



## **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

### **ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: «ΑΠΟΨΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ Α/ΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΛΙΑΠΗΣ ΗΛΙΑΣ**

**A.M:240**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΧΡΗΣΤΟΣ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2018



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 23 Ιουνίου 2018

Ο Δηλών: Ηλίας Λιάπης

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία μελετά τη διερεύνηση των απόψεων και στάσεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης. Το δείγμα αποτέλεσαν 215 εκπαιδευτικοί (δ/ντες/ντριες, δάσκαλοι/ες, νηπιαγωγοί και εκπαιδευτικοί όλων των ειδικοτήτων) που διδάσκουν σε σχολικές μονάδες της Δ/σης Α/θμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης . Η εργασία βασίστηκε στην ποσοτική έρευνα συλλογής και ανάλυσης δεδομένων. Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Η συλλογή των δεδομένων έγινε από τις 1 Μαρτίου 2018-30 Μαρτίου 2018. Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό SPSS [(Statistical Package or Social Sciences) ver. 20.0. or Windows. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι οι επιμορφώσεις σε διοικητικά θέματα είναι αναγκαίες τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τα στελέχη που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι δεν είναι ευχαριστημένοι από τις μέχρι τώρα επιμορφώσεις τους σε θέματα διοίκησης και εκφράζουν την επιθυμία τους να παρακολουθήσουν στο μέλλον προγράμματα επιμόρφωσης στη διοίκηση σχολικών μονάδων. Τέλος, πιστεύουν ότι οι διοικητικές επιμορφώσεις συντελούν θετικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του σχολείου και της ποιότητας του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Λέξεις κλειδιά: εκπαίδευση, εκπαιδευτικός, σχολική μονάδα, αποτελεσματικό σχολείο, διοίκηση σχολικών μονάδων, επιμόρφωση, διοικητική κατάρτιση

## **ABSTRACT**

The present thesis has been researching the educators' views and attitudes towards their training on administrative issues. A sample of 215 educators ( headmasters/ headmistresses, teachers, kindergarten teachers and educational specialists ) teaching in school units of the Primary Education Directorate in Western Thessaloniki has been used for the research. The thesis has been based on the quantitative research of the selected and analyzed data. A questionnaire has been used as the data selection tool and the selection took place from March 1st 2018 until March 30th 2018. Software SPSS ( Statistical Package or Social Sciences ) ver.20.0 or Windows has been used for the statistic analysis of the research data. The results of the present research indicate the necessity for both the educators' and the school administration's training on administrative issues. The educators state that they are not satisfied by their training on administrative issues so far and express their desire to attend future training programs on school unit administration. Finally, they believe that administration trainings make a positive contribution to the improvement of the school effectiveness and the quality of the providing education.

Key words : education, educator, school unit, effective school, school units administration, administrative training

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

A/βαθμια :	Πρωτοβάθμια
A.T.E.I:	Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΑΣΠΑΙΤΕ:	Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
B/βαθμια :	Δευτεροβάθμια
B' Κ.Π.Σ:	B' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
Γ.Γ.Ε.Ε:	Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων
Γ.Γ.Λ.Ε:	Γενική Γραμματεία Λαϊκής Εκπαίδευσης
ΓΕ.Λ:	Γενικό Λύκειο
Γ' Κ.Π.Σ:	Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
Δ.Ε.Ε:	Διεύθυνση Εκπαίδευσης Ενηλίκων
Δ.Ο.Ε:	Διδακταλική Ομοσπονδία Ελλάδας
Δ/ντης/ντρια :	Διευθυντής, Διευθύντρια
Δ/νση Α/θμιας Εκπ/σης:	Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
E.Κ.Δ.Δ.Α:	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και αυτοδιοίκησης
E.O.E:	Εθνικός Οργανισμός Εξετάσεων
E.O.Π.Π.Ε.Π:	Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού
ΕΠΑ.Λ:	Επαγγελματικό Λύκειο
ΕΠΑ.Σ:	Επαγγελματικές Σχολές
ΕΠΕΑΕΚ 1:	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Εκπαίδευση και την Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση 1
ΕΠΕΑΕΚ 2:	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Εκπαίδευση και την Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση 2
I.E.E:	Ινστιτούτο Εκπαίδευσης Ενηλίκων
I.E.K:	Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης
I.E.Π:	Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής
ΙΝ.ΕΠ:	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
I.T.Y.E.:	Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων
Κ.Ε.Α:	Κέντρο Εκπαίδευσης για την Αειφορία
Κ.Ε.Ε:	Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων
Κ.Ε.Κ:	Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης
Κ.Ε.Σ.Υ:	Κέντρο Εκπαιδευτικής και Συμβουλευτικής Υποστήριξης
ΚΣΕ:	Κέντρα Στήριξης Επιμόρφωσης
Ο.ΕΠ.ΕΚ:	Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών
OECD:	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Ο.Λ.Μ.Ε:	Ομοσπονδία Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης.
Ο.Σ.Κ:	Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων
Π.Ε :	Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση
Π.Ε.Κ:	Περιφερειακό Επιμορφωτικό Κέντρο
ΠΕΚΕΣ:	Περιφερειακό Κέντρο Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού
Π.Ι:	Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
Π.ΙΝ.ΕΠ:	Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης
Π.Υ.Σ.Π.Ε:	Περιφερειακό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης
Σ.Ε.Κ:	Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης
Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε:	Σχολή Εκπαιδευτικών Λειτουργών Επαγγελματικής & Τεχνικής Εκπαίδευσης

Τ.Ε.Ι:	Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
Υ1,2,3,4,5,6,7,8,9:	Υπόθεση πρώτη, δεύτερη, τρίτη, τέταρτη, πέμπτη, έκτη, έβδομη, όγδοη
ΥΠΠΕΘ:	Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων
Φ.Ε.Κ:	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως
CEDEFOP:	Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ, ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

### Α΄ ΜΕΡΟΣ

Σχήμα 1.1	Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα	24
Σχήμα 1.2	Ιεραρχία Οργάνων Σχολικής Μονάδας	25
Πίνακας 1.1	Βασικά Επίπεδα Διοίκησης	35
Σχήμα 2.1	Οι λειτουργίες της Διοίκησης	38
Πίνακας 3.1	Μορφές Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών	53
Πίνακας 3.2	Φορείς Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών [με βάση τους Χατζηδήμου & Στραβάκου (2005)]	58

### Β΄ ΜΕΡΟΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1	Φύλο	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 2	Ειδικότητα	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 3	Θέση στην εκπαίδευση	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 4	Χρόνια Υπηρεσίας	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 5	Παρακολούθηση μαθημάτων διοίκησης	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 6	Παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 7	Ικανοποίηση από επιμορφώσεις	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1	Θα δήλωνα συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου για να γνωρίζω τα καθήκοντα και δικαιώματά μου	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.2	Θα δήλωνα συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου για να διεκδικήσω μελλοντικά θέση ευθύνης στην εκπαίδευση	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.3	Θα δήλωνα συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου για να λαμβάνω υπεύθυνη θέση στο Σ. Διδασκόντων	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.4	Θα δήλωνα συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου λόγω εξέλιξης στην τεχνολογία	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.5	Θα δήλωνα συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου λόγω απαιτήσεων της κοινωνίας	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.6	Θα δήλωνα συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου λόγω απαίτησης των γονέων	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 8.7	Θα δήλωνα συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου λόγω υποχρεωτικότητας	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 9	Οι επιμορφώσεις σε θέματα διοίκησης είναι χρήσιμες	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 10	Πιστεύω ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να παρακολουθούν προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 11.1	Η διοικητική επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων είναι χρήσιμη στη σχολική διοίκηση και την	85

	οικονομική διαχείριση	
ΠΙΝΑΚΑΣ 11.2	Η διοικητική επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων είναι χρήσιμη στον προγραμματισμό	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 11.3	Η διοικητική επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων είναι χρήσιμη στη διαχείριση συγκρούσεων	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 11.4	Η διοικητική επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων είναι χρήσιμη στη λήψη αποφάσεων	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 11.5	Η διοικητική επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων είναι χρήσιμη στην αξιολόγηση	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 11.6	Η διοικητική επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων είναι χρήσιμη στη διαμόρφωση κατάλληλου σχολικού κλίματος	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 11.7	Η διοικητική επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων είναι χρήσιμη στην εκπαιδευτική νομοθεσία	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 12.1	Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στην ηγεσία σχολικής μονάδας	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 12.2	Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 12.3	Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στον προγραμματισμό και την αξιολόγηση στη σχολική μονάδα	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 12.4	Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στη διαχείριση συγκρούσεων	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 12.5	Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στα καθήκοντα των δ/νων σχολικών μονάδων	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 12.6	Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στα καθήκοντα των εκπαιδευτικών	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 12.7	Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στην παρακίνηση και την παρόθηση	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 12.8	Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στην οργάνωση γραφείου και αρχείου	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 12.9	Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στην επικοινωνία στις σχολικές μονάδες	90
ΠΙΝΑΚΑΣ 12.10	Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στην εκπαιδευτική νομοθεσία	91
ΠΙΝΑΚΑΣ 13	Έχω τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις	91
ΠΙΝΑΚΑΣ 14	Ενδιαφέρον για το χώρο της διοίκησης	92
ΠΙΝΑΚΑΣ 15	Διάρκεια επιμορφώσεων	93
ΠΙΝΑΚΑΣ 16	Πότε χρειάζονται μετεκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί σε θέματα διοίκησης	93
ΠΙΝΑΚΑΣ 17.1	Εμπιστοσύνη στην εμπειρία ή στις γνώσεις στη διαχείριση συγκρούσεων μέσα στο σχολείο	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 17.2	Εμπιστοσύνη στην εμπειρία ή στις γνώσεις σε θέματα επικοινωνίας	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 17.3	Εμπιστοσύνη στην εμπειρία ή στις γνώσεις στη λήψη αποφάσεων	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 17.4	Εμπιστοσύνη στην εμπειρία ή στις γνώσεις στην οργάνωση της τάξης	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 17.5	Εμπιστοσύνη στην εμπειρία ή στις γνώσεις στον προγραμματισμό δράσεων	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 17.6	Εμπιστοσύνη στην εμπειρία ή τις γνώσεις στις σχέσεις με γονείς και μαθητές	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 18	Ρόλος της Ελλιπούς διοικητικής κατάρτισης δ/νων στην άσκηση των καθηκόντων τους	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 19.1	Αποτελεσματική διοίκηση και εμπειρικές γνώσεις	97



ΠΙΝΑΚΑΣ 19.2	Αποτελεσματική διοίκηση και επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 19.3	Αποτελεσματική διοίκηση και θεωρητικές γνώσεις από αυτομόρφωση	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 19.4	Αποτελεσματική διοίκηση και μαθητεία σε θέση υποδιευθυντή	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 20	Η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης θα με βοηθήσει να αντιμετωπίσω αποτελεσματικά τα καθημερινά προβλήματα στο σχολείο μου	98
ΠΙΝΑΚΑΣ 21	Η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης επηρεάζει την ποιότητα της εκπαίδευσης	99
ΠΙΝΑΚΑΣ 22.1	Κατάρτιση δ/ντων σε θέματα διοίκησης	99
ΠΙΝΑΚΑΣ 22.2	Κατάρτιση εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης	100
ΠΙΝΑΚΑΣ 23	Ικανοποίηση από τη συμμετοχή στη διοίκηση της σχολικής μονάδας ως μέλος του συλλόγου διδασκόντων	100
ΠΙΝΑΚΑΣ 24	Επιθυμία για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για θέματα οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου	101
ΠΙΝΑΚΑΣ 25.1	Φύλο και απόψεις των εκπαιδευτικών t-test	108
ΠΙΝΑΚΑΣ 25.2	Φύλο και απόψεις των εκπαιδευτικών t-test	109
ΠΙΝΑΚΕΣ 26.1	Διευθυντική θέση και απόψεις των εκπαιδευτικών, ANOVA	113
ΠΙΝΑΚΕΣ 26.2	Διευθυντική θέση και απόψεις των εκπαιδευτικών, ANOVA	116
ΠΙΝΑΚΕΣ 27.1	Ειδικότητα και απόψεις των εκπαιδευτικών, ANOVA	118
ΠΙΝΑΚΕΣ 27.2	Ειδικότητα και απόψεις των εκπαιδευτικών, ANOVA	121

## ***Ευχαριστίες***

*Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όσους συνέβαλαν στην παρούσα ερευνητική μελέτη. Πιο συγκεκριμένα θα ήθελα να ευχαριστήσω:*

*Όλους τους καθηγητές του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης για τη συμβολή τους στην κατάρτισή μου στον τομέα της Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης, ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Γεωργίου Χρήστο για την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και τη βοήθειά του .*

*Όλους τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στη διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου της έρευνάς μου καθώς και όλους αυτούς που με βοήθησαν να ολοκληρώσω τη διπλωματική εργασία, ιδιαίτερα τον φίλο και συνάδελφο, διευθυντή του 16<sup>ου</sup> Δημοτικού Σχολείου Ευόσμου κ.Βασιλειάδη Κωνσταντίνο για την πολύτιμη βοήθειά του.*

*Τέλος, την οικογένειά μου για την κατανόηση και την υπομονή τους.*

## Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	14
ΜΕΡΟΣ Α΄ .....	18
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.....	19
1.1 Εκπαίδευση .....	19
1.2 Δομή Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος .....	20
1.3 Σχολική Μονάδα .....	24
1.4 Αποτελεσματικό Σχολείο .....	25
1.5 Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στο σύγχρονο σχολείο.....	27
1.5.1 Γενική Επισκόπηση.....	27
1.5.2 Εκπαιδευτική Επάρκεια .....	27
1.5.3 Καθηκοντολογία.....	28
1.6 Ο ρόλος της εμπειρίας και της εξειδίκευσης στην αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών .....	29
1.6.1 Εμπειρία και εξέλιξη των σύγχρονων εκπαιδευτικών.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : Διοίκηση Σχολικών Μονάδων.....	32
2.1 Διοίκηση.....	32
2.2 Εκπαιδευτική διοίκηση .....	33
2.3 Μοντέλα της εκπαιδευτικής διοίκησης-Βασικές θεωρίες της διοίκησης.....	34
2.4 Λειτουργίες της διοίκησης .....	35
2.5 Όργανα διοίκησης του σχολείου .....	38
2.5.1 Διευθυντής.....	38
2.5.2 Υποδιευθυντής .....	40
2.5.3 Σύλλογος Διδασκόντων.....	41
2.5.4 Σχολικό Συμβούλιο .....	43
2.6 Διοικητική Επάρκεια.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών σε Θέματα Διοίκησης.....	44
3.1 Επιμόρφωση.....	44
3.2 Επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης.....	46
3.3 Κατάρτιση .....	46
3.4 Επαγγελματική Κατάρτιση .....	46
3.4.1 Επαγγελματική Κατάρτιση Εκπαιδευτικών .....	48
3.5 Η συμβολή της επιμόρφωσης στη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του σχολείου.....	48
3.6 Στρατηγικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και των στελεχών εκπαίδευσης.....	49
3.7 Εκπαίδευση Ενηλίκων στην Ελλάδα.....	50

3.7.1 Η δια βίου μάθηση .....	51
3.7.2 Μορφές επιμόρφωσης στην Ελλάδα.....	52
3.7.3 Φορείς Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών.....	53
3.8 Συνθήκες που Επιβάλλουν την Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών σε Θέματα Διοίκησης .....	59
3.9 Αναγκαιότητα και Περιεχόμενο Διοικητικής Επιμόρφωσης των Εκπαιδευτικών .....	60
3.10 Επισκόπηση Παρόμοιων Ερευνών στην Ελλάδα.....	61
ΜΕΡΟΣ Β΄ .....	63
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : Η ΕΡΕΥΝΑ.....	63
1.1 Εισαγωγή.....	63
1.2 Η προβληματική της έρευνας.....	64
1.3 Σκοπός της Έρευνας και Ερευνητικές Υποθέσεις.....	65
1.4.1 Ερευνητικά ερωτήματα .....	66
1.4.2 Ερευνητικές Υποθέσεις.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	67
2.1 Μεθοδολογία της Έρευνας.....	67
2.2 Πληθυσμός και δείγμα .....	74
2.3 Χρονοδιάγραμμα .....	75
2.4 Περιορισμοί της έρευνας – Διευκρινίσεις.....	75
2.5 Διαθέσιμοι πόροι.....	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	76
3.1 Περιγραφική παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	76
3.2 1ος άξονας. Δημογραφικά –Προσωπικά στοιχεία .....	76
3.2.1 Φύλο των υποκειμένων .....	76
3.2.2 Ειδικότητα.....	77
3.2.3 Διοικητική θέση .....	77
3.2.4 Χρόνια υπηρεσίας .....	78
3.3 2 <sup>ος</sup> άξονας. Στάσεις και απόψεις για την επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης ...	78
3.3.1 1 <sup>η</sup> θεματική: Βασικές σπουδές στη διοίκηση, διοικητική επιμόρφωση και ικανοποίηση .....	78
3.3.2 2 <sup>η</sup> θεματική: Αναγκαιότητα επιμόρφωσης.....	80
3.3.3 3 <sup>η</sup> θεματική: Διοικητική επιμόρφωση και διευθυντική θέση.....	91
3.3.4 4 <sup>η</sup> θεματική: Διάρκεια διοικητικής επιμόρφωσης και στάδιο εφαρμογής αυτής .....	92
3.4 3 <sup>ος</sup> άξονας. Στάσεις και απόψεις για τη σχέση επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης και της βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου .....	94

3.4.1 5 <sup>η</sup> θεματική: Η συμβολή της διοικητικής επιμόρφωσης στη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας.....	94
3.4.2 6 <sup>η</sup> θεματική: Συμμετοχή στη διοίκηση του Σχολείου και ικανοποίηση...	100
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	101
4.1 Εισαγωγή.....	101
4.2 Ανάλυση-ερμηνεία προσωπικών-δημογραφικών στοιχείων.....	102
4.3 Ανάλυση – Ερμηνεία Στοιχείων Διοικητικής Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών.	102
4.4 Ανάλυση επιμέρους στοιχείων-Συσχετίσεις μεταβλητών .....	107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	124
5.1 Συμπεράσματα .....	124
5.2 Συμπεράσματα συσχετίσεων.....	126
5.3 Προτάσεις.....	127
ΜΕΡΟΣ Γ΄ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	129
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	129
Ελληνική .....	129
Ξένη.....	134
Ηλεκτρονική.....	135
Νόμοι.....	136
Επιστολή.....	137
Ερωτηματολόγιο .....	137

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην απαρχή του 21ου αιώνα ζούμε σε έναν κόσμο που αλλάζει διαρκώς σε όλα τα επίπεδα. Τα νέα δεδομένα απαιτούν ένα σχολείο αποτελεσματικό, ευέλικτο, δημοκρατικό και ανταγωνιστικό, προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις της εποχής. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004) οι σχολικές μονάδες και γενικότερα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν γίνει σύνθετοι οργανισμοί, που για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, πρέπει τα όργανα διοίκησης να έχουν συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες. Η σχολική μονάδα είναι το βασικό κύτταρο όπου πραγματοποιούνται και εφαρμόζονται όλες οι εκπαιδευτικές πολιτικές, που προσδοκούν τα καλύτερα αποτελέσματα για τους νέους και το μέλλον κάθε χώρας.

Η διοίκηση της σχολικής μονάδας ήταν πάντα και είναι μία επίπονη διαδικασία στην οποία εμπλέκονται διάφοροι παράγοντες, που άλλοτε διευκολύνουν και άλλοτε παρεμποδίζουν την διεξαγωγή της. Περιλαμβάνει δραστηριότητες, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος, που αποβλέπουν στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, ανθρώπινων και υλικών, με σκοπό την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων (Μάρδας & Βαλκάνος, 2002).

Σύμφωνα με την ισχύουσα εκπαιδευτική νομοθεσία (Ν. 1566/ 1985 κεφ. Δ'. Άρθρο 11) σε ότι αφορά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, η διοικητική εξουσία ασκείται από μονομελή όργανα, όπως είναι ο/η διευθυντής/τρια και ο/η υποδιευθυντής/τρια και από συλλογικά, όπως ο σύλλογος διδασκόντων. Ο/η διευθυντής/τρια από τη μια μεριά ως το κύριο όργανο διοίκησης του σχολείου ασχολείται με τη διαχείριση και με θέματα γραφειοκρατίας, που αφορούν την καθημερινή λειτουργία του και από την άλλη πρέπει να ανταποκριθεί στο ρόλο του ως ηγέτης ενός σύγχρονου, συνεργατικού και αποτελεσματικού σχολείου, καθώς βρίσκεται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση με την κοινωνία (Σαΐτης, 2002). Για την επιτυχημένη προσαρμογή του σχολείου στις απαιτήσεις της νέας εποχής ο/η διευθυντής/τρια είναι βασικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας του σχολείου. Συγχρόνως έχει την ευθύνη για την για την καλή λειτουργία του σχολείου, τον συντονισμό όλων, την εφαρμογή των νόμων και την εφαρμογή των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων, όταν είναι σύμφωνες με τον νόμο. Μετέχει επίσης στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και συνεργάζεται με τους ανωτέρους του. Ο/η υποδιευθυντής/τρια αναπληρώνει τον/την διευθυντή/τρια του σχολείου, όταν δεν υπάρχει, απουσιάζει ή κωλύεται. Βοηθά τον/την διευθυντή/τρια στο έργο του και είναι υπεύθυνος/η για την αλληλογραφία του

σχολείου. Ο σύλλογος διδασκόντων αποτελείται από τους/τις εκπαιδευτικούς που εργάζονται σ' αυτή με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. Σκοπός λειτουργίας του οργάνου αυτού είναι ο προγραμματισμός δράσεων για την εφαρμογή της εκάστοτε διαμορφούμενης εκπαιδευτικής πολιτικής και την αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου. Μέσα στο πλαίσιο μιας υφιστάμενης κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής, καλείται να αποφασίσει και να διαμορφώσει μια δική του εκπαιδευτική πολιτική που στηρίζεται στη συλλογική ευθύνη (Μαυρογιώργος, 1999).

Καθημερινά, οι σχολικές μονάδες καλούνται να αντιμετωπίσουν ένα μεγάλο αριθμό από οργανωτικά και στρατηγικά θέματα, όπως η λήψη αποφάσεων για διάφορα εκπαιδευτικά θέματα, η βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής, η συνεργασία και επικοινωνία με τις προϊστάμενες αρχές, τους γονείς και την ευρύτερη τοπική κοινότητα καθώς και την εισαγωγή και ένταξη των Νέων Τεχνολογιών. Το εκπαιδευτικό σύστημα και η σχολική μονάδα κάτω από τις νέες συνθήκες που δημιουργούν οι εξελίξεις στο χώρο της εκπαίδευσης, καθώς και οι γενικότερες αλλαγές σε όλους τους τομείς, οφείλει να λειτουργεί αποτελεσματικά. Κάτω από αυτές τις συνθήκες είναι απαραίτητο τα στελέχη αλλά και όλοι οι εκπαιδευτικοί να αναπτύξουν ισχυρή προσωπικότητα και να εφοδιαστούν με ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες, διαπολιτισμική οπτική και κυρίως αναπτυγμένες κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες. Η σύγχρονη διοίκηση του σχολείου απαιτεί τα όργανα διοίκησης να διαθέτουν γνώσεις μάλιστα, να έχουν γνώση του ανθρώπινου δυναμικού και μια πολύπλευρη και συνεχή επιστημονική κατάρτιση. Οι εκπαιδευτικοί για να ανταπεξέλθουν στο δύσκολο έργο τους θα πρέπει να φροντίζουν για τη συνεχή επαγγελματική τους ανάπτυξη και η πολιτεία οφείλει να διαμορφώσει και να αναπτύξει ειδικά προγράμματα για την εκπαίδευση και κατάρτιση διοικητικών στελεχών. Σχετικές ερευνητικές μελέτες έδειξαν ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης δεν έχει διδαχτεί ποτέ μαθήματα σχετικά με την εκπαιδευτική διοίκηση ( Γουρναρόπουλος, 2006, Σαΐτης, 2002) και εν γένει υστερούν σε γνώσεις σχετικές με τη διοίκηση της εκπαίδευσης (Φωκιάλη και Ράπτης, 2008).

Αν και όλοι αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της διοίκησης για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, στην Ελλάδα δεν δόθηκε μεγάλη προσοχή για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών της Εκπαίδευσης, όπως έγινε στις άλλες χώρες. Ο χώρος της Διοίκησης Σχολικών Μονάδων χαρακτηρίζεται από ανεπάρκεια και έλλειψη εξειδικευμένου και καταρτισμένου προσωπικού. Οι δ/ντές/ντριες προέρχονται συνήθως από το σώμα των εκπαιδευτικών, χωρίς να έχουν καμία ιδιαίτερη κατάρτιση

και εξειδίκευση στο χώρο της Διοίκησης σχολικών μονάδων και καλούνται να ανταποκριθούν στις ανάγκες ενός πολυσύνθετου έργου, με κύρια εφόδια τις περισσότερες φορές την εμπειρία που έχουν αποκτήσει ως εκπαιδευτικοί (Λεμονή & Κολεζιάκης, 2013). Επίσης, σύμφωνα με τον Μανώλη Κιουλάφα (2016), μεγάλο μέρος των προβλημάτων στις σχολικές μονάδες οφείλεται στο γεγονός ότι η σχολική διοίκηση που ασκείται είναι εμπειρικού χαρακτήρα καθώς ο/η δ/ντής/ντρια της σχολικής μονάδας αναλαμβάνει διοικητικά καθήκοντα χωρίς καμιά προηγούμενη κατάρτιση και εργάζεται εμπειρικά, αντιγράφοντας τις περισσότερες φορές στάσεις και θέσεις διευθυντών/τριών που γνώρισε στο παρελθόν σε διάφορα σχολεία, που και εκείνοι είχαν εργαστεί εμπειρικά. Θεωρείται λοιπόν αναγκαία η διοικητική κατάρτιση τόσο των στελεχών όσο και των εκπαιδευτικών, όχι μόνο αυτών που ενδιαφέρονται να αναλάβουν διευθυντικά καθήκοντα, αλλά όλων στο σύνολό τους, διότι ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης, ώστε να αποφασίζουν σωστά (Zavlanos, 1989).

Αναμφίβολα, καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της διοικητικής κατάρτισης των εκπαιδευτικών μπορεί να διαδραματίσει η επιμόρφωση ως θεσμός στρατηγικής σημασίας προς μια ποιοτική εκπαίδευση.

Θέμα της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών της Δ/σης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης σχετικά με την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης σχολικών μονάδων και τη συμβολή της στην βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 400 εκπαιδευτικοί, οι οποίοι υπηρετούσαν σε σχολικές μονάδες της Δ/σης Π.Ε Δυτικής Θεσσαλονίκης κατά το σχολικό έτος 2017-2018.

Η εργασία δομείται σε τρία μέρη: Το πρώτο είναι το θεωρητικό μέρος και περιλαμβάνει την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας της σχετικής με τη διοίκηση σχολικών μονάδων και την επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης, μέσα από την οποία αναδεικνύεται η σπουδαιότητα της διοικητικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών για την αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Το δεύτερο μέρος είναι το ερευνητικό και περιλαμβάνει την εμπειρική έρευνα. Επιλέχτηκε η περιγραφική δειγματοληπτική μέθοδος και παρουσιάζονται η περιγραφική στατιστική ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας, η οποία διεξήχθη το χρονικό διάστημα από 1 Μαρτίου 2018 έως 30 Μαρτίου 2018. Το εργαλείο, που χρησιμοποιήθηκε στην ποσοτική έρευνα με στόχο τη συλλογή των δεδομένων, ήταν ένα ερωτηματολόγιο



που περιελάμβανε είκοσι ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε στη διαδικτυακή πλατφόρμα της google forms και ο σύνδεσμος αυτός κοινοποιήθηκε, κυρίως με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο των σχολικών μονάδων, στις σχολικές μονάδες των εκπαιδευτικών της Δ/σης Π.Ε Δυτικής Θεσσαλονίκης που αποτέλεσαν το δείγμα. Ακολούθησε η μελέτη των απόνσεων σε σύγκριση με αναφορές άλλων επιστημονικών ερευνών που επιβεβαίωναν ή όχι τα αποτελέσματα της έρευνας. Διατυπώθηκαν τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας και έγιναν προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος. Στο τρίτο μέρος, που περιλαμβάνει το παράρτημα, αναφέρεται η βιβλιογραφία, η συνοδευτική επιστολή και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε .

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι οι επιμορφώσεις σε διοικητικά θέματα είναι αναγκαίες τόσο για τους εκπαιδευτικούς όσο και για τα στελέχη. Οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι δεν είναι ευχαριστημένοι από τις μέχρι τώρα επιμορφώσεις τους σε θέματα διοίκησης και εκφράζουν την επιθυμία τους να παρακολουθήσουν προγράμματα επιμόρφωσης στη διοίκηση σχολικών μονάδων .Τα προγράμματα αυτά επιθυμούν να έχουν διάρκεια ενός έως έξι μηνών και να τα παρακολουθούν όλοι οι εκπαιδευτικοί, τόσο αυτοί που ενδιαφέρονται να αναλάβουν θέσεις ευθύνης στο μέλλον όσο και αυτοί που δεν επιθυμούν να ασκήσουν διοίκηση. Επίσης, εκπαιδευτικοί και στελέχη τονίζουν ότι η εμπειρία είναι σημαντικός παράγοντας στην άσκηση διοικητικών καθηκόντων. Τέλος, πιστεύουν ότι οι διοικητικές επιμορφώσεις συντελούν θετικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του σχολείου και της ποιότητας του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου και είναι χρήσιμες και αναγκαίες.

## **ΜΕΡΟΣ Α΄**

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

## 1.1 Εκπαίδευση

Σύμφωνα με τον Ξωχέλλη (2002) εκπαίδευση είναι «η συστηματική και οργανωμένη διαδικασία της αγωγής και της μάθησης, που αφενός προγραμματίζεται από την πολιτεία ή από οποιονδήποτε άλλο φορέα, δημόσιο ή ιδιωτικό, και αφετέρου υλοποιείται από τους φορείς αυτούς». Η εκπαίδευση είναι στην Ελλάδα κατά κύριο λόγο ένα αγαθό δημόσιο. Είναι επομένως χρέος της πολιτείας να έχει την εποπτεία αλλά και τη μέριμνα για την υλοποίησή της. Ανάγκη κάθε ατόμου είναι να θεωρήσει τον εαυτό του σαν αναπόσπαστο μέλος της κοινωνίας και μέσα σε αυτά τα πλαίσια να μορφωθεί, επειδή οι συνθήκες για την ανάπτυξη της ανθρώπινης προσωπικότητας είναι δυνατό να δημιουργηθούν μόνο μέσα σε μια κοινωνία απαλλαγμένη τόσο από ανταγωνισμούς όσο και από κοινωνικές διακρίσεις (Βρεττός και Καψάλης, 1999).

Στην ευρύτερη έννοια του όρου εκπαίδευση συμπεριλαμβάνονται όλες τις ενέργειες και δράσεις που πραγματοποιούνται έτσι ώστε να επιδρούν με συγκεκριμένο τρόπο όχι μόνο στη σκέψη και στο χαρακτήρα αλλά και στη σωματική αγωγή του ατόμου. Με τη διαδικασία της εκπαίδευσης είναι φυσικό πως αποκτά κανείς συγκεκριμένες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και αξίες. Ανάμεσα σε αυτές τις αξίες είναι η ηθική, η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα χαρακτήρα, η αίσθηση του δικαίου, η αφοσίωση, ο επαγγελματισμός, η υπευθυνότητα, κτλ. Η εκπαίδευση διεξάγεται με βάση συγκεκριμένες μεθόδους όπως είναι η θεωρητική διδασκαλία, η επίδειξη, η ανάθεση εργασιών στους μαθητές τόσο ομαδικής όσο και ατομικής υλοποίησης, η πρακτική εξάσκηση, κ.ά., σε ένα ειδικά σχεδιασμένο πρόγραμμα, με συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους και είναι οριοθετημένη χρονικά.

Παρατηρείται διαφοροποίηση στους σκοπούς της εκπαίδευσης που αναπτύσσει και προσπαθεί να επιτύχει κάθε χώρα τη δεδομένη χρονική περίοδο που διανύει. Σύμφωνα με τον Νόμο 1566/85 σκοπός της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος είναι να συμβάλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών, ώστε, ανεξάρτητα από φύλο και καταγωγή, να έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένες προσωπικότητες και να ζήσουν δημιουργικά. Ειδικότερα υποβοηθά τους μαθητές:

- a. Να γίνονται ελεύθεροι, υπεύθυνοι, δημοκρατικοί πολίτες, οι οποίοι θα υπερασπίζονται την εθνική ανεξαρτησία και εδαφική ακεραιότητα της χώρας, θα προστατεύουν τη δημοκρατία, ενώ θα εμπνέονται από την αγάπη προς τον άνθρωπο, τη ζωή και τη φύση και θα διακατέχονται από πίστη προς την έννοια που πρεσβεύει η πατρίδα και τα γνήσια στοιχεία της ορθόδοξης χριστιανικής πίστης και παράδοσης. Χωρίς να παρερμηνεύεται η ελευθερία της θρησκευτικής τους συνείδησης.
- b. Να καλλιεργούν διαρκώς τις κλίσεις, τα ενδιαφέροντα και τις δεξιότητές τους με σκοπό την αρμονική ανάπτυξη του πνεύματος και του σώματός τους. Μέσα από τη σχολική τους αγωγή, να αποκτούν κοινωνική ταυτότητα και συνείδηση, να έχουν πλήρη επίγνωση και συνειδητοποίηση της κοινωνικής αξίας αλλά και της ισοτιμίας της πνευματικής και της χειρωνακτικής εργασίας. Να ενημερώνονται γύρω από τη σωστή και ωφέλιμη για το ανθρώπινο γένος χρήση και αξιοποίηση των αγαθών του σύγχρονου πολιτισμού, όπως επίσης και των αξιών της λαϊκής μας παράδοσης.
- c. Να διαμορφώνουν σκέψη κριτική και συνάμα δημιουργική. Να αναπτύσσουν αντίληψη συλλογικής προσπάθειας και συνεργασίας, με σκοπό την ανάληψη πρωτοβουλιών, όπου με την υπεύθυνη συμμετοχή τους επιφέρουν πρόοδο του κοινωνικού συνόλου.
- d. Να κατανοούν τη σπουδαιότητα τόσο της τέχνης και της επιστήμης όσο και της τεχνολογίας, ενώ παράλληλα να σέβονται και να τιμούν τις ανθρώπινες αξίες. Να διαφυλάσσουν και να προάγουν τον πολιτισμό της χώρας μας.
- e. Τέλος, να αναπτύσσουν πνεύμα φιλίας και συνεργασίας με όλους τους λαούς της γης ανεξαρτήτως προέλευσης, προσβλέποντας σε έναν κόσμο σαφέστατα ειρηνικό, δίκαιο και καλύτερο.

## **1.2 Δομή Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος**

Σύμφωνα με τους Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994, κάθε εκπαιδευτικό σύστημα είναι ένα υποσύστημα του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού συστήματος της χώρας και μπορεί και επηρεάζει μεγάλο μέρος των υπολοίπων συστημάτων και του περιβάλλοντός του .

Στην Ελλάδα την οργάνωση του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος την έχει αναλάβει εξ ολοκλήρου το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (ΥΠΠΕΘ), πράγμα που επιτρέπει στην κεντρική εξουσία να το ελέγχει

αποτελεσματικά (Σαΐτης, 2005). Πρόκειται δηλαδή για ένα έντονα συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό σύστημα το οποίο διαρθρώνεται σε τρεις διαδοχικές βαθμίδες: την Πρωτοβάθμια, τη Δευτεροβάθμια και την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Βάσει της ελληνικής νομοθεσίας υποχρεούνται όλα τα παιδιά ηλικίας 6-15 ετών να παρακολουθήσουν το αντίστοιχο με την ηλικία τους εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Συγκεκριμένα η υποχρεωτική εκπαίδευση σύμφωνα με το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων αναφέρεται στην Πρωτοβάθμια (Δημοτικό) και την Κατώτερη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Γυμνάσιο). Αντίθετα, θεωρείται η φοίτηση στο Γενικό Λύκειο, το Επαγγελματικό Λύκειο ή τις Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ανώτερη Δευτεροβάθμια ή μη Υποχρεωτική Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση) προαιρετική. (Βλ. παρακάτω Σχήμα 1.1)

i. **Η Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση**, της οποίας η δομή και η λειτουργία θεσμοθετήθηκε με το Νόμο 1566/1985, παρέχεται στα νηπιαγωγεία και στα δημοτικά σχολεία. Το Νηπιαγωγείο έχει ως βασικό στόχο την ενίσχυση της κοινωνικοποίησης που παρέχεται από την οικογένεια και το Δημοτικό Σχολείο την ολόπλευρη σωματική και διανοητική ανάπτυξη των μαθητών, ώστε, ανεξάρτητα από φύλο και καταγωγή, να μπορούν να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένες προσωπικότητες και να ζήσουν δημιουργικά.

ii. **Η Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση** απαρτίζεται από δύο επίπεδα φοίτησης. Το πρώτο επίπεδο, το οποίο καλείται «Κατώτερη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση», περιλαμβάνει την υποχρεωτική Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση που προσφέρεται από το **Γυμνάσιο** (το οποίο έχει χρονική διάρκεια 3 σχολικών ετών) και που ουσιαστικά αποτελεί και το τελευταίο στάδιο της υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Βασικός στόχος του Γυμνασίου είναι να προωθήσει την ολόπλευρη ανάπτυξη των μαθητών με βάση τις δυνατότητες που έχουν στην ηλικία αυτή και τις απαιτήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν στη ζωή.

Το δεύτερο επίπεδο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το οποίο καλείται «Ανώτερη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση», είναι μη υποχρεωτικής φοίτησης και περιλαμβάνει το Γενικό Λύκειο και το Εσπερινό Γενικό Λύκειο, το Επαγγελματικό Λύκειο (ΕΠΑ.Λ.) και το Εσπερινό Επαγγελματικό Λύκειο, και τις Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης (Σ.Ε.Κ.), οι οποίες, βάσει του Νόμου 4186/2013 (Φ.Ε.Κ. 193/17.09.2013) αντικατέστησαν τις Επαγγελματικές Σχολές (ΕΠΑ.Σ.) και υπάρχουν είτε ημερήσιες (με διάρκεια φοίτησης 3 ετών) είτε εσπερινές (με διάρκεια φοίτησης 4 ετών). Πριν την τριτοβάθμια εκπαίδευση, υπάρχει και ο θεσμός του Ινστιτούτου Επαγγελματικής

Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.), ο οποίος ωστόσο είναι αδιαβάθμητος. Σκοπός του γενικού λυκείου είναι, σύμφωνα με το νόμο 2525/ 1997, η παροχή γενικής παιδείας υψηλού επιπέδου, η ανάπτυξη των ικανοτήτων, της πρωτοβουλίας, της δημιουργικότητας και της κριτικής σκέψης των μαθητών, η προσφορά στους μαθητές των απαραίτητων γνώσεων και εφοδίων για τη συνέχιση των σπουδών τους στην επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα, και η καλλιέργεια στους μαθητές δεξιοτήτων που θα τους διευκολύνουν την πρόσβαση, ύστερα από περαιτέρω εξειδίκευση ή κατάρτιση, στην αγορά εργασίας. Η δομή και λειτουργία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης θεσμοθετήθηκε με τον Νόμο 1566/1985.

iii. **Η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση** περιλαμβάνει την Ανώτατη Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση (Α.Ε.Ι.) και παρέχεται από τα Πανεπιστήμια και τα Πολυτεχνεία και στην Ανώτατη Τεχνολογική Εκπαίδευση Ιδρύματα (Α.Τ.Ε.Ι.) που παρέχεται στα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.). Επίσης, το 1997 θεσμοθετήθηκε το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ).

Κάθε μία από τις πρώτες δύο βαθμίδες εκπαίδευσης περιλαμβάνει και τη λειτουργία εξειδικευμένων εκπαιδευτηρίων όπως είναι τα i) νηπιαγωγεία, δημοτικά, γυμνάσια και λύκεια προσανατολισμένα στην κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών μαθητών με ειδικές ανάγκες, ii) πειραματικά νηπιαγωγεία, δημοτικά σχολεία, γυμνάσια και λύκεια, iii) μουσικά, καλλιτεχνικά, αθλητικά, εκκλησιαστικά γυμνάσια και λύκεια και iv) μειονοτικά και διαπολιτισμικά σχολεία.

Η οργάνωση και η διοίκηση του Ελληνικού Εκπαιδευτικού Συστήματος στηρίζεται στην ακολουθία μιας συγκεκριμένης ιεραρχίας, ενώ ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της Εκπαιδευτικής Πολιτικής είναι ευθύνη του Υπουργείου Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων. Στο έργο του Υπουργείου αναφορικά με την Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση συνεισφέρουν με τη δραστηριοποίησή τους αποκεντρωμένοι φορείς στους οποίους περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων:

- το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (Ι.Ε.Π),
- ο Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.)
- ο Εθνικός Οργανισμός Εξετάσεων (Ε.Ο.Ε.),
- το Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ (Ι.Τ.Υ.Ε.),

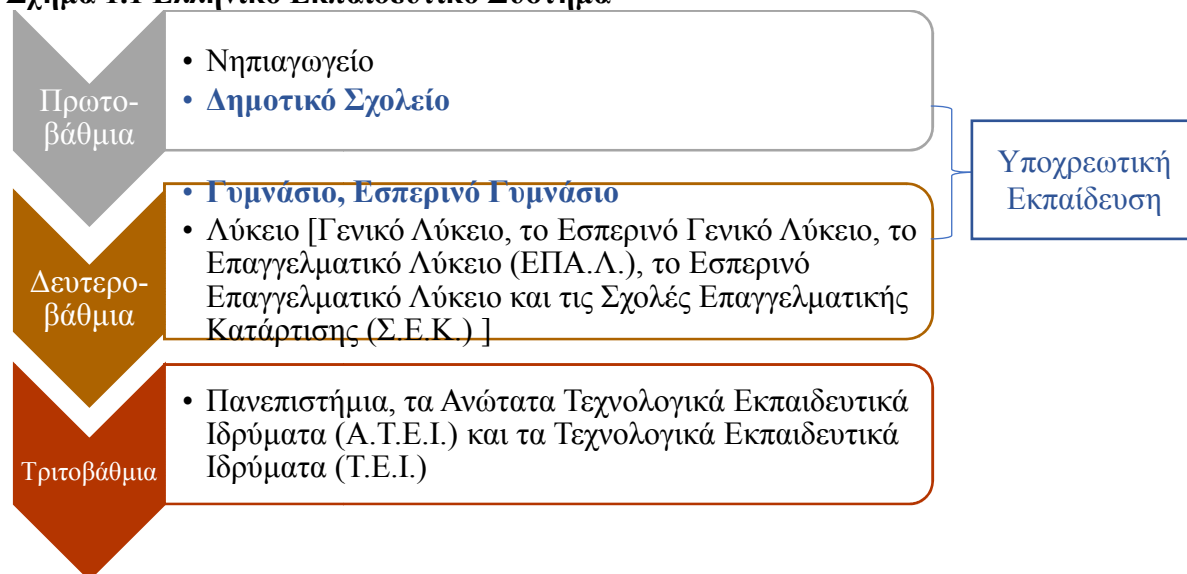
Στη διοικητική ιεραρχία της εκπαίδευσης, αμέσως μετά το Υπουργείο βρίσκονται 13 στον αριθμό Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, οι οποίες έχουν ως

αρμοδιότητα τον έλεγχο και την εποπτεία του συνόλου των αποκεντρωμένων υπηρεσιών εκπαίδευσης. Στη συνέχεια της ιεραρχίας βρίσκονται οι 58 για κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, οι οποίες σε συνεργασία με τις Περιφερειακές Διευθύνσεις ασκούν διοίκηση και έχουν στην εποπτεία τους τη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Αμέσως μετά έπονται οι Σχολικές Μονάδες, επικεφαλής των οποίων είναι οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων, που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος, την επιμελή φοίτηση και την πειθαρχία των μαθητών (<http://iobe.gr>).

Τον νόμο 1566/85 συμπλήρωσαν οι νέες διατάξεις, όπως:

- Το Προεδρικό Διάταγμα 201/1998, το οποίο ρύθμισε ζητήματα των δημοτικών σχολείων σχετικά με ζητήματα οργάνωσης και λειτουργίας τους.
- Ο Νόμος 2525/1997, με τον οποίο καθιερώθηκε η λειτουργία του ολοήμερου Δημοτικού Σχολείου.
- Η Υπουργική Απόφαση Φ.12/773/77094/Γ1/28.07.2006, η οποία αναμόρφωσε το ωρολόγιο πρόγραμμα στο Δημοτικό Σχολείο.
- Ο Νόμος 3687/2008, ο οποίος ρυθμίζει ζητήματα προσωπικού Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ζητήματα δια βίου μάθησης, Εκκλησιαστικής Εκπαίδευσης, όπως ακόμη και θέματα παιδείας ομογενών και Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης.
- Η Υπουργική Απόφαση Φ.12/620/61531/Γ1/31.05.2010 με την οποία καθορίστηκε το αναμορφωμένο διδακτικό ωράριο και ωρολόγιο πρόγραμμα των ολοήμερων δημοτικών σχολείων τα οποία λειτουργούν με ενιαίο αναμορφωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- Ο Νόμος 4093/2012 (Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016), που περιλαμβάνει ρυθμίσεις (Παράγραφος Θ) που αφορούν το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.
- Το Προεδρικό Διάταγμα 79/2017, που αφορά ρυθμίσεις για τον σχεδιασμό οργάνωσης, αλλά και λειτουργίας των νηπιαγωγείων και δημοτικών σχολείων.
- Ο Νόμος 3475/ 2006 αναφέρεται στη λειτουργία γυμνάσιων και λυκείων [γενικά λύκεια (ΓΕΛ) και επαγγελματικά λύκεια (ΕΠΑΛ)] και τις επαγγελματικές σχολές (ΕΠΑΣ).
- Ο Νόμος 2009/1992, με τον οποίο θεσπίστηκαν τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ), δημόσια ή ιδιωτικά.

**Σχήμα 1.1 Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα**



### 1.3 Σχολική Μονάδα

Η σχολική μονάδα είναι ένας δημόσιος οργανισμός που σκοπός της είναι να παρέχει αγαθά και υπηρεσίες στην κοινωνία (Σαΐτης, 2008). Σύμφωνα με το σύνταγμα, στο άρθρο 16, η οργάνωση του σχολείου είναι αρμοδιότητα του κράτους που έχει την υποχρέωση να το δημιουργήσει και να το λειτουργήσει αποτελεσματικά, γιατί μέσα από αυτό πρέπει να φροντίζει για την εκπαίδευση των πολιτών του. Περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, τους /τις διευθυντές/τριες, τους εκπαιδευτικούς, όλους όσους συμμετέχουν ως βοηθητικό προσωπικό, τους /τις μαθητές/τριες, τους γονείς καθώς επίσης και τις κτιριακές εγκαταστάσεις και την υλικοτεχνική υποδομή (Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, 2009). Δηλαδή, μια ζωντανή δυναμική ολότητα, της οποίας όλα τα στοιχεία αλληλεπιδρούν και λειτουργούν με συντονισμένες συγκεκριμένες ενέργειες για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων (Καρβούνη, 2013). Επίσης, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα επιμέρους σύστημα του όλου εκπαιδευτικού συστήματος, που για την αποτελεσματική λειτουργία της απαιτείται η ορθολογική διοίκηση της, ώστε οι αποφάσεις να είναι αποτελεσματικές (Koontz & O'Donnel, 1980). Κατά συνέπεια είναι ένα ανοιχτό κοινωνικό σύστημα, καθώς δίνει και παίρνει πληροφορίες με το περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά (Καρβούνη, 2013).

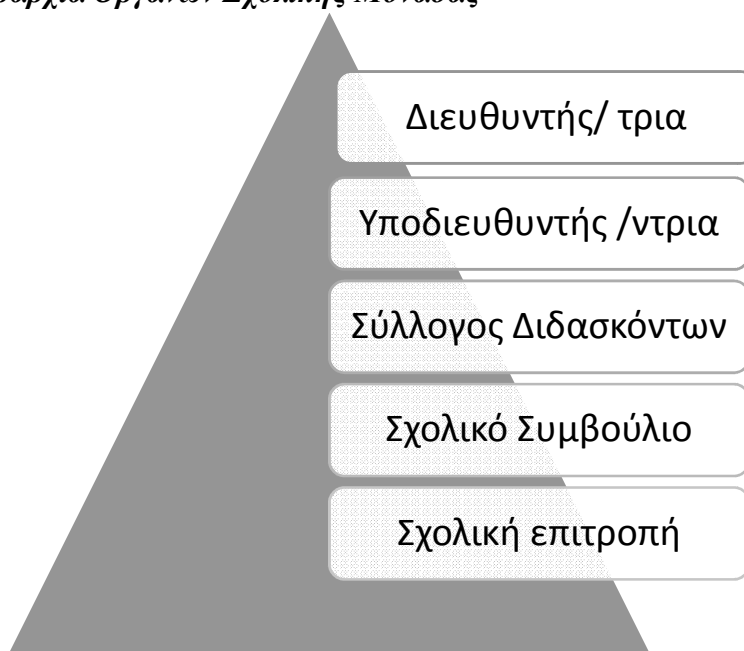
Ως μία τυπική οργάνωση διαθέτει δομή, που προσδιορίζει τις αρμοδιότητες και το ρόλο του κάθε μέλους της και την επικοινωνία που έχουν μεταξύ τους. Η σχολική μονάδα δεν είναι ένας συνηθισμένος δημόσιος οργανισμός, διότι έχει την



ιδιαιτερότητα να προσφέρει διδασκαλία και να διαχειρίζεται καταστάσεις και γεγονότα που είναι απρόβλεπτα και μη τυπικά.

Το σύστημα διοίκησης είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά στη δομή αυτού του οργανισμού. Στην κορυφή αυτού του οργανισμού τοποθετείται από την πολιτεία ο/η διευθυντής/ντρια, που είναι εκπαιδευτικός και εκτός από τα διδακτικά του καθήκοντα, καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα, θέτει υψηλούς στόχους, εξασφαλίζει προϋποθέσεις για την επίτευξή τους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού χαρακτήρα, συντονίζει το έργο και ελέγχει την πορεία του, ρόλος πολύπλευρος και πολυσήμαντος. Όλες αυτές οι αρμοδιότητες και απαιτήσεις προϋποθέτουν αυξημένες επιστημονικές και διοικητικές ικανότητες, ώστε να μπορεί να διαμορφώσει ένα κατάλληλο κλίμα. Όργανα διοίκησης επίσης της σχολικής μονάδας είναι ο/η υποδιευθυντής/ντρια, ο σύλλογος διδασκόντων, το σχολικό συμβούλιο και οι σχολικές επιτροπές.

### ***Σχήμα 1.2 Ιεραρχία Οργάνων Σχολικής Μονάδας***



## **1.4 Αποτελεσματικό Σχολείο**

Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη (1998) αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα του να μπορεί κάποιος να πετύχει το αναμενόμενο αποτέλεσμα, ενώ αποδοτικότητα είναι η ιδιότητα να παράγει κάποιος αρκετό έργο, να φέρει οφέλη. Σύμφωνα με τις αρχές της διοίκησης (management) η αποτελεσματικότητα έχει να κάνει με τον βαθμό επίτευξης των στόχων και η αποδοτικότητα με την επίτευξη των στόχων με τη

μικρότερη δυνατή διάθεση πόρων. Η έννοια της αποτελεσματικότητας στο σχολείο άρχισε να εμφανίζεται από τα τέλη της δεκαετίας του '60 στην Αμερική. Μέσα σε λίγα χρόνια ξεπέρασε τα όρια της Αμερικής και έφτασε να κατέχει κεντρική θέση στην εκπαιδευτική πολιτική των χωρών όλου του κόσμου. Αν και προέρχεται από το χώρο της οικονομίας, βαθμός επίτευξης των στόχων, η επίδραση της επεκτείνεται και στην εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τον Mortimore (1991) αποτελεσματικό είναι εκείνο το σχολείο όπου οι μαθητές φέρνουν καλύτερα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα. Πατέρας της σχολικής αποτελεσματικότητας είναι ο R. Edmonds. Αυτός θέσπισε και τους πέντε βασικούς παράγοντες των αποτελεσματικών σχολείων, που είναι η ισχυρή διοίκηση, το καλό Σχολικό κλίμα, οι υψηλές προσδοκίες για τις μαθητικές επιδόσεις, η αξιολόγηση των μαθητών μέσα από ένα κατανοητό πλαίσιο και η έμφαση στην απόκτηση βασικών μορφωτικών δεξιοτήτων (Ανδρεαδάκης, 2010).

Ο ρόλος του διευθυντή στο αποτελεσματικό σχολείο είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας (Σαϊτής, 2007). Κάθε σχολική μονάδα επιδιώκει να φέρει σε πέρας τη βασική αποστολή της, την ολόπλευρη και αρμονική ανάπτυξη των πνευματικών και ψυχικών δυνάμεων των μαθητών. Στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας του σχολείου βρίσκεται ο διευθυντής και καλείται να ασκήσει ρόλο ηγέτη, ώστε να εξασφαλιστεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Επίσης και οι εκπαιδευτικοί πρέπει να αναπτύξουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά για να πετύχουν στο έργο τους. Για την δημιουργία μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας είναι απαραίτητη η αρμονική λειτουργία όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική διαδικασία (Βαρσαμίδου, Ρεζ, 2006).

Η αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων στην εποχή μας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που διοικούνται. Οι σχολικές μονάδες οφείλουν και πρέπει να μετασχηματιστούν, ώστε να μπορούν να οδηγήσουν τους μαθητές να μάθουν πώς να μαθαίνουν. Οφείλουν να αυτενεργούν και να χρησιμοποιούν τους εκπαιδευτικούς όχι ως μεταδοτές της γνώσης αλλά ως υποστηρικτές της γνώσης. Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων οφείλουν να παρέχουν όλα εκείνα τα μέσα (κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή, επιμορφωμένους εκπαιδευτικούς, διαθέσιμους οικονομικούς πόρους, καταρτισμένα στελέχη σε θέματα διοίκησης) που είναι απαραίτητα για μια πετυχημένη ολοκλήρωση των σκοπών και στόχων της εκπαίδευσης (Αργυροπούλου, Συμεωνίδης, 2017).

## **1.5 Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στο σύγχρονο σχολείο**

### **1.5.1 Γενική Επισκόπηση**

Αδιαμφισβήτητο γεγονός αποτελεί πως η παγκοσμιοποίηση επιφέρει αλλαγές. Στο δρόμο των αλλαγών είναι οι εθνικές εκπαιδευτικές πολιτικές και το εκπαιδευτικό σύστημα, τόσο στη δομή του ίδιου του συστήματος όσο και στο ρόλο και τα καθήκοντα των εκπαιδευτικών οργάνων του, συμπεριλαμβανομένων και των εκπαιδευτικών.

Το κράτος φαίνεται να κινείται σε μια νεοφιλελευθερη κατεύθυνση, εισάγοντας αρχές διοίκησης (management) στις εκπαιδευτικές πολιτικές του με σκοπό τον πλήρη οικονομικό έλεγχο αλλά και τη μείωση των δαπανών του. Έχοντας ως στόχο την προσέλκυση νέων προμηθευτών στην εκπαιδευτική υπηρεσία, προωθείται έντονα στον τομέα της εκπαίδευσης η διοίκηση και αξιολόγηση του σχολείου (Whitty & Edwards, 1998). Εντοπίζεται επομένως μια τάση μετασχηματισμού σε επιχείρηση του σχολικού περιβάλλοντος, γεγονός που ικανοποιεί και τις επιταγές της παγκοσμιοποίησης.

Στα επόμενα χρόνια, το σχολείο καλείται να διαμορφώσει σύνθετες προσωπικότητες και να τις εφοδιάσει με όλες τις απαραίτητες ικανότητες για να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις τόσο τις τεχνικές όσο και τις κοινωνικές. Το κλειδί γι' αυτήν την προσπάθεια είναι οι εκπαιδευτικοί, ώστε οι απαραίτητες αλλαγές να εφαρμοστούν προς την Κοινωνία της Πληροφορίας (Γεωργιάδου-Καμπουρίδη Β., 2005).

### **1.5.2 Εκπαιδευτική Επάρκεια**

Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη (1998) επάρκεια είναι η ύπαρξη μιας αναγκαίας ικανότητας. Στο ερμηνευτικό λεξικό της ελληνικής γλώσσας για τις τρεις τάξεις του Γυμνασίου επαρκής ορίζεται ως αυτός που είναι αρκετός, που ικανοποιεί πλήρως μία ανάγκη και επάρκεια η ικανή ποσότητα αγαθών για κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών.

Λέγοντας εκπαιδευτική επάρκεια εννοούμε την κατάρτιση που δέχεται κάθε εκπαιδευτικός κατά τη διάρκεια των σπουδών του και η οποία επιβεβαιώνεται με την απόκτηση του πτυχίου. Με την απόκτηση του πτυχίου βεβαιώνεται η ικανότητα άσκησης εκπαιδευτικού έργου, καθώς θεωρείται ότι ο εκπαιδευτικός έχει την απαιτούμενη επιστημονική, θεωρητική και ερευνητική κατάρτιση.

### 1.5.3 Καθηκοντολογία

Στόχος των διεθνών οργανισμών είναι μέσω των μεταρρυθμίσεων στο εκπαιδευτικό σύστημα να λαμβάνουν από το σχολείο του μέλλοντος αναφορά σχετικά με τη λειτουργία του, αλλά και την πορεία του. Ανάμεσα στα καθήκοντά του θα είναι επίσης η παροχή μόρφωσης υψηλής ποιότητας. Το νέο μοντέλο σχολείου θα είναι έτσι διαμορφωμένο ώστε να απευθύνεται σε όλους, μεταδίδοντας στους εκπαιδευομένους του τις απαραίτητες γνώσεις, εφοδιάζοντάς τους παράλληλα με τα κατάλληλα μέσα ώστε να είναι μετέπειτα χρήσιμα και αποδοτικά μέλη της κοινωνίας.

Βασική παράμετρος της μορφής που αποκτά πλέον η κοινωνία αποτελεί αναμφίβολα η γνώση, ωστόσο δεν είναι από μόνη της αρκετή για την ένταξη των ατόμων στο χώρο της εργασίας (Μπουζάκης, 2005β). Πολλοί μελετητές είναι της γνώμης πως οι λειτουργίες και ο ρόλος του εκπαιδευτικού θεσμού, όπως αυτός έγινε γνωστός στο πλαίσιο των εθνοκρατικών κοινωνιών αλλοιώνονται χάνοντας τη σημασία τους. Η σημασία, όμως, της εκπαίδευσης σε οποιαδήποτε έκφασή της, θεσμική (εκπαιδευτικό σύστημα), διαμεσολάβησης (ιδεολογικός μηχανισμός), διαδικασίας (μηχανισμός ενσωμάτωσης/κατανομής/αναπαραγωγής), αποτελέσματος (γνώση, κατάρτιση, μόρφωση, παιδεία), πιστεύεται ότι περνάει μία κρίση στην προσπάθεια του προσδιορισμού όχι μόνο των αρχών και των αξιών της, αλλά και του περιεχομένου της (Ματθαίου, 2002).

Η νέα τάξη πραγμάτων, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, δημιουργεί ένα τελείως διαφορετικό περιβάλλον εργασίας και για τους εκπαιδευτικούς (OECD, 1998). Παρατηρείται ως εκ τούτου μια εξάρτηση της εργασίας των εκπαιδευτικών από την αλληλεπίδραση της παγκοσμιοποίησης με τον εθνοκεντρισμό. Ως αποτέλεσμα αυτής της αλληλεπίδρασης οι εκπαιδευτικοί αποκτούν επιπλέον αρμοδιότητες, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την επιβεβαίωση της εθνικής ταυτότητας. Σύμφωνα με το Neave (1998) πρόκειται για «διεύρυνση αρμοδιοτήτων». Δηλαδή, αρμοδιότητες, οι οποίες δεν αντικαθιστούν, αλλά προστίθενται στα ήδη υπάρχοντα καθήκοντα των εκπαιδευτικών επιβαρύνοντάς τους με επιπλέον φόρτο εργασίας.

Ένας ακόμη παράγοντας ο οποίος ρυθμίζει πλέον το ρόλο του εκπαιδευτικού είναι η τεχνολογία. Καλούνται σήμερα οι εκπαιδευτικοί, στα πλαίσια της αναβάθμισης που επιφέρει η παγκοσμιοποίηση, να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία με τέτοιο τρόπο, ώστε να μην να είναι άριστοι χειριστές των νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων και

μηχανών (Παπαδάκης, 2001) αλλά συνάμα και υποστηρικτές τους στα ενίοτε επιφανειακά κατορθώματά τους (Hargreaves, 1994).

Η αλλαγή στη φιλοσοφία για την διδασκαλία διαφοροποιεί τη μέχρι πρότινος εργασία των εκπαιδευτικών, η οποία ήταν η «αποθήκευση πληροφοριών στα κεφάλια των εκπαιδευομένων» (Freire, 1985) καθώς κυρίαρχη και παραδοσιακή αντιμετώπιση αποτελούσε η διδασκαλία κατά την οποία η αντικειμενική γνώση μεταβιβαζόταν από τους πομπούς (εκπαιδευτικούς) στους δέκτες (εκπαιδευόμενους) (Popper, 1972). Στη σημερινή εποχή, ωστόσο, λόγω της νέας τάσης στην εκπαίδευση αυτή της Δια Βίου Μάθησης, οφείλουν οι εκπαιδευτικοί όχι απλά να διδάξουν γνώσεις στους εκπαιδευομένους αλλά πρέπει και να τους μάθουν εναλλακτικούς τρόπους να μαθαίνουν, καθώς και να εκπαιδεύονται και να μαθαίνουν και οι ίδιοι συνεχώς (Μπουζάκης, 2005β).

Τέλος, κάποιοι μελετητές του χώρου διακρίνουν μια ακόμη τάση, αυτή της «από-επαγγελματοποίησης» του εκπαιδευτικού (Stromquist & Monkman, 2000; Hargreaves, 1994; Apple, 1986). Κάνουν λόγο στις μελέτες τους για μείωση τόσο της αυτονομίας και της ανεξαρτησίας, αλλά και του έλεγχου του έργου τους. Σύμφωνα με την άποψη αυτή των ειδικών οι εκπαιδευόμενοι κατευθύνονται από καθορισμένα προγράμματα σπουδών, προκαθορισμένη διδακτική ύλη και καθορισμένες μεθόδους διδασκαλίας. Οι αρμοδιότητες εκχωρούνται όλο και περισσότερο στους διευθύνοντες διοικητικούς.

## **1.6 Ο ρόλος της εμπειρίας και της εξειδίκευσης στην αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών**

Στη σύγχρονη εποχή που διανύουμε με τις διαρκώς εξελισσόμενες επιστημονικές και τεχνολογικές προόδους, οι οποίες μεταβάλλουν παράλληλα και το κοινωνικό και οικονομικό τοπίο, ο ρόλος του εκπαιδευτικού αλλάζει, αποκτά ένα χαρακτήρα πολυδιάστατο όσον αφορά τον αναγκαίο, για το επάγγελμά του παιδαγωγικό και επιστημονικό εξοπλισμό. Σύμφωνα με τον Μπουζάκη ο θεωρητικός προβληματισμός στην επιστημονική κοινότητα συγκλίνει στην εξής διαπίστωση: «Ο σύγχρονος δάσκαλος δεν είναι μόνο ένας απλός διεκπεραιωτής εντολών, ένας τυφλός εφαρμοστής του αναλυτικού προγράμματος. Συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση του σχολικού προγράμματος και πρωτοστατεί στον προβληματισμό για το ρόλο και την αποστολή του σχολείου. Είναι καθοδηγητής του αναπτυσσόμενου ατόμου,

σύμβουλος στα προβλήματα και στις δυσκολίες του, βοηθός του στην πρόσκτηση και ανακάλυψη της γνώσης. Είναι, όμως, και φορέας κοινωνικής αλλαγής, με την έννοια ότι δεν επιδιώκει την παθητική προσαρμογή των εκπαιδευομένων στην παγιωμένη κοινωνική πραγματικότητα, αλλά στην αντιμετώπισή της μέσα από μια ενεργητική κριτική διδασκαλία, της οποίας πρωταγωνιστής είναι ο ίδιος. Τον σύγχρονο δάσκαλο πρέπει να τον χαρακτηρίζει κριτικό πνεύμα, δημιουργικότητα και προπαντός επαγγελματική αυτονομία» (Μπουζάκης, 2005). Συνεπώς το νέο πρότυπο εκπαιδευτικού επιτάσσει έναν επαγγελματία, ο οποίος, εκτός από τις επιστημονικές γνώσεις που οφείλει να κατέχει, πρέπει επίσης να είναι ψυχοπαιδαγωγικά καταρτισμένος, αλλά και να χρησιμοποιεί κατά την άσκηση του επαγγέλματός του εναλλακτικές πρακτικές και θεωρίες οδηγώντας στην απόδοση. Επιπρόσθετα οι ολοένα και πιο επιτακτικές απαιτήσεις για αύξηση του μαθησιακού επιπέδου και των σχολικών επιδόσεων των μαθητών έχουν συντελέσει στην εστίαση των εκπαιδευτικών πολιτικών πολλών χωρών της Ευρώπης τόσο στο επαγγελματικό επίπεδο των εκπαιδευτικών όσο και στην ποιότητα του διδακτικού έργου των ίδιων μέσα στις σχολικές αίθουσες. Συνεπώς, προκειμένου να επιτύχουν την αποτελεσματική προώθηση και βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού τους έργου οι εκπαιδευόμενοι, είναι απαραίτητο να επιμορφώνονται μέσω της δια βίου μάθησης και σε συνάρτηση με την απόκτηση όλο και περισσότερων επαγγελματικών εμπειριών αλλά και προσωπικών ίσως βιωμάτων.

### **1.6.1 Εμπειρία και εξέλιξη των σύγχρονων εκπαιδευτικών**

Όπως αναφέρει ο Day: «Σε κάθε στάδιο της ζωής και της καριέρας τους οι εκπαιδευτικοί βρίσκονται σε κάποια φάση προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης» (Day, 2003). Στις βιβλιογραφικές αναφορές παρατηρείται ένας διχασμός απόψεων ως προς τη σημαντικότητα και τη βαρύτητα του παράγοντα της «εμπειρίας» των εκπαιδευτικών. Πολλοί μελετητές υποστηρίζουν πως οι εκπαιδευτικοί μπορούν να εξελιχθούν ως επιστήμονες και να βελτιώσουν το διδακτικό τους έργο μόνο μέσα από την απόκτηση της εργασιακής τους εμπειρίας, ενώ από την άλλη υπάρχουν αρκετές αναφορές μελετητών οι οποίες επισημαίνουν πως οι εκπαιδευτικοί μαθαίνουν, αναπτύσσονται και βελτιώνονται μέσω μιας διαδικασίας σταδιακής ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους.

Οι αδερφοί Stuartand Hubert Dreyfus (1986), ανέπτυξαν ένα από τα πιο αντιπροσωπευτικά μοντέλα απόκτησης δεξιοτήτων μέσω της ανάπτυξης της διδακτικής εμπειρίας. Το συγκεκριμένο μοντέλο περιλαμβάνει τα εξής στάδια ανάπτυξης δεξιοτήτων:

- **Στάδιο 1 – Αρχάριος:** Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει αρχικά την αυστηρή συμμόρφωση προς τους ισχύοντες κανόνες και διδαγμένα προγράμματα. Στο στάδιο αυτό συγκαταλέγονται επίσης η περιορισμένη αντίληψη της κάθε κατάστασης και η έλλειψη κριτικής ικανότητας.
- **Στάδιο 2 – Νεοφώτιστος:** Στο δεύτερο επίπεδο του μοντέλου περικλείονται τα διάφορα μοτίβα δράσης, τα οποία είναι βασισμένα στις ιδιότητες, τις θεωρήσεις (π.χ. γενικά χαρακτηριστικά των καταστάσεων, αναγνωρίσιμα μόνο εφόσον έχουν προηγηθεί ανάλογες εμπειρίες). Η Αντίληψη των καταστάσεων εξακολουθεί να είναι περιορισμένη στο στάδιο αυτό. Ενώ εδώ όλες οι ιδιότητες και οι θεωρήσεις αντιμετωπίζονται ξεχωριστά και τους αποδίδεται η ίδια βαρύτητα.
- **Στάδιο 3 – Ικανός:** Εδώ εντοπίζεται η ικανότητα να αντεπεξέλθει σε καταστάσεις συνωστισμού (στην τάξη), αλλά και η ικανότητα προσέγγισης των δράσεων, τουλάχιστον κατά ένα μέρος, με όρους πιο μακροπρόθεσμων στόχων. Επιπλέον στο τρίτο επίπεδο του μοντέλου περιλαμβάνονται, ο συνειδητός και σκόπιμος προγραμματισμός και οι σταθμισμένες και σταθερές διαδικασίες.
- Στάδιο 4 – Επαρκής:** Η Συνολική εξέταση των καταστάσεων, όχι με βάση τις όψεις τους, είναι μέρος του τέταρτου επιπέδου. Επιπρόσθετα η αντίληψη του τι είναι το πλέον σημαντικό σε μια κατάσταση και η αντίληψη των αποκλίσεων από τη φυσιολογική ροή των πραγμάτων είναι μια εξέλιξη που παρατηρεί κανείς στο προτελευταίο στάδιο του μοντέλου. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων απαιτεί εδώ λιγότερο νοητικό κόπο, ενώ εμφανίζεται η χρήση διάφορων αποφθεγμάτων για καθοδήγηση, των οποίων το νόημα ποικίλλει ανάλογα με την κατάσταση.
- **Στάδιο 5 – Ειδήμων:** Το τελευταίο στάδιο του μοντέλου απόκτησης ικανοτήτων αντιλαμβάνεται κανείς πως δεν βασίζεται καθόλου σε κανόνες, κατευθυντήριες γραμμές ή αποφθέγματα. Εδώ λειτουργεί περισσότερο η διαισθητική αντίληψη των καταστάσεων, βασισμένη σε βαθιά, σιωπηρή κατανόηση. Η χρήση της αναλυτικής προσέγγισης παρουσιάζεται μόνο σε καινοφανείς καταστάσεις, όταν υπάρχει πρόβλημα. Ακόμη γίνεται αντιληπτή πλέον η διορατικότητα σχετικά με το τι είναι εφικτό. (Dreyfus & Dreyfus, 1986)

Μελετώντας το συγκεκριμένο μοντέλο διαπιστώνουμε πως υπάρχει μια λογική διαδοχή ανάμεσα στα επίπεδα απόκτησης δεξιοτήτων και πως ο κάθε ανερχόμενος εκπαιδευτικός, για να επιτύχει τη μετάβαση από το ένα στάδιο στο επόμενο, θα πρέπει να στηρίζεται και στην μάθηση από τη μέχρι στιγμής εμπειρία που κατέχει. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν ερευνητές, οι οποίοι είναι της άποψης πως το να αναπτύσσει ένας εκπαιδευτικός την εμπειρία του και μέσω αυτής της ανάπτυξης να καθίσταται ειδήμων, είναι εξαιρετικά περίπλοκο. Υποστηρίζουν, δηλαδή, μια διαφορετική προσέγγιση της ανάπτυξης των δεξιοτήτων που στηρίζεται περισσότερο στην αλληλεπίδραση, παρά στην μάθηση από την άμεση εμπειρία (Day, 2003 : 126). Όπως αναφέρει ο Day, οι μελετητές πιστεύουν ότι τα διάφορα στάδια ανάπτυξης θα πρέπει να εκλαμβάνονται ως αλληλεπιδρώντα στάδια, όπου καλύπτει το ένα το άλλο, και όχι αποκλειστικά ως επίπεδα με μια λογική και μονόδρομη διαδοχική σειρά, από το πρώτο μέχρι και το τελευταίο στάδιο. Είναι επομένως υποστηρικτές της άποψης πως ένας επαγγελματίας εκπαιδευτικός θα πρέπει να διερευνά ο ίδιος όλες τις φάσεις της επαγγελματικής του πορείας, χωρίς να παραμένει παθητικός δέκτης περιμένοντας να μάθει και να αναπτυχθεί μόνο μέσα από την αποκτώμενη εμπειρία του. Ουσιαστικά φαίνεται πως η εν λόγω άποψη στις μέρες μας είναι περισσότερο ορθή, επειδή οι εκπαιδευτικοί ενδέχεται κατά τη διάρκεια της καριέρας τους να προοδεύουν σε επόμενα στάδια, ενώ παράλληλα να οπισθοδρομούν σε προηγούμενα επίπεδα απόκτησης δεξιοτήτων. Αυτό μπορεί να συμβαίνει σε περιπτώσεις ανάληψης ενός νέου ρόλου ή καθήκοντος, αλλαγής σχολείου και σχολικού περιβάλλοντος, ανάληψης διδασκαλίας μιας νέας ηλικιακής ομάδας, εφαρμογής ενός νέου διδακτικού προγράμματος, φαινόμενο που οδηγεί σε αναστολή της προόδου, γεγονός που δεν συνάδει με το μοντέλο ανάπτυξης δεξιοτήτων των αδερφών Dreyfus.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: Διοίκηση Σχολικών Μονάδων**

### **2.1 Διοίκηση**

Ο ορισμός της Διοίκησης έχει αποτελέσει αντικείμενο σχολιασμού από πολλούς επιστήμονες και εκτός του χώρου της διοικητικής επιστήμης. Το γεγονός ότι κάθε φορά προσεγγίζεται από μελετητές διαφόρων γνωστικών πεδίων, οι οποίοι χρησιμοποιούν διαφορετικά εννοιολογικά πλαίσια, δίνοντας έμφαση σε διαφορετικές παραμέτρους του διοικητικού φαινομένου, έχει συντελέσει στην ύπαρξη πολλών ορισμών της διοίκησης. Κατά τους Hersey & Blanchard (1977) η διοίκηση είναι «μια



εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και δια μέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού». Ενώ ο Παυλόπουλος (1983) επισημαίνει πως κεντρικό νόημα της διοίκησης αποτελεί: «η κατά ορθολογικό τρόπο, και με βάση τις σύγχρονες μεθόδους προγραμματισμού, οργάνωση μέσων για την πραγματοποίηση ενός προκαθορισμένου σκοπού. Ο ορισμός όμως που συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας της διοίκησης (management) είναι αυτός που αναφέρεται στο βιβλίο του μαθητή της τρίτης τάξης Γενικού Λυκείου και ορίζει ως μάνατζμεντ (οργάνωση και διοίκηση) τη διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους (Μπουραντάς κ.ά., 1999).

## **2.2 Εκπαιδευτική διοίκηση**

Αντικείμενο πολλών αντιπαραθέσεων έχει αποτελέσει επίσης και η εισαγωγή των αρχών της διοίκησης και του Management στο χώρο της εκπαίδευσης. Αφενός τα βασικά στοιχεία της διοίκησης χαρακτηρίζουν την εκπαίδευση ως ένα βαθμό, αφετέρου αν και η εκπαίδευση μπορεί να θεωρηθεί ως χώρος άσκησης διοίκησης παρόμοιος με άλλους, παρουσιάζει εν τέλει και αρκετές ιδιαιτερότητες, οι οποίες καθιστούν απαραίτητο την προσεκτική προσαρμογή των γενικών αρχών διοίκησης, και σε αρκετές περιπτώσεις τον καθορισμό νέων προσεγγίσεων.

Προσεγγίζοντας την έννοια της διοίκησης στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, διαπιστώνουμε πως η διοίκηση αναφέρεται σε μια περισσότερο εξειδικευμένη δραστηριότητα του ατόμου, και η οποία αναπτύσσεται στο σύνολο του εκπαιδευτικού συστήματος ή μεμονωμένα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, επιδιώκοντας την επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης μέσα από την ορθή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, χρησιμοποιώντας μια σειρά λειτουργιών όπως η οργάνωση και ο προγραμματισμός, ο έλεγχος, η διεύθυνση και ο συντονισμός ( Σαΐτης, 2000).

«Ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων – ανθρώπινων υλικών – για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών» αποτελεί η διοίκηση στην εκπαίδευση για το Σαΐτη (2000). Χρόνια πριν ο Bush (1986) την περιγράφει ως τη «διαδικασία συντονισμού των πόρων (ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών) για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο», αποδεικνύοντας

πως ορισμένες από τις αρχές της διοίκησης εντοπίζονται εύκολα στο χώρο της εκπαίδευσης.

### **2.3 Μοντέλα της εκπαιδευτικής διοίκησης-Βασικές θεωρίες της διοίκησης.**

Όπως είναι γνωστό η διοίκηση αποτελεί νευραλγικό στοιχείο κάθε συστήματος, καθώς παρέχει οργάνωση και οδηγίες, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες προς την κατεύθυνση επίτευξης των στόχων του.

Το διοικητικό πλαίσιο μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως εξής με βάση τόσο τη δομή του όσο και τα περιθώρια που παρέχονται στη λήψη αποφάσεων:

- Συγκεντρωτικό
- Αποκεντρωτικό
- Δυναμικό
- Γραφειοκρατικό

Στην Ελλάδα ασκείται συγκεντρωτικά η διοίκηση της εκπαίδευσης. Δηλαδή σε εθνικό επίπεδο οι αποφάσεις λαμβάνονται από το αρμόδιο υπουργείο, το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. Ωστόσο, τα μοντέλα με την συχνότερη εφαρμογή διοίκησης στην εκπαίδευση είναι το συγκεντρωτικό, το αποκεντρωτικό και το γραφειοκρατικό.

Ανάλογα με τον βαθμό εξουσίας και τη γεωγραφική θέση των υπηρεσιών η διοικητική διάρθρωση του σχολικού συστήματος στην Ελλάδα, μπορεί να διακριθεί σε τέσσερα βασικά επίπεδα διοίκησης (Βλ. Πίνακας 2.1 Βασικά Επίπεδα Διοίκησης):

1. το εθνικό, το οποίο όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, περιλαμβάνει την κεντρική/ συγκεντρωτική εξουσία του Υπουργείου Παιδείας, τα κεντρικά υπηρεσιακά, πειθαρχικά και γνωμοδοτικά συμβούλια και τους βοηθητικούς οργανισμούς της εκπαίδευσης.
2. το περιφερειακό, το οποίο αποτελείται από τις περιφερειακές διευθύνσεις εκπαίδευσης και τα ανώτερα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια
3. το νομαρχιακό, το οποίο περιλαμβάνει τις διευθύνσεις εκπαίδευσης και τα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια
4. το σχολικό, το οποίο αποτελείται από τον διευθυντή/ντρια και τον υποδιευθυντή/ντρια, τον σύλλογο διδασκόντων, το σχολικό συμβούλιο και τη σχολική επιτροπή.

**Πίνακας 1.1 Βασικά Επίπεδα Διοίκησης**

<b>Εθνικό Επίπεδο</b>	<b>Περιφερειακό Επίπεδο</b>	<b>Νομαρχιακό Επίπεδο</b>	<b>Σχολικό Επίπεδο</b>
<b>Υπουργείο Παιδείας</b>	Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης	Διευθύνσεις-γραφεία Εκπαίδευσης	Διευθυντής/ ντρια
<b>Κεντρικά Υπηρεσιακά, Πειθαρχικά και Γνωμοδοτικά Συμβούλια</b>	Ανώτερα Περιφερειακά Υπηρεσιακά Συμβούλια	Περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια	Υποδιευθυντής/ ντρια
<b>Βοηθητικούς οργανισμούς της εκπαίδευσης</b>			Σύλλογος Διδασκόντων, σχολικό συμβούλιο, σχολική επιτροπή

## **2.4 Λειτουργίες της διοίκησης**

Λόγω της πολυδιάστατης φύσης της διοίκησης που συνθέτουν οι ποικίλοι και πολύπλευροι ορισμοί που της αποδίδονται, είναι εξαιρετικά δύσκολος ο εντοπισμός και η ανάλυση διακριτών λειτουργιών της διοίκησης. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία παρατηρούνται ορισμένες λειτουργίες, οι οποίες φαίνεται να είναι κοινά αποδεκτές από ένα πλήθος μελετητών, στοιχείο που υποστηρίζεται και στο κλασικό έργο “Administration Industrielle et Generale” το 1916 του H. Fayol. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον ίδιο οι λειτουργίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Προγραμματισμός: «η διαδικασία ή το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον». Αφορά επομένως:
  1. τον καθορισμό στόχων,
  2. τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών,
  3. τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.
- Οργάνωση: «είναι ο συνδυασμός των δομών (θέσεων εργασίας, τμημάτων, σχέσεων εξουσίας, ιεραρχικών επιπέδων), των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα σε έναν οργανισμό ή

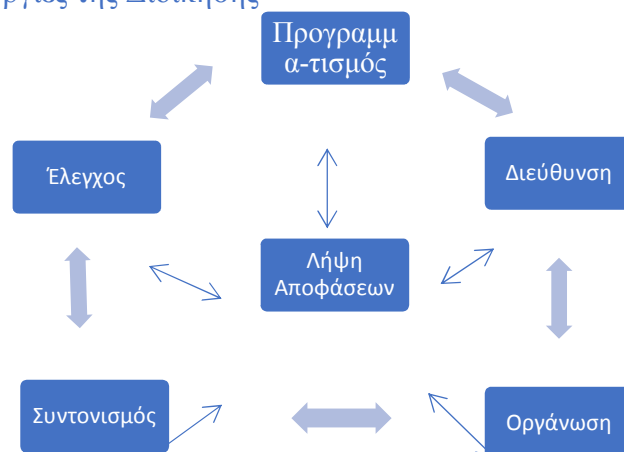
επιχείρηση». Με τη λειτουργία αυτή καθίσταται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τις διαδικασίες και τους κανόνες, με βάση τις οποίες επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό, όπως η επιχείρηση, το σχολείο κτλ. Επομένως, η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με:

1. Οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, δηλ. πρόκειται για μια σχηματική απεικόνιση, η οποία απεικονίζει σε διάγραμμα τις διευθύνσεις, τα τμήματα κτλ. που υπάρχουν σε μια επιχείρηση.
  2. Καταμερισμό των εργασιών.
  3. Εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης.
  4. Τμηματοποίηση των λειτουργιών ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης.
- Διεύθυνση: «είναι η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια». Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης, για το λόγο αυτό η λειτουργία της διεύθυνσης δεν είναι απλώς η έκδοση οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη. Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του στελέχους της επιχείρησης.
  - Συντονισμός: «είναι η ανάγκη της επιμέρους ατομικής δράσης για την επίτευξη των ομαδικών στόχων και κατ' επέκταση των στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης». Εάν υπάρχει καλός συντονισμός τα προβλήματα που εμφανίζονται επιλύονται αμέσως. Εάν δεν εμφανίζονται προβλήματα τότε μιλάμε για *άριστο συντονισμό*. Συντονισμό σε μία επιχείρηση ,μπορούμε να πετύχουμε με τα παρακάτω μέσα.
    1. Ένα δυναμικό Διευθυντή που εφαρμόζει την ισχύουσα πολιτική.
    2. Με τακτικές συσκέψεις στο ανώτατο επίπεδο της διοίκησης της, με σκοπό τη διαπίστωση προόδου προς την κατεύθυνση της πραγματοποίησης των στόχων.

3. Από τη στιγμή που θα καθοριστούν οι στόχοι και η πολιτική, η διοίκηση οφείλει να διενεργήσει έτσι ώστε να φθάσουν αυτοί μέχρι του κατωτέρου επιπέδου διοίκησης.
  4. Με την θέσπιση Προϋπολογιστικού Ελέγχου.
  5. Με τον ορισμό στελεχών της επιχείρησης ή του οργανισμού που θα προΐστανται των διαφόρων τομέων και τμημάτων.
  6. Με την εξασφάλιση ενός ρεαλιστικού οργανωτικού σχήματος.
  7. Με την συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών.
  8. Με την ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας του προσωπικού για να αναπτύξει υψηλό ηθικό όσον αφορά την προσφορά εργασίας προς την επιχείρηση.
- Έλεγχος: «είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί». Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου. Η λειτουργία του ελέγχου βρίσκεται σε πλήρη εξάρτηση από αυτή του προγραμματισμού. Αυτό συμβαίνει, γιατί η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία.

Κατά συνέπεια η αποτελεσματική διοίκηση απαιτεί σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση, επηρεάζει η μία την άλλη και παρουσιάζουν δυσκολία διαχωρισμού από έναν παρατηρητή, που βρίσκεται έξω από το περιβάλλον του οργανισμού ή της επιχείρησης. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση, τη διεύθυνση και το συντονισμό και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Βασική επίσης λειτουργία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι και η «λήψη αποφάσεων», η οποία εμπλέκεται σε όλες τις άλλες και γι' αυτό συνήθως δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης (βλ. σχήμα 2.1).

Σχήμα 2.1 Οι λειτουργίες της Διοίκησης



## 2.5 Όργανα διοίκησης του σχολείου

Σύμφωνα με το άρθρο 11 του Ν. 1566/85 τα Όργανα διοίκησης κάθε σχολείου Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης αποτελούν ο Διευθυντής, ο Υποδιευθυντής και ο Σύλλογος Διδασκόντων καθώς και το σχολικό συμβούλιο και η σχολική επιτροπή.

Τα όργανα διοίκησης της Σχολικής Μονάδας είναι επιφορτισμένα με ένα σύνολο σημαντικών αρμοδιοτήτων, προς την κατεύθυνση πάντοτε της ενίσχυσης της παιδαγωγικής ελευθερίας της. Τα καθήκοντα του Συλλόγου Διδασκόντων, του Διευθυντή του Σχολείου και του Σχολικού Συμβουλίου, μεταξύ άλλων, στοχεύουν:

- i. στην ενίσχυση της Συλλογικής & Συμμετοχικής Διοίκησης της Σχολικής Μονάδας, και
- ii. στην απόδοση περαιτέρω παιδαγωγικών και διοικητικών αρμοδιοτήτων στον Διευθυντή και στον Σύλλογο διδασκόντων.

Παράλληλα, υιοθετείται και εφαρμόζεται ο θεσμός του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας της σχολικής μονάδας, στο πλαίσιο του οποίου τα μέλη της σχολικής κοινότητας διαμορφώνουν από κοινού τους κανονισμούς της σχολικής ζωής.

### 2.5.1 Διευθυντής

Ο/Η Διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας ασκεί καθήκοντα σε επίπεδο διοικητικό, επιστημονικό και παιδαγωγικό και επιτελεί τον ρόλο του σε συνεργασία αρχικά με τον Σύλλογο Διδασκόντων και τα στελέχη της Διοίκησης, τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, τους μαθητές, αλλά και με τα κέντρα υποστήριξης ΠΕΚΕΣ, ΚΕΣΥ &

ΚΕΑ, τους εκπροσώπους της επιστημονικής κοινότητας και φορείς της τοπικής κοινωνίας (Ν.4547, 2018). Ο ρόλος του διευθυντή είναι στρατηγικής σημασίας. Ο διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός, πέρα από τις προσωπικές - επαγγελματικές εμπειρίες και την εξειδικευμένη γνώση του, πρέπει να υιοθετήσει νέες πρακτικές διοίκησης και επίλυσης των προβλημάτων. Επιβάλλεται να εξοικειωθεί με τις βασικές αρχές και πρακτικές των σύγχρονων μορφών ηγεσίας, με τη διαχείριση των διατιθέμενων πόρων, με την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και με τη διοίκηση εκπαιδευτικών συστημάτων μέσω προγραμμάτων διαρκούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Θα πρέπει επίσης να μεταδίδει αξίες-πιστεύω, να παρέχει λύσεις, να συμβάλλει στην εφαρμογή διαδικασιών, να ενθαρρύνει τις δράσεις, να είναι ανοικτός στην επικοινωνία, να συνεργάζεται και να σέβεται τους εκπαιδευτικούς. Εκπαιδευτικοί και διευθυντής πρέπει να ανακαλύπτουν τις πραγματικές ανάγκες των μαθητών και να τις ενσωματώνουν στον σχεδιασμό (Μπρίνια, 2008). Η διοικητική επάρκεια του ιδίου και των εκπαιδευτικών της σχολικής του μονάδας θα αποτελέσει τον κύριο μοχλό αντιμετώπισης των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η σχολική του μονάδα και γι' αυτό η διοικητική τους/του ετοιμότητα κρίνεται απαραίτητη.

Τα κυρίως καθήκοντα του Διευθυντή ενός σχολείου είναι τα ακόλουθα:

- η ομαλή λειτουργία του σχολείου,
- η οργάνωση και ο συντονισμός της σχολικής ζωής,
- η τήρηση των νόμων, η εφαρμογή των εγκυκλίων και των λοιπών υπηρεσιακών εντολών,
- Ανάμεσα στα κύρια καθήκοντα ο Διευθυντής ενός σχολείου οφείλει επίσης:
- σε συνεργασία με τον Σύλλογο Διδασκόντων να συντονίσει τη διαδικασία διαμόρφωσης και πραγματοποίησης εφαρμογής του εκπαιδευτικού σχεδιασμού του σχολείου και τη διαδικασία προγραμματισμού και αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου.
- να συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου
- ενίσχυση και υποστήριξη των εκπαιδευτικών και εφαρμογή καινοτομιών αναπτύσσοντας εναλλακτικές παιδαγωγικές και διδακτικές μεθόδους, μέσω της διαμόρφωσης και εφαρμογής αντισταθμιστικών προγραμμάτων, όπως είναι η ενδοσχολική επιμόρφωση, η αξιοποίηση και η χρήση των νέων τεχνολογιών στη διαδικασία διδασκαλίας.

Η τοποθέτηση σε κενές και κενούμενες θέσεις διευθυντών σχολικών μονάδων γίνεται με απόφαση του Περιφερειακού Διευθυντή ύστερα από πρόταση των οικείων ΠΥΣΠΕ-ΠΥΣΔΕ της παρ. 13 του άρθρου 16 του ν. 3848/2010, όπως ισχύει, σύμφωνα με την παρ. 6 του άρθρου 4 του ν. 3848/2010 όπως αντικαταστάθηκε με την παράγραφο 8 του άρθρου 1 του ν. 4473/2017. Σε περίπτωση μη υποβολής υποψηφιοτήτων σε κάποιες σχολικές μονάδες τοποθετούνται, εφόσον εκ νέου, το δηλώσουν, υποψήφιοι που δεν έχουν τοποθετηθεί κατά τη σειρά εγγραφής τους στον αξιολογικό πίνακα και για τον υπολειπόμενο χρόνο της θητείας.

### **2.5.2 Υποδιευθυντής**

Ο διευθυντής μαζί με τον υποδιευθυντή είναι τα μονομελή όργανα τη σχολικής μονάδας, που σύμφωνα με τη νομοθεσία ασκούν διοικητικά, διδακτικά και εποπτικά καθήκοντα. Αν και ο νόμος προβλέπει με σαφήνεια την ύπαρξη θέσης υποδιευθυντή δεν μπορεί να ειπωθεί το ίδιο και για τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του, αφού ο νόμος δεν προβλέπει συγκεκριμένο διοικητικό έργο (άρθρο 11, Ν. 1566/85). Τα όρια της ευθύνης των υποδιευθυντών τις περισσότερες φορές καθορίζονται από την προσωπική διάθεση των διευθυντών για μεταβίβαση εξουσίας. Ο υποδιευθυντής αντιπροσωπεύει το συνδετικό κρίκο μεταξύ των δύο άλλων πόλων της σχολικής διοίκησης - του Διευθυντή και των Συλλόγου Διδασκόντων. Η θέση του υποδιευθυντή απαιτεί διοικητική επάρκεια, γνώση της νομοθεσίας, γνώση Η/Υ, δεξιότητες επικοινωνίας, επιμορφώσεις σε πολλά πεδία και βασικές γνώσεις στο επίπεδο της διαχείρισης των σχολικών μονάδων.

Σύμφωνα με το «καθηκοντολόγιο» των εκπαιδευτικών ως αρμοδιότητες ενός Υποδιευθυντή θεωρούνται οι παρακάτω:

- Συνεπικουρεί τον Διευθυντή στην άσκηση του έργου του και τον αναπληρώνει σε όλες τις λειτουργίες του
- ευθύνη για τη διεξαγωγή των υπηρεσιών διοικητικού περιεχομένου του σχολείου.
- αναπλήρωση του Διευθυντή του σχολείου σε περίπτωση που δεν υπάρχει, απουσιάζει ή κωλύεται.
- Είναι υπεύθυνος για την αρχειοθέτηση των εγγράφων
- Συνεργάζεται με τον δ/ντη και φέρνει σε πέρας το έργο που του αναθέτει ο δ/ντης
- Συντάσσει τα απογραφικά δελτία



- Έχει την εποπτεία της εφημερίας σε όλη τη διάρκεια του διδακτικού έτους
- Έχει την ευθύνη για την έγκαιρη διανομή των διδακτικών βιβλίων
- Είναι υπεύθυνος για την οργάνωση των μαθητικών εκδηλώσεων
- Έλεγχος, σχετικά με την καθαριότητα των χώρων, την καλή λειτουργία των μηχανημάτων (φωτοτυπικά , ασανσέρ, λέβητα....)

Η επιλογή του υποδιευθυντή γίνεται σύμφωνα με τα κριτήρια του άρθρου 20 του ν. 4327/2015. Ο σύλλογος των διδασκόντων κάθε σχολικής μονάδας μετά από πρόσκληση του Διευθυντή Εκπαίδευσης, σε ειδική συνεδρίασή του και αφού συγκροτήσει εφορευτική επιτροπή, προβαίνει στη διαδικασία διατύπωσης γνώμης μέσω μυστικής ψηφοφορίας και συντάσσει αιτιολογημένη απόφαση επιλογής υποδιευθυντή της σχολικής μονάδας. Η απόφαση του συλλόγου διδασκόντων μαζί με το πρακτικό της επιλογής διαβιβάζονται από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας ή του Ε.Κ. στο οικείο ΠΥΣΠΕ-ΠΥΣΔΕ της παρ. 13 του άρθρου 21 του ν. 4327/2015, το οποίο μετά από έλεγχο της συνδρομής των προϋποθέσεων, και της νομιμότητας της διαδικασίας διαμόρφωσης της απόφασης, επικυρώνει με πράξη του την τοποθέτηση. Σε κενές ή κενούμενες θέσεις υποδιευθυντών σχολικών μονάδων, η διαδικασία επιλογής επαναλαμβάνεται το αργότερο εντός τριών μηνών, με απόφαση του οικείου ΠΥΣΠΕ-ΠΥΣΔΕ της παρ. 13 του άρθρου 21 του ν. 4327/2015. Μέχρις ότου ολοκληρωθεί η επανάληψη της διαδικασίας οι κενές ή κενούμενες θέσεις υποδιευθυντών σχολικών μονάδων πληρώνονται προσωρινά από εκπαιδευτικούς με οργανική θέση στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα, με βάση το κριτήριο της αρχαιότητας σύμφωνα με το χρόνο συνολικής εκπαιδευτικής υπηρεσίας.

Στην Ελλάδα έρευνες που έχουν γίνει έδειξαν ότι οι υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων δεν έχουν επιμορφωθεί σε θέματα διοίκησης και δεν διαθέτουν διοικητική επάρκεια (Σαΐτης 1998, Σαΐτη- Μιχόπουλος 2005).

### **2.5.3 Σύλλογος Διδασκόντων**

Τον Σύλλογο Διδασκόντων κάθε σχολείου απαρτίζουν όλοι οι διδάσκοντες στο σχολείο, και αποτελεί το κυρίαρχο όργανο διοίκησης σε μια σχολική μονάδα. Πρόεδρος του Συλλόγου Διδασκόντων κάθε σχολικής μονάδας είναι ο Διευθυντής του σχολείου. Ο Σύλλογος των Διδασκόντων συνεδριάζει, είτε κατόπιν πρόσκλησης του προέδρου του, τακτικά μία φορά πριν την έναρξη των μαθημάτων και μία φορά στο τέλος κάθε τριμήνου, είτε έκτακτα όταν το κρίνει σκόπιμο ο πρόεδρος ή το ζητήσει εγγράφως τουλάχιστο το 1/3 των μελών του για συγκεκριμένα θέματα. Οι

συνεδριάσεις αυτές οφείλουν να λαμβάνουν χώρο εντός του σχολικού περιβάλλοντος, να πραγματοποιούνται μέσα στο ωράριο εργασίας και εκτός των ωρών διδασκαλίας των μαθημάτων.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι το συλλογικό όργανο για τη χάραξη κατευθύνσεων με σκοπό την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Το σύνολο των αρμοδιοτήτων του έχει χαρακτήρα αποφασιστικό, γνωμοδοτικό, παιδαγωγικό και διαχειριστικό. Οφείλει να λειτουργεί στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής νομοθεσίας και των κείμενων διατάξεων, προσδίδοντας δημοκρατικό χαρακτήρα στην άσκηση διοίκησης ως συνδιαμορφωτής της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Σκοπός του είναι η υλοποίηση των στόχων της εκπαίδευσης, όπως αυτοί περιγράφονται στο πρώτο άρθρο του ν. 1566/85 και ορίζει και διατυπώνει το παιδαγωγικό όραμα της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας, σε συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, οι οποίοι είναι τα στελέχη εκπαίδευσης, οι γονείς, οι μαθητές και η τοπική κοινότητα. Συνοπτικά οι ευθύνες του είναι οι εξής:

- σχεδιασμός του προγραμματισμού και της αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας, με στόχο τον εντοπισμό σημείων βελτίωσης, ώστε να ενισχύονται οι αδύναμοι τομείς και να επιλύονται τυχόν προβλήματα
- εφαρμογή του Ωρολογίου και Αναλυτικού Προγράμματος της σχολικής μονάδας,
- διαμόρφωση Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας του σχολείου, βάσει των εισηγήσεων των μαθητών και των συλλόγων γονέων και κηδεμόνων, καθώς η τήρησή του αφορά όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας και εδράζεται στις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας, της ελευθερίας έκφρασης και της παροχής ίσων ευκαιριών για όλους στη μάθηση,
- προάσπιση της υγείας, αλλά και της προστασίας των μαθητών,
- η διατήρηση της καθαριότητας των σχολικών χώρων,
- ενέργειες σύνδεσης της σχολικής μονάδας με την ευρύτερη και τοπική κοινωνία, ώστε να αποκτήσει υποστηρικτικό βραχίονα μέσω της συνεργασίας της σχολικής μονάδας με τοπικούς οργανισμούς, υποστηρικτικές δομές της διοικητικής περιφέρειας, και τα πανεπιστημιακά ιδρύματα.

Ο Σύλλογος Διδασκόντων με τις δράσεις, τις ενέργειες και τις αποφάσεις του προάγει την εκπαίδευση και την αειφορία, ενώ παράλληλα υπερασπίζεται τη διαφορετικότητα. Ενεργεί πάντα οργανωμένα και συστηματικά, σε συνεργασία με τους άλλους εμπλεκόμενους φορείς, για τον σχολικό/κοινωνικό εγγραμματισμό, την προώθηση της ενταξιακής εκπαίδευσης και την εξάλειψη της οποιαδήποτε μορφής ανισοτήτων.

#### **2.5.4 Σχολικό Συμβούλιο**

Ένα από τα Όργανα Λαϊκής Συμμετοχής στην Εκπαίδευση είναι το Σχολικό Συμβούλιο, το οποίο σύμφωνα με το Νόμο 1566/85, αποτελεί συλλογικό όργανο με υποστηρικτικό ρόλο σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Το Σχολικό συμβούλιο λειτουργεί σε κάθε δημόσιο σχολείο και αποτελείται από το Σύλλογο των διδασκόντων, τα μέλη του Δ.Σ. του Συλλόγου Γονέων και τον εκπρόσωπο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη Σχολική επιτροπή.

#### **2.6 Διοικητική Επάρκεια**

Ο ρόλος του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι σημαντικός και για να πετύχει ο διευθυντής σ' αυτόν τον ρόλο χρειάζεται να διαθέτει ορισμένες διοικητικές γνώσεις και ικανότητες. Οι εκπαιδευτικοί που επιλέγονται ως διευθυντές δεν έχουν την κατάλληλη κατάρτιση, κυρίως διοικητική για να ανταποκριθούν με επιτυχία στο δύσκολο έργο τους. Ο κάθε εκπαιδευτικός που γίνεται διευθυντής σχολικής μονάδας για να μπορέσει να ανταποκριθεί στο έργο του άλλοτε στηρίζεται στην προσωπική του εμπειρία και άλλοτε συμβουλευεται τους παλιότερους διευθυντές. Σχετικές έρευνες δείχνουν ότι οι υποψήφιοι διευθυντές και οι διευθυντές σχολικών μονάδων Α/βάθμιας Εκπαίδευσης δεν διαθέτουν διοικητική επάρκεια. Λέγοντας διοικητική επάρκεια εννοούμε την κατάρτιση των εκπαιδευτικών στο θεωρητικό, τον επιστημονικό και τον ερευνητικό τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον Γεωργογιάννη (2005), όσοι εκπαιδευτικοί φοίτησαν σε Παιδαγωγικές Ακαδημίες δεν διαθέτουν διοικητική επάρκεια διότι δεν διδάχθηκαν τα μαθήματα που θεωρούνται ως προϋπόθεση για την απόκτησή της και για να είναι διοικητικά επαρκείς οι εκπαιδευτικοί των Πανεπιστημιακών Παιδαγωγικών Τμημάτων είναι απαραίτητο να έχουν διδαχθεί μαθήματα σχετικά με τη Διοίκηση και Οργάνωση της εκπαίδευσης, όπως την οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων, την

οικονομία της εκπαίδευσης, τη Σχολική-εκπαιδευτική νομοθεσία, την Εκπαιδευτική ψυχολογία, τη Διαχείριση της σχολικής τάξης και τη Συμβουλευτική. Αν και τα τελευταία χρόνια, σε όλα τα Πανεπιστημιακά Παιδαγωγικά τμήματα έγινε εισαγωγή μαθημάτων σχετικά με την Οργάνωση και Διοίκηση των σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης κανένα από αυτά δεν τα διαθέτει όλα ώστε οι εκπαιδευτικοί που αποφοιτούν να είναι διοικητικά επαρκείς (Γεωργογιάννης, 2005). Οι εκπαιδευτικοί που είναι υποψήφιοι για τη θέση στελέχους σχολικής μονάδας δεν έχουν ούτε και την απαιτούμενη ετοιμότητα διοίκησης αφού ποτέ ακόμα και σε προγράμματα κατάρτισης ή επιμόρφωσής τους δεν γίνεται λόγος για διοικητική ετοιμότητα. Για τη διοίκηση των σχολικών μονάδων χρειαζόμαστε ανθρώπους με διοικητική επάρκεια, με προσόντα και ικανότητες που θα μπορούν να αποκτηθούν μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων σχετικά με τη διοίκηση. Περισσότερο από ποτέ απαιτείται η συστηματική-τακτική εκπαίδευση των υποψήφιων διευθυντών πάνω σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης σχολικών μονάδων (Γεωργογιάννης, 2005).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών σε Θέματα Διοίκησης**

### **3.1 Επιμόρφωση**

Στη βιβλιογραφία έχει γίνει προσπάθεια προσδιορισμού της έννοιας επιμόρφωση από πολλούς μελετητές. Ωστόσο ένα κοινό στοιχείο όλων των προσδιορισμών που έχουν αποτυπωθεί είναι πως η επιμόρφωση αποτελεί ένα βασικό στρατηγικό στοιχείο για την εξέλιξη του εκπαιδευτικού όχι μόνο σε προσωπικό, αλλά και επαγγελματικό και επιστημονικό επίπεδο. Κατά αυτόν τον τρόπο μπορεί να οδηγηθεί σε πρόοδο αρχικά το έργο που καλείται να εκπληρώσει ως εκπαιδευτικός και ως επακόλουθο αυτού το εκπαιδευτικό σύστημα στο σύνολό του.

Σύμφωνα με την προσέγγιση του Ανδρέου (1992), η επιμόρφωση έχει ως στόχο τη συνεχή ενημέρωση και υποστήριξη τόσο της επαγγελματικής όσο και της ατομικής εξέλιξης του εκπαιδευτικού, έτσι ώστε οι ανάγκες που σχετίζονται με την πρόδοό του, την παρεχόμενη εκπαίδευση και την αύξηση της αποτελεσματικότητας του στο σχολικό σύστημα να καλύπτονται. Πιο συγκεκριμένα δηλώνει «φαίνεται ότι υπάρχει μια συμφωνία για τη βελτίωση της κατάρτισης, να καλυφθούν οι αδυναμίες της βασικής εκπαίδευσης, ώστε να μπορούν (οι εκπαιδευτικοί) να ανταπεξέλθουν στα

προβλήματα που θέτει η μαζικοποίηση της εκπαίδευσης, η πολυμορφία και η αυξανόμενη ετερογένεια του σχολικού πληθυσμού» (Ανδρέου, 1999).

Η επιμόρφωση ορίζεται από τον Μαυρογιώργο (1999) ως «το σύνολο των δραστηριοτήτων και διαδικασιών που συνδέονται με τη σύλληψη, το σχεδιασμό και την εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων, που έχουν ως πρωταρχικό σκοπό τη βελτίωση, την αναβάθμιση και την περαιτέρω ανάπτυξη των ακαδημαϊκών-θεωρητικών ή πρακτικών, επαγγελματικών και προσωπικών ενδιαφερόντων, ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια της θητείας τους».

Ο Κωτσίκης (2003) την προσδιορίζει ως την «εξωσχολική ή μετασχολική μόρφωση των ενηλίκων, για τη συμπλήρωση των κενών της εκπαίδευσής τους σε νέες εξελίξεις και τάσεις της ανθρώπινης δημιουργίας, με σκοπό τη βελτίωση της ατομικής, οικογενειακής και κοινωνικής διαβίωσης και συμπεριφοράς καθώς και της επαγγελματικής τους απασχόλησης. Καλύπτει ατομικές, ομαδικές, τοπικές και εθνικές ανάγκες».

Ο ορισμός αυτός συνεπάγεται σύμφωνα με τον Μαυρογιώργο (1996) και την παραδοχή κάποιων αξιών και όρων σχετικά με την επιμόρφωση όπως:

- i. η επιμόρφωση προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιας ακαδημαϊκής μόρφωσης και επαγγελματικής εκπαίδευσης.
- ii. κάθε επιμορφωτική διαδικασία συνδέεται στενά με την προϋπάρχουσα βασική εκπαίδευση. Συσχετίζονται, αλληλοσυμπληρώνει και τροφοδοτεί η μία την άλλη.
- iii. κάθε εκπαιδευτικός μπορεί να ακολουθήσει τόσο σε προσωπικό-ατομικό επίπεδο, όσο και σε συλλογικό επίπεδο, επιμορφωτικές δραστηριότητες.
- iv. Η αυτομόρφωση του εκπαιδευτικού συμπληρώνεται από οργανωμένες θεσμικές εσωσχολικές ή εξωσχολικές επιμορφωτικές παρεμβάσεις με στόχο την ικανοποίηση των επιμορφωτικών του αναγκών και την ακαδημαϊκή, επαγγελματική και προσωπική του ανάπτυξη και εξέλιξη.
- v. η επιμόρφωση αποτελεί μια διαρκή, αδιάκοπη και φυσική διαδικασία επαγγελματικής και προσωπικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών και η συνδρομή της πολιτείας είναι καθοριστική ως προς την εξασφάλιση των πλαισίου υλοποίησης της.

- vi. η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών εντάσσεται στα πλαίσια της δια βίου μάθησης και ανάπτυξης πολιτικών δια βίου παιδείας.
- vii. η επιμόρφωση πρέπει να κινείται στην κατεύθυνση ικανοποίησης των ακαδημαϊκών, επαγγελματικών και προσωπικών αναγκών των εκπαιδευτικών, οι οποίες κατά πολύ διαμορφώνονται από τη βασική τους εκπαίδευση και το εκπαιδευτικό σύστημα και να παρέχει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς του αυτοπροσδιορισμού και της αυτορρύθμισης και όχι της εξωτερικής επιβολής.

### **3.2 Επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης**

Λέγοντας επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης αναφερόμαστε στα προγράμματα εκείνα που σκοπό έχουν την ενημέρωση, εξοικείωση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε τομείς της διοίκησης, διαχείρισης και οργάνωσης της σχολικής μονάδας. Τα προγράμματα αυτά αφορούν τα στελέχη εκπαίδευσης αλλά και όλους τους εκπαιδευτικούς, τόσο εκείνους που ενδιαφέρονται να καλύψουν θέσεις ευθύνης όσο και εκείνους που, αν και δεν ενδιαφέρονται για θέσεις ευθύνης, ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων ασκούν συλλογική διοίκηση.

### **3.3 Κατάρτιση**

Κατάρτιση είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο προσπαθεί να βελτιώσει, να ανανεώσει, να αποκτήσει νέες επαγγελματικές δεξιότητες και ικανότητες οι οποίες του είναι απαραίτητες για να εργαστεί αποτελεσματικά σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Περιλαμβάνει οποιοδήποτε είδος εκπαίδευσης. Η κατάρτιση έχει διαφορετική σημασία από την εκπαίδευση διότι η κατάρτιση έχει άμεση σχέση με τις επαγγελματικές ικανότητες και δεξιότητες ενός ατόμου, που του είναι απαραίτητες για να ανταποκριθεί σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον (Παπαδάκης, 2006).

### **3.4 Επαγγελματική Κατάρτιση**

Η επαγγελματική κατάρτιση ως έννοια περιλαμβάνει γενικά όλες εκείνες τις ενέργειες, οι οποίες είναι οργανωμένες και με τέτοιο τρόπο διαρθρωμένες, ώστε στο σύνολό τους οδηγούν στην απόκτηση είτε αναγνωρισμένων προσόντων είτε απαραίτητων ικανοτήτων και δεξιοτήτων με σκοπό την εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας ή ακόμη και ενός συνόλου εργασιών.

Επομένως, η επαγγελματική κατάρτιση αποτελεί ένα μέσο πολιτικής το οποίο προσεγγίζει την επίτευξη των στόχων σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο, όπως για παράδειγμα είναι ένα υψηλό επίπεδο απασχόλησης και κοινωνικής συνοχής και η διατήρηση ανταγωνιστικότητας με σκοπό την οικονομική ανάπτυξη.

Οι Καραγιάννης κ.α. (2005) ορίζουν τη διαβίου μάθηση-επιμόρφωση ως: «το σύνολο των μέτρων και των δραστηριοτήτων που υιοθετούνται και εφαρμόζονται με πρωταρχικό ή αποκλειστικό σκοπό τη βελτίωση και παραπέρα ανάπτυξη των ακαδημαϊκών ή πρακτικών και προσωπικών ή επαγγελματικών γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και ενδιαφερόντων των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια της θητείας τους».

Συνήθως όταν μιλάμε για κατάρτιση εννοούμε την επαγγελματική κατάρτιση, η οποία ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς ενισχύοντας τις προοπτικές απασχόλησης, βελτιώνοντας και αναβαθμίζοντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες και ικανότητες των ατόμων με κύριο στόχο την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και την ένταξή του στην αγορά εργασίας. Η επαγγελματική κατάρτιση αποτελεί αντικείμενο επαγγελματικής επιμόρφωσης και παρέχει τις ειδικές επαγγελματικές γνώσεις στους εκπαιδευόμενους με τις οποίες ολοκληρώνεται επαγγελματική τους επάρκεια CEDEFOP (Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης).

Η επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση δεν συνδέεται οπωσδήποτε με τον τόπο διεξαγωγής της, ούτε επίσης με τον φορέα παροχής της. Ακόμη δε σχετίζεται απαραίτητα με την ηλικία ή άλλα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων της. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να καλύπτει ένα συγκεκριμένο επάγγελμα ή ακόμη και ένα ευρύτερο φάσμα επαγγελμάτων, ενώ στοιχεία γενικής εκπαίδευσης μπορεί επίσης να είναι ανάμεσα στους τομείς που περιλαμβάνει η επαγγελματική κατάρτιση. Έπειτα ο ορισμός της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης εντοπίζεται στις βιβλιογραφικές αναφορές κάθε χώρας με διαφορετική προσέγγιση.

Με τον όρο επαγγελματική κατάρτιση εννοούμε αρχικά την πρώτη φάση κατάρτισης ενός επαγγέλματος, η οποία καλύπτει ουσιαστικά τις αρχικές γνώσεις και ικανότητες επαγγελματικής φύσεως που χρειάζονται οι καταρτιζόμενοι. Ενώ με τον όρο δια βίου μάθηση/ κατάρτιση εννοούμε τη διαρκή και αδιάκοπη διαδικασία, η οποία επιφέρει τον εκσυγχρονισμό και την ανανέωση των δεξιοτήτων και των προσόντων των καταρτιζόμενων. Δηλαδή, οι καταρτιζόμενοι, οι οποίοι λαμβάνουν επαγγελματική κατάρτιση αρχικής φάσης, προετοιμάζονται ουσιαστικά για την ανάληψη μιας

συγκεκριμένης μελλοντικής εργασίας, ενώ εκείνοι, οι οποίοι παρακολουθούν και εξελίσσουν διαρκώς τις γνώσεις τους μέσω της δια βίου μάθησης, προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.

### **3.4.1 Επαγγελματική Κατάρτιση Εκπαιδευτικών**

Στη σημερινή κοινωνία πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος που ζούμε σήμερα, η τεχνολογία με γρήγορους ρυθμούς επιτάχυνε τη παραγωγή νέας γνώσης και τη ραγδαία επιστημονική και οικονομική ανάπτυξη έχοντας ως επακόλουθο την αναγκαιότητα μιας συνεχούς πληροφόρησης και ενημέρωσης όλων των χώρων της κοινωνίας και φυσικά και εκείνου της εκπαίδευσης (Χατζηγεωργίου, 1998).

Κατά συνέπεια η ανάπτυξη των εκπαιδευτικών συνδέεται σε σημαντικό βαθμό με τη δια βίου μάθησή τους. Οι συνεχείς μεταβολές στα περιβάλλοντα των κοινωνιών μάθησης, ενισχύουν εξάλλου την αναγκαιότητα της διαρκούς επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών. Όλο και περισσότεροι ερευνητές καταλήγουν πλέον στο συμπέρασμα πως η δια βίου επιμόρφωση των εκπαιδευτικών συνδέεται άρρηκτα με την επαγγελματική και εκπαιδευτική ανάπτυξη.

### **3.5 Η συμβολή της επιμόρφωσης στη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του σχολείου**

Μία από τις βασικές προϋποθέσεις για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας αποτελεί η βελτίωση της κατάρτισης των εκπαιδευτικών. Η διαπίστωση αυτή συναντάται συχνά τόσο σε μελέτες και έρευνες όσο επίσης σε σχέδια και πρακτικές για τη βελτίωση της σχολικής μάθησης. Η επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών προϋποθέτει την ενίσχυση των γνώσεων των εκπαιδευτικών σε ανθρώπινο και παιδαγωγικό επίπεδο και τη σύνδεσή τους με το κοινωνικό περιβάλλον.

Βασικοί στόχοι της διαρκούς επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών είναι:

- η παροχή υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης,
- η ανταπόκρισή τους στις ανάγκες της αγοράς εργασίας,
- η εξοικείωσή τους με τα τεχνολογικά μέσα,
- η αποτελεσματική εκμάθηση της διδακτέας ύλης από τους μαθητές τους,
- η εφαρμογή από μέρος των εκπαιδευτικών σύγχρονων μεθόδων και πρακτικών διδασκαλίας,



- η ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης, οργάνωσης και διοίκησης στις εκπαιδευτικές-σχολικές μονάδες,
- την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και ταυτόχρονα την αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού,
- τη γενικότερη αναβάθμιση της εκπαίδευσης.

Παρόλα αυτά, τη σημασία αυτής της νέας κοινωνικής αναγκαιότητας δεν την έχουν συνειδητοποιήσει εξίσου οι χώρες ανά τον πλανήτη. Για το λόγο αυτό προσπαθούν ιδιαίτερα οι ανεπτυγμένες κοινωνίες να μεταδώσουν στους εκπαιδευτικούς τους την εν λόγω επιτακτική τάση του σύγχρονου κόσμου για συνεχή επιμόρφωση. Οι ευρωπαϊκές χώρες στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας, δραστηριοποιούνται εφαρμόζοντας διάφορες πολιτικές προς την κατεύθυνση της διαρκούς επιμόρφωσης. Συγκεκριμένα, η γενικότερη στρατηγική για την εκπαίδευση και διαβίου μάθηση των εκπαιδευτικών εστιάζει στη διαμόρφωση ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων, που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του σύγχρονου κοινωνικού και οικονομικού κόσμου. Παρόλο που εντοπίζεται σχετική αμφισβήτηση ως προς την αποτελεσματικότητά τους (Βαλκάνου, 2002), σε καμία περίπτωση δεν αμφισβητείται η αξία των προγραμμάτων επιμόρφωσης για την ποιοτική αναβάθμιση των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση του διδακτικού τους έργου καθώς και η μετατόπιση από την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην επαγγελματική τους ανάπτυξη με απώτερο στόχο τη διαρκή βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος και ειδικότερα του σχολείου.

### **3.6 Στρατηγικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και των στελεχών εκπαίδευσης**

Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες τα τελευταία χρόνια έγιναν εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις και αλλαγές σχετικές με την κατάρτιση, την επιμόρφωση, την επαγγελματική ανάπτυξη και τις συνθήκες εργασίας των εκπαιδευτικών και στελεχών εκπαίδευσης (Eurydice, 2005) . Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού απαιτεί μια συνεχή εξέλιξη σε όλη τη διάρκεια του εργασιακού βίου. Στόχος της Ε.Ε είναι η ενίσχυση πρακτικών και πολιτικών για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και των στελεχών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2007).

Σύμφωνα με τους Γκόβαρη και Ρουσσάκη (2008) η Ευρωπαϊκή Επιτροπή σχετικά με την επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης προτείνει την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ενδοϋπηρεσιακά με τη συμμετοχή τόσο σε προγράμματα εισαγωγικής

κατάρτισης για τους νεοεισερχόμενους διευθυντές όσο και την καθοδήγησή τους από πεπειραμένους αρμόδιους επαγγελματίες με στόχο την παροχή βοήθειας στους νέους διευθυντές κατά την ανάληψη θέσης ευθύνης.

Σύμφωνα με τον Ανδρέου (1999) κάποια κράτη δίνουν προτεραιότητα στην αρχική κατάρτιση, άλλα δίνουν προτεραιότητα στην επιμόρφωση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών για τελειοποίηση της αρχικής τους κατάρτισης και άλλα δίνουν προτεραιότητα στην απόκτηση νέων γνώσεων.

Στη Μεγάλη Βρετανία εφαρμόζεται ο θεσμός του μέντορα με στόχο την υποστήριξη των νέων διευθυντών για την καλύτερη άσκηση των καθηκόντων τους. Συνήθως ο μέντορας είναι ένας πιο έμπειρος διευθυντής ο οποίος συμβουλεύει το νέο διευθυντή. Επίσης, οι νέοι διευθυντές παρακολουθούν και ειδικά προγράμματα σε συγκεκριμένα θέματα που επιλέγουν οι ίδιοι, ανάλογα με τα ενδιαφέροντά τους και για συγκεκριμένη χρονική διάρκεια. Η Ευρωπαϊκή Ένωση χρηματοδοτεί διάφορα προγράμματα (Comenius, Grunving, κ.ά ) ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης που στόχο έχουν τη διαρκή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και στελεχών της εκπαίδευσης.

Στην Ελλάδα η χρηματοδότηση τόσο του Ε.Π.Ε.Α.Κ. Ι (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης) όσο και του Ε.Π.Ε.Α.Κ. ΙΙ έγινε κατά 75% από το Β΄ και Γ΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (Κ.Π.Σ.). Τα παραπάνω προγράμματα αφορούσαν την Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών και την Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης αντίστοιχα.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθεί την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και στελεχών εκπαίδευσης στο πλαίσιο επιστημονικών δικτύων και συλλογικών πρωτοβουλιών σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως όλα τα κράτη διαθέτουν νομοθετικό πλαίσιο σχετικό με τη διαρκή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και στελεχών εκπαίδευσης. Υπάρχουν επιμορφωτικά προγράμματα που απευθύνονται σε όλους ανάλογα με τα ενδιαφέροντά τους και το αντικείμενό τους.

### **3.7 Εκπαίδευση Ενηλίκων στην Ελλάδα**

Η Εκπαίδευση Ενηλίκων αναφέρεται σε κάθε είδους εκπαιδευτικής διεργασίας, που επεκτείνει χρονικά ή αντικαθιστά την αρχική εκπαίδευση που έλαβαν τα άτομα στα σχολεία, τα κολέγια, τις σχολές και τα πανεπιστήμια, ώστε μέσω αυτών τα ενήλικα άτομα να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους και να βελτιώσουν τα προσόντα τους (Βεργίδης, 2000).

Το 1929, θεσπίστηκε η αρχή της Εκπαίδευσης Ενηλίκων στην Ελλάδα με τη δημιουργία Νυχτερινών Σχολών για την παροχή εκπαίδευσης κυρίως σε ενήλικες που δεν είχαν ολοκληρώσει υποχρεωτική σχολική φοίτηση. Το 1970 ιδρύθηκε στο Υπουργείο Παιδείας η Διεύθυνση Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Δ.Ε.Ε), η οποία αργότερα αναβαθμίστηκε στη Γενική Γραμματεία Λαϊκής Εκπαίδευσης (Γ.Γ.Λ.Ε ).

Το 1995 (Ν.2327/1995) ιδρύθηκε το Ινστιτούτο Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Ι.Ε.Ε) και το Κέντρο Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Κ.Ε.Ε) και το Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ) της Γενικής Γραμματείας Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Το 1997 (Ν.2525, 1997) ιδρύονται Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας, για τους ενήλικες που δεν έχουν ολοκληρώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση.

Το 2001 (Ν.2909/2001) η Γ.Γ.Λ.Ε έγινε Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων (Γ.Γ.Ε.Ε) και αναλαμβάνει τώρα το σχεδιασμό, το συντονισμό και την εφαρμογή σε εθνικό επίπεδο των δράσεων που σχετίζονται με τη δια βίου μάθηση. Το 2005 (Ν.3369/2005) η λειτουργία των Φορέων Εκπαίδευσης και Κατάρτισης Ενηλίκων ρυθμίζεται και διέπεται από ένα ολοκληρωμένο θεσμικό πλαίσιο για τη Δια Βίου Μάθηση και προκειμένου να συντονιστεί η παροχή Δια Βίου Μάθησης, συστήνεται συλλογικό όργανο με την ονομασία Εθνική Επιτροπή Δια Βίου Μάθησης, με τη συμμετοχή αρμόδιων φορέων και κοινωνικών εταίρων.

### **3.7.1 Η δια βίου μάθηση**

Ο σύγχρονος εκπαιδευτικός χρειάζεται τη συνεχή επιμορφωτική ενίσχυση προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στο δύσκολο έργο του. Δυστυχώς, στην Ελλάδα ακόμη η δια βίου μάθηση δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη αν και η συνεχής διαδικασία της μάθησης πρέπει να είναι διαθέσιμη σε όλους σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τα ενδιαφέροντά τους και σε κάθε στάδιο της ζωής τους.

Λέγοντας Δια Βίου Μάθηση εννοούμε τη συνεχή διαδικασία απόκτησης, ανανέωσης, συμπλήρωσης και εξειδίκευσης των γνώσεων, ικανοτήτων και των δεξιοτήτων ενός ατόμου, έτσι ώστε αυτό να μπορεί να ανταποκριθεί σε νέα περιβάλλοντα, στις συνθήκες-απαιτήσεις της αγοράς. Στον ΟΟΣΑ επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στην πολιτική της δια βίου μάθησης, καθώς θεωρείται βασικός κινητήριος μοχλός της οικονομικής ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας (OECD, 2000).

### 3.7.2 Μορφές επιμόρφωσης στην Ελλάδα

Γεγονός είναι πως αν και το σύνολο κατανοεί την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου δεν υπάρχει ταύτιση απόψεων ως προς τις μορφές και την οργάνωση των επιμέρους επιμορφωτικών ενεργειών, έχοντας ως επακόλουθο να παρουσιάζονται διάφορες μορφές επιμόρφωσης προσανατολισμένες σε διαφορετικούς σκοπούς και ιδεολογικό υπόβαθρο (Παντίδης 1998).

Ωστόσο, όλες οι προσπάθειες στοχεύουν στην ενίσχυση του έργου του εκπαιδευτικού. Ενδεικτικές μορφές επιμόρφωσης είναι οι ακόλουθες (Βλ. παρακάτω πίνακα 3.1):

- η εισαγωγική επιμόρφωση η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και ταυτόχρονα πηγή ανανέωσης και εκσυγχρονισμού κάθε εκπαιδευτικού συστήματος.
- η περιοδική επιμόρφωση η οποία αφορά την εναλλαγή επαγγελματικής δραστηριότητας - επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, καθ' όλη τη διάρκεια της καριέρας τους, με στόχο την ανανέωση των γνώσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την υιοθέτηση στάσεων, που θα τους επιτρέψουν να αξιοποιούν με ποιοτικό τρόπο τις νέες επιστημονικές και παιδαγωγικές εξελίξεις.
- τα ταχύρυθμα υποχρεωτικά επιμορφωτικά προγράμματα. Πρόκειται για ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα βραχείας διάρκειας, που στόχο έχουν την παροχή σημαντικών πληροφοριών και γνώσεων στους εκπαιδευτικούς. Η παρακολούθηση των συγκεκριμένων προγραμμάτων θεωρείται υποχρεωτική για τους εκπαιδευτικούς, ώστε να εφαρμόσουν τις εν λόγω γνώσεις στην καθημερινή πρακτική άσκηση των καθηκόντων τους.
- τα ταχύρυθμα προαιρετικά επιμορφωτικά προγράμματα. Είναι και αυτά ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα βραχείας διάρκειας, ωστόσο η παρακολούθησή τους δεν θεωρείται απαραίτητη ή υποχρεωτική.
- η ενδοσχολική επιμόρφωση η οποία αποτελεί μέρος μιας αδιάκοπης πορείας ανάπτυξης και βελτίωσης των στελεχών της εκπαίδευσης, με απόρροια την ποιοτική ανάπτυξη του σχολείου. Ουσιαστικά προκύπτει από τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού, όπως αυτές διαμορφώνονται στο πλαίσιο εργασίας τους και εντάσσεται στον ετήσιο σχολικό προγραμματισμό του. Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο το ίδιο το σχολείο γίνεται φορέας επιμόρφωσης

του εκπαιδευτικού προσωπικού. Παρέχεται δηλαδή η δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να οργανώνουν οι ίδιοι την επιμόρφωσή τους εντάσσοντάς την στο πλαίσιο μιας συνεχούς διαδικασίας μάθησης.

- η εξ αποστάσεως επιμόρφωση, η οποία έχει στόχο να βελτιώσει ποιοτικά και να διευκολύνει την εκπαίδευση. Παρέχοντας τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα που τους ενδιαφέρουν, αλλά διεξάγονται σε διαφορετική, ίσως και σε αρκετά μακρινή απόσταση, τοποθεσία.

**Πίνακας 3.1 Μορφές Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών**

	Εξάρτηση ως προς την παρακολούθηση	Εξάρτηση ως προς το χώρο διεξαγωγής της
Εισαγωγική επιμόρφωση	×	×
Περιοδική επιμόρφωση		×
Ταχύρρυθμα υποχρεωτικά επιμορφωτικά προγράμματα	×	×
Ταχύρρυθμα προαιρετικά επιμορφωτικά προγράμματα		×
Ενδοσχολική επιμόρφωση	×	×
Εξ αποστάσεως επιμόρφωση		

### 3.7.3 Φορείς Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών

Οι επιμορφωτικές δραστηριότητες μπορούν να οργανωθούν και να υλοποιηθούν από διάφορους φορείς και πολλές φορές κατόπιν συνεργασίας των φορέων αυτών. Σύμφωνα με τους Χατζηδήμου & Στραβάκου (2005) βασικοί φορείς των διάφορων μορφών προγραμμάτων επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών είναι (βλ. παρακάτω Πίνακα 3.2):

- **τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.)**, πρόκειται για Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου πλήρως αυτοδιοικούμενα. Στην Ελλάδα όλα τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι δημόσια.
- **τα Ανώτατα Τεχνολογικά Ιδρύματα (Α.Τ.Ε.Ι.)**, περιλαμβάνει τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ), το Ανώτατο Εκπαιδευτικό

Ίδρυμα Τεχνολογικού Τομέα Πειραιά (ΑΕΙ ΤΤ) και την Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΑΣΠΑΙΤΕ). Τα Ανώτατα Τεχνολογικά Ιδρύματα εστιάζουν τόσο στην εκπαίδευση υψηλής ποιότητας όσο και στις βασικές και εφαρμοσμένες γνώσεις των Επιστημών, της Τεχνολογίας και των Τεχνών, στα αντίστοιχα επαγγελματικά πεδία. Στο πλαίσιο αυτό συνδυάζουν την ανάπτυξη του κατάλληλου θεωρητικού υποβάθρου σπουδών παράλληλα με την Εργαστηριακή και Πρακτική άσκηση.

- **το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.)**, Με την αριθμ. Φ.908/18254/Η (ΦΕΚ 372Β/20-02-2012) πράξη της Υπουργού Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων ορίστηκε η παύση λειτουργίας του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου και η έναρξη λειτουργίας του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής (Ι.Ε.Π.) από 24/02/2012, σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 33 του άρθρου 20 σε συνδυασμό με τις διατάξεις του άρθρου 21 του Ν. 3966 (ΦΕΚ 118Α/24-05-2011).
- **ο Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (Ο.ΕΠ.ΕΚ.)**. Ιδρύθηκε με το Ν.2986/2002 (αρθ.6-ΦΕΚ24, τ.Α' – 13/2/02). Πρόκειται για Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου εποπτευόμενο από τον Υπουργό Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης & Θρησκευμάτων. Διοικείται από εννεαμελές Διοικητικό Συμβούλιο, του οποίου η θητεία είναι τριετής και η συγκρότηση αυτού γίνεται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης & Θρησκευμάτων.

Έχει ως έργο:

- i. Το σχεδιασμό της επιμορφωτικής πολιτικής για τους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας & Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και την υποβολή σχετικών προτάσεων στον Υπουργό Παιδείας Δια Βίου Μάθησης & Θρησκευμάτων.
- ii. Το συντονισμό κάθε μορφής και τύπου επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών αλλά και την εφαρμογή επιμορφωτικών δράσεων.
- iii. Την κατάρτιση επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία ύστερα από την έγκριση του Υπουργού Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης & Θρησκευμάτων υλοποιούνται από τους επιμορφωτικούς φορείς.
- iv. Την ανάθεση επιμορφωτικού έργου σε αρμόδιους φορείς, όπως επίσης και την εισήγηση στον Υπουργό Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης & Θρησκευμάτων για την σύσταση αυτοτελών επιμορφωτικών κέντρων και μονάδων.

- v. Τόσο την κατανομή όσο και τη διαχείριση των πόρων που διατίθενται για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.
  - vi. Την πιστοποίηση φορέων και τίτλων στον τομέα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών.
- **η Σχολική μονάδα.** Η συνολικότερη λειτουργία της σχετίζεται άρρηκτα με την επιτυχία των μαθητών και των μαθητριών που συμμετέχουν σε αυτή. Ο Marzano (2003) αναφέρει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και τους εντάσσει σε τρεις κατηγορίες: σε επίπεδο σχολείου, εκπαιδευτικών και μαθητών. Οι παράγοντες σε σχολικό επίπεδο, πραγματεύονται γενικότερα ζητήματα λειτουργίας του σχολείου και συνεργασίας μεταξύ των μελών. Οι παράγοντες που αφορούν τους/τις εκπαιδευτικούς εστιάζονται στο ρόλο τους μέσα στην τάξη. Τέλος, αυτοί που αναφέρονται στους μαθητές και μαθήτριες σχετίζονται με προσωπικούς και οικογενειακούς παράγοντες.
- **ο Σχολικός Σύμβουλος,** ο οποίος είναι αρμόδιος για την επιστημονική και παιδαγωγική καθοδήγηση και υποστήριξη των εκπαιδευτικών κάθε βαθμίδας εκπαίδευσης. Ειδικότερα, ο Σχολικός Σύμβουλος Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης διαχειρίζεται στον τομέα ευθύνης του την εκπαιδευτική πολιτική και στηρίζει την εφαρμογή των εκπαιδευτικών καινοτομιών που εισάγονται στην εκπαίδευση.
- **η Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. - πρώην ΣΕΛΕΤΕ),** είναι Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Τεχνολογικού Τομέα με έδρα την Αθήνα και χρονολογία ίδρυσης τον Ιούνιο του 2002 (Ν.3027/2002). Αποτελεί καθολικό διάδοχο της Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε (Σχολή Εκπαιδευτικών Λειτουργιών Επαγγελματικής & Τεχνικής Εκπαίδευσης), η οποία είχε ιδρυθεί με νομοθετικό διάταγμα το 1959 (Ν.Δ. 3971/1959), στα πλαίσια μιας προσπάθειας οργάνωσης και ανάπτυξης ενός συστήματος Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης στην μεταπολεμική Ελλάδα του '50. Έργο της είναι η παράλληλη παροχή τεχνολογικής και παιδαγωγικής εκπαίδευσης στους σπουδαστές της, η προαγωγή της εφαρμοσμένης έρευνας στην εκπαιδευτική τεχνολογία και την παιδαγωγική και η διοργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης, επιμόρφωσης ή εξειδίκευσης για εκπαιδευτικούς ή μέλλοντες εκπαιδευτικούς.

- **η Ομοσπονδία Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης (Ο.Λ.Μ.Ε.),** σύμφωνα με το καταστατικό της Ο.Λ.Μ.Ε. αποστολή της είναι
- a. Ο συντονισμός και ο ενιαίος προσανατολισμός των προσπαθειών όλων των ενώσεων που τη συγκροτούν, για τη βελτίωση της Μέσης Εκπαίδευσης, την ηθική, επιστημονική και υλική εξίσωση των λειτουργών της και την προάσπιση και προαγωγή των επαγγελματικών και υλικών συμφερόντων του κλάδου.
  - b. Η συμβολή της στη βελτίωση της Παιδείας του Ελληνικού λαού.
  - c. Η προώθηση της συνεργασίας και της αλληλεγγύης μεταξύ των Δημόσιων Υπαλλήλων και των εργαζομένων γενικότερα.
  - d. Η προώθηση και προάσπιση τόσο των συνδικαλιστικών ελευθεριών αλλά και των δημοκρατικών θεσμών και της εθνικής ανεξαρτησίας.
  - e. Η έκφραση γνώμης όχι μόνο για θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος αλλά και η συμμετοχή στις κοινές προσπάθειες για την αντιμετώπισή τους.
  - f. Η ελεύθερη διακίνηση των ιδεών και η κατοχύρωση των πολιτικών δικαιωμάτων.
  - g. Η συμβολή της στον αγώνα για την εδραίωση και προάσπιση της Ειρήνης και η ανάλογη διαπαιδαγώγηση των νέων.
- **η Διδασκαλική Ομοσπονδία Ελλάδος (Δ.Ο.Ε.),** Σκοπός της Δ.Ο.Ε. είναι:
- i. Ο συντονισμός και η ενιαία κατεύθυνση των προσπαθειών όλων των Συλλόγων που τη συγκροτούν για τη βελτίωση της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, την ηθική και υλική εξύψωση των λειτουργών της και την προάσπιση και προαγωγή των επαγγελματικών και υλικών συμφερόντων του κλάδου.
  - ii. Η συμβολή της στη καλύτερευση της Παιδείας του Ελληνικού λαού.
  - iii. Η προώθηση συνεργασίας και αλληλεγγύης μεταξύ των Δημοσίων Υπαλλήλων και των εργαζομένων γενικότερα.
  - iv. Η προάσπιση τόσο των συνδικαλιστικών ελευθεριών και της δημοκρατίας, όσο και της εθνικής ανεξαρτησίας και ειρήνης.
  - v. Η έκφραση γνώμης για θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος όπως επίσης και η συμμετοχή της στις κοινές προσπάθειες για την αντιμετώπισή τους.



- vi. Η καλλιέργεια του όχι μόνο του συνδικαλιστικού ενδιαφέροντος αλλά και της ταξικής συνείδησης των εργαζομένων.
  - vii. Η προάσπιση και επέκταση του δικαιώματος για ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στη Γενική Εκπαίδευση στα κέντρα λήψης αποφάσεων.
- **τα Κέντρα Στήριξης Επιμόρφωσης (Κ.Σ.Ε.).** Προκειμένου να υλοποιηθεί κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα στα (ΚΣΕ), είναι απαραίτητο να διαθέτουν τόσο τον κατάλληλο χώρο, αλλά να είναι επίσης εξοπλισμένα με τον απαιτούμενο υπολογιστικό, δικτυακό και τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό. Ενώ ο κατάλογος Κέντρων Στήριξης Επιμόρφωσης είναι ανοικτός και ανανεώνεται ανά περίοδο επιμόρφωσης.
- **τα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα (Π.Ε.Κ.),** ιδρύθηκαν με το Νόμο 1566/1985, άρθρα 28- 29. Σκοπός τους σήμερα είναι να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με πολλούς και ποικίλους τρόπους. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της επιμορφωτικής δράσης τους είναι:
- a. να εξασφαλίζουν στους εκπαιδευτικούς διάφορες μορφές τόσο υποχρεωτικής όσο και προαιρετικής επιμόρφωσης, με επιμορφωτικά προγράμματα μακράς και βραχείας διάρκειας.
  - b. παροχή βοήθειας στους εκπαιδευτικούς και των δύο βαθμίδων, ώστε να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα της καθημερινής σχολικής πράξης και να ενημερωθούν για τις εκπαιδευτικές αλλαγές στο χώρο της Παιδείας, με επιμορφωτικά προγράμματα που λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές τους ανάγκες και ελλείψεις.
  - c. η ενημέρωση των εκπαιδευτικών για τις εξελίξεις στο χώρο της επιστήμης και της τεχνολογίας, τις νέες διδακτικές μεθοδολογίες, τις στρατηγικές και τα νέα διδακτικά μοντέλα, την αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς και τις διαπροσωπικές σχέσεις.
  - d. η παροχή γνώσεων που σχετίζονται με την περιβαλλοντική εκπαίδευση, την αγωγή υγείας, την ευρωπαϊκή διάσταση στην εκπαίδευση, τις εφαρμογές ηλεκτρονικών υπολογιστών, τη θεατρική παιδεία, τα κοινωνιολογικά θέματα, την ψυχοπαιδαγωγική έρευνα, την αντιμετώπιση παιδιών με μαθησιακές δυσκολίες και παραβατική συμπεριφορά.

**Πίνακας 3.2 Φορείς Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών [με βάση τους Χατζηδήμου & Στραβάκου (2005)]**

<b>Φορείς Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών</b>
<b>Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.)</b>
<b>Ανώτατα Τεχνολογικά Ιδρύματα (Α.Τ.Ε.Ι.)</b>
<b>Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.)</b>
<b>Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (Ο.ΕΠ.ΕΚ.)</b>
<b>Σχολική Μονάδα</b>
<b>Σχολικός Σύμβουλος</b>
<b>Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. - πρώην ΣΕΛΕΤΕ)</b>
<b>Ομοσπονδία Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης (Ο.Λ.Μ.Ε.)</b>
<b>Διδασκαλική Ομοσπονδία Ελλάδος (Δ.Ο.Ε.)</b>
<b>Κέντρα Στήριξης Επιμόρφωσης (Κ.Σ.Ε.)</b>
<b>Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα (Π.Ε.Κ.)</b>

Αξίζει να ειπωθεί ότι ανάμεσα στους φορείς που υλοποιούν προγράμματα στην επιμόρφωση των στελεχών του ευρύτερου δημόσιου τομέα είναι και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α εποπτεύεται από το Υπουργείο Εσωτερικών. Μαζί με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) και τα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ.) καταρτίζει διάφορα επιμορφωτικά προγράμματα, που αφορούν τους δημοσίους υπαλλήλους και τους δίνουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους και να αποκτήσουν εκείνα τα εφόδια, ώστε να βελτιώσουν την προοπτική εξέλιξής τους στην υπηρεσία τους. Στόχος όλων αυτών των προγραμμάτων είναι η ενημέρωση και εξοικείωση των δημοσίων υπαλλήλων στη σύγχρονη διοικητική τεχνική και μεθοδολογία, στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και εκδημοκρατισμού της διοικητικής συμπεριφοράς (<http://www.ekdd.gr/inep/index.php>).

### **3.8 Συνθήκες που Επιβάλλουν την Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών σε Θέματα Διοίκησης**

Λόγω της έλλειψης συστηματικής επιμόρφωσης του μελλοντικού και εν ενεργεία εκπαιδευτικού σε θέματα που αφορούν την καθημερινή σχολική πρακτική, όπως είναι η διδακτική, η παιδαγωγική και η διοικητική, που επικρατεί στη χώρα μας, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες, απασχολεί ιδιαίτερα την πολιτεία και τους εκπαιδευτικούς φορείς. Το γεγονός αυτό παρατηρείται αφενός από τις συνεχείς νομοθετικές ρυθμίσεις και αφετέρου από τα διαρκή αιτήματα των εκπαιδευτικών για την υλοποίηση προγραμμάτων και δράσεων, τα οποία θα τους βοηθούν να καλύψουν τις επιμορφωτικές και επαγγελματικές τους ανάγκες.

Από τη νομοθετική πλευρά διακρίνεται ότι διαχρονικά απουσιάζει η οργανωμένη επιμόρφωση των διευθυντών σε θέματα διοίκησης. Πορίσματα ερευνητικών μελετών (Σταχτέας & Γείτονα, 2007, Καταβάτη & Τσερεγκούνη, 2005, Γουναρόπουλος, 2004, Στραβάκου, 2003) εντοπίζουν την ανεπάρκεια της διοικητικής επιμόρφωσης των διευθυντών των σχολικών μονάδων και της συμβολής της στην ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση. Σύμφωνα με τον Ανδρέου (2005), εύκολα μπορεί κανείς να αντιληφθεί την έλλειψη συγκροτημένων και ειδικών προγραμμάτων για την επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης, όχι μόνο σε περιφερειακό και νομαρχιακό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο σχολικής μονάδας. Η έλλειψη των προγραμμάτων αυτών είναι ουσιαστικά μία αδυναμία της κεντρικής εκπαιδευτικής διοίκησης να στηρίζει το διευθυντή στο διοικητικό του έργο και πηγάζει από τη δομή του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας, το οποίο είναι συγκεντρωτικής μορφής. Δηλαδή προσδίδει στο διευθυντή το ρόλο του διεκπεραιωτή, αντί του ρόλου του παιδαγωγικού ηγέτη δίνοντάς του τη δυνατότητα λήψης σημαντικών αποφάσεων και ανάπτυξης εκπαιδευτικής πολιτικής στη σχολική του μονάδα.

Ο Λάινας (2000, σελ. 31) επισημαίνει ότι «ο ρόλος των διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης στην καθημερινή πράξη –σε κεντρικό, περιφερειακό, τοπικό και σχολικό επίπεδο – συνίσταται κατ' ουσία στην ανεύρεση, στην ερμηνεία, στον έλεγχο των προϋποθέσεων, καθώς και στην εφαρμογή των κανόνων της εκπαιδευτικής νομοθεσίας, που ισχύουν για τις επιμέρους περιπτώσεις και επομένως δεν υφίστανται ουσιαστικά περιθώρια για την ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους τους σε ουσιώδεις τομείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας». Κατά τον Δαράκη (2007) αποτελεί σημαντική

αιτία για την έλλειψη προσόντων των διευθυντών και των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας ο τρόπος επιλογής των διευθυντών, όπου οι ακαδημαϊκές γνώσεις τους δεν έχουν μεγάλη βαρύτητα, η εξειδίκευσή τους σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης δε λαμβάνεται καν υπόψη, ενώ κύριο και καταληκτικό παράγοντα έχουν τα χρόνια υπηρεσίας (Ν. 3467/2007).

### **3.9 Αναγκαιότητα και Περιεχόμενο Διοικητικής Επιμόρφωσης των Εκπαιδευτικών**

Τις τελευταίες δεκαετίες διακρίνεται ως συχνό αντικείμενο έρευνας το ζήτημα της επιμόρφωσης των στελεχών της εκπαίδευσης. Μάλιστα αρκετές είναι οι μελέτες σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις επιμορφωτικές ενέργειες που σχετίζονται με την κατάρτιση των εκπαιδευτικών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης (Ανδρέου, 1999).

Στην Ελλάδα και κατά το πρόσφατο παρελθόν εντοπίζεται μια έλλειψη συγκροτημένων και ειδικών προγραμμάτων που αφορούσαν τα στελέχη της εκπαίδευσης σε τομείς όπως περιφέρειας, Διεύθυνσης Εκπαίδευσης ή σχολικής μονάδας. Αυτή η έλλειψη συγκροτημένης εκπαιδευτικής πολιτικής για τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης, έχει ως συνέπεια την άσκηση του εκπαιδευτικού τους έργου, με χειρισμό πολλές φορές «εμπειρικό», «ερασιτεχνικό» ή ακόμη και «υποκειμενικό» (Ανδρέου, 1999).

Αυτό οφείλεται και στο γεγονός ότι ελάχιστα προπτυχιακά προγράμματα σπουδών στα Παιδαγωγικά Τμήματα Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης προετοιμάζουν τα στελέχη της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να έχουν τις ικανότητες και τις γνώσεις να αναλάβουν στο μέλλον τη θέση του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας. Την ίδια κατάσταση διαπιστώνει και ο Γεωργογιάννης (2004) με τα διδασκαλεία, όπου αρκετά από αυτά δεν συμπεριλαμβάνουν κανένα γνωστικό αντικείμενο το οποίο να εφοδιάζει τον εκπαιδευτικό με γνώσεις διοικητικές.

Όμως βασικό κομμάτι του σχολείου και της λειτουργίας του ως οργανισμού, αποτελεί ο διευθυντής (Μαραθεύτης, 1981:45-50), ο οποίος είναι απαραίτητο να διαθέτει επιστημονικές γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία, επικοινωνιακές ικανότητες και να επιδιώκει την επαγγελματική του ανάπτυξη με διαρκή και πολύπλευρη επιμόρφωση, έτσι ώστε να φέρει εις πέρας με αποτελεσματικό τρόπο τα καθήκοντα που έχει αναλάβει (Γεωργίου κ.α., 2005).

### 3.10 Επισκόπηση Παρόμοιων Ερευνών στην Ελλάδα

Ανατρέχοντας στη σχετική βιβλιογραφία στην Ελλάδα εντοπίζεται περιορισμένος αριθμός μελετών που να αφορούν την ανάγκη για επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Αντιθέτως παρατηρείται πως οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες εστιάζουν κυρίως στα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι διευθυντές μιας σχολικής μονάδας, όπως επίσης και στις αντιλήψεις των ίδιων για το έργο και τα καθήκοντά τους.

Συγκεκριμένα σε πρόσφατη έρευνα που διεξήγαγε το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (ΠΙ) στα πλαίσια του Προγράμματος «Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (2010-2013)» τη χρονική περίοδο «Ιούνιο του 2010 με Οκτώβριο του 2010», έγινε μελέτη διερεύνησης επιμορφωτικών αναγκών σε 3.435 διευθυντές σχολικών μονάδων από όλες τις Περιφερειακές Διευθύνσεις της Ελλάδας που ανήκουν σε όλες τις ειδικότητες και βαθμίδες της εκπαίδευσης. Στα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζεται η μη ικανοποίηση των διευθυντών από την παρακολούθηση προγραμμάτων επιμόρφωσης στους τρεις βασικούς άξονες, του περιεχομένου, της οργάνωσης και της μεθοδολογίας των προγραμμάτων. Ακόμη αναδεικνύονταν οι «Σύγχρονες διδακτικές προσεγγίσεις» η «Αξιοποίηση Νέων Τεχνολογιών», η «Διδακτική μεθοδολογία κατά γνωστικό αντικείμενο», η «Διαχείριση προβλημάτων σχολικής τάξης» και η «Ανάπτυξη δημιουργικών σχέσεων με μαθητές και γονείς» ως οι θεματικές ενότητες που προτιμούν οι ίδιοι για την επιμόρφωσή τους, ενώ προτείνουν επιπλέον τη «Διοίκηση και εκπαιδευτική πολιτική» (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2010).

Ενώ και η έρευνα του Παπαθωμά (2006) με αντικείμενο μελέτης τις επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών σχολικών μονάδων σε σχολικές μονάδες του Ν. Θεσσαλονίκης, εντοπίζει την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των διευθυντών. Συγκεκριμένα λίγο λιγότεροι από το μισό του συνόλου των υποκειμένων (41%) δήλωσαν πως δεν έχουν συμμετάσχει ποτέ σε καμία επιμορφωτική δραστηριότητα, όσον αφορά θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας, ενώ η πλειοψηφία (94%) τονίζει την ανάγκη εξειδικευμένης επιμόρφωσης ιδίως σε θεματικές όπως: «εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών-καινοτομιών», η «ηγεσία στη σχολική μονάδα», η «χρήση νέων τεχνολογιών», η «εκπαιδευτική νομοθεσία», η «παρακίνηση του προσωπικού» και η «διαχείριση συγκρούσεων».

Οι Σαΐτης, Τσιαμάσης, Χατζής (1997), στην έρευνά τους για τους διευθυντές σχολικών μονάδων, αναδεικνύουν ότι περισσότεροι από το μισό του συνόλου των ερωτηθέντων (56,7%) πιστεύουν ότι η αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας του διευθυντικού έργου θα επιτευχθεί με την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης.

Η Παπαναούμ (1995:84,114), πραγματοποιώντας έρευνα σε διευθυντές σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, διέκρινε πως το 60% των ερωτηθέντων δήλωσε τη δυσανεμία του για τις περιορισμένες ευκαιρίες επιμόρφωσης, που τους παρουσιάζονται, ενώ στα συμπεράσματα της έρευνας επισημαίνεται η συσχέτιση της συστηματικής εκπαίδευσης και της συμβολής της προοπτικής επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των ίδιων κατά την άσκηση των εκπαιδευτικών καθηκόντων τους.

Σε μια παλαιότερη έρευνα που έκανε ο Σαΐτης (1990) σε διευθυντές σχολικών μονάδων, εντόπισε πως μόνο ένα μικρό ποσοστό του συνόλου των ερωτηθέντων (33%) είχε λάβει επιμόρφωση, ενώ οι περισσότεροι (88%) δήλωσαν πως δεν είχαν ποτέ παρακολουθήσει επιμορφωτικό πρόγραμμα που αφορούσε σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η έρευνα και διερεύνηση των απόψεων και στάσεων των εκπαιδευτικών σχετικά με την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης. Η εξέταση των απόψεων επίσης των εκπαιδευτικών ως προς την αναγκαιότητα και τη σημασία της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης σχολικών μονάδων για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται στην καθημερινή άσκηση των καθηκόντων τους στο σχολικό περιβάλλον.

## ΜΕΡΟΣ Β΄

### ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: Η ΕΡΕΥΝΑ

##### 1.1 Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή η ποιότητα της εκπαίδευσης αποτελεί μείζον θέμα για τα εκπαιδευτικά συστήματα τόσο στο ευρωπαϊκό όσο και στο παγκόσμιο περιβάλλον. Με τη μεγάλη επιστημονική πρόοδο και τις συνεχιζόμενες κοινωνικοοικονομικές μεταβολές, ο ρόλος του εκπαιδευτικού αλλάζει και γίνεται πιο απαιτητικός. Οι νέες συνθήκες απαιτούν νέους ρόλους. Από το ρόλο της αυθεντίας και του παντογνώστη (μεταδότης γνώσεων) ο εκπαιδευτικός γίνεται σύμβουλος, συνεργάτης, διευκολυντής στη μάθηση, σχεδιάζει και προγραμματίζει, οργανώνει και παρωθεί τους μαθητές στην κοινωνικογνωστική περιπέτειά τους (Παπάς, 1997). Αν και την ευθύνη για την ομαλή λειτουργία κάθε σχολικής μονάδας τη φέρουν όλοι οι εργαζόμενοι (διευθυντής, υποδιευθυντής και σύλλογος διδασκόντων-ως συλλογικό όργανο διοίκησης), βασικός παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας είναι ο/η Διευθυντής/τρια. Αυτός/η φροντίζει για την ομαλή λειτουργία του σχολείου, τον συντονισμό της σχολικής ζωής και την τήρηση των νόμων, εγκυκλίων, υπουργικών αποφάσεων και των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων, οι οποίες παίρνονται μέσα στα πλαίσια του νόμου (Ν. 1566/1985). Ο/η διευθυντής/ντρια σύμφωνα με τον Σαϊτή (2005) πρέπει να διαθέτει εκτός από τη διοικητική πείρα, επιστημονική κατάρτιση σε θέματα διοίκησης, αντιληπτική ικανότητα και να μπορεί να συνεργάζεται με όλους.

Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε διδακτικά αλλά και σε διοικητικά θέματα αποτελεί βασικό στοιχείο κάθε σχολικής μονάδας που επιδιώκει τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με το νόμο 4473/2017 για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων δεν απαιτούνται ως κριτήριο επιλογής ειδικές σπουδές και διοικητική κατάρτιση σε σχέση με την διοίκηση σχολικών μονάδων. Ακόμη, στη χώρα μας οι διευθυντές/ντριες πριν αναλάβουν τα καθήκοντά τους δεν περνούν από κάποια ειδική διοικητική επιμόρφωση, αλλά στηρίζονται πιο πολύ στις

προσωπικές τους εμπειρίες και σε ευκαιριακές ενημερώσεις είτε με ημερίδες είτε με ταχύρρυθμα σεμινάρια σχετικά με τη διεύθυνση του σχολείου με αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές να μην είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους (Σαΐτης, 2008). Για να ανταποκριθούν όμως με επιτυχία στις νέες συνθήκες εργασίας και στο σύγχρονο ρόλο τους οι εκπαιδευτικοί και τα στελέχη, απαιτείται η συνεχής επιμόρφωσή τους σε διδακτικά αλλά και σε διοικητικά θέματα.

Σκοπός της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης είναι από τη μια η αναβάθμιση της εκπαίδευσης και από την άλλη η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου. Τα σημερινά στελέχη των σχολικών μονάδων δ/ντες και υπ/δντες αλλά και το σύνολο των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σ' αυτές (σύλλογος διδασκόντων-ως συλλογικό όργανο διοίκησης) είναι απαραίτητο να εξοικειωθούν με τις βασικές αρχές και πρακτικές της διοίκησης και οργάνωσης σχολικών μονάδων, του εκπαιδευτικού management, της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία θα παρέχουν στους εκπαιδευτικούς άρτια εξυπηρέτηση, ώστε να βελτιώσουν και αυτοί με τη σειρά τους την ποιότητα και αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών που θα διευθύνουν.

## **1.2 Η προβληματική της έρευνας**

Σχετικά με το θέμα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών έχουν γίνει πολλές έρευνες, που επιβεβαιώνουν την υπόθεση ότι γενικά τα προγράμματα επιμόρφωσης συμβάλλουν ουσιαστικά στην συνεχή βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Λίγες όμως είναι αυτές που εστιάζουν στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και στελεχών σε προγράμματα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης και τη συμβολή της στην ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου. Σε έρευνα του Σαΐτη (2005) ένα από τα συμπεράσματα ήταν ότι το 88% των διευθυντών/ντριών των σχολικών μονάδων της Α/θμιας Εκπαίδευσης δεν έχουν εκπαιδευτεί στην απόκτηση διοικητικών γνώσεων και ικανοτήτων. Ένα μεγάλο μέρος των διευθυντών/ντριών δημοτικών σχολείων δεν έχουν πάρει μέρος σε προγράμματα επιμόρφωσης σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης (Γκούσια – Ρίζου, 2002, Γουρναρόπουλος, 2007) και ότι οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις οι οποίες αφορούν τη διοίκηση και οργάνωση της εκπαίδευσης (Φωκιάλη και Ράπτης, 2008). Σε έρευνα του Καραγιάννη (2012) η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης είναι ένα από τα θέματα που προτείνουν οι εκπαιδευτικοί ότι θέλουν να επιμορφωθούν. Τέλος το 2016, μια από τις



προτάσεις για την Παιδεία της Διαρκούς Επιτροπής Μορφωτικών Υποθέσεων της Βουλής των Ελλήνων ήταν η Επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης (υφισταμένων και δυνητικών) σε θέματα Διοίκησης. (Διαρκής Επιτροπή Μορφωτικών Υποθέσεων, 2016)

Από τα παραπάνω προκύπτει η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης όλων των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης καθώς στη συντριπτική τους πλειοψηφία δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις στη διοίκηση παρά μόνο την εμπειρία τους, με αποτέλεσμα να είναι αναποτελεσματικοί στην άσκηση των καθηκόντων τους. Έχει μεγάλο ενδιαφέρον να διερευνηθούν οι απόψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών της Α/θμιας εκπαίδευσης αναφορικά με τη διοικητική επιμόρφωσή τους .

### **1.3 Σκοπός της Έρευνας και Ερευνητικές Υποθέσεις**

Η παραπάνω πρόταση έχει σκοπό τη διερεύνηση του ρόλου της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης σε θέματα διοίκησης και τη συμβολή της στην βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, σύμφωνα με τον τρόπο που τις αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί και τα στελέχη που υπηρετούν σ' αυτές. Βασικός στόχος της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι η καταγραφή των απόψεων και στάσεων των εκπαιδευτικών με τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου και η ποσοτική στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των ευρημάτων.

Επιμέρους στόχοι της μελέτης μας είναι :

- ✓ Να διερευνηθεί η ανάγκη διοικητικής επιμόρφωσης εκπαιδευτικών και στελεχών
- ✓ Να διερευνηθούν οι απόψεις στελεχών και εκπαιδευτικών για την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης
- ✓ Να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης στελεχών και εκπαιδευτικών από τη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα διοίκησης
- ✓ Να διερευνηθούν οι λόγοι για τους οποίους θα δήλωναν συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα διοίκησης
- ✓ Να διερευνηθεί ο βαθμός επιθυμίας εκπαιδευτικών και στελεχών για συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης
- ✓ Να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζουν τα διοικητικά προβλήματα οι σημερινοί δ/ντές

- ✓ Να διερευνηθεί ποιες από τις λειτουργίες της διοίκησης ενδιαφέρουν περισσότερο τους εκπαιδευτικούς
- ✓ Να διερευνηθεί πώς η επιμόρφωση συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών
- ✓ Να διερευνηθεί η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης και η συμβολή της στην βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της εκάστοτε σχολικής μονάδας.
- ✓ Να γίνει σύγκριση των απόψεων αυτών που διαθέτουν διοικητική εμπειρία και των υπόλοιπων εκπαιδευτικών
- ✓ Να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για το ζήτημα της χρονικής διάρκειας των επιμορφωτικών προγραμμάτων σε θέματα διοίκησης
- ✓ Να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών αν τα υποψήφια στελέχη για την επιλογή των διευθυντών σχολικών μονάδων πρέπει να παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα σε θέματα διοίκησης.

#### **1.4.1 Ερευνητικά ερωτήματα**

Με βάση τους παραπάνω στόχους διαμορφώθηκαν τα παρακάτω ερωτήματα τα οποία η έρευνα καλούνταν να απαντήσει.

1. Πόσο αναγκαία είναι η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης;
2. Πόσο συμβάλλει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης;
3. Σε ποιο βαθμό Δ/ντές/τριες, υποδιευθυντές/τριες και εκπαιδευτικοί συμμετέχουν/είχαν σε προγράμματα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης;
4. Πώς αντιμετωπίζουν τα διοικητικά προβλήματα οι δ/ντές/τριες;
5. Ποιες είναι οι επιμορφωτικές ανάγκες εκπαιδευτικών και Δ/ντών/τριών σε θέματα διοίκησης;
6. Πώς αντιλαμβάνονται και αποτιμούν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί τη συμμετοχή τους στη διοίκηση του σχολείου ;
7. Ποια πρέπει να είναι η διάρκεια της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης;

8. Για ποιους λόγους παρακολουθεί ένας εκπαιδευτικός προγράμματα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης;

### **1.4.2 Ερευνητικές Υποθέσεις.**

Υ1. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχει παρακολουθήσει κατά τη διάρκεια των βασικών σπουδών τους μάθημα ή μαθήματα σχετικά με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων

Υ2. Η πλειονότητα των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχει παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης.

Υ3. Η ύπαρξη διοικητικής επιμόρφωσης συνδέεται με το αν οι εκπαιδευτικοί έχουν αναλάβει καθήκοντα διευθυντή σχολικής μονάδας.

Υ4. Η ύπαρξη διοικητικής επιμόρφωσης συνδέεται με την επιθυμία των εκπαιδευτικών να αναλάβουν στο μέλλον καθήκοντα διευθυντή.

Υ5. Η ελλιπής διοικητική κατάρτιση των διευθυντών/τριών παίζει σημαντικό ρόλο στην άσκηση των καθηκόντων τους.

Υ6. Οι Δ/ντες/τριες των σχολικών μονάδων πρέπει να παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα σε θέματα διοίκησης.

Υ7. Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι οι επιμορφώσεις σε θέματα διοίκησης είναι χρήσιμες.

Υ8. Οι διευθυντές ασκούν διοίκηση στηριζόμενοι σε μεγάλο βαθμό στην εμπειρία τους.

Υ9. Οι άνδρες ενδιαφέρονται περισσότερο από τις γυναίκες να αναλάβουν θέσεις ευθύνης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

### **2.1 Μεθοδολογία της Έρευνας**

Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική προσέγγιση και μέθοδος η επισκόπηση. Η επισκόπηση επιλέγεται ως μέθοδος από το σύνολο των

εμπειρικών ερευνών στο χώρο της εκπαίδευσης για τη διερεύνηση καταστάσεων, θέσεων, απόψεων, διαθέσεων, στάσεων (Δημητρόπουλος, 2004). Αποτελεί μια οργανωμένη συγκέντρωση μεγάλου όγκου πληροφοριών και μάλιστα σε σύντομο χρόνο. Βοηθά τον ερευνητή να περιγράψει την κατάσταση όπως είναι τώρα ή να βρει εκείνες τις σταθερές με τις οποίες μπορούν να γίνουν συγκρίσεις και συσχετίσεις ανάμεσα σε συγκεκριμένα γεγονότα ή χαρακτηριστικά. (Bell, 2001).

Για τη συγκέντρωση των δεδομένων δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο του οποίου οι ερωτήσεις παρουσιάζονται σε τρεις (3) άξονες με βάση τους σκοπούς και στόχους της έρευνας και τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα όπως αυτά προέκυψαν από τους στόχους της και τη βιβλιογραφική επισκόπηση. Πριν τη δημιουργία του ερωτηματολογίου έγινε ο προσδιορισμός και εξειδίκευση του σκοπού της έρευνας, η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου και η κατανόηση των χαρακτηριστικών των ερωτώμενων (Παρασκευόπουλος και Γιαννίτσας, 1999). Χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο γιατί εξασφαλίζει την ανωνυμία και δίνει στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να δώσει απάντηση χωρίς να πιέζεται από την παρουσία του ερευνητή (Βάμβουκας, 1993). Σύμφωνα με την Ταρατόρη (2000) είναι η περισσότερο διαδεδομένη τεχνική, σε έρευνες επισκόπησης πεδίου. Ακόμη, επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο καθώς είναι δοκιμασμένο μεθοδολογικό εργαλείο και παρέχει τη δυνατότητα να συγκεντρωθούν εμπειρικά δεδομένα σε εύλογο χρονικό διάστημα από μεγάλες ομάδες πληθυσμού (Παρασκευόπουλος, 1993).

Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν και από μία επιστολή προς τους εκπαιδευτικούς και τα στελέχη της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης όπου ο ερευνητής έδινε πληροφορίες για το σκοπό της έρευνας, τον τρόπο συμπλήρωσης και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων (Ανδρεαδάκης, 2005). Η σύνταξη και διαμόρφωση του ερωτηματολογίου βασίστηκε και σχεδιάστηκε πάνω σε έρευνα που είχε γίνει σε σχολεία του νομού Αττικής και της Μεσσηνίας (Βουγιουκλή, 2014) καθώς και σε έρευνα παρόμοια που έγινε σε σχολεία της νήσου Ρόδου (Σαββαΐδης, 2010). Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι προσαρμογή των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν στις παραπάνω έρευνες. Θεωρήθηκε σταθμισμένο εργαλείο μιας και είχε χρησιμοποιηθεί στις παραπάνω έρευνες. Πριν όμως την οριστική του διανομή έγινε μια πιλοτική έρευνα με τη συμμετοχή πέντε εκπαιδευτικών για να ελεγχθούν η σαφήνεια των ερωτήσεων και η δομή του. Μετρήθηκε και ο χρόνος που

απαιτούσε τη συμπλήρωσή του και διαπιστώθηκε πως δεν ξεπερνούσε τα πέντε λεπτά. Μετά τις παρατηρήσεις και υποδείξεις το ερωτηματολόγιο πήρε την οριστική του μορφή με ερωτήσεις κατανοητές και χωρίς να χρήζουν παρερμηνείας. Στη συνέχεια έγινε εισαγωγή του στη διαδικτυακή πλατφόρμα που παρέχει δωρεάν η Google. Η φόρμα διαμορφώθηκε κατάλληλα για να είναι εύχρηστη και ελκυστική και έδινε τη δυνατότητα σύνδεσης με υπολογιστικά φύλλα για την καταχώρηση των απαντήσεων και τη δημιουργία διαγραμμάτων. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους εκπαιδευτικούς και τα στελέχη με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μιας και η χρήση του διαδικτύου στην εποχή μας είναι πολύ δημοφιλής για τη συλλογή δεδομένων καθώς είναι σχετικά γρήγορη, εύκολη και οικονομική (Bell,1997). Στις μέρες μας οι περισσότερες δημοσκοπικές έρευνες γίνονται με τη χρήση του διαδικτύου (Solomon, 2001). Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε στο διαδίκτυο στην ηλεκτρονική πλατφόρμα που παρέχει η Google ([https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeL7W7bxHCghcUghWvopvT-ZBzb4Si0HBIPjQ8aEn8L5fjmrQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeL7W7bxHCghcUghWvopvT-ZBzb4Si0HBIPjQ8aEn8L5fjmrQ/viewform?usp=sf_link)) και ο σύνδεσμος κοινοποιήθηκε με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε 50 δημοτικά σχολεία και σε 50 Νηπιαγωγεία με την προτροπή να προωθηθεί από τους/τις διευθυντές/ντριες στο σύνολο των εκπαιδευτικών που εργάζονται στις παραπάνω σχολικές μονάδες. Από το σύνολο των 400 εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων που διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο επέστρεψαν συμπληρωμένο 215 εκπαιδευτικοί (δάσκαλοι, νηπιαγωγοί και ειδικότητες) και στελέχη.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε τρεις (3) άξονες και περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις κλειστού τύπου χωρισμένες σε δύο κατηγορίες. Υπάρχουν ερωτήσεις διχοτομικές (ΝΑΙ – ΟΧΙ) και βαθμονόμησης άλλοτε με τρεις απαντήσεις, άλλοτε με τέσσερις, άλλοτε με πέντε απαντήσεις και άλλοτε με έξι απαντήσεις (Καθόλου, Λίγο, Αρκετά), (Καθόλου, Λίγο, Αρκετά, Πολύ), (Καθόλου, Λίγο, Αρκετά, Πολύ, Πάρα πολύ), (καθόλου,1,2,3,4,5,6,απόλυτα). Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου πέρα του ότι εγγυώνται μία σχετική ανωνυμία, μπορούν να απαντηθούν εύκολα, καθώς οι ερωτώμενοι το μόνο που έχουν να κάνουν είναι να σημειώσουν στον κύκλο την απάντησή τους, και δίνουν απαντήσεις που είναι ιδανικές για την επεξεργασία μέσω της στατιστικής ανάλυσης (Λέτσιος, 2017). Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι εύκολο να αντιστοιχηθούν με αριθμούς (κλίμακες Likert ) ώστε να γίνεται πιο εύκολη και γρήγορη η στατιστική ανάλυση των αντίστοιχων δεδομένων.

Σύμφωνα με τον Γαλάνη (2012) οι κλίμακες Likert είναι ψυχομετρικές κλίμακες που χρησιμοποιούνται σε ερωτηματολόγια τα οποία διερευνούν τη συμφωνία ή τη διαφωνία των ερωτώμενων σχετικά με κάποια δήλωση ή πρόταση. Συνήθως οι κλίμακες Likert έχουν 5 απαντήσεις συμφωνίας/διαφωνίας με τη δήλωση/πρόταση, ώστε ο ερωτώμενος να επιλέξει αυτή που τον αντιπροσωπεύει περισσότερο. Στην περίπτωση μας όμως χρησιμοποιήσαμε στις περισσότερες ερωτήσεις τη λεγόμενη «υποχρεωτική επιλογή» δίνοντας τη δυνατότητα να επιλέξουν μία από τις 4 ή 6 απαντήσεις για να αναγκαστούν οι ερωτώμενοι να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με τη δήλωση /πρόταση.

Ο πρώτος άξονας περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις σχετικές με προσωπικά και δημογραφικά στοιχεία. Ζητήθηκε από τους εκπαιδευτικούς και τα στελέχη να τσεκάρουν:

A. το φύλο: διχοτομική μεταβλητή με πιθανές απαντήσεις άνδρας ή γυναίκα.

B. την ειδικότητα: διακριτή κατηγορική μεταβλητή (μόνο μια απάντηση).

Γ. την διοικητική θέση: διακριτή κατηγορική μεταβλητή (μόνο μια απάντηση).

Δ. τα χρόνια υπηρεσίας: τακτική μεταβλητή (μόνο μια απάντηση).

Ο δεύτερος άξονας περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις, σχετικές με τις απόψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών και στελεχών για την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης και είναι χωρισμένος σε τέσσερις θεματικές ενότητες.

1<sup>η</sup> θεματική: Βασικές σπουδές στη διοίκηση, διοικητική επιμόρφωση και ικανοποίηση (ερωτήσεις 1,2,3).

Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να τσεκάρουν:

A. Έχετε παρακολουθήσει μαθήματα διοίκησης κατά τη διάρκεια των βασικών σας σπουδών; ( διχοτομική μεταβλητή με πιθανές απαντήσεις ναι ή όχι).

B. Έχετε παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου; (για τη μέτρηση της συχνότητας παρακολούθησης χρησιμοποιήθηκε τρίβαθμη κλίμακα Likert με πιθανές απαντήσεις «καθόλου», «λίγες φορές», «πολλές φορές»).

Γ. Σε ποιο βαθμό νιώθετε ικανοποιημένοι από τις διοικητικές σας επιμορφώσεις; (για το βαθμό ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε εξάβαθμη κλίμακα Likert, υποχρεωτική επιλογή για να αναγκαστούν οι ερωτώμενοι να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με τη δήλωση /πρόταση).

2<sup>η</sup> θεματική ενότητα: Αναγκαιότητα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης ( ερωτήσεις 4,5,8,11,12).

Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να τσεκάρουν:

A. Για ποιους λόγους και σε ποιο βαθμό θα δηλώνετε συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου; (Για να γνωρίσετε τα καθήκοντα και τα δικαιώματά σας, για να διεκδικήσετε μελλοντικά διευθυντική θέση στην εκπαίδευση, για να λαμβάνετε υπεύθυνη θέση στο σύλλογο διδασκόντων, λόγω της εξέλιξης της εκπαιδευτικής τεχνολογίας, λόγω των απαιτήσεων της κοινωνίας, επειδή η παρακολούθηση θα είναι υποχρεωτική, λόγω απαίτησης των γονέων. Χρησιμοποιήθηκε εξάβαθμη κλίμακα Likert, υποχρεωτική επιλογή για να αναγκαστούν οι ερωτώμενοι να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με τη δήλωση /πρόταση).

B. Πιστεύετε ότι οι επιμορφώσεις σε θέματα διοίκησης σχολείου σας είναι χρήσιμες και ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να παρακολουθούν προγράμματα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης; (Χρησιμοποιήθηκε εξάβαθμη κλίμακα Likert, υποχρεωτική επιλογή για να αναγκαστούν οι ερωτώμενοι να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με τη δήλωση /πρόταση).

Γ. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε χρήσιμη την επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων στα παρακάτω θέματα Διοίκησης; (Στη σχολική διοίκηση και την οικονομική διαχείριση, στον προγραμματισμό, στη διαχείριση κρίσεων-συγκρούσεων, στη λήψη αποφάσεων, στην αξιολόγηση, στη διαμόρφωση κατάλληλου σχολικού κλίματος, στην εκπαιδευτική νομοθεσία. Χρησιμοποιήθηκε εξάβαθμη κλίμακα Likert, υποχρεωτική επιλογή για να αναγκαστούν οι ερωτώμενοι να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με τη δήλωση /πρόταση).

Δ. Σε ποια από τα παρακάτω θέματα διοίκησης και σε ποιο βαθμό θα επιθυμούσατε να επιμορφωθείτε; (Η ηγεσία στη σχολική μονάδα, οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, προγραμματισμός και αξιολόγηση στη σχολική μονάδα, διαχείριση

συγκρούσεων, καθήκοντα διευθυντών σχολικών μονάδων, καθήκοντα εκπαιδευτικών, παρακίνηση-Παρώθηση, οργάνωση γραφείου και αρχείου, η επικοινωνία στις σχολικές μονάδες, εκπαιδευτική νομοθεσία. Χρησιμοποιήθηκε εξάβαθμη κλίμακα Likert, υποχρεωτική επιλογή για να αναγκαστούν οι ερωτώμενοι να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με τη δήλωση /πρόταση).

3<sup>η</sup> θεματική: Διοικητική επιμόρφωση και διευθυντική θέση (ερωτήσεις 4, 6,7).

Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να τσεκάρουν:

A. Σημειώστε για ποιους λόγους και σε ποιο βαθμό θα δηλώνετε συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου; (...για να διεκδικήσετε μελλοντικά διευθυντική θέση στην εκπαίδευση.... Χρησιμοποιήθηκε εξάβαθμη κλίμακα Likert, υποχρεωτική επιλογή για να αναγκαστούν οι ερωτώμενοι να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με τη δήλωση /πρόταση).

B. Θεωρώ ότι έχω τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις και με ενδιαφέρει η εξέλιξη στον χώρο της διοίκησης (Χρησιμοποιήθηκε εξάβαθμη κλίμακα Likert, υποχρεωτική επιλογή για να αναγκαστούν οι ερωτώμενοι να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με τη δήλωση /πρόταση).

4<sup>η</sup> θεματική: Διάρκεια διοικητικής επιμόρφωσης και στάδιο εφαρμογής αυτής (ερωτήσεις 9,10).

Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να τσεκάρουν:

A. Ποια κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι η διάρκεια αυτών των επιμορφώσεων και κατά την κρίση σας σε ποιο στάδιο της σταδιοδρομίας χρειάζονται μετεκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας ( διακριτή κατηγορική μεταβλητή με δυνατότητα μίας μόνο επιλογής).

Ο τρίτος άξονας περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις σχετικές με τις απόψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών και στελεχών για τη σχέση επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης και της βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου και είναι χωρισμένος σε δύο θεματικές ενότητες.

5<sup>η</sup> Θεματική: Επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης και βελτίωση της ποιότητας της σχολικής μονάδας (ερωτήσεις 13,14,15,16,17,20).

Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να τσεκάρουν:



A. Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς εμπιστεύεστε περισσότερο την εμπειρία σας και σε ποιους τις επιστημονικές σας γνώσεις; (Διαχείριση συγκρούσεων μέσα στο σχολείο, επικοινωνία με προϊσταμένους και υφισταμένους –μαθητές, λήψη αποφάσεων, οργάνωση τάξης, προγραμματισμός των δράσεων της τάξης-του σχολείου, σχέσεις με γονείς και μαθητές. Διακριτή κατηγορική μεταβλητή -μόνο μια απάντηση).

B. Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η ελλιπής διοικητική κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης στην άσκηση των καθηκόντων τους. (Χρησιμοποιήθηκε πεντάβαθμη κλίμακα Likert, για να έχουμε μέση τιμή).

Γ. Πόσο πιστεύετε ότι βοηθούν οι παρακάτω παράγοντες στην επιτυχή άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης (Εμπειρικές γνώσεις, επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης, θεωρητικές γνώσεις από αυτομόρφωση, μαθητεία σε θέση υποδιευθυντή. Χρησιμοποιήθηκε τετράβαθμη κλίμακα Likert, υποχρεωτική επιλογή για να αναγκαστούν οι ερωτώμενοι να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με τη δήλωση /πρόταση).

Δ. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης θα σας βοηθήσει να προσεγγίζετε αποτελεσματικά τα καθημερινά προβλήματα στο σχολείο σας και πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη συμμετοχή σας στη διοίκηση της σχολικής μονάδας ως μέλος του συλλόγου διδασκόντων. (Χρησιμοποιήθηκε εξάβαθμη κλίμακα Likert, υποχρεωτική επιλογή για να αναγκαστούν οι ερωτώμενοι να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με τη δήλωση /πρόταση).

Ε. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι καταρτισμένοι οι διευθυντές/ριες ή εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας σε θέματα διοίκησης σχολικής μονάδας; (Χρησιμοποιήθηκε πεντάβαθμη κλίμακα Likert, για να έχουμε μέση τιμή)

6<sup>η</sup> θεματική: Συμμετοχή στη διοίκηση του σχολείου και ικανοποίηση (ερωτήσεις 18,19).

A. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη συμμετοχή σας στη διοίκηση της σχολικής μονάδας ως μέλος του συλλόγου διδασκόντων και σε ποιο βαθμό θα θέλατε γενικά να συμμετέχετε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου. (Χρησιμοποιήθηκε εξάβαθμη κλίμακα Likert, υποχρεωτική επιλογή

για να αναγκαστούν οι ερωτώμενοι να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με τη δήλωση /πρόταση).

Το ερωτηματολόγιο κοινοποιήθηκε στις σχολικές μονάδες με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και αφού είχε προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία με τους δ/ντες των σχολείων . Από τους 400 εκπαιδευτικούς και στελέχη που κοινοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο έδωσαν απάντηση 215 εκπαιδευτικοί (δάσκαλοι, νηπιαγωγοί και ειδικότητες) και στελέχη. Το ποσοστό θεωρήθηκε αρκετά ικανοποιητικό μιας ανταποκρίνεται στο 5% του συνολικού πληθυσμού των εκπαιδευτικών της Δ/νσης και στο 54% των εκπαιδευτικών του δείγματος. Η συλλογή των δεδομένων έγινε το χρονικό διάστημα 1 Μαρτίου 2018-30 Μαρτίου 2018.

## **2.2 Πληθυσμός και δείγμα**

Λέγοντας πληθυσμό στις διάφορες έρευνες που γίνονται εννοούμε ένα σύνολο ανθρώπων ή πραγμάτων με τα ίδια χαρακτηριστικά για τα οποία προσπαθούμε μέσα από την έρευνά μας να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με κάποιες ιδιότητές τους. Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν οι 3.920 εκπαιδευτικοί της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης, είτε αυτοί κατείχαν θέση ευθύνης (διευθυντές), είτε ασκούσαν μόνο καθήκοντα διδακτικού προσωπικού κατά το σχολικό έτος 2017-2018. Από το σύνολο του ερευνητικού πληθυσμού οι 2.389 ήταν δάσκαλοι/δασκάλες (ΠΕ70/ΠΕ70.ΕΑΕ/ΠΕ71), οι 679 ήταν Νηπιαγωγοί (ΠΕ60/ΠΕ60, ΕΑΕ/ΠΕ61) και οι 852 ήταν εκπαιδευτικοί διαφόρων ειδικοτήτων (ΠΕ05, ΠΕ06, ΠΕ07, ΠΕ08, ΠΕ11, ΠΕ16, ΠΕ19-20, ΠΕ32). Στην περίπτωση μας μιας και δεν μπορούσε να επιλεγεί όλος ο πληθυσμός (εκπαιδευτικοί και στελέχη των σχολικών μονάδων Π.Ε εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης) επιλέχθηκε ένα δείγμα, μια πιο μικρή ομάδα, ένα αντιπροσωπευτικό υποσύνολο, και τα δεδομένα αφού συγκεντρώθηκαν, ερμηνεύτηκαν και αποτέλεσαν σημείο αναφοράς για όλο τον πληθυσμό (Παγκαλίδης, 2017). Το δείγμα της έρευνας, αποτέλεσαν 400 εκπαιδευτικοί (δάσκαλοι, νηπιαγωγοί, ειδικότητες και στελέχη) από σχολικές μονάδες της Δ/νσης Α/θμιας Εκπ/σης Δυτικής Θεσσαλονίκης. Για την επιλογή του δείγματός μας χρησιμοποιήθηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία, η οποία οδηγεί σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού που θέλουμε να ερευνήσουμε και της οποίας τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για γενικεύσεις.

## **2.3 Χρονοδιάγραμμα**

Ο σχεδιασμός της έρευνας πραγματοποιήθηκε στα τέλη του Φεβρουάριου του 2018. Έγινε ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και αποφασίστηκε η ερευνητική μέθοδος που θα εφαρμοστεί. Η συλλογή των δεδομένων έγινε το χρονικό διάστημα 1 Μαρτίου 2018-30 Μαρτίου 2018 με τη μέθοδο της επισκόπησης πεδίου και ερευνητικό εργαλείο συγκέντρωσης των δεδομένων το ερωτηματολόγιο. Μετά τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα S.P.S.S (Superior Performance Software System) για να γίνει η καταχώρησή τους σε βάση δεδομένων (Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, 1995). Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας έγινε με το S.P.S.S, διότι: α. είναι το πιο διαδεδομένο πρόγραμμα για τη στατιστική ανάλυση δεδομένων (καταγραφή, διαχείριση και επεξεργασία δεδομένων) και β. η επεξεργασία των ευρημάτων και η παρουσίασή τους με πίνακες και γραφήματα είναι φιλική προς τον χρήστη. Εφαρμόστηκε τόσο περιγραφική στατιστική για να διαπιστωθούν οι συχνότητες των απαντήσεων σε κάθε βαθμίδα της κλίμακας Likert όσο και επαγωγική στατιστική για να διερευνηθεί κατά πόσο υπήρχαν διαφορές στους Μέσους Όρους των απαντήσεων μεταξύ των διαφορετικών ομάδων του δείγματος. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο t (t-test) και η μέθοδος ανάλυσης της διασποράς (ANOVA). Τέλος, τον Απρίλιο και το Μάιο του 2018 έγινε η εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων.

## **2.4 Περιορισμοί της έρευνας – Διευκρινίσεις.**

Το σύνολο των ερωτηματολογίων στάλθηκε με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Πολλά από τα ερωτηματολόγια δεν συμπληρώθηκαν από εκπαιδευτικούς είτε γιατί δεν κοινοποιήθηκαν στους εκπαιδευτικούς από τους/τις διευθυντές/ντριες στο προσωπικό τους mail είτε από αδιαφορία ή παράλειψη δική τους. Η μη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους εκπαιδευτικούς μπορεί να οφείλεται σε αδυναμία διάθεσης χρόνου, ή να είχαν απορίες για τη συμπλήρωσή του και να μην το υπέβαλαν. Ακόμη, τις μέρες διεξαγωγής της έρευνάς μας διεξάγονταν και άλλες έρευνες με αποτέλεσμα οι εκπαιδευτικοί να επιλέξουν να μην απαντήσουν σε όλα τα ερωτηματολόγια που τους είχαν αποσταλεί. Επίσης, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούσε εκπαιδευτικούς εξοικειωμένους στις Τ.Π.Ε (Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών) και κάποιοι να μην το συμπλήρωσαν λόγω της αδυναμίας τους στη χρήση των νέων Τεχνολογιών. Τέλος, αν

και ο πληθυσμός όσο και το δείγμα περιορίστηκε στους εκπαιδευτικούς της Δ/σης της Π.Ε Δυτικής Θεσσαλονίκης, τα αποτελέσματα που θα βγουν είναι έγκυρα και αξιόπιστα σε τέτοιο βαθμό που μπορούν να δώσουν μια εικόνα για τις απόψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών και στελεχών της Α/θμιας Εκπ/σης σχετικά με την επιμόρφωση τους σε θέματα διοίκησης για το σύνολο των εκπαιδευτικών της χώρας.

## **2.5 Διαθέσιμοι πόροι**

Για την επισκόπηση της βιβλιογραφίας της σχετικής με την έρευνά μας, χρησιμοποιήθηκαν οι δημόσιες βιβλιοθήκες, βιβλία που κατείχαν φίλοι και γνωστοί και το διαδίκτυο. Επιπρόσθετα, υλικό αποτέλεσαν και πρωτογενείς πηγές, όπως Φύλλα Εφημερίδος της Κυβέρνησης, Νόμοι και Υπουργικές Αποφάσεις. Δεν χρειάστηκε να δαπανηθεί κάποιο χρηματικό ποσό. Η αποστολή των ερωτηματολογίων έγινε με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και βοήθησε τα ερωτηματολόγια να συγκεντρωθούν χωρίς κόπο, οικονομικά και γρήγορα. Τέλος ο χρόνος που διατέθηκε για την έρευνα ήταν στα πλαίσια των περιορισμών που έθετε το μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **3.1 Περιγραφική παρουσίαση αποτελεσμάτων**

Σε αυτό το κεφάλαιο, γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν στην έρευνά μας. Αρχικά παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος (προσωπικά και δημογραφικά), και στη συνέχεια οι απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις αναφορικά με τη διοικητική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και οι συσχετίσεις των μεταβλητών. Η παρουσίαση των ευρημάτων γίνεται με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής. Για την καλύτερη κατανόηση αυτών που περιγράφονται δημιουργήθηκαν πίνακες και διαγράμματα.

### **3.2 1ος άξονας. Δημογραφικά –Προσωπικά στοιχεία**

#### **3.2.1 Φύλο των υποκειμένων**

Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Πίνακας 1) παρατηρούμε ότι το δείγμα της έρευνάς μας αποτελείται από 215 Εκπαιδευτικούς, 74 άντρες (34,4%) και 141 γυναίκες (65,6%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Φύλο				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
ΑΝΔΡΑΣ	74	31,6	34,4	34,4
ΓΥΝΑΙΚΑ	141	60,3	65,6	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	

### 3.2.2 Ειδικότητα

Από το σύνολο του δείγματος των εκπαιδευτικών στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Πίνακας 2) παρατηρούμε ότι οι Δάσκαλοι/ες είναι 138 (64,2%), οι Νηπιαγωγοί 45 (20,9%) και οι εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων 32 (14,9%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Ειδικότητα				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid ΔΑΣΚΑΛΟΣ/Α	138	59,0	64,2	64,2
Valid ΝΗΠΙΑΓΩΓΟΣ	45	19,2	20,9	85,1
Valid ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ	32	13,7	14,9	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

### 3.2.3 Διοικητική θέση

Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Πίνακας 3) παρατηρούμε ότι από τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα 44 είναι Δ/ντες/προϊστάμενοι Δημοτικού σχολείου (20,5%), 6 υποδιευθυντές (2,8%), 30 προϊστάμενοι Νηπιαγωγείων (14%), 28 πρώην στελέχη εκπαίδευσης, 13%) και 107 εκπαιδευτικοί οι οποίοι δεν κατείχαν κάποια θέση (49,8 %)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 Θέση στην εκπαίδευση				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΠΡΟΙΣΤ . ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	44	18,8	20,5	20,5
Valid ΥΠΟΔ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	6	2,6	2,8	23,3
Valid ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ/Η ΝΗΠ.	30	12,8	14,0	37,2
Valid ΠΡΩΗΝ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΕΚΠ	28	12,0	13,0	50,2
ΔΕΝ ΚΑΤΕΧΩ/ΕΙΧΑ	107	45,7	49,8	100,0

Σύνολο	215	91,9	100,0
Missing System	19	8,1	
Total	234	100,0	

### 3.2.4 Χρόνια υπηρεσίας

Αναφορικά με τα χρόνια υπηρεσίας η σύνθεση του δείγματος φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Πίνακας 4). Παρατηρούμε ότι το 58,6% των ερωτώμενων έχει πάνω από 21 χρόνια υπηρεσίας στην εκπαίδευση, 37,7% έχει προϋπηρεσία 11-20 χρόνια και ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 3,7% έχει προϋπηρεσία από 1-10 χρόνια.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid 1-5	1	,4	,5	,5
6-10	7	3,0	3,3	3,7
11-15	34	14,5	15,8	19,5
15-20	47	20,1	21,9	41,4
21+	126	53,8	58,6	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

## 3.3 2<sup>ος</sup> άξονας. Στάσεις και απόψεις για την επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης

### 3.3.1 1<sup>η</sup> θεματική: Βασικές σπουδές στη διοίκηση, διοικητική επιμόρφωση και ικανοποίηση

Α (ερώτηση 1). Παρακολούθηση μαθημάτων στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια των βασικών σπουδών

Αναφορικά με την επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης κατά τη διάρκεια των βασικών σπουδών τους, οι εκπαιδευτικοί απάντησαν σε ποσοστό 73% ότι δεν παρακολούθησαν μάθημα ή μαθήματα στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης. Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Πίνακας 5) φαίνονται αναλυτικά τα αποτελέσματα.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid NAI	58	24,8	27,0	27,0
OXI	157	67,1	73,0	100,0

Σύνολο	215	91,9	100,0
Missing System	19	8,1	
Total	234	100,0	

Β (ερώτηση 2). Παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης

Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Πίνακας 6) βλέπουμε πως το 39,1% του δείγματος των ερωτώμενων δεν παρακολούθησε καθόλου προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης, το 47% παρακολούθησε λίγες φορές και το 14% πολλές φορές.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid καθόλου	84	35,9	39,1	39,1
Valid λίγες φορές	101	43,2	47,0	86,0
Valid πολλές φορές	30	12,8	14,0	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

Γ (ερώτηση 3). Βαθμός ικανοποίησης από τις διοικητικές επιμορφώσεις που παρακολούθησαν

Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Πίνακας 7) παρατηρούμε ότι το 73,5% των ερωτηθέντων δηλώνει καθόλου, σχεδόν καθόλου και λίγο ικανοποιημένοι από τις επιμορφώσεις που παρακολούθησαν, ενώ αυτοί που απαντούν αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα ικανοποιημένοι είναι το 26,5%.

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid καθόλου	68	29,1	31,6	31,6
Valid σχεδόν καθόλου	46	19,7	21,4	53,0
Valid λίγο	44	18,8	20,5	73,5
Valid αρκετά	36	15,4	16,7	90,2
Valid πάρα πολύ	15	6,4	7,0	97,2
Valid απόλυτα	6	2,6	2,8	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

### 3.3.2 2<sup>η</sup> θεματική: Αναγκαιότητα επιμόρφωσης

Α (ερώτηση 4). Λόγοι για τους οποίους θα δήλωναν συμμετοχή σε προγράμματα για θέματα διοίκησης και σε ποιο βαθμό.

Αναφορικά με τους λόγους για τους οποίους θα δήλωναν συμμετοχή σε πρόγραμμα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης οι εκπαιδευτικοί παρατηρούμε ότι :

- Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του δείγματος (83,3%) των εκπαιδευτικών απάντησε –αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα- για να γνωρίσουν τα καθήκοντα και τα δικαιώματά τους (βλ. πίνακα 8.1).
- Ένας αρκετά μεγάλος αριθμός των εκπαιδευτικών 57,7% (καθόλου, σχεδόν καθόλου και λίγο) απάντησε ότι δεν θα παρακολουθούσε προγράμματα για να διεκδικήσει μελλοντικά διευθυντική θέση, ενώ το 23,7% (πάρα πολύ και απόλυτα) δήλωσε ότι θα παρακολουθούσε προγράμματα για να διεκδικήσει θέση ευθύνης στο μέλλον (βλ. πίνακα 8.2).
- Οι εκπαιδευτικοί σε ποσοστό 75,3% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) θα δήλωναν συμμετοχή σε προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης για να λαμβάνουν υπεύθυνη θέση στο σύλλογο διδασκόντων (βλ. πίνακα 8.3).
- Το 76,7% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) των εκπαιδευτικών θα δήλωνε συμμετοχή λόγω των εξελίξεων στην τεχνολογία (βλ. πίνακα 8.4)
- Το 82,3% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) θα δήλωνε συμμετοχή λόγω απαίτησης της κοινωνίας (βλ. πίνακα 8.5), και το 31,6% θα δήλωνε συμμετοχή (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) λόγω απαίτησης των γονέων (βλ. πίνακα 8.6). Τέλος το 34% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) λόγω της υποχρεωτικής συμμετοχής (βλ. πίνακα 8.7).

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	1	,4	,5	,5
σχεδόν καθόλου	7	3,0	3,3	3,7
λίγο	28	12,0	13,0	16,7
Valid αρκετά	36	15,4	16,7	33,5
πάρα πολύ	61	26,1	28,4	61,9
απόλυτα	82	35,0	38,1	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	



Missing System	19	8,1	
Total	234	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.2 Θα δήλωνα συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου για να διεκδικήσω μελλοντικά θέση ευθύνης στην εκπαίδευση

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	62	26,5	28,8	28,8
σχεδόν καθόλου	30	12,8	14,0	42,8
λίγο	32	13,7	14,9	57,7
Valid αρκετά	39	16,7	18,1	75,8
πάρα πολύ	18	7,7	8,4	84,2
απόλυτα	34	14,5	15,8	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.3. Θα δήλωνα συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου για να λαμβάνω υπεύθυνη θέση στο Σ. Διδασκόντων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	17	7,3	7,9	7,9
σχεδόν καθόλου	12	5,1	5,6	13,5
λίγο	24	10,3	11,2	24,7
Valid αρκετά	38	16,2	17,7	42,3
πάρα πολύ	49	20,9	22,8	65,1
απόλυτα	75	32,1	34,9	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.4 Θα δήλωνα συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου λόγω εξέλιξης στην τεχνολογία

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	13	5,6	6,0	6,0
Valid σχεδόν καθόλου	9	3,8	4,2	10,2
λίγο	28	12,0	13,0	23,3

αρκετά	51	21,8	23,7	47,0
πάρα πολύ	59	25,2	27,4	74,4
απόλυτα	55	23,5	25,6	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.5 Θα δήλωνα συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου λόγω απαιτήσεων της κοινωνίας

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	6	2,6	2,8	2,8
σχεδόν καθόλου	15	6,4	7,0	9,8
λίγο	17	7,3	7,9	17,7
Valid αρκετά	65	27,8	30,2	47,9
πάρα πολύ	56	23,9	26,0	74,0
απόλυτα	56	23,9	26,0	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.6. Θα δήλωνα συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου λόγω απαίτησης των γονέων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	65	27,8	30,2	30,2
σχεδόν καθόλου	39	16,7	18,1	48,4
λίγο	43	18,4	20,0	68,4
Valid αρκετά	32	13,7	14,9	83,3
πάρα πολύ	21	9,0	9,8	93,0
απόλυτα	15	6,4	7,0	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.7 Θα δήλωνα συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου λόγω υποχρεωτικότητας

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
--	----------------	--------------	--------------------	-----------------------

	καθόλου	53	22,6	24,7	24,7
	σχεδόν καθόλου	46	19,7	21,4	46,0
	λίγο	43	18,4	20,0	66,0
Valid	αρκετά	28	12,0	13,0	79,1
	πάρα πολύ	27	11,5	12,6	91,6
	απόλυτα	18	7,7	8,4	100,0
	Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing	System	19	8,1		
Total		234	100,0		

Β (ερώτηση 5). Πιστεύουν ότι οι επιμορφώσεις σε θέματα διοίκησης τους είναι χρήσιμες.

Το 89,8% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι επιμορφώσεις σε θέματα διοίκησης τους είναι χρήσιμες, ενώ στην ίδια ερώτηση το ποσοστό αυτών που πιστεύουν ότι δεν τους είναι χρήσιμες (καθόλου και σχεδόν καθόλου) είναι 2,3% (βλ. Πίνακας 9).

ΠΙΝΑΚΑΣ 9. Οι επιμορφώσεις σε θέματα διοίκησης είναι χρήσιμες					
		Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	καθόλου	2	,9	,9	,9
	σχεδόν καθόλου	3	1,3	1,4	2,3
	λίγο	17	7,3	7,9	10,2
Valid	αρκετά	38	16,2	17,7	27,9
	πάρα πολύ	68	29,1	31,6	59,5
	απόλυτα	87	37,2	40,5	100,0
	Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing	System	19	8,1		
Total		234	100,0		

Γ (ερώτηση 8). Πιστεύουν ότι όλοι πρέπει να παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα σε θέματα διοίκησης

Στην παραπάνω ερώτηση οι εκπαιδευτικοί του δείγματος σε ποσοστό 77,2% πιστεύουν (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να παρακολουθούν προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης (βλ. Πίνακας 10).

ΠΙΝΑΚΑΣ 10 Πιστεύω ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να παρακολουθούν προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	καθόλου	6	2,6	2,8
	σχεδόν καθόλου	8	3,4	6,5
	λίγο	35	15,0	22,8
Valid	αρκετά	46	19,7	44,2
	πάρα πολύ	59	25,2	71,6
	απόλυτα	61	26,1	100,0
	Σύνολο	215	91,9	100,0
Missing	System	19	8,1	
Total		234	100,0	

Δ (ερώτηση 11). Σε ποιο βαθμό θεωρούν χρήσιμη την επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων σε διοικητικά θέματα

Αναφορικά με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών για τη χρησιμότητα της διοικητικής επιμορφώσεως των μελών του συλλόγου διδασκόντων παρατηρούμε ότι :

- Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του δείγματος (76,3%) των εκπαιδευτικών απάντησε (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) ότι η διοικητική επιμόρφωση είναι χρήσιμη στη σχολική διοίκηση και την οικονομική διαχείριση (βλ. πίνακα 11.1). Το σύνολο σχεδόν των εκπαιδευτικών απάντησε 90,7% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) ότι είναι χρήσιμη στον προγραμματισμό (βλ. πίνακα 11.2), το 96,7% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) ότι είναι χρήσιμη στη διαχείριση συγκρούσεων (βλ. πίνακα 11.3),
- Το 95,8% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) των εκπαιδευτικών απάντησε ότι είναι χρήσιμη στη λήψη αποφάσεων (βλ. πίνακα 11.4), το 88,2% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) ότι είναι χρήσιμη στην αξιολόγηση (βλ. πίνακα 11.5).
- Επίσης οι εκπαιδευτικοί σε ποσοστό 95,3% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) θεωρούν ότι η διοικητική τους επιμόρφωση είναι χρήσιμη στην διαμόρφωση κατάλληλου σχολικού κλίματος (βλ. πίνακα 11.6) και σε ποσοστό 93% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) θεωρούν ότι είναι χρήσιμη για θέματα σχετικά με την εκπαιδευτική νομοθεσία (βλ. πίνακα 15.7).

ΠΙΝΑΚΑΣ 11.1 Η διοικητική επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων είναι χρήσιμη στη σχολική διοίκηση και την οικονομική διαχείριση				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	2	,9	,9	,9
σχεδόν καθόλου	11	4,7	5,1	6,0
λίγο	38	16,2	17,7	23,7
Valid αρκετά	60	25,6	27,9	51,6
πάρα πολύ	59	25,2	27,4	79,1
απόλυτα	45	19,2	20,9	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 11.2 Η διοικητική επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων είναι χρήσιμη στον προγραμματισμό				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	1	,4	,5	,5
σχεδόν καθόλου	4	1,7	1,9	2,3
λίγο	15	6,4	7,0	9,3
Valid αρκετά	50	21,4	23,3	32,6
πάρα πολύ	66	28,2	30,7	63,3
απόλυτα	79	33,8	36,7	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 11.3 Η διοικητική επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων είναι χρήσιμη στη διαχείριση συγκρούσεων				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	1	,4	,5	,5
λίγο	6	2,6	2,8	3,3
Valid αρκετά	23	9,8	10,7	14,0
πάρα πολύ	61	26,1	28,4	42,3
απόλυτα	124	53,0	57,7	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	

Missing System	19	8,1	
Total	234	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 11.4 Η διοικητική επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων είναι χρήσιμη στη λήψη αποφάσεων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	1	,4	,5	,5
λίγο	7	3,0	3,3	3,7
αρκετά	30	12,8	14,0	17,7
πάρα πολύ	66	28,2	30,7	48,4
απόλυτα	111	47,4	51,6	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 11.5 Η διοικητική επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων είναι χρήσιμη στην αξιολόγηση

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	6	2,6	2,8	2,8
σχεδόν καθόλου	3	1,3	1,4	4,2
λίγο	16	6,8	7,4	11,6
αρκετά	27	11,5	12,6	24,2
πάρα πολύ	77	32,9	35,8	60,0
απόλυτα	86	36,8	40,0	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 11.6 Η διοικητική επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων είναι χρήσιμη στη διαμόρφωση κατάλληλου σχολικού κλίματος

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	1	,4	,5	,5
σχεδόν καθόλου	2	,9	,9	1,4
λίγο	7	3,0	3,3	4,7
αρκετά	22	9,4	10,2	14,9
πάρα πολύ	63	26,9	29,3	44,2

απόλυτα	120	51,3	55,8	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 11.7 Η διοικητική επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων είναι χρήσιμη στην εκπαιδευτική νομοθεσία				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	1	,4	,5	,5
σχεδόν καθόλου	1	,4	,5	,9
λίγο	13	5,6	6,0	7,0
Valid αρκετά	28	12,0	13,0	20,0
πάρα πολύ	63	26,9	29,3	49,3
απόλυτα	109	46,6	50,7	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

Ε (ερώτηση 12). Σε ποιο από τα παρακάτω θέματα και σε ποιο βαθμό θα επιθυμούσαν να επιμορφωθούν

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την επιθυμία των εκπαιδευτικών να επιμορφωθούν σε θέματα διοίκησης. Από την παρατήρηση των σχετικών πινάκων βλέπουμε ότι επιθυμούν να επιμορφωθούν στην ηγεσία της σχολικής μονάδας σε ποσοστό 61,4% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) (βλ. πίνακα 12.1), στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης σε ποσοστό 79,1% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) (βλ. πίνακα 12.2), στον προγραμματισμό και την αξιολόγηση στη σχολική σε ποσοστό 84,2% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) (βλ. πίνακα 12.3), στη διαχείριση συγκρούσεων σε ποσοστό 94,9% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) (βλ. πίνακα 12.4), στα καθήκοντα των δ/ντων σχολικών μονάδων σε ποσοστό 72,6% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) (βλ. πίνακα 12.5), στα καθήκοντα των εκπαιδευτικών σε ποσοστό 89,3% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) (βλ. πίνακα 12.6), στην παρακίνηση και την παρώθηση σε ποσοστό 85,6% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) (βλ. πίνακα 12.7), στην οργάνωση γραφείου και αρχείου σε ποσοστό 76,3% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) (βλ. πίνακα 12.8), στην επικοινωνία στις σχολικές μονάδες σε ποσοστό 86% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) (βλ. πίνακα

12.9) και στην εκπαιδευτική νομοθεσία σε ποσοστό 85,6% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) (βλ. πίνακα 12.10)

ΠΙΝΑΚΑΣ 12.1 Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στην ηγεσία σχολικής μονάδας				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	24	10,3	11,2	11,2
σχεδόν καθόλου	19	8,1	8,8	20,0
λίγο	40	17,1	18,6	38,6
Valid αρκετά	40	17,1	18,6	57,2
πάρα πολύ	47	20,1	21,9	79,1
απόλυτα	45	19,2	20,9	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 12.2 Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	10	4,3	4,7	4,7
σχεδόν καθόλου	11	4,7	5,1	9,8
λίγο	26	11,1	12,1	21,9
Valid αρκετά	38	16,2	17,7	39,5
πάρα πολύ	63	26,9	29,3	68,8
απόλυτα	67	28,6	31,2	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 12.3 Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στον προγραμματισμό και την αξιολόγηση στη σχολική				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	7	3,0	3,3	3,3
σχεδόν καθόλου	5	2,1	2,3	5,6
λίγο	22	9,4	10,2	15,8
Valid αρκετά	41	17,5	19,1	34,9
πάρα πολύ	63	26,9	29,3	64,2
απόλυτα	77	32,9	35,8	100,0



Σύνολο	215	91,9	100,0
Missing System	19	8,1	
Total	234	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 12.4 Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στη διαχείριση συγκρούσεων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	4	1,7	1,9	1,9
σχεδόν καθόλου	4	1,7	1,9	3,7
λίγο	3	1,3	1,4	5,1
Valid αρκετά	20	8,5	9,3	14,4
πάρα πολύ	61	26,1	28,4	42,8
απόλυτα	123	52,6	57,2	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 12.5 Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στα καθήκοντα των δ/ντων σχολικών μονάδων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	18	7,7	8,4	8,4
σχεδόν καθόλου	17	7,3	7,9	16,3
λίγο	24	10,3	11,2	27,4
Valid αρκετά	33	14,1	15,3	42,8
πάρα πολύ	47	20,1	21,9	64,7
απόλυτα	76	32,5	35,3	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 12.6 Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στα καθήκοντα των εκπαιδευτικών

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid καθόλου	4	1,7	1,9	1,9
σχεδόν καθόλου	6	2,6	2,8	4,7
λίγο	13	5,6	6,0	10,7

	αρκετά	29	12,4	13,5	24,2
	πάρα πολύ	53	22,6	24,7	48,8
	απόλυτα	110	47,0	51,2	100,0
	Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing	System	19	8,1		
Total		234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 12.7 Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στην παρακίνηση και την παρώθηση

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	καθόλου	6	2,6	2,8
	σχεδόν καθόλου	5	2,1	5,1
	λίγο	20	8,5	14,4
Valid	αρκετά	38	16,2	32,1
	πάρα πολύ	65	27,8	62,3
	απόλυτα	81	34,6	100,0
	Σύνολο	215	91,9	100,0
Missing	System	19	8,1	
Total		234	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 12.8 Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στην οργάνωση γραφείου και αρχείου

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	καθόλου	7	3,0	3,3
	σχεδόν καθόλου	19	8,1	12,1
	λίγο	25	10,7	23,7
Valid	αρκετά	41	17,5	42,8
	πάρα πολύ	66	28,2	73,5
	απόλυτα	57	24,4	100,0
	Σύνολο	215	91,9	100,0
Missing	System	19	8,1	
Total		234	100,0	

ΠΙΝΑΚΑΣ 12.9 Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στην επικοινωνία στις σχολικές μονάδες

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
--	----------------	--------------	--------------------	-----------------------

	καθόλου	3	1,3	1,4	1,4
	σχεδόν καθόλου	6	2,6	2,8	4,2
	λίγο	21	9,0	9,8	14,0
Valid	αρκετά	28	12,0	13,0	27,0
	πάρα πολύ	61	26,1	28,4	55,3
	απόλυτα	96	41,0	44,7	100,0
	Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing	System	19	8,1		
Total		234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 12.10 Θα επιθυμούσα να επιμορφωθώ στην εκπαιδευτική νομοθεσία					
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό	
	καθόλου	3	1,3	1,4	1,4
	σχεδόν καθόλου	3	1,3	1,4	2,8
	λίγο	25	10,7	11,6	14,4
Valid	αρκετά	25	10,7	11,6	26,0
	πάρα πολύ	61	26,1	28,4	54,4
	απόλυτα	98	41,9	45,6	100,0
	Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing	System	19	8,1		
Total		234	100,0		

### 3.3.3 3<sup>η</sup> θεματική: Διοικητική επιμόρφωση και διευθυντική θέση

Α (ερώτηση 6). Θεωρούν ότι έχουν τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις

Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Πίνακας 13) παρατηρούμε ότι 104 εκπαιδευτικοί (48,4%) απαντούν θετικά (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) ότι θεωρούν πως έχουν τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις και 111 (51,6% ) απαντούν αρνητικά (καθόλου σχεδόν καθόλου, λίγο).

ΠΙΝΑΚΑΣ 13. Έχω τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις					
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό	
	καθόλου	23	9,8	10,7	10,7
Valid	σχεδόν καθόλου	57	24,4	26,5	37,2
	λίγο	31	13,2	14,4	51,6

αρκετά	49	20,9	22,8	74,4
πάρα πολύ	40	17,1	18,6	93,0
απόλυτα	15	6,4	7,0	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

Β (ερώτηση 7). Τους ενδιαφέρει η εξέλιξη στο χώρο της διοίκησης

Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Πίνακας 14) παρατηρούμε ότι 120 εκπαιδευτικοί (55,8%) απαντούν θετικά (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) ότι τους ενδιαφέρει η εξέλιξη στο χώρο της διοίκησης και 105 (44,2%) απαντούν αρνητικά (καθόλου, σχεδόν καθόλου, λίγο).

ΠΙΝΑΚΑΣ 14 Ενδιαφέρον για το χώρο της διοίκησης				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	43	18,4	20,0	20,0
σχεδόν καθόλου	26	11,1	12,1	32,1
λίγο	26	11,1	12,1	44,2
Valid αρκετά	33	14,1	15,3	59,5
πάρα πολύ	40	17,1	18,6	78,1
απόλυτα	47	20,1	21,9	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

Γ(ερώτηση 4). Θα δήλωναν συμμετοχή σε προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης για να διεκδικήσουν στο μέλλον διοικητική θέση

Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στο δείγμα απαντούν ότι θα δήλωναν συμμετοχή σε προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης σε ποσοστό 42,3% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) (βλ. πίνακα 8.2)

### 3.3.4 4<sup>η</sup> θεματική: Διάρκεια διοικητικής επιμόρφωσης και στάδιο εφαρμογής αυτής

Α (ερώτηση 9). Διάρκεια προγραμμάτων επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης

Σχετικά με τη διάρκεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί το 45,1% διάρκειας μηνός ή και εξαμήνου, το 29,8% λίγων ωρών-

ημερών το 18,6 % ετήσια και το 6,5 % προτιμούν ένα πρόγραμμα με τη μορφή μεταπτυχιακών (βλ. πίνακα 15 )

ΠΙΝΑΚΑΣ 15 Διάρκεια επιμορφώσεων					
		Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	Λίγων ωρών-ημερών	64	27,4	29,8	29,8
	διάρκεια μηνός εξαμήνου	97	41,5	45,1	74,9
Valid	Ετήσια	40	17,1	18,6	93,5
	Μεταπτυχιακών σπουδών	14	6,0	6,5	100,0
	Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing	System	19	8,1		
Total		234	100,0		

B (ερώτηση 10). Σε ποιο στάδιο της σταδιοδρομίας τους χρειάζονται μετεκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί σε θέματα διοίκησης

Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Πίνακας 16) παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί του δείγματος (συχνότητα 122) σε ποσοστό 56,7% θεωρούν ότι χρειάζονται μετεκπαίδευση σε θέματα διοίκησης κατά την εργασία τους ως εκπαιδευτικοί, 54 εκπαιδευτικοί (ποσοστό 25,1%) πριν την επιλογή τους ως διευθυντές, καθώς και 39 εκπαιδευτικοί (ποσοστό 16,7%) θεωρούν ότι χρειάζονται μετεκπαίδευση μετά την επιλογή τους ως διευθυντές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 16. Πότε χρειάζονται μετεκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί σε θέματα διοίκησης					
		Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	Πριν εργαστούν				
	Πριν την επιλογή τους ως διευθυντές	54	23,1	25,1	25,1
Valid	μετά την επιλογή τους ως διευθυντές	39	16,7	18,1	43,3
	κατά την εργασία τους ως εκπαιδευτικοί	122	52,1	56,7	100,0
	Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing	System	19	8,1		
Total		234	100,0		

### 3.4 3<sup>ος</sup> άξονας. Στάσεις και απόψεις για τη σχέση επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης και της βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου

#### 3.4.1 5<sup>η</sup> θεματική: Η συμβολή της διοικητικής επιμόρφωσης στη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας

Α (ερώτηση 13) . Σε ποιους τομείς από τους παρακάτω (διαχείριση συγκρούσεων, επικοινωνία με προϊστάμενους και υφιστάμενους, λήψη αποφάσεων, οργάνωση τάξης, προγραμματισμός των δράσεων σχολείου-τάξης, σχέσεις με γονείς) σε θέματα διοίκησης εμπιστεύεστε περισσότερο την εμπειρία και σε ποιους τις γνώσεις (επιμόρφωση)

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τις απόψεις των εκπαιδευτικών για το βαθμό στον οποίο εμπιστεύονται την εμπειρία τους ή τις γνώσεις στους παραπάνω τομείς. Στη διαχείριση των συγκρούσεων το 33,5% των εκπαιδευτικών εμπιστεύεται την εμπειρία, το 2,8 % τις γνώσεις του και το 58,5 % των εκπαιδευτικών και τα δύο (βλ. Πίνακας 17.1). Σε θέματα επικοινωνίας το 36,7% των εκπαιδευτικών εμπιστεύεται την εμπειρία, το 7,9 % τις γνώσεις του και το 55,3 % και τα δύο (βλ. Πίνακας 17.2). Στη λήψη αποφάσεων παρατηρούμε ότι το 28,4% των εκπαιδευτικών εμπιστεύεται την εμπειρία, το 8,8 % τις γνώσεις του και το 62,8 % και τα δύο (βλ. Πίνακας 17.3). Σε θέματα οργάνωσης της τάξης παρατηρούμε ότι το 19,1% των εκπαιδευτικών εμπιστεύεται την εμπειρία, το 7,9 % τις γνώσεις του και το 73% και τα δύο (βλ. Πίνακας 17.4). Στον προγραμματισμό δράσεων παρατηρούμε ότι το 14% των εκπαιδευτικών εμπιστεύεται την εμπειρία, το 14,9 % τις γνώσεις του και το 71,2 % και τα δύο (βλ. Πίνακας 17.5) . Τέλος, στις σχέσεις με γονείς και μαθητές βλέπουμε ότι το 34,9% των εκπαιδευτικών εμπιστεύεται την εμπειρία, το 1,9 % τις γνώσεις του και το 63,3 % και τα δύο (βλ. Πίνακας 17.6).

ΠΙΝΑΚΑΣ 17.1 Εμπιστοσύνη στην εμπειρία ή στις γνώσεις στη διαχείριση συγκρούσεων μέσα στο σχολείο					
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό	
Valid	Εμπειρία	72	30,8	33,5	33,5
	Γνώσεις	6	2,6	2,8	36,3
	Και τα δύο	137	58,5	63,7	100,0
	Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1			

Total	234	100,0		
-------	-----	-------	--	--

ΠΙΝΑΚΑΣ 17.2 Εμπιστοσύνη στην εμπειρία ή στις γνώσεις σε θέματα επικοινωνίας

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid Εμπειρία	79	33,8	36,7	36,7
Valid Γνώσεις	17	7,3	7,9	44,7
Valid Και τα δύο	119	50,9	55,3	100,0
Valid Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 17.3 Εμπιστοσύνη στην εμπειρία ή στις γνώσεις στη λήψη αποφάσεων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid Εμπειρία	61	26,1	28,4	28,4
Valid Γνώσεις	19	8,1	8,8	37,2
Valid Και τα δύο	135	57,7	62,8	100,0
Valid Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 17.4 Εμπιστοσύνη στην εμπειρία ή στις γνώσεις στην οργάνωση της τάξης

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid Εμπειρία	41	17,5	19,1	19,1
Valid Γνώσεις	17	7,3	7,9	27,0
Valid Και τα δύο	157	67,1	73,0	100,0
Valid Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 17.5 Εμπιστοσύνη στην εμπειρία ή στις γνώσεις στον προγραμματισμό δράσεων

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
--	----------------	--------------	--------------------	-----------------------

Valid	Εμπειρία	30	12,8	14,0	14,0
	Γνώσεις	32	13,7	14,9	28,8
	Και τα δύο	153	65,4	71,2	100,0
	Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing	System	19	8,1		
Total		234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 17.6 Εμπιστοσύνη στην εμπειρία ή στις γνώσεις στις σχέσεις με γονείς και μαθητές

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό	
Valid	Εμπειρία	75	32,1	34,9	34,9
	Γνώσεις	4	1,7	1,9	36,7
	Και τα δύο	136	58,1	63,3	100,0
	Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing	System	19	8,1		
Total		234	100,0		

Β (ερώτηση 14). Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η ελλιπής διοικητική κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους

Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Πίνακας 18) παρατηρούμε ότι 3 εκπαιδευτικοί απάντησαν καθόλου και σχεδόν καθόλου (ποσοστό 1,4%), 20 εκπαιδευτικοί λίγο (9,3%) και 192 εκπαιδευτικοί απάντησαν αρκετά και πάρα πολύ (ποσοστό 89,3%)

ΠΙΝΑΚΑΣ 18. Ρόλος της Ελλιπούς διοικητικής κατάρτισης δ/ντων στην άσκηση των καθηκόντων τους

	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό	
Valid	καθόλου	1	,4	,5	,5
	σχεδόν καθόλου	2	,9	,9	1,4
	λίγο	20	8,5	9,3	10,7
	αρκετά	89	38,0	41,4	52,1
	πάρα πολύ	103	44,0	47,9	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0		
Missing	System	19	8,1		
Total		234	100,0		

Γ (ερώτηση 15). Πόσο πιστεύετε ότι βοηθούν οι παρακάτω παράγοντες (εμπειρικές γνώσεις, επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης, θεωρητικές γνώσεις από αυτομόρφωση



και μαθητεία σε θέση υποδιευθυντή) στην επιτυχή άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης

Στους πίνακες που ακολουθούν παρατηρούμε ότι οι 193 (ποσοστό 89,7%) εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι οι εμπειρικές γνώσεις συμβάλλουν στην επιτυχή άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης (πολύ και πάρα πολύ) (βλ. πίνακα 19.1). Επίσης το 96,7% θεωρεί ότι η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης είναι σημαντικός παράγοντας για αποτελεσματική διοίκηση (πολύ και πάρα πολύ) βλ. πίνακα 19.2). Τέλος, το 62,5% απάντησε ότι στην αποτελεσματική διοίκηση συμβάλλουν γνώσεις από αυτομόρφωση (πολύ και πάρα πολύ) βλ. πίνακα 19.3) και η θητεία σε θέση υποδιευθυντή 89,3% (πολύ και πάρα πολύ) βλ. πίνακα 19.3).

ΠΙΝΑΚΑΣ 19.1 Αποτελεσματική διοίκηση και εμπειρικές γνώσεις				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	2	,9	,9	,9
Λίγο	20	8,5	9,3	10,2
Valid Πολύ	122	52,1	56,7	67,0
Πάρα πολύ	71	30,3	33,0	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 19.2 Αποτελεσματική διοίκηση και επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	1	,4	,5	,5
Λίγο	6	2,6	2,8	3,3
Valid Πολύ	88	37,6	40,9	44,2
Πάρα πολύ	120	51,3	55,8	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 19.3 Αποτελεσματική διοίκηση και θεωρητικές γνώσεις από αυτομόρφωση				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό

	καθόλου	4	1,7	1,9	1,9
	Λίγο	55	23,5	25,6	27,4
Valid	Πολύ	105	44,9	48,8	76,3
	Πάρα πολύ	51	21,8	23,7	100,0
	Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing	System	19	8,1		
Total		234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 19.4 Αποτελεσματική διοίκηση και μαθητεία σε θέση υποδιευθυντή					
		Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	καθόλου	2	,9	,9	,9
	Λίγο	21	9,0	9,8	10,7
Valid	Πολύ	125	53,4	58,1	68,8
	Πάρα πολύ	67	28,6	31,2	100,0
	Σύνολο I	215	91,9	100,0	
Missing	System	19	8,1		
Total		234	100,0		

Δ (ερώτηση 16). Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης θα σας βοηθήσει να προσεγγίζετε αποτελεσματικά τα καθημερινά προβλήματα στο σχολείο σας;

Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. πίνακα 20) 22 εκπαιδευτικοί (11,2%) πιστεύουν ότι η επιμόρφωση δε θα τους βοηθήσει (καθόλου, σχεδόν καθόλου, λίγο), ενώ 191 εκπαιδευτικοί (83,9%) πιστεύουν ότι θα τους βοηθήσει (αρκετά, πάρα πολύ απόλυτα)(βλ. πίνακα 20).

ΠΙΝΑΚΑΣ 20. Η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης θα με βοηθήσει να αντιμετωπίζω αποτελεσματικά τα καθημερινά προβλήματα στο σχολείο μου					
		Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	καθόλου	2	,9	,9	,9
	σχεδόν καθόλου	6	2,6	2,8	3,7
Valid	λίγο	16	6,8	7,4	11,2
	αρκετά	50	21,4	23,3	34,4
	πάρα πολύ	104	44,4	48,4	82,8

απόλυτα	37	15,8	17,2	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

Ε (ερώτηση 17). Η επιμόρφωση στη διοίκηση επηρεάζει την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης στο σημερινό σχολείο;

Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Πίνακας 21) παρατηρούμε ότι 184 εκπαιδευτικοί (85,6%) απαντούν θετικά (αρκετά, πάρα πολύ απόλυτα) και 14,4% αρνητικά (καθόλου, σχεδόν καθόλου, λίγο).

ΠΙΝΑΚΑΣ 21. Η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης επηρεάζει την ποιότητα της εκπαίδευσης				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	6	2,6	2,8	2,8
σχεδόν καθόλου	4	1,7	1,9	4,7
λίγο	21	9,0	9,8	14,4
Valid αρκετά	55	23,5	25,6	40,0
πάρα πολύ	85	36,3	39,5	79,5
απόλυτα	44	18,8	20,5	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΣΤ (ερώτηση 20). Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι καταρτισμένοι οι διευθυντές/ριες ή εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας σε θέματα διοίκησης σχολικής μονάδας;

Στους παρακάτω πίνακες που ακολουθούν (βλ. Πίνακας 22.1 & πίνακας 22.2) παρατηρούμε 80 εκπαιδευτικοί (37,2%) πιστεύουν ότι οι διευθυντές είναι λίγο καταρτισμένοι, 89 εκπαιδευτικοί (41,4%) απαντούν πιστεύουν ότι είναι πολύ καταρτισμένοι και 41 πάρα πολύ και απόλυτα (20,5%).

ΠΙΝΑΚΑΣ 22.1 Κατάρτιση δ/ντων σε θέματα διοίκησης				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	2	,9	,9	,9
Valid Λίγο	80	34,2	37,2	38,1
Πολύ	89	38,0	41,4	79,5

Πάρα πολύ	41	17,5	19,1	98,6
Απόλυτα	3	1,3	1,4	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 22.2 Κατάρτιση εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	36	15,4	16,7	16,7
Λίγο	138	59,0	64,2	80,9
Valid Πολύ	32	13,7	14,9	95,8
Πάρα πολύ	9	3,8	4,2	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

### 3.4.2 6<sup>η</sup> θεματική: Συμμετοχή στη διοίκηση του Σχολείου και ικανοποίηση

Α(ερώτηση 18). Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη συμμετοχή σας στη διοίκηση της σχολικής μονάδας ως μέλος του συλλόγου διδασκόντων;

Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Πίνακας 23) παρατηρούμε ότι το 27% των εκπαιδευτικών δηλώνει ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της σχολικής μονάδας ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων (καθόλου, σχεδόν καθόλου, λίγο ) και το 73% δηλώνει ότι είναι ικανοποιημένοι (αρκετά, πάρα πολύ απόλυτα)

ΠΙΝΑΚΑΣ 23. Ικανοποίηση από τη συμμετοχή στη διοίκηση της σχολικής μονάδας ως μέλος του συλλόγου διδασκόντων				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	9	3,8	4,2	4,2
Valid σχεδόν καθόλου	17	7,3	7,9	12,1
λίγο	32	13,7	14,9	27,0
αρκετά	54	23,1	25,1	52,1

πάρα πολύ	73	31,2	34,0	86,0
απόλυτα	30	12,8	14,0	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

B ( ερώτηση 19). Σε ποιο βαθμό θα θέλατε γενικά να συμμετέχετε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου;

Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Πίνακας 24) παρατηρούμε οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί του δείγματος (συχνότητα 195) ποσοστό 91,7% επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για θέματα οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 24. Επιθυμία για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για θέματα οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου				
	Συχνότητα N	Ποσοστό %	Σχετικό ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
καθόλου	2	,9	,9	,9
σχεδόν καθόλου	4	1,7	1,9	2,8
Valid λίγο	14	6,0	6,5	9,3
αρκετά	51	21,8	23,7	33,0
πάρα πολύ	92	39,3	42,8	75,8
απόλυτα	52	22,2	24,2	100,0
Σύνολο	215	91,9	100,0	
Missing System	19	8,1		
Total	234	100,0		

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό μετά την περιγραφή και παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνάς μας, πρώτα αναλύονται και ερμηνεύονται τα ευρήματα των δημογραφικών και προσωπικών στοιχείων των εκπαιδευτικών και στελεχών της Δ/σης Α/θμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης. Έπειτα γίνεται ανάλυση και ερμηνεία των στοιχείων που προέκυψαν από την ανάλυση των συχνοτήτων κάθε μεταβλητής καθώς και από τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών οι οποίες αφορούν τις στάσεις και

απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης. Στη συνέχεια αναλύονται και ερμηνεύονται τα ευρήματα που προέκυψαν από την ανάλυση και ερμηνεία των συχνοτήτων κάθε μεταβλητής σχετικά με τις απόψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών για τη συμβολή της διοικητικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. Τέλος, σχολιάζονται και ερμηνεύονται τα ευρήματα του ερωτηματολογίου, ώστε να μπορέσουμε να διαπιστώσουμε την επίτευξη ή μη του σκοπού της παρούσας έρευνας.

#### **4.2 Ανάλυση-ερμηνεία προσωπικών-δημογραφικών στοιχείων**

Σχετικά με τη στελέχωση των σχολείων, με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών του δείγματος είναι γυναίκες. Ειδικότερα, το 34,4% των εκπαιδευτικών της Δ/σης Π.Ε Δυτικής Θεσσαλονίκης είναι άντρες και το 65,6% είναι γυναίκες. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται και από τα στατιστικά στοιχεία του Υπουργείου Παιδείας, σύμφωνα με τα οποία οι γυναίκες εκπαιδευτικοί πλειοψηφούν.

Ως προς τα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών του δείγματος, υπάρχουν μόνο 8 εκπαιδευτικοί (ποσοστό 3,7%) με λίγα έτη προϋπηρεσίας (1 έως 10) και η πλειονότητα των εκπαιδευτικών 126 (ποσοστό 58,6%) έχει πάνω από 20 έτη υπηρεσίας. Αυτό συμβαίνει διότι στη Δ/ση της Δυτικής Θεσσαλονίκης δεν γίνονταν διορισμοί και γίνονταν λίγες μεταθέσεις και τα λειτουργικά κενά καλύπτονταν κατεξοχήν με αποσπάσεις. Τα τελευταία χρόνια οι εκπαιδευτικοί που βγαίνουν στη σύνταξη είναι πολλοί λίγοι καθώς έχει ανέβει το όριο συνταξιοδότησης. Τέλος, τα τελευταία χρόνια οι αποσπάσεις είναι περιορισμένες και αφορούν κυρίως ειδικές περιπτώσεις (σύζυγοι στρατιωτικών-αστυνομικών, πολύτεκνοι, λόγοι υγείας)

#### **4.3 Ανάλυση – Ερμηνεία Στοιχείων Διοικητικής Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών**

Στην παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να καταγραφούν οι στάσεις και οι απόψεις των εκπαιδευτικών της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης σχετικά με την μέχρι τώρα επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης σχολικών μονάδων και αυτή που θα επιθυμούσαν να λάβουν στο μέλλον καθώς και τις απόψεις τους σχετικά με τη συμβολή της στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.

### **1ο Ερευνητικό ερώτημα**

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας οι σύγχρονες εκπαιδευτικές και διοικητικές ανάγκες των εκπαιδευτικών, η εξέλιξη της τεχνολογίας και οι απαιτήσεις της κοινωνίας αποτελούν λόγους που καθιστούν αναγκαία την διοικητική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και στελεχών των σχολικών μονάδων . Αντίθετα, οι απαιτήσεις των γονέων δεν εντάσσονται στους παραπάνω λόγους. Αναφορικά με την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης το 89,8% (αρκετά, πάρα πολύ και απόλυτα) των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι επιμορφώσεις σε θέματα διοίκησης τους είναι χρήσιμες, το 77,2% πιστεύει ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα διοίκησης. Το 76,3% πιστεύει ότι η διοικητική επιμόρφωση είναι χρήσιμη στη σχολική διοίκηση και την οικονομική διαχείριση, το 90,7 % ότι είναι χρήσιμη στον προγραμματισμό, το 96,7%) ότι είναι χρήσιμη στη διαχείριση, το 95,8% των εκπαιδευτικών ότι είναι χρήσιμη στη λήψη αποφάσεων, το 88,2% ότι είναι χρήσιμη στην αξιολόγηση. Επίσης το 95,3% θεωρεί ότι η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης θα τους είναι χρήσιμη στην διαμόρφωση κατάλληλου σχολικού κλίματος και το 93% θεωρεί ότι είναι χρήσιμη για θέματα σχετικά με την εκπαιδευτική νομοθεσία. Ακόμη, οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι θα συμμετείχαν σε προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης στο μέλλον. Τέλος, οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν την επιθυμία τους να επιμορφωθούν σε διοικητικά θέματα, όπως στην ηγεσία της σχολικής μονάδας σε ποσοστό 61,4%, στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης σε ποσοστό 79,1%, στον προγραμματισμό και την αξιολόγηση στη σχολική μονάδα σε ποσοστό 84,2%, στη διαχείριση συγκρούσεων σε ποσοστό 94,9%, στα καθήκοντα των δ/ντών σχολικών μονάδων σε ποσοστό 72,6% , στα καθήκοντα των εκπαιδευτικών σε ποσοστό 89,3%, στην παρακίνηση και την παρώθηση σε ποσοστό 85,6%, στην οργάνωση γραφείου και αρχείου σε ποσοστό 76,3%, στην επικοινωνία στις σχολικές μονάδες σε ποσοστό 86% και στην εκπαιδευτική νομοθεσία σε ποσοστό 85,6%. Επιβεβαιώνεται η αρχική μας υπόθεση (Y7) ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως οι επιμορφώσεις σε θέματα διοίκησης είναι χρήσιμες. Οι απόψεις αυτές είναι πολύ σημαντικές, γιατί δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί ενδιαφέρονται να ενημερωθούν επαρκώς σε θέματα διοίκησης.

Μετά την επιμόρφωσή τους στους παραπάνω τομείς και με την ιδιότητά τους ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων θα συμβάλλουν και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του συλλογικού αυτού διοικητικού οργάνου. Από τα παραπάνω αποτελέσματα παρατηρούμε ότι οι εκπαιδευτικοί, ακόμη και αυτοί που δεν

ενδιαφέρονται να αναλάβουν στο μέλλον θέση ευθύνης, ενδιαφέρονται να επιμορφωθούν σε διοικητικά θέματα, διότι θεωρούν ότι έτσι θα ασκήσουν καλύτερα τα καθήκοντά τους (εκπαιδευτικοί της τάξης-μέλη του συλλόγου διδασκόντων). Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν και με προηγούμενες μελέτες σχετικές με την αναγκαιότητα της διοικητικής επιμόρφωσης (Σαΐτης, 2011).

### **2ο Ερευνητικό ερώτημα**

Σύμφωνα με τα ευρήματά μας η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. Το 89,3% του δείγματος πιστεύει ότι η ελλιπής διοικητική κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους παίζει σημαντικό ρόλο στην άσκηση των καθηκόντων τους. Τα ποσοστά αυτά επιβεβαιώνουν την πέμπτη ερευνητική μας υπόθεση (Y5), πως η ελλιπής διοικητική κατάρτιση των διευθυντών/τριών παίζει σημαντικό ρόλο στην άσκηση των καθηκόντων τους. Μόνο το 1,4% απάντησε ότι η ελλιπής διοικητική κατάρτιση δεν επηρεάζει καθόλου την άσκηση των καθηκόντων τους. Επίσης, το 83,9% πιστεύει ότι η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης θα τους βοηθήσει να προσεγγίζουν αποτελεσματικά τα καθημερινά προβλήματα στο σχολείο. Με την διοικητική τους επιμόρφωση ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων θα συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του συλλογικού αυτού διοικητικού οργάνου.

### **3ο Ερευνητικό ερώτημα**

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με το ερώτημα, αν οι εκπαιδευτικοί παρακολούθησαν μάθημα ή μαθήματα κατά τη διάρκεια των βασικών τους σπουδών σχετικά με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι το 73% των εκπαιδευτικών της Διεύθυνσης Π.Ε Δυτικής Θεσσαλονίκης δεν έχει παρακολουθήσει σχετικό μάθημα. Τα ευρήματα αυτά δικαιολογούνται από το γεγονός ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί έχουν πάνω από 20 χρόνια υπηρεσίας, έχουν αποφοιτήσει από Παιδαγωγικές Ακαδημίες που δεν δίδασκαν σχετικά μαθήματα και από το γεγονός ότι και σήμερα υπάρχουν Παιδαγωγικά τμήματα που δεν παρέχουν στους φοιτητές ανάλογα μαθήματα. Τέλος τα παραπάνω ευρήματα δικαιολογούνται καθώς και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, έρευνα του Γεωργογιάννη (2005) αναφέρεται ότι οι εκπαιδευτικοί δεν διαθέτουν διοικητική επάρκεια για τους παραπάνω λόγους. Από τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνεται η πρώτη ερευνητική μας υπόθεση (Y1), σύμφωνα με την οποία η



πλειονότητα των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν έχει παρακολουθήσει κατά τη διάρκεια των βασικών σπουδών τους μάθημα ή μαθήματα σχετικά με τη διοίκηση των σχολικών μονάδων.

Όσον αφορά το ερώτημα αν έχουν παρακολουθήσει προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί είναι διοικητικά ανεπαρκείς καθώς το 39,1% δήλωσε ότι δεν έχει παρακολουθήσει καθόλου σχετικό πρόγραμμα και το 47% δήλωσε λίγες φορές. Τα ποσοστά αυτά επιβεβαιώνουν και τη δεύτερη η ερευνητική μας υπόθεση (Y2), πως η πλειονότητα των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στερείται διοικητικής επιμόρφωσης.

Τα παραπάνω συμπεράσματα επιβεβαιώνονται και από προγενέστερες έρευνες που έχουν γίνει σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (Γουργαρόπουλος, 2007, Φωκιάλη και Ράπτης, 2008).

#### **4ο Ερευνητικό ερώτημα**

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας τα στελέχη των σχολικών μονάδων αντιμετωπίζουν τα διοικητικά προβλήματα των σχολικών μονάδων στηριζόμενοι στην εμπειρία τους σε μεγάλο βαθμό. Σε όλους τις λειτουργίες της διοίκησης το 35% περίπου εμπιστεύεται την εμπειρία του, το 7% τις επιστημονικές του γνώσεις και το 58% και τα δύο. Τα ερευνητικά μας δεδομένα επιβεβαιώνουν την αρχική μας υπόθεση (Y8), σύμφωνα με την οποία οι δ/ντες των σχολικών μονάδων για να αντιμετωπίσουν τα διάφορα διοικητικά προβλήματα του Σχολείου τους στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην εμπειρία που απέκτησαν. Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε συμφωνία με εκείνα της έρευνας του Γεωργογιάννη, (2005).

#### **5ο Ερευνητικό ερώτημα**

Ως προς το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε ότι οι ερωτηθέντες δηλώνουν ότι είναι απαραίτητη η επιμόρφωσή τους σε διοικητικά θέματα. Τα ευρήματα δείχνουν ότι τους ενδιαφέρει η επιμόρφωση σε όλους τους τομείς της διοίκησης. Επιθυμούν να επιμορφωθούν στην ηγεσία της σχολικής μονάδας σε ποσοστό 61,4%, στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης σε ποσοστό 79,1%, στον προγραμματισμό και την αξιολόγηση στη σχολική μονάδα σε ποσοστό 84,2%, στη διαχείριση συγκρούσεων σε ποσοστό 94,9%, στα καθήκοντα των δ/ντων σχολικών μονάδων σε ποσοστό 72,6%, στα καθήκοντα των εκπαιδευτικών σε ποσοστό 89,3%, στην παρακίνηση και την παρώθηση σε ποσοστό

85,6%, στην οργάνωση γραφείου και αρχείου σε ποσοστό 76,3%, στην επικοινωνία στις σχολικές μονάδες σε ποσοστό 86% και στην εκπαιδευτική νομοθεσία σε ποσοστό 85,6%. Ως προς τη σημαντικότητα των παραπάνω τομέων ξεχωρίζει αυτός της διαχείρισης των συγκρούσεων. Σχεδόν το σύνολο του δείγματος απάντησε θετικά. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι στο σύγχρονο σχολείο ο ρόλος του δασκάλου αλλάζει και γίνεται πολυσύνθετος. Ο εκπαιδευτικός πρέπει να γνωρίζει από διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, να κατέχει επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητες. Το σχολείο είναι ένα δυναμικό περιβάλλον, όπου καθημερινά αναπτύσσονται διαφωνίες τόσο μεταξύ των εκπαιδευτικών όσο και μεταξύ των μαθητών, που αρκετές φορές αν δεν γίνει σωστή διαχείριση οι διαφωνίες ενδέχεται να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Από τους τομείς με τα μικρότερα σχετικά ποσοστά είναι αυτός της οργάνωσης της εκπαίδευσης (79,9%) και των καθηκόντων των δ/ντών (72.6% ), διότι ένα πολύ μεγάλο μέρος του δείγματος δήλωσε ότι δεν θα το ενδιέφερε η διεκδίκηση κάποιας θέσης ευθύνης στο μέλλον.

#### **6ο Ερευνητικό ερώτημα**

Ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται και αποτιμούν τη συμμετοχή τους στη διοίκηση του σχολείου τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι σε ποσοστό 73% από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της σχολικής μονάδας ως μέλη του συλλόγου διδασκόντων και δηλώνουν (συχνότητα 195) σε ποσοστό 91,7% ότι επιθυμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για θέματα οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι εκπαιδευτικοί ενδιαφέρονται για τον τρόπο με τον οποίο διοικείται το σχολείο τους και εκφράζουν την επιθυμία να συμμετέχουν στη διοίκηση.

#### **7ο Ερευνητικό ερώτημα**

Αναφορικά με τη διάρκεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων σε θέματα διοίκησης οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί του δείγματος, το 63,7%, δήλωσαν ότι θα ήθελαν να έχουν διάρκεια από ένα μήνα μέχρι ένα χρόνο και μόνο το 6,5% προτιμά ένα πρόγραμμα με τη μορφή μεταπτυχιακών σπουδών. Επίσης, το 56,7% δήλωσε ότι οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται μετεκπαίδευση σε θέματα διοίκησης κατά την εργασία τους ως εκπαιδευτικοί ακόμη και στην περίπτωση που δεν επιθυμούν να ασκήσουν καθήκοντα σε θέση ευθύνης. Τέλος, το 25,1% θεωρεί ότι τα προγράμματα πρέπει να

γίνονται πριν αναλάβουν οι εκπαιδευτικοί θέσεις ευθύνης και το 16,7% αφού αναλάβουν θέσεις ευθύνης. Τα ευρήματα αυτά φανερώνουν ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν σημαντική τη διοικητική κατάρτιση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών όχι μόνο πριν αναλάβουν θέση ευθύνης, για να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι όταν γίνουν διευθυντικά στελέχη αλλά και μετά την επιλογή τους. Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε συμφωνία με εκείνα της έρευνας του Γουρναρόπουλου, (2009). Τα ποσοστά αυτά επιβεβαιώνουν την τρίτη και τέταρτη ερευνητική μας υπόθεση (Y3,Y4), σύμφωνα με την οποία η διοικητική επιμόρφωση των διευθυντών των δημοτικών σχολείων συνδέεται με την ανάληψη θέσης ευθύνης και την επιθυμία ανάληψης θέσης ευθύνης.

#### **8ο Ερευνητικό ερώτημα**

Σχετικά με τους λόγους για τους οποίους θα παρακολουθούσε ένας εκπαιδευτικός προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης τα ποσοστά θετικής ανταπόκρισης είναι υψηλά. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι: το 83,2% θα δήλωνε συμμετοχή σε προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης για να γνωρίσει τα καθήκοντα και τα δικαιώματά του, το 75,5% θα δήλωνε συμμετοχή για να λαμβάνει υπεύθυνη θέση στο σύλλογο διδασκόντων, το 82,9% θα δήλωνε συμμετοχή λόγω απαίτησης της κοινωνίας και το 42,3% για να διεκδικήσει μελλοντικά θέση ευθύνης. Η ανάλυση των παραπάνω αποτελεσμάτων φανερώνει ότι οι εκπαιδευτικοί ενδιαφέρονται να επιμορφωθούν επαρκώς σε διοικητικά θέματα για να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου.

#### **4.4 Ανάλυση επιμέρους στοιχείων-Συσχετίσεις μεταβλητών**

A. Σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης από την παρακολούθηση των μέχρι τώρα επιμορφωτικών προγραμμάτων στη διοίκηση, το 53% των ερωτηθέντων δήλωσε καθόλου ή σχεδόν καθόλου ικανοποιημένοι. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ένα μεγάλο μέρος το 39,1% δεν παρακολούθησε καθόλου προγράμματα σε θέματα διοίκησης, καθώς και στο γεγονός ότι δεν προσφέρονταν στους εκπαιδευτικούς παρόμοια προγράμματα (Γεωργογιάννης, 2005). Το γεγονός αυτό δείχνει αφενός πως το περιεχόμενο των προγραμμάτων δεν ανταποκρινόταν στις ανάγκες των εκπαιδευτικών και αφετέρου ότι πριν το σχεδιασμό παρόμοιων προγραμμάτων πρέπει να γίνεται διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των εκπαιδευτικών. Αναφορικά με τη σχέση διοικητικής επιμόρφωσης και διευθυντικής θέσης έχουμε να παρατηρήσουμε ότι το 48,4% των εκπαιδευτικών θεωρεί πως έχουν τις απαραίτητες

διοικητικές γνώσεις, τους ενδιαφέρει η εξέλιξη στο χώρο της διοίκησης σε ποσοστό 55,8% και θα δήλωναν συμμετοχή σε προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης σε ποσοστό 42,3% για να διεκδικήσουν στο μέλλον διευθυντική θέση.

#### B. Συσχετίσεις μεταβλητών

Στη συνέχεια παρουσιάζονται και αναλύονται οι σχέσεις και οι διαπιστώσεις που προέκυψαν από τη συσχέτιση των «ανεξάρτητων» μεταβλητών (φύλο, θέση στην εκπαίδευση, ειδικότητα ) και των «εξαρτημένων» μεταβλητών (εκφράζουν στάσεις και απόψεις) των εκπαιδευτικών του δείγματος. Η συσχέτιση αυτή έγινε με σκοπό να διερευνηθεί αν υπάρχουν σχέσεις μεταξύ τους, το είδος τους και ο βαθμός σημαντικότητάς τους. Ο έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας (ΣΣ) έγινε με το κριτήριο t (t-test) και τη μέθοδο της ανάλυσης της διασποράς (ANOVA) και σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05. Οι σχέσεις χαρακτηρίζονται ως στατιστικά σημαντικές (ΣΣ) σε επίπεδο μικρότερο του 0,05 ( $p < 0,05$ ).

#### Φύλο

Όσον αφορά στη συσχέτιση της ανεξάρτητης μεταβλητής που αναφέρεται στο φύλο των εκπαιδευτικών με τις εξαρτημένες μεταβλητές της έρευνας, προέκυψαν οι παρακάτω στατιστικά σημαντικές σχέσεις (βλέπε Πίνακας 25.1 & 25.2).

Ο πρώτος πίνακας περιέχει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής (άποψη- στάση) των δυο ομάδων (ανδρών- γυναικών). Στον δεύτερο πίνακα η πρώτη γραμμή αναφέρεται στον έλεγχο Levene για την ισότητα διακυμάνσεων. Ανάλογα με την τιμή της σημαντικότητας του ελέγχου αυτού δεχόμαστε την υπόθεση ίσων διακυμάνσεων ή όχι. Αν η ισχύς της υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων είναι μεγαλύτερη από 0,05 δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες και ελέγχουμε τη σημαντικότητα του t-test στην πρώτη γραμμή, αν η ισχύς της υπόθεσής είναι μικρότερη από 0,05 δεχόμαστε ότι οι διακυμάνσεις είναι άνισες και ελέγχουμε τη σημαντικότητα του t-test στην δεύτερη γραμμή. Αν το p είναι μεγαλύτερο από 0,05 δεχόμαστε την μηδενική υπόθεση και αν το p είναι μικρότερο από το 0,05 δεχόμαστε την υπόθεση 1.

ΠΙΝΑΚΕΣ 25.1 & 25.2 (Φύλο και απόψεις των εκπαιδευτικών t-test)

Πίνακας 25.1	GroupStatistics				
	ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
Ερ.2 Παρακολούθηση	ΑΝΔΡΑΣ	74	2,0270	,66153	,07690

επιμορφωτικών προγραμμάτων	ΓΥΝΑΙΚΑ	141	1,6028	,65334	,05502
Ερ.3 Ικανοποίηση από επιμορφώσεις	ΑΝΔΡΑΣ	74	3,1486	1,37175	,15946
	ΓΥΝΑΙΚΑ	141	2,2270	1,32217	,11135
Ερ.4.1 Συμμετοχή για γνώση καθηκόντων και δικαιωμάτων	ΑΝΔΡΑΣ	74	4,5541	1,24022	,14417
	ΓΥΝΑΙΚΑ	141	4,9858	1,14009	,09601
Ερ. 4.2 Διεκδίκηση θέσης στην εκπαίδευση	ΑΝΔΡΑΣ	74	3,6486	1,75509	,20403
	ΓΥΝΑΙΚΑ	141	2,8227	1,76183	,14837
Ερ.4.7 Λόγω υποχρεωτικότητας	ΑΝΔΡΑΣ	74	2,6081	1,40271	,16306
	ΓΥΝΑΙΚΑ	141	3,0922	1,68989	,14231
Ερ. 6 Έχω τις απαραίτητες γνώσεις	ΑΝΔΡΑΣ	74	3,9189	1,37250	,15955
	ΓΥΝΑΙΚΑ	141	3,0213	1,44651	,12182
Ερ.7 Ενδιαφέρον στη διοίκηση	ΑΝΔΡΑΣ	74	4,3514	1,65051	,19187
	ΓΥΝΑΙΚΑ	141	3,2979	1,82735	,15389
Ερ. 11.3 Διαχείριση συγκρούσεων	ΑΝΔΡΑΣ	74	5,1216	1,01971	,11854
	ΓΥΝΑΙΚΑ	141	5,5390	,70222	,05914
Ερ.11.6 Στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος	ΑΝΔΡΑΣ	74	5,1486	1,05574	,12273
	ΓΥΝΑΙΚΑ	141	5,4468	,81438	,06858
Ερ.14 ρόλος ελλιπούς διοικητικής κατάρτισης	ΑΝΔΡΑΣ	74	4,2162	,72660	,08447
	ΓΥΝΑΙΚΑ	141	4,4255	,71946	,06059
Ερ. 20.1. Διοικητική Κατάρτιση διευθυντών	ΑΝΔΡΑΣ	74	2,9595	,86704	,10079
	ΓΥΝΑΙΚΑ	141	2,7801	,82021	,06907
Ερ. 20.2 Διοικητική Κατάρτιση εκπαιδευτικών	ΑΝΔΡΑΣ	74	2,1622	,75900	,08823
	ΓΥΝΑΙΚΑ	141	2,0142	,65450	,05512

Πίνακας 25.2		.Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. ErrorD ifferen ce	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ερ.2 Παρακολούθηση επιμορφωτικών	Equalva riancesa ssumed	7,591	,006	4,504	213	,000	,42419	,09419	,23853	,6098 5

προγραμμάτων	Equalva riancesn otassum ed			4,486	146,80 9	,000	,42419	,09456	,23732	,6110 6
Ερ.3 Ικανοποίηση από επιμορφώσεις	Equalva riancesa ssumed	,161	,689	4,794	213	,000	,92170	,19226	,54272	1,300 68
	Equalva riancesn otassum ed			4,739	143,72 3	,000	,92170	,19449	,53727	1,306 13
Ερ. 4.1 Συμμετοχή για γνώση καθηκόντων και δικαιωμάτων	Equalva riancesa ssumed	2,256	,135	- 2,559	213	,011	- ,43176	,16872	- ,76434	- ,0991 9
	Equalva riancesn otassum ed			- 2,493	137,96 0	,014	- ,43176	,17322	- ,77426	- ,0892 6
Ερ. 4.2 Διεκδίκηση θέσης στην εκπαίδευση	Equalva riancesa ssumed	,030	,862	3,270	213	,001	,82595	,25257	,32809	1,323 82
	Equalva riancesn otassum ed			3,274	148,91 4	,001	,82595	,25227	,32746	1,324 45
Ερ.4.7 Λόγω υποχρεωτικότητας	Equalva riancesa ssumed	4,850	,029	- 2,111	213	,036	- ,48409	,22929	- ,93605	- ,0321 3
	Equalva riancesn otassum ed			- 2,237	173,94 1	,027	- ,48409	,21643	- ,91126	- ,0569 2
Ερ.6 Έχω τις απαραίτητες γνώσεις	Equalva riancesa ssumed	7,396	,007	- 3,525	213	,001	- ,41739	,11841	- ,65080	- ,1839 7
	Equalva riancesn otassum ed			- 3,151	110,29 7	,002	- ,41739	,13247	- ,67990	- ,1548 7
Ερ. 7 Ενδιαφέρον στη διοίκηση	Equalva riancesa ssumed	1,846	,176	- 2,297	213	,023	- ,29816	,12982	- ,55406	- ,0422 6

	Equalvariancesnotassumed			-2,121	119,630	,036	-2,29816	,14059	-5,57653	-0,01979
Ερ. 11.3 διαχείριση συγκρούσεων	Equalvariancesassumed	,399	,528	-2,309	213	,022	-3,31982	,13851	-5,59285	-0,04679
	Equalvariancesnotassumed			-2,169	125,091	,032	-3,31982	,14745	-6,61165	-0,02799
Ερ.11.6 Στη διαμόρφωση σχολικού κλίματος	Equalvariancesassumed	3,488	,063	-2,020	213	,045	-3,20932	,10363	-4,41359	-0,00505
	Equalvariancesnotassumed			-2,014	147,140	,046	-3,20932	,10395	-4,41474	-0,00389
Ερ. 20.1. Διοικητική Κατάρτιση διευθυντών	Equalvariancesassumed	,008	,929	1,493	213	,137	,17932	,12008	-5,05739	,41602
	Equalvariancesnotassumed			1,468	141,409	,144	,17932	,12219	-5,06224	,42087
Ερ. 20.2 Διοικητική Κατάρτιση εκπαιδευτικών	Equalvariancesassumed	6,647	,011	1,489	213	,138	,14798	,09935	-5,04785	,34381
	Equalvariancesnotassumed			1,422	130,714	,157	,14798	,10403	-5,05783	,35379

Δεχόμαστε ως:

Μηδενική υπόθεση (H0): οι μέσοι όροι των δυο ομάδων δεν διαφέρουν μεταξύ τους

Εναλλακτική υπόθεση (H1): οι μέσοι όροι διαφέρουν μεταξύ τους .

Σχετικά με την παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε θέματα διοίκησης σχολικών μονάδων η εφαρμογή του κριτηρίου t (t-test) έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απόψεις των δύο φύλων. Οι άνδρες έχουν παρακολουθήσει περισσότερα προγράμματα από τις γυναίκες ( $p=0<0,05$  και  $\mu.o>$  γυναίκες, βλ. πίνακα

25.1). Επίσης, οι άνδρες δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τη συμμετοχή τους σε αυτά ( $p=0<0,05$  και  $\mu.o >$  γυναίκες, βλ. πίνακα 25.1), θα δήλωναν συμμετοχή σε προγράμματα για να διεκδικήσουν θέσεις στο μέλλον στη διοίκηση ( $p=0,023<0,05$  και  $\mu.o >$  γυναίκες βλ. πίνακα 25.1. Επιβεβαιώνεται η **Y9**, ότι οι άνδρες ενδιαφέρονται περισσότερο από τις γυναίκες να αναλάβουν θέσεις ευθύνης στο μέλλον) και πιστεύουν ότι έχουν τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις ( $p=0,001<0,05$  και  $\mu.o >$  γυναίκες βλ. πίνακα 25.1).

Οι γυναίκες θα συμμετείχαν σε διοικητικά προγράμματα, για να γνωρίσουν τα δικαιώματα και τα καθήκοντα τους ( $p=0,011<0,05$  και  $\mu.o >$  άνδρες, βλ. πίνακα 25.1) και λόγω της υποχρεωτικότητάς τους ( $p=0,011<0,05$  και  $\mu.o >$  άνδρες, βλ. πίνακα 25.1). Οι γυναίκες επίσης θεωρούν πιο χρήσιμη τη διοικητική επιμόρφωση από τους άνδρες στη διαχείριση των συγκρούσεων ( $p=0,022<0,05$  και  $\mu.o >$  άνδρες, βλ. πίνακα 25.1) και στη διαμόρφωση κατάλληλου σχολικού κλίματος ( $p=0,045<0,05$  και  $\mu.o >$  άνδρες, βλ. πίνακα 25.1). Τέλος, διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και της άποψης των εκπαιδευτικών αναφορικά με το βαθμό κατάρτισής τους ( $p=0,137>0,05$ ), οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, ότι οι μέσοι όροι ανδρών και γυναικών δεν διαφέρουν.

### **Διοικητική θέση**

Όσον αφορά στη συσχέτιση της ανεξάρτητης μεταβλητής που αναφέρεται στη διοικητική θέση των στελεχών/εκπαιδευτικών της έρευνας με τις εξαρτημένες μεταβλητές και της ανάλυσης διασποράς (ANOVA) διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Οι πίνακες που ακολουθούν (πίνακας 26.1 & πίνακας 26.2 ) παρουσιάζουν τους στατιστικούς δείκτες, που προέκυψαν από την ανάλυση της διασποράς (ANOVA) που χρησιμοποιήθηκε για τον εντοπισμό αυτών των διαφορών ( $p<0,05$ ). Παρατηρούμε ότι οι διευθυντές συμμετείχαν σε διοικητικά προγράμματα και ήταν ικανοποιημένοι περισσότερο από τους υπόλοιπους. Τους ενδιαφέρει η διοίκηση ( επιβεβαιώνεται και πάλι η **Y9**) και θεωρούν ότι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να διοικήσουν. Οι προϊστάμενοι Νηπιαγωγείων είναι οι λιγότερο ικανοποιημένοι από τις διοικητικές επιμορφώσεις, ενδιαφέρονται λιγότερο για να διεκδικήσουν θέση στην εκπαίδευση και δεν είναι ικανοποιημένοι με τη συμμετοχή τους στη διοίκηση του Νηπιαγωγείου.

Τέλος όσοι δεν κατείχαν ή δεν κατέχουν θέση ευθύνης δηλώνουν οι λιγότερο ικανοποιημένοι από τις επιμορφώσεις τους, δεν ενδιαφέρονται να διεκδικήσουν θέση



ευθύνης, θεωρούν ότι δεν έχουν τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις και θα ήθελαν επιμορφωτικά προγράμματα στη διοίκηση σχολικών μονάδων μικρής διάρκειας.

ΠΙΝΑΚΕΣ 26.1 & 26.2 Διευθυντική θέση και απόψεις των εκπαιδευτικών, ANOVA )

ΠΙΝΑΚΑΣ 26.1 Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Ερ.2 Παρακολούθηση προγραμμάτων στη διοίκηση	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΠΡΟΙΣΤ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	44	2,4318	,58658	,08843	2,2535	2,6102	1,00	3,00
	ΥΠΟΔ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	6	1,8333	,75277	,30732	1,0433	2,6233	1,00	3,00
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ/Η ΝΗΠ.	30	1,8000	,55086	,10057	1,5943	2,0057	1,00	3,00
	ΠΡΩΗΝ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΕΚΠ	28	1,7857	,49868	,09424	1,5923	1,9791	1,00	3,00
	ΔΕΝ ΚΑΤΕΧΩ/ΕΙΧΑ	107	1,4393	,58564	,05662	1,3270	1,5515	1,00	3,00
	Total	215	1,7488	,68508	,04672	1,6567	1,8409	1,00	3,00
Ερ.3 Ικανοποίηση από επιμορφώσεις	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΠΡΟΙΣΤ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	44	3,7955	1,26821	,19119	3,4099	4,1810	1,00	6,00
	ΥΠΟΔ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	6	3,1667	1,47196	,60093	1,6219	4,7114	1,00	5,00
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ/Η ΝΗΠ.	30	2,5667	1,19434	,21805	2,1207	3,0126	1,00	6,00
	ΠΡΩΗΝ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΕΚΠ	28	2,7500	1,20570	,22786	2,2825	3,2175	1,00	5,00
	ΔΕΝ ΚΑΤΕΧΩ/ΕΙΧΑ	107	1,9346	1,19172	,11521	1,7062	2,1630	1,00	6,00
	Total	215	2,5442	1,40648	,09592	2,3551	2,7333	1,00	6,00
Ερ. 4.2 Διεκδίκη	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΠΡΟΙΣΤ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	44	4,2273	1,59743	,24082	3,7416	4,7129	1,00	6,00

ση θέσης στην εκπαίδευση	ΥΠΟΔ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	6	4,166 7	1,940 79	,7923 2	2,129 9	6,203 4	1,00	6,00
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ/Η ΝΗΠ.	30	2,766 7	1,774 99	,3240 7	2,103 9	3,429 5	1,00	6,00
	ΠΡΩΗΝ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΕΚΠ	28	3,928 6	1,653 92	,3125 6	3,287 2	4,569 9	1,00	6,00
	ΔΕΝ ΚΑΤΕΧΩ/ΕΙΧΑ	107	2,467 3	1,597 86	,1544 7	2,161 0	2,773 5	1,00	6,00
	Total	215	3,107 0	1,798 93	,1226 9	2,865 1	3,348 8	1,00	6,00
Ερ.6 Έχω τις απαραίτ ητες γνώσεις	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΠΡΟΙΣ Τ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	44	4,340 9	1,345 85	,2028 9	3,931 7	4,750 1	1,00	6,00
	ΥΠΟΔ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	6	4,166 7	1,329 16	,5426 3	2,771 8	5,561 5	2,00	6,00
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ/Η ΝΗΠ.	30	3,966 7	1,098 07	,2004 8	3,556 6	4,376 7	2,00	6,00
	ΠΡΩΗΝ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΕΚΠ	28	3,857 1	1,044 01	,1973 0	3,452 3	4,262 0	2,00	6,00
	ΔΕΝ ΚΑΤΕΧΩ/ΕΙΧΑ	107	2,551 4	1,319 19	,1275 3	2,298 6	2,804 2	1,00	6,00
	Total	215	3,330 2	1,481 27	,1010 2	3,131 1	3,529 4	1,00	6,00
Ερ.7 Ενδιαφέ ρον στη διοίκηση	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΠΡΟΙΣ Τ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	44	5,159 1	1,077 10	,1623 8	4,831 6	5,486 6	1,00	6,00
	ΥΠΟΔ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	6	5,500 0	,8366 6	,3415 7	4,622 0	6,378 0	4,00	6,00
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ/Η ΝΗΠ.	30	3,700 0	1,664 02	,3038 1	3,078 6	4,321 4	1,00	6,00
	ΠΡΩΗΝ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΕΚΠ	28	4,250 0	1,669 44	,3154 9	3,602 7	4,897 3	1,00	6,00
	ΔΕΝ ΚΑΤΕΧΩ/ΕΙΧΑ	107	2,775 7	1,678 43	,1622 6	2,454 0	3,097 4	1,00	6,00
	Total	215	3,660 5	1,834 53	,1251 1	3,413 9	3,907 1	1,00	6,00
Ερ.9 Διάρκεια επιμορφ ώσεων	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΠΡΟΙΣ Τ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	44	2,386 4	,8948 4	,1349 0	2,114 3	2,658 4	1,00	4,00
	ΥΠΟΔ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	6	2,333 3	,5164 0	,2108 2	1,791 4	2,875 3	2,00	3,00
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ/Η ΝΗΠ.	30	2,033 3	,7648 9	,1396 5	1,747 7	2,318 9	1,00	4,00

	ΠΡΩΗΝ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΕΚΠ	28	2,142 9	,8482 8	,1603 1	1,813 9	2,471 8	1,00	4,00
	ΔΕΝ ΚΑΤΕΧΩ/ΕΙΧΑ	107	1,813 1	,8482 0	,0820 0	1,650 5	1,975 7	1,00	4,00
	Total	215	2,018 6	,8644 7	,0589 6	1,902 4	2,134 8	1,00	4,00
Ερ13.2 επικοινωνία	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΠΡΟΙΣ Τ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	44	2,409 1	,8974 9	,1353 0	2,136 2	2,682 0	1,00	3,00
	ΥΠΟΔ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	6	3,000 0	,0000 0	,0000 0	3,000 0	3,000 0	3,00	3,00
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ/Η ΝΗΠ.	30	2,500 0	,8610 3	,1572 0	2,178 5	2,821 5	1,00	3,00
	ΠΡΩΗΝ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΕΚΠ	28	2,357 1	,8698 4	,1643 8	2,019 9	2,694 4	1,00	3,00
	ΔΕΝ ΚΑΤΕΧΩ/ΕΙΧΑ	107	1,915 9	,9528 7	,0921 2	1,733 3	2,098 5	1,00	3,00
	Total	215	2,186 0	,9436 4	,0643 6	2,059 2	2,312 9	1,00	3,00
Ερ.17 Συμβολή διοικητικής επιμόρφωσης στην ποιότητα σχολείου	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΠΡΟΙΣ Τ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	44	4,909 1	1,030 20	,1553 1	4,595 9	5,222 3	1,00	6,00
	ΥΠΟΔ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	6	5,000 0	,8944 3	,3651 5	4,061 4	5,938 6	4,00	6,00
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ/Η ΝΗΠ.	30	4,800 0	1,323 53	,2416 4	4,305 8	5,294 2	1,00	6,00
	ΠΡΩΗΝ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΕΚΠ	28	4,750 0	,8443 7	,1595 7	4,422 6	5,077 4	3,00	6,00
	ΔΕΝ ΚΑΤΕΧΩ/ΕΙΧΑ	107	4,327 1	1,163 73	,1125 0	4,104 1	4,550 1	1,00	6,00
	Total	215	4,586 0	1,140 09	,0777 5	4,432 8	4,739 3	1,00	6,00
Ερ.18 Ικανοποίηση λόγω συμμετοχής στη διοίκηση του σχολείου	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΠΡΟΙΣ Τ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	44	4,863 6	1,112 11	,1676 6	4,525 5	5,201 7	1,00	6,00
	ΥΠΟΔ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	6	4,166 7	,7527 7	,3073 2	3,376 7	4,956 7	3,00	5,00
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ/Η ΝΗΠ.	30	4,866 7	,8603 7	,1570 8	4,545 4	5,187 9	3,00	6,00
	ΠΡΩΗΝ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΕΚΠ	28	3,785 7	1,524 06	,2880 2	3,194 7	4,376 7	1,00	6,00
	ΔΕΝ ΚΑΤΕΧΩ/ΕΙΧΑ	107	3,822 4	1,279 84	,1237 3	3,577 1	4,067 7	1,00	6,00

	Total	215	4,186 0	1,308 77	,0892 6	4,010 1	4,362 0	1,00	6,00
Ερ.19 Επιθυμία συμμετο χής στη λήψη αποφάσε ων	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ/ΠΡΟΙΣ Τ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	44	5,227 3	,9115 2	,1374 2	4,950 1	5,504 4	1,00	6,00
	ΥΠΟΔ. ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	6	4,833 3	,7527 7	,3073 2	4,043 3	5,623 3	4,00	6,00
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ/Η ΝΗΠ.	30	5,200 0	,8051 6	,1470 0	4,899 3	5,500 7	3,00	6,00
	ΠΡΩΗΝ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΕΚΠ	28	4,535 7	,9615 6	,1817 2	4,162 9	4,908 6	2,00	6,00
	ΔΕΝ ΚΑΤΕΧΩ/ΕΙΧΑ	107	4,542 1	1,030 48	,0996 2	4,344 5	4,739 6	1,00	6,00
	Total	215	4,781 4	1,006 35	,0686 3	4,646 1	4,916 7	1,00	6,00

Πίνακας 26.2 ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Squar e	F	Sig.
Ερ.2 Παρακολούθηση προγραμμάτων στη διοίκηση	Between Groups	30,939	4	7,735	23,37 2	,000
	Within Groups	69,498	210	,331		
	Total	100,43 7	214			
Ερ.3 Ικανοποίηση από επιμορφώσεις	Between Groups	112,17 9	4	28,04 5	18,92 8	,000
	Within Groups	311,15 1	210	1,482		
	Total	423,33 0	214			
Ερ. 4.2 Διεκδίκηση θέσης στην εκπαίδευση	Between Groups	128,12 0	4	32,03 0	11,91 7	,000
	Within Groups	564,42 0	210	2,688		
	Total	692,54 0	214			
Ερ.6 Έχω τις απαραίτητες	Between Groups	133,97 1	4	33,49 3	20,95 9	,000

γνώσεις	Within Groups	335,58 2	210	1,598		
	Total	469,55 3	214			
Ερ.7 Ενδιαφέρον στη διοίκηση	Between Groups	212,66 1	4	53,16 5	21,99 7	,000
	Within Groups	507,55 3	210	2,417		
	Total	720,21 4	214			
Ερ.9 Διάρκεια επιμορφώσεων	Between Groups	11,504	4	2,876	4,069	,003
	Within Groups	148,42 2	210	,707		
	Total	159,92 6	214			
Ερ.13.2 επικοινωνία	Between Groups	17,750	4	4,438	5,393	,000
	Within Groups	172,80 8	210	,823		
	Total	190,55 8	214			
Ερ.17 Συμβολή διοικητικής επιμόρφωσης στην ποιότητα σχολείου	Between Groups	14,920	4	3,730	2,976	,020
	Within Groups	263,23 8	210	1,254		
	Total	278,15 8	214			
Ερ.18 Ικανοποίηση λόγω συμμετοχής στη διοίκηση του σχολείου	Between Groups	52,736	4	13,18 4	8,822	,000
	Within Groups	313,82 2	210	1,494		
	Total	366,55 8	214			
Ερ.19 Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων	Between Groups	21,840	4	5,460	5,883	,000
	Within Groups	194,88 6	210	,928		
	Total	216,72 6	214			

## Ειδικότητα

Όσον αφορά στη συσχέτιση της ανεξάρτητης μεταβλητής που αναφέρεται στην ειδικότητα των στελεχών/εκπαιδευτικών της έρευνας με τις εξαρτημένες μεταβλητές και της ανάλυσης διασποράς (ANOVA) διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Οι πίνακες που ακολουθούν (πίνακας 27.1 & πίνακας 27.2) παρουσιάζουν τους στατιστικούς δείκτες, που προέκυψαν από την ανάλυση της διασποράς (ANOVA), που χρησιμοποιήθηκε για τον εντοπισμό αυτών των διαφορών ( $p < 0,05$ ). Οι δάσκαλοι φαίνεται ότι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τα επιμορφωτικά προγράμματα που συμμετείχαν και οι λιγότερο ικανοποιημένοι είναι οι εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων. Οι Νηπιαγωγοί δηλώνουν μεγαλύτερη επιθυμία για συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα στη διοίκηση. Οι εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων σε μικρότερο βαθμό από όλους τους άλλους θεωρούν ότι δεν έχουν τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις και γενικότερα παρουσιάζουν τους μικρότερους μέσους όρους τόσο στην ικανοποίηση από τις διοικητικές επιμορφώσεις όσο και στην παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων. Επίσης εκφράζουν τη μικρότερη επιθυμία για επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης.

ΠΙΝΑΚΕΣ 27.1 (Ειδικότητα και απόψεις των εκπαιδευτικών, ANOVA)									
27.1 Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Ερ.2 Παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων	ΔΑΣΚΑΛΟΣ/ Α	138	1,8261	,70362	,05990	1,7076	1,9445	1,00	3,00
	ΝΗΠΙΑΓΩΓ ΟΣ	45	1,7333	,61791	,09211	1,5477	1,9190	1,00	3,00
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤ ΩΝ	32	1,4375	,61892	,10941	1,2144	1,6606	1,00	3,00
	Total	215	1,7488	,68508	,04672	1,6567	1,8409	1,00	3,00
Ερ.3 Ικανοποίηση από επιμορφώσεις	ΔΑΣΚΑΛΟΣ/ Α	138	2,7101	1,49062	,12689	2,4592	2,9611	1,00	6,00

	ΝΗΠΙΑΓΩΓ ΟΣ	45	2,4000	1,1560 1	,1723 3	2,052 7	2,7473	1,00	6,00
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤ ΩΝ	32	2,0313	1,2309 0	,2175 9	1,587 5	2,4750	1,00	5,00
	Total	215	2,5442	1,4064 8	,0959 2	2,355 1	2,7333	1,00	6,00
Ερ.5 Οι επιμορφώσεις είναι χρήσιμες	ΔΑΣΚΑΛΟΣ/ Α	138	4,9348	1,1475 6	,0976 9	4,741 6	5,1280	1,00	6,00
	ΝΗΠΙΑΓΩΓ ΟΣ	45	5,4667	,62523	,0932 0	5,278 8	5,6545	4,00	6,00
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤ ΩΝ	32	4,5625	1,1053 4	,1954 0	4,164 0	4,9610	3,00	6,00
	Total	215	4,9907	1,0851 2	,0740 0	4,844 8	5,1366	1,00	6,00
Ερ.6 Έχω τις απαραίτητες γνώσεις	ΔΑΣΚΑΛΟΣ/ Α	138	3,4058	1,5121 8	,1287 3	3,151 3	3,6603	1,00	6,00
	ΝΗΠΙΑΓΩΓ ΟΣ	45	3,6667	1,2968 5	,1933 2	3,277 0	4,0563	1,00	6,00
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤ ΩΝ	32	2,5313	1,3436 7	,2375 3	2,046 8	3,0157	1,00	5,00
	Total	215	3,3302	1,4812 7	,1010 2	3,131 1	3,5294	1,00	6,00
Ερ.8 Οι επιμορφώσεις είναι χρήσιμες σε όλους	ΔΑΣΚΑΛΟΣ/ Α	138	4,5797	1,2603 5	,1072 9	4,367 6	4,7919	1,00	6,00
	ΝΗΠΙΑΓΩΓ ΟΣ	45	4,8444	1,1272 6	,1680 4	4,505 8	5,1831	3,00	6,00
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤ ΩΝ	32	3,8125	1,5120 5	,2672 9	3,267 3	4,3577	1,00	6,00
	Total	215	4,5209	1,3071 6	,0891 5	4,345 2	4,6967	1,00	6,00
Ερ.11.7 Η Επιμόρφωση στην εκπαιδευτική νομοθεσία είναι χρήσιμη	ΔΑΣΚΑΛΟΣ/ Α	138	5,2391	,94795	,0806 9	5,079 6	5,3987	1,00	6,00
	ΝΗΠΙΑΓΩΓ ΟΣ	45	5,5333	,75679	,1128 2	5,306 0	5,7607	3,00	6,00
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤ ΩΝ	32	4,7188	1,1704 5	,2069 1	4,296 8	5,1407	2,00	6,00
	Total	215	5,2233	,97464	,0664 7	5,092 2	5,3543	1,00	6,00
Ερ.12.1 Επιθυμία επιμόρφωσης στην	ΔΑΣΚΑΛΟΣ/ Α	138	3,9203	1,6701 0	,1421 7	3,639 2	4,2014	1,00	6,00

ηγεσία σχολικής μονάδας	ΝΗΠΙΑΓΩΓ ΟΣ	45	4,4444	1,4547 0	,2168 5	4,007 4	4,8815	1,00	6,00
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤ ΩΝ	32	3,3125	1,3781 1	,2436 2	2,815 6	3,8094	1,00	6,00
	Total	215	3,9395	1,6150 8	,1101 5	3,722 4	4,1566	1,00	6,00
Ερ12.2 Επιθυμία επιμόρφωσης στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης	ΔΑΣΚΑΛΟΣ/ Α	138	4,5290	1,4558 8	,1239 3	4,283 9	4,7741	1,00	6,00
	ΝΗΠΙΑΓΩΓ ΟΣ	45	5,0444	1,0861 9	,1619 2	4,718 1	5,3708	2,00	6,00
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤ ΩΝ	32	3,9688	1,4024 0	,2479 1	3,463 1	4,4744	1,00	6,00
	Total	215	4,5535	1,4094 7	,0961 3	4,364 0	4,7430	1,00	6,00
Ερ.12.5 Επιθυμία επιμόρφωσης στα καθήκοντα διευθυντών σχολικών μονάδων	ΔΑΣΚΑΛΟΣ/ Α	138	4,2681	1,7024 7	,1449 2	3,981 5	4,5547	1,00	6,00
	ΝΗΠΙΑΓΩΓ ΟΣ	45	5,3111	,84805	,1264 2	5,056 3	5,5659	3,00	6,00
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤ ΩΝ	32	3,7188	1,6701 2	,2952 4	3,116 6	4,3209	1,00	6,00
	Total	215	4,4047	1,6317 5	,1112 8	4,185 3	4,6240	1,00	6,00
Ερ.12.8 Επιθυμία επιμόρφωσης στην οργάνωση γραφείου και αρχείου	ΔΑΣΚΑΛΟΣ/ Α	138	4,2464	1,3976 6	,1189 8	4,011 1	4,4816	1,00	6,00
	ΝΗΠΙΑΓΩΓ ΟΣ	45	5,2667	1,0531 3	,1569 9	4,950 3	5,5831	2,00	6,00
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤ ΩΝ	32	4,1563	1,3937 5	,2463 8	3,653 7	4,6588	2,00	6,00
	Total	215	4,4465	1,3928 0	,0949 9	4,259 3	4,6337	1,00	6,00
Ερ.12.10 Επιθυμία επιμόρφωσης στην εκπαιδευτική νομοθεσία	ΔΑΣΚΑΛΟΣ/ Α	138	4,9275	1,1999 9	,1021 5	4,725 5	5,1295	1,00	6,00
	ΝΗΠΙΑΓΩΓ ΟΣ	45	5,5333	,81464	,1214 4	5,288 6	5,7781	2,00	6,00
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤ ΩΝ	32	4,6250	1,3137 0	,2322 3	4,151 4	5,0986	2,00	6,00
	Total	215	5,0093	1,1800 2	,0804 8	4,850 7	5,1679	1,00	6,00
Ερ13.2 επικοινωνία	ΔΑΣΚΑΛΟΣ/ Α	138	2,2536	,92066	,0783 7	2,098 6	2,4086	1,00	3,00



	ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΣ	45	2,3333	,92932	,13853	2,0541	2,6125	1,00	3,00
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ	32	1,6875	,93109	,16460	1,3518	2,0232	1,00	3,00
	Total	215	2,1860	,94364	,06436	2,0592	2,3129	1,00	3,00
Ερ. 13.5 Προγραμματισμός δράσεων	ΔΑΣΚΑΛΟΣ/ Α	138	2,601	,7101	,0604	2,482	2,721	1,0	3,0
	ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΣ	45	2,733	,6179	,0921	2,548	2,919	1,0	3,0
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ	32	2,219	,8322	,1471	1,919	2,519	1,0	3,0
	Total	215	2,572	,7255	,0495	2,475	2,670	1,0	3,0
Ερ.19 Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	ΔΑΣΚΑΛΟΣ/ Α	138	4,7899	1,02133	,08694	4,6179	4,9618	1,00	6,00
	ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΣ	45	5,0444	,90342	,13467	4,7730	5,3159	2,00	6,00
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ	32	4,3750	,97551	,17245	4,0233	4,7267	2,00	6,00
	Total	215	4,7814	1,00635	,06863	4,6461	4,9167	1,00	6,00
Ερ. 20.1.Κατάρτιση διευθυντών	ΔΑΣΚΑΛΟΣ/ Α	138	2,8768	,83231	,07085	2,7367	3,0169	1,00	6,00
	ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΣ	45	2,5778	,62118	,09260	2,3912	2,7644	2,00	4,00
	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ	32	3,0625	1,04534	,18479	2,6856	3,4394	2,00	6,00
	Total	215	2,8419	,83896	,05722	2,7291	2,9546	1,00	6,00

ΠΙΝΑΚΑΣ 27.2 (Ειδικότητα και απόψεις των εκπαιδευτικών, ANOVA 2)						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ερ.2 Παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων	Between Groups	3,936	2	1,968	4,324	,014
	Within Groups	96,501	212	,455		
	Total	100,437	214			

Ερ.3 Ικανοποίηση από επιμορφώσεις	Between Groups	13,156	2	6,578	3,400	,035
	Within Groups	410,175	21	1,935		
	Total	423,330	21			
Ερ.5 Οι επιμορφώσεις είναι χρήσιμες	Between Groups	16,493	2	8,247	7,424	,001
	Within Groups	235,488	21	1,111		
	Total	251,981	21			
Ερ.6 Έχω τις απαραίτητες γνώσεις	Between Groups	26,309	2	13,155	6,292	,002
	Within Groups	443,244	21	2,091		
	Total	469,553	21			
Ερ.8 Οι επιμορφώσεις είναι χρήσιμες σε όλους	Between Groups	21,247	2	10,623	6,539	,002
	Within Groups	344,409	21	1,625		
	Total	365,656	21			
Ερ.11.7 Η Επιμόρφωση στην εκπαιδευτική νομοθεσία είναι χρήσιμη	Between Groups	12,506	2	6,253	6,949	,001
	Within Groups	190,777	21	,900		
	Total	203,284	21			
Ερ.12.1 Επιθυμία επιμόρφωσης στην ηγεσία σχολικής μονάδας	Between Groups	24,105	2	12,052	4,784	,009
	Within Groups	534,109	21	2,519		
	Total	558,214	21			
Ερ.12.2 Επιθυμία επιμόρφωσης στην οργάνωση και διοίκηση της	Between Groups	21,871	2	10,935	5,749	,004
	Within Groups	403,264	21	1,902		

εκπαίδευσης	Total	425,13 5	21 4			
Ερ.12.5 Επιθυμία επιμόρφωσης στα καθήκοντα διευθυντών σχολικών μονάδων	Between Groups	54,602	2	27,30 1	11,23 4	,000
	Within Groups	515,19 3	21 2	2,430		
	Total	569,79 5	21 4			
Ερ.12.8 Επιθυμία επιμόρφωσης στην οργάνωση γραφείου και αρχείου	Between Groups	38,493	2	19,24 6	10,83 3	,000
	Within Groups	376,64 2	21 2	1,777		
	Total	415,13 5	21 4			
Ερ.12.10 Επιθυμία επιμόρφωσης στην εκπαιδευτική νομοθεσία	Between Groups	18,006	2	9,003	6,817	,001
	Within Groups	279,97 5	21 2	1,321		
	Total	297,98 1	21 4			
Ερ13.2 επικοινωνία	Between Groups	9,560	2	4,780	5,599	,004
	Within Groups	180,99 8	21 2	,854		
	Total	190,55 8	21 4			
Ερ. 13.5 Προγραμματισμός δράσεων	Between Groups	5,284	2	2,642	5,218	,006
	Within Groups	107,34 8	21 2	,506		
	Total	112,63 3	21 4			
Ερ.19 Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	Between Groups	8,409	2	4,204	4,279	,015
	Within Groups	208,31 7	21 2	,983		
	Total	216,72 6	21 4			
Ερ. 20.1. Κατάρτιση διευθυντών	Between Groups	4,865	2	2,432	3,538	,031

	Within Groups	145,75 9	21 2	,688		
	Total	150,62 3	21 4			

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 5.1 Συμπεράσματα

Στο σημείο αυτό, μέσα από την ανάλυση των ευρημάτων προκύπτουν κάποιες κοινές διαπιστώσεις που επιτρέπουν να προχωρήσουμε στη διατύπωση συμπερασμάτων σχετικά με τις απόψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών της διεύθυνσης πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης και τα οποία μπορεί να σταθούν αφορμή για μια γενικότερη συζήτηση και προβληματισμό ή να υποκινήσουν περαιτέρω έρευνες. Μία έρευνα στο σύνολο της χώρας θα πρόσφερε μεγαλύτερο κύρος στα αποτελέσματα.

Τα 2/3 των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν γυναίκες και 6 στους 10 είχαν προϋπηρεσία πάνω από 21 χρόνια. Οι 4 στους 10 περίπου δεν παρακολούθησαν καθόλου επιμορφωτικά προγράμματα στη διοίκηση σχολικών μονάδων και 7 στους 10 δεν έχουν παρακολουθήσει κατά τη διάρκεια των βασικών τους σπουδών μαθήματα σχετικά με τη διοίκηση σχολικών μονάδων. Μέσα από την επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας, αναμφίβολα μπορεί να υποστηριχτεί ότι η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα οργάνωσης-διοίκησης σχολικών μονάδων είναι απαραίτητη και σημαντική για την καλύτερη αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά τη λειτουργία τους.

- 9 στους 10 εκπαιδευτικούς θεωρούν ότι οι επιμορφώσεις σε θέματα διοίκησης είναι χρήσιμες για όλους τους εκπαιδευτικούς και 8 στους 10 πιστεύουν ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα στη διοίκηση του σχολείου.
- 8 στους 10 θα δήλωναν συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα διοίκησης σχολικών μονάδων για να γνωρίσουν τα καθήκοντα και δικαιώματά τους, για να λαμβάνουν υπεύθυνη θέση στις συνεδριάσεις του συλλόγου, λόγω απαίτησης της κοινωνίας και της εξέλιξης της τεχνολογίας. 4 στους 10 θα δήλωναν συμμετοχή για να διεκδικήσουν στο μέλλον διευθυντική θέση. Από τα παραπάνω επιβεβαιώνεται ότι οι εκπαιδευτικοί ενδιαφέρονται να

αποκτήσουν διοικητική επάρκεια για να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου.

- Σχετικά με τη θεματολογία της επιμόρφωσης που επιθυμούν, οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν την επιθυμία να επιμορφωθούν στα παρακάτω θέματα διοίκησης σε σειρά προτίμησης ως εξής: 9 στους 10 στη διαχείριση συγκρούσεων, στα καθήκοντα των εκπαιδευτικών, στην παρακίνηση και την παρώθηση, στην επικοινωνία στις σχολικές μονάδες και στην εκπαιδευτική νομοθεσία, 8 στους 10 στον προγραμματισμό και την αξιολόγηση στη σχολική μονάδα, στην οργάνωση γραφείου και αρχείου και στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, 7 στους 10 στην ηγεσία της σχολικής μονάδας και στα καθήκοντα των δ/ντων σχολικών μονάδων.
- Επιβεβαιώνεται ότι οι εκπαιδευτικοί εμπιστεύονται στην άσκηση του ρόλου τους την εμπειρία τους αν και κατανοούν τη σημαντικότητα των επιστημονικών γνώσεων. Σχεδόν οι 2 στους 3 δήλωσαν τον συνδυασμό εμπειρίας και επιστημονικών γνώσεων ως τον πιο αποτελεσματικό τρόπο αντιμετώπισης διοικητικών και καθημερινών προβλημάτων στις σχολικές μονάδες. 9 στους 10 θεωρούν ότι οι εμπειρικές γνώσεις συμβάλλουν στην επιτυχή άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης. Σχεδόν όλοι θεωρούν ότι η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης είναι σημαντικός παράγοντας για αποτελεσματική διοίκηση καθώς και οι γνώσεις από αυτομόρφωση και η θητεία σε θέση υποδιευθυντή.
- Όσον αφορά τη διάρκεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων σχεδόν οι μισοί εκπαιδευτικοί προτιμούν να έχουν διάρκεια μηνός ή και εξαμήνου, 1 στους 3 να είναι λίγων ωρών- ημερών, 2 στους 10 ετήσια και μόνο το 6,5% προτιμούν ένα πρόγραμμα με τη μορφή μεταπτυχιακών σπουδών. 6 στους 10 θεωρούν ότι χρειάζονται μετεκπαίδευση σε θέματα διοίκησης κατά την εργασία τους ως εκπαιδευτικοί, 1 στους 4 πριν την επιλογή τους ως διευθυντές, 2 στους 10 μετά την επιλογή τους ως διευθυντές.
- Σχεδόν οι μισοί εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι διαθέτουν τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις, ενώ οι άλλοι μισοί πιστεύουν ότι δεν τις διαθέτουν. 6 στους δέκα απάντησαν ότι τους ενδιαφέρει η εξέλιξη στο χώρο της διοίκησης και 4 στους δέκα ότι θα διεκδικήσουν θέση ευθύνης στο μέλλον. (σχεδόν οι μισοί εκπαιδευτικοί που απάντησαν το ερωτηματολόγιο έχουν ασκήσει/ασκούν καθήκοντα διευθυντή ή προϊσταμένου σχολικής μονάδας).

- 4 στους 10 εκπαιδευτικούς πιστεύουν ότι οι διευθυντές δεν είναι καταρτισμένοι σε θέματα διοίκησης, 8 στους 10 πιστεύουν ότι οι εκπαιδευτικοί δεν είναι καταρτισμένοι σε θέματα διοίκησης και 9 στους 10 θεωρούν ότι η ελλιπής διοικητική κατάρτιση των δ/ντων είναι σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.
- 1 στους 3 εκπαιδευτικούς δηλώνει ότι δεν είναι ικανοποιημένος από τη συμμετοχή τους στη διοίκηση της σχολικής μονάδας ως μέλος του συλλόγου διδασκόντων και 9 στους 10 δηλώνουν ότι θα ήθελαν να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου.

Συμπερασματικά οι εκπαιδευτικοί των σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης θεωρούν αναγκαία την επιμόρφωσή τους σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση της εκπαίδευσης, διότι συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση και βελτίωση της ποιότητάς τους και αφορά και αυτούς που ασκούν και αυτούς που δεν ασκούν καθήκοντα διευθυντή/προϊσταμένου. Οι εκπαιδευτικοί θα ήθελαν να επιμορφωθούν σε διοικητικά, οργανωτικά, νομικά και θέματα διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα. Προτείνουν τα προγράμματα αυτά να είναι διάρκειας μηνός ή εξαμήνου αλλά και λίγων ωρών ή και ημερών και να πραγματοποιούνται σε όλα τα στάδια του εργασιακού τους βίου. Συγκρίνοντας τα ευρήματα σχετικά με την αναγκαιότητα της διοικητικής επιμόρφωσης με εκείνα της έρευνας τόσο της Βουγιουκλή, (2014) όσο και του Σαββαΐδη, (2010) παρατηρούμε ότι συμφωνούν.

## **5.2 Συμπεράσματα συσχετίσεων**

Από τις συσχετίσεις των ανεξάρτητων με τις εξαρτημένες μεταβλητές και της ανάλυσης διασποράς (ANOVA) προκύπτει ότι:

- οι άνδρες συμμετέχουν περισσότερο σε προγράμματα διοικητικής επιμόρφωσης, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη συμμετοχή τους σε αυτά, πιστεύουν ότι έχουν τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις και ενδιαφέρονται να διεκδικήσουν θέσεις ευθύνης στο μέλλον. Οι γυναίκες θα δήλωναν συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα για να γνωρίσουν τα δικαιώματά τους και να διαχειρίζονται καλύτερα τις συγκρούσεις. Τέλος,

διαπιστώθηκε ότι δεν διαφέρουν οι απόψεις ανάμεσα στα δύο φύλα στα υπόλοιπα ερωτήματα.

- Οι διευθυντές και τα στελέχη γενικότερα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους Εκπαιδευτικούς από τη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα στη διοίκηση και δηλώνουν ότι τους ενδιαφέρει περισσότερο η διοίκηση της εκπαίδευσης. Όσοι έχουν αναλάβει θέσεις ευθύνης έχουν επιμορφωθεί σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους εκπαιδευτικούς που δεν έχουν/είχαν αναλάβει τέτοιες θέσεις.
- Οι δάσκαλοι παρακολουθούν σε μεγαλύτερο βαθμό επιμορφωτικά προγράμματα στη διοίκηση από τους Νηπιαγωγούς και τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων. Οι εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων, είναι λιγότερο ευχαριστημένοι από τις μέχρι τώρα διοικητικές τους επιμορφώσεις, εκφράζουν τη μικρότερη επιθυμία για επιμορφώσεις σε διοικητικά θέματα και δεν ενδιαφέρονται για ανάληψη θέσης ευθύνης.

### 5.3 Προτάσεις

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας κρίνεται σκόπιμο να διατυπωθούν προτάσεις με κύριο στόχο τη βελτίωση της διοικητικής επάρκειας των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας και της ποιότητας της προσφερόμενης εκπαίδευσης.

Οι σημαντικότερες προτάσεις είναι οι εξής:

- είναι απαραίτητο να γίνει περαιτέρω διερεύνηση των ευρημάτων της έρευνας με σκοπό να εξακριβωθεί αν όσα εξήχθησαν από αυτήν, αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια την πραγματικότητα. Μία έρευνα στο σύνολο της χώρας θα πρόσφερε μεγαλύτερο κύρος στα αποτελέσματα. Επίσης, προτείνεται να γίνουν και ξεχωριστές έρευνες για τους Νηπιαγωγούς και τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων καθώς ο αριθμός αυτών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν σχετικά μικρότερος από αυτό των δασκάλων (Δάσκαλοι 138, Νηπιαγωγοί 45, εκπαιδευτικοί ειδικοτήτων 32)
- πραγματοποίηση ερευνών που θα έχουν ως σκοπό τη διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης

- τα Πανεπιστημιακά τμήματα οφείλουν να προσφέρουν στους φοιτητές μαθήματα σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια των βασικών τους σπουδών και να δημιουργήσουν μεταπτυχιακά προγράμματα στην οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων
- δημιουργία διοικητικών επιμορφωτικών προγραμμάτων για όλους τους εκπαιδευτικούς διάρκειας από λίγων ημερών μέχρι ετήσιας διάρκειας σε διοικητικά, οργανωτικά, νομικά και θέματα διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα από πιστοποιημένους φορείς.
- δημιουργία επιμορφωτικών προγραμμάτων παρακολούθησης εξ αποστάσεως υπό την εποπτεία του ΥΠΠΕΘ, ΕΚΔΔΑ,
- δημιουργία μεταπτυχιακών προγραμμάτων που να αφορούν την εκπαιδευτική διοίκηση, όπου η φοίτηση σε αυτά να είναι δωρεάν και η επιλογή να γίνεται με κλήρωση ανάμεσα σε αυτούς που επιθυμούν να επιμορφωθούν κατόπιν αίτησής τους (Επαναλειτουργία των Διδασκαλείων)
- κατά την επιλογή Διευθυντών σχολικών μονάδων να δίνεται βαρύτητα στην πιστοποιημένη διοικητική επάρκεια των υποψηφίων

Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης είναι μεγάλης σημασίας και θα πρέπει να αποτελεί μέρος της εκπαιδευτικής πολιτικής. Η κατάρτιση σε διοικητικά θέματα τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και όλων των εκπαιδευτικών θα συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της σχολικής μονάδα καθώς διευθυντές/ντριες και εκπαιδευτικοί θα αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα καθημερινά προβλήματα που θα προκύπτουν στο σχολείο τους. Σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς κρίνεται απαραίτητο να υπάρξουν και στο χώρο της εκπαίδευσης αλλαγές σε θεσμικό επίπεδο, όπως η αποκέντρωση της διοίκησης και η αναβάθμιση των οργάνων της διοίκησης του σχολείου.



## ΜΕΡΟΣ Γ΄ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

#### Ελληνική

Ανδρέου, Α., (1992). *Επιμόρφωση: Πολυτυπία και Πολυμορφία - Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου, Βασική κατάρτιση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Όμιλος Συγγραφέων Καθηγητών.

Ανδρέου, Α., σε συνεργασία με Μαντζούφα, Π., (1999). *Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης και της Σχολικής Μονάδας*. Αθήνα: Νέα Σύνορα-Λιβάνη.

Ανδρέου, Α., (1999). *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*. Αθήνα: Λιβάνη Α. Α.

Ανδρέου, Α., (2005). *Η επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης. Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ., (1994). *Εξουσία και Οργάνωση-Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα – Λιβάνη.

Ανδρεαδάκης, Ν., & Βάμβουκας, Μ., (2005β). *Οδηγός για την εκπόνηση και τη σύνταξη ερευνητικής εργασίας: σεμιναριακής, διπλωματικής, πτυχιακής*. Αθήνα: Ατραπός.

Ανδρεαδάκης, Ν., (2009-2010). *Αποτελεσματικός εκπαιδευτικός. Πανεπιστημιακές σημειώσεις*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. ΤΕΠΑΕΣ. Ακαδημαϊκό έτος 2009-2010. Ρόδος.

Αργυροπούλου, Ε., & Συμεωνίδης, Α., (2017). *Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης*.

Βαλκάνου Ε., (2002). Προβλήματα Δια βίου Εκπαίδευσης Εκπαιδευτικών. Η Εκπαίδευση στην Ανάπτυξη. *Τα Εκπαιδευτικά* 63-64, 129-138.

Βάμβουκας, Μ., (1993). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Βαρσαμίδου, Α., & Ρεζ, Γ., (2006). *Αποτελεσματικά σχολεία – Μύθος και πραγματικότητα*. <https://www.eduportal.gr/apotelesmatiko-sxoleio>.

Βεργίδης, Δ., (2000). *Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων για ειδικές κοινωνικές ομάδες*. Π.Τ.Δ.Ε.. Πανεπιστήμιο Πατρών. Πάτρα.

Βρεττός Γ., & Καψάλλης Α., (1999). *Αναλυτικό Πρόγραμμα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Βουγιουκλή, Ε., (2014). *Διερεύνηση στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την αναγκαιότητα επιμόρφωσής τους στη*

διοίκηση της εκπαίδευσης. Συγκριτική μελέτη των νομών Αττικής και Μεσσηνίας. Μεταπτυχιακή εργασία. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

Γαλάνης, Π., (2012). *Χρησιμοποιώντας το κατάλληλο ερωτηματολόγιο στις επιδημιολογικές μελέτες*. Εφαρμοσμένη ιατρική έρευνα. Αρχεία ελληνικής Ιατρικής.

Γεωργιάδου Β., & Καμπουρίδης, Γ., (2005). Ο διευθυντής-ηγέτης. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, τ. 10, 121-129. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Γεωργίου Μ., Ηλιοφώτου-Μένον Μ., Παπαγιάννη Ο., Πασιαρδής Π., Σαββίδης Γ., Στυλιανού Α., & Τσιάκκικος Α., (2005). Οι επαγγελματικές ανάγκες των διευθυντών σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης. *Εκπ@ιδευτικός κύκλος*, τ.3.

Γεωργογιάννης, Π., (2006). *Εκπαιδευτική, Διαπολιτισμική Επάρκεια & Ετοιμότητα των εκπαιδευτικών Α'βάθμιας & Β'βάθμιας Εκπαίδευση*. Πάτρα.

Γκόβαρης, Χ., & Ρουσάκης, Ι., (2008). *Ευρωπαϊκή Ένωση: Πολιτικές στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ-Π.Ι.

Γκούσια – Ρίζου, Μ., (2002). *Διευθυντές Γυμνασίων: ποια θεωρούν αναγκαία βήματα για να ανταπεξέλθουν στο ρόλο τους στο μέλλον*. Στα πρακτικά του 3ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρίας Ελλάδος με θέμα «Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα», (επιμέλεια: Νικόλαος Ζούκης- Θεόδωρος, Μητάκος). Αθήνα: 7, 8 & 9 Νοεμβρίου. Πανεπιστημιούπολη Ζωγράφου.

Γουρναρόπουλος, Γ., (2006). *Στάσεις των εκπαιδευτικών για τη διοικητική επιμόρφωσή τους: η περίπτωση του νομού Μεσσηνίας*. Διπλωματική εργασία. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Γουρναρόπουλος, Γ., (2007). *Η συμβολή του διευθυντή στη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος*. Διδακτορική διατριβή. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Γουρναρόπουλος, Γ., (2009). *Η διοικητική επιμόρφωση ως παράγοντας ανάπτυξης ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση*. Διοικητική Ενημέρωση.

Δαράκη Ε., (2007). *Εκπαιδευτική ηγεσία και φύλο*. Αθήνα: Επίκεντρο.

Δημητρόπουλος, Ε., (2004). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.

*Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2007)*. Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Βελτίωση της ποιότητας της κατάρτισης των εκπαιδευτικών. COM (2007) 392 τελικό.

Ζαβλανός Μ., (1989). *Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Καραγιάννη, Ε., (2012). *Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επιμόρφωση στους νομούς Αττικής και Ευρυτανίας. Συγκριτική αποτίμηση*. Διπλωματική εργασία. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.

- Καραγιάννης Γ., Σταγιά Π., & Τσιρίκου Μ., (2004). *Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στην ιστορική πορεία της επιμόρφωσης*. Στο 3ο Διεθνές Συνέδριο Ιστορίας Εκπαίδευσης. Πρακτικά. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών, Π.Τ.Δ.Ε.-Εργαστήριο Ιστορικού Αρχείου Νεοελληνικής και Διεθνούς Εκπαίδευσης.
- Καρβούνη Ρ., (1993). Εισαγωγική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ή ενίσχυση της κυρίαρχης κοινωνικής λειτουργίας της εκπαίδευσης. *Αντιτετράδια της Εκπαίδευσης*, τ. 22.
- Καρβούνης, Σ. Τ.,(2006). *Μεθοδολογία, τεχνικές και θεωρία για οικονομοτεχνικές μελέτες*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Καταβάτη Ε., & Τσερεγκούνη Α., (2005). *Οι ανάγκες για επιμόρφωση των νέων διευθυντών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*. Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. Μονάδα Μεθοδολογίας και Προγραμμάτων Εκπαίδευσης. Τομέας ΓΔΑ. Παιδαγωγικό Τμήμα Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Πατρών. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Κιουλάφας, Μ., (2016). Διαδικασία Λήψης Απόφασης σε επίπεδο σχολικής μονάδας: Η περίπτωση της αξιοποίησης των ΤΠΕ στη διδακτική πρακτική. *Περιοδικό Ερκόνα*, τ. 10.
- Κωτσίκης Β., (1993). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης – Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, εκπαιδευτικά συστήματα σύγχρονων χωρών*. Αθήνα: Έλλην (Ιων).
- Λάινας, Α., (2000). *Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων: επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Λεμονή, Ι., & Κολεζάκης Α., (2013). Το πολυσύνθετο έργο του Δ/ντη Σχολικής Μονάδας και η έλλειψη σχετικής κατάρτισής του στη «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων». *Εκπ@ιδευτικός κύκλος*, τ. 3.
- Λέτσιος, Ι., (2017). *Διερεύνηση απόψεων των Διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Λάρισας ως προς τα κριτήρια και τον τρόπο επιλογής τους σύμφωνα με τον νόμο 4327/2015*. Δημοσιευμένη μεταπτυχιακή διατριβή. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μαραθεύτης, Μ., (1981). Ο Διευθυντής του Σχολείου και Ρόλος του. *Νέα Παιδεία*, 16: 46.
- Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης (2011). *Βασικό Επιμορφωτικό Υλικό, Τόμος Α. Γενικό Μέρος*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης (2012). *Βασικό Επιμορφωτικό Υλικό. Τόμος Δ. Θέματα Αξιοποίησης της Ομάδας στη Σχολική Τάξη*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Μάρδας, Γ., & Βαλκάνος, Ε., (2002). *Οργάνωση, διοίκηση και Οικονομία του συστήματος της Δια βίου εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παπαζήση.

- Μαυρογιώργος Γ., (1996). *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: Οι μορφές της και το κοινωνικοπολιτικό τους πλαίσιο*. Στο: Παράλληλα Κείμενα για τη Θ.Ε. ΕΚΠ62 (2005),(σελ. 86-103). Πάτρα. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μαυρογιώργος Γ., (1999). *Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα*. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, επιμ., Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική, τομ. Α', Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ματθαίου Δ., (2002). *Η εκπαίδευση απέναντι στις προκλήσεις του 21ου αιώνα*. Αθήνα: Λιβάνη Α. Α.
- Μπαμπινιώτης, Γ., (1998). *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας .
- Μπουζάκης Σ., (2005β). *Η Δια Βίου Εκπαίδευση στο Παράδειγμα της Κατάρτισης, Επιμόρφωσης και Μετεκπαίδευσης των Εκπαιδευτικών*. Συγκριτική Παιδαγωγική Ι. Αθήνα: Gutenberg.
- Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., & Ρεκλείτης Π., (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο: Ο.Ε.Δ.Β.
- Μπρίνια Β., (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Ξωχέλλης Π., (2002). *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σήμερα: διεθνής αναγκαιότητα – ελληνικές εξελίξεις και εμπειρίες*. Στο 2<sup>ο</sup> διεθνές Συνέδριο «Η παιδεία στην αυγή του 21<sup>ου</sup> αιώνα Ιστορικό – Συγκριτικές Προσεγγίσεις». Πάτρα 4-6/10/2002.
- Παγκαλίδης, Α., (2017). *Επιλογή διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης , σύμφωνα με το νόμο 4327/2015 απόψεις εκπαιδευτικών*. Δημοσιευμένη μεταπτυχιακή διατριβή.
- Παντίδης Σ., (1998). Προβλήματα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στο παρόν και στο μέλλον. Αθήνα: *Νέα Παιδεία*, τ.85.
- Παπαδάκης, Ν., (2001). *Κράτος, Πανεπιστήμιο και Εκπαιδευτική πολιτική στην Ελλάδα*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Κρήτης. Ρέθυμνο.
- Παπαθωμάς, Ι., (2006). *Επιμορφωτικές ανάγκες διευθυντών σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Η περίπτωση των διευθυντών σχολικών μονάδων του Ν. Θεσσαλονίκης*. Πάτρα. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Παπάς, Α., (1997). *Το προφίλ του δασκάλου*. Αθήνα.
- Παπαναούμ, Ζ., (1995). *Η διεύθυνση του σχολείου. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

- Παρασκευόπουλος, Ι., & Γιαννίτσας, Ν., (1999). *Ερωτηματολόγιο δια-προσωπικής και ενδοπροσωπικής προσαρμογής (ΕΔΕΠ) Οδηγίες συμπλήρωσης και αξιολόγησης*. Ελληνικά Γράμματα.
- Πασιαρδής, Π., (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Μεταίχμιο.
- Παυλόπουλος Π., (1983). *Το Διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων*. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα Αντ. Ν.
- Σαΐτη, Α., (2000). *Εκπαίδευση και Οικονομική Ανάπτυξη*. Αθήνα: Τυπωθήτω - Δαρδανός.
- Σαΐτη, Α., & Μιχόπουλος Α., (2005). Η αναγκαιότητα ανάπτυξης ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης. Η περίπτωση των υποδιευθυντών σχολικών μονάδων. *Επιστήμες της Αγωγής*. τ.4.
- Σαΐτης, Χ., Τσιαμάση, Φ., & Χατζή, Μ., (1997). Ο διευθυντής του σχολείου: Manager-Ηγέτης ή Παραδοσιακός-Γραφειοκράτης;. Αθήνα. *Νέα Παιδεία*, τ. 83.
- Σαΐτης, Χ., (1990). Η συμβολή του Management στο χώρο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αθήνα. *Νέα Παιδεία*, τ. 54.
- Σαΐτης, Χ., (2000). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ., (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Σαΐτης, Χ., (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. 4η έκδοση. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ., (2007). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ., (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σαΐτης, Α., & Σαΐτης, Χ., (2011β). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαββαΐδης, Π., (2010). *Απόψεις των εκπαιδευτικών Α/θμιας της Ρόδου αναφορικά με την επιμόρφωση σε θέματα οργάνωσης-διοίκησης σχολικών μονάδων*. Διπλωματική εργασία. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Σταχτέας Χ., & Γείτονα Μ., (2007). Βασικά χαρακτηριστικά του προφίλ των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Μαγνησίας. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, τ. 150.
- Στραβάκου Π. Α., (2003). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως κινητήρια δύναμη λειτουργίας της*. Αθήνα: Αφοί Κυριακίδη.
- Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, Ε., (1995). *Παιδαγωγική και διδακτική κατάρτιση των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Ταρατόρη-Τσαλκατίδου, Ε., (2000). *Η επιμόρφωση από τη σκοπιά των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αφοί Κυριακίδη.

- Ταρατόρη-Τσαλκατίδου Ε., (2009). *Σχολική Αξιολόγηση*. Εκδόσεις: Αφοί Κυριακίδη
- Τσαούσης, Γ. Δ., (1989). *Λεξικό της κοινωνιολογίας της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- Φώκιαλη, Π., & Ράπτης, Ν., (2008). *Οι Επιμορφωτικές Ανάγκες των Εκπαιδευτικών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Ερευνητική Προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Χατζηγεωργίου Γ., (1998). *Γνώθι το Curriculum. Γενικά και Ειδικά Θέματα Αναλυτικών Προγραμμάτων και Διδακτικής*. Αθήνα: Ατραπός.
- Χατζηδήμου Δ., & Στραβάκου Π., (2005β). *Τα ΠΕΚ ως φορείς Θεσμοθετημένης Επιμόρφωσης και η συμβολή τους στη διδακτική πράξη*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Apple, M. (1986). *Ιδεολογία και Αναλυτικά Προγράμματα*. Θεσσαλονίκη: Παρατηρητής (μεταφρασμένο στα ελληνικά).
- Day, Ch., (2003). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Οι προκλήσεις της δια βίου μάθησης*. Αθήνα: Τυπωθήτω – Δαρδανός.(μεταφρασμένο στα ελληνικά).
- Koontz H. & O' Donnell C. (1980). *Οργάνωση και διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*. 2η έκδ. – Αθήνα: Παπαζήση (μεταφρασμένο στα ελληνικά).
- Neave, G., (1998). *Οι Εκπαιδευτικοί: Προοπτικές για το Εκπαιδευτικό Επάγγελμα στην Ευρώπη* (μτφρ. Μ. Δεληγιάννη). Αθήνα: Έκφραση.

## Ξένη

- Bell, J., (2001). *Μεθοδολογικός Σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Κοινωνικής Έρευνας*. Gutenberg.
- Bush, T., (1986). *Theories of Educational Management*. London: Harper & Row.
- Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over Machine: the power of human intuition and expertise in the age of the computer*. Oxford: Basil Blackwel.
- Eurydice (2005). *The Teaching Profession in Europe: Profile, Trends And Concerns*. Supplementary report: Reforms of the teaching profession: a historical survey 91975-20000. *Key topics in Europe*, 3, Brussels : Eurydice European Unit.
- Fayol H., (1916). *Administration Industrielle et Générale*.
- Freire P., (1985). *The Politics of Education: Culture, Power, and Liberation*. Greenwood Publishing Group.
- Hargreaves, A., (1994). *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*. Werklund School of Education, University of Calgary.
- Hersey P., & Blanchard K., (1977). *Situational Leadership Theory*.
- Neave G., (1998). On the Naming of Names. *Higher Education Policy*, 11(4), 245-247.

Mortimore, P., (1991). *School Effectiveness Research: Which Way at the Crossroads? School Effectiveness and School Improvement*.

Popper K. R., (1972). *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*.

Solomon, D. J., (2001). *Conducting Web-based surveys*. Practical Assessment, Research and Evaluation.

Stromquist, N.P., & Monkman, K., (Eds.), (2000). *Globalization and education: Integration and contestation across cultures*.

Whitty, G., & Edwards, T., (1998). School choice policies in England and the United States: an exploration of their origins and significance. *Comparative Education*. 34, pp. 211-227.

## Ηλεκτρονική

Ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Ελλάδα

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CF%8E%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B1\\_%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC\\_%CE%B9%CE%B4%CF%81%CF%8D%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1\\_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD\\_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CF%8E%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B1_%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC_%CE%B9%CE%B4%CF%81%CF%8D%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1)

Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CF%8E%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B7\\_%CE%A3%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%AE\\_%CE%A0%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9\\_%CE%A4%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82\\_%CE%95%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CF%8E%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B7_%CE%A3%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%AE_%CE%A0%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%A4%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%95%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%AF%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7%CF%82)

Διδασκαλική Ομοσπονδία Ελλάδος - Καταστατικό

<http://doe.gr/%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C/>

Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών

[http://www.oepk.gr/portal/index.php?option=com\\_content&view=section&id=5](http://www.oepk.gr/portal/index.php?option=com_content&view=section&id=5)

Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

<http://www.pi-schools.gr/>

Παιδαγωγικό Ινστιτούτο: Νόμος Υπ' Αριθ. 1566 Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.

[http://www.pi-schools.gr/preschool\\_education/nomothesia/1566\\_85.pdf](http://www.pi-schools.gr/preschool_education/nomothesia/1566_85.pdf)

Παιδαγωγικό Ινστιτούτο - Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης - Μελέτη Διερεύνησης Επιμορφωτικών Αναγκών.

<http://www.epimorfosi.edu.gr>

Σχολικός Σύμβουλος

<http://edujob.gr/node/118121>

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C\\_%CE%95%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C\\_%CE%8A%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%95%CE%BA%CF%80%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%8A%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1)

Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων για το εκπαιδευτικό σύστημα:

<http://www.minedu.gov.gr/ta-nea-toy-yπουργειου-me-xronologiki-seira/298-uncategorised/299-to-ekpaideytiko-systima>

OECD I-Library - OECD Indicators (1998). “Education at a Glance”

<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/eag-1998-en.pdf?expires=1524437546&id=id&accname=guest&checksum=A1FEE4F9AC31350A687D828153622BFE>

<http://iobe.gr>

## **Νόμοι**

Προεδρικό Διάταγμα 79/2017. *Οργάνωση και λειτουργία νηπιαγωγείων και δημοτικών σχολείων.* (ΦΕΚ 109/Α/1-8-2017).

Προεδρικό Διάταγμα 201/1998. *Οργάνωση και λειτουργίας των δημοτικών σχολείων.* (ΦΕΚ 161/13-7-1998).

Νόμος 1566/1985. *Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.* ( ΦΕΚ 167/Α/30-9-1985).

Νόμος 2525/1997. *Ενιαίο Λύκειο(1), πρόσβαση των αποφοίτων του στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και άλλες διατάξεις.* (ΦΕΚ 188/Α/23-9-1997).

Νόμος 2909/2001. *Ρυθμίσεις θεμάτων εισαγωγής στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και άλλες διατάξεις.* (ΦΕΚ Α 90/2001).

Νόμος 3027/2002. *Ρύθμιση θεμάτων οργανισμού Σχολικών Κτιρίων, ανώτατης εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.* (ΦΕΚ Α 152-2002).

Νόμος 2986/2002. *Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις.* (ΦΕΚ 24/Α/13-2-2002).

Νόμος 3369/2005. *Συστηματοποίηση της δια βίου μάθησης.* Νόμος 3687/2008 (ΦΕΚ 159/Α/1-8-2008). *Θέματα προσωπικού Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και άλλες διατάξεις.* (ΦΕΚ 171/Α/6.7.2005).

Νόμος 3848/2010. *Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού - καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις.* (ΦΕΚ 71/Α/19-5-2010).

Νόμος 3966. *Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ» και λοιπές διατάξεις.* (ΦΕΚ 118Α'/24-05-2011).



Νόμος 4093/2012. Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016. (ΦΕΚ Α 222/12-11-2012).

Ν.Δ. 3971/1959. Περί Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαιδύσεως, οργάνωσης της Μέσης Εκπαιδύσεως και Διοικήσεως της Παιδείας.

Νόμος 4473/2017. Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου σε θέματα εκπαίδευσης. (ΦΕΚ 78/Α/30-5-2017).

Νόμος 4547/2018. Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 102/12-06-2018).

Υπουργική Απόφαση Φ.12/773/77094/Γ1/28.07.2006. Αναμόρφωση του ωρολόγιου προγράμματος στο δημοτικό σχολείο.

Υπουργική Απόφαση Φ.12/620/61531/Γ1/31.05.2010. Καθορισμός του αναμορφωμένου διδακτικού ωραρίου και ωρολόγιου προγράμματος των ολοήμερων δημοτικών σχολείων τα οποία λειτουργούν με ενιαίο αναμορφωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

## **Επιστολή**

Αγαπητέ/ή Συνάδελφε-Συναδέλφισσα

Είμαι δάσκαλος στο 13ο Δημοτικό Σχολείο Ευόσμου και στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών μονάδων», ανέλαβα τη διεξαγωγή έρευνας που σκοπό έχει να καταγράψει τις απόψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών της Διεύθυνσης Α/θμιας Δυτικής Θεσσαλονίκης σχετικά με την επιμόρφωση τους σε θέματα διοίκησης των σχολικών μονάδων.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από **στελέχη και εκπαιδευτικούς** σχολικών μονάδων της Διεύθυνσης Α/θμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Θεσσαλονίκης. Η συνεργασία σας κρίνεται καθοριστικής σημασίας τόσο για την επιτυχία της έρευνας όσο και για την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα αντανακλούν την σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Οι απαντήσεις σας είναι προσωπικές και ανώνυμες και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Παρακαλώ να απαντήσετε με προσοχή, ειλικρίνεια και ακρίβεια.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία,

Με εκτίμηση,

Λιάπης Ηλίας ΠΕ70

Μεταπτυχιακός φοιτητής στο ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης

Θα χρειαστούν μόλις 5 λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας.

Θα σας παρακαλούσα να το προωθήσετε και στους/στις συναδέλφους/σες του σχολείου σας.

Για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο πατήστε τον παρακάτω σύνδεσμο.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeL7W7bxHCghcUghWvopvT-ZBzb4Si0HBIPjQ8aEn8L5fjmrQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeL7W7bxHCghcUghWvopvT-ZBzb4Si0HBIPjQ8aEn8L5fjmrQ/viewform?usp=sf_link)

## **Ερωτηματολόγιο**

Α. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ - ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο

Άνδρας	Γυναίκα

Ειδικότητα

ΔΑΣΚΑΛΟΣ/Α	ΝΗΠΙΑΓΩΓΟΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ

Διοικητική θέση στην εκπαίδευση

Διευθυντής/ρια ή προϊστάμενος/η (σε δημοτικό)	
Υποδιευθυντής/ρια (σε δημοτικό)	
Προϊστάμενος/η (σε νηπιαγωγείο)	
Πρώην στέλεχος εκπαίδευσης (διευθυντής/ρια, υποδιευθυντής/ρια κ.α)	
Δεν κατέχω ή κατείχα διοικητική θέση	

Χρόνια Υπηρεσίας

1-5	6-10	11-15	15-20	21+

## Β. ΣΤΑΣΕΙΣ -ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

*Παρακαλώ σημειώστε την απάντησή σας στα παρακάτω ερωτήματα*

1. Κατά τη διάρκεια των βασικών σπουδών σας παρακολουθήσατε μάθημα (ή μαθήματα) στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης;

ΝΑΙ	ΟΧΙ

2. Έχετε παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης του σχολείου; (π.χ. προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, έλεγχος, αξιολόγηση, κλπ.)

Καθόλου	Λίγες φορές	Πολλές φορές

3. Σε ποιο βαθμό νιώθετε ικανοποιημένος-η από τις διοικητικές επιμορφώσεις σας;

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

4. Σημειώστε για ποιους λόγους και σε ποιο βαθμό θα δηλώνατε συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης για θέματα διοίκησης του σχολείου;

Για να γνωρίσετε τα καθήκοντα και τα δικαιώματά σας

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

---

--	--	--	--	--	--	--

Για να διεκδικήσετε μελλοντικά διευθυντική θέση στην εκπαίδευση.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Για να λαμβάνετε υπεύθυνη θέση στο σύλλογο διδασκόντων

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Λόγω της εξέλιξης της εκπαιδευτικής τεχνολογίας.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Λόγω των απαιτήσεων της κοινωνίας

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Λόγω απαίτησης των γονέων

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Επειδή η παρακολούθηση θα είναι υποχρεωτική.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

5. Πιστεύω ότι οι επιμορφώσεις σε θέματα διοίκησης σχολείου μου είναι χρήσιμες

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

6. Θεωρώ ότι έχω τις απαραίτητες διοικητικές γνώσεις

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα
---------	---	---	---	---	---	---	---------

---

--	--	--	--	--	--	--

7. Με ενδιαφέρει η εξέλιξη στον χώρο της διοίκησης

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

8. Πιστεύω ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να παρακολουθούν προγράμματα επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης.

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	Συμφωνώ απόλυτα

9. Ποια κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι η διάρκεια αυτών των επιμορφώσεων;

Σεμινάρια κάποιων ωρών/λίγων ημερών	Διάρκειας μηνός ή εξαμήνου	Ετήσια	Σε επίπεδο μεταπτυχιακών σπουδών

10. Κατά την κρίση σας σε ποιο στάδιο της σταδιοδρομίας χρειάζονται μετεκπαίδευση οι εκπαιδευτικοί σε θέματα διοίκησης της σχολικής μονάδας;

Προτού εργαστούν ως εκπαιδευτικοί.	Πριν από την επιλογή τους ως διευθυντές/ ντριες σχολείων.	Μετά την επιλογή τους σε θέση διευθυντή/ ντριας.	Κατά την εργασία τους ως εκπαιδευτικοί ακόμη και στην περίπτωση που δεν επιθυμούν να ασκήσουν καθήκοντα σε θέση ευθύνης.

11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε χρήσιμη την επιμόρφωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων στα παρακάτω θέματα Διοίκησης;

Στη σχολική διοίκηση και την οικονομική διαχείριση.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Στον προγραμματισμό

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Στη διαχείριση κρίσεων- συγκρούσεων

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Στη λήψη αποφάσεων

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Στην αξιολόγηση.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Στη διαμόρφωση κατάλληλου σχολικού κλίματος.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Στην εκπαιδευτική νομοθεσία

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

12. Σε ποια από τα παρακάτω θέματα διοίκησης και σε ποιο βαθμό θα επιθυμούσατε να επιμορφωθείτε;

Η ηγεσία στη σχολική μονάδα .

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Προγραμματισμός και αξιολόγηση στη σχολική μονάδα.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Διαχείριση συγκρούσεων.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Καθήκοντα διευθυντών σχολικών μονάδων.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Καθήκοντα εκπαιδευτικών.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Παρακίνηση-Παρώθηση.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Οργάνωση γραφείου και αρχείου.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Η επικοινωνία στις σχολικές μονάδες.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

Εκπαιδευτική νομοθεσία.

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

#### Γ. ΣΤΑΣΕΙΣ-ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ

13. Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς εμπιστεύεστε περισσότερο την εμπειρία σας και σε ποιους τις επιστημονικές σας γνώσεις;

	Εμπειρία	Γνώσεις	Και τα δύο
Διαχείριση συγκρούσεων μέσα στο σχολείο.			
Επικοινωνία με προϊσταμένους και υφισταμένους – μαθητές.			
Λήψη αποφάσεων.			
Οργάνωση τάξης.			
Προγραμματισμός των δράσεων της τάξης-του σχολείου.			
Σχέσεις με γονείς και μαθητές			

14. Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η ελλιπής διοικητική κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης στην άσκηση των καθηκόντων τους;

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

15. Πόσο πιστεύετε ότι βοηθούν οι παρακάτω παράγοντες στην επιτυχή άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης;

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
Εμπειρικές γνώσεις				
Επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης				
Θεωρητικές γνώσεις από αυτομόρφωση				
Μαθητεία σε θέση υποδιευθυντή				

16. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης θα σας βοηθήσει να προσεγγίζετε αποτελεσματικά τα καθημερινά προβλήματα στο σχολείο σας;

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

17. Η επιμόρφωση στη διοίκηση επηρεάζει την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης στο σημερινό σχολείο;

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

18. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη συμμετοχή σας στη διοίκηση της σχολικής μονάδας ως μέλος του συλλόγου διδασκόντων;

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

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

Καθόλου	1	2	3	4	5	6	απόλυτα

20. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι καταρτισμένοι οι διευθυντές/ριες ή εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας σε θέματα διοίκησης σχολικής μονάδας;

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
Διευθυντές/ριες					
Εκπαιδευτικοί					

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ.

