θέματα, είναι συνυπεύθυνοι για τα θετικά και αρνητικά γεγονότα του σχολείου(Μπρίνια,2008).

1.3.2. Οργάνωση

Η οργάνωση είναι ίσως η πιο σημαντική λειτουργία της διοίκησης, αφού καταλαμβάνει τη μεγαλύτερη έκταση αυτής (Μπρίνια, 2008). Δόθηκαν διάφοροι ορισμοί της οργάνωσης από διάφορους μελετητές.

Οι Koontz και O' Donnell(1984) τονίζουν πως *«η οργάνωση είναι μία διαδικασία μέσω της οποίας ο Διευθυντής προσφέρει την τάξη αντί του χάους, απομακρύνει τις αντιθέσεις μεταξύ των ατόμων ως προς την εργασία και την ευθύνη και εγκαθιστά ένα περιβάλλον κατάλληλο για ομαδική εργασία»*.

Ο Κατσαρός(2008) ορίζει την οργάνωση ως *«τη διαδικασία προσδιορισμού, ομαδοποίησης και κατανομής των απαραίτητων εργασιών και πόρων για την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Με τη διαδικασία αυτή προσδιορίζεται ο ρόλος κάθε ατόμου και δημιουργείται ένα συγκεκριμένο πλέγμα σχέσεων εξουσιών και ευθυνών, που αποκρυσταλλώνεται σε μια συγκεκριμένη οργανωτική δομή, κατάλληλη για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί κατά τον προγραμματισμό»*.

Τέλος ο Σαΐτης (2008) σχετικά με την οργάνωση αναφέρει *«πως επιδιώκεται σε έναν οργανισμό η δομή του εσωτερικού πλαισίου, εντός του οποίου λαμβάνουν χώρα οι δραστηριότητες για την επίτευξη των στόχων που έχουν προγραμματιστεί»*.

Έτσι σύμφωνα με τον Σαΐτη με την οργάνωση επιτυγχάνεται ο καταμερισμός της εξουσίας, η κατανομή ρόλων, η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία της σχολικής μονάδας, και την εκτέλεση προκαθορισμένων έργων.

Σύμφωνα με τον Ζαβλάνο(1998) η λειτουργία της οργάνωσης πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα που έχουν ως σκοπό αρχικά να οριστούν οι σκοποί και οι στόχοι της εκπαιδευτικής μονάδας, ο Σύλλογος να ορίσει και να κατανείμει τις αρμοδιότητες του κάθε εκπαιδευτικού. Οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να ανακαλύψουν και να χρησιμοποιήσουν τα εποπτικά μέσα του σχολείου και να προσπαθήσουν να επανδρώσουν το σχολείο με ό,τι εποπτικό μέσο λείπει, βρίσκοντας κάθε δυνατό πόρο.

Ο Κατσαρός(2008) θεωρεί πως η λειτουργία της οργάνωσης πρέπει να ακολουθεί κάποια βασικά στάδια. Τον καταμερισμό της εργασίας, την τμηματοποίηση, τον βαθμό συγκέντρωσης των αρμοδιοτήτων και την εποπτεία.

Σχετικά με τον καταμερισμό της εργασίας όλοι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να αναλάβουν τις ευθύνες τους, τις αρμοδιότητές τους, να επιτελούν σωστά το ρόλο τους. Η μεγαλύτερη επιτυχία είναι να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση, για να λειτουργεί εύρυθμα το σχολείο(Μπρίνια, 2008).

Στο στάδιο της τμηματοποίησης πρέπει να αξιολογηθούν σωστά κάποια κριτήρια, ώστε να γίνει σωστά η δημιουργία των τμημάτων, η ομαδοποίηση εργασιών και η κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού(Μπρίνια, 2008).

Στο στάδιο της συγκέντρωσης και αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων σημαντικό ρόλο παίζει ο Διευθυντής, ο οποίος πρέπει να έχει την ικανότητα να αξιολογήσει σωστά το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου του, για να μπορέσει να κατανείμει σωστά τις αρμοδιότητες, τους ρόλους και τις ευθύνες, διότι με αυτό τον τρόπο γίνεται και καταμερισμός της εξουσίας και είναι όλοι υπεύθυνοι για το καθετί που θα αναλάβουν και πρέπει να το φέρουν εις πέρας.

Το στάδιο της εποπτείας είναι πολύ σημαντικό. Ο Διευθυντής πρέπει να ελέγχει το έργο των υφισταμένων του. Καλό είναι ο αριθμός των υφισταμένων να είναι μικρός, γιατί έτσι διευκολύνεται το έργο του Διευθυντή. Βέβαια αν οι υφιστάμενοι είναι έμπειροι διοικητικά και υπεύθυνοι οι δυσκολίες περιορίζονται(Μπρίνια, 2008).

Η λειτουργία της οργάνωσης στη σχολική μονάδα αποτελείται από τέσσερα στάδια(Dean, 1995):

- την αποτελεσματική οργάνωση της διδασκαλίας και της μάθησης
- την ανάπτυξη διοικητικής δομής
- την κατάλληλη κατανομή και αξιοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού
- την αποτελεσματική χρήση του χρόνου, του χώρου και των πόρων

Όσον αφορά το πρώτο στάδιο οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να εφαρμόζουν συγκεκριμένους κανόνες, χωρίς να επιτρέπονται ιδιαίτερες αλλαγές. Η κατανομή για παράδειγμα των μαθητών σε τάξεις γίνεται, είτε αλφαβητικά, είτε κατά ηλικία. Έχουν όμως την απόλυτη ευθύνη να επανδρώσουν την κάθε σχολική αίθουσα με τον κατάλληλο εξοπλισμό, υπολογιστή, προτζέκτορα, διαδραστικό πίνακα, βιβλιοθήκες, για να γίνει όσο το δυνατό αποτελεσματική η διδασκαλία των μαθημάτων. Επιπλέον ορίζουν οι εκπαιδευτικοί τον τρόπο διάταξης των θρανίων, είτε σε ομάδες, είτε σε σχήμα (π).

Στο στάδιο της διοικητικής δομής η παρέμβαση των εκπαιδευτικών περιορίζεται αρκετά, διότι η δομή καθορίζεται από την κεντρική εξουσία. Παρόλα ταύτα ο Διευθυντής συνεργαζόμενος με το Σύλλογο Διδασκόντων μπορεί να εκχωρεί κάποιες διοικητικές αρμοδιότητες σχετικά με διάφορες δράσεις και προγράμματα που πρέπει να πραγματοποιηθούν στο σχολείο.

Στο τρίτο στάδιο ο ρόλος των εκπαιδευτικών είναι πιο διευρυμένος. Στην έναρξη της σχολικής χρονιάς καθώς πραγματοποιείται Συνέλευση του Συλλόγου, αποφασίζεται η κατανομή των τάξεων και των τμημάτων συνυπολογίζοντας διάφορα κριτήρια.

Σχετικά με τη χρήση του χρόνου, του χώρου και των πόρων υπάρχει μεγάλη ευελιξία. Ο χρόνος είναι συγκεκριμένος, δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια (Cambell, 1992). Για το λόγο αυτό ο εκπαιδευτικός πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένος, να έχει οργανώσει τη διδασκαλία του. Το χώρο του, την αίθουσά του κάθε εκπαιδευτικός τη διαμορφώνει ανάλογα με τα δικά του αισθητικά κριτήρια, λαμβάνοντας υπόψη την ηλικία και τα ενδιαφέροντα των μαθητών. Το κομμάτι των πόρων είναι ένα λεπτό θέμα που επειδή είναι περιορισμένο απαιτεί σωστή διαχείριση και οργάνωση. Απαιτείται προσδιορισμός, ταξινόμηση και ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων.

1.3.3. Ο ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας

Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, που αποτελεί την τρίτη λειτουργία της διοίκησης ασκεί διοικητικά, επιστημονικά και παιδαγωγικά καθήκοντα και επιτελεί τον ρόλο του συνεργαζόμενος με τον Σύλλογο Διδασκόντων, τα στελέχη της Διοίκησης, τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, τους μαθητές, εκπροσώπους της επιστημονικής κοινότητας και φορείς της τοπικής κοινωνίας.

Σε συνεργασία με το Σύλλογο Διδασκόντων έχει την ευθύνη του συντονισμού του σχολείου και της διαδικασίας προγραμματισμού και αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου, υποστηρίζει την οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας, συμβάλλει στη σχολική αποτελεσματικότητα και ενισχύει την εφαρμογή καινοτομιών που αφορούν σε εναλλακτικές παιδαγωγικές και διδακτικές μεθόδους, με τη διαμόρφωση και εφαρμογή αντισταθμιστικών προγραμμάτων, την ενδοσχολική επιμόρφωση, την αξιοποίηση και χρήση των νέων τεχνολογιών στη διδασκαλία, τη διερεύνηση της συνεργασίας με τον

Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, καθώς και την ανάπτυξη συνεργειών με φορείς της τοπικής κοινότητας. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για θέματα εκπαιδευτικά, διοικητικά και προσπαθεί η λήψη αποφάσεων να είναι συμμετοχική.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008), στο πλαίσιο λειτουργίας της διεύθυνσης μπορούμε να εντάξουμε:

α) την εκχώρηση εξουσίας, τη μεταφορά αρμοδιοτήτων σε υφιστάμενα άτομα, τα οποία και αυτά μπορούν να παίρνουν αποφάσεις, να διαχειρίζονται διάφορα σχολικά ζητήματα. Στην περίπτωση αυτή βέβαια θέλει ιδιαίτερη προσοχή ως προς το ρόλο του καθενός, για να μη δημιουργηθούν παρεξηγήσεις και προστριβές ανάμεσα στους συναδέλφους. Εδώ ο Διευθυντής οφείλει να κάνει σωστό διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων.

β) την επικοινωνία, δηλαδή την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού δικτύου αμφίδρομης ροής της πληροφόρησης στο εσωτερικό του οργανισμού και στο εξωτερικό περιβάλλον.

γ) τον συντονισμό, να υπάρχει εναρμόνιση όλων των δράσεων της σχολικής μονάδας, με αποτέλεσμα τη συνοχή και την ενότητα των στόχων.

δ) τον χειρισμό διαφορών και την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν στη σχολική μονάδα, ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, σε διαφωνίες με τους γονείς και τους εξωτερικούς φορείς και στην αξιοποίηση όλων αυτών των διαφορών για τον εντοπισμό λύσεων σε διάφορα θέματα (Everard&Morris,1999).

ε) τις κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν στη σχολική μονάδα, που έχουν σχέση με παράγοντες, όπως η ηγεσία, η τυπική και άτυπη οργάνωση. Ο παράγοντας ηγεσία κατέχει το σημαντικότερο ρόλο γιατί καθορίζει τις σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων και το βαθμό αξιοποίησής τους στο έπακρο.

στ) η σύνδεση της απόδοσης με ανταμοιβές και επειδή στους εκπαιδευτικούς οι ανταμοιβές καθορίζονται θεσμικά από την εισοδηματική πολιτική του κράτους, στο σημείο αυτό αναφερόμαστε στην αναγνώριση, στον έπαινο και στην επιβράβευση των εκπαιδευτικών για τη συνεισφορά τους.

ζ) η αποσαφήνιση των στόχων του οργανισμού και των προσδοκιών που μπορεί να έχουν οι εκπαιδευτικοί. Η προώθηση του κοινού οράματος, των ιδεών και στόχων, οι υψηλές προσδοκίες που έχουν για τους μαθητές τους και το σχολείο έχει αποδειχτεί πως

αποτελούν σημαντικούς παράγοντες αποτελεσματικής λειτουργίας του σχολείου(Λαϊνάς, 2004, Καρατζιά-Σταυλιώτη και Λαμπρόπουλος, 2006, Θεόφιλος, 1994).

1.3.4. Έλεγχος-Αξιολόγηση

Το στάδιο αυτό του ελέγχου είναι το τελευταίο της διοίκησης και είναι απόλυτα συνδεδεμένο με τις υπόλοιπες λειτουργίες της διοίκησης(Ζαβλάνος,1998).

Αποτελεί βέβαια μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες, διότι μέσα από αυτή γίνεται η ανατροφοδότηση, ο έλεγχος, η τροποποίηση των αρχικών προγραμμάτων, για να διαπιστωθεί εάν και σε ποιο βαθμό έχουν πραγματοποιηθεί οι στόχοι της σχολικής κοινότητας(Ράπτης&Βιτσιλάκη,2007).

Αξιολόγηση νοείται η διαδικασία αποτίμησης της λειτουργικότητας και αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου(Ξωχέλλης,2006). Η αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου περιλαμβάνει τα πάντα, από το εκπαιδευτικό προσωπικό, τον Διευθυντή, τους μαθητές, τα αναλυτικά προγράμματα, το εποπτικό υλικό, τις κτιριακές εγκαταστάσεις.

Σύμφωνα με τον Κασσωτάκη(1992),αξιολόγηση εννοούμε *«τη συστηματική διαδικασία ελέγχου του βαθμού στον οποίο επιτυγχάνονται οι επιδιωκόμενοι εκπαιδευτικοί στόχοι, καθώς και τον εντοπισμό των αιτιών που εμποδίζουν την επίτευξή τους»*.

Μέσω της διαδικασίας αυτής ελέγχεται ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός, τα εκπαιδευτικά μέσα, οι ικανότητες και δεξιότητες των εκπαιδευτικών και εντοπίζονται τα λάθη και οι αδυναμίες και γίνεται προσπάθεια για διόρθωση και βελτίωση.

Με τον **Νόμο 1566/85** σχετικά με τον εκσυγχρονισμό της δομής και λειτουργίας της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ο όρος καθιερώθηκε επίσημα από την Πολιτεία.

Στο σχέδιο **Π.Δ./1988** και συγκεκριμένα στο άρθρο 1 αναφέρεται με τον όρο αξιολόγηση *«νοείται η συνεκτίμηση του συλλογικού και συμμετοχικού έργου των εκπαιδευτικών σε συγκεκριμένους σχολικούς χώρους»*, στο Π.Δ. 320/1993 η αξιολόγηση νοείται ως *«η εκτίμηση της απόδοσης της παρεχόμενης παιδείας γενικά»*.

Ο **Νόμος 2525/1997** ορίζει ως αξιολόγηση *«τη διαδικασία αποτίμησης της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και του βαθμού υλοποίησης των σκοπών και των στόχων της, όπως αυτοί καθορίζονται από την ισχύουσα νομοθεσία»*.

Η ίδια οριοθέτηση της αξιολόγησης δίνεται στην **Υ.Α. Δ2_1938/1998**, όπου ορίζεται αναλυτικά ο σκοπός της αξιολόγησης ως *«η βελτίωση και η ποιοτική αναβάθμιση όλων των συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας και η συνεχής βελτίωση της παιδαγωγικής επικοινωνίας και σχέσης με τους μαθητές. Έχει ως κύριο στόχο τη διασφάλιση σε όλους τους μαθητές της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της δυνατότητας έγκαιρης και ισότιμης πρόσβασης στην εκπαιδευτική διαδικασία και γενικότερα την ισότητα ευκαιριών πρόσβασης»*.

Τέλος, στο **Νόμο 2986/2002**, όπου αναφέρεται στην οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις, γίνεται αναφορά στο εκπαιδευτικό έργο σε σχέση με τη σχολική μονάδα, ενώ η αξιολόγηση αναφέρεται σε μια ξεχωριστή διαδικασία. Στον συγκεκριμένο νόμο η αξιολόγηση συμβάλλει *«στον εκδημοκρατισμό και την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης, αλλά και της κοινωνίας, δεδομένου ότι η ισόρροπη ανάπτυξη της προσωπικότητας του μαθητή και η πρόσβαση στη γνώση αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την άμβλυνση των κοινωνικών ανισοτήτων»*.

1.3.5. Λήψη Αποφάσεων

Κάθε σχολική μονάδα αποτελεί ένα υποσύστημα του εκπαιδευτικού συστήματος που μέσα σε αυτή ανήκουν οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές, η υλικοτεχνική υποδομή. Για την σωστή λειτουργία της σχολικής μονάδας απαιτείται σωστή διοίκηση, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργιών της διοίκησης, δηλαδή του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου (Koontz&O' Donnel,1980).

Η λήψη αποφάσεων δεν αναφέρεται όπως θεωρούν πολλοί μόνο στον προγραμματισμό, όπου εκεί λαμβάνονται πολύ σημαντικές αποφάσεις, αλλά σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της διοίκησης, διότι είναι κεντρική λειτουργία, αφού η επιβίωση και η εξέλιξη της σχολικής μονάδας εξαρτάται από τη σωστή λήψη αποφάσεων.

Λήψη απόφασης σημαίνει επίλυση ενός σοβαρού θέματος, όπου παίρνεται η πιο καλή λύση, σύμφωνα με αυτές που έχουν ειπωθεί (Τύπας& Κατσαρός,2003). Σύμφωνα με τους Σαϊτή&Σαϊτής,2012) με τον όρο απόφαση εννοούμε *«τη διαδικασία εκείνη που αποβλέπει στη λύση προβλημάτων που έχουν σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς του*

οργανισμού». Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (1989) η απόφαση είναι μία «διοικητική πράξη, η οποία ορίζεται από το όργανο που έχει δύναμη εξουσίας και με τη μορφή εντολής, απευθύνεται σε ιεραρχικά εξαρτώμενα μέλη απαιτώντας την ακριβή εκτέλεσή της».

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι ατομικές και συλλογικές. Οι ατομικές λαμβάνονται από τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας, όπου αντιλαμβάνεται αμέσως το πρόβλημα-θέμα, λόγω της ικανότητας του στα διοικητικά θέματα, της εμπειρίας και της κατάρτισης του και δεν χρονοτριβεί, γιατί αποφασίζει μόνος του αμέσως, παίρνοντας την ευθύνη της σωστής ή λάθος απόφασης, ενώ οι συλλογικές παίρνονται από το σύλλογο διδασκόντων, χρονοτριβούν μέχρι να συναντηθούν και να συναποφασίσουν(Χατζηπαναγιώτου,2003). Το αρνητικό εδώ στοιχείο είναι ότι κανείς δεν επωμίζεται προσωπικά το βάρος της αποτυχίας, αφού η απόφαση ήταν ομαδική.

Στο διοικητικό μέρος τώρα η λήψη αποφάσεων διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

- στις στρατηγικές
- στις διαχειριστικές
- στις λειτουργικές

Οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα ανώτερα στελέχη, οι οποίοι χαράσσουν τον τρόπο λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών, δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές. Οι διαχειριστικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα μεσαία διοικητικά μέλη και έχουν ως κύριο μέλημά τους την πραγματοποίηση των στόχων που θέτουν τα ανώτερα στελέχη για την σχολική μονάδα. Οι λειτουργικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα κατώτερα διοικητικά στελέχη, ρυθμίζουν τα καθημερινά θέματα μιας σχολικής μονάδας και οφείλουν να εκτελούν τις διαχειριστικές αποφάσεις.

Σημαντικό είναι να αναφερθούν οι συνθήκες κάτω από τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις. Υπάρχουν οι συνθήκες βεβαιότητας, αβεβαιότητας και κινδύνου(Πετρίδου,1998). Στις συνθήκες βεβαιότητας, γνωρίζουν πολύ καλά από πριν τις συνέπειες και έχουν καλή γνώση των πληροφοριών που χρειάζονται για την απόφαση, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αποφεύγονται τα λάθη. Στις συνθήκες αβεβαιότητας δεν υπάρχει πολύ καλή γνώση των πληροφοριών, μπορεί να αλλάξουν κάποια δεδομένα και έτσι λαμβάνονται και λανθασμένες αποφάσεις(Καμπουρίδης,2002). Όσον αφορά τις συνθήκες κινδύνου εδώ η σχολική μονάδα δεν έχει καμία πληροφόρηση για το θέμα που καλείται να πάρει μία απόφαση, για παράδειγμα ένα ευρωπαϊκό πρόγραμμα. Μπορεί να

έχει πληροφορίες από μια άλλη σχολική μονάδα, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι θα λειτουργήσει το ίδιο σε όλες τις σχολικές μονάδες(Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Οι αποφάσεις μπορεί να είναι δύο ειδών (Harrison,1981, Κανελλόπουλος, 1990) :

- **Οι προγραμματισμένες**, που αφορούν τα κλασσικά, καθημερινά ζητήματα κάθε σχολικής μονάδας, όπου δεν δημιουργούν προβλήματα, διότι έχουν σαφέστατες λύσεις, είναι καθορισμένες, ισχύουν πάντα και είναι κοινά αποδεκτές. Τέτοια ζητήματα μπορεί να είναι το μοίρασμα των τάξεων στην αρχή της σχολικής χρονιάς, το ωρολόγιο πρόγραμμα, οι εφημερίες.

- **Οι μη προγραμματισμένες**, εδώ μπορεί να προκύψει ένα σημαντικό πρόβλημα στη σχολική μονάδα, όπως κάποια βίαιη συμπεριφορά, όπου δεν υπάρχει καθορισμένος τρόπος αντιμετώπισης, οι απόψεις και οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών διαφορετικές και πρέπει να προσμετρηθούν πολλοί παράγοντες πριν τη λήψη της απόφασης.

Σύμφωνα με τον Σαΐτη(2012) πριν ληφθεί μια απόφαση πρέπει να ακολουθηθούν κάποια συγκεκριμένα βήματα. Αρχικά πρέπει να αναγνωριστεί και να προσδιοριστεί το πρόβλημα. Γίνεται μια διερεύνηση του θέματος, τι έγινε, τι ισχύει, ποια είναι τα βαθύτερα αίτια (Κατσαρός, 2008).

Ακολουθεί το στάδιο των εναλλακτικών λύσεων. Εδώ πρέπει να διατυπωθούν πολλές απόψεις, να προτείνουν πολλές λύσεις και αυτό θα βοηθήσει στη σωστή απόφαση (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Το επόμενο βήμα είναι η επιλογή της προσφορότερης λύσης. Αφού έχουν καταγραφεί όλες οι προτεινόμενες λύσεις, συνεδριάζουν τα μέλη της σχολικής μονάδας και συνυπολογίζοντας τα κριτήρια, παίρνουν την πιο σωστή απόφαση. Και αφού αποφασιστεί η αποτελεσματικότερη απόφαση πρέπει μετά να υλοποιηθεί. Απαιτούνται ειδικοί χειρισμοί, πρέπει όλοι να πεισθούν για την ορθότητα της απόφασης (Κατσαρός,2008).

Τέλος είναι η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιλεγμένης απόφασης. Η απόφαση υλοποιείται και αξιολογούνται τα κριτήρια και οι μέθοδοι. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων εφαρμογής της λύσης, έχει πολλές μορφές: ποιοτική, ποσοτική, εσωτερική, εξωτερική (Ανδρέου& Παπακωνσταντίνου,1994).

Σε όλα τα παραπάνω πολύ σημαντικό ρόλο ασκεί ο εκπαιδευτικός. Ο εκπαιδευτικός κάθε σχολικής μονάδας σαφώς και συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, γιατί είναι από τους άμεσα ενδιαφερόμενους, ενδιαφέρεται για τη σωστή λειτουργία και πρόοδο του σχολείου, για την αντιμετώπιση δυσκολιών, προβλημάτων και λανθασμένων συμπεριφορών. Απαιτείται από τον Διευθυντή να παρέχει σε όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας ίσες ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων (Πασιαρδής,2004). Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται το συμμετοχικό μοντέλο των Hoy&Tarter(1995), όπως αναφέρει ο Πασιαρδής (2004), όπου οι εκπαιδευτικοί βελτιώνουν έτσι την επικοινωνία τους, καλλιεργείται ένα πνεύμα σεβασμού, εμπιστοσύνης μεταξύ τους (Χατζηπαναγιώτου, 2003),αποκτούν διοικητικές γνώσεις(Murphy&Beck,1995) και προάγεται η δημοκρατική σκέψη. Και όπως αναφέρει και ο Καμπουρίδης (2002) η συμμετοχή *«είναι η νοητική και συναισθηματική δέσμευση ανθρώπων που συμμετέχουν σε ομάδες και τους ενθαρρύνει να συνεισφέρουν στους ομαδικούς στόχους και να μοιράζονται την ευθύνη των ενεργειών τους»*.

Οι εκπαιδευτικές λοιπόν αποφάσεις έχουν βαρύνουσα αξία και σημασία, γιατί μπορούν να αναπτύξουν, να εξελίξουν και να καταστρέψουν έναν εκπαιδευτικό οργανισμό(Κουτούζης, 1999^α).

1.4. Σχολική Μονάδα

1.4.1. Η έννοια του σχολείου

Η εκπαίδευση αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που βοηθούν στην ανάπτυξη των κοινωνιών, το βασικό κλειδί ανάπτυξης και εξέλιξης των ανθρώπινων πόρων(Neave,1998). *«Η ευημερία ενός έθνους εξαρτάται από το ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτει και τις ευκαιρίες που έχουν οι πολίτες να μαθαίνουν, να διευρύνουν και να εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους δια βίου»*(OECD,2002).

Το εκπαιδευτικό σύστημα επηρεάζεται από τις κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές αλλαγές, αφού αποτελούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα κοινωνικά συστήματα σε μικρογραφία(Πασιαρδής Π.,ΠασιαρδήΓ.,2006).

Σε όλες τις αναπτυγμένες κοινωνίες η εκπαίδευση παρέχεται από τις εκπαιδευτικές μονάδες, στις οποίες αλληλεπιδρούν ο Διευθυντής, οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές σε ένα

συγκεκριμένο κοινωνικό περιβάλλον. Οι σχέσεις αυτών των τριών συντελούν στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Ο προσδιορισμός του όρου «σχολείου» μέσα από διάφορες πηγές παρουσιάζει κάποιο βαθμό δυσκολίας, διότι πρέπει να βρεθεί ένας ορισμός κοινά αποδεκτός από όλους (Κωνσταντίνου,1998).Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008^α) η σχολική κοινότητα είναι πολύπλοκο δυναμικό δημιούργημα που είναι δύσκολο να διατυπωθεί και να περιγραφεί ακριβώς σε όλες του τις διαστάσεις.

Ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν πως το σχολείο είναι η βασική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος, έχει συγκεκριμένο πρόγραμμα, κοινούς σκοπούς και στόχους, ενιαία διοίκηση και παρέχει μετά το πέρας συγκεκριμένων ετών τίτλο σπουδών αναγνωρισμένο από την κοινωνία(Δενδρινού-Αντωνάκη,1971,οπ.αναφ.στο Σαΐτης,2007^α).

Ο Πασιαρδής αναφέρει πως το σχολείο είναι ένα κοινωνικό σύστημα ανθρώπων οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους μέσα σε ένα σύνολο κανόνων και αξιών(Πασιαρδής Π.,ΠασιαρδήΓ.,2006).

Πολλές θεωρίες έχουν διατυπωθεί από διαφορετική οπτική γωνία η καθεμιά, περικλείοντας όλες τις οπτικές, είτε από την πλευρά της παιδαγωγικής επιστήμης, είτε από την πλευρά της νομικής επιστήμης ή ακόμα και της οικονομικής.

Σχολείο είναι ένας θεσμός που έχει διττό ρόλο, παιδαγωγική και κοινωνική κατάρτιση προς τους μαθητές. Δημιουργήθηκε εξαιτίας της μεγάλης ανάγκης για οργανωμένη διδασκαλία, μάθηση και αγωγή(Κωνσταντίνου,2015).

Το σχολείο ως οργανισμός μάθησης πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά(Silins&Mulford,2002) :

- Να λειτουργεί ως «ανοιχτό σύστημα» να ενισχύει τη συνεχή παρατήρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και να αλληλεπιδρά με αυτό.
- Να καλλιεργεί τις δεξιότητες, να έχει κοινό στόχο και όραμα.
- Να καλλιεργεί τις αξίες και το ήθος.
- Να υπερασπίζει τη δημοκρατική και συμμετοχική διοίκηση, να προωθεί το διάλογο και αν «εκμεταλλεύεται» προς όφελος όλων τις ικανότητες και δεξιότητες των μελών του.

1.4.2. Ορισμός και κατηγορίες σχολικού κλίματος

Λέγοντας σχολικό κλίμα εννοούμε «την ποιότητα του σχολικού περιβάλλοντος, η οποία βιώνεται από μαθητές και δασκάλους και επηρεάζει τη συμπεριφορά και βασίζεται στις συλλογικές αντιλήψεις που οι δάσκαλοι και οι μαθητές σχηματίζουν για τη συμπεριφορά του σχολείου τους»(HoyandMiskel, 1996).

ΟιSergiovanni&Starratt (1998), θεωρούν πως σχολικό κλίμα είναι «η ατμόσφαιρα που επικρατεί σε κάθε σχολική μονάδα και σχετίζεται άμεσα με τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτή και αποτελεί τη βάση για προβλέψεις εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων».

Πολλοί μελετητές έχουν δώσει διάφορους ορισμούς όπως και ο Hayes (1994) που ορίζει ως «το σύνολο των δυναμικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ψυχολογικών, ακαδημαϊκών και φυσικών παραμέτρων του σχολικού περιβάλλοντος και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών για την εκτέλεση του εκπαιδευτικού τους έργου, την παραγωγικότητά τους, την επίτευξη των στόχων τους».

Οι κατηγορίες τώρα του σχολικού κλίματος σύμφωνα με έρευνα των Halpin και Croft (1963), θα αναλυθούν ευθύς αμέσως:

- **Το ανοιχτό κλίμα:** εδώ συμπεριλαμβάνονται τα σχολεία όπου ο Διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται σωστά, ο Διευθυντής στηρίζει τους εκπαιδευτικούς του. Υπάρχει εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια. Οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται μεταξύ τους με αίσθηση επαγγελματικής ευθύνης.
- **Το αυτόνομο κλίμα:** εδώ πρόκειται για σχολεία με υψηλό πνεύμα ομαδικότητας. Η αυτενέργεια είναι το χαρακτηριστικό γνώρισμα των εκπαιδευτικών, όπου η εμπλοκή και ο έλεγχος του Διευθυντή κατέχει μικρή θέση.
- **Το ελεγχόμενο κλίμα:** εδώ το σημαντικότερο είναι η εκτέλεση του καθήκοντος. Ο Διευθυντής ενδιαφέρεται για την παραγωγή και έχει απρόσωπη συμπεριφορά.
- **Το οικείο κλίμα:** οι σχέσεις των εκπαιδευτικών είναι φιλικές, όχι όμως και πολύ αυθεντικές. Ικανοποιούνται οι κοινωνικές ανάγκες, αδιαφορώντας ωστόσο για τον κοινωνικό έλεγχο. Ο Διευθυντής ασκεί μικρό έλεγχο.
- **Το πατερναλιστικό κλίμα:** εδώ ο Διευθυντής θεωρεί πως όλα εξαρτώνται και οφείλονται στη δική του προσωπικότητα, εργασία, ικανότητα. Προβάλλει συνεχώς τις

ηγετικές του διαθέσεις, με αποτέλεσμα να μην έχει καταφέρει να δημιουργήσει καλό και ομαδικό κλίμα συνεργασίας.

- **Το κλειστό κλίμα:** στην κατηγορία αυτή τα πράγματα δεν είναι και τόσο καλά και ευχάριστα. Οι σχέσεις των εκπαιδευτικών είναι καθαρά επαγγελματικές, τυπικές, απρόσωπες. Υπάρχει παντελής έλλειψη συναδελφικότητας, εμπιστοσύνης. Ο Διευθυντής φορτώνει τους εκπαιδευτικούς με γραφειοκρατική δουλειά κυρίως.

Είναι πολύ σημαντικό το κλίμα που θα διαμορφωθεί σε κάθε σχολική μονάδα, διότι οι σχέσεις των εκπαιδευτικών μεταξύ τους, αλλά και μεταξύ του Διευθυντή, επηρεάζει τους μαθητές. Εάν υπάρχει θετικό κλίμα κυλά πολύ καλύτερα η λειτουργία της σχολικής μονάδας, αυξάνεται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα του σχολείου (Πασιαρδή, 2001). Στην αντίθετη περίπτωση ένα άσχημο κλίμα επιφέρει φθορά, επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της εργασίας και ελαχιστοποιεί την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Σαΐτης, 2008).

1.4.3. Παράγοντες διαμόρφωσης ενός αποτελεσματικού σχολείου

Ένα σχολείο για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να δημιουργηθεί ένα ευχάριστο κλίμα συνεργασίας, αλληλεγγύης και αλληλοκατανόησης μεταξύ Διευθυντή, εκπαιδευτικών και μαθητών. Ένα σωστό δηλαδή μαθησιακό περιβάλλον (Hopkins&West,1994).

Είναι βέβαια δύσκολο να οριστεί ακριβώς τι είναι και πως είναι το αποτελεσματικό σχολείο. Η αποτελεσματικότητα του σχολείου σχετίζεται με την επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας. Οι στόχοι διακρίνονται σε επίσημους που τους θέτει ο Διευθυντής και σε λειτουργικούς που εκπληρώνονται από τους εκπαιδευτικούς. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του σχολείου είναι δύσκολη υπόθεση γιατί αλληλοεξαρτάται με ευρύτερα κοινωνικά φαινόμενα. Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκαν μοντέλα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας.

Το πρώτο μοντέλο είναι η «στοχοκεντρική θεώρηση» που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα των στόχων. Το μειονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι ότι δεν λάμβαναν υπόψη άλλες παραμέτρους, όπως οι διαδικασίες διδασκαλίας, η πρόοδος των μαθητών, η ανάπτυξη κοινωνικών και μετα-γνωστικών δεξιοτήτων(Πασιαρδής, 2004).

Το δεύτερο μοντέλο είναι αυτό της «προστιθέμενης αξίας». Εδώ η άποψη που επικρατεί είναι πως ένα σχολείο είναι αποτελεσματικό, όταν προάγει την πρόοδο των παιδιών, ανεξάρτητα από το κοινωνικοοικονομικό τους περιβάλλον. Το μειονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι ότι σχετίζεται μόνο με την πρόοδο των μαθητών και δεν λαμβάνει υπόψη τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του σχολείου, την επιτυχή διδασκαλία των εκπαιδευτικών και το σχολικό κλίμα(Πασιαρδής,2004).

Πρόσφατα όμως δημιουργήθηκε το «συνδυαστικό μοντέλο», που θεωρεί πως η αποτελεσματικότητα ενός σχολείου είναι συνδυασμός πολλών παραγόντων που αφορούν πλευρές της δραστηριότητας της σχολικής μονάδας, κριτήρια που έχουν σχέση με τις δομές, με τις διαδικασίες. Σημαντικός βέβαια παράγοντας εν κατακλείδι είναι η σχολική επίδοση των μαθητών. Άρα είναι σημαντικό η αποτελεσματικότητα ενός σχολείου να μεταμορφώνεται σε πράξη, όπου οι στόχοι και τα αποτελέσματα να είναι σε πλήρη αντιστοιχία(Σαΐτης, 2006).

Ένας παράγοντας είναι η ενεργός συμμετοχή της διοίκησης του σχολείου στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Ο Διευθυντής για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου πρέπει να έχει καλές σχέσεις με τους εκπαιδευτικούς, να σέβεται τις ανάγκες τους, να υπολογίζει τη γνώμη τους, να είναι δίκαιος και αντικειμενικός.

Διάφορες έρευνες απέδειξαν πως υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας(Σαΐτης, 2007, Πασιαρδής, 2004). Αρχικά είναι η **σχολική ηγεσία**, όπου ο Διευθυντής ασκεί το σημαντικότερο ρόλο και έργο, μέσω της προσωπικής του εργασίας, των οραμάτων του και της σωστής χρήσης των εκπαιδευτικών του σχολείου του. Εκτός λοιπόν από τη γραφειοκρατική του δράση, οφείλει να υποστηρίζει, να εμπνυχώνει και να βοηθά τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους (Πασιαρδής, 2004).

Οι υψηλές προσδοκίες και η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών είναι ο δεύτερος παράγοντας. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να στοχεύουν στη μάθηση και στην εξέλιξη της μάθησης, ανεξάρτητα από την κοινωνικοοικονομική τους κατάσταση. Πρέπει να μεταδώσουν την αγάπη στη μάθηση και να προσπαθήσουν οι μαθητές να αποκτήσουν βασικές γνώσεις.

Ο τρίτος παράγοντας είναι **η δομή και η οργάνωση του αναλυτικού προγράμματος και των μεθόδων διδασκαλίας**. Οι στόχοι του αναλυτικού προγράμματος

επιβάλλεται να είναι σαφείς σε ένα αποτελεσματικό σχολείο. Το πρόγραμμα διδασκαλίας πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες των μαθητών, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να είναι κοντά στους μαθητές, να υπάρχει κλίμα αγάπης και συνεργασίας(Πασιαρδής, 2004).

Η **αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου** είναι ο επόμενος παράγοντας. Το έργο των εκπαιδευτικών καθώς και η πρόοδος των μαθητών πρέπει να αξιολογείται, με σκοπό τη βελτίωση της παρεχόμενης διδασκαλίας, των προγραμμάτων σπουδών και της προόδου των μαθητών.

Επίσης, η **συνεργασία σχολείου- γονέων** είναι πολύ σημαντική. Οι γονείς πρέπει να γνωρίζουν την πρόοδο και την εξέλιξη των παιδιών τους και να βοηθούν στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων. Για το λόγο αυτό υπάρχουν και οι Σύλλογοι Γονέων και Κηδεμόνων που βοηθούν στη σωστή λειτουργία του σχολείου.

Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες όπως είναι το κλίμα της τάξης, οι σχέσεις των μαθητών με τον εκπαιδευτικό, ο αλληλοσεβασμός. Ο εκπαιδευτικός πρέπει να ακούει τις απόψεις των μαθητών και να σέβεται τις ανάγκες τους. Οι μαθητές να δείχνουν τον απαιτούμενο σεβασμό, να υπακούν στους κανονισμούς του σχολείου και της τάξης (Guler,2012),να ενισχύεται η αυτοεκτίμηση των μαθητών.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό διαμόρφωσης ενός αποτελεσματικού σχολείου είναι οι φυσικές συνθήκες, η δομή του σχολείου. Το κτίριο, τα τμήματα, η βιβλιοθήκη, οι χώροι άθλησης, η καθαριότητα, η οργάνωση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

Τέλος είναι η παροχή χωριστού προϋπολογισμού σε κάθε σχολική μονάδα, που θα δίνει τη δυνατότητα με αυτό τον τρόπο να καλύπτονται οι πραγματικές ανάγκες και όχι οι εικονικές.

Βέβαια πολλοί μελετητές προσπάθησαν να εντάξουν και άλλα χαρακτηριστικά. Ο Kooper (1993) αναφέρεται σε χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με τη μαθησιακή διαδικασία, όπως καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών, ενεργή συμμετοχή των μαθητών σε διαδικασίες διδασκαλίας και αξιολόγησης. Ο Παπαναούμ (1995) θεωρεί πως τα αποτελεσματικά σχολεία έχουν ισχυρή κουλτούρα, υψηλό ηθικό και κοινούς στόχους.

Εν κατακλείδι τα χαρακτηριστικά, οι παράγοντες που συντελούν στην αποτελεσματικότητα του σχολείου ποικίλλουν σε κάθε σχολική μονάδα, ανάλογα με τους μαθητές, τις ανάγκες τους, τις ιδιαιτερότητές τους. Βέβαια πρέπει να λαμβάνονται υπόψη

και οι αρχές και οι αξίες της κοινότητας που ανήκει κάθε σχολείο. Όλα αυτά πρέπει να τα υπολογίζουν οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί των σχολείων με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Davis,1989,οπ.αναφ.στο Πασιαρδής&Πασιαρδή,2006).

1.4.4. Η έννοια της Σχολικής Μονάδας

Η σχολική μονάδα αποτελεί «μια οργανωμένη υπηρεσία που ανεξάρτητα από το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί αλλάζουν συνεχώς, οι εκπαιδευτικοί στόχοι είναι συγκεκριμένοι και απαιτείται συστηματική διδασκαλία σε ένα μεγάλο εύρος γνωστικών αντικειμένων»(Κωτσίκης,1998).

Ένα από τα βασικότερα ζητούμενα της λειτουργίας των σχολικών μονάδων είναι το να μπορούν αυτόνομα να σχεδιάζουν και να υλοποιούν το Εκπαιδευτικό Έργο. Το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας, ως κεντρικά και σχολαστικά σχεδιαζόμενο για το σύνολο των παραμέτρων-έμφυτων υλικών- της εκπαιδευτικής διαδικασίας, πρακτικά έχει δημιουργήσει ένα ασφυκτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται, όλες οι σχολικές μονάδες της χώρας να λειτουργήσουν ομοιογενώς, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις εκάστοτε ιδιαίτερες ανάγκες και συνθήκες.

Η «Προκρούστεια» αυτή πραγματικότητα εμποδίζει τις δημιουργικές δυνατότητες προσαρμογών, σχεδιασμού και αλλαγών μέσα από πρωτοβουλίες των ίδιων των μελών της σχολικής κοινότητας. Οι εκπαιδευτικοί αποστασιοποιούνται από το έργο τους για το λόγο ότι δε βλέπουν και δε θεωρούν το εαυτό τους συμμετοχο εντός του πλαισίου που καλούνται να υπηρετήσουν.

Αυτή η «εξωτερικότητα» του πλαισίου, τους μετατρέπει περισσότερο σε «αποξενωμένους εκτελεστές» και «εντολοδόχους» ενός έργου και όχι σε παραγωγούς και συντελεστές του. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η δυσκολία αποδοχής κάθε προτεινόμενης αλλαγής αλλά και ελέγχου του έργου τους αφού σχεδιάζεται πέρα και έξω από αυτούς, προερχόμενη από τα άνωθεν κέντρα σχεδιασμού.

Αντιθέτως, η δυνατότητα συμμετοχής των ιδίων σε ένα σύνολο προτάσεων σχεδιασμού, υλοποίησης και αυτοελέγχου του παιδαγωγικού τους έργου, σε συνδυασμό με την ενδυνάμωσή τους ,μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων, θα επιτύγχανε τη σταδιακή ουσιαστική εμπλοκή τους στην όλη διαδικασία με τελικό στόχο την αυτοδέσμευσή τους στις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.

Η διαδικασία αυτή οδηγεί, πέραν των άλλων, στην χειραφέτηση του εκπαιδευτικού τόσο ως μονάδα όσο και ως μέλος ενός επαγγελματικού και επιστημονικού συνόλου.

1.4.5. Παιδαγωγική Αυτονομία Σχολικής Μονάδας

Η Παιδαγωγική Αυτονομία δεν εκλαμβάνεται ως αυτονομία διαχείρισης, αλλά αποτελεί μια διαδικασία με σκοπό να διαμορφώσει την ιδέα της «συν-αντίληψης» που θα οδηγήσει σε ουσιαστικές και υπεύθυνες αποφάσεις που θα αφορούν όλα τα μέλη της σχολικής μονάδας, αλλά και την τοπική και την ευρύτερη κοινωνία.

Με την Παιδαγωγική Αυτονομία των σχολικών μονάδων διάφορες αρμοδιότητες που αφορούν τη λήψη αποφάσεων μεταφέρονται σε περιφερειακό επίπεδο και ισχύουν τα παρακάτω:

α) προβλέπεται ο συντονισμός των δομών υποστήριξης με σκοπό την ουσιαστική και αποτελεσματική οργάνωση της επιστημονικής-παιδαγωγικής καθοδήγησης των σχολικών μονάδων,

β) κάθε εκπαιδευτική περιφέρεια σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ιδιορρυθμίες κάθε σχολικής μονάδας προσαρμόζει τις εκπαιδευτικές πολιτικές που πηγάζουν από το Υπουργείο Παιδείας,

γ) οι σχολικές μονάδες μπορούν να ορίσουν με ακρίβεια τα σημεία έμφασης και να τα εντάξουν στο σχεδιασμό τους, δικαιολογώντας τις επιλογές τους μέσω του σωστού προγραμματισμού και της αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου και τέλος

δ) οι γονείς και κηδεμόνες καθώς και η τοπική κοινωνία μπορούν να συμμετέχουν ουσιαστικά στο έργο της σχολικής μονάδας προσφέροντας τις ιδέες, τις προτάσεις και τις δράσεις τους στο Σχολικό Συμβούλιο.

1.4.6. Το πλαίσιο λειτουργίας της Σχολικής Μονάδας

Τα μέλη της σχολικής μονάδας έχουν την δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις σύμφωνα βέβαια με το τι ορίζουν οι αρχές της εκπαιδευτικής πολιτικής. Μπορούν να αποφασίζουν λοιπόν για τα παρακάτω θέματα(Μαυρογιώργος,1999):

- Στο Αναλυτικό Πρόγραμμα, μπορούν να εισαγάγουν νέα προγράμματα, να το εμπλουτίζουν, να το τροποποιούν σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες, σύμφωνα με

στοιχεία της τοπικής κοινωνίας, του πολιτισμού και της ιστορίας κάθε τόπου(Αθανασούλα-Ρέππα,1999).

- Στα διδακτικά υλικά, εποπτικά μέσα, με τη χρήση του σχολικού εξοπλισμού, την επιμόρφωση γονέων και εκπαιδευτικών, τις σχολές γονέων.
- Στη συνεργασία και στη διοργάνωση συναντήσεων μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας και των γονέων. Να συναποφασίζουν για την πραγματοποίηση εκδηλώσεων, συμμετοχή του σχολείου σε εκδηλώσεις της τοπικής κοινωνίας.
- Μπορούν να προσαρμόσουν τη διδασκαλία τους σύμφωνα με τις ανάγκες και ιδιαιτερότητες του μαθητικού δυναμικού της σχολικής μονάδας.
- Στη δίκαιη και σωστή κατανομή των αρμοδιοτήτων σε κάθε ένα μέλος της εκπαιδευτικής κοινότητας, ώστε να συμμετέχουν όλοι ισότιμα και να έχουν όλοι την ίδια ευθύνη για το καθετί που αποφασίζεται και πραγματοποιείται στο σχολείο.
- Και τέλος στους οικονομικούς πόρους, στη σωστή αξιοποίησή τους για τις ανάγκες του σχολείου(Ανδρέου,1999, Μαυρογιώργος,1999).

Το θεσμικό και νομικό πλαίσιο αφήνει περιθώρια δράσης στους εκπαιδευτικούς μιας σχολικής μονάδας σε διάφορα θέματα του σχολείου, όπως εκπαιδευτικές δράσεις, τροποποίηση της διδασκαλίας σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες κάθε σχολείου, εκπαιδευτικά προγράμματα, συναντήσεις με μαθητές άλλων χωρών(Παπαδημητρακόπουλος,2006).

Συμπερασματικά θα λέγαμε πως ο ρόλος των εκπαιδευτικών είναι πολύ σημαντικός και ανάλογα με την πρόθεση, διάθεση και όρεξη των εκπαιδευτικών μπορούν να διαχειριστούν και να επιλύσουν διάφορα προβλήματα της σχολικής μονάδας και να βοηθήσουν στην έρρυθμη λειτουργία του σχολείου, βοηθώντας πολύ το Διευθυντή(Μαυρογιώργος,1999).

1.5. Η Έννοια του Συλλογικού Οργάνου

Μια από τις ουσιαστικότερες διακρίσεις των οργάνων της διοίκησης είναι τα ατομικά και συλλογικά όργανα. Με τον όρο συλλογικά όργανα εννοούμε τα όργανα εκείνα που εφαρμόζουν το πρόγραμμα διοίκησης σύμφωνα πάντα με τους νόμους. Βασικό χαρακτηριστικό των συλλογικών οργάνων είναι ότι τα μέλη του οργανισμού λειτουργούν ομαδικά, ισότιμα και όχι αυτοτελώς(Δρούλια&Πολίτης,2008).

Ένα συλλογικό όργανο για να είναι νόμιμο και οι πράξεις του να είναι έγκυρες, πρέπει να είναι αιρετό όργανο, να έχει εκλεγεί νόμιμα και η εκλογή του να έχει επικυρωθεί. Η σύσταση ενός συλλογικού οργάνου προβλέπεται από το σύνταγμα και ιδρύεται με νομοθετική ή κανονιστική πράξη, η οποία ύστερα από νομοθετική εξουσιοδότηση, δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης(Δρούλια&Πολίτης, 2008).

Τα συλλογικά όργανα έχουν αποφασιστικές αρμοδιότητες ή γνωμοδοτικά καθήκοντα. Στο μεν πρώτο εκδίδουν εκτελεστικές πράξεις, στο δε προπαρασκευαστικές πράξεις. Το θετικό χαρακτηριστικό των συλλογικών οργάνων είναι ότι λόγω ύπαρξης πολλών μελών υπάρχουν πολλές απόψεις για κάθε θέμα και διερευνάται ένα θέμα από πολλές πλευρές και συμφωνούν στην καλύτερη απόφαση. Το μειονέκτημα είναι η βραδύτητα στη λήψη αποφάσεων(Δρούλια&Πολίτης,2008).

Όσον αφορά την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση τα συλλογικά όργανα είναι τα παρακάτω:

- Τα κεντρικά υπηρεσιακά συμβούλια πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης(Κ.Υ.Σ.Π.Ε.).
- Τα ανώτερα υπηρεσιακά συμβούλια της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης(Α.Π.Υ.Σ.Π.Ε.).
- Τα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης(Π.Υ.Σ.Π.Ε.).
- Τα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού (Π.Υ.Σ.Ε.Ε.Π.).
- Το υπηρεσιακό συμβούλιο ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού(Υ.Σ.Ε.Ε.Π.).
- Ο Σύλλογος Διδασκόντων των εκπαιδευτικών μονάδων (Ν.1566/1985, άρθρο11).
- Οι Σχολικές Επιτροπές(Ν.1566/1985, άρθρο 52).

Τα συλλογικά όργανα πρέπει κατά τη λήψη αποφάσεων να λειτουργούν πάντα δημοκρατικά, με τη συμμετοχή των διοικούμενων στη διαμόρφωση του περιεχομένου των διοικητικών πράξεων(Παναγόπουλος, 2003).

1.6. Σύλλογος Διδασκόντων

Ο Σύλλογος Διδασκόντων αποτελείται από το σύνολο των εκπαιδευτικών που διδάσκουν σε μια σχολική μονάδα, με οποιαδήποτε σχέση εργασίας και έχει ως Πρόεδρο το Διευθυντή του σχολείου και αποτελεί το βασικό όργανο διοίκησης του σχολείου. Έχει αποφασιστικές, γνωμοδοτικές, παιδαγωγικές και διαχειριστικές αρμοδιότητες, λειτουργεί πάντα με βάση το νομοθετικό πλαίσιο και τις κείμενες διατάξεις πάντα με δημοκρατικό χαρακτήρα. Είναι υποχρέωση του Συλλόγου Διδασκόντων να υλοποιεί τους σκοπούς και τους στόχους της εκπαίδευσης σύμφωνα με τον Ν. 1566/85 και να διατυπώνει το παιδαγωγικό όραμα της κάθε σχολικής μονάδας, συνεργαζόμενος με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, όπως στελέχη εκπαίδευσης, γονείς, μαθητές, τοπική κοινότητα. Οφείλει να προγραμματίζει και να αποτιμήσει το εκπαιδευτικό έργο της σχολικής μονάδας. Στο πλαίσιο αυτό επιδιώκει τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου, εντοπίζει και αναλύει στην πορεία υλοποίησης του προγραμματισμού τα σημεία υπεροχής, τα προβλήματα και τις αδυναμίες που προέκυψαν κατά την υλοποίηση δράσεων και δραστηριοτήτων και μέσα από συνεργατικές διαδικασίες αναστοχασμού, αποτιμά το συνολικό εκπαιδευτικό έργο, εστιάζοντας στην επίλυση προβλημάτων που προέκυψαν, αναδιατυπώνοντας τους στόχους του αρχικού εκπαιδευτικού σχεδιασμού.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων συνεδριάζει σύμφωνα με την παράγραφο 2 της περίπτωσης ΣΤ του άρθρου 11 του Ν. 1566/85 και τα σχετικά Πρακτικά καταχωρούνται στο αντίστοιχο βιβλίο πράξεων του Συλλόγου, όπου υπογράφεται από τον Διευθυντή, τον Γραμματέα και τα παρόντα μέλη. Οι αποφάσεις λαμβάνονται κατά πλειοψηφία και σε περίπτωση ισοψηφίας υπερισχύει η ψήφος του Διευθυντή. Όλα τα θέματα συζήτησης πρέπει να είναι σύμφωνα με τους νόμους και οι αποφάσεις δεν αντιστρατεύονται τους σκοπούς και τις αρχές της εκπαίδευσης.

Τα μέλη του συλλόγου συνεδριάζουν μετά από πρόσκληση του Προέδρου τακτικά τουλάχιστον μία φορά πριν την έναρξη των μαθημάτων και μία φορά στο τέλος κάθε τριμήνου και έκτακτα όταν το κρίνει αναγκαίο ο Διευθυντής και το ζητά εγγράφως και τα μέλη λαμβάνουν γνώση δύο ημέρες πριν τη Συνέλευση και απαιτείται η πλειοψηφία των παρόντων μελών. Οι συνεδριάσεις γίνονται εντός ωραρίου διδασκαλίας και ποτέ σε ώρες μαθημάτων. Δε συγκαλείται συνεδρίαση του Συλλόγου, αν το θέμα που προτείνεται για

συζήτηση ανήκει σύμφωνα με το νόμο στην αποκλειστική αρμοδιότητα του Διευθυντή ή άλλου σχολικού φορέα.

Έχει την ευθύνη για την εφαρμογή του ωρολογίου και αναλυτικού προγράμματος, την υγεία και προστασία των μαθητών, την καθαριότητα των σχολικών χώρων. Ιεραρχεί τις σχολικές ανάγκες και φροντίζει για την αντιμετώπισή τους. Αξιοποιεί τις δυνατότητες συνεργασίας ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό και τους κοινωνικούς φορείς του τόπου. Μπορεί να αποφασίσει το χωρισμό των μελών του σε τομείς γνώσεων, με στόχο τον καλύτερο συντονισμό της διδασκαλίας και της εφαρμογής των εκπαιδευτικών μεθόδων.

Διαπιστώνεται λοιπόν πως και ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, αλλά και ο ρόλος των εκπαιδευτικών είναι πολύ σημαντικός. Για να επιτευχθεί λοιπόν η καλή συνεργασία και η πλήρης συμμετοχή θα πρέπει:

α) ο Διευθυντής να οργανώνει και να συντονίζει σωστά τους εκπαιδευτικούς και να σέβεται τις απόψεις και τις ιδέες τους και να ενισχύει και να εμπνέει το έργο τους,

β) να υπάρχει σεβασμός στην προσωπικότητα του καθενός και

γ) ο Διευθυντής του σχολείου θα πρέπει να κάνει στους εκπαιδευτικούς ξεκάθαρα τα σχέδιά του, τα οράματά του, τους εκπαιδευτικούς στόχους της σχολικής μονάδας (Persianis, 1998).

1.6.1. Καθήκοντα και Αρμοδιότητες του Συλλόγου Διδασκόντων

Οι εκπαιδευτικοί επιτελούν έργο μεγάλης κοινωνικής ευθύνης. Έργο τους είναι η εκπαίδευση, η διδασκαλία και σαφώς η διαπαιδαγώγηση των παιδιών. Ο πολιτισμός, η οικονομική πρόοδος, η συνοχή της κοινωνίας είναι άμεσα συνδεδεμένα με την εκπαίδευση και το έργο των εκπαιδευτικών. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του Συλλόγου διδασκόντων πρέπει να σχετίζονται με τους στόχους αυτούς. Σύμφωνα με το **άρθρο 36 Υ.Α. Φ. 353.1/324/105657/Δ1/8-10-2002** (ΦΕΚ Β' 1340/16-10-2002) τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες συνοψίζονται στα εξής στοιχεία:

«1. Έργο των εκπαιδευτικών είναι να διδάσκουν στους μαθητές τα γνωστικά αντικείμενα, όπως ορίζει το ωρολόγιο πρόγραμμα σπουδών. Μεγάλη ευθύνη και χρέος τους είναι η διαπαιδαγώγηση και η εκπαίδευση των μαθητών τους σύμφωνα με τους σκοπούς και τους στόχους της εκπαίδευσης πάντα με την καθοδήγηση των Σχολικών Συμβούλων και των στελεχών της διοίκησης της εκπαίδευσης.

2. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να προγραμματίζουν τη διδακτέα ύλη των μαθημάτων τους. Εκτός από αυτό το σημαντικό έργο, οφείλουν να συμμετέχουν στον προγραμματισμό διαφόρων δραστηριοτήτων της σχολικής μονάδας λαμβάνοντας υπόψη τους τις οδηγίες του Υπουργείου, του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (Π.Ι.) και των Σχολικών Συμβούλων.

3. Για να παρουσιάσει ο εκπαιδευτικός ένα πολύ ενδιαφέρον και ουσιώδες μάθημα, προσελκύοντας το ενδιαφέρον των μαθητών του, προετοιμάζει καθημερινά και οργανώνει το μάθημά του, χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας σύμφωνα με τις ανάγκες των μαθητών και τις ιδιαιτερότητες των γνωστικών αντικειμένων, χρησιμοποιώντας τα εποπτικά υλικά που υπάρχουν στη σχολική μονάδα στην οποία ανήκει. Από την καθημερινή μας πράξη διαπιστώνεται πως όταν συμβαίνει αυτό πραγματικά οι μαθητές παρακολουθούν με αμείωτο το ενδιαφέρον και η προσοχή τους παραμένει πιστή στο μάθημα.

4. Οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται με τους μαθητές, σέβονται την προσωπικότητά τους, τις ιδέες και τις αντιλήψεις τους, συζητούν μαζί τους τα προβλήματα που τους απασχολούν. Στη σημερινή εποχή οι ανησυχίες και οι προβληματισμοί των παιδιών είναι πολύ διαφορετικοί από τα παλαιότερα χρόνια, διότι λαμβάνουν διαφορετικά ερεθίσματα. Οι απορίες τους είναι ποικίλες, απορίες κυρίως των παιδιών των μεγάλων τάξεων του δημοτικού, για το πώς πρέπει να συμπεριφερθούν σε διάφορα θέματα, όπως φιλίας, το δρόμο που θα ακολουθήσουν μεγαλώνοντας, τις σχολές που θα επιλέξουν. Προβληματίζονται από τις συμπεριφορές ατόμων και δεν μπορούν ούτε να τις εξηγήσουν, ούτε να τις κατανοήσουν. Μέσω του διαλόγου και της συζήτησης καλλιεργούν τη δημοκρατική συμπεριφορά, αναθεωρώντας με αυτό τον τρόπο ιδέες και αντιλήψεις. Μαθαίνουν με αυτό τον τρόπο να συμπεριφέρονται σωστά και δίκαια εντός και εκτός του σχολικού περιβάλλοντος.

5. Μία βασική υποχρέωσή τους είναι η υποχρεωτική συμμετοχή στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Εκεί συζητούνται όλα τα θέματα της σχολικής μονάδας, λαμβάνονται σοβαρές αποφάσεις και επιλύονται σημαντικά θέματα και προβλήματα. Προς όφελός τους είναι η συμμετοχή σε σεμινάρια επιμόρφωσης που πραγματοποιούνται σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, και εκφράζουν ελεύθερα τις παιδαγωγικές απόψεις τους. Με αυτό τον τρόπο επεκτείνουν τις γνώσεις τους, διευρύνουν τους ορίζοντές τους. Επιμορφώνονται και σε θέματα τεχνολογικής φύσεως, όπου η τεχνολογία ραγδαία εξελίσσεται και οι μαθητές τις περισσότερες φορές ξεπερνούν σε γνώσεις τους εκπαιδευτικούς. Τα σημερινά παιδιά είναι

παιδιά της τεχνολογίας και του μέλλοντος και τα μαθήματα με τη χρήση όλων αυτών των νέων τεχνολογιών ελκύουν πολύ το ενδιαφέρον τους και κάνουν πιο ευχάριστο το μάθημα.

6. Από τα παλαιότερα χρόνια όπου υπήρχε ο θεσμός του Επιθεωρητή, έως σήμερα που ισχύει ο θεσμός των Σχολικών Συμβούλων (σημερινή ονομασία Συντονιστής), ο εκπαιδευτικός οφείλει να τους δέχεται στην τάξη του. Οι Σχολικοί Σύμβουλοι συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς, βοηθώντας τους στο έργο τους, τους συμβουλεύουν και τους βοηθούν σε οποιαδήποτε δύσκολη κατάσταση που αντιμετωπίζουν είτε με τους μαθητές, είτε με τους γονείς. Αυτό βέβαια γίνεται αφότου προηγηθεί ενημέρωση και συνεννόηση με τον διδάσκοντα. Μετά το πέρας της επίσκεψης οι Σχολικοί Σύμβουλοι εξετάζουν και συζητούν με το διδάσκοντα τα τυχόν διδακτικά και μεθοδολογικά προβλήματα που διαπιστώθηκαν. Οι εκπαιδευτικοί επιζητούν τη βοήθειά τους κυρίως οι νεότεροι, καλώντας τους ακόμη και να διδάξουν στην τάξη τους, ώστε να παραδειγματιστούν από την εμπειρία τους και τις διδακτικές μεθόδους τους.

7. Μέσα στα καθήκοντά τους είναι να ενημερώνονται από τον Διευθυντή της σχολικής μονάδας και να τηρούν τους νόμους, τα διατάγματα, να διαβάζουν τις εγκυκλίους, να υπογράφουν πως έχουν λάβει γνώση, διότι επανειλημμένως παρατηρείται το φαινόμενο πολλοί εκπαιδευτικοί να μην τις διαβάζουν, με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουν τυχόν αλλαγές, κάποια νέα προγράμματα που υπάρχουν ή κάποια σημαντική ανακοίνωση. Σε περίπτωση που δεν ενημερωθεί ο εκπαιδευτικός και δεν εκπληρώσει κάποια υποχρέωσή του την πλήρη ευθύνη έχει μονάχα ο ίδιος.

8. Υψηλή και ουσιαστική σημασία αποτελεί η δημιουργία κλίματος αρμονικής συνεργασίας και συνεχούς και αμφίδρομης επικοινωνίας με τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών. Είναι χρέος των εκπαιδευτικών να τους ενημερώνουν για τη φοίτηση, τη διαγωγή και την επίδοση των παιδιών τους. Από την πλευρά των γονιών οφείλουν να δείχνουν τον απαιτούμενο ζήλο και ενδιαφέρον για την πρόοδο των παιδιών τους και να ενημερώνονται για τη συμπεριφορά τους εντός του σχολικού χώρου.

9. Σημαντικό έργο αποτελεί η πρόοδος όλων των μαθητών τους και πρέπει να τους προσφέρουν παιδεία διανοητική, ηθική και κοινωνική. Στο χώρο του σχολείου πρέπει να τηρούνται απολύτως οι κανόνες υγιεινής. Όλοι οι σχολικοί χώροι να καθαρίζονται επιμελώς, να αερίζονται και να είναι όμορφα στολισμένοι. Ειδικότερα σε περιπτώσεις όπως αυτές που βιώνει η χώρας μας τώρα, επιβάλλεται ο λεπτομερής και σχολαστικός καθαρισμός των

χώρων. Ο χώρος των εκδηλώσεων να είναι και αυτός ευχάριστος, για να μπορούν σε κάθε εκδήλωση τα παιδιά να εκφράζονται καλύτερα, οι επισκέπτες να παρακολουθούν πιο ευχάριστα. Σημαντικό πρόβλημα αποτελεί το γεγονός πως σε πολλές σχολικές μονάδες δεν υπάρχουν οι απαιτούμενες προδιαγραφές, όλοι οι κατάλληλοι χώροι, με αποτέλεσμα κάποιες δραστηριότητες, όπως σχολικές εορτές δε γίνονται με τόσο ευχάριστο τρόπο και οι εκπαιδευτικοί δυσκολεύονται να επιτελέσουν σωστά το έργο τους.

10. Για την ασφάλεια των μαθητών οι δάσκαλοι επιβάλλεται να προσέρχονται στο σχολείο έγκαιρα πριν από την έναρξη της διδασκαλίας. Οφείλουν να εφαρμόζουν το ωρολόγιο πρόγραμμα και δεν παραβιάζουν την ώρα έναρξης και λήξης των μαθημάτων και αν παρατηρείται κάποιο τέτοιο φαινόμενο πρέπει να επεμβαίνει έγκαιρα ο Διευθυντής.

11. Ο ρόλος του δασκάλου είναι πολύ σημαντικός και δεν επικεντρώνεται μόνο στη διδασκαλία των μαθημάτων, αλλά πρέπει να ενδιαφέρεται για τις συνθήκες ζωής των μαθητών τους στην οικογένεια και στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Οι κακές συνθήκες διαβίωσης των μαθητών επηρεάζουν την πρόοδο και τη συμπεριφορά τους. Έχουν χρέος να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν με τη βοήθεια και την έγκριση των ανωτέρων στελεχών της εκπαίδευσης τα προβλήματα των μαθητών καλώντας ειδικούς, κοινωνικούς λειτουργούς και αν πρόκειται για προβλήματα βίας καλείται η αστυνομία.

12. Ο Διευθυντής και οι δάσκαλοι της σχολικής μονάδας τηρώντας πάντα τους νόμους και τις υποδείξεις του υπουργείου είναι υποχρεωμένοι για κάθε δράση, σχολική γιορτή, παράδοση βαθμολογίας, εκπαιδευτική επίσκεψη να ενημερώνουν τους γονείς με επίσημο έγγραφο ανάλογα την περίπτωση.

13. Το σχολείο σέβεται την προσωπικότητα και τα δικαιώματα των μαθητών. Δεν επιτρέπεται οι εκπαιδευτικοί να βγάζουν έξω από την αίθουσα τους μαθητές, ως μια μορφή τιμωρίας για κάποια αρνητική τους συμπεριφορά. Αυτό απαγορεύεται διότι μπορεί να χτυπήσει κάποιο παιδί ή να φύγει από τον σχολικό χώρο, χωρίς να γίνει αντιληπτό από κανέναν. Η ευθύνη είναι μεγάλη και η πράξη τιμωρείται. Εάν δεν μπορούν να το διαχειριστούν μόνοι τους, όπως πολλές φορές συμβαίνει στην πράξη, ζητούν τη βοήθεια του Διευθυντή και από κοινού βρίσκουν μία λύση. Εάν αυτό που προέκυψε είναι πολύ σοβαρό ενημερώνεται αμέσως ο γονέας ή κηδεμόνας του μαθητή.

14. Οι εκπαιδευτικοί παραμένουν στο σχολείο κατά τις εργάσιμες ημέρες πέρα από το ωράριο διδασκαλίας τους, προσφέροντας άλλες υπηρεσίες που ορίζει ο Διευθυντής για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, όπως γραμματειακή υποστήριξη.

15. Σημαντική αρμοδιότητα των εκπαιδευτικών, με μεγάλη ευθύνη είναι η εφημερία τους. Κάθε σχολείο ανάλογα με το πώς θα αποφασίσει ο Σύλλογος διδασκόντων ορίζουν έναν εκπαιδευτικό για κάθε ημέρα της εβδομάδας, ενώ άλλα επειδή θεωρούν πως είναι κουραστικό τοποθετείται σε κάθε διάλειμμα και άλλος εκπαιδευτικός. Επιβλέπουν τους μαθητές, φροντίζουν να περνούν το διάλειμμα τους ευχάριστα, με ασφάλεια έχοντας παρέα, χωρίς να υπάρχει παιδί που να είναι μόνο του, προσέχοντας μη χτυπήσει κάποιο παιδί. Με το πέρας του διαλείμματος προσέχουν ώστε να περάσουν προσεχτικά όλοι οι μαθητές στις τάξεις τους.

16. Είναι υπεύθυνοι για την επιτήρηση των μαθητών εντός της σχολικής τάξης. Πρέπει τα παιδιά να εισέρχονται στην αίθουσα μαζί τους και εξέρχονται μετά την αποχώρησή αυτών. Δεν επιτρέπεται να αφήνουν μόνο τους τα παιδιά μέσα στην τάξη, προς αποφυγή ατυχημάτων.

17. Μέσα στις αρμοδιότητές τους είναι να καταγράφουν στα σχετικά βιβλία μετά τη λήξη της διδακτικής ώρας τη διδασκόμενη ύλη, να ελέγχουν τις απουσίες των μαθητών και υπογράφουν το ημερήσιο δελτίο απουσιών.

18. Ένα πολύ σοβαρό θέμα είναι η αξιολόγηση των μαθητών. Οι εκπαιδευτικοί στο τέλος κάθε τριμήνου παραδίδουν γραπτή βαθμολογία των μαθητών τους. Αξιολογούν την επίδοσή τους, την προσπάθειά τους και τη σωστή συμπεριφορά εντός της σχολικής κοινότητας. Στο μεγαλύτερο ποσοστό οι περισσότεροι μαθητές έχουν καλούς βαθμούς γιατί οι εκπαιδευτικοί επιβραβεύουν την προσπάθεια των μικρών μαθητών, δίνοντας τους κίνητρο να συνεχίσουν. Οφείλουν όμως να αξιολογούν αντικειμενικά την πρόοδο και την επίδοση των μαθητών τους και ενημερώνουν σχετικώς τους γονείς ή κηδεμόνες καθώς και τους ίδιους τους μαθητές. Η επιβράβευση κάθε δυνατής προσπάθειας των «αδυνάτων μαθητών» είναι πολύ καλή και σημαντική, χωρίς να είναι όμως εις βάρος των «δυνατών μαθητών», οι οποίοι μετά χάνουν το ενδιαφέρον τους, μη μπορώντας να ξεχωρίσουν με ένα καλύτερο βαθμό.

19. Σε περίπτωση απουσίας κάποιου εκπαιδευτικού για τον οποιοδήποτε λόγο, οφείλουν να ενημερώσουν τον Διευθυντή για να υπάρξει αναπροσαρμογή στο πρόγραμμα,

ώστε να μη δημιουργηθεί πρόβλημα στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Σε κάθε τέτοια περίπτωση αντικαθιστούν τον απόντα εκπαιδευτικό, σύμφωνα με τις οδηγίες του Διευθυντή.

20. Στα δημοτικά σχολεία υπάρχει ο θεσμός του Ολοήμερου Σχολείου, όπου παρατείνεται η διδασκαλία έως αργά το μεσημέρι, ώστε να πραγματοποιείται η προετοιμασία των μαθητών για την επόμενη σχολική ημέρα. Οι εκπαιδευτικοί εκ περιτροπής αναλαμβάνουν το ολοήμερο σχολείο, διότι καταργήθηκε επίσημα ο δάσκαλος του ολοήμερου. Επίσης αναλαμβάνουν όποτε χρειάζεται Ενισχυτική Διδασκαλία, σε μαθητές που δυσκολεύονται μαθησιακά ή αναλαμβάνουν τάξεις υποδοχής, για να υποδεχθούν τους αλλοδαπούς μαθητές.».

1.6.2. Εφημερία Εκπαιδευτικών - Επιτήρηση μαθητών

Ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα των εκπαιδευτικών είναι η **εφημερία**, που ορίζεται από τις διατάξεις της **παραγράφου 2 του άρθρου 13 του Π.Δ. 201/98(απόσπασμα από Φ.3/991/Γ1/776/28-9-2000)**.

Αποτελεί ένα πολύ σημαντικό μέρος, διότι σχετίζεται με την ασφάλεια των μαθητών, που η υγεία των μαθητών αποτελεί ένα από τα πιο πολύτιμα αγαθά. Οι γονείς εμπιστεύονται τα παιδιά τους και βασίζονται στην υπευθυνότητα και στην ευσυνειδησία των δασκάλων. Για το λόγο αυτό οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να υπηρετούν σωστά τα καθήκοντά τους, έως τη λήξη του διδακτικού ωραρίου. Ο Διευθυντής οφείλει να ελέγχει εάν κάθε εκπαιδευτικός τηρεί τους κανόνες της εφημερίας.

Οι εφημερίες ορίζονται με πράξη του Συλλόγου διδασκόντων. Αντίγραφο του πρακτικού αναρτάται στο γραφείο του Διευθυντή και στο γραφείο των εκπαιδευτικών. Η κατάσταση με τα ονόματα των εφημερευόντων δεν υπόκειται σε έγκριση από τις προϊστάμενες αρχές του σχολείου, αλλά μπορεί να περιλαμβάνεται στο ωρολόγιο πρόγραμμα που υποβάλλεται στο σχολικό σύμβουλο για ενημέρωσή του. Κατάσταση εφημερίας μπορεί να γίνει για όλο το σχολικό έτος ή για μικρότερο χρονικό διάστημα.

Σχετικά με τις εφημερίες οι εκπαιδευτικοί μπορούν να συμβουλευτούν έναν ενδεικτικό πίνακα εφημεριών που ισχύει πριν από την έκδοση του **Π.Δ. 201/98**, ο οποίος (πίνακας) έχει ως εξής:

«Ενδεικτικός πίνακας κανόνων εφημερίας:

1) Οι εφημερεύοντες εκπαιδευτικοί πρέπει να βρίσκονται στο σχολείο 15' πριν την έναρξη των μαθημάτων και αποχωρούν 5' μετά τη λήξη, αφού όλοι οι μαθητές φύγουν με ασφάλεια.

2) Φροντίζουν ώστε ο προαύλιος χώρος να είναι καθαρός και περιποιημένος.

3) Μόλις ηχήσει το κουδούνι οφείλουν να συγκεντρώσουν και να τακτοποιήσουν στη σωστή σειρά τους μαθητές και να επιλέξουν έναν μαθητή για την πρωινή προσευχή.

4) Μόλις περάσει η διδακτική ώρα πλησιάζει η ώρα του διαλείμματος. Πρέπει οι μαθητές να οδηγηθούν με ασφάλεια στον αύλειο χώρο.

5) Συνεννοούνται με τους άλλους εκπαιδευτικούς για τον τρόπο και τη σειρά αποχώρησης της κάθε τάξης.

6) Έχουν οριοθετήσει τον χώρο του σχολείου για κάθε τάξη, για να μπορούν να τους ελέγχουν καλύτερα.

7) Η αντικατάσταση του εφημερεύοντος καθώς και η αλλαγή της ημέρας εφημερίας γίνεται μόνο από το Διευθυντή του σχολείου.

8) Και τέλος ελέγχουν τον αύλειο χώρο, ώστε να μην πλησιάζουν άτομα που δεν σχετίζονται με το σχολείο και ίσως είναι επικίνδυνα για τους μαθητές.»

(άρθρο 13 παράγραφος 2 του Π.Δ. 201/98)

Η εφημερία δεν ανήκει στις πρόσθετες υπηρεσίες (παράγραφος 8, άρθρο 13 του Ν. 1566/85). Από την εφημερία απαλλάσσονται μόνο ο Διευθυντής και ο Υποδιευθυντής του σχολείου. Σπάνια είναι η απόφαση του Συλλόγου διδασκόντων, όπου μπορεί να αποφασίσει να απαλλαγεί κάποιος εκπαιδευτικός από την εφημερία, όταν υπάρχει ειδικός λόγος και δεν του επιτρέπει να εκτελεί τα ειδικά αυτά καθήκοντα. Όταν τώρα κάποιος εκπαιδευτικός ειδικότητας (γυμναστής, μουσικός, κ.α.) υπηρετεί σε δύο δημοτικά σχολεία κάνουν μόνο σε ένα σχολείο εφημερία και αυτό είναι το σχολείο της οργανικότητάς του, ενώ εάν υπηρετούν σε τρία ή τέσσερα απαλλάσσονται εξ ολοκλήρου από την εφημερία.

Δεν είναι συγκεκριμένος ο αριθμός των εφημερευόντων. Εξαρτάται από την οργανικότητα του σχολείου, τον αριθμό των μαθητών, την έκταση του προαύλιου χώρου, ή όταν προκύπτουν έκτακτες συνθήκες, όπως έκτακτες και επικίνδυνες καιρικές συνθήκες, ή στην περίπτωση της πανδημίας του κορονοϊού, πού καλό είναι να βρίσκονται όλοι οι

εκπαιδευτικοί σε διάφορους χώρους, ώστε να ελέγχουν αν τηρούνται τα μέτρα προστασίας και οι αποστάσεις ασφαλείας. Όταν τώρα οι καιρικές συνθήκες δεν επιτρέπουν τους μαθητές να παίζουν στην αυλή, εφαρμόζεται ειδικό πρόγραμμα εφημερίας που περιλαμβάνει την επιτήρηση εντός του σχολικού χώρου .

Στην περίπτωση τώρα που σε έναν χώρο στεγάζονται δύο δημοτικά σχολεία εφαρμόζεται η παράγραφος 5 του άρθρου 12 του Π.Δ., όπου ορίζει ότι πρέπει να καταρτίζουν κοινό πίνακα εφημερευόντων, ώστε όλοι οι εκπαιδευτικοί ανεξάρτητα από το σχολείο στο οποίο ανήκουν, να κάνουν τον ίδιο αριθμό εφημεριών ανά εβδομάδα. Σαφώς επιτηρούν και προσέχουν και παρέχουν κάθε βοήθεια σε οποιοδήποτε μαθητή ανεξάρτητα σε ποιο σχολείο ανήκει.

Στις έκτακτες περιπτώσεις αποχώρησης μαθητή από το σχολείο, είτε για λόγους υγείας, είτε για οποιοδήποτε άλλο λόγο πριν τη λήξη του διδακτικού ωραρίου, ο γονιός οφείλει να συνεννοηθεί με τον δάσκαλο του παιδιού ή να ενημερώσει τον Διευθυντή.

Την ευθύνη της τάξης την έχει ο εκπαιδευτικός που εκείνη την ώρα βρίσκεται μέσα στην τάξη. Γι' αυτό εισέρχεται στην αίθουσα μαζί με τους μαθητές και μετά το τέλος του μαθήματος εξέρχεται απ' αυτή όταν έχουν αποχωρήσει όλοι οι μαθητές.

Παλαιότερα ίσχυε ο θεσμός των επιμελητών. Ο δάσκαλος όριζε δύο μαθητές ανά μέρα να παραμένουν μέσα στα διαλείμματα για να περιποιούνται την αίθουσα.

1.6.3. Έργο του Συλλόγου των Διδασκόντων

Το έργο του Συλλόγου Διδασκόντων σύμφωνα με το **άρθρο 38 του Νόμου 1566/85** είναι πολύ σημαντικό και αξιόλογο. Χρέος των εκπαιδευτικών είναι να καλλιεργήσουν και να αναπτύξουν τις γνωστικές και νοητικές ικανότητες των μαθητών. Οφείλουν να καλλιεργήσουν αξίες οι οποίες θα συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικής στάσης για τη ζωή και την κοινωνία. Έργο τους είναι η διερεύνηση και η καλλιέργεια των ψυχοκινητικών ικανοτήτων των μαθητών καθώς και η απόκτηση δεξιοτήτων για την ομαλή ένταξή τους στην κοινωνία.

Οι βασικοί αυτοί εκπαιδευτικοί σκοποί πραγματοποιούνται μονάχα εάν ο εκπαιδευτικός προγραμματίσει και οργανώσει σωστά τη διδασκαλία του, το έργο του. Απαιτείται συνεχής επιμόρφωση και ανανέωση των γνώσεών τους στο επιστημονικό τομέα και στις επιστήμες της αγωγής (ψυχοπαιδαγωγική και διδακτική κατάρτιση).

Βασικό στάδιο αποτελεί η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, το οποίο θα κρίνει τα αποτελέσματα κάθε προσπάθειας.

Οι υποχρεώσεις των εκπαιδευτικών είναι πολλές και ουσιώδεις και απαιτείται συνέπεια και υπευθυνότητα. Αρκετές φορές παρατηρούνται στην εκπαιδευτική κοινότητα φαινόμενα αμέλειας και παραμέλησης των υποχρεώσεων, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα στη λειτουργία του σχολείου.

Στην αρχή κάθε σχολικής χρονιάς ο Σύλλογος Διδασκόντων σε συνεργασία με τον Διευθυντή οργανώνουν όλες τις σχολικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Οι Σχολικοί Σύμβουλοι οργανώνουν σεμινάρια επιμόρφωσης, προτείνοντας νέους τρόπους διδασκαλίας με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών. Τέτοιου είδους σεμινάρια πραγματοποιήθηκαν στους εκπαιδευτικούς τη δύσκολη αυτή χρονιά της μεγάλης πανδημίας, ώστε να γνωρίσουν και να καταφέρουν να διδάξουν οι εκπαιδευτικοί τα μαθήματά τους μέσω της εκπαιδευτικής πλατφόρμας webex, που πραγματικά ήταν δύσκολο και πρωτόγνωρο για όλους.

Στην αρχική συνεδρίαση ο Σύλλογος Διδασκόντων αποφασίζει για διάφορα θέματα. Ένα από αυτά είναι ο καταμερισμός των τάξεων, στην οποία διαδικασία προηγούνται οι εκπαιδευτικοί που επιθυμούν τη νέα σχολική χρονιά να συνεχίσουν με τους ίδιους μαθητές την επόμενη τους τάξη. Ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί με τα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας και έπειτα οι υπόλοιποι.

Σημαντική αρμοδιότητα του Διευθυντή αποτελεί ο ορισμός αρμοδιοτήτων στο καθένα χωριστά εκπαιδευτικό και η ανάληψη θέσεων ευθύνης για κάθε δραστηριότητα, σύμφωνα με τις δυνατότητες και ικανότητες του καθενός.

Ένα από τα σπουδαιότερα θέματα συζήτησης του Συλλόγου Διδασκόντων είναι η λειτουργία τμημάτων Ενισχυτικής Διδασκαλίας, για την ενίσχυση, ενδυνάμωση και βοήθεια των μαθητών. Οι τάξεις αυτές κατέχουν ουσιαστική θέση στη σχολική μονάδα, διότι έχει αποδειχθεί πως βοηθούν πολύ τους μαθητές να βελτιώσουν τις μαθησιακές τους δυσκολίες. Απαραίτητες κρίνονται και οι τάξεις Υποδοχής αλλοδαπών μαθητών, που καλωσορίζουν μαθητές άλλων χωρών, που λογικό είναι να αντιμετωπίζουν πολλές δυσκολίες, με βασικότερη τη γλώσσα.

Έργο των εκπαιδευτικών αποτελεί η δημιουργία καλών σχέσεων με τους γονείς. Ο εκπαιδευτικός καλεί στην αρχή της σχολικής χρονιάς τους γονείς για την πρώτη

συνάντηση γνωριμίας. Ο εκπαιδευτικός αναλύει τη εκπαιδευτική του μέθοδο, τον τρόπο διδασκαλίας. Ακολουθούν οι συναντήσεις στο τέλος κάθε τριμήνου για την παράδοση της βαθμολογίας και την ενημέρωση. Οι καλές σχέσεις αυτών των δύο έχουν θετικό αντίκτυπο στους μαθητές, αναγνωρίζουν την αξία του δασκάλου, τον σέβονται και εκτιμούν το έργο του.

Οι εκπαιδευτικοί παρακολουθούν τον αρχικό προγραμματισμό τους, παρεμβαίνουν κάνοντας αλλαγές.

Στο τέλος κάθε σχολικής χρονιάς γίνεται η αυτοαξιολόγηση, αξιολογούν τους διδακτικούς στόχους, που έθεσαν στην αρχή της σχολικής χρονιάς, βελτιώνουν τον προγραμματισμό τους, διορθώνουν τα λάθη τους.

Γράφεται λοιπόν μια έκθεση αυτοαξιολόγησης, η οποία υποβάλλεται στο Σχολικό Σύμβουλο προς εξέταση. Εκείνος παρεμβαίνει με τη θετική του στάση και διάθεση, ώστε να διορθώσει τις αδυναμίες και να προτείνει νέες ιδέες και μεθόδους διδασκαλίας.

1.6.4. Ποινική ευθύνη των εκπαιδευτικών κατά την άσκηση των καθηκόντων τους

Ο ρόλος των εκπαιδευτικών είναι πολύ σημαντικός. Οι ευθύνες μεγάλες, οι αρμοδιότητες πολλές, το έργο τους σπουδαίο και πολυδιάστατο. Πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί σε κάθε κίνησή τους, σε κάθε δράση τους. Να προσέχουν τη συμπεριφορά τους και όλη τους η στάση να αποτελεί πρότυπο για τους μαθητές τους. Οφείλουν να τηρούν τους νόμους και τους κανόνες του σχολείου, να ακολουθούν την εκπαιδευτική νομοθεσία. Εάν δεν τηρηθούν τα κείμενα της εκπαιδευτικής νομοθεσίας θα υπάρξει νομική ευθύνη.

Η τήρηση των εγκυκλίων και των υπηρεσιακών εντολών ανήκει στα καθήκοντα του Διευθυντή του σχολείου, σύμφωνα με το **άρθρο 11, Κεφάλαιο Δ΄ του ν.1566/1985.ΗΥ.Α. Φ. 353.1/324/105657/Δ1/ΦΕΚ1340/16-10-2002** ορίζει τα καθήκοντα του Διευθυντή αλλά και του διδακτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα λοιπόν με την παραπάνω Υ.Α., ο Διευθυντής του σχολείου οφείλει να εφαρμόζει τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα, τις εγκυκλίους και τις υπηρεσιακές εντολές των Στελεχών Διοίκησης και είναι υπεύθυνος για την τήρησή τους (**Κεφάλαιο Δ΄ άρθρο 28 περ. β΄**). Έργο του είναι να ενημερώνει το Σύλλογο Διδασκόντων για όλα αυτά τα θέματα.

Πρέπει να εκτυπώνει τις εγκυκλίους, ώστε να βρίσκονται στο γραφείο προς υπογραφή. Βέβαια όλα τώρα τα έγγραφα και τις εγκυκλίους οι διευθυντές τα αποστέλλουν στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των εκπαιδευτικών.(**Κεφάλαιο Δ' άρθρο 29 περ. 6' και Κεφάλαιο Ε' άρθρο 36 περ. 7'**).Οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων πρέπει να βοηθήσουν περισσότερο τους νεοδιόριστους, αναπληρωτές ή ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι ίσως αγνοούν θέματα σχετικά με τις υποχρεώσεις τους, τα καθήκοντά τους και οφείλουν να τους ενημερώσουν και να τους χορηγήσουν αντίγραφα των βασικών νόμων, αποφάσεων και εγκυκλίων σχετικών με την εκπαίδευση (**Κεφάλαιο Δ' άρθρο 28 περ. ια')**).

Σε διάφορα αδικήματα ή παραπτώματα των εκπαιδευτικών επικαλούνται τη νομική πλάνη. Είναι ένα ελαφρυντικό που μπορεί κάποιος να επικαλεστεί μεν αλλά δεν έχει ιδιαίτερη βαρύτητα.

«Συνοψίζοντας, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι, με τις ισχύουσες συνθήκες που επικρατούν στην εκπαίδευση, η νομική πλάνη, ως λόγος άρσης του καταλογισμού, μπορεί να έχει πολύ μικρή έως ελάχιστη εφαρμογή στις σωματικές βλάβες που προκαλούν οι καθηγητές στους μαθητές με παράλειψη της άσκησης των καθηκόντων τους».

1.7. Συγκρούσεις μεταξύ του Συλλόγου Διδασκόντων

Στην προηγούμενη ενότητα αναφέρθηκε ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του Συλλόγου Διδασκόντων και παρατηρήθηκε πόσο σημαντικός και πολύπλευρος είναι. Είναι αναμενόμενο λοιπόν και ίσως λογικό να υπάρξουν μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας διαφωνίες και συγκρούσεις. Αυτές οφείλονται στις διαφορετικές αντιλήψεις, πεποιθήσεις που έχει ο καθένας, στο διαφορετικό τρόπο σκέψης, αλλά και στους διαφορετικούς στόχους που θέτει ο κάθε εκπαιδευτικός και στο διαφορετικό τρόπο διδασκαλίας(Αθανασούλα-Ρέππα,1999). Οι διάφορες αιτίες σύγκρουσης μπορεί να οφείλονται:

- **Η οργανωτική δομή του σχολείου**, που να υπερισχύει ο γραφειοκρατικός χαρακτήρας, να υπάρχει έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής.
- **Η στρατηγική επικοινωνίας**, όταν τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας δεν ενημερώνονται έγκαιρα για τα διάφορα ζητήματα του σχολείου.

- **Το ανταγωνιστικό πνεύμα και η διάθεση κυριαρχίας**, εδώ εμπλέκονται συναισθηματικοί παράγοντες και ο καθένας θέλει να υπερασπιστεί τον εαυτό του.

- **Τα διαφορετικά συμφέροντα**, που εδώ μπορεί να υπάρξει μια μικρή διαφωνία, μπορεί όμως να γίνει και κάτι μεγάλο.

Καλό λοιπόν θα είναι όσο γίνεται να αποφεύγονται αυτές οι συγκρούσεις, διαφωνίες ή να είναι όσο πιο ανώδυνες γίνεται, διότι το σωστό, υγιές, ομαλό κλίμα, το κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοβοήθειας είναι αυτό μόνο που βοηθά στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής ενότητας.

1.8. Η Έννοια της Εκπαιδευτικής Απόφασης

Η εκπαιδευτική απόφαση είναι μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία επιλέγονται πολλές δραστηριότητες από τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας που θα ακολουθήσουν για τη σχολική μονάδα. Σύμφωνα με τον Kiesel (1962) η απόφαση είναι «η διαδικασία που στοχεύει στην επίλυση των προβλημάτων, που σχετίζονται με το σκοπό και το στόχο ενός οργανισμού». Η Πετρίδου (1998) θεωρεί πως η απόφαση «είναι η διαδικασία εκείνη κατά την οποία ένα σύνολο ενεργειών επιλέγεται ως το πιο ικανό για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος». Ο Μακρυδημήτρης (1989) ορίζει την εκπαιδευτική απόφαση ως «μία διοικητική ενσυνείδητη πράξη η οποία διατυπώνεται με γραπτό λόγο από το όργανο, το οποίο έχει τη δύναμη της εξουσίας και απευθύνεται με τη μορφή εντολής στα όργανα εκείνα που είναι ιεραρχικά εξαρτημένα προς αυτό, απαιτώντας την ακριβή εκτέλεσή της».

Οι εκπαιδευτικές αποφάσεις διαφέρουν ανάλογα με τον προγραμματισμό και τους στόχους που θέτει κάθε σχολική μονάδα (Preedy, 1997). Μπορεί να έχουν σχέση με το πρόγραμμα σπουδών, τα οικονομικά ενός σχολείου, τη διδακτέα ύλη, την πρόοδο και εξέλιξη των μαθητών (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Εκπαιδευτικές αποφάσεις δεν λαμβάνονται μόνο από τους εκπαιδευτικούς μιας σχολικής μονάδας, που αφορούν μόνο αυτή, αλλά παίρνονται και από το αρμόδιο υπουργείο που αφορούν και καθορίζουν το εκπαιδευτικό σύστημα μιας χώρας, με σκοπό την πρόοδο και την εξέλιξή του (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

1.9. Συστήματα Οργάνωσης

Τα εκπαιδευτικά συστήματα ως προς τη διοικητική δομή τους και την κατανομή της εξουσίας χωρίζονται σε συγκεντρωτικά και αποκεντρωμένα.

Στα συγκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης ο τρόπος λειτουργίας και η λήψη σοβαρών αποφάσεων γίνεται από τα ανώτερα στελέχη. Η εξουσία έχει συμπυκνωθεί επάνω τους και οι υφιστάμενοι απλά αποτελούν εκτελεστικά όργανα(Ανδρέου, Παπακωνσταντίνου, 1990).

Στο αποκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης αντίθετα, ένα μέρος της εξουσίας καθώς και η λήψη αποφάσεων και η υλοποίηση αυτών ανατίθεται σε περιφερειακά όργανα. Το αποκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα μερικά από τα οποία είναι:

- Παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για μεγαλύτερη συμμετοχή, ανάπτυξη πρωτοβουλιών και μεγαλύτερη απόδοση.
- Ενισχύει την παιδαγωγική και επαγγελματική αυτονομία.
- Γίνονται ικανά στελέχη καθώς οφείλουν να συμμετάσχουν σε σοβαρά θέματα που απασχολούν τη σχολική μονάδα και να λάβουν σοβαρές αποφάσεις.

1.10. Μοντέλα Αξιολόγησης

Έχουν προταθεί πολλά μοντέλα αξιολόγησης, στην εργασία θα αναλυθούν δύο μοντέλα το τεχνοκρατικό και το ανθρωπιστικό-πλουραλιστικό μοντέλο. Το τεχνοκρατικό αναφέρεται στον τεχνικό προσανατολισμό και την ποσοτική εκπαιδευτική έρευνα και το δεύτερο στον συμμετοχικό, ανθρωπιστικό προσανατολισμό και την ποιοτική εκπαιδευτική έρευνα. Το τεχνοκρατικό μοντέλο πρωταγωνιστούσε στις δεκαετίες 1980 και 1990 και πρόσβευε πως η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου συσχετιζόταν με τον βαθμό επίτευξης των στόχων, που εκφράζονται ποσοτικά με μια συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης. Η αδύναμη πλευρά του μοντέλου αυτού είναι πως δε μπορεί να δώσει στοιχεία σχετικά με τις δυνατότητες ή αδυναμίες του συστήματος, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, γιατί επικεντρώνεται περισσότερο στην επίτευξη των στόχων, αλλά χρειάζεται και η συνεχής βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου(Καρατζιά-Σταυλιώτη,1999).

Στον ευρωπαϊκό χώρο αναπτύχθηκε το ανθρωπιστικό- πλουραλιστικό μοντέλο, που δίνει έμφαση στην ποιότητα της εκπαίδευσης, στην αλληλεπίδραση των μελών της

σχολικής μονάδας. Προσπαθεί να ανακαλύψει αδυναμίες, ατέλειες, ελλείψεις και τρόπους αντιμετώπισης αυτών. Η αδυναμία αυτού του μοντέλου είναι ότι οι αξιολογητές πρέπει να έχουν αρκετές δεξιότητες και απαιτείται χρόνος πολύς για την εφαρμογή(Κατσαρού&Τσάφος, 2001).

1.11. Είδη Ελέγχου - Αξιολόγησης

Υπάρχουν τρία είδη ελέγχου(Erskine,1991,Robbins,1991,Dubrin,1997):

- **ο προληπτικός έλεγχος**, που πραγματοποιείται πριν την έναρξη της σχολικής χρονιάς, πριν την έναρξη των μαθημάτων, όπου η σχολική μονάδα πρέπει να τακτοποιήσει κάποια θέματα, όπως η πλήρης κάλυψη εκπαιδευτικού προσωπικού, η διασφάλιση υλικών πόρων με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας.
- **ο παράλληλος έλεγχος**, εδώ ο έλεγχος βοηθά τη διοίκηση να διορθώσει τυχόν λάθη που θα προκύψουν κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού έργου.
- **ο κατασταλακτικός έλεγχος**, πραγματοποιείται με το πέρας κάθε εκπαιδευτικού έργου. Συγκεντρώνονται τα αποτελέσματα του συνολικού εκπαιδευτικού έργου, τα οποία δεν μπορούν να αλλάξουν, αλλά μπορεί να γίνουν αλλαγές και βελτιώσεις στο μέλλον.

1.12. Μορφές Αξιολόγησης

Υπάρχουν δύο μορφές αξιολόγησης. Η Εξωτερική και η Εσωτερική. Η εξωτερική που πραγματοποιείται σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό επίπεδο από φορείς όχι τόσο στενά συνδεδεμένους με τις σχολικές δράσεις και ανήκουν στις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης(Eurydice,2004).

Η εξωτερική αξιολόγηση περιλαμβάνει τις παρακάτω μορφές:

- **Επιθεώρηση**: ταιριάζει σε γραφειοκρατικά συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα, που ο έλεγχος αφορά την ποιότητα της διδασκαλίας και τα μαθησιακά αποτελέσματα(Cullingford,1997).
- **Παρακολούθηση του εκπαιδευτικού συστήματος**: κάθε εκπαιδευτικό σύστημα δημιουργεί μηχανισμούς ελέγχου ή παρακολούθησης της κατάστασης και της εξέλιξης φυσικά της εκπαίδευσης.

- **Εντοπισμένες μελέτες αξιολόγησης:** στο στάδιο αυτό γίνονται μελέτες σε περιφερειακό, εθνικό, διεθνές επίπεδο σε παράγοντες που έχουν σχέση με την επίδοση των μαθητών, τα αναλυτικά προγράμματα, τα διδακτικά βιβλία και γενικά το σχολικό κλίμα και το περιβάλλον που μεγαλώνουν και αναπτύσσονται τα παιδιά.

Η εσωτερική αξιολόγηση γίνεται από τα ίδια μέλη της εκπαιδευτικού οργανισμού(Scriven,1991) και αποτελείται από την ιεραρχική και συλλογική εσωτερική αξιολόγηση.

Στην ιεραρχική εσωτερική αξιολόγηση οι ανώτεροι στη διοικητική ιεραρχία κρίνουν τους κατώτερους διοικητικά, κυρίως εάν υπακούν στους νόμους, βέβαια στηρίζονται σε ατομικές, υποκειμενικές κρίσεις και δε βοηθούν καθόλου το συλλογικό πνεύμα, τη συναδελφικότητα και δε προωθεί την αλλαγή της σχολικής μονάδας(Σολομών,1999).

Η συλλογική εσωτερική αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση έχει ως βασικό σκοπό την εξέλιξη, την πρόοδο, τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης, την αναβάθμιση του σχολικού περιβάλλοντος. Πραγματοποιείται και παρακολουθείται από τα ενδιαφερόμενα μέλη του σχολείου, Διευθυντής, εκπαιδευτικοί, μαθητές.

1.13. Η Αυτοαξιολόγηση της Σχολικής Μονάδας

Η αυτοαξιολόγηση είναι μία διαδικασία που πραγματοποιείται από τα μέλη της σχολικής μονάδας, που σκοπό έχει να αξιολογήσουν το καθετί που έχουν πραγματοποιήσει, να κρίνουν την αποτελεσματικότητα αυτών, να προσθέσουν, να συμπληρώσουν, να αφαιρέσουν κάτι σε αυτά που έχουν κάνει, με σκοπό τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου(MacBeath,2001).

Χαρακτηριστικά της αυτοαξιολόγησης είναι τα παρακάτω:

- **Η Συμμετοχικότητα, συλλογικότητα.** Όλοι οι εκπαιδευτικοί του Συλλόγου μαζί με τον Διευθυντή, σε συνεργασία με τους μαθητές, τους γονείς, εργάζονται ομαδικά, συλλογικά για την ποιότητα του έργου του σχολείου.

- **Η ηγεσία.** Ο ρόλος του «ηγέτη» πρέπει να είναι ουσιαστικός και αποτελεσματικός.

- **Ο Αναστοχασμός.** Πρέπει να κάνουν τα μέλη του Συλλόγου διδασκόντων κριτικό αναστοχασμό των πεπραγμένων και ενέργειες για βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου.

- **Η Ευελιξία.** Το χαρακτηριστικό αυτής είναι η δημιουργικότητα και ετοιμότητα για αποτίμηση και αναθεώρηση των πρακτικών του σχολείου από τον Διευθυντή και το εκπαιδευτικό προσωπικό.

- **Η Διαρκής βελτίωση.** Εδώ η σχολική μονάδα πρέπει να βελτιώνει συνεχώς το έργο του και στη συνέχεια να αξιολογούνται οι νέες δράσεις.

- **Η Επικοινωνία.** Η αυτοαξιολόγηση έχει στόχο το άνοιγμα του σχολείου στην εκπαιδευτική κοινότητα. *(Πηγή: Irish Department of Education and Skills, 2012).*

Βασικός σκοπός της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας είναι η αλλαγή και βελτίωση της ποιότητας του έργου, με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Τα οφέλη της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας σύμφωνα με τους (Κατσαρό & Δεδούλη 2008, ΚΕΕ 2010 & 2011) είναι πολλά.

Αρχικά βελτιώνει και εξελίσσει το σχολείο, ενδυναμώνει τη συλλογικότητα, αποτελεί κίνητρο δημιουργίας καλού εργασιακού κλίματος, ενεργοποιεί όλους τους φορείς της εκπαιδευτικής κοινότητας. Οι εκπαιδευτικοί έχουν τον πρώτο ρόλο και το έργο τους είναι πολύ σημαντικό γιατί αυτοί γνωρίζουν τα προβλήματα του σχολείου και τι πρέπει να διορθωθεί, οργανώνουν και πραγματοποιούν διάφορες δραστηριότητες, πραγματοποιούν καινοτόμες δράσεις.

Βέβαια η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης δεν είναι εύκολη υπόθεση και θέλει ιδιαίτερη προσοχή (Maroto & Cabrales, 2007). Απαιτείται πολύς χρόνος από τους εμπλεκόμενους, καθώς πρέπει να κατανοήσουν τι είναι η αυτοαξιολόγηση, πως γίνεται, τι σκοπό έχει και τι χρησιμεύει. Πρέπει να καλλιεργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων, πρόθυμη συμμετοχή και σεβασμός των διαφορετικών απόψεων.

Η αυτοαξιολόγηση κυρίως στην αρχή θέλει εξωτερική βοήθεια και επιμόρφωση (Maroto & Cabrales, 2007). Απαιτούνται κάποιες γνώσεις και τεχνικές που λογικό είναι να μην γνωρίζουν οι εκπαιδευτικοί. Η εξωτερική βοήθεια μπορεί να είναι ένα πρόσωπο που έχοντας αγνές προθέσεις θα δώσει χρήσιμες συμβουλές, θα κατανοήσει τις συνθήκες λειτουργίας κάθε σχολικής μονάδας και θα αντιληφθεί τις ανάγκες και προτεραιότητες των εκπαιδευτικών.

Τα άτομα που μπορούν να εμπλακούν στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας σαφέστατα είναι ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας, ο οποίος βέβαια είναι αυτός που

αποφασίζει την έναρξη της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης. Οι εκπαιδευτικοί είναι οι άλλοι πρωταγωνιστές της αυτοαξιολόγησης, οι οποίοι έχουν τον πρωταρχικό λόγο και ακολουθούν οι μαθητές, οι γονείς, οι συντονιστές και οι φορείς της τοπικής κοινωνίας. Βέβαια οι μαθητές του δημοτικού και ιδιαίτερα των μικρών τάξεων δεν δύναται να βοηθήσουν στη διαδικασία αυτή. Στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση η συμμετοχή των μαθητών και οι γνώμες αυτών έχουν βαρύνουσα σημασία. Ο ρόλος των γονέων είναι σημαντικός, οι απόψεις τους για το έργο που προάγει το σχολείο καταλαμβάνουν σημαντική θέση, αρκεί πάντα να υπάρχει καλοπροαίρετη διάθεση, διάθεση για προσφορά και βοήθεια. Ο ρόλος του συντονιστή, σχολικού συμβούλου είναι ιδιαίτερα σημαντικός και απαραίτητος. Βοηθά το έργο των δασκάλων, τους ενθαρρύνει, προτείνει λύσεις και αμερόληπτα βοηθά στην αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στην εργασία αυτή χρησιμοποιήθηκαν τα ερωτηματολόγια ως μέθοδος ανάλυσης.

Τα ερωτηματολόγια είναι ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων που απευθύνονται στους συμμετέχοντες και προσδιορίζουν κάποιο θέμα, κάποια κατάσταση ή κάποιο πρόβλημα και αναζητούν την άποψη, τις αντιλήψεις και τις τοποθετήσεις των συμμετεχόντων(Ανδρεάκης, 2007).

Τα ερωτηματολόγια διανέμονται και συλλέγονται, χωρίς ιδιαίτερο κόστος και χωρίς σπατάλη χρόνου. Διατηρώντας την ανωνυμία τους οι συμμετέχοντες απαντούν πιο εύκολα. Σε αυτήν την ενότητα θα οριστεί ο σκοπός της έρευνας, οι ερευνητικές υποθέσεις, θα επεξηγηθεί ο τρόπος με τον οποίο διεξήχθη η έρευνα και πως έγινε η ανάλυση των αποτελεσμάτων.

2.1. Σκοπός και Στόχοι

Ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να μελετήσει κατά πόσο ο Σύλλογος Διδασκόντων συμβάλλει στην αποτελεσματική Διοίκηση της Σχολικής Μονάδας. Αναλυτικότερα επιδιώκεται να ερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στην μέσω του Συλλόγου Διδασκόντων στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διοίκηση της σχολικής μονάδας, να εντοπίσει σε ποιους τομείς υπάρχουν αδυναμίες και σε ποιους η συμβολή τους είναι πιο έντονη. Η έρευνα έλαβε χώρα στο νομό Πιερίας και αφορά τα δημοτικά σχολεία, με αποτέλεσμα τα δεδομένα που θα εξαχθούν να υπόκεινται σε πιθανόν περιορισμούς ως προς την γενίκευση τους.

2.2. Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Πριν διανεμηθεί το ερωτηματολόγιο, συμπληρώθηκε από τους εφτά συναδέλφους του δημοτικού σχολείου που υπηρετώ, για να διαπιστωθεί εάν οι ερωτήσεις είναι σαφείς και κατανοητές, καθώς επίσης και πόσος χρόνος χρειάζεται για τη συμπλήρωσή του.

Ενημερώθηκαν οι συμμετέχοντες το σκοπό αυτών των ερωτηματολογίων, ότι επρόκειτο για την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας. Πριν βέβαια διανεμηθούν τα ερωτηματολόγια στάλθηκε στη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Πιερίας, αίτηση άδειας. Οι εκπαιδευτικοί ανταποκρίθηκαν αλλά οι περισσότεροι με δυσκολία και άρνηση.

Σε κάποια σχολεία δεν συνεργάζονταν με τίποτα, δεν επιθυμούσαν τη συμπλήρωσή του, με τη δικαιολογία ότι δεν είχαν χρόνο ή πως έχουν κουραστεί με τόσα ερωτηματολόγια που λαμβάνουν συνεχώς, παρόλο που ο χρόνος που απαιτούνταν για τη συμπλήρωσή του ήταν 5-8 λεπτά.

Ο όλος χρόνος για τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων διήρκεσε ένα μήνα περίπου.

2.3. Μέσο Συλλογής Δεδομένων

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου προέκυψαν από τα θέματα που απασχολούν και συζητούνται από τους εκπαιδευτικούς. Από τα θέματα των συνελεύσεων του Συλλόγου των διδασκόντων για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Οι ερωτήσεις είναι 34. Το πρώτο μέρος αφορά τα δημογραφικά στοιχεία, το όνομα, το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τις σπουδές, τα χρόνια υπηρεσίας, την τοποθεσία του σχολείου, το είδος της περιοχής. Το δεύτερο μέρος των 34 ερωτήσεων αναφέρεται στο ρόλο του Διευθυντή, στη σωστή επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, αλλά και μεταξύ των συναδέλφων και του Διευθυντή, στο σωστό κλίμα συνεργασίας και αλληλοβοήθειας. Το κατά πόσο χρησιμοποιούνται τα εποπτικά μέσα, εάν προωθούνται και ενισχύονται καινοτόμες δράσεις και προγράμματα. Εάν τηρείται η σωστή διαδικασία συγκάλυψης συνέλευσης διδασκόντων, τηρουμένου του νομικού πλαισίου. Εάν υπάρχει βοήθεια και στήριξη των συναδέλφων από τα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης.

2.4. Ερευνητικά Ερωτήματα

Σύμφωνα με το θεωρητικό μέρος της εργασίας δομήθηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα.

Ερώτημα 1^ο: Κατά πόσο ο Σύλλογος Διδασκόντων έχει επίγνωση και εκμεταλλεύεται τους πόρους του σχολείου.

Ερώτημα 2^ο: Κατά πόσο ο Σύλλογος Διδασκόντων έχει συμμετοχή στη διοίκηση και πως γίνεται ο καταμερισμός της εργασίας.

Ερώτημα 3^ο: Κατά πόσο τα μέλη του Συλλόγου Διδασκόντων εκφράζονται ελεύθερα και έχουν ισότιμη συμμετοχή.

Ερώτημα 4^ο: Κατά πόσο ο Σύλλογος Διδασκόντων βοηθά στην αντιμετώπιση δυσκολιών.

Ερώτημα 5^ο: Κατά πόσο ο Σύλλογος Διδασκόντων προάγει νέους τρόπους λειτουργίας και προωθεί την καινοτομία.

Ερώτημα 6^ο: Εμφανίζεται συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων και της λειτουργικότητας του Συλλόγου Διδασκόντων.

2.5. Ερευνητικό Εργαλείο

Για την έρευνα της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με στόχο να μελετήσει τους τα ερευνητικά ερωτήματα της συγκεκριμένης εργασίας. Το παρόν ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο ενότητες.

Η πρώτη ενότητα αποτελείται από 11 ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από 34 ερωτήσεις που αφορούν την διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων, δηλαδή ουσιαστικά τον τρόπο λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων. Οι 31 ερωτήσεις είναι διαβαθμισμένης κλίμακας Likert με 7 επίπεδα συμφωνίας (1 - Διαφωνώ απόλυτα έως 7 - Συμφωνώ απόλυτα) και 3 πολλαπλής επιλογής.

Οι ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας χωρίζονται σε επιμέρους ομάδες για να ορίσουν τις σύνθετες μεταβλητές με τις οποίες θα ελέγξουμε τα ερευνητικά ερωτήματα. Έτσι δημιουργούνται οι εξής μεταβλητές:

A) Αξιοποίηση των πόρων (ερ. 1,9,12)

B) Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας (ερ. 3,14, 15,23,30)

Γ) Έκφραση και συμμετοχή (ερ. 5,16, 17, 18, 21, 22, 31)

Δ) Αντιμετώπιση καταστάσεων (ερ. 2,20, 26, 28, 29)

E) Καινοτομία (ερ. 7,8,10,11,19,27)

Στο ερωτηματολόγιο έγινε έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής των κλιμάκων και εκτιμήθηκε με το συντελεστή Cronbach's Alpha. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Alpha του Cronbach κυμαίνεται μεταξύ 0 και 1. Ωστόσο δεν υπάρχει πραγματικά κατώτατο όριο στην τιμή της μεταβλητής. Όσο πιο κοντά είναι ο συντελεστή Cronbach's Alpha στο 1.0 τόσο μεγαλύτερη είναι η εσωτερική συνοχή των αντικειμένων που βρίσκονται σε κλίμακα. Οι George και Mallery (2003, σελ. 231) παρέχουν τον ακόλουθο κανόνα του «αντίχειρα»: “> 0.9 – Τέλειο, > 0.8 – Πολύ Καλό, > 0.7 – Καλό, > 0.6 – Αποδεκτό, > 0.5 – Αμφισβητήσιμο, και < 0.5 – Απορρίπτεται”.

Στην περίπτωση μας το Cronbach's Alpha για κάθε μια από τις σύνθετες μεταβλητές ξεχωριστά και βρέθηκε ως εξής:

A) Αξιοποίηση των πόρων	a = 0,682
B) Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας	a = 0,794
Γ) Έκφραση και συμμετοχή	a = 0,796
Δ) Αντιμετώπιση καταστάσεων	a = 0,704
Ε) Καινοτομία	a = 0,702

Στην περίπτωση της πρώτης κατηγορίας που ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι μικρότερος από 0,7 μπορούμε να θεωρήσουμε ότι είναι «αποδεκτός», αλλά τα συμπεράσματα ενδέχεται να μην είναι τόσο αξιόπιστα και γενικεύσιμα. Στις υπόλοιπες κατηγορίες ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι μεγαλύτερος από 0,7 και άρα είναι «καλός».

2.6. Στατιστική Μέθοδος

Το σύνολο των μεταβλητών που δομούν το ερωτηματολόγιο είναι 45 και όλες τους είναι ποιοτικές μεταβλητές, εκτός από την οργανικότητα που είναι διακριτή. Θα δημιουργήσουμε κάποιες σύνθετες μεταβλητές για την μελέτη των επιμέρους ερωτημάτων και αυτές θα αποτελούνται από τις μέσες τιμές των μεταβλητών που τις δομούν. Συνεπώς οι σύνθετες μεταβλητές θα είναι σύμφωνες με την 7-βαθμια κλίμακα Likert και την οποία θα επεξεργαστούμε.

Στην ενότητα των δημογραφικών στοιχείων παρουσιάζονται πίνακες συχνοτήτων με τις απόλυτες, σχετικές και αθροιστικές συχνότητες και οι κατανομές παρίστανται στα αντίστοιχα γραφήματα.

Για τις σύνθετες μεταβλητές θα χρησιμοποιηθεί έλεγχος μέσων τιμών με t-test for independent samples και ANOVA για τις συσχετίσεις με τα δημογραφικά, ενώ για τη μεταξύ τους συσχέτιση θα υπολογιστεί ο συντελεστής συσχέτισης R. Επίσης θα χρησιμοποιηθεί τεστ ανεξαρτησίας χ^2 (Chi-square) μαζί με τους αντίστοιχους πίνακες για την συσχέτιση των δημογραφικών με τις κατηγορικές ερωτήσεις. Το επίπεδο σημαντικότητας (p-value) ορίστηκε σε 5% και για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το SPSS (25th Edition).

2.7. Πληθυσμός – Δείγμα

Ο πληθυσμός της συγκεκριμένης εργασίας είναι όλοι οι εκπαιδευτικοί του νομού Πιερίας. Βασιζόμενη στη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας, η ερευνήτρια μοίρασε τα ερωτηματολόγια σε σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Πιερίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί μια σχετικά εύκολη μέθοδο και είναι σχετικά αποδοτική ως προς τα έγκυρα αποτελέσματα, για αυτό και προτιμήθηκε.

Η ερευνήτρια επικοινωνήσε με 100 εκπαιδευτικούς των σχολείων που αναφέρθηκαν και τους ανέλυσε τον λόγο και το σκοπό της έρευνας. Από αυτούς οι 80 επέστρεψαν συμπληρωμένο το ερωτηματολόγιο εντός του χρονικού πλαισίου που είχε οριστεί και αυτό αποτελεί το τελικό δείγμα της έρευνας.

2.8. Σύνδεση με παρόμοιες έρευνες

Έρευνες σχετικά με το θέμα αυτό, τη συμμετοχή δηλαδή του Συλλόγου διδασκόντων στη διοίκηση της σχολικής μονάδας έχουν διεξαχθεί αρκετές. Έδειξαν όμως ότι οι εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων είναι πρόθυμοι να ασχοληθούν με τα καθημερινά θέματα του σχολείου, με τα καθημερινά προβλήματα, αλλά όχι με τα σοβαρά διοικητικά θέματα.

Δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για σοβαρά θέματα και δυσκολεύονται να συνεργαστούν με τους φορείς της τοπικής κοινωνίας (Κουσουλός, Μπούνιας, Καμπουρίδης, 2004). Ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι πρέπει να αναβαθμιστεί, να εκσυγχρονιστεί το σχολείο, να συμμετέχει σε προγράμματα και σε καινοτόμες δράσεις, αρνούνται να συμμετάσχουν, εξαιτίας του «φόβου» του καινούριου, του άγνωστου, φοβούνται μπροστά στην ανάληψη ευθυνών.

Οι έρευνες επιπλέον έχουν δείξει ότι ένα μεγάλο ποσοστό εκπαιδευτικών έχει εφησυχαστή στο δημοσιοϋπαλληλικό του χαρακτήρα. Βλέπει το σχολείο απλά ως μία δουλειά που θα πάει καθημερινά θα κάνει αυτό που ξέρει και δεν εμπλέκεται σε τίποτα περισσότερο (Κλειδαρά, 2008).

Τελειώνοντας, παρατηρήθηκε πως στα περισσότερα σχολεία υπήρχε συμμετοχικό κλίμα συνεργασίας, με τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν πιο πολύ σε οργανωτικά και πειθαρχικά ζητήματα, παρά σε διοικητικά, τα οποία ρυθμίζει ο Διευθυντής του σχολείου (Καστανίδου, Τσικαντέρη, 2015).

2.9. Στοιχεία του Δείγματος

Στον Πίν. 1 παρουσιάζονται τα δεδομένα του δείγματος δηλαδή η συχνότητα και το ποσοστό εμφάνισης.

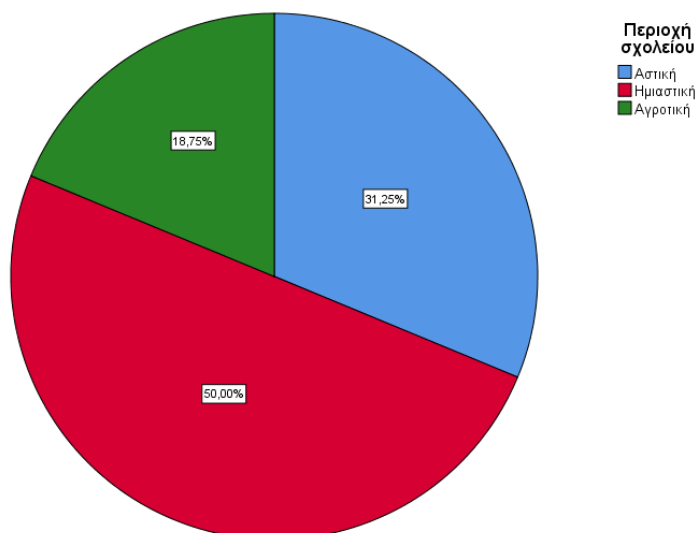
Πίνακας 1: Δημογραφικά στοιχεία δείγματος (Πλήθος = 80)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Περιοχή σχολείου	Αστική	25	31,3	31,3	31,3
	Ημιαστική	40	50,0	50,0	81,3
	Αγροτική	15	18,8	18,8	100,0
Είδος εργασιακής σχέσης	Μόνιμος	69	86,3	86,3	86,3
	Αναπληρωτής	11	13,8	13,8	100,0
Ηλικία	έως 30	7	8,8	8,8	8,8
	31-40	19	23,8	23,8	32,5
	41-50	25	31,3	31,3	63,7
	50 και πάνω	29	36,3	36,3	100,0
Χρόνια Υπηρεσίας	Μέχρι 10	11	13,8	13,8	13,8
	11-15	14	17,5	17,5	31,3
	16-20	30	37,5	37,5	68,8
	Πάνω από 20	25	31,3	31,3	100,0
Φύλο	Άνδρας	22	27,5	27,5	27,5
	Γυναίκα	58	72,5	72,5	100,0
Βασικές σπουδές	Παιδαγωγική Ακαδημία	15	18,8	19,2	19,2
	Παιδαγωγική Ακαδημία και Εξομοίωση	20	25,0	25,6	44,9
	Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης	43	53,8	55,1	100,0
	Ελλιπείς	2	2,5	-	-
Άλλες σπουδές	Πτυχίο Ανώτερης Σχολής	12	15,0	75,0	75,0
	Διδασκαλείο	1	1,3	6,3	81,3
	Πτυχίο ΤΕΙ	1	1,3	6,3	87,5
	Δεύτερο Πτυχίο	2	2,5	12,5	100,0
	Ελλιπείς	64	80,0	-	-
	Μεταπτυχιακές σπουδές	Μεταπτυχιακό	25	31,3	92,6
Διδακτορικό	2	2,5	7,4	100,0	
	Ελλιπείς	53	66,3	-	-
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος	59	73,8	73,8	73,8
	Άγαμος	15	18,8	18,8	92,5

	Διαζευγμένος	6	7,5	7,5	100,0
Σύνολο		80	100,0	100,0	
Οργανικότητα σχολείου	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	80	1,00	16,00	7,9250	4,02138

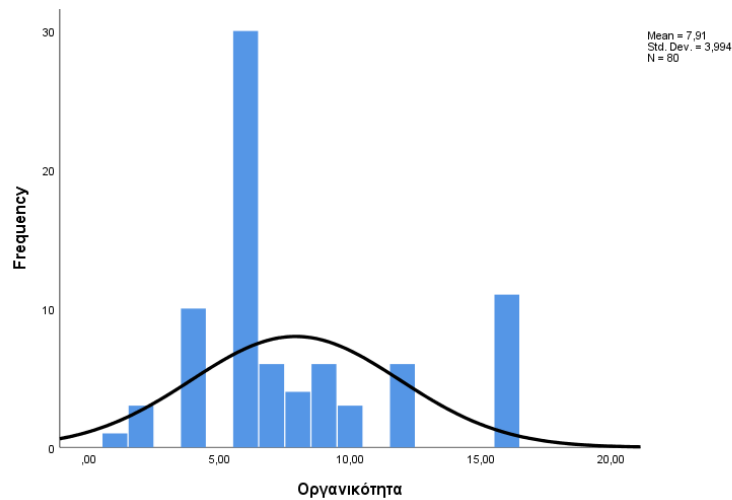
Αναλυτικά έχουμε ότι το δείγμα μας αποτελείται από εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε ποσοστό 31,3% σε αστική περιοχή, 50% σε ημιαστική περιοχή και 18,8% σε αγροτική (Γρ. 1).

Γράφημα 1: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά περιοχή σχολείου



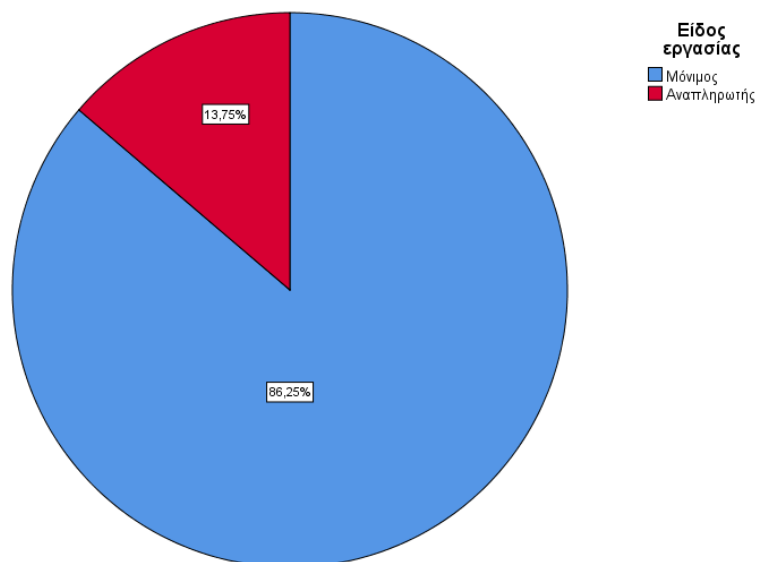
Επιπλέον η οργανικότητα των σχολείων που υπηρετούν οι εκπαιδευτικοί είναι κατά μέσο όρο 8/θέσια με μέση τιμή (Mean) = 7,925 και τυπική απόκλιση (Std. Deviation)=4,021 (Γρ. 2). Το μικρότερο σχολείο της έρευνας είναι μονοθέσιο και το μεγαλύτερο 16/θέσιο.

Γράφημα 2: Συχνότητα κατανομής δείγματος ανά οργανικότητα σχολείου



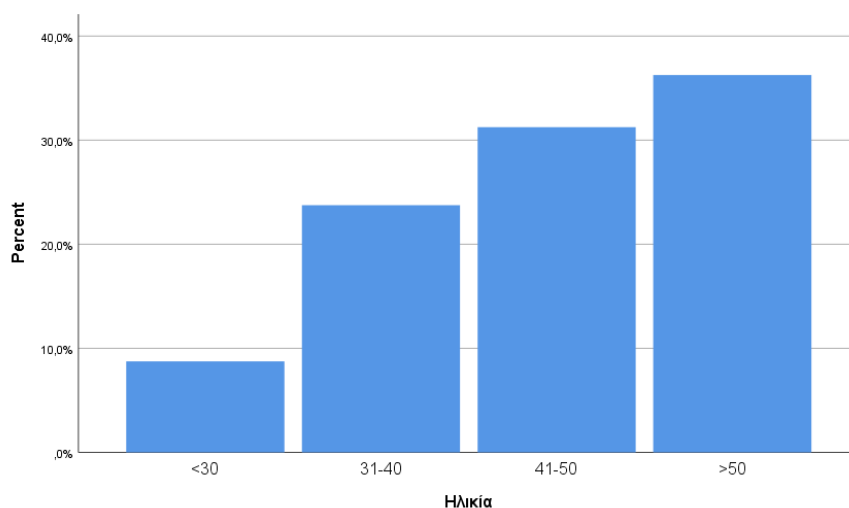
Στο δείγμα μας οι 69 (86,3%) εκπαιδευτικοί είναι μόνιμοι, ενώ οι 11 (13,8%) είναι αναπληρωτές (Γρ. 3).

Γράφημα 3: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά είδος εργασίας



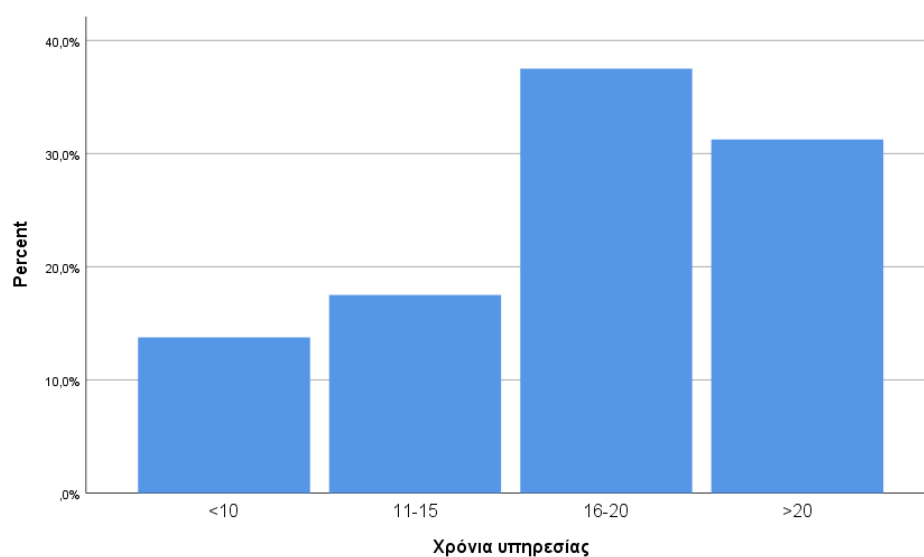
Σχετικά με την ηλικία έχουμε ότι 7 (8,8%) των εκπαιδευτικών είναι κάτω των 30 ετών, 19 (23,8%) είναι 31 έως 40 ετών, 25 (31,3%) μεταξύ 41 και 50, ενώ 29 (36,3%) είναι μεγαλύτεροι από 50 ετών (Γρ. 4).

Γράφημα 4: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά ηλικία



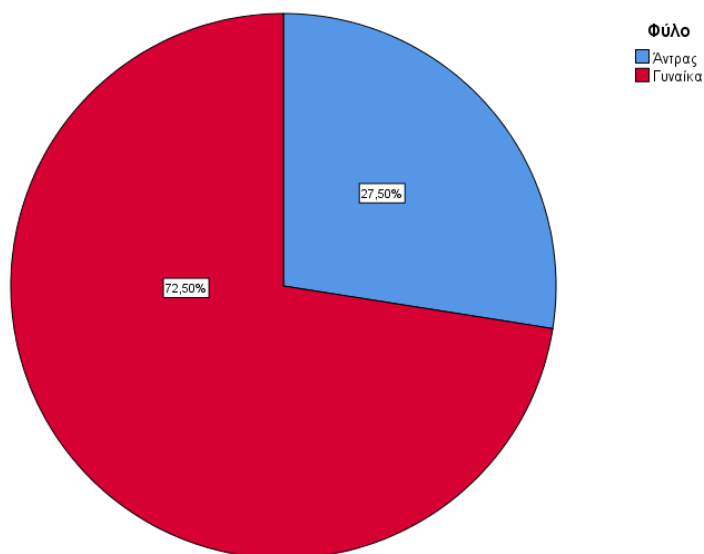
Όσον αφορά τα χρόνια υπηρεσίας οι 11 (13,8%) εργάζονται για λιγότερο από 10 έτη, οι 14 (17,5%) μεταξύ 11 και 15 έτη, οι 30 (37,5%) έχουν 16 με 20 χρόνια υπηρεσίας και οι 25 (31,3%) έχουν περισσότερα από 20 χρόνια (Γρ. 5).

Γράφημα 5: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά χρόνια υπηρεσίας



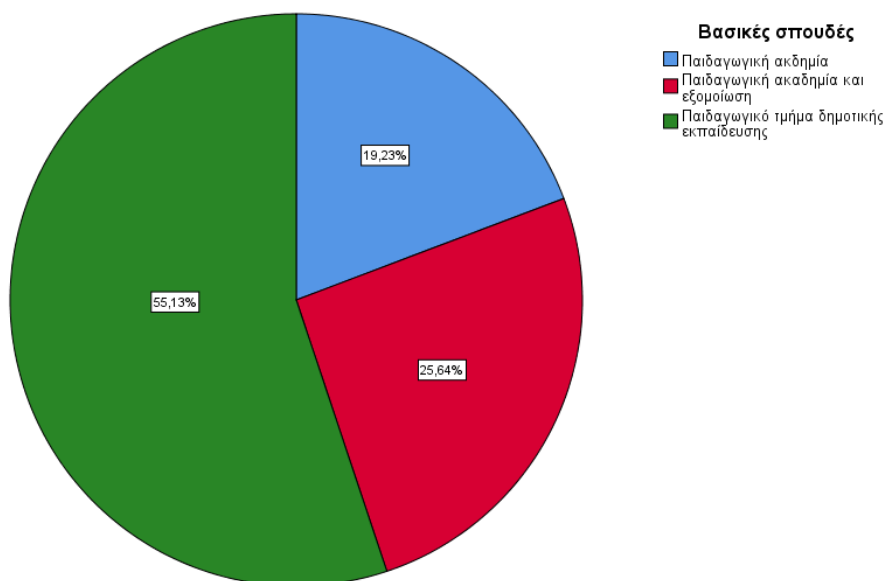
Το δείγμα μας απαρτίζεται από 22 (27,5%) άνδρες και 58 (72,5%) γυναίκες (Γρ. 6).

Γράφημα 6: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά φύλο



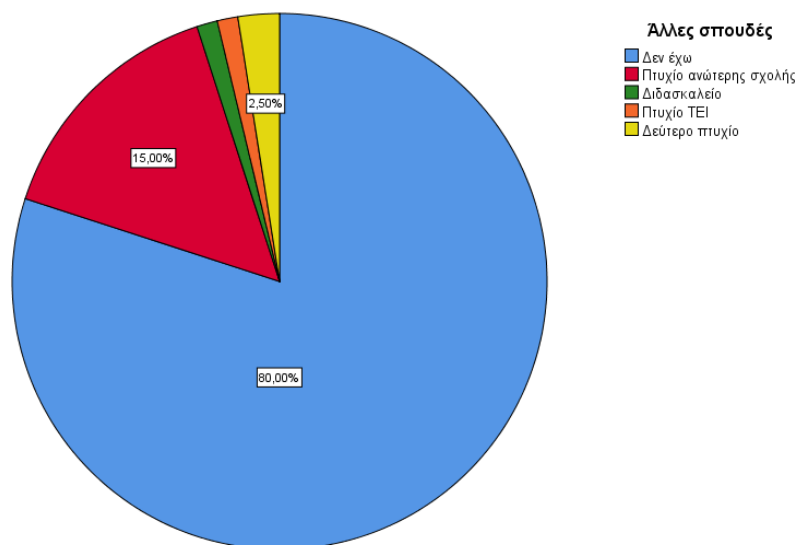
Σχετικά με τις βασικές σπουδές του δείγματος οι 15 (18,8%) είναι απόφοιτοι της Παιδαγωγικής ακαδημίας, οι 20 (25%) της Παιδαγωγικής ακαδημίας και εξομοίωσης και οι υπόλοιποι 43 (53,8%) του Παιδαγωγικού τμήματος δημοτικής εκπαίδευσης (Γρ. 7). Εδώ δύο τιμές ανήκουν σε εκπαιδευτικούς της Αγγλικής φιλολογίας.

Γράφημα 7: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά βασικές σπουδές



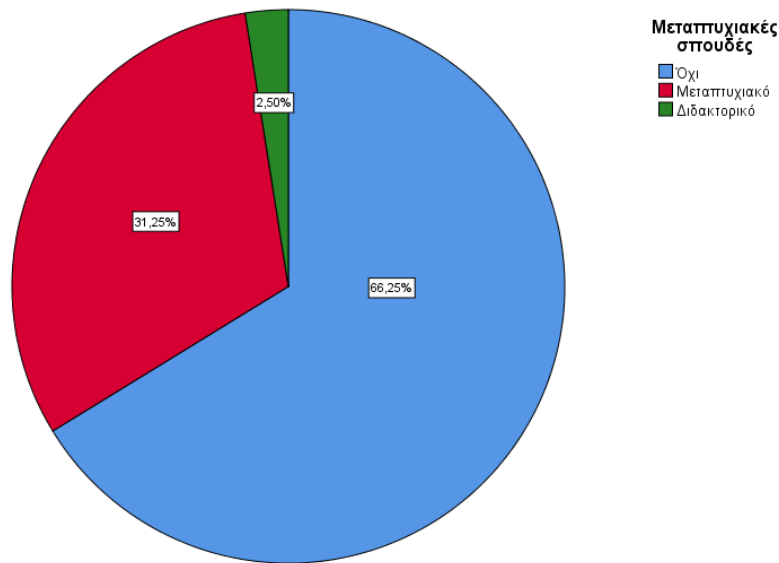
Πέραν των βασικών σπουδών οι 12 (15%) έχουν ένα Πτυχίο ανώτερης σχολής, 1 (1,3%) έχει ολοκληρώσει το Διδασκαλείο, 1 (1,3%) έχει Πτυχίο ΤΕΙ, 2 (2,5%) έχουν δεύτερο πτυχίο, ενώ οι 64 (80%) δεν έχει κάποιες από αυτές τις επιπλέον σπουδές (Γρ. 8).

Γράφημα 8: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά άλλων σπουδών



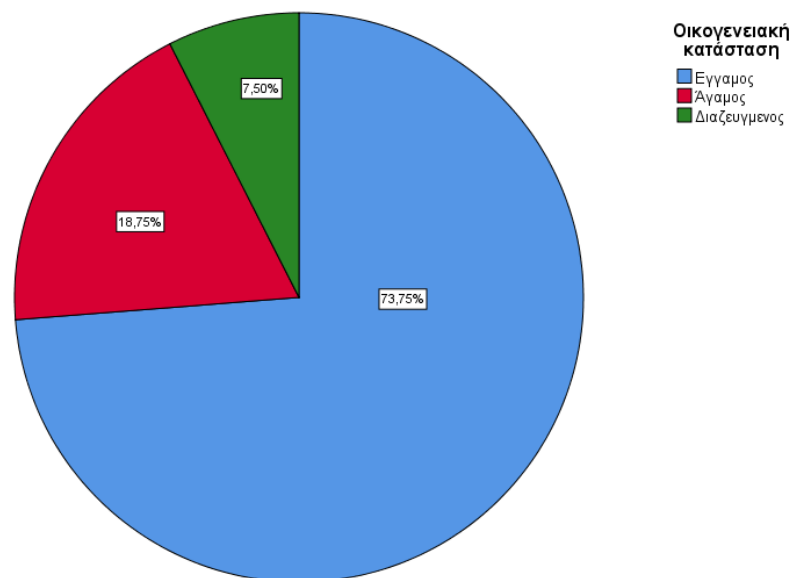
Συνεχίζοντας στις μεταπτυχιακές σπουδές οι 25 (31,3%) είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού διπλώματος, οι 2 (2,5%) είναι κάτοχοι Διδακτορικού διπλώματος και οι 53 (66,3%) δεν κατέχει κάτι από τα δύο (Γρ. 9).

Γράφημα 9: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά μεταπτυχιακές σπουδές



Τέλος η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων είναι 59 (73,8%) έγγαμοι, 15 (18,8%) άγαμοι και 6 (7,5%) διαζευγμένοι (Γρ. 10).

Γράφημα 10: Ποσοστό κατανομής δείγματος ανά οικογενειακή κατάσταση



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

3.1. Έλεγχος λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων

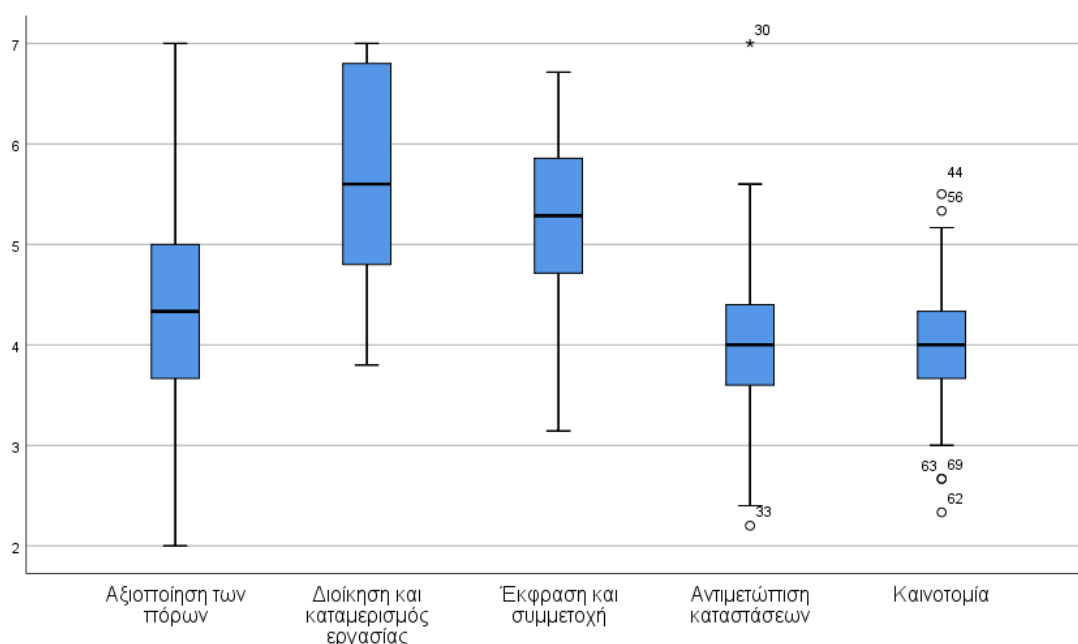
Για να γίνει ο έλεγχος της συγκεκριμένης κατηγορίας δημιουργήθηκαν οι 5 σύνθετες μεταβλητές που ορίστηκαν σύμφωνα με τις μέσες τιμές των ερωτήσεων που τις απαρτίζουν και έτσι θα εξεταστούν μέσω των μέσων τιμών και των τυπικών αποκλίσεων και παρουσιάζονται στον Πιν. 2. Να επισημάνουμε ότι ισχύει η 7-βαθμια κλίμακα και οπότε η τιμή 1 δηλώνει απόλυτη διαφωνία, τιμές κοντά στο 4 δηλώνουν μια ουδέτερη στάση και η τιμή 7 δηλώνει απόλυτη συμφωνία.

Πίνακας 2: Συγκριτικός πίνακας μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων των σύνθετων μεταβλητών

	N (Πλήθος)	Mean (Μέση Τιμή)	Std. Deviation (Τυπική Απόκλιση)
A) Αξιοποίηση των πόρων	80	4,48	1,01
B) Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας	80	5,64	1,00
Γ) Έκφραση και συμμετοχή	80	5,60	0,96
Δ) Αντιμετώπιση καταστάσεων	80	4,98	1,04
E) Καινοτομία	80	4,93	0,95
Valid N (listwise)	80		

Παρατηρώντας τον Πιν. 2 όλες οι μεταβλητές έχουν μέση τιμή μέτρια και άνω με την χαμηλότερη τιμή να παρουσιάζεται στην Α) Αξιοποίηση των πόρων (Mean = 4,48) και ακολουθεί η Ε) Καινοτομία (Mean = 4,93). Στη συνέχεια υψηλότερη βαθμολογία παρουσιάζει η Δ) Αντιμετώπιση καταστάσεων (Mean = 4,98) και ακολουθούν οι άλλες δύο με μέση τιμή ανώτερη του 5, δηλαδή Γ) Έκφραση και συμμετοχή (Mean = 5,60 και Β) Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας (Mean = 5,64). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και στο Γρ. 11.

Γράφημα 11: Συγκριτικό 95% CI μέσων τιμών



3.2. Συσχετίσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών με τις σύνθετες μεταβλητές

Στην παρούσα ενότητα θα εξεταστούν πιθανές συσχετίσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων με τις σύνθετες μεταβλητές που αφορούν τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων, μέσω του στατιστικού τεστ ANOVA.

Παρατηρώντας τον Πίν. 3 διαπιστώνουμε ότι σε καμία επιμέρους συσχέτιση δεν προέκυψε στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα κάτι που σημαίνει ότι η περιοχή του σχολείου (Αστική, Ημιαστική, Αγροτική) δεν έχει καμία επίδραση στην λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων.

Πίνακας 3: Πίνακας συσχέτισης περιοχής σχολείου και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή ANOVA

		N	Mean	Std. Dev.	F	Sig.
Αξιοποίηση των πόρων	Αστική	25	4,5333	,86603	,068	,935
	Ημιαστική	40	4,4417	,99109		
	Αγροτική	15	4,5111	1,34440		
	Total	80	4,4833	1,01729		
Διοίκηση και	Αστική	25	5,6640	,95694	,009	,991

καταμερισμός εργασίας	Ημιαστική	40	5,6300	1,02837		
	Αγροτική	15	5,6533	1,08619		
	Total	80	5,6450	1,00479		
Έκφραση και συμμετοχή	Αστική	25	5,3257	,74519	,294	,746
	Ημιαστική	40	5,1929	,77881		
	Αγροτική	15	5,1619	,81864		
	Total	80	5,2286	,76901		
Αντιμετώπιση καταστάσεων	Αστική	25	3,9680	,48194	,243	,785
	Ημιαστική	40	4,0650	,75704		
	Αγροτική	15	3,9467	,73860		
	Total	80	4,0125	,67306		
Καινοτομία	Αστική	25	3,9333	,68718	,583	,561
	Ημιαστική	40	4,0333	,54980		
	Αγροτική	15	4,1444	,60048		
	Total	80	4,0229	,60165		

Στη συνέχεια στον Πιν. 4 εξετάζοντας την οργανικότητα των σχολείων σε σχέση με τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική επίδραση αφού το $p\text{-value} > 0,05$, δηλαδή ανεξαρτήτως της οργανικότητας οι μεταβλητές δεν παρουσιάζουν αποκλίσεις.

Πίνακας 4: Πίνακας συσχέτισης οργανικότητας σχολείου και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή Pearson's correlation

		Αξιοποίηση των πόρων	Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας	Έκφραση και συμμετοχή	Αντιμετώπιση καταστάσεων	Καινοτομία
Οργανικό- τητα	Pearson(R)	,040	-,010	,027	,017	,008
	Sig. (2- tailed)	,727	,927	,815	,883	,945
	N	80	80	80	80	80

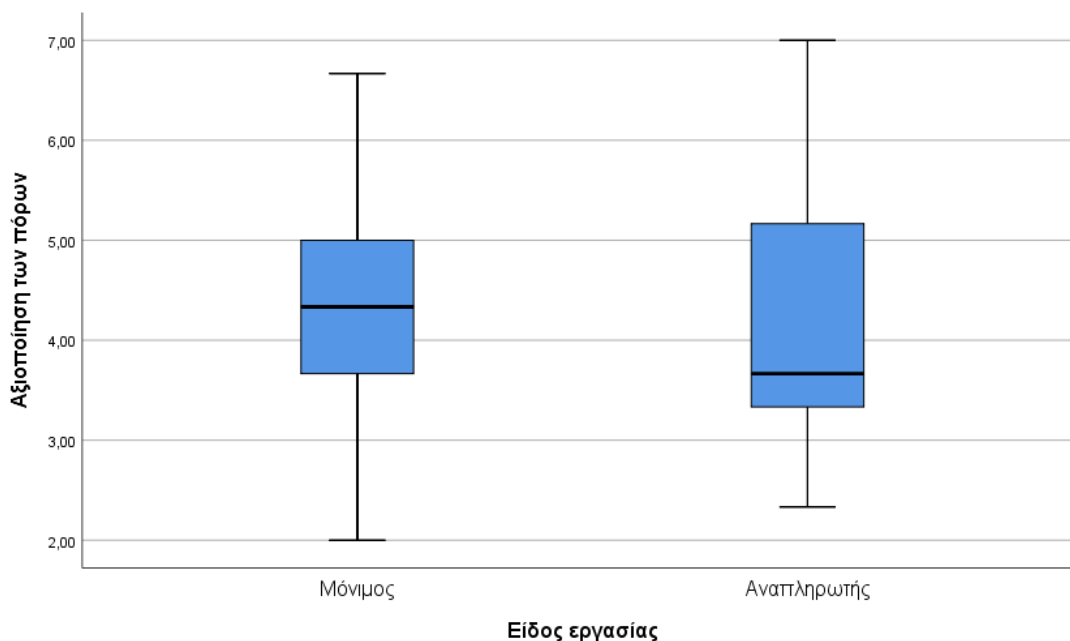
Μελετώντας τα δεδομένα του Πιν. 5 προκύπτει ότι η εργασιακή σχέση των εκπαιδευτικών έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με μια από τις σύνθετες μεταβλητές. Συγκεκριμένα στην κατηγορία Αξιοποίηση των πόρων ($t=1,737$, $p\text{-value}=0,018<0,05$) της σχολικής μονάδας οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί φαίνεται από τη σύγκριση των μέσων τιμών ότι την αξιολογούν με καλύτερο ποσοστό έναντι των αναπληρωτών (Γρ. 12).

Πίνακας 5: Πίνακας συσχέτισης είδους εργασιακής σχέσης και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή t-test

		N	Mean	Std. Dev.	T	Df	Sig.
Αξιοποίηση των πόρων	Μόνιμος	69	4,5169	,94547	1,737	78	,018*
	Αναπληρωτής	11	4,2727	1,42843			
Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας	Μόνιμος	69	5,6638	1,00381	,416	78	,678
	Αναπληρωτής	11	5,5273	1,05175			
Έκφραση και συμμετοχή	Μόνιμος	69	5,2298	,79736	,036	78	,971
	Αναπληρωτής	11	5,2208	,59027			
Αντιμετώπιση καταστάσεων	Μόνιμος	69	4,0348	,64165	,739	78	,462
	Αναπληρωτής	11	3,8727	,86844			
Καινοτομία	Μόνιμος	69	4,0169	,60238	-,222	78	,825
	Αναπληρωτής	11	4,0606	,62482			

* $p\text{-value}<5\%$: Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

Γράφημα 12: Συσχέτιση είδους εργασιακής σχέσης και Αξιοποίησης των πόρων



Στον Πιν. 6 παρατηρούμε δύο στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της ηλικίας των εκπαιδευτικών με την Διοίκηση και καταμερισμό της εργασίας ($F=3,468$, $p\text{-value}=0,020 < 0,05$) και με την Αντιμετώπιση καταστάσεων ($F=2,880$, $p\text{-value}=0,041 < 0,05$).

Στην πρώτη συσχέτιση οι εκπαιδευτικοί που είναι κάτω των 40 ετών παρουσιάζονται λιγότερο σύμφωνοι από τους μεγαλύτερους (Γρ.13), ενώ στην δεύτερη συσχέτιση οι εκπαιδευτικοί που η ηλικία τους είναι μεταξύ 41 και 50 ετών δείχνουν μεγαλύτερη συμφωνία με τη συγκεκριμένη κατηγορία (Γρ. 13).

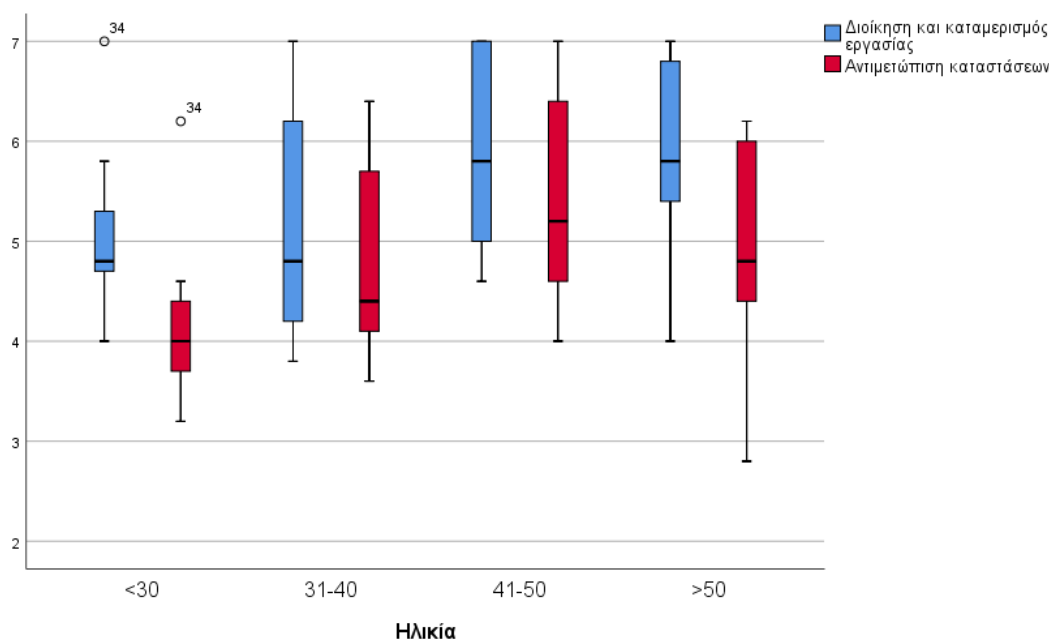
Πίνακας 6: Πίνακας συσχέτισης ηλικίας εκπαιδευτικών και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή ANOVA

		N	Mean	Std. Dev.	F	Sig.
Αξιοποίηση των πόρων	<30	7	4,0952	1,01314	1,084	,361
	31-40	19	4,4211	,84504		

	41-50	25	4,7600	1,20000		
	>50	29	4,3793	,94165		
	Total	80	4,4833	1,01729		
Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας	<30	7	5,1143	,98561	3,468	,020*
	31-40	19	5,1579	1,08644		
	41-50	25	5,8720	,96069		
	>50	29	5,8966	,86457		
	Total	80	5,6450	1,00479		
Έκφραση και συμμετοχή	<30	7	5,2449	,89105	2,057	,113
	31-40	19	5,2180	1,12925		
	41-50	25	5,8000	,87092		
	>50	29	5,7734	,88929		
	Total	80	5,6036	,96516		
Αντιμετώπιση καταστάσεων	<30	7	4,2286	,97590	2,880	,041*
	31-40	19	4,8316	,98039		
	41-50	25	5,3920	1,03679		
	>50	29	4,9103	1,00369		
	Total	80	4,9825	1,04200		
Καινοτομία	<30	7	4,6667	1,11389	1,070	,367
	31-40	19	4,7368	1,16708		
	41-50	25	5,1933	,94976		
	>50	29	4,9080	,75539		
	Total	80	4,9354	,95816		

*p-value<5% : Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

Γράφημα 13: Συσχέτιση μεταξύ Ηλικίας και Διοίκηση και καταμερισμό της εργασίας και Αντιμετώπιση καταστάσεων



Σχετικά με την συσχέτιση των χρόνων υπηρεσίας των εκπαιδευτικών με τις σύνθετες μεταβλητές που αφορούν τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων προκύπτει μόνο μια. Αναλυτικά (Πιν. 7) με τη Διοίκηση και καταμερισμό εργασίας ($F=1,929$, $p\text{-value}=0,032 < 0,05$) οι εκπαιδευτικοί με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας τείνουν να έχουν μεγαλύτερη βαθμολογία στην συγκεκριμένη κατηγορία (Γρ. 14). Με τις υπόλοιπες μεταβλητές δε παρατηρείται κάποια συσχέτιση, δηλαδή η μέση τιμή βαθμολογίας είναι ανεξάρτητη των χρόνων υπηρεσίας.

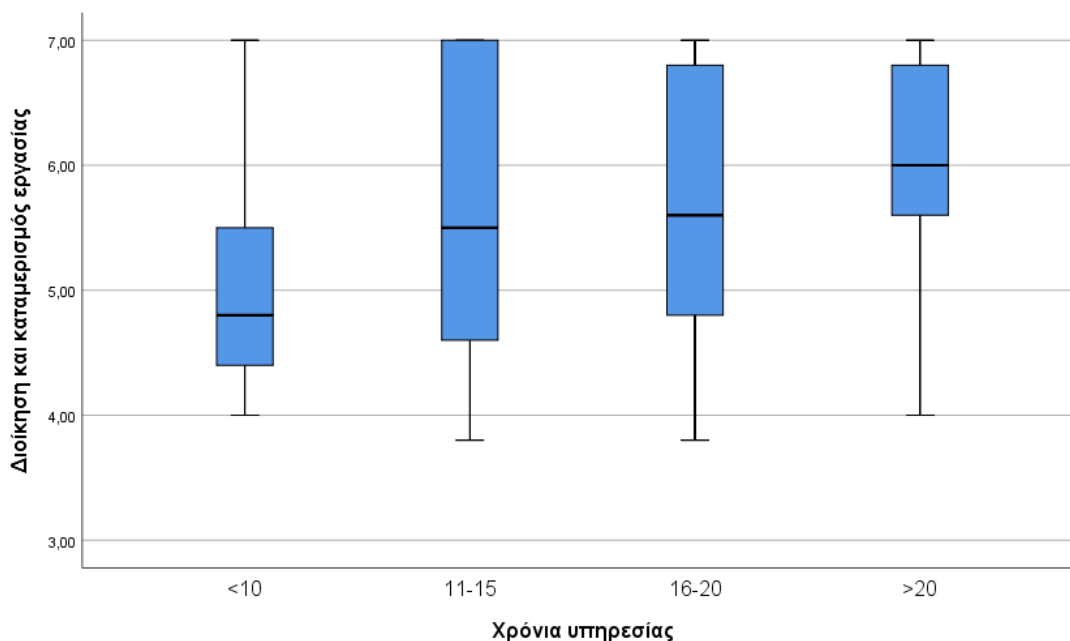
Πίνακας 7: Πίνακας συσχέτισης χρόνων υπηρεσίας και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή ANOVA

		N	Mean	Std. Dev.	F	Sig.
Αξιοποίηση των πόρων	<10	11	4,0000	,94281	1,489	,224
	11-15	14	4,7619	,93761		
	16-20	30	4,6222	1,10288		

	>20	25	4,3733	,94927		
	Total	80	4,4833	1,01729		
Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας	<10	11	5,0909	,98535	1,929	,032*
	11-15	14	5,5143	1,20694		
	16-20	30	5,6733	,96631		
	>20	25	5,9280	,87537		
	Total	80	5,6450	1,00479		
Έκφραση και συμμετοχή	<10	11	4,8182	,66728	1,418	,244
	11-15	14	5,1939	,87635		
	16-20	30	5,2714	,65234		
	>20	25	5,3771	,85305		
	Total	80	5,2286	,76901		
Αντιμετώπιση καταστάσεων	<10	11	3,9273	1,19423	2,197	,095
	11-15	14	4,3143	,48810		
	16-20	30	4,0933	,55019		
	>20	25	3,7840	,53204		
	Total	80	4,0125	,67306		
Καινοτομία	<10	11	3,9394	,51247	,823	,485
	11-15	14	4,0952	,49231		
	16-20	30	4,1278	,58179		
	>20	25	3,8933	,71018		
	Total	80	4,0229	,60165		

*p-value<5% : Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

Γράφημα 14: Συσχέτιση Χρόνων υπηρεσίας με Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας



Συνεχίζοντας στον Πιν. 8 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις του παράγοντα Φύλο στις σύνθετες μεταβλητές και προκύπτουν τέσσερα στατιστικά αποτελέσματα. Το Φύλο επιδρά στην βαθμολογία στις κατηγορίες Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας ($t = -3,27$, $p\text{-value} = 0,002$), Έκφραση και συμμετοχή ($t = -3,27$, $p\text{-value} = 0,002$), Αντιμετώπιση καταστάσεων ($t = -3,27$, $p\text{-value} = 0,002$) και Καινοτομία ($t = -3,27$, $p\text{-value} = 0,002$).

Μελετώντας τις μέσες τιμές των συγκεκριμένων μεταβλητών παρατηρούμε ότι και στις τέσσερις οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη μέση βαθμολογία σε σύγκριση με του άντρες (Γρ. 15).

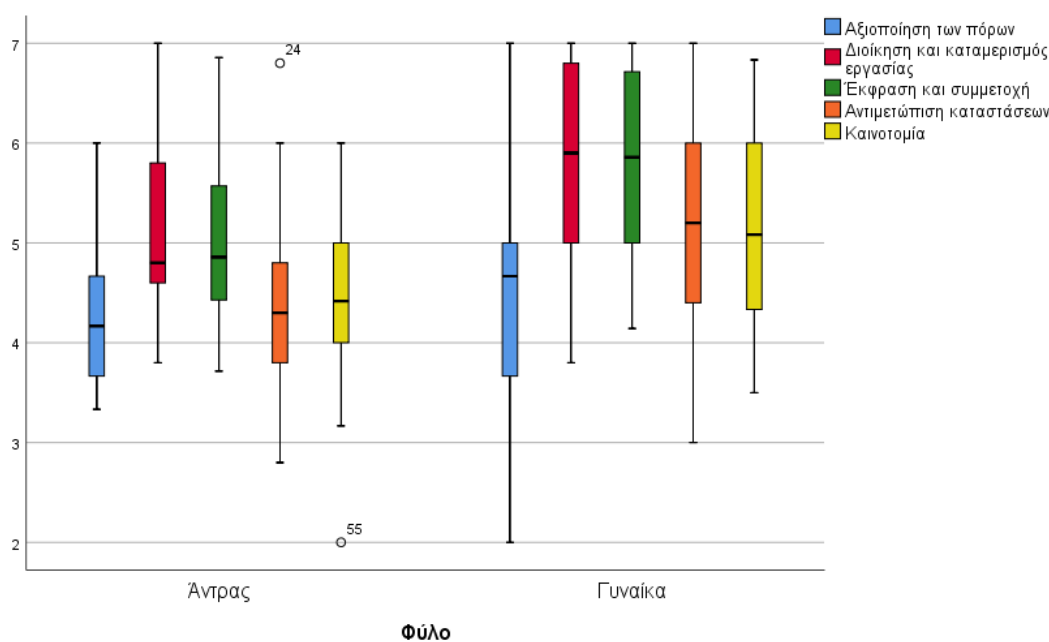
Πίνακας 8: Πίνακας συσχέτισης φύλου και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή t-test

		N	Mean	Std. Dev.	T	df	Sig.
Αξιοποίηση των πόρων	Άντρας	22	4,3333	,87891	-,810	78	,420
	Γυναίκα	58	4,5402	1,06664			

Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας	Άντρας	22	5,0818	,95749	-3,27	78	,002*
	Γυναίκα	58	5,8586	,94480			
Έκφραση και συμμετοχή	Άντρας	22	5,0779	,92972	-3,16	78	,002*
	Γυναίκα	58	5,8030	,90858			
Αντιμετώπιση καταστάσεων	Άντρας	22	4,4545	,85786	-2,92	78	,005*
	Γυναίκα	58	5,1828	1,04178			
Καινοτομία	Άντρας	22	4,4167	,88004	-3,14	78	,002*
	Γυναίκα	58	5,1322	,91860			

*p-value<5% : Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

Γράφημα 15: Συσχέτιση Φύλου και σύνθετων μεταβλητών



Στον Πιν. 9 εξετάζεται η συσχέτιση μεταξύ των βασικών σπουδών των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών και της λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων, από όπου προκύπτει ότι επιδρά σε δύο μεταβλητές.

Η πρώτη είναι Αξιοποίηση των πόρων ($F=4,310$, $p\text{-value}=0,017 < 0,05$) από όπου μελετώντας τις μέσες τιμές των υποομάδων συμπεραίνουμε ότι οι απόφοιτοι της

Παιδαγωγικής ακαδημίας χωρίς εξομοίωση παρουσιάζουν υψηλότερη βαθμολογία σε σχέση με τις άλλες δύο σε αυτή την μεταβλητή.

Η δεύτερη παρουσιάζεται στην Διοίκηση και καταμερισμό εργασίας ($F=6,202$, $p\text{-value}=0,003 < 0,05$) όπου και εδώ οι εκπαιδευτικοί που έχουν αποφοιτήσει από την Παιδαγωγική ακαδημία έχουν μεγαλύτερη μέση βαθμολογία στην συγκεκριμένη μεταβλητή από ότι οι άλλες δύο ομάδες (Παιδαγωγική ακαδημία και εξομοίωση, Παιδαγωγικό τμήμα δημοτικής εκπαίδευσης).

Στις υπόλοιπες μεταβλητές δεν εντοπίστηκε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πιν.9.

Πίνακας 9: Πίνακας συσχέτισης Βασικών σπουδών και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή ANOVA

		N	Mean	Std. Dev.	F	Sig.
Αξιοποίηση των πόρων	Παιδαγωγική ακαδημία	15	5,15	,958	4,310	,017*
	Παιδαγωγική ακαδημία και εξομοίωση	20	4,38	,900		
	Παιδαγωγικό τμήμα δημοτικής εκπαίδευσης	43	4,31	1,019		
	Total	78	4,49	1,02		
Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας	Παιδαγωγική ακαδημία	15	6,30	,806	6,202	,003*
	Παιδαγωγική ακαδημία και εξομοίωση	20	5,81	,978		
	Παιδαγωγικό τμήμα δημοτικής εκπαίδευσης	43	5,33	,984		
	Total	78	5,64	1,01		
Έκφραση	Παιδαγωγική	15	5,5333	,635	1,849	,165

και συμμετοχή	ακαδημία					
	Παιδαγωγική ακαδημία και εξομοίωση	20	5,27	,896		
	Παιδαγωγικό τμήμα δημοτικής εκπαίδευσης	43	5,10	,712		
	Total	78	5,23	,759		
Αντιμετώπιση καταστάσεων	Παιδαγωγική ακαδημία	15	4,30	,976	3,049	,053
	Παιδαγωγική ακαδημία και εξομοίωση	20	3,75	,553		
	Παιδαγωγικό τμήμα δημοτικής εκπαίδευσης	43	4,02	,572		
	Total	78	4,00	,680		
Καινοτομία	Παιδαγωγική ακαδημία	15	4,27	,647	2,912	,061
	Παιδαγωγική ακαδημία και εξομοίωση	20	3,79	,799		
	Παιδαγωγικό τμήμα δημοτικής εκπαίδευσης	43	4,04	,450		
	Total	80	4,02	,601		

*p-value<5% : Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

Στον Πιν. 10 ερευνάται η συσχέτιση των Μεταπτυχιακών σπουδών με τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων και όπως είναι εμφανές από τα αποτελέσματα δεν εμφανίζεται καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση.

Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η Έκφραση και η συμμετοχή σε σχέση με τις Μεταπτυχιακές σπουδές έδωσαν σαν αποτέλεσμα του t-test = 1,322 με 25 βαθμούς

ελευθερίας και $p\text{-value} = 0,274$ το οποίο είναι μεγαλύτερο από το 5% της στάθμης σημαντικότητας που έχουμε ορίσει και άρα δεν υπάρχει κάποια επίδραση στην πρώτη μεταβλητή.

Πίνακας 10: Πίνακας συσχέτισης Μεταπτυχιακών σπουδών και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή *t-test*

		N	Mean	Std. Dev.	T	Df	Sig.
Αξιοποίηση των πόρων	Μεταπτυχιακό	25	4,65	1,060	1,322	25	,198
	Διδακτορικό	2	5,66	,471			
Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας	Μεταπτυχιακό	25	5,59	1,027	1,086	25	,288
	Διδακτορικό	2	6,40	,565			
Έκφραση και συμμετοχή	Μεταπτυχιακό	25	5,28	,704	1,119	25	,274
	Διδακτορικό	2	5,85	,404			
Αντιμετώπιση καταστάσεων	Μεταπτυχιακό	25	4,04	,550	,142	25	,888
	Διδακτορικό	2	4,10	,989			
Καινοτομία	Μεταπτυχιακό	25	4,00	,560	-,397	25	,695
	Διδακτορικό	2	4,16	,000			

* $p\text{-value} < 5\%$: Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

Στον Πίν.11 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συσχετίσεων μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα και των μεταβλητών της λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων και βρέθηκε ότι υπάρχουν τρεις στατιστικά σημαντικές επιδράσεις.

Η πρώτη εμφανίζεται με την επίδραση που ασκεί η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων στη μεταβλητή «Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας» ($F=10,512$, $p\text{-value}=0,000 < 0,05$), όπου εξετάζοντας τις μέσες τιμές των αποτελεσμάτων οι έγγαμοι εμφανίζουν υψηλότερη βαθμολογία (Γρ. 13).

Η δεύτερη εμφανίζεται με την επίδραση που ασκεί η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων στη μεταβλητή «Έκφραση και συμμετοχή» ($F=5,302$, $p\text{-value}=0,007 <$

0,05), όπου και εδώ εξετάζοντας την μέση βαθμολογία των υποομάδων φαίνεται ότι οι έγγαμοι έχουν υψηλότερη σε σχέση με τις άλλες δύο (Γρ. 13).

Τέλος, η τρίτη εμφανίζεται με την επίδραση που ασκεί η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων στη μεταβλητή «Αντιμετώπιση καταστάσεων» ($F=3,570$, $p\text{-value}=0,033 < 0,05$) και εξετάζοντας τις μέσες τιμές των βαθμολογιών στη συγκεκριμένη κατηγορία προκύπτει πάλι ότι οι έγγαμοι έχουν μεγαλύτερη βαθμολογία από ότι άγαμοι και οι διαζευγμένοι (Γρ. 13).

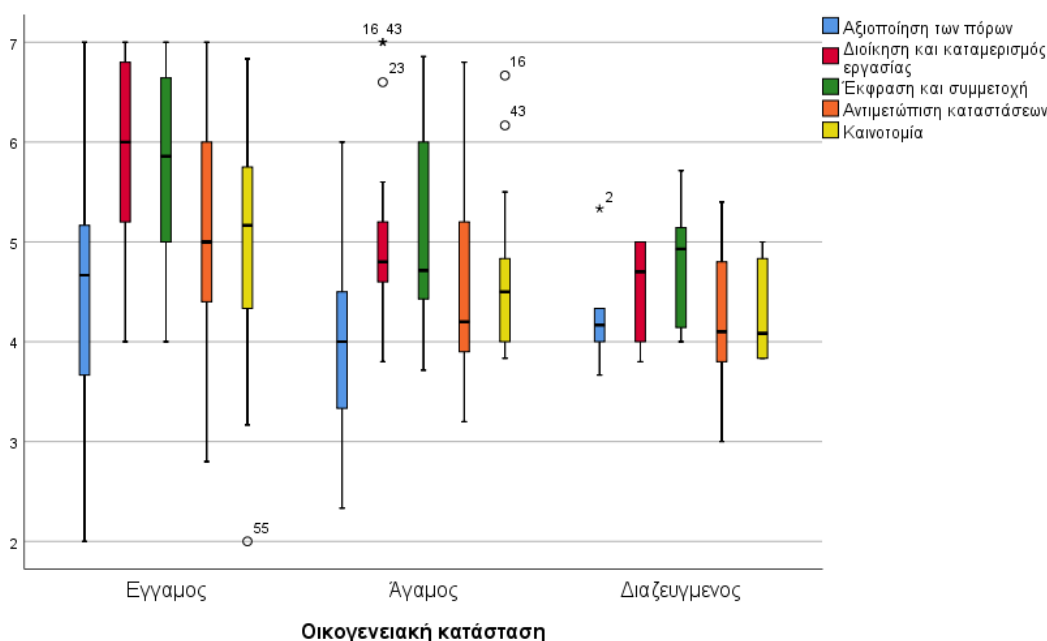
Πίνακας 11: Πίνακας συσχέτισης Οικογενειακής κατάστασης και λειτουργίας Συλλόγου Διδασκόντων με εφαρμογή ANOVA

		N	Mean	Std. Dev.	F	Sig.
Αξιοποίηση των πόρων	Έγγαμος	59	4,63	1,027	2,968	,057
	Άγαμος	15	3,95	,966		
	Διαζευγμένος	6	4,27	,574		
	Total	80	4,48	1,017		
Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας	Έγγαμος	59	5,91	,892	10,512	,000*
	Άγαμος	15	5,04	1,039		
	Διαζευγμένος	6	4,53	,516		
	Total	80	5,64	1,004		
Έκφραση και συμμετοχή	Έγγαμος	59	5,79	,906	5,302	,007*
	Άγαμος	15	5,16	1,031		
	Διαζευγμένος	6	4,80	,655		
	Total	80	5,60	,965		
Αντιμετώπιση καταστάσεων	Έγγαμος	59	5,15	1,015	3,570	,033*
	Άγαμος	15	4,62	1,038		
	Διαζευγμένος	6	4,20	,848		
	Total	80	4,98	1,042		
Καινοτομία	Έγγαμος	59	5,07	,983	2,786	,068

Άγαμος	15	4,65	,853
Διαζευγμένος	6	4,27	,512
Total	80	4,93	,958

*p-value<5% : Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

Γράφημα 16: Συσχέτιση Οικογενειακής κατάστασης και σύνθετων μεταβλητών

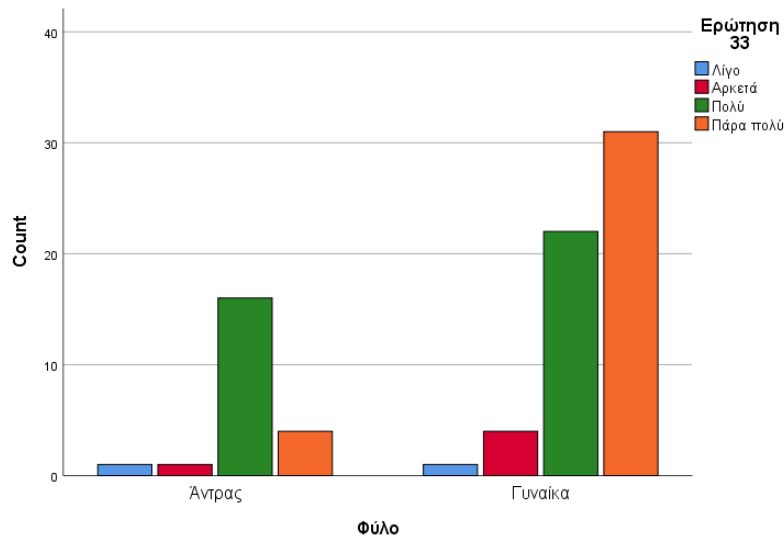


Στην συνέχεια σε εξέταση συσχετίσεων των δημογραφικών χαρακτηριστικών με τις Ερωτήσεις 32, 33 και 34 (Παράρτημα). Παρατηρώντας τον Πιν. 12 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις εμφανίζονται στις κατηγορίες Φύλο, Βασικές σπουδές και Οικογενειακή κατάσταση.

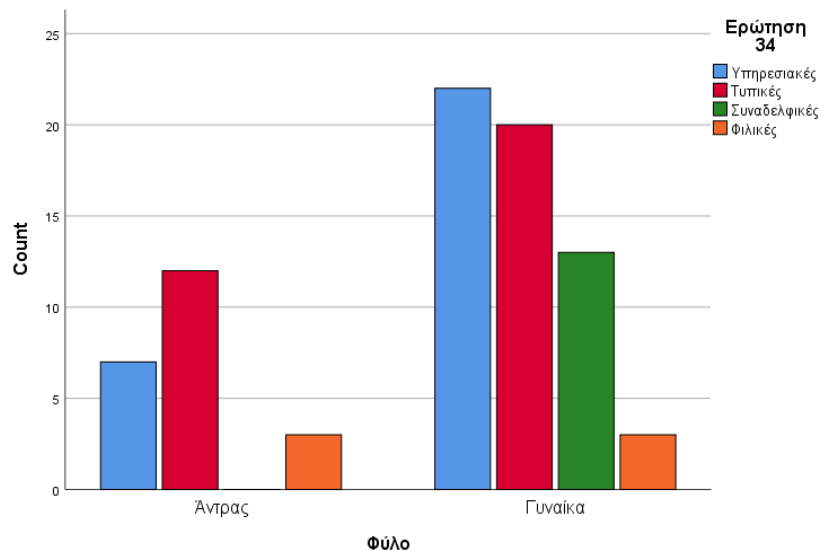
Αναλυτικότερα το Φύλο φαίνεται να επιδρά στην άποψη των συμμετεχόντων ως προς την Ερ. 33 ($\chi^2 = 9,249$, p-value = 0,026<5%) και την Ερ. 34 ($\chi^2 = 8,224$, p-value = 0,042<5%). Στην Ερ. 33 οι γυναίκες φαίνεται ότι θεωρούν περισσότερο σημαντικές τις επικοινωνιακές δεξιότητες του Διευθυντή για τη συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό, από ότι οι άντρες εκπαιδευτικοί(Γρ. 14). Στην Ερ. 34 εμφανίζεται ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι οι σχέσεις μεταξύ Διευθυντή και εκπαιδευτικών τη σχολικής

μονάδας είναι φιλικές, σε αντίθεση με τους άντρες που θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι είναι τυπικές (Γρ. 15).

Γράφημα 17: Συσχέτιση Φύλου με τη συμφωνία για την σημασία των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του Διευθυντή.



Γράφημα 18 : Συσχέτιση Φύλου με την άποψη για τις σχέσεις μεταξύ Διευθυντή και εκπαιδευτικού προσωπικού.



Συνεχίζοντας οι βασικές σπουδές επιδρούν επίσης στις Ερ. 33 ($\chi^2 = 13,969$, p-value = 0,030<5%) και Ερ. 34 ($\chi^2 = 13,525$, p-value = 0,035<5%). Στην Ερ. 33 οι εκπαιδευτικοί που έχουν αποφοιτήσει από το Παιδαγωγικό τμήμα δημοτικής εκπαίδευσης θεωρούν λιγότερο σημαντικές τις επικοινωνιακές δεξιότητες του Διευθυντή για τη συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό, από ότι οι εκπαιδευτικοί που έχουν αποφοιτήσει από την Παιδαγωγική ακαδημία ή από την Παιδαγωγική ακαδημία και εξομοίωση. Στην Ερ. 34 οι εκπαιδευτικοί που έχουν αποφοιτήσει από το Παιδαγωγικό τμήμα δημοτικής εκπαίδευσης θεωρούν ότι οι σχέσεις του Διευθυντή και των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας είναι περισσότερο τυπικές σε αντίθεση με τους υπόλοιπους που θεωρούν ότι είναι πιο υπηρεσιακές.

Τέλος ο παράγοντας Οικογενειακή κατάσταση φαίνεται να επιδρά σημαντικά στη Ερ. 34 ($\chi^2 = 15,967$, p-value = 0,014<5%), όπου οι έγγαμοι εκπαιδευτικοί θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας διατηρεί υπηρεσιακές σχέσεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό, ενώ οι άγαμοι φαίνεται να πιστεύουν ότι οι σχέσεις είναι περισσότερο τυπικές.

Πίνακας 12: Συσχετίσεις μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και Ερ. 32, 33 και 34 με χρήση Chi-square test

		Chi-square (χ^2)	Df	p-value
Περιοχή σχολείου	Ερώτηση 32	3,913	6	,689
	Ερώτηση 33	8,211	6	,223
	Ερώτηση 34	2,122	6	,908
Είδος εργασιακής σχέσης	Ερώτηση 32	2,122	6	,908
	Ερώτηση 33	3,882	3	,274
	Ερώτηση 34	,786	3	,853
Ηλικία	Ερώτηση 32	8,900	9	,447
	Ερώτηση 33	12,785	9	,173

	Ερώτηση 34	9,063	9	,431
Χρόνια υπηρεσίας	Ερώτηση 32	8,693	9	,466
	Ερώτηση 33	7,054	9	,631
	Ερώτηση 34	12,663	9	,178
Φύλο	Ερώτηση 32	1,434	3	,698
	Ερώτηση 33	9,249	3	,026*
	Ερώτηση 34	8,224	3	,042*
Βασικές σπουδές	Ερώτηση 32	8,700	6	,191
	Ερώτηση 33	13,969	6	,030*
	Ερώτηση 34	13,525	6	,035*
Μεταπτυχιακές σπουδές	Ερώτηση 32	,756	2	,685
	Ερώτηση 33	3,672	2	,159
	Ερώτηση 34	6,345	3	,096
Οικογενειακή κατάσταση	Ερώτηση 32	4,247	6	,643
	Ερώτηση 33	4,923	6	,554
	Ερώτηση 34	15,967	6	,014*

*p-value<5% : Στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

Στην συνέχεια εξετάστηκε η οργανικότητα το σχολείου σε σχέση με τις Ερωτήσεις 33, 34 και 35 με τη χρήση του στατιστικού τεστ ANOVA, αλλά σε όλες τις περιπτώσεις δεν βρέθηκε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πιν. 13.

Πίνακας 13: Πίνακας συσχέτισης οργανικότητας του σχολείου με τις Ερ. 32, 33 και 34 με εφαρμογή ANOVA

		N	Mean	Std. Dev.	F	Sig.
Οργανικό-	Διευθυντής	10	9,20	4,10	,871	,460

τητα σχολείου	εκπαίδευσης					
	Συντονιστής	9	8,66	4,24		
	Σύλλογος διδασκόντων	59	7,67	3,98		
	Σύλλογος γονέων και κηδεμόνων	2	5,00	1,41		
	Total	80	7,91	3,99		
Οργανικό- τητα σχολείου	Λίγο	2	12,50	4,94	2,008	,120
	Αρκετά	5	10,80	5,01		
	Πολύ	38	7,71	3,67		
	Πάρα πολύ	35	7,45	3,99		
	Total	80	7,91	3,99		
Οργανικό- τητα σχολείου	Υπηρεσιακές	29	8,0690	4,43	,482	,696
	Τυπικές	32	8,0625	3,63		
	Συναδελφικές	13	6,7692	3,00		
	Φιλικές	6	8,8333	5,81		
	Total	80	7,9125	3,99		

Τελευταίος εμφανίζεται ο Πιν. 14 στον οποίο παρουσιάζονται όλες οι συσχετίσεις μεταξύ των σύνθετων μεταβλητών χρησιμοποιώντας το τεστ συσχετίσεων Pearson και τον δείκτη συσχέτισης r (PearsonCorrelation). Όταν ο συντελεστής είναι μεταξύ 0,3-0,5 έχουμε ένδειξη μέτριας συσχέτισης, ενώ όταν είναι μεγαλύτερος από 0,5 τότε έχουμε ενδείξεις για ισχυρή συσχέτιση.

Παρατηρώντας τα αποτελέσματά μας σε όλες τις συσχετίσεις υπάρχουν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα και σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο σημαντικότητας 1%. Σε όλες τις εκδοχές ο δείκτης r είναι μεγαλύτερος από 0,5 και άρα έχουμε ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, δηλαδή οι μεταβλητές φαίνεται να είναι αλληλεξαρτώμενες, όσο μεγαλώνει η μια τόσο μεγαλώνουν και οι άλλες, όπως και όταν μικραίνει η μία το ίδιο κάνουν και οι υπόλοιπες.

Η μόνη διαφορά σε σχέση με τα υπόλοιπα παρατηρείται μεταξύ Αξιοποίησης των πόρων και Καινοτομίας όπου $r=0,483$ και άρα η συσχέτισή μας είναι μέτρια, έναντι των

υπολοίπων που είναι ισχυρές, αλλά δεν φαίνεται να επηρεάζει ιδιαίτερα τα αποτελέσματα, αφού στις επιμέρους συσχετίσεις ο δείκτης διατηρείται υψηλός.

Πίνακας 14: Πίνακας συσχέτισης μεταξύ των σύνθετων μεταβλητών

		Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας	Έκφραση και συμμετοχή	Αντιμετώπιση καταστάσεων	Καινοτομία
Αξιοποίηση των πόρων	PearsonCorrelation	,577	,538	,537	,483
	Sig. (2-tailed)	,000*	,000*	,000*	,000*
	N	80	80	80	80
Διοίκηση και καταμερισμός εργασίας	PearsonCorrelation		,873	,752	,628
	Sig. (2-tailed)		,000*	,000*	,000*
	N		80	80	80
Έκφραση και συμμετοχή	PearsonCorrelation			,722	,593
	Sig. (2-tailed)			,000*	,000*
	N			80	80
Αντιμετώπιση καταστάσεων	PearsonCorrelation				,694
	Sig. (2-tailed)				,000*
	N				80

*p-value<0,01: Στατιστικά σημαντικό επίπεδο σημαντικότητας 1%

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο:
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ(CONCLUSIONS) – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ- ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ
(LIMITATIONS) – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ(FUTURE RESEARCH)

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει κατά πόσο ο Σύλλογος Διδασκόντων συμβάλλει στην αποτελεσματική Διοίκηση της Σχολικής Μονάδας. Εάν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και γενικότερα σε ποιους τομείς είναι πιο έντονη η παρουσία τους. Μελετήθηκαν θέματα που αφορούν τον Προγραμματισμό, την Οργάνωση, την Διεύθυνση, την Αξιολόγηση, την Λήψη Αποφάσεων.

Οι ερωτήσεις αποτελούνται από δύο μέρη. Το πρώτο αφορά τα δημογραφικά στοιχεία και το δεύτερο περιλαμβάνει ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων. Για τον έλεγχο της λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων δημιουργήθηκαν 5 σύνθετες μεταβλητές, που ορίστηκαν σύμφωνα με τις μέσες τιμές των ερωτήσεων. Τα ερωτήματα αυτά σχετίζονται με την αξιοποίηση των πόρων μιας σχολικής μονάδας, τη διοίκηση και τον καταμερισμό της εργασίας, την έκφραση και τη συμμετοχή, την αντιμετώπιση καταστάσεων και την καινοτομία.

Παρατηρείται ότι όλες οι μεταβλητές έχουν τιμή μέτρια και άνω με την χαμηλότερη τιμή να παρουσιάζεται στην Αξιοποίηση των πόρων, ακολουθεί η Καινοτομία, υψηλότερο βαθμό έχει η Αντιμετώπιση καταστάσεων και ακολουθούν η Έκφραση και συμμετοχή και τέλος η Διοίκηση με τον καταμερισμό της εργασίας. Οι ερωτήσεις είναι διαβαθμισμένης κλίμακας Likert με 7 επίπεδα συμφωνίας και 3 είναι πολλαπλής επιλογής. Στην έρευνα συμμετείχαν οι δάσκαλοι των δημοτικών σχολείων του

της Πιερίας. Τα συμπεράσματα που θα ακολουθήσουν προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων.

Ξεκινώντας από τα δημογραφικά στοιχεία παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων διδάσκουν σε σχολεία που βρίσκονται σε ημιαστικές περιοχές, λιγότεροι σε αστικές και ελάχιστοι σε αγροτικές περιοχές. Λόγω των ημιαστικών περιοχών που διδάσκουν τα σχολεία είναι 8/θέσια, ένα είναι μονοθέσιο και ελάχιστα 16/θέσια. Οι εκπαιδευτικοί του δείγματός μας είναι κατά το μεγαλύτερο ποσοστό μόνιμοι εκπαιδευτικοί, έγγαμοι και κυρίως γυναίκες και ένα μικρό ποσοστό είναι αναπληρωτές. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που ερωτήθηκαν έχουν αποφοιτήσει από το Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, χωρίς την ύπαρξη δεύτερου πτυχίου, ενώ ένα σεβαστό ποσοστό κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα.

Στην προσπάθειά να συσχετίσουμε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά με τις σύνθετες μεταβλητές παρατηρείται ότι καμία περιοχή του σχολείου(Αστική, Ημιαστική, Αγροτική) δεν έχει καμία επίδραση στη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων.

Εξετάζοντας βέβαια και την οργανικότητα κάθε σχολικής μονάδας παρατηρήθηκε πως δεν προέκυψε καμία σημαντική επίδραση. Ανεξαρτήτως λοιπόν της οργανικότητας οι μεταβλητές δεν παρουσιάζουν αποκλίσεις.

Σχετικά με την αξιοποίηση των πόρων της σχολικής μονάδας για την οργάνωση και του προγραμματισμό, διαπιστώθηκε πως οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν περισσότερο τους διαθέσιμους πόρους της σχολικής μονάδας, παρά οι αναπληρωτές εκπαιδευτικοί. Επιπλέον οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν περισσότερο στη Διοίκηση της σχολικής μονάδας και αυτό έχει μια λογική, διότι είναι περισσότερα χρόνια στο σχολείο, γνωρίζουν τις ανάγκες του και τις ιδιαιτερότητες του έχουν πιο πολλά χρόνια υπηρεσίας και σαφώς γνωρίζουν περισσότερα, όπως τους νόμους, τα προβλήματα της καθημερινότητας που προκύπτουν. Και έτσι μπορούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις καταστάσεις. Έχουν οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί καλά θεμελιωμένες προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων. Και σύμφωνα με την Μπινιάρη (2012) οι νεότεροι εκπαιδευτικοί δεν έχουν την δυνατότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες σχετικά με τη λειτουργία του σχολείου συγκριτικά με τους παλαιότερους οι οποίοι έχουν εκπαιδευτική εμπειρία.

Στα καινοτόμα όμως προγράμματα οι αναπληρωτές εκπαιδευτικοί, λόγω και του νεαρού της ηλικίας τους και της γνώσης και χρήσης των νέων τεχνολογιών και φυσικά την όρεξη για δουλειά παρουσιάζουν υψηλότερο ποσοστό από τους μόνιμους.

Όσον αφορά τώρα τη συσχέτιση ηλικίας των εκπαιδευτικών και λειτουργίας Συλλόγου διδασκόντων οι νεώτεροι εκπαιδευτικοί δεν συμφωνούν με τους μεγαλύτερους εκπαιδευτικούς, σε αντίθεση με τους πιο μεγάλους, οι οποίοι δείχνουν μεγαλύτερη συμφωνία με τη συγκεκριμένη κατηγορία.

Η συσχέτιση των χρόνων υπηρεσίας του καθενός εκπαιδευτικού με τις σύνθετες μεταβλητές της λειτουργίας του Συλλόγου Διδασκόντων ανέδειξε ότι στον τομέα της Διοίκησης και του καταμερισμού της εργασίας οι εκπαιδευτικοί με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας έχουν μεγαλύτερη βαθμολογία σε αυτή την κατηγορία. Ενώ στις υπόλοιπες μεταβλητές η τιμή της βαθμολογίας είναι ανεξάρτητη από τα χρόνια υπηρεσίας.

Συνεχίζοντας παρατηρείται ότι το γυναικείο φύλο σε αντίθεση με τους άνδρες έχουν την υψηλότερη βαθμολογία και στις τέσσερις μεταβλητές. Σε ένα άλλο κομμάτι της έρευνας που οι γυναίκες εκπαιδευτικοί κατέχουν την πρώτη θέση είναι στις επικοινωνιακές δεξιότητες μεταξύ των εκπαιδευτικών και μεταξύ των εκπαιδευτικών και του Διευθυντή.

Θεωρούν πως οι σχέσεις είναι περισσότερο φιλικές, σε αντίθεση με τους άνδρες που θεωρούν τις σχέσεις αυτές τυπικές.

Περισσότερο τυπικές αυτές τις σχέσεις, τις θεωρούν και οι εκπαιδευτικοί, απόφοιτοι του Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης, οι οποίοι θεωρούν λιγότερο σημαντικές τις επικοινωνιακές δεξιότητες του Διευθυντή για τη συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό σε αντίθεση με τους εκπαιδευτικούς αποφοίτους της Παιδαγωγικής Ακαδημίας και εξομοίωσης, οι οποίοι ναι μεν θεωρούν απαραίτητες τις επικοινωνιακές δεξιότητες του Διευθυντή, αλλά οι υπόλοιπες σχέσεις είναι κατά το πλείστον υπηρεσιακές. Και η οικογενειακή κατάσταση του καθενός επιδρά καθώς οι έγγαμοι εκπαιδευτικοί θεωρούν τις σχέσεις με τον Διευθυντή περισσότερο υπηρεσιακές, ενώ οι άγαμοι θεωρούν ότι είναι τυπικές.

Σύμφωνα με τον πίνακα της συσχέτισης των βασικών σπουδών με τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων, παρατηρείται πως όσοι έχουν αποφοιτήσει από την Παιδαγωγική Ακαδημία, παρουσιάζουν μεγαλύτερη βαθμολογία στις μεταβλητές της

Αξιοποίησης των πόρων αρχικά και δεύτερη στη σειρά της μεταβλητής της Διοίκησης και του καταμερισμού της εργασίας, συγκριτικά με εκείνους που αποφοίτησαν από τα Παιδαγωγικά Τμήματα Δημοτικής Εκπαίδευσης. Αποδεικνύεται και από αυτόν τον πίνακα ότι οι παλαιότεροι και σε ηλικία, αλλά και σε χρόνια υπηρεσίας ασχολούνται περισσότερο με τη διοίκηση.

Οι παραπάνω σπουδές κάποιο μεταπτυχιακό ή ακόμη και διδακτορικό δεν παρουσίασαν κάποια μεταβολή στην ερευνά μας σε καμία μεταβλητή σύμφωνα με το δείγμα μας, παρά κάτι το ελάχιστο στην μεταβλητή της Έκφρασης και της συμμετοχής.

Στους τελευταίους πίνακες παρατηρείται η συσχέτιση της οικογενειακής κατάστασης με τη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων. Την πρωτιά σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερευνάς μας κατέχουν οι έγγαμοι εκπαιδευτικοί σε σχέση με τους άγαμους ή τους διαζευγμένους.

Υπάρχουν τρεις σημαντικά στατιστικές επιδράσεις. Η πρώτη είναι η επίδραση που ασκεί η οικογενειακή κατάσταση στη μεταβλητή της Διοίκησης και του καταμερισμού της εργασίας, όπου οι έγγαμοι παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη βαθμολογία. Ακολουθεί η Έκφραση και η συμμετοχή και τρίτη ακολουθεί η επίδραση που ασκεί η οικογενειακή κατάσταση στη μεταβλητή της αντιμετώπισης των καταστάσεων.

Διαπιστώνεται πως και οι τέσσερις μεταβλητές έχουν ισχυρή συσχέτιση μεταξύ τους. Είναι αλληλοεξαρτώμενες και καθώς η μία μεγαλώνει, μεγαλώνει και η άλλη και όταν μικραίνει η μία ακολουθούν και οι άλλες. Η μόνη διαφορά παρατηρείται μόνο στην αξιοποίηση των πόρων και της Καινοτομίας, η συσχέτιση τους είναι όμως μέτρια και δεν επηρεάζει τα αποτελέσματα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εκπαιδευτικοί αγνοούν την εκπαιδευτική νομοθεσία και τη δυνατότητα που τους δίνει για να χαράξουν την προσωπική τους ενδοσχολική πολιτική. Δεν είναι ανάγκη να περιορίζονται μόνο στα διδακτικά και παιδαγωγικά τους καθήκοντα, με το φόβο ότι οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα θα εμποδίσει τη διδασκαλία τους, που είναι ο βασικότερος σκοπός τους (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Σύμφωνα και με την Πετρίδου (2003), ο Σύλλογος Διδασκόντων πρέπει να συμμετέχει και να ενδιαφέρεται για τη σχολική μονάδα στην οποία ανήκει και εργάζεται. Είναι καθοριστικός ο ρόλος του στον προγραμματισμό, στην οργάνωση, στη διοίκηση, στη λήψη αποφάσεων, στον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων, στη συμμετοχή του σε

καινοτόμα προγράμματα. Ο ρόλος του είναι σημαντικός, διότι διαμορφώνει την εκπαιδευτική πολιτική που στοχεύει στην αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης και βοηθά να αποκτήσει το σχολείο νέο ρόλο (Δακοπούλου, 2008).

Για να λειτουργήσει όμως ο Σύλλογος Διδασκόντων σωστά, μεγάλη ευθύνη έχει ο Διευθυντής του σχολείου. Όλοι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως ο ρόλος του Διευθυντή είναι καθοριστικός και ορίζει την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Ο Διευθυντής οφείλει να παρέχει ένα σχολείο «ανοιχτό», που να υπάρχει ένα κλίμα εμπιστοσύνης, αλληλοβοήθειας και αλληλοκατανόησης. Σημαντικό είναι ο Διευθυντής να θεωρεί τους εκπαιδευτικούς, συνεργάτες του και εκείνοι δουλεύοντας σωστά μπορούν να επηρεάσουν την πολιτική του σχολείου (Pashiardis, 1994).

Από την έρευνα λοιπόν διαπιστώθηκε πως οι εκπαιδευτικοί δεν γνωρίζουν καλά την εκπαιδευτική νομοθεσία και κυρίως οι νεότεροι εκπαιδευτικοί για αυτό δεν ασχολούνται ιδιαίτερα με τη διοίκηση. Καλό θα ήταν να μελετηθεί κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν τους νόμους, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να επιμορφωθούν πάνω σε ζητήματα υπηρεσιακών υποχρεώσεων και δικαιωμάτων.

Επιπρόσθετα να γίνουν έρευνες κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί ασχολούνται με καινοτόμα προγράμματα, τι φοβούνται, τι τους προβληματίζει και τα αποφεύγουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ι. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασούλα-Ρέππα Α. (1999), *«Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης»*, Στο: Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Νιτσόπουλος, & Δ. Χαλκιώτης, (Επιμ.), *«Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»*, Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, Τόμος Α΄, Πάτρα: ΕΑΠ.

Αθανασούλα-Ρέππα Α. (2008), *«Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά»*, Αθήνα: Έλλην.

Ανδρέακης Ν. Σ. (2007), *«Θέματα Εκπαιδευτικού σχεδιασμού»*, Άτραπος.

Ανδρέου Α. (1999), *«Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης και της Σχολικής Μονάδας»*, Αθήνα: Νέα Σύνορα-Λιβάνη.

Ανδρέου Α. και Παπακωνσταντίνου Γ. (1994), *«Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος»*, Αθήνα: Νέα Σύνορα.

Ανδρέου Α. και Παπακωνσταντίνου Γ. (1996), *«Οργάνωση και Διοίκηση του εκπαιδευτικού Συστήματος»*, Αθήνα: Εξάντας.

Δαράκη Ε. (2007), «*Εκπαιδευτική ηγεσία και φύλο*», Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

Δακοπούλου Α. (2008), «*Εκπαιδευτική Αλλαγή-Μεταρρύθμιση-Καινοτομία*», Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Δακοπούλου, Γ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Δ. Χαλκιώτης, «*Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*», Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, Τόμος Α΄, Πάτρα: ΕΑΠ.

Δρούλια Θ. και Πολίτης Φ. (2008), «*Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*», Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Ζαβλάνος Μ. (1998), «*Μάνατζμεντ*», Αθήνα: Έλλην.

Θεοφανίδης ΣΤ. (1985), «*Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής*», Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση.

Καμπουρίδης Γ. (2002), «*Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*», Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Κανελλόπουλος Χ. (1990), «*Μάνατζμεντ. Αποτελεσματική Διοίκηση*», Αθήνα: International Publishing.

Καρατζιά-Σταυλιώτη Ε. και Λαμπρόπουλος Χ. (2006), «*Αξιολόγηση- Αποτελεσματικότητα και Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Εκπαιδευτικός σχεδιασμός και οικονομία*», Αθήνα: Gutenberg.

Καρατζιά-Σταυλιώτη Ε. (1999), «*Σχολική αποτελεσματικότητα- Μια συγκριτική Οικονομική Προσέγγιση*», Μέντορας, 1, 49-76.

Καστανίδου Σ. και Τσικαντέρη Ρ. (2015), «*Ο Συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας*», Εκπαιδευτικός κύκλος.

Κατσαρού Ε. και Τσάφος Β. (2001), «*Εφαρμόζοντας το Πειραματικό Πρόγραμμα «Εσωτερική Αξιολόγηση και Προγραμματισμός Έργου στη Σχολική Μονάδα». Το παράδειγμα των Διερευνητικών Πρακτικών*». Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων και Σχολείου: Εκπαιδευτική Αξιολόγηση 206-213, Αθήνα: Μεταίχμιο.

Κατσαρός Ι. (2008),«*Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*», Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ.,Π.Ι.

Κατσαρού Ε. και Δεδούλη Μ. (2008), «*Επιμόρφωση και αξιολόγηση στον χώρο της εκπαίδευσης*», Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κλειδαρά Μ.(2008), «*Η εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική των εκπαιδευτικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κιλκίς*». Πάτρα: Ε.Α.Π.

Κουσουλός Α. -Μπούνιας Κ.-Καμπουρίδης Γ.(2004), «*Συμμετοχική διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*», Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων.

Κουτούζης Μ. (1999α), «*Ο Σχεδιασμός- Προγραμματισμός στις εκπαιδευτικές μονάδες. Στο: Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*», Τόμος Α΄ Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κωνσταντίνου Χ. (2015), «*Το καλό σχολείο, ο ικανός εκπαιδευτικός και η κατάλληλη αγωγή ως παιδαγωγική θεωρία και πράξη*», Αθήνα: Gutenberg.

Κωτσίκης Β. (1998), «*Εκπαιδευτικά Συστήματα*», Αθήνα: Έλλην.

Λαϊνάς Α. (2000), «*Διοίκηση και Προγραμματισμός Σχολικών Μονάδων: επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα. Στο Ζ. Παπαναούμ (επιμ.) Ο Προγραμματισμός*

του Εκπαιδευτικού Έργου στη σχολική μονάδα», Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Μακρυδημήτρης Α.(1989), « Θεωρία των αποφάσεων», Αθήνα: Σάκκουλα.

Μαυρογιώργος Η. (1999),«Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Φορέας Διαμόρφωσης και Άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής», Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Δακοπούλου, Γ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Δ. Χαλκιώτης, «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων», Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική, Τόμος Α΄, Πάτρα: ΕΑΠ.

Μπινιάρη Λ. (2012), «Ανάπτυξη εργαλείων αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας με στόχο την ηγεσία για μάθηση». Πορτραίτο και προφίλ, Δημοσιευμένη διδακτορική διατριβή Πανεπιστημίου Πατρών, Πάτρα.

Μπουραντάς Δ. (1992),«Μάνατζμεντ – Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά», Αθήνα: Team.

Μπουραντάς Δ. (2002), «Μάνατζμεντ», Αθήνα: Μπένου.

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003),«Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων», Αθήνα: Μπένου.

Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία : «Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας», Αθήνα: Κριτική.

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

Μπρίνια Β. (2008), «Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης», Αθήνα: Σταμούλη.

Ξωχέλλης Π. (2006), «*Η αξιολόγηση του έργου του εκπαιδευτικού*», Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση, 7, (σ.42-53).

Πασιαρδής Π. (1996),«*Η αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών*», Απόψεις και θέσεις των εκπαιδευτικών λειτουργών της Κύπρου. Αθήνα : Γρηγόρης.

Πασιαρδή Γ. (2001), «*Το Σχολικό Κλίμα: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση των βασικών παραμέτρων του*». Αθήνα: Τυπωθήτω.

Πασιαρδής Π. (2004), «*Εκπαιδευτική ηγεσία*», Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πασιαρδής Π. και Πασιαρδή Γ. (2006), «*Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*», Αθήνα: Τυπωθήτω Δαρδανός.

Παπαδημητρακόπουλος Β. (2006),«*Σχολές Μονάδες και εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική*», Μια άλλη προοπτική. Αθήνα, Αυτοέκδοση.

Παπαναούμ Ζ.(1995),«*Η διεύθυνση του σχολείου*», Θεσσαλονίκη: Ζήτη.

Παυλόπουλος Π. (1983), «*Το Διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων*», Αθήνα- Κομοτηνή: Σάκκουλα.

Πετρίδου Ε.(1998), «*Διοίκηση- Μάνατζμεντ: μια εισαγωγική προσέγγιση*», Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Πετρίδου Ε. (2003), «*Ο Προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της Διοίκησης της Ποιότητας στην εκπαίδευση*», Στο Ζ. Παπαναούμ, Π. Χατζηπαναγιώτου «*Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας: Τάσεις και Πρακτικές*», Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

Ράπτης Ν. και Βιτσιλάκη Χ. (2007), *«Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης»*, Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.

Σαΐτη Α. και Σαΐτης,Χ.(2012), *«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»*, Αθήνα.

Σαΐτης Χ.(1992),*«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης»*, Αθήνα: αυτοέκδοση.

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

Σαΐτης Χ.(2000),*«Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη»*, Αθήνα: Ατραπός (2^η έκδοση).

Σαΐτης Χ. (2002), *«Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: Από τη θεωρία στην πράξη»*, Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.

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

Σαΐτης Χ. (2008α), *«Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο»*, Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ., Π.Ι.

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

Σιδηροπούλου Μ. (2015), *«Οι λειτουργίες της εκπαιδευτικής διοίκησης»*, Καβάλα: Σαΐτα.

Σολομών Ι. (1999),(Επιμ.-εισαγ.) *«Εσωτερική Αξιολόγηση και Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα»*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Τύπος Γ. και Κατσαρός Γ. (2003), *«Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη: Από τη Γραφειοκρατία και την Επιστημονική Διοίκηση στη Σύγχρονη Οργανωτική Θεωρία»*, Αθήνα: Gutenberg.

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

II. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bradie M. B. (1967:9-12), «*Fayol on Administration*», London.

Erskine R. (1991), «*Business Management*», London: Prentice-Hall.

Eurydice (2004), «*Evaluation of schools providing compulsory education in Europe*», Brussels: Eurydice European Unit in : <http://www.eurydice.org>.

Everard K. B. And Morris G. (1999), «*Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση, (Δ. Κικιζάς, μεταφρ.)*», Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Cambell J. (1992:2), «*Managing teachers time in primary school*», Stoke on Trend.

Cullingford C. (1997), «*Assesment versus Evaluation*», London: Cassell.

Davis G. A. (1989), «*Effective schools and Effective teacher*», Boston: Allyn and Bqcon.

Draft R. (2005), «*Οργανωσιακή Θεωρία και σχεδιασμός*», Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Dubrin A. J. (1997), «*Essentials of management (14th ed.)*», Mason, OH: South Western College Publishing.

Hall G. (1979), «*Behavioral management of exercise: Contracting for aerobic Points*».

Halpin A. (1966), «*Theory and Research in Administration*». New York: MacMillan.

Hayes S. C. (1994), «*Content, context, and the types of psychological acceptance*». In S. C. Hayes, N. S. Jacobson, V. M. Follette, & M. J. Dougher (Eds.), *Acceptance and change: Content and context in psychotherapy*. Reno, NV: Context Press.

Hopkins D. and West M. (1994), «*School Improvement in an Era of Change*», Cassell, London.

Hoy W. and Miskel C. (1996), «*Educational Administration: theory, research and Practice*», (5th Edition), New York: McGraw - Hill.

Hoy W.K. and Tarter C.J. (1993), «*Crafting Strategies, Not Contriving Solutions: A Response to Downey and Knight's Observations on Shared Decision Making*», *Canadian Administrator*, 32, 1-6.

Koontz H. and O'DONNELL C. (1984), «*Οργάνωση και Διοίκηση*», Αθήνα: Παπαζήση.

Kosiol E. (1962), «*Οργάνωση Επιχειρήσεων*», Αθήνα.

Macbeath J. (2001), «*Η αυτοαξιολόγηση στο σχολείο: Ουτοπία και Πράξη (μτφρ. Χ. Δούκας και Ζ. Πολυμεροπούλου)*», Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Maroto Fabián J.L. and Cabrales Granda A. (2007), «*Guía de autoevaluación y mejora*». Available:

http://evalua.educa.aragon.es/admin/admin_1/file/BlogCPR/ASTURIAS%20MANUAL%20AUTOEVALUACION.pdf. Retrieved: 29/8/2013.

Murphy J. and Beck L. G. (1995), «*School-based Management as school Reform Thousand Oaks*», CA, Corvin, Press.

Neave G. (1998), «*The evaluative state reconsidered*», *European Journal of Education*, 33, 3, 265-284.

OECD (2009), « *Review on Evaluation and Assessment Frameworks for Improving School Outcomes, Teachers Evaluation: A Conceptual Framework and examples of Country Practices*».

Pashiardis P. (1994), «*Teacher participation in Decision Making*», International Journal of Educational Management.

Persianis P. (1998), «*Compensatory legitimation in Greek educational policy: an explanation for the abortive educational reforms in Greece in comparison with those in France*», Comparative Education.

Preedy M. (1997), « *Educational management*», London: Open University Press.

Pride W. and Hughes R. and Kapoor J.(1996), «*Foundation of Business*».

Robbins S. P. (1991), «*Management (3rd ed.)*», London: Prentice Hall.

Sergiovanni T. and Starratt R. (1998), «*Supervision: Redefinition*». Singapore: McGraw-Hill.

Scriven M. (1991), «*Evaluation Thesaurus*», Newbury Park CA : Sage.

Silins H. and Mulford B. (2002), «*Leadership & school results. Second international handbook of educational leadership & administration*», The Netherlands: Kluwer Press.

III. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Ν. 1566/85 (αριθ. 11, αρ.38, αρ. 39 ν., αρ. 11 Δ' Κεφάλαιο).

Υ. Α. Φ. 353.1/324/10 5657/Δ1/ΦΕΚ 1340/16-10-2002 (κεφ. Δ' αρ.28 περ.β'ν. 1566/85, κεφ. Δ' αρ. 29 περ. 6', Κεφ.Ε', αρ.36 περ.7', Κεφ. Δ', αρ.28περ.ια').

Φ.3/991/Γ1/776/28-09-2000 (Παραγρ.2 αρ.13,Π.Δ. 201/98,Παραγρ.8 αρ.13 του Ν. 1566/85, Παραγρ.5 αρ.12 Π.Δ. 201/98).

Ν. 3852/2010 ΦΕΚ 87^Α.

Ν. 1566/1885 (αρ.52)(Π.Δ.1988, Π.Δ.320/1993, Ν. 2525/1997,Δ3.1938/1998).

Υ.Α. Φ. 353.1/324/105657/Δ1/8-10-2002 (ΦΕΚΒ' 1340/16-10-2002).

Irish Department of Education and Skills, 2012.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1.Τοποθεσία Σχολείου:

Νομός.....

2.Περιοχή σχολείου(αριθμ. κατοίκων):

Αστική

Ημιαστική

Αγροτική

3.Οργανικότητα του σχολείου:

...../θεσιο

4. Είδος εργασιακής σχέσης:

Μόνιμος

Αναπληρωτής

5. Ηλικία:

- Μέχρι 30 ετών
- 31-40 ετών
- 41-50 ετών
- Πάνω από 50 ετών

6. Χρόνια Υπηρεσίας:

- Μέχρι 10
- 11-15
- 16-20
- Πάνω από 20

7. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

8. Βασικές Σπουδές:

- Παιδαγωγική Ακαδημία
- Παιδαγωγική Ακαδημία και Εξομοίωση
- Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης

9. Άλλες Σπουδές:

(δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων)

- Πτυχίο Ανώτερης Σχολής
- Διδασκαλείο
- Πτυχίο ΤΕΙ
- Δεύτερο Πτυχίο

10. Μεταπτυχιακές Σπουδές:Μεταπτυχιακό Διδακτορικό **11. Οικογενειακή Κατάσταση:**Έγγαμος/η Άγαμος/η Διαζευγμένος/η Χήρος/α

		Διαφωνώ						Συμφωνώ
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Τα μέλη του Συλλόγου χρησιμοποιούν το διαθέσιμο εποπτικό υλικό του σχολείου.							
2.	Προσπαθεί ο Σύλλογος Διδασκόντων να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα στο αρχικό στάδιο.							
3.	Ο Διευθυντής του σχολείου αναθέτει δίκαια σε όλους αρμοδιότητες και τους καθιστά το ίδιο υπεύθυνους σε ό,τι αναλαμβάνουν.							
4.	Ο Διευθυντής υποστηρίζει και βοηθά εξίσου το ίδιο όλους τους εκπαιδευτικούς του σχολείου.							
5.	Υπάρχει σωστή επικοινωνία μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας.							
6.	Η Αξιολόγηση του έργου δεν εφαρμόζεται.							
7.	Ο συντονιστής παροτρύνει τον εκπαιδευτικό να εφαρμόσει νέες εκπαιδευτικές μεθόδους.							

8.	Ο Σύλλογος Διδασκόντων αναλαμβάνει καινοτόμες δράσεις.								
9.	Τα μέλη του Συλλόγου συνεργάζονται και ανταλλάσσουν ιδέες και εμπειρίες.								
10.	Ο Σύλλογος Διδασκόντων δεν ασχολείται με δημιουργικά προγράμματα.								
11.	Ο Σύλλογος Διδασκόντων ακολουθεί την πεπατημένη οδό, χωρίς τίποτα το διαφορετικό και καινοτόμο.								
12.	Τα μέλη του Συλλόγου έχουν γνώση και συμμετέχουν στον οικονομικό προγραμματισμό του σχολείου.								
13.	Οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται αρμονικά και συναδελφικά μεταξύ τους.								
14.	Ο Διευθυντής καλεί όποτε χρειάζεται το Σύλλογο σε συνέλευση.								
15.	Τα μέλη του Συλλόγου παρίστανται σε κάθε συνέλευση του σχολείου και συμμετέχουν ενεργά.								
16.	Πιστεύετε ότι είναι αρκετός ο αριθμός των συνεδριάσεων του Συλλόγου;								
17.	Τηρεί ο Διευθυντής κατά τις συνεδρίες το νομικό πλαίσιο «περί συλλογικών οργάνων», δηλαδή έγκαιρη πρόσκληση του Διευθυντή, ενημέρωση εκπαιδευτικών, ανάρτηση της συνεδρίασης στον πίνακα ανακοινώσεων, τήρηση πρακτικών, απαρτία.								
18.	Οι αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων αναφέρονται σε λειτουργικά θέματα π.χ. (εφημερίες, εκδρομές) και εφαρμόζονται από όλους.								
19.	Τα θέματα που συζητούνται κάθε φορά στη συνέλευση του Συλλόγου είναι προβλήματα της καθημερινότητας.								
20.	Για τα σοβαρά θέματα του σχολείου ο Σύλλογος δεν παίρνει αποφασιστική θέση και ουσιαστικά δεν επιλύονται.								

21.	Οι συνελεύσεις γίνονται πρόχειρα και βιαστικά την ώρα του διαλείμματος.								
22.	Τα μέλη του Συλλόγου ακούν προσεχτικά τις ιδέες και τις λύσεις που προτείνει ο καθένας πριν επιλέξουν την πιο σωστή.								
23.	Στα μέλη του Συλλόγου υπάρχει το αίσθημα της ευθύνης.								
24.	Τα μέλη του Συλλόγου θεωρούν ότι η αξιολόγηση είναι ανεπαρκής.								
25.	Οι εκπαιδευτικοί του σχολείου έχουν κοινό όραμα και στόχο για το σχολείο.								
26.	Ο Σύλλογος του σχολείου υποστηρίζεται πάντα από τα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης.								
27.	Ο Σύλλογος Διδασκόντων του σχολείου απορρίπτει συνήθως καινοτόμες δράσεις και ιδέες ενός νέου συναδέλφου που θα έρθει στο σχολείο.								
28.	Δεν υπάρχει καμία σύμπνοια, αλληλεγγύη και καλή διάθεση συνεργασίας μεταξύ του Συλλόγου Διδασκόντων.								
29.	Ο Σύλλογος Διδασκόντων συμβουλευεται ειδικούς για κάποια σοβαρά θέματα.								
30.	Τα μέλη του Συλλόγου εφαρμόζουν πιστά τους νόμους που ισχύουν για κάθε θέμα.								
31.	Η λήψη συμμετοχικών αποφάσεων θεωρείται ότι βοηθά στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.								
32.	Με ποιους συνεργάζονται περισσότερο οι διευθυντές στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν στη σχολική μονάδα: α) με τον Διευθυντή εκπαίδευσης β) με τον συντονιστή								

	<p>γ) με το σύλλογο διδασκόντων</p> <p>δ) με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων</p> <p>(κυκλώστε μία απάντηση)</p>							
33.	<p>Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις επικοινωνιακές δεξιότητες του/της Διευθυντή/ντριας στη συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό;</p> <p>α) καθόλου σημαντική</p> <p>β) λίγο σημαντική</p> <p>γ) αρκετά σημαντική</p> <p>δ) πολύ σημαντική</p> <p>ε) πάρα πολύ σημαντική</p> <p>(κυκλώστε μια απάντηση)</p>							
34.	<p>Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις του Διευθυντή/ντριας και των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας που υπηρετείτε σήμερα.</p> <p>α) Υπηρεσιακές</p> <p>β) Τυπικές</p> <p>γ) Άλλου είδους. Τι είδους.....</p> <p>(κυκλώστε μία απάντηση)</p>							