



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
*ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ***

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Διοίκηση και Υγεία στις Εκπαιδευτικές Μονάδες.

ΑΔΑΜΑΚΗ ΕΥΔΟΚΙΑ

ΞΕΦΤΕΡΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΜΑΪΟΣ 2017

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	2
Abstract	4
Ευχαριστίες	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ	7
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	7
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	8
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	9
Κεφάλαιο 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ –ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ.	10
1.1. Έννοια της διοίκησης.	10
1.2. Διοίκηση ή μάνατζμεντ.	11
1.2.1. Επιστημονική Διοίκηση και τέχνη του μάνατζμεντ.....	12
1.3. Σχολές και συστήματα διοίκησης.	13
1.3.1. Οι σύγχρονες θεωρίες διοίκησης.....	15
1.4. Η έννοια της Ηγεσίας.	16
1.4.1. Τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη.....	17
1.4.2. Διάφορα στιλ Ηγεσίας.	18
1.5. Σύνοψη και εφαρμογή στην εκπαίδευση.	19
Κεφάλαιο 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	21
2.1. Δημόσια Διοίκηση.....	21
2.2. Μάνατζμεντ ή Διοίκηση Υπηρεσιών.	21
2.2.1. Παραγωγικότητα υπηρεσιών.....	22
2.2.2. Αποδοτικότητα υπηρεσιών.....	23
2.2.3. Αποτελεσματικότητα υπηρεσιών.....	24
2.3. Σύνοψη και εφαρμογή στη δημόσια εκπαίδευση.	25
Κεφάλαιο 3. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	26
3.1. Το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα.	26
3.2. Οι δομές εκπαίδευσης όπως ισχύουν στην Ελλάδα σήμερα.....	28
3.3. Ιστορική αναδρομή.	29
3.4. Σύνοψη εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων.....	30
Κεφάλαιο 4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΚΗΣΗ.....	32
4.1. Η διοίκηση στην εκπαίδευση.....	32
4.2. Λειτουργίες διοίκησης στις εκπαιδευτικές μονάδες.....	33
4.2.1. Προγραμματισμός.....	33

4.2.2. Οργάνωση.....	34
4.2.3. Διεύθυνση και Στελέχωση.....	35
4.2.3.1. Κατηγορίες στελεχών εκπαιδευτικών μονάδων.....	36
4.2.3.2. Ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας.....	37
4.2.4. Έλεγχος.....	38
4.3. Ηγεσία στην εκπαίδευση.....	38
4.3.1. Τύποι ηγεσίας στην εκπαίδευση.....	39
4.4. Σύγχρονα μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης.....	40
4.4.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	40
4.4.1.1. Ο Ηγέτης στην ΔΟΠ.....	41
4.4.2. Διοίκηση Μέσω Στόχων (Μ.Β.Ο).....	42
4.5. Σύνοψη και ... αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διοίκησης.....	42
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	45
Κεφάλαιο 5.....	46
ΣΧΕΔΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	46
5.1. Εισαγωγή.....	46
5.2. Μεθοδολογία έρευνας.....	47
5.2.1. Σκοπός της έρευνας.....	47
5.2.2. Ερευνητικά ερωτήματα.....	48
5.2.3. Το ερωτηματολόγιο.....	49
5.2.4. Η δειγματοληψία.....	50
5.2.5. Περιορισμοί της έρευνας.....	51
5.3. Συλλογή δεδομένων.....	51
5.4. Ερευνητικά Αποτελέσματα.....	51
5.4.1. Ανάλυση των προσωπικών δεδομένων.....	52
5.4.2. Ανάλυση των ερωτήσεων.....	58
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	84
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	87
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ.....	102
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV.....	110
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V.....	113

Περίληψη

Οι εκπαιδευτικές μονάδες ως οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν βασικές αρχές των διοικητικών λειτουργιών της Οικονομικής Επιστήμης. Τα ελληνικά σχολεία είναι κυρίως δημόσιοι φορείς εκπαίδευσης, με ελάχιστες εξαιρέσεις στον ιδιωτικό τομέα. Συνεπώς η διοίκηση που ασκείται σε αυτά, επηρεάζεται από την διοίκηση που ασκείται σε δημόσιους οργανισμούς.

Συγκεκριμένοι όροι από την επιστήμη του μάνατζμεντ όπως οργάνωση, προγραμματισμός και σχεδιασμός, διεύθυνση, στελέχωση και έλεγχος βρίσκουν εφαρμογή στην διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων, αναθέτοντας την εύρυθμη λειτουργία της, στον διευθυντή του σχολείου. Στόχος η ποιοτική παρεχόμενη εκπαίδευση που θα έρθει με την αποτελεσματική διοίκηση και ηγεσία στον οργανισμό ή το ίδρυμα.

Το σχολείο λειτουργεί σχεδιασμένα με συγκεκριμένους θεσμούς και κανόνες. Σύγχρονες θεωρίες διοίκησης και ηγεσίας μπορούν να εφαρμοστούν σήμερα στις σχολικές μονάδες. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει υποστεί πλήθος θεσμικών και διοικητικών αλλαγών προκειμένου να εναρμονιστεί με άλλα προοδευτικά εκπαιδευτικά συστήματα. Η ιστορία της εκπαιδευτικής διοίκησης στην Ελλάδα έχει δείξει ότι ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός των εργασιών από τα ανώτατα στελέχη των αρμοδίων για την παιδεία, γίνεται με συλλογικές και δημοκρατικές ενέργειες. Οι προσπάθειες όλων αυτών των μεταρρυθμιστών, είναι να σχεδιάζουν την εκπαίδευση και να την προσαρμόζουν στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας.

Abstract

Educational Units are organizations which can employ the basic management principles of Economical Science. Greek schools nowadays correspond mainly to public service units, with only some minor exceptions in the private sector. Therefore, school management is influenced by the general rules of the public sector management.

Specific terms found in the scientific field of management, as e.g. organizing, schedule and planning, leadership, casting and control, are also used for educational units management, relying their functionality on the school principal. The efficient management and administration of an organization or a foundation aims to provide exceptional education as a result.

School performance needs to follow specific laws and regulations. Modern management and leadership theories can be applied on school units nowadays. The Greek education system has been through numerous institutional and administration reforms in order to be brought in line with other progressive educational systems. The history of educational management in Greece indicates that the highest rank executives who are

responsible for education can appropriately plan and address relevant tasks through collective and democratic actions. These reformers' efforts intend to effectively design education and adjust it to the modern society requirements.

Ευχαριστίες

Η φοιτήτρια αυτής της εργασίας θα ήθελε να εκφράσει θερμές ευχαριστίες στους παρακάτω:

- ✓ Τον επιβλέποντα καθηγητή κο. Ξεφτέρη Δημήτριο, για την πολύτιμη καθοδήγησή του.
- ✓ Τους καθηγητές του ΜΠΣ "Διοίκηση Επιχειρήσεων" για τις γνώσεις που μου μετέφεραν.
- ✓ Όλους τους συντελεστές του Ανοικτού Πανεπιστημίου της Κύπρου για την ευκαιρία που μου έδωσαν να πολλαπλασιάσω τις γνώσεις μου.
- ✓ Τους συναδέλφους μου εκπαιδευτικούς, για την εθελοντική διανομή του ερωτηματολογίου, καθώς και τις υποδείξεις του σε θέματα της νεοελληνικής γλώσσας.
- ✓ Την κόρη μου Διδάκτορα Γεωφυσικής και Σεισμολογίας για τις υποδείξεις της σε θέματα Στατιστικής.
- ✓ Τον σύζυγο, τα υπόλοιπα παιδιά μου, τους φίλους και συγγενείς, για την αμέριστη συμπαράστασή τους κατά την συγγραφή αυτής της εργασίας.

Τους ευχαριστώ όλους ιδιαίτερα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σχολείο είναι ένας κοινωνικός οργανισμός που διέπεται από κανόνες και νόμους. Στόχος του είναι η κοινωνική προσφορά της διαπαιδαγώγησης, μόρφωσης και εκπαίδευσης μαθητών, σε όλες τις ηλικίες. Κύριοι συντελεστές στη διαδικασία αυτή είναι η πολιτεία, οι νομοθέτες, τα στελέχη του εκπαιδευτικού συστήματος, οι εκπαιδευτικοί. Οι ενέργειες όλων αυτών των παραγόντων που εμπλέκονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, στο χώρο της παιδείας, δίνει τελικά και το ανάλογο αποτέλεσμα(Χατζηδήμου 2003: 38 από Ναθαναήλ 2014:17).

Στο θέμα της εργασίας που επιλέχθηκε, έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας. Η εργασία αναφέρεται αρχικά στις βασικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης, το σχεδιασμό και την εφαρμογή τους στις υπηρεσίες και ειδικότερα των δημόσιων οργανισμών. Από αυτές τις αρχές, επηρεάζονται οι διοικητικές αποφάσεις των αρμοδίων, για τις δημόσιες εκπαιδευτικές μονάδες, που αποτελούν μέρος των δημόσιων υπηρεσιών.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη:

1. Το θεωρητικό μέρος με αναφορές ειδικών, σε θέματα:
 - Διοίκηση και πώς αυτή εφαρμόζεται στους δημόσιους οργανισμούς.
 - Διεύθυνσης ή ηγεσίας και η επίδρασή της στο δημόσιο σχολείο.
 - Εκπαιδευτικών μονάδων, που αποτελούν τμήμα του δημόσιου φορέα, με ειδική δομή, πρόγραμμα, διεύθυνση/κατεύθυνση, έλεγχο, αποτέλεσμα.
 - Διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων και οι βασικές λειτουργίες της.
 - Διάρθρωση και δομή του εκπαιδευτικού συστήματος και οι μεταρρυθμιστικές αλλαγές.
2. Το ερευνητικό μέρος, όπου γίνεται ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε και διανεμήθηκε. Το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικοί εν ενεργεία εκπαιδευτικοί, ενός νομού της ηπειρωτικής Ελλάδας. Στόχος είναι να ερευνηθεί τους τρόπους διοίκησης στις εκπαιδευτικές μονάδες και την επίδραση των διαφόρων τύπων ηγεσίας, σε αυτά. Να αναλύσει τα ηγετικά στίλ των διευθυντών στις σχολικές μονάδες, και πώς επηρεάζουν το σύνολο των λειτουργικών παραγόντων, στα δημόσια εκπαιδευτήρια.

Ειδικός σκοπός της εργασίας είναι να δείξει την συμμετρία μεταξύ γνώσης, μόρφωσης και συμπεριφοράς που απαιτείται να έχουν τα στελέχη των εκπαιδευτικών μονάδων, για να επιτύχουν την επιδίωξή τους, που είναι οι ποιοτικές υπηρεσίες στην εκπαίδευση. Γενικός σκοπός είναι το ποιοτικό αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται από την άσκηση των μορφών διοίκησης και ηγεσίας, στις εκπαιδευτικές μονάδες.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ

1. Ποιος είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος διοίκησης στις σχολικές μονάδες;
2. Υπάρχει συμφωνία και συσχετισμός, μεταξύ των νόμων και επιδιωκόμενων σκοπών, στο εκπαιδευτικό σύστημα;
3. Είναι εποικοδομητική, η εναλλαγή των νομοθετικών ρυθμίσεων, στις δομές της εκπαίδευσης;
4. Πώς γίνεται η τελική επιλογή των διευθυντών;
5. Είναι αξιοκρατικά τα κριτήρια της επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης;
6. Γίνεται ειδική επιμόρφωση στα άτομα που αναλαμβάνουν διευθυντικές θέσεις;
7. Πόσο επηρεάζεται η συμπεριφορά των υφισταμένων, από τον κάθε διευθυντή;
8. Ποια χαρακτηριστικά πρέπει να έχει το προφίλ του ατόμου, που 'ηγείτε' - διευθύνει μια σχολική μονάδα;
9. Ποιο το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, στην παρεχόμενη εκπαίδευση;(βλέπε και παράρτημα Π.α.)

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Πρώτο κεφάλαιο: Ορισμοί για τις έννοιες τις διοίκησης, ηγεσίας, μάνατζμεντ. Ποιες σχολές αναφέρονται στη βιβλιογραφία για τις έννοιες της διοίκησης και ποιες σύγχρονες μορφές αναπτύχθηκαν τα τελευταία χρόνια, που μπορούν να εφαρμοστούν στην διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων.

Δεύτερο κεφάλαιο: Η διοίκηση και ηγεσία ως επιστήμη και ως τέχνη εφαρμόζεται σε όλες τις μορφές επιχειρήσεων και υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες που παρέχονται στις εκπαιδευτικές μονάδες εφαρμόζουν τις βασικές αρχές της επιστημονικής διοίκησης, επομένως έννοιες όπως παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα αφορούν επίσης αυτή τη μορφή υπηρεσίας, με ειδική εφαρμογή και προσαρμοσμένο αποτέλεσμα.

Τρίτο κεφάλαιο: Στην χώρα μας οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες παρέχονται από τα δημόσια εκπαιδευτήρια και ιδρύματα, με ελάχιστες περιπτώσεις ιδιωτικών ιδρυμάτων, μόνο σε

επίπεδο πρώτης και δεύτερης βαθμίδας εκπαίδευσης. Το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα έχει υποστεί πολυάριθμες θεσμικές αλλαγές στη ιστορία του, με σκοπό πάντα την αποτελεσματικότερη διοίκηση.

Τέταρτο κεφάλαιο: Η διοίκηση που εφαρμόζεται στις εκπαιδευτικές μονάδες λειτουργεί με συγκεκριμένη οργάνωση, προγραμματισμό, διεύθυνση/στελέχωση και έλεγχο. Η ηγεσία που ασκείται σε κάθε επίπεδο εκπαίδευσης, παίρνει τις μορφές που απαιτούν οι σύγχρονες τάσεις στη διοίκηση υπηρεσιών. Γίνονται προσπάθειες τα τελευταία χρόνια να εφαρμοστούν στην εκπαίδευση, η διοίκηση ολικής ποιότητας και η διοίκηση βάση στόχων, δύο μορφές της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης.

Πέμπτο κεφάλαιο: Με σχέδιο έρευνας και συγκεκριμένη μεθοδολογία ερευνώνται οι γνώμες εκπαιδευτικών του νομού Θεσπρωτίας της Ηπείρου, για τη αποτελεσματικότητα των διοικητικών αλλαγών στην εκπαίδευση, τα προσόντα του διευθυντή και το επιθυμητό στιλ ηγεσίας. Ποιοι είναι οι επιδιωκόμενοι στόχοι και κατά πόσο αυτοί επιτυγχάνονται από το συγκεκριμένο σύστημα διοίκησης στις εκπαιδευτικές μονάδες, σε συνδυασμό με την εργασιακή ικανοποίηση των ερωτηθέντων; Αυτά και άλλα πολλά συμπεραίνονται από την ερευνητική διαδικασία, μέσω του ερωτηματολογίου.

Ως υποσημείωση για την συγγραφή της εργασίας να σημειωθεί ότι όπου αναφέρεται ο όρος «διευθυντής», ή « προϊστάμενος» ή «υποδιευθυντής», κ.ο.ε., αυτός αντιπροσωπεύει και τα δύο φύλα(θηλυκό και αρσενικό). Συνεπώς για πρακτικούς λόγους συγγραφής, δεν γίνεται η αναφορά «διευθυντής/τρια», «προϊστάμενος/μενη», «υποδιευθυντής /τρια» κ.ο.ε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Στην συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία έγινε προσπάθεια από την βιβλιογραφική έρευνα να ερμηνευθεί η σχετική ορολογία: διεύθυνση, διοίκηση, ηγέτης, τα είδη των σχολείων, τα συστήματα εκπαίδευσης. Ερευνητικές εργασίες σχετικά με τα παραπάνω, χρησιμοποιήθηκαν για να εντοπιστούν τα επιμέρους θεωρητικά θέματα. Άρθρα και περιοδικά που βρέθηκαν στο διαδίκτυο, βιβλία και σημειώσεις καθηγητών από το πτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο σπουδών της ερευνήτριας. Στο παράρτημα Ι παρουσιάζονται αναφορικά αυτά που αποτέλεσαν πηγές ιδεών για τη συγγραφή αυτής της εργασίας.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

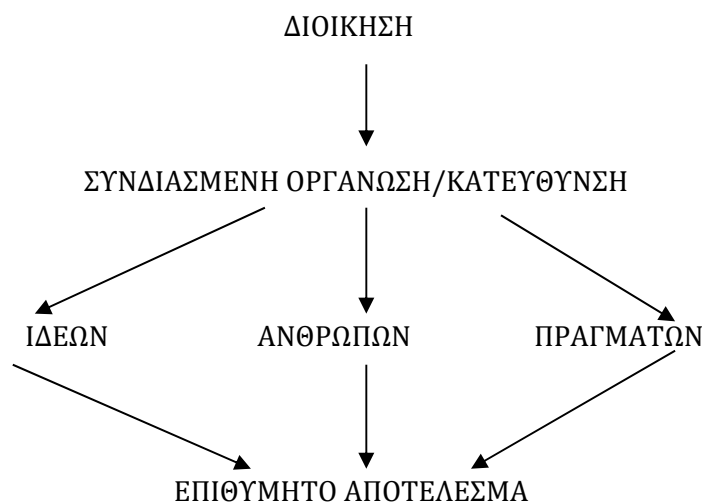
Κεφάλαιο 1.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ – ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ.

1.1. Έννοια της διοίκησης.

Σύμφωνα με την ετυμολογία, η λέξη διοικώ προέρχεται από την αρχαία δι(α)+ οικώ (έω)<οίκος , φροντίζω τα του οίκου μου, ενώ διοίκηση είναι το δικαίωμα κάποιου να ασκεί κατεύθυνση σε έναν οργανισμό, επιχείρηση, ίδρυμα, σωματείο(Μπαμπινώτης 2002:512). Καταλαβαίνουμε ότι η λέξη σχετίζεται με μια επιτελική κατάσταση, όπου κάποιος διέρχεται μέσα από μία ενέργεια, έως τον τελικό σκοπό του, που είναι είτε να φροντίσει την οικία του, είτε να κατευθύνει τα του οίκου του, που μπορεί να είναι επιχείρηση, οργανισμός, υπηρεσία, προκειμένου να φτάσει στο τελικό αποτέλεσμα.

Σήμερα, χρησιμοποιούμε τον όρο στην οικονομική επιστήμη, για να ορίσουμε το γενικό σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών, σε ομάδα ανθρώπων και καταστάσεων, ώστε να διασφαλίζεται η οργανωτική συνοχή τους, προς τον αντικειμενικό σκοπό(Βαξεβανίδου 2008:66-68). Αυτό σχηματικά θα μπορούσε να δοθεί ως εξής;



Σχήμα 1. Οργανωτική συνοχή

Η Διοίκηση συνδυάζει γνώσεις και δραστηριότητες όλων των συντελεστών, που συμμετέχουν σε επίπεδο προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης/ στελέχωσης/ ηγεσίας και ελέγχου, για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων που κάθε φορά θέτονται, σε επιχειρήσεις και οργανισμούς(Μπουραντάς 1999:25, Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου1990:28) .

Μια άλλη τοποθέτηση συμπληρωματικά λέει, ότι η επαγγελματική διοίκηση επηρεάζεται, από εξωτερικούς, κοινωνικούς, θεσμικούς παράγοντες, αλλά και από τους χαρακτηριστικούς παράγοντες του στελέχους της διοίκησης, όπως είναι ο χαρακτήρας, τα ιδανικά, η ευφυΐα του(Βαξεβανίδου 2008:67).

1.2. Διοίκηση ή μάνατζμεντ.

Ψάχνοντας για την ακριβή απόδοση του όρου:

- Σε Αγγλοελληνικό λεξικό η λέξη manage σημαίνει κυβερνώ, οδηγώ, διευθύνω, καθοδηγώ.
- Στα λατινικά το management προέρχεται από την λέξη manus= χέρι, το ρήμα managgiare= ελέγχω, ρυθμίζω(Χυτήρης 2001:240).

Ο όρος μάνατζμεντ συγχέει λίγο την ακριβή απόδοσή του στα ελληνικά. Άλλοτε αναφέρεται ως διοίκηση και άλλοτε ως οργάνωση και διοίκηση(Μπουραντάς 1999: 56). Αν το μάνατζμεντ είναι στα ελληνικά ταυτόσημο με την διοίκηση και η διοίκηση είναι η διαδικασία της οργάνωσης των λειτουργιών και των πόρων, τότε οφείλουμε να παραδεχτούμε, ότι όπου εφαρμόζονται οι αρχές της ορθολογικής οργάνωσης κάποιο χρονικό διάστημα, έχουμε καλύτερα αποτελέσματα(Θεοδωράτου 2004: 37).

Επιστημονικοί ορισμοί του μάνατζμεντ διατυπώνουν ότι είναι:

- *Μια κοινωνική σχέση και μια τεχνική διαδικασία που χρησιμοποιεί πόρους, επηρεάζει την ανθρώπινη δράση , διευκολύνει τις μεταβολές, με σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.*
- *Η διαδικασία επίτευξης οργανωτικών σκοπών, με την εκτέλεση των λειτουργιών του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου σε ανθρώπους και πράγματα(HaimannaT. , Scott W. ,1970:7, Σαρμανιώτης 2005:2,).*

Αποτελεσματικό μάνατζμεντ μπορεί να οριστεί, η επιτυχημένη ανταπόκριση των μελών προς τα καθήκοντά τους, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους. Το είδος, η ποιότητα και ο τρόπος ανταπόκρισης, είναι αποτέλεσμα ενδιαφέροντος, συνεργασίας, εποπτείας από την μια, αλλά και ελεύθερης επιλογής και συμμετοχής των μελών, προς την κατεύθυνση της επίτευξης των αποτελεσμάτων(Φαναριώτης 2001 :336).

1.2.1. Επιστημονική Διοίκηση και τέχνη του μάνατζμεντ.

Η διοίκηση εμφανίζεται σημαντικά τα τελευταία χρόνια ως επιστήμη ιδιαίτερη και παράλληλα συνδετική, με την επιστήμη της γενικότερης Οικονομίας. Άλλες επιστήμες συνδέουν επίσης τις θεωρίες τους(μαθηματικές εξισώσεις) και τις τεχνικές τους(οικονομικά κίνητρα, ψυχολογικές διαπιστώσεις), με την επιστήμη της διοίκησης(Μπουρής 2008:5). Αυτό που κάνει ξεχωριστό, το σύμπλεγμα των γνώσεων και εφαρμογών στην πράξη, είναι η κατανόηση του ίδιου του ανθρώπου που συμμετέχει στην διαδικασία της διοίκησης. Έτσι λοιπόν, για το δεύτερο κομμάτι της διατύπωσης, τον άνθρωπο που συμμετέχει στη διοίκηση, αναζητάμε τεκμήρια και απαντήσεις, από τις επιστήμες της Ιστορίας, της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας. Συνδυάζει την θεωρία ο επιστήμονας και μετατρέπει όλους τους πόρους, με την συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού, σε χρήσιμο αποτέλεσμα για την κοινωνία. (Κατσαρός 2008: 12)(βλέπε και παράρτημα ΙΙ.β.).

Τελικά η Διοίκηση είναι :

- Μια εφαρμοσμένη επιστήμη, με απαίτηση ενός υπαρκτού ταλέντου, από εκείνον που ηγείται στην θέση του «αρχηγού».
- Έχει εφαρμογή, σε όλες τις συλλογικές προσπάθειες, ανεξάρτητα από τη μορφή και το μέγεθος της επιχείρησης.
- Αναφέρεται σε ιεραρχικά δομημένες λειτουργίες, σε επίπεδο προγραμματισμού εργασιών, διεύθυνσης καθηκόντων και ελέγχου, προσώπων και αποτελεσμάτων(Βαξεβανίδου 2008: 68-77).

Εν κατακλείδι η διοίκηση αποτελεί τέχνη και επιστήμη. Τέχνη στον τομέα της επινόησης και της προσαρμογής κάθε ιδέας, που μπορεί να επηρεάσει την επαγγελματική πορεία του οργανισμού, ή της επιχείρησης(Κωσταρίδου 1992: 475 από

Ανδρικογιαννοπούλου, 2010:30). Επιστήμη, γιατί πλέον είναι απαραίτητη η γνώση της μεθόδου εφαρμογής, η οποία πρέπει να στηρίζεται σε παραδείγματα και μελέτες.

1.3. Σχολές και συστήματα διοίκησης.

Η σημερινή διατύπωση και εφαρμογή των αρχών διοίκησης είναι αποτέλεσμα επιστημονικής καταγραφής και μελέτης προβλημάτων, ή περιπτώσεων, στον επιχειρησιακό τομέα του 20^{ου} αιώνα. Κατά το τελευταίο τέταρτο αυτού του αιώνα, έγιναν σημαντικές προτάσεις για νέες μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, με σκοπό το άριστο αποτέλεσμα.

Διαχρονικά αναφέρονται οι θεωρίες της:

Κλασσικής σχολής, με κύριους υποστηρικτές τον πρωτοπόρο Adam Smith(1723-1790),Frederick Windson Taylor(1856-1915), Henry Fayol(1841-1925) και Μαχ Weber(1864-1920). Σε αυτήν, διαπιστώνεται η θεωρία της επιστημονικής διοίκησης(scientific management), των διοικητικών αρχών (administrative principles), και η θεωρία της γραφειοκρατίας(beraucracy), ως σύστημα αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης ενός «Κοινωνικού και Οικονομικού Οργανισμού»(Σαρμανιώτης 2005:47-49). Η μελέτη της διοίκησης από αυτούς, ορίζει τον ορθολογικό τρόπο οργάνωσης και την εξατομικευμένη ανάθεση των καθηκόντων των στελεχών και των εργαζομένων. Επικεντρώνεται στον καταμερισμό της εργασίας και στη μέγιστη απόδοση του ατόμου. Η παροχή αμοιβών και κινήτρων, η συνεργασία των μελών, αυξάνει την παραγωγικότητά τους(Σαΐτης 2008: 43 από Ναθαναήλ 2014:31).

Σχολής της συμπεριφοράς, που ανέδειξε την κίνηση και το αποτέλεσμα της ανθρώπινης σχέσης, μέσα στην χώρο της εργασίας. Μελέτες που έκαναν ο καθηγητής του Harvard Elton Mayo(1880-1949) και οι συνεργάτες του(hawthorn studies), κατέληξαν σε συμπεράσματα κοινωνικού περιβάλλοντος στον εργασιακό χώρο, με κύρια συμμετοχή την υποκίνηση, που φέρνει η ομαδικότητα και οι κοινωνικές σχέσεις. (Σαρμανιώτης 2005:49).

Οι Abraham Maslow(1908-1970), ο Mc Gregor(1906-1964), Frederick Herzberg(1923-2000), εντάσσονται στη σχολή των ανθρώπινων σχέσεων, με τις ιδέες τους να

‘καταλήγουν’ σε επιστήμη της συμπεριφοράς: Πιο συγκεκριμένα, ο Abraham Maslow, διατύπωσε τη θεωρία της ιεραρχίας των ανθρώπινων αναγκών..... Ο Maslow και ο Mc Gregor, πίστευαν ότι ο αυτοπραγματούμενος άνθρωπος(*self-actualizing man*), αποτελούσε μια ακριβέστερη έννοια, για την ερμηνεία των ανθρώπινων κινήτρων. Η εξέλιξη της κίνησης των ανθρώπινων σχέσεων, γνωστή ως επιστήμη της συμπεριφοράς(*behavior science*), είδε το θέμα της ανθρώπινης υποκίνησης.....»(Σαρμανιώτης 2005: 45-49).

Συμπερασματικά, η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, φέρνει αύξηση στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων(Βαξεβανίδου κ.α , 2008: 184).

Στο ίδιο σκεπτικό διατυπώνονται και οι θεωρίες X και Y του Douglas MacGregor. Το αίσθημα της υποκίνησης λειτουργεί αρνητικά στον εργαζόμενο, παρουσιάζει η θεωρία X, που καταλήγει να μην έχει γενικά ιδιαίτερες φιλοδοξίες. Δεν είναι ευχαριστημένος με τις συνθήκες εργασίας, γιατί επιβλέπεται στενά από τον υφιστάμενό του. Το αντίθετο παρουσιάζει η θεωρία Y, δηλαδή τη θετική λειτουργία του εργαζόμενου, που δουλεύει υπεύθυνα στη θέση του, με αίσθημα ικανοποίησης. Στις υποθέσεις αυτών των θεωριών, οδηγούν οι καλύτερες στρατηγικές των στελεχών διοίκησης των οικονομικών μονάδων και καταλήγουν στην καλύτερη απόδοση της εργασίας, με το μεγαλύτερο δυνατό οικονομικό αποτέλεσμα(Stoner, Freeman ,Gilbert 1995:43-44 από Σαρμανιώτης 2005: 49-51,).

Στο χώρο της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, συγγραφείς βιβλίων προσεγγίζουν και ονομάζουν επιπλέον άλλες σχολές, όπως το μάνατζμεντ με μαθηματική προσέγγιση, με ενδεχόμενη προσέγγιση, τη συστημική προσέγγιση, την κοινωνιολογική και την κοινωνικο-οικονομική προσέγγιση κ.α.(Σαρμανιώτης 2005: 54).

Για την εργασία μας, ταιριάζουν περισσότερο τα δεδομένα της θεωρίας του θεωρητικού οικονομολόγου Chester Barnard (1886-1961)(Σαρμανιώτης 2005:55). Είναι ο άνθρωπος που πέρασε από την κλασική σχολή, στην σχολή των ανθρώπινων σχέσεων, εισάγοντας τη δεκαετία του 1930 τον οργανωτικό στόχο (*organizational objective*). Αυτός θα επιτευχθεί, αν αναλύσουμε από την μια μεριά τους ανθρώπους, τα ανώτερα στελέχη, τους ενδιάμεσους, εργάτες/ υπαλλήλους και από την άλλη, να

φροντίσουμε τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους, κοινωνικές, συνεργατικές, φιλικές, ομαδικές. Με τις καλές και ξεκάθαρα διατυπωμένες σχέσεις, επιτυγχάνεται η επικοινωνία από τον έναν στον άλλον. Με αυτό το συνεργατικό πνεύμα, ο οργανισμός πετυχαίνει αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και μελλοντική μακροβιότητα (Montana, P. J. Charnov B.H, 1993:41 από Σαρμανιώτης 2005:53-55)

1.3.1. Οι σύγχρονες θεωρίες διοίκησης.

Στην πορεία της εξέλιξης των θεωριών, πολλές τάσεις διοίκησης εμφανίστηκαν. Παραδείγματα αποτελούν οι κομμουνιστικές θεωρίες, οι θεωρίες αυτοδιαχείρισης, που εμφανίστηκαν σε διάφορα κράτη.

Σημαντική όμως στην εξέλιξη των θεωριών είναι η τοποθέτηση του καθηγητή Harold Koontz (1960) (Σαρμανιώτης, 2005:56). Σύμφωνα με τα λεγόμενά του, η διοίκηση είναι διαδικασία που ασκείται παράλληλα και από κοινού, με όλες τις λειτουργίες διοίκησης, το σχεδιασμό, την οργάνωση, την διεύθυνση, τη στελέχωση και την λειτουργία του ελέγχου. Επηρεάζεται δε αυτή η διαδικασία, από τις θεωρίες των συστημάτων, των αποφάσεων και της υποκίνησης. Αυτή η νέα προσαρμογή παλαιότερων θεωριών στην νέα αντίληψη των ανθρώπινων σχέσεων, θα φέρουν παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα στον οργανισμό /επιχείρηση (Σαρμανιώτης, 2005:56).

Η θεωρία Z αναπτύχθηκε την δεκαετία του 1980, από τον καθηγητή William Ouchi, καθηγητή του University of California, Los Angeles. Αυτή η νέα θεωρία, δείχνει πώς ο συλλογικός τρόπος λήψης αποφάσεων και ο ομαδοκεντρικός χαρακτήρας της πορείας των εργασιών, φέρνει ουσιαστικά αποτελέσματα, σε θέματα ποιότητας και κόστους. Το μέγιστο της απόδοσης, επιτυγχάνεται με την θέληση των ομάδων απασχόλησης, να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη 2007: 90-93) (βλέπε και παράρτημα II.γ.).

Στην παραπάνω θεωρία βασίζεται και η σύγχρονη έννοια του management/Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Μετά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο, πολλές αμερικανικές αλλά κυρίως ιαπωνικές επιχειρήσεις, εστίασαν την επιτυχία τους στην βελτίωση της ποιότητας της παραγωγής τους, με την ουσιαστική συμμετοχή των μελών τους, σε όλα τα επίπεδα (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη 2007:96).

Άλλες σύγχρονες τάσεις είναι, η Διοίκηση Βάσει Στόχων(Management By Objectives) του κινεζικού μάνατζμεντ, του μάνατζμεντ του επιχειρηματικού επανασχεδιασμού (Business Re-engineering), της Διοίκησης Κινδύνου(Risk management) κ.α (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη 2007:97).

Από τη μελέτη των θεωριών διοίκησης, διαπιστώνουμε ότι οι οργανισμοί είναι ένα σύμπλεγμα σχέσεων και πρακτικών. Σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών, ατόμων και πραγμάτων(κτιρίων, μηχανημάτων, πόρων) και μεθόδων που καθοδηγούν, κατευθύνουν και ελέγχουν την βέλτιστη λειτουργία των παραπάνω, μέχρι αυτό να καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, το οποίο κάποια άλλη λειτουργία, η λειτουργία των αποφάσεων έχει ορίσει.

1.4. Η έννοια της Ηγεσίας.

Η ηγεσία είναι ένα σύνολο διαδικασιών που δημιουργεί επιτυχημένους οργανισμούς. Είναι η ικανότητα του ατόμου να επηρεάζει θετικά και να έλκει τους άλλους κοντά του, να τους πείθει να ενεργήσουν με ενθουσιασμό, για την πραγματοποίηση των στόχων που θέτει η ομάδα. Η ομάδα μπορεί να είναι τυπική(προϊστάμενοι, υφιστάμενοι), ή άτυπη(με κοινά ενδιαφέροντα) και η ηγεσία που ασκείται σε αυτές, αντίστοιχη (Σαρμανιώτης 2005: 253).

Από το 1930 ως σήμερα, οι θεωρίες ασχολούνται με θέματα που σχετίζονται με την ηγεσία. Αυτά είναι, η ομάδα, η εξουσία, η δύναμη και οι συγκρούσεις. Έτσι ο προϊστάμενος που 'ηγείτε' όλων αυτών :

- επικοινωνεί άμεσα με τα συνεργατικά μέλη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Βρίσκεται στο κέντρο ή μπροστά από την ομάδα και επικοινωνεί με όλα τα άτομα. Παρακινεί τα μέλη να ενεργήσουν, με το μέγιστο των δυνατοτήτων τους(Θεοδωράτος 2004: 223).
- διευθύνει την ομάδα, τους υφισταμένους του. Εξουσιάζει τα άτομα από την τυπική του θέση, με τη δύναμη που πηγάζει από τη ικανότητά του να επηρεάζει τα μέλη και γίνεται μεσολαβητής και διαπραγματευτής σε κάθε επικοινωνία και σύγκρουση(Σαρμανιώτης 2005:252-254).

Αυτό που κάνει τον ηγέτη ξεχωριστό από κάθε διοικητή, διευθυντή, προϊστάμενο, είναι η προθυμία των άλλων, των υφισταμένων, να τον ακολουθούν και να υπακούουν στις εντολές του με την θέλησή τους(Σαρμανιώτης 2005: 255). Είναι το όραμα για το μέλλον, η έμπνευση για τα πρόσωπα που θα υλοποιήσουν τις εντολές και τις καθοδηγήσεις, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν οριστεί(Kotter 2001 από Κέφης 2005:118).

Εμείς στην εργασία , ενδιαφερόμαστε κυρίως για την τυπική μορφή της ηγεσίας, που επηρεάζει άτομα από συγκεκριμένη τυπική θέση. Ελέγχει τις πληροφορίες και τις κινήσεις των ατόμων που βρίσκονται κοντά του, χωρίς να αποκλείουμε την άτυπη, την χαρισματική ικανότητα, η οποία δημιουργεί τελικά θετικές σχέσεις συνεργασίας και ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των μελών.

1.4.1. Τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη.

Οι περισσότερες μελέτες που έγιναν κατά το τελευταίο μισό του προηγούμενου αιώνα, έδειξαν ότι για να επιβιώσει μια επιχείρηση σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει οι πράξεις και οι αποφάσεις της να είναι αποτελεσματικές και ποιοτικές, γι αυτό το λόγο χρειάζεται ικανή, αποτελεσματική και ποιοτική ηγεσία(Χυτήρης 2001:239).

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη όπως αναφέρουν οι Koontz, Donnell 1983, είναι τα γενετικά ή φυσικά χαρακτηριστικά, (εμφάνιση, ύψος, τίτλος, κληρονομιά). Είναι αυτά που ενισχύουν την πεποίθηση ότι ο ηγέτης γεννιέται και δε γίνεται. Στη πορεία της μελέτης χαρισματικών ηγετών, βρέθηκαν και άλλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πλησιάζουν τη γενετική προσέγγιση(Σαρμανιώτης 2005: 255, Montana, Charnon 1993: 283). Αυτά είναι τα προσωπικά και τα πνευματικά χαρακτηριστικά, όπως νοημοσύνη, εγρήγορση, διορατικότητα, υπευθυνότητα, επιμονή, αυτοπεποίθηση, ενέργεια, ευφυΐα, κριτική σκέψη, καθώς και κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως κοινωνικότητα, συνεργατικότητα, δεξιότητα κ.α.(Huse, Podsakoff 1994;45-82 από Σαρμανιώτης 2005:256).

Η "συνταγή" του ηγέτη, όπως την αναφέρει συγκεκριμένη μελέτη..... για τον ικανότατο ηγέτη είναι:

Πέντε φυσικά χαρακτηριστικά,(π.χ. εμφάνιση, ύψος), τέσσερα χαρακτηριστικά ευφυΐας και ικανότητας, δεκαέξι προσωπικά χαρακτηριστικά (π.χ. προσαρμοστικότητα,

ενθουσιασμός αυτοπεποίθηση), έξι χαρακτηριστικά σχετιζόμενα με την εργασία,(π.χ. επιμονή, πρωτοβουλία, επιτυχία), και εννιά κοινωνικά χαρακτηριστικά (συνεργατικότητα, διαπροσωπικές σχέσεις)(Σαρμανιώτης 2005:256).

Όμως, η μελέτη των κοινών χαρακτηριστικών σε άτομα που υπήρξαν πραγματικοί ηγέτες, αποδεικνύει ότι η 'συνταγή' προσαρμόζεται ανάλογα με τα αποτελέσματα που αποδίδουμε στην ομάδα κάθε φορά, οπότε λέμε ότι έχουμε και τον αποτελεσματικό ή αποδοτικό ηγέτη. Άλλοτε απαιτείται ευφυΐα, και διοικητικές γνώσεις, άλλοτε εργατικότητα, πολυμάθεια, υπευθυνότητα, κύρος. Άλλοτε διανοητική ικανότητα, πρόβλεψη, διορατικότητα κ.α. Όπως έγραψε ο Jennings(1961) οι έρευνες έχουν παρουσιάσει μια τέτοια ποικιλία χαρακτηριστικών που υποτίθεται ότι περιγράφουν την ηγεσία, αλλά στην ουσία δεν περιγράφουν τίποτα(Θεοδωράτος 2004: 226-228).

1.4.2. Διάφορα στιλ Ηγεσίας.

Αυστηρό ή Αυταρχικό στιλ ηγεσίας κατά το οποίο ο διευθυντής, λαμβάνει όλες τις αποφάσεις μόνος του, χωρίς να συμβουλευτεί ή να ρωτήσει τους υφισταμένους του. Παίρνει αποφάσεις και δίνει εντολές στους υπαλλήλους του, οι οποίοι πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση. Το στιλ αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε νέους υπαλλήλους, ανυπάκουους ή δύσκολους να διοικηθούν, ή αυτούς που δεν υπακούν σε άλλους τύπους διοίκησης(Χυτήρης 2001:241).

Γραφειοκρατικό, όπου ο διευθυντής, διοικεί ακολουθώντας ρητά το γράμμα του νόμου. Βασίζεται στη αυστηρή διοικητική ιεραρχία και στην εκτέλεση του έργου, βάση τυπικών συμπεριφορών και διαδικασιών. Το στιλ αυτό πρέπει να εφαρμοστεί από εργαζόμενους που ασχολούνται σε επικίνδυνα έργα, ή σε εργασίες που χρειάζονται προκαθορισμένες ακολουθίες, βάσει νόμων(Χυτήρης 2001: 241).

Δημοκρατικό ή συμμετοχικό, όπου ο διευθυντής, πριν ενεργήσει ζητά τη γνώμη των υφισταμένων, ακόμα και των εργαζομένων και ακολούθως, προσαρμόζει τις υποδείξεις του και τις αποφάσεις του σε αυτά, ή αφήνει τους υφισταμένους του να συναποφασίσουν μαζί του. Το στιλ αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε εργαζόμενους με μεγάλη γνώση ή εμπειρία, στο χώρο εργασίας τους και μπορούν να χειριστούν τα προβλήματά(Χυτήρης 2001:242).

Χαλαρό στιλ ηγεσίας, όπου ο διευθυντής μεταβιβάζει την εξουσία της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στους υφισταμένους του, ενώ ο ίδιος απλά δίνει κατευθύνσεις, χωρίς να έχει την απαίτηση να δράσουν κάτω από τις υποδείξεις του. Με άλλα λόγια, οι υφιστάμενοι έχουν πλήρη ελευθερία για αποφάσεις και πράξεις. Αυτό το στιλ μπορεί να εφαρμοστεί σε εξαιρετικά ειδικό προσωπικό με πείρα, τεχνική εξειδίκευση, καθώς και στενούς συνεργάτες των «μάνατζερ», όπως ειδικοί σύμβουλοι και εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό παρακίνησης(Χυτήρης 2001:243).

1.5. Σύνοψη και εφαρμογή στην εκπαίδευση.

Η διοίκηση είναι τέχνη και επιστήμη μαζί, αφού οι γνώσεις που απαιτείται να έχει το άτομο που ασκεί διοίκηση, μαθαίνονται στις επιστήμες της Οικονομίας και Διοίκησης. Αυτές πρέπει να συνυπάρχουν, με την 'εικαστική' πλευρά του ατόμου, δηλαδή το ταλέντο και το χάρισμα, για να ολοκληρωθεί το ζητούμενο προφίλ του μάνατζερ, του διευθυντή, του ηγέτη.

Στο χώρο της εκπαίδευσης, η διοίκηση ασκείται με τυπικό και γραφειοκρατικό τρόπο. Οργανώνεται η διάθρωση του εκπαιδευτικού συστήματος από την κεντρική εξουσία, αποφασίζονται οι σκοποί και οι στόχοι και εκχωρούνται αρμοδιότητες σύμφωνα με τη τυπική διαδικασία, στα στελέχη των κατώτερων βαθμίδων του οργανωτικού σχήματος. Τα στελέχη με τη σειρά τους, εκτελούν τα λειτουργικά τους καθήκοντα υπό τον περιορισμό:

- Των θεσμών της τοπικής κοινωνίας.
- Του πολιτικού καθεστώτος.
- Τις φεμινιστικές τάσεις.
- Τις "πελατειακές σχέσεις".
- Τις Συνδικαλιστικές Οργανώσεις.

Όλο αυτό το πλέγμα των παραγόντων, στην παραγωγική διαδικασία της εκπαίδευσης, συμπεριφέρεται σύμφωνα με πρότυπα από τη θεωρία της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων. Βασικές αρχές διοίκησης, κανόνες υποκίνησης και αμοιβής, στοχεύουν στην ικανοποίηση των μελών του εκπαιδευτικού συστήματος και στην επίτευξη των στόχων που αρχικά έχουν οριστεί.

Οι αρχές των οικονομικών θεωριών, έχουν ένα ιδιαίτερο τρόπο εφαρμογής, αφού ο στόχος της εκπαίδευσης είναι να διαμορφώσει ψυχικά, σωματικά και πνευματικά τους μαθητές, που αποτελούν το «προϊόν» της παραγωγικής της διαδικασίας. Η διοικητική λειτουργία της εκπαίδευσης, σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες διοίκησης, επιδιώκει την μεγιστοποίηση της απόδοσης των εισροών(πρόσωπα, μέσα, διαδικασίες) και την μετατροπή τους σε ποιοτικότερες εκροές(υπηρεσίες, εργασιακή ικανοποίηση). Το άτομο δε που διευθύνει τους ανθρώπους που συμμετέχουν στη εκπαιδευτική διαδικασία, εκτός από επιστημονικές γνώσεις στα σχετικά θέματα(εκπαίδευσης ή διοίκησης) πρέπει να έχει και άλλα ηγετικά χαρακτηριστικά, ώστε να μπορεί να εμπνέει, να υποκινεί τους υφιστάμενους συνεργάτες του ώστε να ενεργούν με τον καλύτερο τρόπο.

Κεφάλαιο 2.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

2.1. Δημόσια Διοίκηση.

Διοίκηση σημαίνει διαχείριση καταστάσεων, διαδικασιών και ατόμων. Όταν η διοίκηση εφαρμόζεται στο κοινωνικό σύνολο και λαμβάνει χώρα σε τομείς κοινωνίας ανθρώπων (οικονομία, υγεία, παιδεία,), τότε μιλάμε για “διοίκηση κοινών”, δηλαδή δημόσια διοίκηση(Σαΐτης 2008: 80).

Κατά τη θεμελιώδη διατύπωση του βασικού σκοπού της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, μεταξύ των άλλων αναφέρεται ότι διοίκηση είναι :

- *«η αναγνώριση των δικαιωμάτων των πολιτών και η εξυπηρέτησή τους, σε περιβάλλον νομιμότητας, διαφάνειας και αποτελεσματικότητας ………»*
- *«είναι η υποστήριξη της λειτουργίας του κοινωνικού κράτους και η μέριμνα για παροχή φιλικών υπηρεσιών προς τους πολίτες……»*(Γκρίτζαλης 2014:19).

Ισχύει επομένως η γενική παραδοχή, ότι η διοίκηση ενεργεί με μεθόδους και κατευθύνσεις στις λειτουργίες του δημόσιου οργανισμού, για να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι κοινωνικής προσφοράς στους πολίτες, οι οποίοι πρέπει να είναι σαφώς διατυπωμένοι.

2.2. Μάνατζμεντ ή Διοίκηση Υπηρεσιών.

Από τις πρώιμες καπιταλιστικές οικονομίες, όπως αναφέρουν οι Adam Smith και Karl Marx, οι υπηρεσίες δεν συμμετείχαν ουσιαστικά στην οικονομία. Ο τομέας όμως των υπηρεσιών, άρχισε σταδιακά να αναπτύσσεται και οι μελετητές της οικονομίας να ασχολούνται με την διοίκηση των υπηρεσιών, σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο(Χυτήρης & Άννινος 2015: 11- 12).

Οι υπηρεσίες είναι ενέργειες ή δραστηριότητες, που γίνονται από ένα πρόσωπο σε ένα άλλο πρόσωπο. Κάποιος δηλαδή, εξυπηρετεί με την εργασία του την ανάγκη κάποιου

άλλου, π.χ. πελάτη, μαθητή, ασθενή, που λαμβάνει αυτήν την εξυπηρέτηση(Χυτήρης & Άννινος 2015: 11). Χαρακτηρίζονται από αϋλότητα, αναλωσιμότητα , αδιαιρετότητα, ανομοιογένεια(σημειώσεις ΑΠΚΥ- Μπαντουβάκης 2015: 12).

Η συστηματική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών, εξαρτάται από το πεδίο μελέτης της επιστήμης της διοίκησης υπηρεσιών, στο συγκεκριμένο τομέα εφαρμογής, σε σχέση με άλλα επιστημονικά πεδία όπως είναι η τεχνολογία, το μάρκετινγκ, η ψυχολογία κ.α.(Χυτήρης & Άννινος 2015: 12- 14).

Ως κανόνας θεωρητικός είναι γνωστό, ότι όπου εμπλέκεται ο πελάτης, αυτός είναι ο αποτελεσματικός κριτής της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η αναζήτηση των αναγκών του πελάτη, καθορίζει την παραγωγή των αγαθών ή υπηρεσιών, που πραγματοποιείται στην τιμή και την ποιότητα που θέλει ο ίδιος(Χυτήρης & Άννινος 2015: 17). Συνεπώς, η διοίκηση θα έχει αποτύχει αν δεν καταφέρει να κάνει ' τα σωστά πράγματα σωστά ', όπως απαιτεί και είναι γνωστό από τη θεωρία της ηγεσίας, που καθορίζει την επιτυχημένη επιχείρηση, από τη μέτρια ή την αποτυχημένη επιχείρηση(Μπουρής 2008 : 11).

Επομένως οι διοικητικές δραστηριότητες των υπηρεσιών, που χρησιμοποιούν τους πόρους που διαθέτουν, τον υλικό εξοπλισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις διαδικασίες επικοινωνίας, τις ροές πληροφοριών, αποδοτικά και αποτελεσματικά, έχουν περισσότερες πιθανότητες να πραγματοποιήσουν κερδοφόρο αποτέλεσμα. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις υπηρεσιών, αυτά εφαρμόζονται μαζί με τις ιδιαίτερες ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρίες του ανθρώπου που τα χειρίζεται. Έτσι προκύπτει και η διακριτή ποιότητα και αξία στον τομέα της παροχής υπηρεσιών(Χυτήρης & Άννινος 2015: 18-21).

2.2.1. Παραγωγικότητα υπηρεσιών.

Αν παραγωγός είναι αυτός που παράγει, τότε η παραγωγικότητα είναι η ευκολία να συνδυάζονται πόροι και άνθρωποι, στην παραγωγή. Σε αρκετές περιπτώσεις, η παραγωγικότητα άρα και η ποσότητα, επηρεάζεται από το είδος της εργασίας, τον όγκο των κεφαλαίων καθώς και από άλλους παράγοντες, όπως τον τρόπο άσκησης της εξουσίας/διοίκησης, την ποιότητα των πόρων και των πρώτων υλών, το είδος της τεχνολογίας, καθώς και τις εργασιακές σχέσεις. Ορίζει επομένως η παραγωγικότητα

μια ποσοτική σχέση ανάμεσα στο παραγόμενο προϊόν και στους συντελεστές της παραγωγής(Σαρμανιώτης 2005: 23-24,).

Η παραγωγικότητα σχετίζεται επίσης, με το είδος της αμοιβής, υλική και ηθική ικανοποίηση του ατόμου, την υποκίνηση, τις συνθήκες εργασίας. Ειδικά για το τελευταίο, διαπιστώνουμε ότι η παραγωγικότητα επιτυγχάνεται όταν οι εργαζόμενοι υποκινούνται από το αίσθημα της ικανοποίησης μέσα στον εργασιακό τους χώρο, δουλεύουν με αναπτυγμένο το αίσθημα της συμμετοχής στην ίδια την εργασία και αισθάνονται σημαντικοί, όταν τους ζητείται η γνώμη για εργασιακά θέματα(Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη 2007: 268,).

Η παραγωγικότητα στον τομέα των υπηρεσιών, μπορεί να επιτυγχάνεται με μείωση του κόστους λόγω τεχνολογίας και με τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών(Χυτήρης και Άννινος 2015: 18).

2.2.2. Αποδοτικότητα υπηρεσιών.

Αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης, αναφέρουν οι οικονομικές θεωρίες, είναι η μεγιστοποίηση των κερδών τους. Η αποδοτικότητα ή κερδοφορία (profitability), έχει σχέση με τα επενδυμένα κεφάλαια και τους πόρους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση στην παραγωγή, για την παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών. (Χυτήρης & Άννινος 2015: 65). *Η αποδοτικότητα συνδέεται με την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότηταΌλα αυτά συνδέονται επίσης άμεσα με τη βασική οικονομική αρχή πράγμα που σημαίνει, άνθρωποι και οργανώσεις επιδιώκουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, με τις μικρότερες δυνατές θυσίες(Μπουραντάς 1999: 40).*

Ενδεχομένως να μη συνεπάγεται η αποδοτικότητα από την παραγωγικότητα, αλλά η παραγωγικότητα από την αποδοτικότητα και αυτό γιατί πλέον η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων/οργανισμών, συνδέει την παραγωγή με την ποιότητα, σε κάθε παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία (Χυτήρης & Άννινος 2015: 65-67). Αν υπάρχει ποιοτικά παραγόμενο προϊόν, θα υπάρχει αύξηση της παραγωγής(αύξηση πωλήσεων) και μεγιστοποίηση των κερδών. Αν υπάρχει χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών (παράπονα από τους πελάτες),τότε μειώνεται η παραγωγή, συνεπώς και η κερδοφορία της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια ο βαθμός αποδοτικότητας ενός οργανισμού είναι το αποτέλεσμα του απολογισμού που προκύπτει από την συνολική ωφέλεια του σκοπού της οργάνωσης, του συνολικού κόστους των υλικών και της ανθρώπινης συμμετοχής, στην πραγμάτωση αυτού του σκοπού(Κατσαρός 2008 :22).

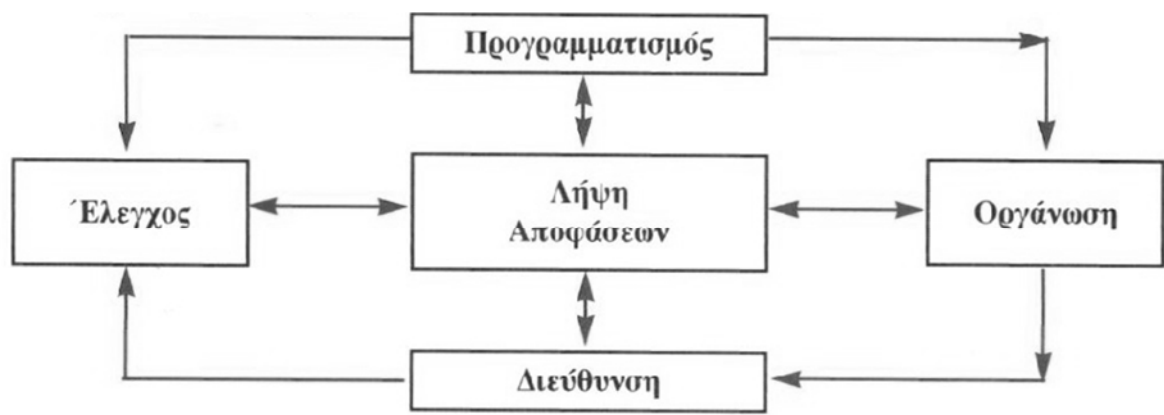
2.2.3. Αποτελεσματικότητα υπηρεσιών

Η αποτελεσματικότητα είναι η επίτευξη του αποτελέσματος, όπως αυτό έχει ορισθεί και επιδιώκεται, με κάθε σύστημα διοίκησης, αυταρχικό, συμμετοχικό, συγκεντρωτικό, δημοκρατικό, διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων, διοίκηση ολικής ποιότητας κ.α. (Φαναριώτης 2001 :236-238)(βλέπε και παράρτημα ΙΙ.δ.)

Μπορεί να ειπωθεί ως αποτελεσματικότητα:

- Η τυπική μορφή οργάνωσης, που στηρίζεται σε έναν άρτια δομημένο προγραμματισμό, με σαφείς ορισμούς των καθηκόντων, σε κάθε επίπεδο οργανωτικής δομής.
- Η διεύθυνση, ως η σημαντικότερη λειτουργία της διοίκησης που συντελεί στην αποτελεσματικότητα. Η τοποθέτηση ενός ικανού στελέχους σε θέση διευθυντή, καθορίζει και το βαθμό επίτευξης του αποτελέσματος(Σαΐτης 2008: 14).

Ουσιαστικά όμως αποτελεσματικότητα πρέπει να ειπωθεί η καλή επικοινωνία από την εξουσία προς τους υφισταμένους, σε όποια μορφή και αν δίδεται, εντολή, συμβουλή, καθοδήγηση, επιμόρφωση. Και αυτό γιατί όταν η επικοινωνία γίνεται κατανοητή και παράλληλα ικανοποιούνται προσωπικά κίνητρα των ατόμων, τότε οι εντολές, οι συμβουλές γίνονται αποδεκτές, με αποτέλεσμα την άριστη συνεργασία των μελών και την επίτευξη των δεδηλωμένων στόχων(Κέφης 2005: 161).



Σχήμα 2. Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης

2.3. Σύνοψη και εφαρμογή στη δημόσια εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία παροχής υπηρεσιών, με τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά των δημόσια παρεχόμενων υπηρεσιών. Παρέχεται στο κοινωνικό σύνολο δωρεάν, όπως ορίζει το ελληνικό σύνταγμα. Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός της εκπαίδευσης, γίνεται πάντα με αντικειμενικό στόχο την αποτελεσματικότερη εκπαίδευση(Προεδρικό Διάταγμα - Π.Δ.390,392 και 393). Η ιδιαιτερότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας στην εκπαίδευση, είναι η σχέση μεταξύ αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Συνδέονται δηλαδή οι **συγκεκριμένες** ποσότητες εισροών **συγκεκριμένου** κόστους, με τις κατά περίπτωση(ποσοτικές ή ποιοτικές) εκροές ως αποτέλεσμα. Στην εκπαίδευση υπάρχει μια αδυναμία να προσδιοριστούν οι στόχοι εκροών, γιατί διαφέρουν τα μέτρα και οι μέθοδοι μέτρησης. Αυτό όμως συνεπάγεται και μια απόσταση από τους επιδιωκόμενους στόχους της πολιτείας, ή της κοινωνίας. Για παράδειγμα, μπορεί η πολιτεία ή άλλοι διεθνείς οργανισμοί, να βάζουν ποσοτικούς στόχους φοίτησης ή συμμετοχής σε πανελλήνιες εξετάσεις και η κοινωνία να απαιτεί μετρήσιμους στόχους στις βασικές γνώσεις(Κατσαρός 2008: 20-21).

Στην Ελλάδα, μπορούμε να αποδεχθούμε ότι για την αποτελεσματικότητα στην εκπαίδευση, πρέπει να υπολογιστούν οι υπάρχουσες υλικοτεχνικές υποδομές, τα προγράμματα, το εκπαιδευτικό προσωπικό, η εργασιακή ικανοποίηση, με την επίτευξη των στόχων που κάθε φορά θέτονται από την κεντρική υπηρεσία, ή το σχολείο, ή την τοπική κοινωνία ειδικότερα. Όλα αυτά μπορούν να υλοποιηθούν με βασικές αρχές και πρακτικές από το χώρο της Διοικητικής Επιστήμης(Κατσαρός 2008:23).

Κεφάλαιο 3.

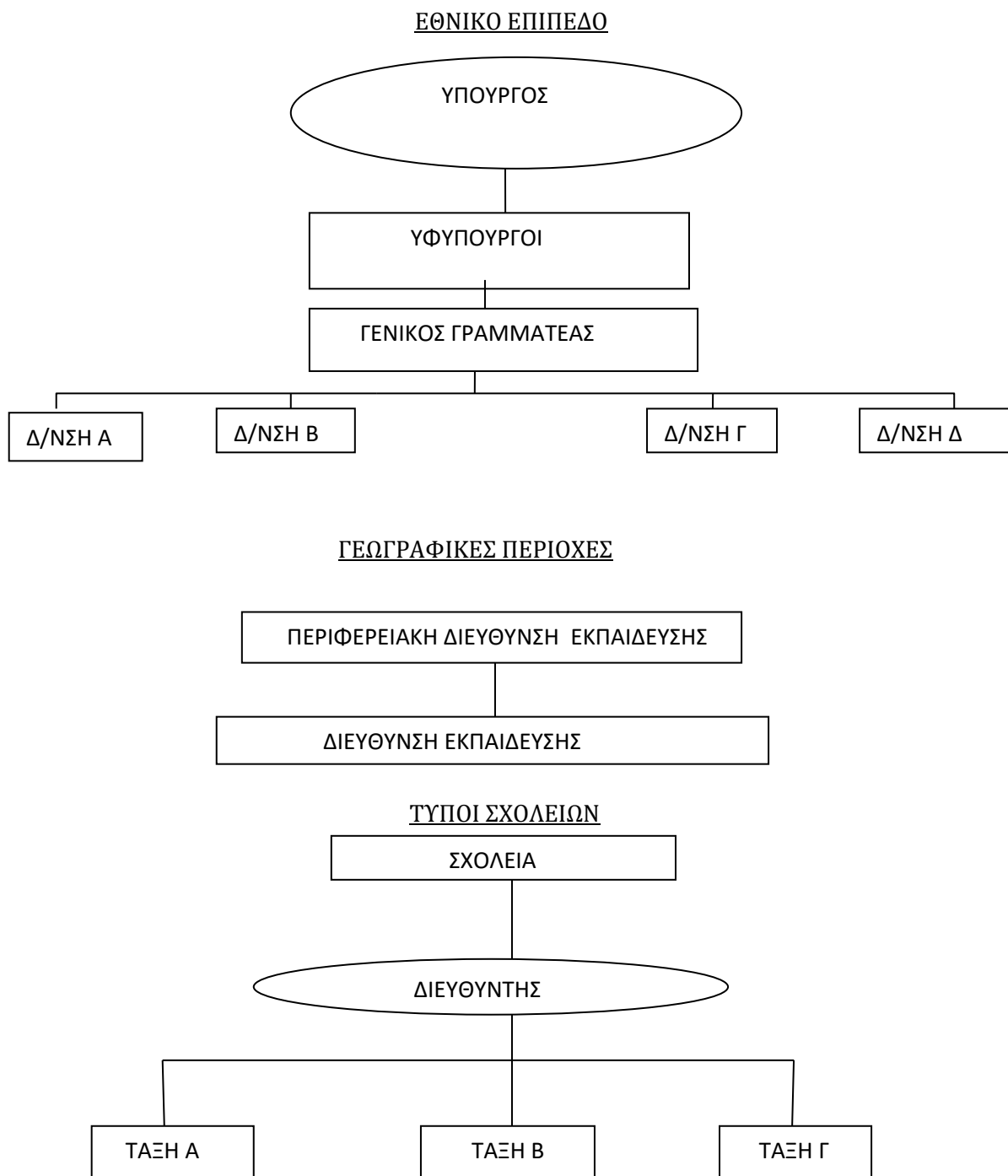
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

3.1. Το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα.

Η εκπαίδευση που παρέχεται από το οργανωμένο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, είναι συνταγματικά κατοχυρωμένο δικαίωμα όλων των Ελλήνων. Το άρθρο 16 του συντάγματος 1975/1986, αναφέρει ότι η πολιτεία οφείλει να παρέχει μέσω της παιδείας, την πνευματική, ηθική και φυσική αγωγή, στους Έλληνες πολίτες. Το άρθρο 1 του Νόμου 1566/85, ορίζει ότι σκοπός της πρώτης και δεύτερης βαθμίδας εκπαίδευσης, είναι η ανάπτυξη και εξισορρόπηση της διανοητικής και ψυχοσωματικής δύναμης των μαθητών(Κατσαρός 2008:17).

Το κράτος έχει ευθύνη και θεσμική υποχρέωση, να συγκεντρώνει τα ιδανικά χαρακτηριστικά της παιδείας και να διαμορφώνει το κατάλληλο εκπαιδευτικό σύστημα(Μπρίνια 2009:316). Η ελληνική τυπική εκπαίδευση, οργανώνεται και δομείται σε ένα πολύπλοκο γραφειοκρατικό σύστημα. Χαρακτηριστικά αυτού του τύπου οργάνωσης είναι ότι σε ένα μεγάλο οργανισμό συντονίζει τις εργασίες πολλών ατόμων, με θεσμικά ιεραρχική κατανομή, στην οποία ο προϊστάμενος και οι υφιστάμενοι, εκτελούν τα καθήκοντά τους τυπικά(Μπρίνια 2009:314). Στη κορυφή του συστήματος βρίσκεται το Υπουργείο Παιδείας και στη βάση του, οι τύποι των σχολείων. Κάθε επίπεδο τμηματοποίησης, έχει τα όργανα που αποφασίζουν ή αναθέτουν εργασίες, εκχωρούν αρμοδιότητες και ελέγχουν τους υπεύθυνους των τμημάτων που βρίσκονται στην κατώτερη βαθμίδα του συστήματος. Τον 20^ο αιώνα έγιναν συλλογικές προσπάθειες να μετρηθεί η ποιοτική εκπαίδευση, μέσα από τους συντελεστές του εκπαιδευτικού συστήματος, με στόχο την κοινωνική ισότητα και την οικονομική ανάπτυξη. Ειδικά την τελευταία δεκαετία, έχουν γίνει ουσιαστικές αλλαγές

(νέο σχολείο) στο χώρο της εκπαίδευσης, αφού αποτελεί κύριο στόχο της ηγεσίας του Υπουργείου.



Σχήμα 3. Δομή του εκπαιδευτικού συστήματος

3.2. Οι δομές εκπαίδευσης όπως ισχύουν στην Ελλάδα σήμερα.

Όταν η οργάνωση αποτελεί την τυπική διεύθυνση των πραγμάτων, η δομή έρχεται και δημιουργεί ένα πλέγμα σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα από τη ροή των λειτουργιών σ' έναν οργανισμό(Θεοδωράτος 2004 : 62).

Η οργανωτική δομή, χαρακτηρίζεται και διαμορφώνεται από τους σχετικούς νόμους, που ορίζουν το γενικό πλαίσιο οργάνωσης και διοίκησης. Ακόμα χαρακτηρίζεται από μετασχηματισμό, γιατί η συνεργασία που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών, δημιουργεί μια δυναμική λόγω της σύνθεσης, των προσώπων και των νόμων(Θεοδωράτος 2004 :63).

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δομείται σε τρία βασικά επίπεδα. Η πρωτοβάθμια εκπαίδευση, με τα Νηπιαγωγεία για παιδιά 5-6 ετών και τα Δημοτικά σχολεία για παιδιά 6-12 ετών. Η δευτεροβάθμια εκπαίδευση, με το Γυμνάσιο για νεαρά παιδιά ηλικίας 12-15 ετών, καθώς και το Λύκειο για τους εφήβους 15-18 ετών. Στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση, υπάρχουν τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα(ΤΕΙ ή ΑΤΕΙ), τα Πανεπιστήμια ή Ανώτερα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα(ΑΕΙ), τα κολέγια. Σε μια ενδιάμεση εκπαίδευση, τη μεταδευτεροβάθμια, εντάσσονται τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης(ΙΕΚ), δημόσια(ΔΙΕΚ) ή ιδιωτικά (ΠΙΕΚ).

Η εκπαίδευση παρέχεται σε όλα τα επίπεδα δωρεάν από το κράτος, με ελάχιστες εξαιρέσεις ιδιωτικών σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Αναγνωρισμένους τίτλους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης παρέχονται μόνο από τα κρατικά Πανεπιστήμια.



Σχήμα 4. Ελληνικό Εκπαιδευτικό σύστημα

Τέλος, στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση ανήκουν όλα τα Ανοικτά Πανεπιστήμια, με τη διδασκαλία και τη μάθηση να πραγματοποιείται με τη χρήση των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Βλέπε άλλα σχετικά με το ρόλο του ελληνικού σχολείου στο παράρτημα Π.ε.)

3.3. Ιστορική αναδρομή.

Από αρχαίες αναφορές σε γραπτά κείμενα στον ελλαδικό χώρο, αποδεικνύεται η προσπάθεια των ελλήνων για μάθηση και πνευματική αναζήτηση. Την περίοδο της τουρκοκρατίας υπήρξε ουσιαστικός πνευματικός μαρasmus. Οι έλληνες λόγιοι του εξωτερικού, κληρικοί και μοναχοί, αναλαμβάνουν την διάδοση των ελληνικών γραμμάτων στα κρυφά σχολεία. Κατά τον 16ο αιώνα ελάχιστα σχολεία λειτουργούσαν στις ελληνικές περιοχές.

Οι προσπάθειες για την κάλυψη των βασικών αναγκών σε μόρφωση στον ελλαδικό χώρο, κατά την περίοδο του 17ου και 18ου αιώνα, είναι επιτακτικές. Ένας ξένος

φιλόσοφος ή τεχνίτης Ευρωπαίος, αν αφήσει την χώρα του και έρθει να κατοικήσει στην Ελλάδα με σκοπό να μεταδώσει την σοφία ή την τέχνη του, όχι μόνο θεωρείτε πολίτης της αλλά και με δημόσια έξοδα αξίζει να του ανεγερθεί μαρμάρινος ανδριάντας και παράσημα διδασκαλίας και τέχνης,λέει ο Ρήγας Βελεστινλής χαρακτηριστικά (Βρανούσης 1996: 160 από Γκλαβιάς 2010: 1).

Ο Ιωάννης Καποδίστριας το 1829 ως κυβερνήτης του Ελληνικού κράτους, τόνισε τη στήριξη της κυβέρνησής του, στην οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος. Ίδρυσε στρατιωτική, γεωργική και ιερατική σχολή. Εφάρμοσε την αλληλοδιδασκτική μέθοδο διδασκαλίας, σε αγόρια και κορίτσια, ενώ τα ορφανά του πολέμου διδάσκονταν στα ορφανοτροφεία την ελληνική γλώσσα. Μετά το θάνατο του Καποδίστρια και την είσοδο του Βασιλιά Όθωνα, τα μέλη της ελληνικής αντιβασιλείας, προσπάθησαν με αποφάσεις και διατάγματα να οργανώσουν το εκπαιδευτικό σύστημα, επηρεασμένοι από το γερμανικό σύστημα(Γκλαβιάς, 2010 : 7).

Στο παράρτημα ΙΙ.στ. αναφέρονται περιληπτικά οι αλλαγές στην διοίκηση και την οργανωτική δομή του ελληνικού συστήματος από την εποχή της αντιβασιλείας και έπειτα, ανά σημαντικότητα συμβάντων, καθώς και σημαντικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις για τις εκπαιδευτικές μονάδες.

3.4. Σύνοψη εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων.

Από τις παραπάνω αναφορές γίνεται γνωστό ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση διαφέρει ως προς τον προσδιορισμό των στόχων της, κάθε εποχή. Οι αλλαγές στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, έχουν έναν ευκαιριακό και διορθωτικό χαρακτήρα εκσυγχρονισμού, που εξακολουθεί να υλοποιείται σε βάρος μιας ολοκληρωμένης "δομικής" εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης(Μπακάλμπαση 2016: 168).

Πριν τον 19 αιώνα, η εκπαιδευτική πολιτική προσπαθεί να δώσει έμφαση στη στοιχειώδη και τεχνική εκπαίδευση. Παρατηρείται όμως μια κλίση προς την γενική εκπαίδευση, βάση ξένων προτύπων που επέβαλαν οι τότε κυβερνήσεις. Στο δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, κάθε προσπάθεια μεταρρυθμίσεων στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα γίνεται με σημαντική καθυστέρηση, στις νέες ταχύτητες της συστηματικής Ευρώπης. Επιχειρείται ειδικά, ο εκσυγχρονισμός της διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος. Η προσπάθεια συνεχίζεται μέχρι σήμερα. Προϋπόθεση όλων αυτών των μεταρρυθμιστικών αλλαγών και της προσαρμοσμένης διοίκησης, είναι να φέρει κάθε

φορά το σχολείο, το ίδρυμα, το ανώτατο εκπαιδευτήριο σε μια πιο αποτελεσματική λειτουργία. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αποτελεσματικότητα στο χώρο της εκπαίδευσης θα έρθει, αν δώσουμε την πρέπουσα σημασία στη διοίκηση της κάθε εκπαιδευτικής μονάδας ιδιαίτερα(Purkey, Smith 1983: 427452,Σαϊτής 2008: 260, Ρεντίφης 2011:2).

Σύμφωνα με την Μ. Ηλιού(1988) οι μεταρρυθμίσεις :

- Είναι συνειδητοποιημένη αναζήτηση προβλημάτων και αναγκών.
- Αποτυπώνουν τις πολιτικές και κοινωνικές αναμετρήσεις της κάθε εποχής.
- Στηρίζουν τη θεσμοθέτησή τους σε συγκεκριμένες θεωρητικές μελέτες και έρευνες σε παιδαγωγικά και τεχνικά θέματα.
- Εκφράζουν μια συγκεκριμένη ιστορική στιγμή, το συσχετισμό των κοινωνικών δυνάμεων τη στιγμή αυτή(Ηλιού Μ, 1988: 192 από Γκλαβάς 2010: 39).

Εν κατακλείδι, στην ιστορική του διαδρομή το εκπαιδευτικό σύστημα, έχει υποστεί υπερβολικές αλλαγές. Πλήθος μεταρρυθμιστικών νόμων και διατάξεων, επιβάλλονται στην οργάνωση και διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων, μαζί με τις πολιτικές αλλαγές στην κεντρική διοίκηση,{23 Υπουργοί Παιδείας από τη μεταπολίτευση έως το 2009, και 9 από το 2009 έως σήμερα, (<https://www.esos.gr> πρόσβαση 08-03-2017)} . Οι διατάξεις αυτές καθόριζαν και καθορίζουν το ωράριο, το ωρολόγιο πρόγραμμα, τα αναλυτικά προγράμματα σπουδών, την ενισχυτική διδασκαλία ,τα τμήματα ένταξης, τις γιορτές , τις εκδρομές, τη φοίτηση των αλλοδαπών μαθητών, των προσφύγων, την ιδιωτική εκπαίδευση κ.α.([http:// users.sch.gr / akouts / lows. htm](http://users.sch.gr/~akouts/lows.htm) πρόσβαση 19-12-2016).

Κεφάλαιο 4.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΚΗΣΗ

4.1. Η διοίκηση στην εκπαίδευση.

Όπως διατυπώθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, διοίκηση είναι οι συντονισμένες ενέργειες των στελεχών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού. Η λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος, αποδέχεται την εισαγωγή βασικών διοικητικών αρχών από το μάνατζμεντ επιχειρήσεων. Η διοίκηση της εκπαίδευσης και τα στελέχη της, υιοθετώντας τρόπους σύγχρονης διοίκησης, στοχεύει στην αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης, αυξάνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών της, με απώτερο σκοπό την επίτευξη του αντικειμενικού της σκοπού, την αποτελεσματικότερη εκπαίδευση και την ποιοτικότερη παιδεία (Ζαλβανός 2003:28, Κατσαρός 2008: 133). Στην σύγχρονη κοινωνία, η κατεύθυνση των δράσεων μέσα στο εκπαιδευτικό σύστημα, επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, που τελικά καθορίζουν και τον τρόπο λειτουργίας του. Αυτοί είναι:

- Ο πολιτικός και οικονομικός παράγοντας.
- Η συμπεριφορά των μελών του οργανισμού που πηγάζει από τον τρόπο επικοινωνίας τους.
- Το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.
- Η κουλτούρα.
- Τα πρότυπα ηγεσίας (Σαΐτης 2008 :5-6).

Λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες επηρεασμού, η άσκηση της αποδοτικής και αποτελεσματικής διοίκησης, που βρίσκει εφαρμογή στην εκπαιδευτική διοίκηση, προσεγγίζεται με διάφορους τρόπους. Σχετικές προσεγγίσεις παρουσιάζονται στο παράρτημα ΙΙ.ζ.

Έτσι το μάνατζμεντ που ταυτίζεται με τη διοικητική επιστήμη και την διοίκηση της εκπαίδευσης,κυριαρχεί στις μέρες μας ως επιστήμη του φαινομένου της διοίκησης. (Chevallier 1993: 26, Κατσαρός 2008 : 14).

4.2. Λειτουργίες διοίκησης στις εκπαιδευτικές μονάδες.

Η διοίκηση ως λειτουργική διαδικασία περιλαμβάνει επιμέρους δραστηριότητες, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο(Γεωργόπουλος 40-41). Κατά άλλη εκδοχή, η διοίκηση πετυχαίνει τις επιδιώξεις της, με την σωστή καθοδήγηση, την υποκίνηση και τον συντονισμό των ενεργειών ανθρώπινου δυναμικού(George 1993:13). Ο συνδυασμός των δύο διατυπώσεων μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση είναι οι συντονισμένες ενέργειες μιας ομάδας ανθρώπων, που συνεργάζονται για έναν κοινό στόχο(Σαΐτης 2008:16). Η συστηματοποίηση των ενεργειών αλλάζει, ανάλογα με τα τεχνικά μέσα, τις γνώσεις και την ικανότητα των ατόμων που διευθύνουν. (Σαΐτης2008 : 12).

Η διοίκηση εφαρμόζεται διαφοροποιημένη σε κάθε επίπεδο του εκπαιδευτικού συστήματος. Οι γενικές αρχές όμως διοίκησης, παραμένουν ίδιες. Παρακάτω θα αναφερθούμε στις λειτουργίες διοίκησης σχολικών μονάδων, εννοώντας κυρίως τη διοίκηση στα πρώτα επίπεδα εκπαίδευσης(πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια), με εφαρμογή των επιστημονικών θεωριών, σε όλες τις βαθμίδες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Γιατί το σχολείο είναι ένα σύνολο δράσεων που οργανώνονται ως οντότητα. Έχει συγκεκριμένους στόχους, επομένως λειτουργεί συστηματικά, με κατάλληλη δομή, και διοίκηση(Ζιάκα 2014:2). Οι λειτουργίες διοίκησης, από το χώρο των επιχειρήσεων, προσαρμόζονται στους στόχους της γενικής εκπαιδευτικής πολιτικής, με πεδία εφαρμογής σε ολόκληρο το εκπαιδευτικό σύστημα.

4.2.1. Προγραμματισμός.

Ο προγραμματισμός είναι η λειτουργία που προηγείται και λογικά σημαίνει τον προσχεδιασμό των σκοπών και των στόχων. Περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων, τον τρόπο, τον τόπο, το χρονοδιάγραμμα των ενεργειών, καθώς και την ανάθεση των ευθυνών στα πρόσωπα που εμπλέκονται στην πραγματοποίησή τους. *Γεφυρώνει ουσιαστικά την θέση που βρίσκεται η επιχείρηση, με το σημείο που επιθυμεί να φτάσει(Βαξεβανίδου2014: 126).*

Τα οφέλη:

- Γενική κατεύθυνση.

- Έγκαιρος εντοπισμός προβλημάτων.
- Πρόβλεψη προβλημάτων.
- Αποτελεσματική διαχείριση των πόρων.
- Συντονισμός ενεργειών και εμπλεκόμενων λειτουργιών.
- Θέτει ποσοτικά μετρήσιμους στόχους.
- Συμβάλλει στην μελλοντική επιτυχία(Βαξεβανίδου2014:127-128)

Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου, η οργάνωση των επιμέρους λειτουργιών της μονάδας, η διεύθυνση/κατεύθυνση των ενεργειών και ο έλεγχος, είναι καθήκοντα των αρμοδίων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία του προγραμματισμού και πραγματοποιείται σε επίπεδο εθνικό, περιφερειακό, νομαρχιακό αλλά και σε κάθε σχολική μονάδα ιδιαίτερα(Κατσαρός 2008: 61)(βλέπε και παράρτημα II.η.).

4.2.2. Οργάνωση.

Ως οργάνωση στη βιβλιογραφία αναφέρεται η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων, των εργασιών των τμημάτων και των ατόμων, ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί και οι στόχοι που θέτονται εξ αρχής(Σαρμενιώτης 2004:151). Η λειτουργία της οργάνωσης είναι σαφώς συνδεδεμένη με τον προγραμματισμό που προηγείται, γιατί αν δεν έχουν οριστεί/προγραμματιστεί οι σκοποί και οι στόχοι, δεν μπορούμε να χωρίσουμε τμήματα, ομάδες εργασίας και να αναθέσουμε αρμοδιότητες στους υπευθύνους, ώστε να υλοποιηθούν αποτελεσματικότερα οι στόχοι μας(Βαξεβανίδου 2008:145).

Η λειτουργία της οργάνωσης στο χώρο της εκπαίδευσης περιλαμβάνει:

- Την επίσημη δομή των ρόλων.
- Τον καταμερισμό των έργων (ανάλογα με τη δομή και τους ρόλους).
- Την ομαδοποίηση των τμημάτων (ανάλογα με τα έργα και τους ρόλους).
- Εκχώρηση εξουσίας στους επικεφαλής των τμημάτων(Σαΐτης 2008:10).

Οι επιμέρους εργασίες της οργάνωσης, έχουν επίσης άμεση σχέση με την διάσταση της οργανωτικής δομής, τη λειτουργική, ιεραρχική και συντονιστική:

Λειτουργική

- Καθορίζονται οι βασικές δραστηριότητες.
- Ομαδοποιούνται οι ενέργειες για κάθε μονάδα, διεύθυνση και τμήμα.

Ιεραρχική

- Ορίζονται οι επιμέρους διοικητικές θέσεις.
- Εκχωρούνται οι σχετικές αρμοδιότητες στα στελέχη και τους εργαζόμενους γενικότερα.

Συντονιστική

- Συντονίζει τις επιμέρους εργασίες των μονάδων.
- Οδηγεί, κατευθύνει και εποπτεύει την παρεχόμενη εκπαίδευση (Σαρμανιώτης 2005: 151).

4.2.3. Διεύθυνση και Στελέχωση.

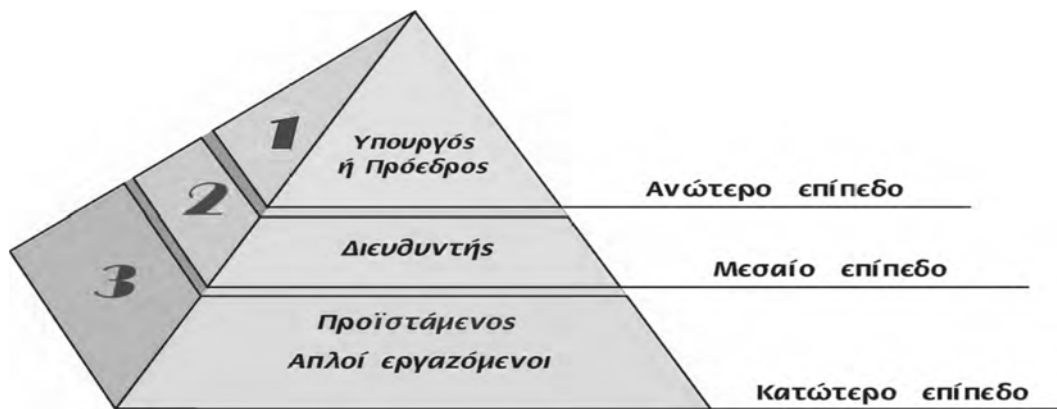
Η στελέχωση, σχετίζεται με την λειτουργία της οργάνωσης, αφού αποτελεί και ουσιαστικό μέρος αυτής (Κουτούζης 1999:65, Κατσαρός 2008:75). Η οργάνωση και διοίκηση, προγραμματίζει, σχεδιάζει και ορίζει, τα προσόντα κάλυψης των διευθυντικών θέσεων. Προκηρύσσει, επιλέγει, αξιολογεί και τοποθετεί τα στελέχη. Όλα αυτά οριοθετούνται στο πλαίσιο της Οργάνωσης και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία για κάθε οργανισμό και επιχείρηση(σημειώσεις ΑΠΚΥ, Μιχιώτης 2013:3).

Στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού συστήματος τα στελέχη καλύπτουν θέσεις ανάλογα με τις γνώσεις και τις ικανότητές τους. Η στρατηγική του σχεδιασμού σχετίζεται με την επιμόρφωση των εκπαιδευτών και των στελεχών, στα πλαίσια της ανάπτυξης και εξέλιξης του προσωπικού(Κουτούζης 1996:65, Κατσαρός 2008:75).

Όπως λέει και ο Mintzberg(1975), στέλεχος είναι το άτομο που παίρνει αποφάσεις λειτουργίας μέσα κι έξω από την επιχείρηση, για την επιχείρηση(αξιοποίηση των πόρων, λειτουργία των θεσμών)(Χυτήρης,Αννινος 2015:21). Οι ιδιαίτεροι αλλά και απαραίτητοι ρόλοι, που επικαλούνται να διατελέσουν τα στελέχη σε κάθε θέση όπως ερεύνησαν και διαπίστωσαν το 1973 ο Henry Mintzberg και Stewart το 1967 είναι:

- (interpersonal roles) διαπροσωπικοί ρόλοι εντός και εκτός του οργανισμού ή της επιχείρησης.
- Informational roles) διαχείριση πληροφοριών, συλλογή, ανάλυση και επεξεργασία πληροφοριών.
- Decisional roles)λήψη πληροφοριών σε θέματα πρωτοβουλιών, βελτίωσης, διευθέτησης και διαπραγμάτευσης(Χυτήρης, Αννινος 2015:24).

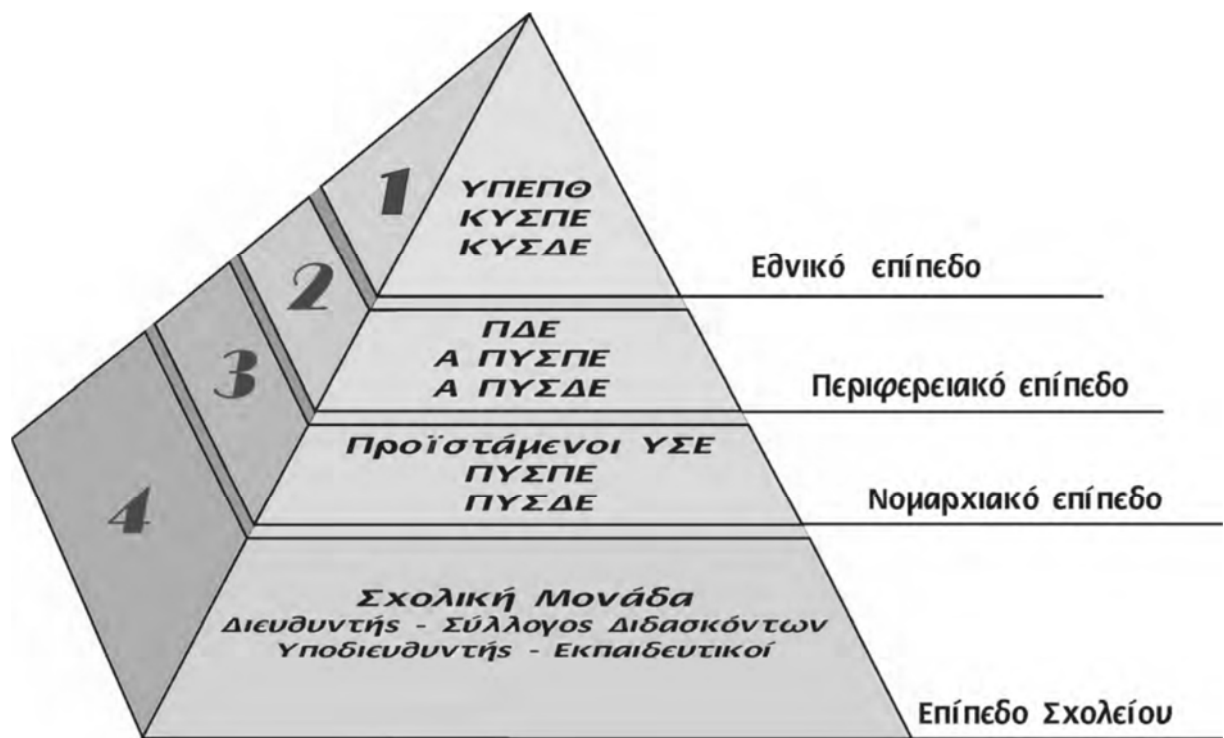
Στο χώρο της εκπαίδευσης, τα στελέχη είναι υποχρεωμένα κάποιες φορές να αναλάβουν θέσεις χωρίς να ορίζονται σαφώς τα όρια δικαιοδοσίας τους. Ο αποκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος παραχωρεί αρμοδιότητες από την κεντρική εξουσία σε περιφερειακό, σχολικό και τοπικό επίπεδο(Κατσαρός 2008:7). Η αυτονομία όμως είναι περιορισμένη, αφού η σχολική μονάδα λογοδοτεί στην κοινωνία, στους γονείς, στους μαθητές, σε προσωπικό και νομικό πλαίσιο. Συνεπώς ο ρόλος των στελεχών περιορίζεται στην καλή γνώση των νόμων του κράτους. Τα ελάχιστα περιθώρια πρωτοβουλιών και η έλλειψη εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σε θέματα σύγχρονου μάνατζμεντ, έρχεται να αιτιολογήσει την μη αξιοποίηση των αρχών, του αποτελεσματικού μάνατζμεντ στην εκπαιδευτική διοίκηση (Μακρυδημήτρης 2003:19, Κατσαρός 2008:21,).



Σχήμα 5 . Διαβάθμιση διοικητικών στελεχών(Σαϊτης 2008 σελ 19)

4.2.3.1. Κατηγορίες στελεχών εκπαιδευτικών μονάδων.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω που έχουν ειπωθεί στις λειτουργίες του εκπαιδευτικού συστήματος, η στελέχωση είναι αυτή που εκτελεί πραγματικά την διοίκηση. Είναι τα πρόσωπα σε όλα τα επίπεδα που έχουν διοικητική και καθοδηγητική θέση, στο εκπαιδευτικό σύστημα(από Ανδρικογιανοπούλου 2010:38)(βλέπε και παράρτημα ΙΙ.θ.), όπως δείχνει άλλωστε το παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 6. Κατηγορίες διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης (Σαΐτης 2008 σελ 19)

4.2.3.2. Ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας.

Ο διευθυντής, φροντίζει για τα λειτουργικά θέματα και ελέγχει τη λειτουργία των σχολικών μονάδων, παρέχοντας διοικητή επιβλητική, πειθαρχία στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας Π.Δ./129/1984, Π.Δ./214/1984.

Υποστηρίζει την αποτελεσματική διοίκηση και συντονίζει όλες τις δραστηριότητες για να πετύχει το στόχο της. Στη Ελλάδα, αλλά και σε άλλες χώρες, αναγνωρίζεται ο ρόλος του διευθυντή ως καταλυτικός και καθοριστικός, για την αποδοτικότητα της σχολικής μονάδας.

Ο διευθυντής λειτουργεί και δραστηριοποιείται, έχοντας να αντιμετωπίσει τον ανθρώπινο παράγοντα, του οποίου τη συμπεριφορά και την αντίδραση είναι δύσκολο να προβλέψει. Ο αποτελεσματικός διευθυντής, αναπτύσσει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τα στελέχη και τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας. Ενδιαφέρεται για το καλό κλίμα συνεργασίας και την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων. Οι εκπαιδευτικοί, είναι οι άμεσα εμπλεκόμενοι και ενδιαφερόμενοι στην επίδοση των μαθητών. Συνεπώς το έργο τους πρέπει να επιβλέπεται, να υποστηρίζεται και να ενισχύεται από τον διευθυντή(από Ναθαναήλ 2014: 21-24).

4.2.4. Έλεγχος.

Έλεγχος, είναι η μέτρηση των αποτελεσμάτων, σε κάθε φάση του προγράμματος ή της διαδικασίας και η απόκλιση του από τους στόχους που τέθηκαν. Ο έλεγχος εφαρμόζεται σε πρόσωπα, πράγματα και πράξεις σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχικής κλίμακας (Σαΐτης 2008: 17). Ο έλεγχος στις εκπαιδευτικές μονάδες ασκείται όπως σε κάθε δημόσια υπηρεσία. Η πολιτεία νομοθετεί, το κοινοβούλιο, εγκρίνει τις ειδικές επιτροπές ελέγχου, σε θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο σχολείο ο διευθυντής, έχει τον έλεγχο της πορείας των εργασιών σε εκπαιδευτικούς, μαθητές, διδασκαλία, προγράμματα σπουδών, τελικά αποτελέσματα. Ο έλεγχος μπορεί να είναι:

- Προληπτικός, εκ των προτέρων, για να τεθούν οι κανόνες, οι τρόποι και οι στόχοι.
- Διαμορφωτικός, κατά τη διάρκεια των εργασιών για διαπίστωση τυχών αποκλίσεων.
- Κατασταλτικός, κατά το τέλος των εργασιών για αποτίμηση των πεπραγμένων(Κατσαρός 2008:86-89).

Και επειδή η διοικητική επιστήμη τείνει να συνδέει, αν όχι να ταυτίζει την έννοια του ελέγχου (ως εσωτερική δράση), με την αξιολόγηση (εξωτερική ανατροφοδότηση), αυτές οι δύο δραστηριότητες λέμε ότι συνεξετάζονται. *Ο Ν 2986/2002 συμπληρώνει και λέει ότι δεν μπορούμε να θεωρήσουμε τη αξιολόγηση μόνο μια ελεγκτική ή διαπιστωτική διαδικασία, αλλά μια διαδικασία ανατροφοδότησης, προς εκπλήρωση του σκοπού ύπαρξής της που είναι η βελτίωση και η αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου(Κατσαρός 2008:90).*

4.3. Ηγεσία στην εκπαίδευση.

Ενώ η διοίκηση χρησιμοποιεί τα στελέχη και τις πρακτικές ενός ισχύοντος συστήματος, ώστε να επιτευχθεί ο κεντρικός σκοπός και οι επιμέρους στόχοι που έχουν χαραχθεί μέσα σε ένα χρονοδιάγραμμα, η ηγεσία στο συγκεκριμένο σύστημα ασκεί διαφορετική πολιτική και «μεταμορφώνει» τον οργανισμό(Σπανός 2014 :40).

Πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν να διατυπώσουν τον όρο της ηγεσίας. Αναφέρουν ότι *...η ηγεσία είναι πάνω από τη διοίκηση(Πασιαρδής 2004:212),..... και γίνεται αντιληπτή*

ως ένα είδος διοίκησης, αλλά δεν ταυτίζεται όμως με αυτή (Σαίτης 2005:240 , Κιρκιγιάννη 2011:96). Ένας ικανός διευθυντής που συγκεντρώνει, βασικά χαρακτηριστικά ηγέτη, μπορεί να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός διοικητής στο χώρο εργασίας του (από Κιρκιγιάννη 2011: 96).

Η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει τις δράσεις μιας ομάδας, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα.....(Κατσαρός 2008:97). Η επιρροή είναι μια αμφίδρομη, αλληλεπιδραστική, δύναμη που πηγάζει από την εξουσία και προκαλεί την εθελοντική συμπεριφορά του άλλου(Κατσαρός 2008:97, Brush 2005: 97, Μπουραντάς 2002:311).

Ο διευθυντής ενός σχολείου για να χαρακτηριστεί ηγέτης, πρέπει να είναι και καλός διοικητής και καλός διευθυντής(Πασιαρδής 2004 :212 από Κιρκιγιάννη 2011: 96). Ο διευθυντής που χρησιμοποιεί τους υλικούς πόρους και ταυτόχρονα παρακινεί τα μέλη οργανισμού να συνεργαστούν, δημιουργεί περιβάλλον συνεχούς βελτίωσης στην εκπαιδευτική μονάδα.

Στο σχολείο η ηγεσία με χαρακτηριστικά :α) τη συνεργατικότητα β)την επιστημονική κατάρτιση, γ)την αντιληπτική ικανότητα, δ)τη διορατικότητα ε) την επικοινωνιακή ικανότητα κ.α., όταν συγκεντρώνονται στο πρόσωπο του διευθυντή του σχολείου, συμβάλλουν στη βελτίωση και ανάπτυξη της σχολικής μονάδας. (Τζίφας, από <http://srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14 .pdf>, πρόσβαση 21-12-2016:66).

4.3.1. Τύποι ηγεσίας στην εκπαίδευση

Πολλά άρθρα σε αγγλικά περιοδικά τη δεκαετία 1988-1998, προσπάθησαν να ταξινομήσουν την ηγεσία στην εκπαιδευτική διοίκηση, σε έξι επικαλυπτόμενους τύπους(Κατσαρός 2008:106):

- **Εκπαιδευτική ηγεσία:** εκπληρώνει τυπικά τη βασική αποστολή του, την υλοποίηση των σκοπών της εκπαίδευσης.
- **Διοικητική ηγεσία:** αναπτύσσει στρατηγικές με συστηματικό τρόπο.
- **Μετασχηματική ηγεσία:** δημιουργεί σχέσεις καλής συνεργασίας για το παρόν και το μέλλον. Ενδιαφέρεται για τις αλλαγές και την καινοτομία.
- **Ηθική ηγεσία:** Οι ενέργειες καθορίζονται σύμφωνα με τα ηθικά ιδανικά και τις αξίες.

- **Συμμετοχική ηγεσία:** Προωθεί τη συνεργασία και τη προσωπική ανάπτυξη όλων των συνεργατών.
- **Ενδεχόμενη ηγεσία:** Προσαρμογή του στιλ ηγεσία στις ιδιαίτερες καταστάσεις(Κατσαρός 2008:106-112).

4.4. Σύγχρονα μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης.

Όπως αναφέρθηκε, οι σύγχρονες μέθοδοι διδασκαλίας θέλουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα στην εκπαίδευση να είναι η ποιοτική αναβάθμιση του σχολείου. Αυτό απαιτεί συμμετοχή τόσο του εκπαιδευτικού, όσο και του μαθητή. Παράλληλα απαιτεί πρακτικές σύμφωνα με τα σύγχρονα μοντέλα(Αναγνωστοπούλου 1996:253, Τζίφας από srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14 ανάκτηση τη 18-12-2016 : 61). Σήμερα με τις ταχύτατες αλλαγές, σε όλους τους τομείς, η εκπαιδευτική διοίκηση πρέπει να ακολουθεί τις σύγχρονες εκπαιδευτικές μεθόδους. Οι διαδικασίες ταύτισης των γενικών αρχών οργάνωσης και διοίκησης, φροντίζει τη λειτουργία του σχεδιασμού, του προγραμματισμού και συντονίζει τα άτομα που συμμετέχουν, με σκοπό πάντα το καλύτερο αποτέλεσμα(Κατσαρός 2008,16-17). Στην απλή του μορφή τα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης στην εκπαίδευση, προσαρμόζονται ανάλογα με τη δομή και τους παράγοντες που εμπλέκονται σε αυτά (εκπαιδευτικό, βοηθητικό προσωπικό, κτιριακές εγκαταστάσεις, υλικά και πόροι, γονείς, κοινωνία , πολιτεία).

4.4.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Αποστολή των επιχειρήσεων ή των οργανισμών στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα είναι κυρίως να δημιουργήσουν σχέσεις αξιών, δηλαδή να παράγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, που θα ικανοποιήσουν τους πελάτες τους με τον καλύτερο τρόπο. Η διαδικασία της αναζήτησης είναι συνεχής και ευμετάβλητη, αφού μεταβάλλονται οι επιθυμίες των πελατών, αλλάζει η τεχνολογία παραγωγής, οι μέθοδοι μάρκετινγκ, οι επιδράσεις των ανταγωνιστών. Τα παραγόμενα προϊόντα και οι υπηρεσίες δεν εξασφαλίζουν την ανωτερότητα τους, αν μείνουν στάσιμες οι διαδικασίες οργάνωσης. Συνεπώς αν δεν υπάρξει αναδιοργάνωση των αρχών και των τεχνικών που ακολουθεί η επιχείρηση/οργανισμός δεν θα έχει και το επιθυμητό αποτέλεσμα(Σαρμενιώτης 2005:331-334).

Η προσαρμογή της διοικητικής φιλοσοφίας με ολιστικό και συστηματικό τρόπο πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους τους προμηθευτές και τους πελάτες πριν και μετά την πώληση ή τη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτή η νέα διοικητική φιλοσοφία λέγεται διοίκηση ολικής ποιότητας(Χυτήρης , Άννινος 2015:17)(βλέπε παράρτημα ΙΙ.ι.).

Κι επειδή η διοίκηση της εκπαίδευσης υιοθετεί πρότυπα διοίκησης επιχειρήσεων, τα παραδείγματα επιχειρήσεων που έχουν πετύχει τους στόχους τους με συγκεκριμένους τρόπους Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οδήγησαν στην μεταφορά συγκεκριμένων τύπων στην διοίκηση της εκπαίδευσης. Το αποτέλεσμα που μας ενδιαφέρει, είναι οι εκροές που έχουμε από το σύστημα της εκπαίδευσης, όχι τόσο σε ποσότητα αλλά σε ποιότητα, δηλαδή ποιότητα διδασκαλίας, γνώσεων, συμπεριφορών, παιδείας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη εκπαίδευση θέλει, τη συμβολή όλων των εισροών (προσωπικό, πόρους, προγράμματα σπουδών, μαθητικό δυναμικό), να υποβάλλεται σε μια διοικητική και συνεχώς βέλτιστη πρακτική επεξεργασία, προκειμένου να επιτύχει ανάλογες εκροές, ανθρώπους δηλαδή, δίκαιους, δημοκρατικούς, ηθικούς, κοινωνικούς κ.α (Πασιαρδής2004:30, από Σιάπκα 2011 :19).

4.4.1.1. Ο Ηγέτης στην ΔΟΠ

Ο διευθυντής/ηγέτης της εκπαιδευτικής μονάδας, που ενεργεί σύμφωνα με την μέθοδο της διοίκησης ολικής ποιότητας πρέπει :

- Να δημιουργήσει φιλικό κλίμα και κλίμα εμπιστοσύνης, με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου.
- Να γνωρίζει της τεχνικές διοίκησης, καθώς και τις μεθόδους διδασκαλίας και παιδαγωγικής και να ορίζει συνεργατικά στόχους, σύμφωνα με τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας.
- Να ακούει και να κατανοεί τις ομάδες που σχηματίζονται μέσα στο χώρο του σχολείου και να αξιολογεί τις προτάσεις, με αντικειμενικό τρόπο.
- Να αναγνωρίζει τις διαδικασίες βελτίωσης, να ενθαρρύνει την εφαρμογή τους και να ανταμείβει τα πρόσωπα που εργάζονται γι αυτό το σκοπό.
- Να έχει διορατικότητα και να προβλέπει τα προβλήματα και τις συγκρούσεις που δημιουργούνται από τις συνεργασίες.

- Να αναλαμβάνει την ευθύνη αποτυχιών και να εισηγείται αλλαγές, χρησιμοποιώντας την ισχυρή του θέση(Ζαλβανός 2003:188-190 από Κιρκιγιάννη 2011: 98-99).

4.4.2. Διοίκηση Μέσω Στόχων (M.B.O)

Ο κύριος εμπνευστής αυτού του συστήματος διοίκησης είναι ο Peter Drucker ο οποίος διατύπωσε θεωρίες της διοίκησης προσανατολισμένες στις συμμετοχικές διαδικασίες και τα αποτελέσματα(Φαναριώτης 2001:338). Η γνωστή θεωρία διοίκησης των αντικειμενικών στόχων (Management By Objectives-M.B.O), στοχεύει στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (ποιοτικά και ποσοτικά), στο συντομότερο χρόνο, με το λιγότερο κόστος. Αυτή η προσπάθεια μπορεί να επιτευχθεί με την καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων των υφισταμένων, ή ακόμα όλου του προσωπικού. Όλες αυτές οι προσπάθειες πρέπει να γίνονται με συστηματικό, ομαδικό τρόπο και στα πλαίσια ελεύθερης δράσης ανάλογης των περιπτώσεων(συμπληρωματικά βλέπε στο παράρτημα II.α.)

Η παραπάνω μέθοδος τη τελευταία δεκαετία, κερδίζει εκτίμησης και επιδιωκόμενης εφαρμογής στην εκπαίδευση, αφού η κεντρική διοίκηση του Υπουργείου Παιδείας με συντονισμούς, έργα και οράματα οδεύει προς την υιοθέτηση των αρχών της(στόχοι σχολικής χρονιάς 20016-17, 2015,16 κ.ο.ε. (<http://www.moec.gov.cy/stochoi/index.html>. πρόσβαση 22-3-1017)

4.5. Σύνοψη και ... αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Όλες τις Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης έθεσε ο F.W.Taylor το 1911(Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 2007:86). Οι αρχές αυτές όπου εφαρμόστηκαν, έκαναν τους εργαζόμενους πιο αποτελεσματικούς τους ίδιους, συνεπώς και τις επιχειρήσεις που εργάζονται. (Θεοδωράτος 2004:53).

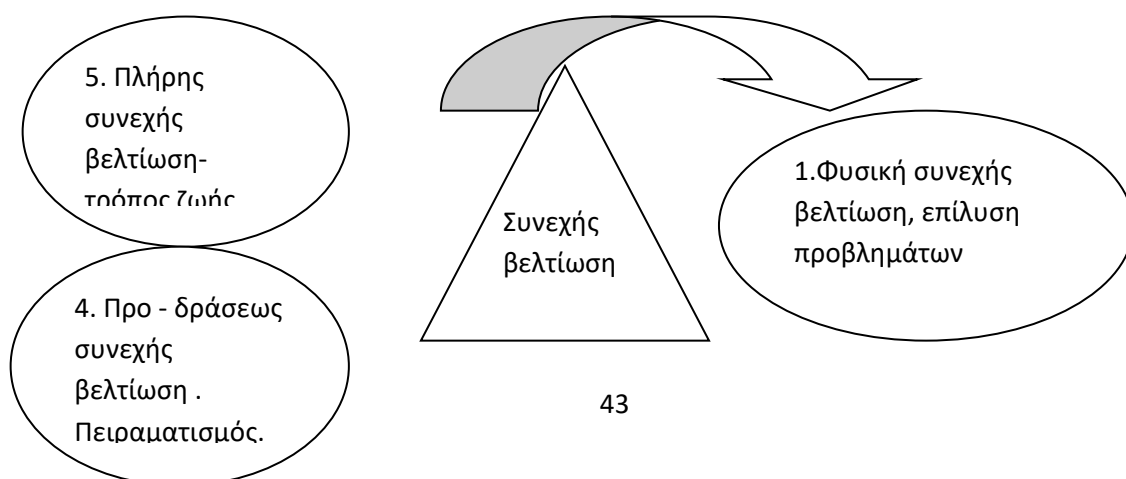
Το εκπαιδευτικό σύστημα εξελίσσεται μέσα από τις πολιτικές, κοινωνικές αλλαγές και συμβάλλει στην μετεξέλιξη των γνωστικών αναγκών. Ενθαρρύνει και αναπτύσσει τις δεξιότητες του κοινωνικού συνόλου, για καλύτερες συνθήκες διαβίωσης, προσωπικής

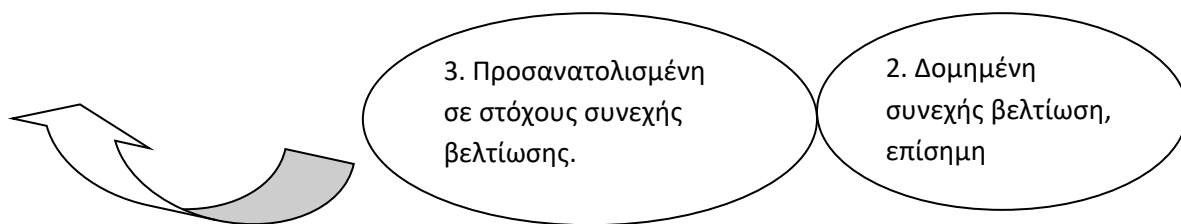
εξέλιξης, διαμορφώνοντας ολοένα και καλύτερο επίπεδο στη τεχνολογία, την οικονομία και την κοινωνία(Αναγνώστου 2011 από Ανδρέου 2013:11).

Το εκπαιδευτικό σύστημα, ως σύνολο διαδικασιών που εφαρμόζουν τις αρχές επιστημονικής διοίκησης τις τελευταίες δεκαετίες, όχι μόνο δέχεται συστάσεις για την άσκηση ορθολογικής εκπαιδευτικής λειτουργίας από τις διάφορες επιστήμες, αλλά συμμετέχει σε αυτή τη διαμόρφωση των συστάσεων, με προτάσεις για ριζική αναδιοργάνωση. *Αναδιοργάνωση μπορεί να υπάρξει στην οργανωτική δομή, τα διοικητικά στελέχη, τις τεχνικές(επικοινωνία, λήψη αποφάσεων, έλεγχος). Με την αναδιοργάνωση είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί έγκαιρα και με τον καλύτερο τρόπο, η επικοινωνία της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον της, τους πελάτες της, δηλαδή τον εντοπισμό του προϊόντος, που θα καλύψει την ανάγκη του* (Θεοδωράτος 2004:36).

Με βάση τις διατυπώσεις για την επιστημονικότητα του όρου ορθολογική αναδιοργάνωση, η αξιολόγηση του παρόντος εκπαιδευτικού έργου, θα μπορούσε να αξιολογηθεί από την διοίκηση έλεγχου με τέσσερις αρχές: αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, της επιστημονικής ορθολογικής οργάνωσης, των ατόμων που χρησιμοποιούνται ως οδηγοί/αρχηγοί και των καθηκόντων που τους ανατίθενται(βλέπε και παράρτημα II.ιβ.).

Συνεπώς η εκπαιδευτική μονάδα αποτελεί τμήμα του εκπαιδευτικού συστήματος, που χρησιμοποιεί ανθρώπους, κτίρια, υποδομές, τεχνολογικά μέσα και μετατρέπει τις εργασίες της, σε υπηρεσίες που καλύπτουν ανάγκες της κοινωνίας(γνώση, νοοτροπία, παιδεία). Μέσα σε ένα σύγχρονο πλαίσιο εκπαιδευτικού συστήματος, η εκπαιδευτική μονάδα πρέπει να διέπεται από κύκλους συνεχούς βελτίωσης όπως δείχνει και το παρακάτω σχήμα:





Σχήμα 7. Οι κύκλοι συνεχούς βελτίωσης στη σχολική μονάδα . Murray, P. & Charman, R. (2003) από Ζωγόπουλος στη σελίδα http://www.taekraideutika.gr/ekr_101-102/05.pdf. Πρόσβαση στις 13-03-2017.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 5.

ΣΧΕΔΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Εισαγωγή

Σύμφωνα με τις διατυπώσεις του Γάλλου ερευνητή Engar Morin, ο ανθρώπινος νους επεξεργάζεται τις εισερχόμενες πληροφορίες και παράγει τη γνώση. Με τη συστημική σκέψη, υπάρχει σύνδεση των τμημάτων και του όλου. Είναι αδύνατο να γνωρίσεις τα τμήματα αν δεν γνωρίσεις το όλο. Επίσης δεν μπορεί να γνωρίζεις το όλο αν δεν ξέρεις καλά τα τμήματά του (Morin, 2000:124 από Ζιάκα 2014:3). Σύμφωνα με αυτήν την παραδοχή, η συστημική σκέψη μας οδηγεί στη ανάλυση των τμημάτων μέσα από την αναγνώριση «του όλου» - παράγοντες - χαρακτηριστικά - ιδιότητες (Schulz-Hardt, Jochims, & Frey, 2002 από Ζιάκα 2014:3). Έτσι κάθε άτομο, ομάδα (διευθυντής, φορέας, σχολείο, οικογένεια), είναι τμήμα ενός ανοικτού τοπικού, εθνικού, διεθνούς συστήματος. Οι λειτουργίες, οι μέθοδοι, οι ικανότητες, οι δυνατότητες, τα επιτεύγματά στα τμήματα εκπαίδευσης (σχολικές μονάδες), πρέπει να αναζητούνται, να εντοπίζονται και να διαχειρίζονται σφαιρικά και συμπληρωματικά, από τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης, για την παραγωγή αρχικών στόχων (ποιοτικά ή η αποτελεσματικά).

Από τις αρχές τις δεκαετίας του 1980, ο Ο.Ο.Σ.Α επέμενε στη θέση ότι η εκπαίδευση και οι επιστήμες πρέπει να αλλάξουν τη δομή τους, ώστε να προσαρμοστούν στις ανάγκες της μεταβιομηχανικής οικονομικής ανάπτυξης και να λειτουργήσουν ως βάση για μεγαλύτερη διεθνή ανταγωνιστικότητα..... (Peters 2011: 95 από Κατσιγιάννη 2013:24). Η δομή είναι η μία διάσταση των αλλαγών. Η οργάνωση, ο προγραμματισμός, η στελέχωση, και γενικά η διοίκηση είναι η άλλη διάσταση που χρειάζεται αλλαγή.

Ο τρόπος εντοπισμού των προβλημάτων, η διορθωτική μέθοδος και τα μέσα που απαιτούνται για τις αλλαγές αυτές, ερευνώνται με κάθε τρόπο. Ένας τρόπος είναι και οι ερευνητικές εργασίες φοιτητών, στη προσπάθειά τους να εντοπίσουν τα προβλήματα και να παρουσιάσουν τις δικές τους λύσεις.

5.2. Μεθοδολογία έρευνας.

Οι προσπάθειες που γίνονται για την κατανόηση και ερμηνεία του κόσμου ξεκινά από τον τρόπο που αντιλαμβάνεται ο άνθρωπος/ερευνητής τον κόσμο με όλες τις αισθήσεις του. Τα μέσα που χρησιμοποιεί γι' αυτή την ερμηνεία είναι η έρευνα, η εμπειρία και η λογική σκέψη. Η έρευνα είναι οι συστηματικές και ελεγχόμενες διαδικασίες, που φτάνει κάποιος ανάλογα με τις επιδιώξεις του, με συγκεκριμένες μεθόδους σε κάποιο συμπέρασμα. Το ιδιαίτερο σε αυτό το κομμάτι της ανθρώπινης προσπάθειας, είναι ότι δείχνει τον εμπειρικό τρόπο με το οποίο φθάνει κανείς στα ευρήματα και αυτά με τη σειρά τους, μπορούν να ελεγχθούν και να δοκιμαστούν από άλλους ερευνητές, για την εξαγωγή νέων συμπερασμάτων (Cohen L., Manion L., Morrison K., 2008: 6-7 από Ανδικογιαννοπούλου 2010:118).

Με το ερευνητικό μέρος, ερευνήθηκαν εμπειρικά οι στάσεις ενδεικτικών ατόμων, από το σύνολο των εκπαιδευτικών Νομού Θεσπρωτίας της Ηπείρου. Η μέθοδος που επιλέχθηκε, είναι η ποσοτική έρευνα. Στην εκπαίδευση και στις κοινωνικές επιστήμες, τα εμπειρικά δεδομένα μπορεί να είναι ποσοτικά ή ποιοτικά, ή και τα δύο μαζί (Κατσίλλης, 1997: 19 από Ανδικογιαννοπούλου 2010:118). Συγκεντρώθηκαν πληροφορίες από μετρήσεις μεταβλητών και επιχειρείται συμπερασματικά η ερμηνεία τους, σύμφωνα με τα ποσοτικά δεδομένα που προέκυψαν. Θα συνδυάσουμε τα δεδομένα του ερωτηματολογίου που αποτελούν απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τις αλλαγές των νόμων, το πρόσωπο και το στιλ ηγεσίας, τους επιδιωκόμενους στόχους της εκπαίδευσης, την ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα ποσοτικά δεδομένα αναλύθηκαν με τη βοήθεια των εργαλείων Πακέτου Ανάλυσης EXEL των windows 2007.

5.2.1. Σκοπός της έρευνας

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν έρευνες σχετικές με την σχολική αποτελεσματικότητα και τους παράγοντες που συντελούν σε αυτό ανάλογα με τους επιδιωκόμενους στόχους (Edmonds 1979:22).

Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολείου είναι:

- Η διοίκηση.
- Η ηγεσία.

- Το σχολικό κλίμα.
- Το σχολικό περιβάλλον.
- Βασικό μορφωτικό επίπεδο.
- Οι μαθησιακές επιδόσεις(από Κατσιγιάννη 2013:22-25).

Εμείς θα επικεντρωθούμε στα δύο πρώτα σε συνάρτηση με το σχολικό περιβάλλον (από τη δομή και την οργάνωση του εκπαιδευτικού συστήματος). Έχουμε ως σκοπό, να καταγραφεί η επίδραση των διοικητικών εκπαιδευτικών αλλαγών στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, το προφίλ του σχολικού διευθυντή/ηγέτη, οι επιδιωκόμενοι στόχοι εκπαίδευσης, όπως τους αντιλαμβάνονται τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, οι διευθυντές, οι υποδιευθυντές και το εκπαιδευτικό προσωπικό, ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησής τους και το εργασιακό κλίμα που βιώνουν.

5.2.2. Ερευνητικά ερωτήματα.

Επιδιώκεται ενδεικτικά να περιγραφούν τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότερης εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας. Πολλά από τα ερωτήματα προκύπτουν, από το θεωρητικό μέρος της εργασίας. Η επιλογή των στελεχών και οι συμπεριφορές τους φέρνουν την ανάλογη εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, που με την σειρά του συμμετέχει στη διαμόρφωση του συνολικού αποτελέσματος. Ακόμα, οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, η κεντρική υπηρεσία με τους νόμους, η τοπική κοινωνία και άλλοι εμπλεκόμενοι(γονείς, δήμος), το εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου(προσωπικό, διευθυντής, μαθητές), διαμορφώνουν με τις αλληλεπιδράσεις τους το τελικό αποτέλεσμα. Συνδυαστικά τα αποτελέσματα των ερευνητικών ερωτημάτων θα δώσουν πολλές ακόμα εξηγήσεις.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της συγκεκριμένης εργασίας ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις ομάδες:

1. Πόσο είναι εποικοδομητική η διαδικασία των οργανωτικών και διοικητικών μεταρρυθμίσεων;
2. Ποια είναι τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση του διευθυντή;
3. Πόσο επιτυγχάνονται οι στόχοι της εκπαίδευσης;
4. Πόσο ικανοποιημένο είναι το προσωπικό της εκπαίδευσης από τη εργασία του;

Ειδικότερα επιδιώκεται να μετρηθούν:

- Οι γνώμες των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, για τις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις.
- Οι προτάσεις σχετικά με το στιλ ηγεσίας που πρέπει να έχει ο διευθυντής, σε μια σχολική μονάδα.
- Τα χαρακτηριστικά του ατόμου, που είναι διευθυντής και ηγέτης.
- Το επίπεδο της επίτευξης των στόχων στις σχολικές μονάδες, όπως έχει διαμορφωθεί από τους νόμους, τις δομές, τη διοίκηση, τη στελέχωση, την οργάνωση, τοπική κοινωνία κ.α.).
- Το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευτικών από τη διοίκηση.
- Το βαθμό αποτελεσματικότητας, της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών, στις εκπαιδευτικές μονάδες.

5.2.3. Το ερωτηματολόγιο.

Με γνώμονα την εκπαίδευση όπως αυτή έχει διαμορφωθεί από τις επιδράσεις της πολιτείας, αναλύουμε τους ειδικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην επίτευξη της ποιοτικής παιδείας. Το δομημένο ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε ως ερευνητικό εργαλείο, για το ερευνητικό μέρος της εργασίας. Αποτελείται από 43 ερωτήσεις κλειστού τύπου, με βαθμολογική κλίμακα LIKERT. Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τέσσερις ερευνητικές ενότητες.

Συγκεκριμένα:

Οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν στην πρώτη σελίδα τα προσωπικά στοιχεία τους, την θέση που υπηρετούν σήμερα, τον τίτλο σπουδών που κατέχουν και τα έτη υπηρεσίας τους.

Ερωτώνται τέλος, αν υπέβαλαν υποψηφιότητα, αν υπηρέτησαν την δεκαετία 2006-2015 σε θέση ευθύνης(διεύθυνση ή υποδιεύθυνση).

Ερευνητικές ενότητες:

- A. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ : Ερωτήσεις 1-7
- B. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ: Ερωτήσεις 8-21
- Γ. ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ: Ερωτήσεις 22-34
- Δ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ: Ερωτήσεις 35-43

Σε κάθε ενότητα ερωτήσεων, η τελευταία ερώτηση αποτελεί την γενική εκτίμηση του θέματος. Αυτό θα διευκολύνει στην ανάλυση των δεδομένων και την διατύπωση ποσοτικών και ποιοτικών συμπερασμάτων.

Τα πρώτα δύο θέματα συμπληρώνονται με πέντε επιλογές της κλίμακας που βαθμολογούνται ως εξής: ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ= 1, ΔΙΑΦΩΝΩ = 2, ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ,ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ =3, ΣΥΜΦΩΝΩ = 4, ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ = 5. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν με βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας καθώς υπάρχει και μια επιλογή για ενδιάμεση κατάσταση όπου ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Αυτό θα μας οδηγήσει σε σχετικά συμπεράσματα, για τα επιμέρους θέματα όπως συχνότητα, στόχους κ.α. Η τελική ερώτηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα, που είναι ο αντικειμενικός στόχος της εκπαίδευσης όπου πρέπει να στοχεύουν οι εναλλαγές των διοικητικών μεταρρυθμίσεων, θα ερευνηθεί για παράδειγμα, από τις απαντήσεις για την ικανοποίηση των μελών από τις μεταρρυθμίσεις, ή από τον έλεγχο των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, ή από τον συνδυασμό των δύο. Ανάλογα ερωτήματα θέτονται και για το θέμα του διευθυντή/ ηγέτη.

Οι θεματικές ενότητες Γ και Δ του ερωτηματολογίου, σχετικά με την επίτευξη των στόχων και τη εργασιακή ικανοποίηση συμπληρώνονται με πέντε επιλογές της κλίμακας που βαθμολογούνται ως εξής: ΚΑΘΟΛΟΥ=1, ΛΙΓΟ=2, ΑΡΚΕΤΑ =3, ΠΟΛΥ=4, ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ=5. Οι ερωτώμενοι απαντούν σε αυτά θέματα ανάλογα με την εμπειρία τους και τα βιώματα τους.

5.2.4. Η δειγματοληψία.

Η δειγματοληψία αφορά ένα τμήμα του συνόλου. Θεωρείται ότι είναι επιτυχής όταν τα αποτελέσματα μπορούν να γενικευτούν, δηλαδή βρίσκονται κοντά στις αντίστοιχες παραμέτρους ολόκληρου του πληθυσμού(Ζαφειρόπουλος 2005:125).

Είναι σημαντικό στη δειγματοληψία να δοθούν οι ερμηνείες της ορολογίας της δειγματοληψίας και αυτές αναφέρονται στο παράρτημα ΙΙΙ.α..

Το δείγμα των 74 ατόμων είναι αντιπροσωπευτικό στο σύνολο των 360 εκπαιδευτικών του νομού Θεσπρωτίας. Επιλέχθηκαν διευθυντές, υποδιευθυντές, απλό εκπαιδευτικό προσωπικό. Κάποιοι υπήρξαν υποψήφιοι για τη θέση διευθυντή και υποδιευθυντή σε παλαιότερες μεταρρυθμίσεις (2006,2008,2010,2015).

5.2.5 Περιορισμοί της έρευνας.

Το σφάλμα της δειγματοληψίας που ενδεχομένως μπορεί να συμβεί αν :

- το δείγμα έχει ουσιαστικές διαφορές με τον πληθυσμό.
 - τα δεδομένα είναι εσφαλμένα (λάθος καταγραφή, αποφυγή απάντησης) (Χατζηπαντελής 2010: 226-229).
- ✓ Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε από την ερευνήτρια και δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στις ομάδες των ερωτήσεων, αφού αυτό είναι μέρος εργασιακής εκπαιδευτικής εμπειρίας.
- ✓ Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε με την κατά ευκολία τυχαία δειγματοληψία. Επιλέχθηκαν σχολεία Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης του νομού, όπου υπήρχε θετική διάθεση για συμμετοχή στην διεξαγωγή της έρευνας. Σε κάποια άτομα δόθηκε προσωπικά, σε άλλα με μεσολάβηση. Η έρευνα θα μπορούσε να περιλαμβάνει άτομα του πληθυσμού, που συμμετέχουν στην γενικότερη διαμόρφωση του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Όμως δεν περιλαμβάνει αυτόν τον πληθυσμό, όπως ανώτερα διοικητικά στελέχη, προϊστάμενους εκπαίδευσης και περιφερειάρχες. Αυτό έγινε εσκεμμένα, γιατί τα πρόσωπα αυτά δεν μπορούν να απαντήσουν σε όλες τις ομάδες των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Επίσης, το δείγμα αποτελούν εκπαιδευτικοί σε δημόσια σχολεία του νομού, συνεπώς, τα συμπεράσματα αφορούν αυτό τον τύπο σχολείων.

5.3. Συλλογή δεδομένων.

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν προσωπικά και διαδικτυακά και περιγράφουν δεδομένα εκείνης της περιόδου. Από τον έλεγχο που έγινε στα δεδομένα, συγκεντρώθηκαν πληροφορίες που αφορούν τις εκπαιδευτικές μονάδες, κατά τον μήνα Απρίλιο του 2017.

5.4. Ερευνητικά Αποτελέσματα

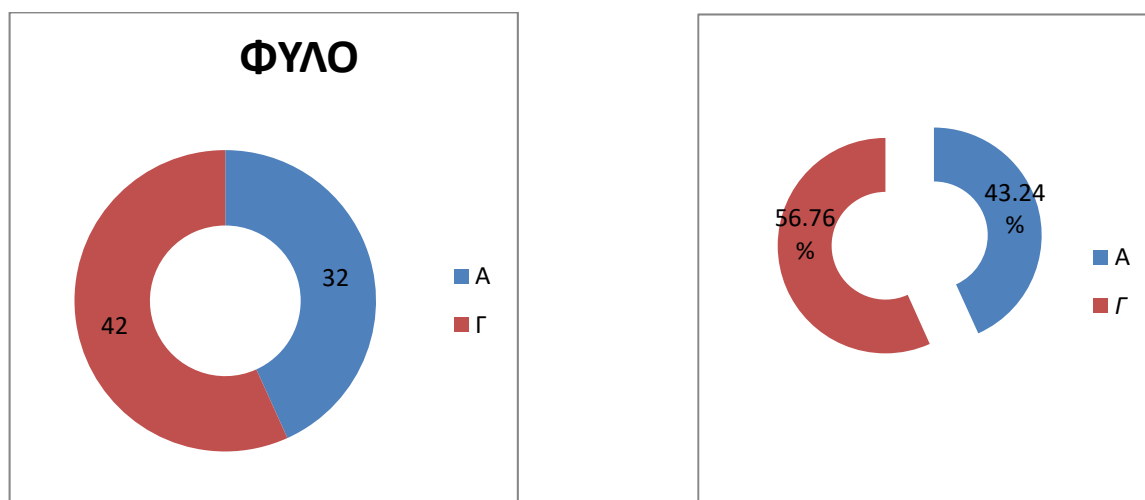
Μοιράστηκαν 120 ερωτηματολόγια σε διάφορα σχολεία του νομού Θεσπρωτίας της Ηπείρου. Επεστράφησαν 85 ικανοποιητικός αριθμός σε ποσοστό ($85/120=0,71$), 70%. Από αυτά αφαιρέθηκαν τα 11 γιατί δεν είχαν απαντηθεί όλες οι ερωτήσεις.

5.4.1. Ανάλυση των προσωπικών δεδομένων.

1. ΦΥΛΟ

Ετικέτες γραμμής	Πλήθος από Φύλο	f%
A	32	43,24%
Γ	42	56,76%
Γενικό άθροισμα	74	100,00%

Πίνακας 1. ΦΥΛΟ - Συχνότητα και σχετική συχνότητα



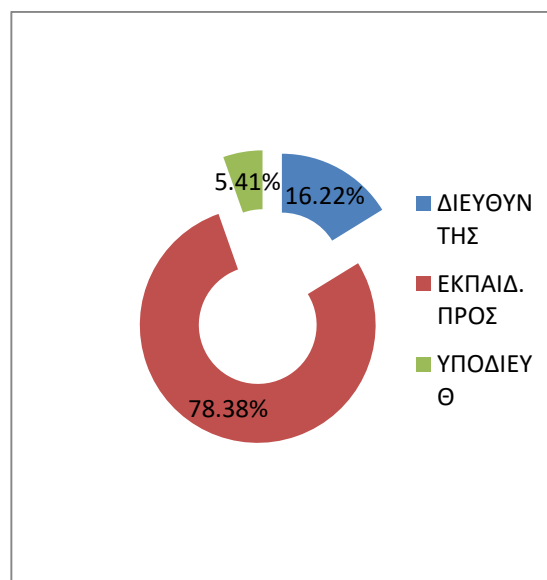
Γράφημα 1. ΦΥΛΟ - Συχνότητα και σχετική συχνότητα

Από το σύνολο των ερωτηθέντων 32 άτομα είναι άντρες και καταλαμβάνουν ποσοστό 43,24% του συνόλου και 42 είναι γυναίκες με ποσοστό 56,76%. Ουσιαστικά και όπως είναι γενικά γνωστό, το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών που ερωτήθηκαν είναι γυναίκες στην εκπαίδευση.

2. ΘΕΣΗ

Ετικέτες γραμμής	Πλήθος από	Θέση	f%
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	12		16,22%
ΕΚΠΑΙΔ. ΠΡΟΣΩΠ	58		78,38%
ΥΠΟΔΙΕΥΘ	4		5,41%
Γενικό άθροισμα	74		100,00%

Πίνακας 2. ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ ΣΗΜΕΡΑ- Συχνότητα και σχετική συχνότητα



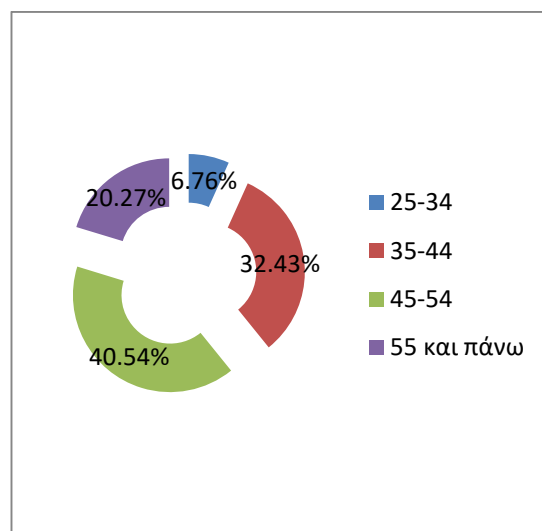
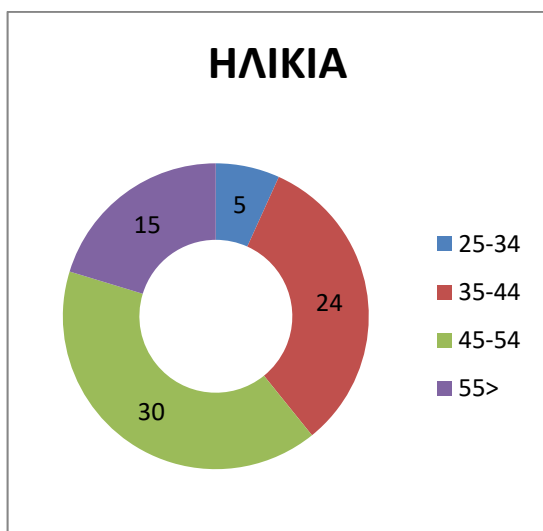
Γράφημα 2. ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ ΣΗΜΕΡΑ- Συχνότητα και σχετική συχνότητα.

Από το σύνολο των ερωτηθέντων (74 άτομα), 12 άτομα είναι διευθυντές σε ποσοστό 16,22% του συνόλου, 58 εκπαιδευτικό προσωπικό 78,38% και 4 άτομα είναι υποδιευθυντές σε ποσοστό 5,41% του συνόλου.

3. ΗΛΙΚΙΑ

Ετικέτες γραμμής	Πλήθος από ηλικία	f%
25-34	5	6,76%
35-44	24	32,43%
45-54	30	40,54%
55>	15	20,27%
Γενικό άθροισμα	74	100,00%

Πίνακας 3. ΗΛΙΚΙΑ – Συχνότητα και σχετική συχνότητα.



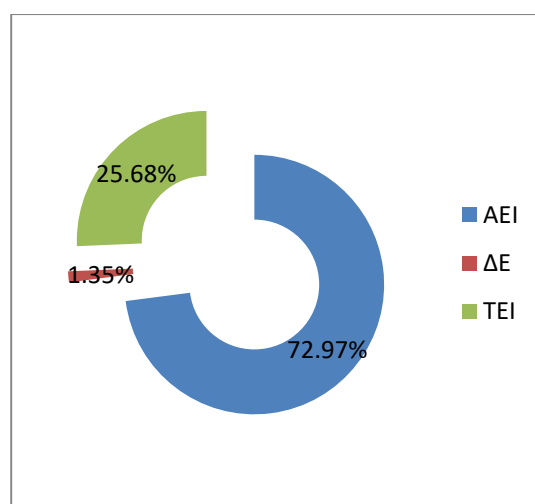
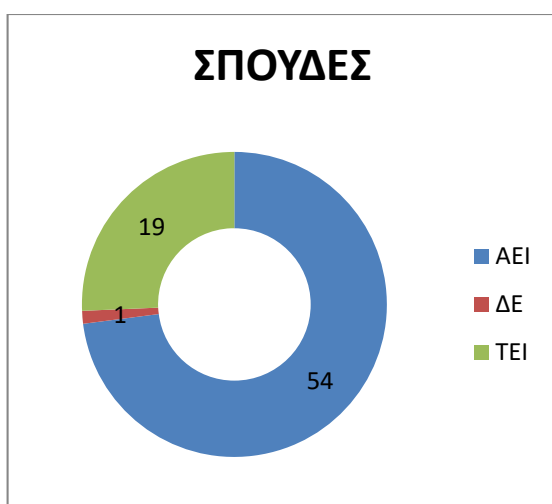
Γράφημα 3. ΗΛΙΚΙΑ – Συχνότητα και σχετική συχνότητα.

Οι ερωτηθέντες είναι μεταξύ των ηλικιών 25 και 55 και άνω. Συγκεκριμένα, 25-34 είναι 5 άτομα σε ποσοστό 6,76% του συνόλου, 35-44 είναι 24 άτομα σε ποσοστό 32,43%, μεταξύ 45-55 είναι 30 άτομα, σε ποσοστό 40,54% και πάνω από 55 είναι 15 άτομα, ποσοστό 20,27% .

4. ΣΠΟΥΔΕΣ

Ετικέτες γραμμής	Πλήθος από σπουδές	f%
ΑΕΙ	54	72,97%
ΔΕ	1	1,35%
ΤΕΙ	19	25,68%
Γενικό άθροισμα	74	100,00%

Πίνακας 4.. ΣΠΟΥΔΕΣ – Συχνότητα και σχετική συχνότητα.



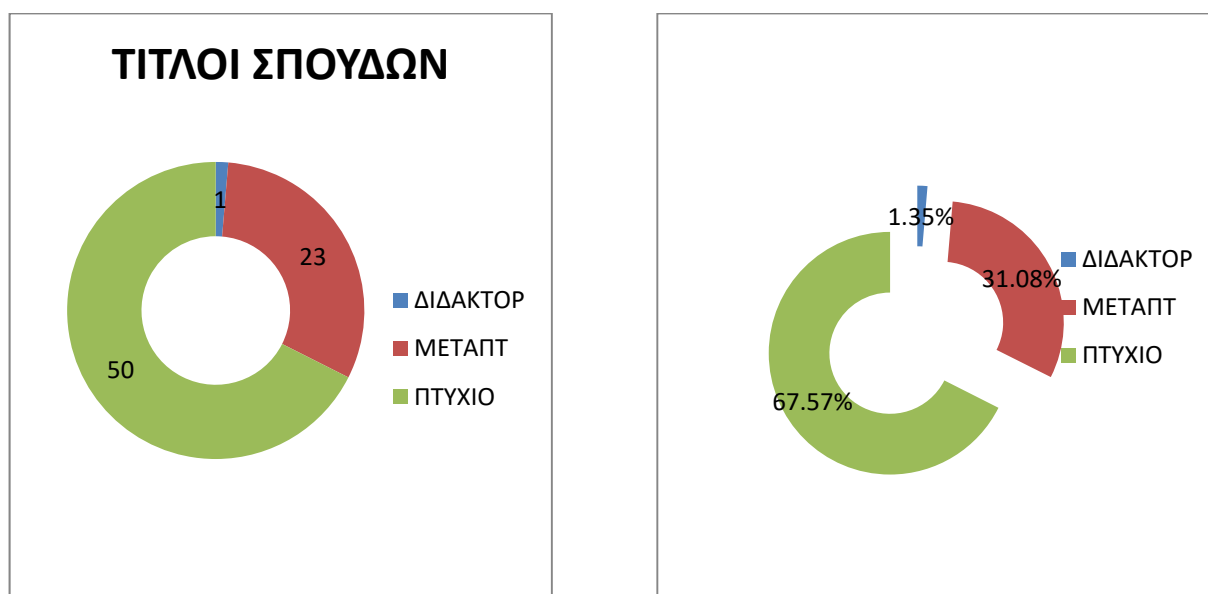
Γράφημα 4. ΣΠΟΥΔΕΣ – Συχνότητα και σχετική συχνότητα.

Από το σύνολο των εκπαιδευτικών που ερωτήθηκαν για τις σπουδές που έχουν περατώσει, οι 54 απάντησαν ότι είναι Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος σε ποσοστό 72,97%, 19 είναι από Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα σε ποσοστό 25,68% και 1 από Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ποσοστό 1,35%.

5. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ

Ετικέτες γραμμής	Πλήθος από τίτλοι σπουδών	f%
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	1,35%
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	23	31,08%
ΠΤΥΧΙΟ	50	67,57%
Γενικό άθροισμα	74	100,00%

Πίνακας 5. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - Συχνότητα και σχετική συχνότητα.



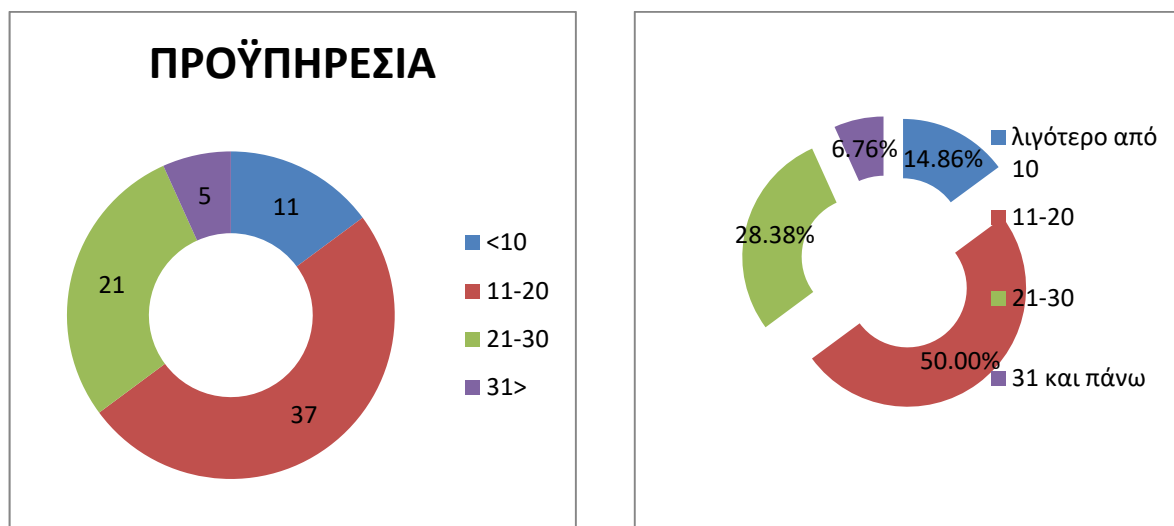
Γράφημα 5. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - Συχνότητα και σχετική συχνότητα.

Από το σύνολο των εκπαιδευτικών 1 άτομο κατέχει διδακτορικό σε ποσοστό 1,35% και 23 κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών σε ποσοστό 31.08% των ερωτηθέντων. Τέλος 50 άτομα κατέχουν πτυχίο σε ποσοστό 67,57%.

6. ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ

Ετικέτες γραμμής	Πλήθος από προϋπηρεσία	f%
<10	11	14,86%
11-20	37	50,00%
21-30	21	28,38%
31>	5	6,76%
Γενικό άθροισμα	74	100,00%

Πίνακας 6. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ – Συχνότητα και σχετική με συχνότητα.



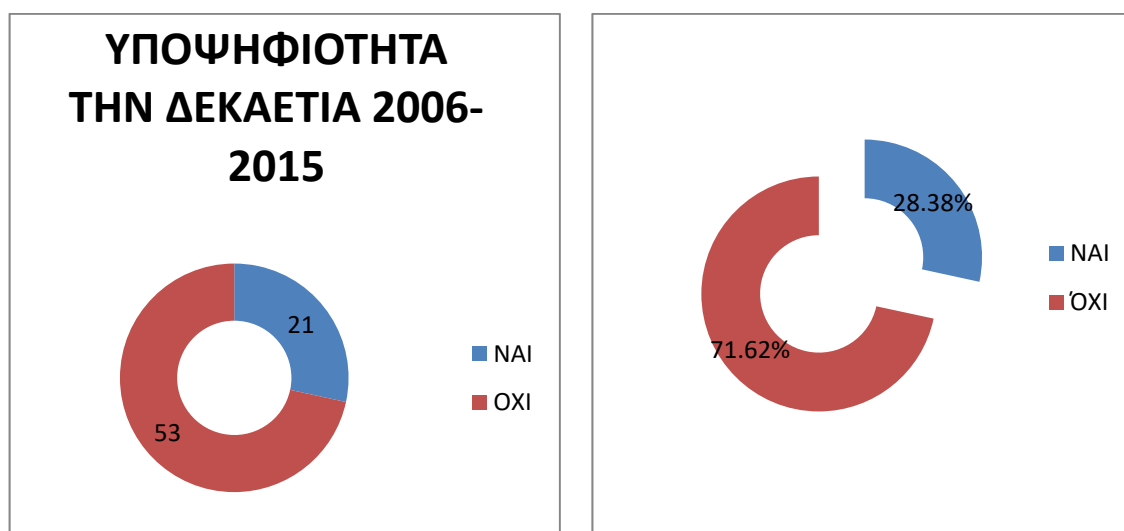
Γράφημα 6. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ – Συχνότητα και σχετική με συχνότητα.

Από τα άτομα που ερωτήθηκαν 11 απάντησαν ότι έχουν λιγότερο από 10 χρόνια προϋπηρεσία ποσοστό 14,86 %, 37 άτομα έχουν 11-20 χρόνια και ποσοστό 50%, 21 άτομα έχουν 21-30 και 28,38% στο σύνολο, ενώ 31 και πάνω έχουν 5 άτομα και ποσοστό 6,76%.

7. ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ 2006-2015

Ετικέτες γραμμής	Πλήθος από υποψηφιότητα	f%
ΝΑΙ	21	28,38%
ΟΧΙ	53	71,62%
Γενικό άθροισμα	74	100,00%

Πίνακας 7. ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ, ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ 2006-2015– Συχνότητα και σχετική συχνότητα.



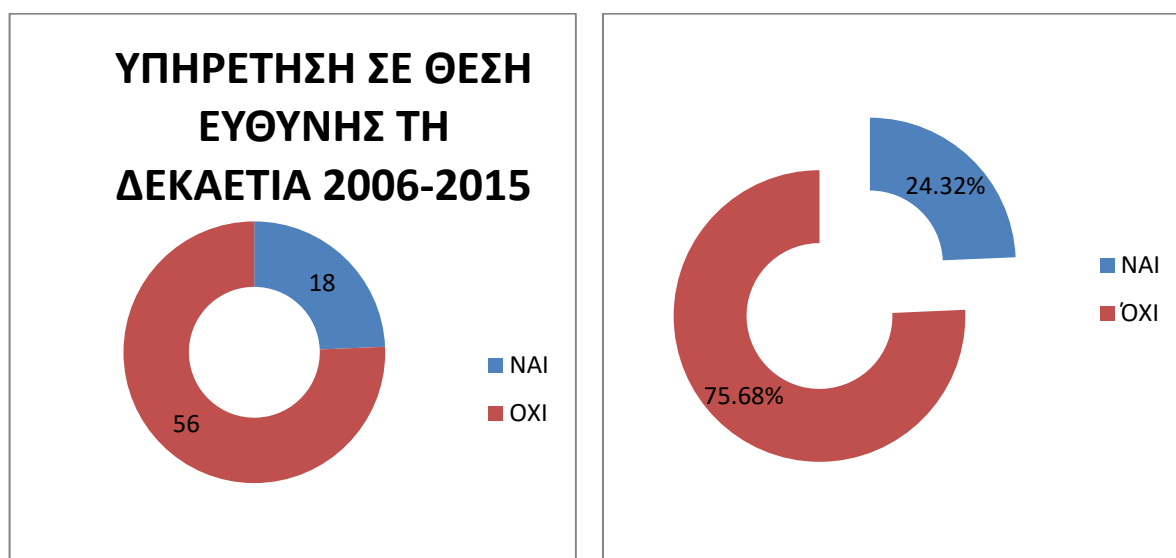
Γράφημα 7. ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ, ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ 2006-2015– Συχνότητα και σχετική συχνότητα.

Στην ερώτηση απάντησαν θετικά 21 άτομα σε ποσοστό 28,38%, ενώ αρνητικά 53 άτομα σε ποσοστό 71,62%.

8. ΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ 2006-2015

Ετικέτες γραμμής	Πλήθος από υπηρετήση	f%
ΝΑΙ	18	24,32%
ΟΧΙ	56	75,68%
Γενικό άθροισμα	74	100,00%

Πίνακας 8. ΥΠΗΡΕΤΗΣΑΤΕ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ , ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ 2006-2015– Συχνότητα και σχετική συχνότητα.



Γράφημα 8. ΥΠΗΡΕΤΗΣΑΤΕ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ , ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ 2006-2015– Συχνότητα και σχετική συχνότητα.

Στην ερώτηση απάντησαν θετικά 18 άτομα σε ποσοστό 24,32% ενώ αρνητικά 56 άτομα 75,68%.

Περισσότερη ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στο παράρτημα ΙΙΙ.β.

5.4.2. Ανάλυση των ερωτήσεων.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Α. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 7	
Μέσος	3,09
Τυπικό σφάλμα	0,14
Διάμεσος	3,00
Επικρατούσα τιμή	2,00
Μέση απόκλιση τετραγώνου	1,24
Διακύμανση	1,54
Κύρτωση	-1,13
Ασυμμετρία	0,08
Εύρος	4,00
Ελάχιστο	1,00
Μέγιστο	5,00
Άθροισμα	229,00
Πλήθος	74,00
Μεγαλύτερο(1)	5,00
Μικρότερο(1)	1,00
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,29

Πίνακας 9. Περιγραφικά χαρακτηριστικά για την συμβολή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην αποτελεσματική εκπαίδευση(ερ 7)

Η ανάλυση των περιγραφικών στατιστικών γίνεται για να δούμε την κατανομή των απαντήσεων που έδωσαν οι ερωτώμενοι. Για λόγους συντομίας θα αναλυθούν οι γενικές ερωτήσεις των τεσσάρων ομάδων. Όπως έχει αναφερθεί, η τελευταία ερώτηση δημιουργήθηκε για να εκτιμήσει το γενικό νόημα των υπολοίπων ερωτήσεων. Όπου κριθεί απαραίτητο θα συγκριθεί με άλλη ή άλλες σχετικές ερωτήσεις.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7

Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστικό %
1	6	8,11%
2	23	39,19%

	3	15	59,46%
	4	18	83,78%
Μεγαλύτερο		12	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ		74	

Πίνακας 10. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, στην συμβολή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην αποτελεσματική εκπαίδευση(ερ 7).

Η ερώτηση για την συμβολή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην αποτελεσματική εκπαίδευση αναλύεται ως εξής : Μέγιστη τιμή το 5 , ελάχιστη το 1. **Μέση τιμή 3,095** ,δηλαδή ο μέσος όρος των απαντήσεων κυμαίνεται στην μεσαία επιλογή. **Το τυπικό σφάλμα** κυμαίνεται 0,15 ή 15% και η τυπική απόκλιση στο 1,24, δηλαδή οι τιμές συν πλην 1,24 της διαμέσου. **Επικρατούσα τιμή** στην ερ. 7 είναι το **2**. Η κατανομή των τιμών **στην ερ. 7 είναι σχεδόν συμμετρικές**, αφού ο συντελεστής = 0,08 περίπου στο 0. Η επικρατούσα τιμή 2 είναι μικρότερη της διαμέσου 3 και αυτή της μέσης τιμής 3,09 Αντίστοιχα η κύρτωση της κατανομής είναι πλατύκυρτη, γιατί είναι - 1,13 δηλαδή μικρότερη του 3 . Το 59,46 % των ερωτηθέντων απάντησα με το 1 το 2 που επικρατεί και το 3. Κλίση προς την διαφωνία για την συμβολή των μεταρρυθμίσεων στην αποτελεσματική εκπαίδευση με επιλογή και της απάντησης «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ»

ΕΡΩΤΗΣΗ 1

ΕΡΩΤΗΣΗ 4

<i>Κλάση</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Αθροιστικό %</i>	<i>Κλάση</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Αθροιστικό %</i>
1	12	16,44%	1	9	12,16%
2	28	54,79%	2	26	47,30%
3	22	84,93%	3	18	71,62%
4	10	98,63%	4	11	86,49%
Μεγαλύτερο	1	100,00%	Μεγαλύτερο	10	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	74			74	

Πίνακας 11. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, στις συχνές αλλαγές των διοικητικών μεταρρυθμίσεων και στην διαμόρφωση αδιάβλητων κρίσεων μέσω των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων(ερ1 και 4).

Ερώτηση 1: 28 άτομα απάντησαν με τιμή =2 (επικρατούσα), σχετικά με το αν οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις πρέπει να είναι συχνές. Το 54,79% διαφωνούν.

Ερώτηση 4: 26 άτομα απάντησαν με διαφωνία και τιμή =2 (επικρατούσα), σχετικά με το αν οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις διαμορφώνουν αδιάβλητες κρίσεις στελεχών της εκπαίδευσης. Το 47,30% κλίνουν προς την διαφωνία με επιλογή. Το υπόλοιπο ποσοστό πάνω από 50% συμφωνεί, με επιλογή και της απάντησης «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ».

Β. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ

<i>ΕΡΩΤΗΣΗ 21</i>	
Μέσος	2,918919
Τυπικό σφάλμα	0,134355
Διάμεσος	3
Επικρατούσα τιμή	2
Μέση απόκλιση τετραγώνου	1,155769
Διακύμανση	1,335802
Κύρτωση	-0,89437
Ασυμμετρία	0,16195
Εύρος	4
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	5
Άθροισμα	216
Πλήθος	74
Μεγαλύτερο(1)	5
Μικρότερο(1)	1
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,26777

Πίνακας 12. Περιγραφικά χαρακτηριστικά για την ατομική ευθύνη του διευθυντή στην λειτουργία του σχολείου.

ΕΡΩΤΗΣΗ 21

<i>Κλάση</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Αθροιστικό %</i>
1	7	9,46%

	2	24	41,89%
	3	18	66,22%
	4	18	90,54%
Μεγαλύτερο		7	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ		74	

Πίνακας 13. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F% στην ατομική ευθύνη του διευθυντή, στη λειτουργία του σχολείου(ερ 21).

Η ερώτηση 21 αναλύεται ως εξής : Μέγιστη τιμή το 5 , ελάχιστη το 1. **Μέση τιμή 2,91**,δηλαδή ο μέσος όρος των απαντήσεων κυμαίνεται λίγο κάτω από τη μεσαία επιλογή. **Το τυπικό σφάλμα** κυμαίνεται 0,06 ή 6% . Η **διάμεσος** είναι το 3, αυτό σημαίνει δηλαδή 50%απάντησαν 2 και κάτω και 50 % 2 και πάνω, όπως φαίνεται και από την αθροιστική συχνότητα. Το 66,22% απάντησαν με το 1 το 2 και το 3. **Επικρατούσα τιμή** είναι το **2**, όπως φαίνεται και από την συχνότητα των απαντήσεων. Η κατανομή των τιμών στην ερ. 21 είναι σχεδόν συμμετρικές (κλίνουν προς τη θετική ασυμμετρία), αφού ο συντελεστής = 0,16. Η επικρατούσα μικρότερη της διαμέσου και αυτή της μέσης τιμής. Αντίστοιχα η κύρτωση της κατανομής είναι πλατύκυρτη, γιατί είναι – 0,89 δηλαδή μικρότερη του 3 . Το 41,89% κλίνουν προς την διαφωνία με επιλογή την τιμή 2 που επικρατεί. Το υπόλοιπο ποσοστό 59%, συμφωνεί, με επιλογή και της απάντησης «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ»

<u>ΕΡΩΤΗΣΗ 8</u>			<u>ΕΡΩΤΗΣΗ 12</u>		
<i>Κλάση</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Αθροιστικό %</i>	<i>Κλάση</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Αθροιστικό %</i>
1	25	33,78%	1	5	6,76%
2	17	56,76%	2	18	31,08%
3	18	81,08%	3	24	63,51%
4	10	94,59%	4	16	85,14%
Μεγαλύτερο	4	100,00%	Μεγαλύτερο	11	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	74			74	

Πίνακας 14. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F% στον πολιτικοποιημένο διευθυντή και τον διευθυντή με ακαδημαϊκές γνώσεις στην διοίκηση και το μάνατζμέντ(ερ 8 και 12).

Ερώτηση 8: μεγάλη διαφωνία για το πολιτικοποιημένο πρόσωπο του διευθυντή. 33,73 διαφωνούν απόλυτα. 81,08% κλίνουν προς την διαφωνία, με επιλογή και της απάντησης «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ».

Ερώτηση 12: 24 άτομα απάντησαν με την τιμή 3 που επικρατεί. 63,51 % των ερωτηθέντων κλίνουν προς την διαφωνία, με επιλογή και της μέσης απάντησης

<u>ΕΡΩΤΗΣΗ 16</u>			<u>ΕΡΩΤΗΣΗ 18</u>		
<i>Κλάση</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Αθροιστικό %</i>	<i>Κλάση</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Αθροιστικό %</i>
3	5	6,76%	1	2	2,70%
			2	20	29,73%
4	30	47,30%	3	30	70,27%
			4	17	93,24%
Μεγαλύτερο	39	100,00%	Μεγαλύτερο	5	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	74			74	

Πίνακας 15. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F% στον διευθυντή με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τον αυστηρό διευθυντή (ερ 16 και 18).

Ερώτηση 16 : 30 άτομα απάντησαν με την τιμή 4 που επικρατεί. 47,30 % των ερωτηθέντων κλίνουν προς την συμφωνία, με επιλογή και της απάντησης «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ». Εδώ δεν υπάρχουν καθόλου οι επιλογές της διαφωνίας.

Ερώτηση 18 : 30 άτομα απάντησαν με την τιμή 3 που επικρατεί. 70,27% των ερωτηθέντων κλίνουν προς την διαφωνία, επιλέγοντας και την μεσαία επιλογή «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ».

Γ. ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ

<i>ΕΡΩΤΗΣΗ 34</i>	
Μέσος	3,391892
Τυπικό σφάλμα	0,128814
Διάμεσος	3
Επικρατούσα τιμή	3
Μέση απόκλιση τετραγώνου	1,108097
Διακύμανση	1,227879
Κύρτωση	-0,51015
Ασυμμετρία	-0,2156

Εύρος	4
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	5
Άθροισμα	251
Πλήθος	74
Μεγαλύτερο(1)	5
Μικρότερο(1)	1
Βαθμός εμπιστοσύνης(95,0%)	0,256725

Πίνακας 16. Περιγραφικά χαρακτηριστικά για την επίτευξη της ποιοτικής εκπαίδευσης

ΕΡΩΤΗΣΗ 34

Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστικό %
1	4	5,41%
2	10	18,92%
3	27	55,41%
4	19	81,08%
Μεγαλύτερο	14	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	74	

Πίνακας 17. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, στην εργασία με πρότυπο την ποιοτική εκπαίδευση(ερ 34).

Η ερώτηση 34 αναλύεται ως εξής : Μέγιστη τιμή το 5 , ελάχιστη το 1. **Μέση τιμή 3,39**,δηλαδή ο μέσος όρος των απαντήσεων κυμαίνεται λίγο πάνω από τη μεσαία επιλογή. **Το τυπικό σφάλμα** είναι 0,12 ή 12%.**Η διάμεσος** είναι το 3. **Επικρατούσα τιμή** είναι το 3. Η κατανομή των τιμών στην ερ. 34 είναι περίπου συμμετρική(κλίνουν προς τη αρνητική ασυμμετρία), **αφού ο συντελεστής = -0,21 πλησιάζει το 0**. Αντίστοιχα η κύρτωση της κατανομής είναι πλατύκυρτη, γιατί είναι - 0,89 δηλαδή μικρότερη του 3 .

<u>ΕΡΩΤΗΣΗ 22</u>			<u>ΕΡΩΤΗΣΗ 24</u>		
Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστικό %	Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστικό %
1	1	1,35%	1	1	1,35%
2	1	2,70%	2	8	12,16%
3	20	29,73%	3	33	56,76%

4	38	81,08%	4	26	91,89%
Μεγαλύτερο	14	100,00%	Μεγαλύτερο	6	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	74			74	

Πίνακας 18. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, για την επιμέλεια των διοικητικών υπηρεσιών στο σχολείο και το συνεργατικό κλίμα. (ερ 22 και 24).

Ερώτηση 22 : 20 άτομα απάντησαν με την τιμή 3 που επικρατεί. Μόλις 29,73 % των ερωτηθέντων κλίνουν προς την διαφωνία με επιλογή και της απάντησης «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ». Το υπόλοιπο 70% περίπου συμφωνεί.

Ερώτηση 24 : 33 άτομα απάντησαν με την τιμή 3 που επικρατεί. 56,76% των ερωτηθέντων κλίνουν προς την ασυμφωνία επιλέγοντας και την μεσαία επιλογή «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ».

<u>ΕΡΩΤΗΣΗ 26</u>			<u>ΕΡΩΤΗΣΗ 27</u>		
<i>Κλάση</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Αθροιστικό %</i>	<i>Κλάση</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Αθροιστικό %</i>
1	20	27,03%	1	22	29,73%
2	30	67,57%	2	29	68,92%
3	12	83,78%	3	16	90,54%
4	10	97,30%	4	5	97,30%
Μεγαλύτερο	2	100,00%	Μεγαλύτερο	2	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	74			74	

Πίνακας 19. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και των στελεχών της εκπαίδευσης, διευθυντές - υποδιευθυντές(ερ 26 και 27).

Ερώτηση 26 : 50 άτομα απάντησαν με την τιμή 1 και 2 που επικρατεί. 67,57% των ερωτηθέντων κλίνουν προς την διαφωνία.

Ερώτηση 27: 51 άτομα απάντησαν με την τιμή 1 και 2 που επικρατεί. 68,92% των ερωτηθέντων κλίνουν προς την διαφωνία

ΕΡΩΤΗΣΗ 29**ΕΡΩΤΗΣΗ 30**

<i>Κλάση</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Αθροιστικό %</i>	<i>Κλάση</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Αθροιστικό %</i>
1	9	12,16%	1	4	5,41%
2	26	47,30%	2	11	20,27%
3	25	81,08%	3	31	62,16%
4	12	97,30%	4	23	93,24%
Μεγαλύτερο	2	100,00%	Μεγαλύτερο	5	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	74		74		

Πίνακας 20. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, στην επίτευξη του στόχου και τις γνώσεις των μαθητών στη υψηλή τεχνολογία και την κοινωνική παιδεία. (ερ 29 και 30).

Ερώτηση 29 : 26 άτομα απάντησαν με την τιμή 2 που επικρατεί. 60% περίπου των ερωτηθέντων κλίνουν προς την συμφωνία με επιλογή.

Ερώτηση 30 : 31 άτομα απάντησαν με την τιμή 3 που επικρατεί. 62,16% των ερωτηθέντων κλίνουν προς την ασυμφωνία, επιλέγοντας και την μεσαία επιλογή «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ».

Δ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

<i>ΕΡΩΤΗΣΗ 43</i>	
Μέσος	3,405405
Τυπικό σφάλμα	0,113702
Διάμεσος	3
Επικρατούσα τιμή	3
Μέση απόκλιση τετραγώνου	0,978102
Διακύμανση	0,956683
Κύρτωση	-0,25687
Ασυμμετρία	-0,0883
Εύρος	4
Ελάχιστο	1
Μέγιστο	5
Άθροισμα	252
Πλήθος	74
Μεγαλύτερο(1)	5
Μικρότερο(1)	1

Πίνακας 21.Περιγραφικά χαρακτηριστικά για το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.

ΕΡΩΤΗΣΗ 43

Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστικό %
1	2	2,70%
2	9	14,86%
3	31	56,76%
4	21	85,14%
Μεγαλύτερο	11	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	74	

Πίνακας 22. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F% στο ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον(ερ 43)

Η ερώτηση 43 αναλύεται ως εξής : Μέγιστη τιμή το 5 , ελάχιστη το 1. **Μέση τιμή 3,39**,δηλαδή ο μέσος όρος των απαντήσεων κυμαίνεται λίγο πάνω από τη μεσαία επιλογή. **Το τυπικό σφάλμα** είναι 0,11 ή 11%.**Η διάμεσος** είναι το 3 που σημαίνει δηλαδή 50%απάντησαν 3 και κάτω και 50 % 3 και πάνω. **Επικρατούσα τιμή** είναι το **3**. Η κατανομή των τιμών στην ερ. 43 είναι περίπου συμμετρική, αφού ο συντελεστής = -0,08 πλησιάζει το 0. Αντίστοιχα η κύρτωση της κατανομής είναι πλατύκυρτη, γιατί είναι 0,25 δηλαδή μικρότερη του 3 . Τα 31 άτομα απάντησαν με την τιμή 3 που επικρατεί. 56,73% των ερωτηθέντων κλίνουν προς την ασυμφωνία επιλέγοντας και την μεσαία επιλογή «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ».

ΕΡΩΤΗΣΗ 35			ΕΡΩΤΗΣΗ 36		
Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστικό %	Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστικό %
1	30	40,54%	1	27	36,49%
2	16	62,16%	2	26	71,62%
3	15	82,43%	3	14	90,54%
4	10	95,95%	4	4	95,95%
Μεγαλύτερο	3	100,00%	Μεγαλύτερο	3	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	74		ΣΥΝΟΛΟ	74	

Πίνακας 23. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, στην αίσθηση του ανταγωνισμού μέσα στο σχολείο και την ανασφάλεια όταν αλλάζει το πρόσωπο διευθυντή (ερ 35 και 36).

Ερώτηση 35 : 30 άτομα απάντησαν με την τιμή 1 που επικρατεί. 62,14% των ερωτηθέντων κλίνουν προς την διαφωνία με επιλογή το 1 και το 2.

Ερώτηση 36 : 27 άτομα απάντησαν με την τιμή 1 που επικρατεί. 71,62% των ερωτηθέντων κλίνουν προς την διαφωνία με επιλογή το 1 και το 2.

ΕΡΩΤΗΣΗ 38			ΕΡΩΤΗΣΗ 40		
Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστικό	Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστικό %
		%			%
1	17	22,97%	1	3	4,05%
2	24	55,41%	2	15	24,32%
3	20	82,43%	3	28	62,16%
4	8	93,24%	4	20	89,19%
Μεγαλύτερο	5	100,00%	Μεγαλύτερο	8	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	74			74	

Πίνακας 24. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, στην ύπαρξη διακρίσεων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον των εκπαιδευτικών και στους καινοτόμους τρόπους διδασκαλίας (ερ38, ερ 40).

Ερώτηση 38 : 24 άτομα απάντησαν με την τιμή 2 που επικρατεί. 55,41 % των ερωτηθέντων κλίνουν προς την διαφωνία με επιλογή.

Ερώτηση 40 : 28 άτομα απάντησαν με την τιμή 3 που επικρατεί. 62,16% των ερωτηθέντων κλίνουν προς την διαφωνία, επιλέγοντας και την μεσαία επιλογή «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ».

ΕΡΩΤΗΣΗ 41			ΕΡΩΤΗΣΗ 42		
Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστικό %	Κλάση	Συχνότητα	Αθροιστικό %
1	2	2,70%	1	5	6,76%

2	5	9,46%	2	15	27,03%
3	25	43,24%	3	25	60,81%
4	29	82,43%	4	24	93,24%
Μεγαλύτερο	13	100,00%	Μεγαλύτερο	5	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ				74	

Πίνακας 25. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, στην ελεύθερη γνώμη των εκπαιδευτικών και την δραστηριοποίηση στο χώρο εργασίας τους χωρίς λογοκρισία(ερ 41 και 42).

Ερώτηση 41 : 29 άτομα απάντησαν με την τιμή 4 που επικρατεί. 65% περίπου των ερωτηθέντων κλίνουν προς την συμφωνία επιλέγοντας και την μεσαία επιλογή «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ».

Ερώτηση 41 : 25 άτομα απάντησαν με την τιμή 3 που επικρατεί. 60,81% των ερωτηθέντων κλίνουν προς την διαφωνία, επιλέγοντας και την μεσαία επιλογή «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ».

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ- ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ28

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,0890337
R Τετράγωνο	0,007927
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	-0,005852
Τυπικό σφάλμα	1,0389421
Μέγεθος δείγματος	74

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	βαθμοί ελευθερίας		SS	MS	F	Σημαντικότητα F
	ς					
Παλινδρόμηση	1	0,621	0,62	0,57	0,450635	
Υπόλοιπο	72	77,72	1,07	9		
Σύνολο	73	78,34				

	Συντελεστής	Τυπικό σφάλμα α	τιμή t	τιμή -P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%	Κατώτερο 95,0%		Υψηλότερο 95,0%
							ρο	ρο	
Τεταγμένη επί την	3,0921348	0,274	11,28	1E-17	2,545496	3,638773684	2,545496	6	3,639

αρχή

			-	0,45		0,1744071	0,38863	
ηλικια	-0,107116	0,141	0,76	1	-0,38864	36	9	0,174

$R^2 = 0.0079$. Η τιμή δηλώνει ότι η μεταβλητή Y ερμηνεύεται μόλις σε ποσοστό 0,79% από την μεταβολή X που είναι η ηλικία με ψευδομεταβλητές 0= 25-34, 1=35-44,2= 45-54 και 3= μεγαλύτεροι από 55 ετών. Η συνάρτηση παλινδρόμησης έχει τη μορφή $Y = 3,092 - 0,10 * X$. Δηλαδή αν δεχτούμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές(εξαρτημένη = έμφαση στις ιδιαίτερες δεξιότητες των παιδιών και την ανεξάρτητη = η ηλικία). Δηλαδή $X=0$, παίρνουμε p-value = 0,45. Αυτό σημαίνει ότι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται, σε όλα τα επίπεδα σημαντικότητας 5%,10%, 1% και μπορεί να μην υπάρχει συσχέτιση των μεταβλητών. Αυτό φαίνεται και από το αντίστοιχο τυπικό σφάλμα (SE) του συντελεστή που είναι 0,14 δηλαδή ο συντελεστής παίρνει τιμές από 0,11±0,14.

ΈΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 37

Στατιστικά παλινδρόμησης	
Πολλαπλό R	0,11148027
<u>R Τετράγωνο</u>	<u>0,012427851</u>
Προσαρμοσμένο R	
Τετράγωνο	-0,00128843
Τυπικό σφάλμα	1,135568431
Μέγεθος δείγματος	74

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ

	βαθμοί ελευθερία		SS	MS	F	Σημαντικότητα F
	ς					
Παλινδρόμηση	1		1,16838	1,16	0,90	
			59	8	6	0,3
Υπόλοιπο	72		92,8451	1,29		
			28			
Σύνολο	73		94,0135			
			14			

Συντελεστής	Τυπικό σφάλμα	τιμή t	τιμή -P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%	Κατώτερο	Υψηλότερο
-------------	---------------	--------	---------	--------------	---------------	----------	-----------

						95,0%	95,0%
Τεταγμένη	2,379930	0,24916	9,55	2Ε-		2,87662	
επί την αρχή	394	31	2	14	1,9	8	1,883
προυπηρεσι	0,158352	0,16635	0,95	0,34		0,48998	2,877
α	668	87	2	4	-0,2	3	-0,17
							0,49

$R^2 = 0.124$. Η τιμή δηλώνει ότι 12,4% της μεταβλητότητας της διάθεσης για εργασία από με το πρόσωπο του διευθυντή εξαρτάται από την προϋπηρεσία των εκπαιδευτικών. Η συνάρτηση παλινδρόμησης έχει τη μορφή $Y = 2,38 + 0,15 * X$ όπου X παίρνει τιμές από τις ψευδομεταβλητές 0=λιγότερα από 10 χρόνια προϋπηρεσίας, 1=11-20, 2=21-30 και 3= περισσότερα από 31 χρόνια προϋπηρεσίας. Δηλαδή αν δεχτούμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές (εξαρτημένη=διάθεση για εργασία από το πρόσωπο του διευθυντή και την ανεξάρτητη= η προϋπηρεσία) δηλαδή ο συντελεστής του X=0, παίρνουμε p-value = 0,34. Αυτό σημαίνει ότι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται, σε όλα τα επίπεδα σημαντικότητας 5%, 10%, 1% και μπορεί να μην υπάρχει συσχέτιση των μεταβλητών. Αυτό φαίνεται και από το αντίστοιχο τυπικό σφάλμα (SE) του συντελεστή που είναι 0,16 δηλαδή ο συντελεστής X παίρνει τιμές από $0,15 \pm 0,16$.

ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ- ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ

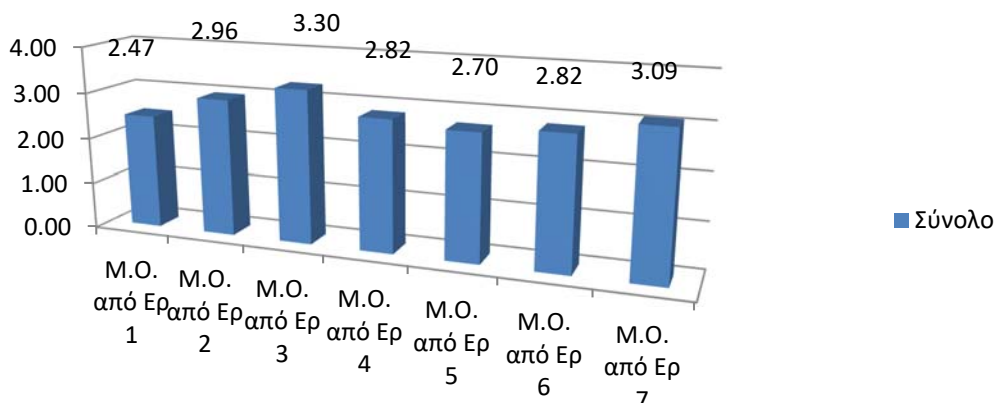
Μ.Ο ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ για την συμβολή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην αποτελεσματική εκπαίδευση(ερ 7).

Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 7	Τυπική απόκλιση από Ερ 7_2	Πλήθος από Φύλο
A	3,09375	1,227622276	32
Γ	3,095238095	1,265094691	42
Γενικό άθροισμα	3,094594595	1,240513801	74
Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 7	Τυπική απόκλιση από Ερ 7_2	Πλήθος από ηλικία
25-34	3	1,414213562	5
35-44	3,625	1,209113941	24
45-54	2,933333333	1,284746945	30
55>	2,6	0,91025899	15
Γενικό άθροισμα	3,094594595	1,240513801	74
	Τιμές		

Ετικέτες γραμμής	Μ.Ο. από Ερ 7	Τυπική απόκλιση από Ερ 7_2	Πλήθος από σπουδές
ΑΕΙ	3	1,197481634	54
ΔΕ	1	#ΔΙΑΙΡ/0!	1
ΤΕΙ	3,473684211	1,263523339	19
Γενικό άθροισμα	3,094594595	1,240513801	74
Ετικέτες γραμμής	Μ.Ο. από Ερ 7	Τυπική απόκλιση από Ερ 7_2	Πλήθος από τίτλοι
ΔΙΔΑΚΤΟΡ	5	#ΔΙΑΙΡ/0!	1
ΜΕΤΑΠΤ	3,347826087	1,401580136	23
ΠΤΥΧΙΟ	2,94	1,132272413	50
Γενικό άθροισμα	3,094594595	1,240513801	74
Ετικέτες γραμμής	Μ.Ο. από Ερ 7	Τυπική απόκλιση από Ερ 7_2	Πλήθος από προϋπηρεσία
<10	3,636363636	1,120064933	11
11-20	3,351351351	1,274018494	37
21-30	2,571428571	1,121223821	21
31>	2,2	0,447213595	5
Γενικό άθροισμα	3,094594595	1,240513801	74
Ετικέτες γραμμής	Μ.Ο. από Ερ 7	Τυπική απόκλιση από Ερ 7_2	Πλήθος από θέση
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,666666667	1,07308674	12
ΕΚΠΑΙΔ. ΠΡΟΣΩΠ	3,189655172	1,262924711	58
ΥΠΟΔΙΕΥΘ	3	1,414213562	4
Γενικό άθροισμα	3,094594595	1,240513801	74
Ετικέτες γραμμής	Μ.Ο. από Ερ 7	Τυπική απόκλιση από Ερ 7_2	Πλήθος από υποψηφιότητα
ΝΑΙ	2,761904762	1,220850601	21
ΟΧΙ	3,226415094	1,234776676	53
Γενικό άθροισμα	3,094594595	1,240513801	74
Ετικέτες γραμμής	Μ.Ο. από Ερ 7	Τυπική απόκλιση από Ερ 7_2	Πλήθος από υπηρετηση
ΝΑΙ	2,666666667	1,084652289	18
ΟΧΙ	3,232142857	1,264782718	56
Γενικό άθροισμα	3,094594595	1,240513801	74

Πίνακας 26. Μ.Ο και τυπικές αποκλίσεις δημογραφικών, για την συμβολή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην αποτελεσματική εκπαίδευση

Μέσοι όροι των απαντήσεων στις ερωτήσεις 1-7



Γράφημα 9. Μ. Ο από τις ερωτήσεις 1-7 : ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ

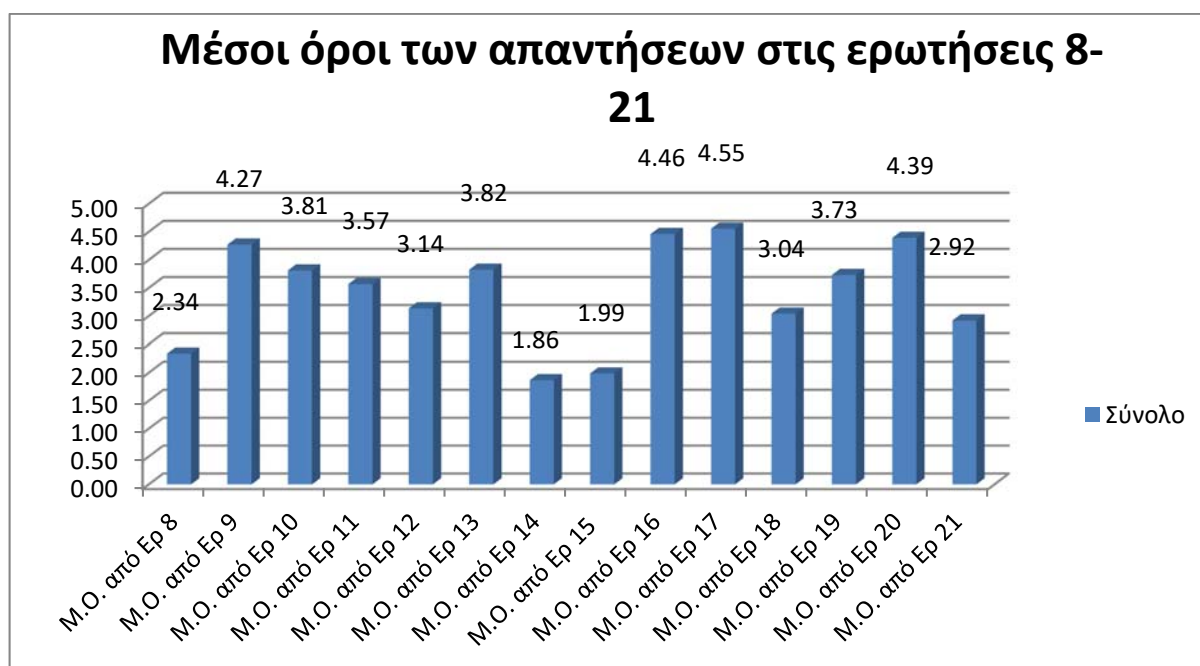
Η μεγαλύτερος Μ.Ο υπάρχει στην ερώτηση ότι οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις. Ακολουθεί η συμβολή στην αποτελεσματική εκπαίδευση ο έλεγχος των εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Οι υπόλοιπες είναι κάτω της τιμής 3.

Μ.Ο ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ για τον μοναδικό ρόλο ευθύνης στη λειτουργία του σχολείου (ερ 21).

Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 21	Τυπική απόκλιση από Ερ 21_2	Πλήθος από Φύλο
A	2,9375	1,189673308	32
Γ	2,904761905	1,143582813	42
Γενικό άθροισμα	2,918918919	1,155768816	74
Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 21	Τυπική απόκλιση από Ερ 21_2	Πλήθος από ηλικία
25-34	3	1,224744871	5
35-44	2,833333333	1,129319405	24
45-54	2,966666667	1,098065174	30
55>	2,933333333	1,387014608	15
Γενικό άθροισμα	2,918918919	1,155768816	74
Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 21	Τυπική απόκλιση από Ερ 21_2	Πλήθος από σπουδές
ΑΕΙ	2,907407407	1,18590016	54
ΔΕ	1	#ΔΙΑΙΡ/0!	1
ΤΕΙ	3,052631579	1,025978352	19

Γενικό άθροισμα	2,918918919	1,155768816	74
Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 21	Τυπική απόκλιση από Ερ 21_2	Πλήθος από τίτλοι
ΔΙΔΑΚΤΟΡ	5	#ΔΙΑΙΡ/0!	1
ΜΕΤΑΠΤ	2,782608696	0,951387587	23
ΠΤΥΧΙΟ	2,94	1,21906622	50
Γενικό άθροισμα	2,918918919	1,155768816	74
Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 21	Τυπική απόκλιση από Ερ 21_2	Πλήθος από προϋπηρεσία
<10	2,818181818	0,873862898	11
11-20	2,864864865	1,205592574	37
21-30	3	1,183215957	21
31>	3,2	1,483239697	5
Γενικό άθροισμα	2,918918919	1,155768816	74
Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 21	Τυπική απόκλιση από Ερ 21_2	Πλήθος από θέση
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	2,916666667	1,378954369	12
ΕΚΠΑΙΔ. ΠΡΟΣΩΠ	2,948275862	1,130477524	58
ΥΠΟΔΙΕΥΘ	2,5	1	4
Γενικό άθροισμα	2,918918919	1,155768816	74
Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 21	Τυπική απόκλιση από Ερ 21_2	Πλήθος από υποψηφιότητα
ΝΑΙ	3,142857143	1,276154939	21
ΟΧΙ	2,830188679	1,104812011	53
Γενικό άθροισμα	2,918918919	1,155768816	74
Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 21	Τυπική απόκλιση από Ερ 21_2	Πλήθος από υπηρετηση
ΝΑΙ	3	1,283377896	18
ΟΧΙ	2,892857143	1,122959911	56
Γενικό άθροισμα	2,918918919	1,155768816	74

Πίνακας 27. Μ.Ο και τυπικές αποκλίσεις δημογραφικών, για τον μοναδικό ρόλο ευθύνης στη λειτουργία του σχολείου



Γράφημα 10. Μ. Ο στις ερωτήσεις 8-21: ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ

Ο μεγαλύτερος Μ.Ο υπάρχει στην ερώτηση , αν πρέπει ο διευθυντής να είναι συνεργατικός, ακολουθεί η απάντηση για τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά του, ακολουθεί ο διευθυντής που διαμορφώνει ευχάριστο κλίμα για τους υφισταμένους του και ο έμπειρος εκπαιδευτικός διευθυντής που πρέπει να έχει περισσότερα από 7 χρόνια υπηρεσίας. Τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά συγκεντρώνουν Μ.Ο κάτω από 4.

Μ.Ο ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ για την εργασία με πρότυπο την ποιοτική εκπαίδευση (ερ 34).

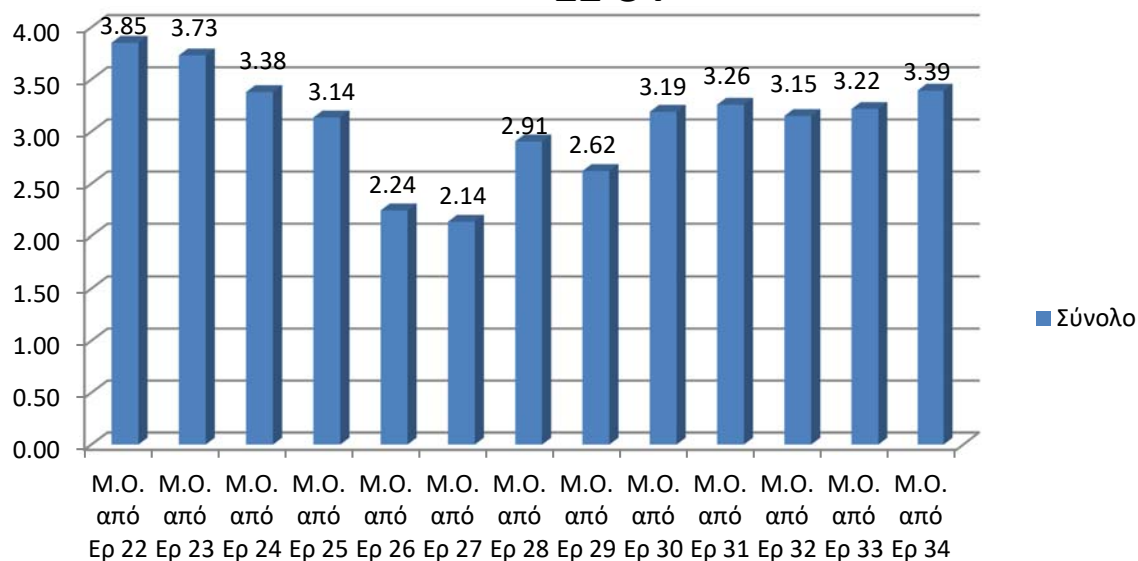
Ετικέτες γραμμής	Τιμές		Πλήθος από Φύλο
	Μ.Ο. από Ερ 34	Τυπική απόκλιση από Ερ 34_2	
A	3,1875	1,176037634	32
Γ	3,547619048	1,040693506	42
Γενικό άθροισμα	3,391891892	1,10809682	74

Ετικέτες γραμμής	Τιμές		Πλήθος από ηλικία
	Μ.Ο. από Ερ 34	Τυπική απόκλιση από Ερ 34_2	
25-34	3,6	0,894427191	5
35-44	3,416666667	1,100065874	24
45-54	3,4	1,248447312	30
55>	3,266666667	0,961150105	15
Γενικό άθροισμα	3,391891892	1,10809682	74

Ετικέτες γραμμής	Μ.Ο. από Ερ 34_2	Τυπική απόκλιση από Ερ 34	Πλήθος από σπουδές
ΑΕΙ	3,5	1,077208131	54
ΔΕ	2	#ΔΙΑΙΡ/0!	1
ΤΕΙ	3,157894737	1,167293065	19
Γενικό άθροισμα	3,391891892	1,10809682	74
Τιμές			
Ετικέτες γραμμής	Μ.Ο. από Ερ 34	Τυπική απόκλιση από Ερ 34_2	Πλήθος από τίτλοι
ΔΙΔΑΚΤΟΡ	3	#ΔΙΑΙΡ/0!	1
ΜΕΤΑΠΤ	3,260869565	1,251086484	23
ΠΤΥΧΙΟ	3,46	1,053855894	50
Γενικό άθροισμα	3,391891892	1,10809682	74
Τιμές			
Ετικέτες γραμμής	Μ.Ο. από Ερ 34	Τυπική απόκλιση από Ερ 34_2	Πλήθος από προυπηρεια2
<10	3,454545455	0,820199532	11
11-20	3,324324324	1,17978468	37
21-30	3,476190476	1,249761882	21
31>	3,4	0,547722558	5
Γενικό άθροισμα	3,391891892	1,10809682	74
Τιμές			
Ετικέτες γραμμής	Μ.Ο. από Ερ 34	Τυπική απόκλιση από Ερ 34_2	Πλήθος από θέση
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	4,083333333	0,792961461	12
ΕΚΠΑΙΔ. ΠΡΟΣΩΠ	3,24137931	1,128736987	58
ΥΠΟΔΙΕΥΘ	3,5	1	4
Γενικό άθροισμα	3,391891892	1,10809682	74
Τιμές			
Ετικέτες γραμμής	Μ.Ο. από Ερ 34	Τυπική απόκλιση από Ερ 34_2	Πλήθος από υποψηφιότητα
ΝΑΙ	3,857142857	0,91025899	21
ΟΧΙ	3,20754717	1,132704228	53
Γενικό άθροισμα	3,391891892	1,10809682	74
Τιμές			
Ετικέτες γραμμής	Μ.Ο. από Ερ 34	Τυπική απόκλιση από Ερ 34_2	Πλήθος από υπηρετηση
ΝΑΙ	3,833333333	0,785905248	18
ΟΧΙ	3,25	1,163849412	56
Γενικό άθροισμα	3,391891892	1,10809682	74

Πίνακας 28. Μ.Ο και τυπικές αποκλίσεις δημογραφικών, για την εργασία με πρότυπο την ποιοτική εκπαίδευση

Μέσοι όροι των απαντήσεων στις ερωτήσεις 22-34



Γράφημα 11. Μ. Ο από τις ερωτήσεις 22-34: ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ

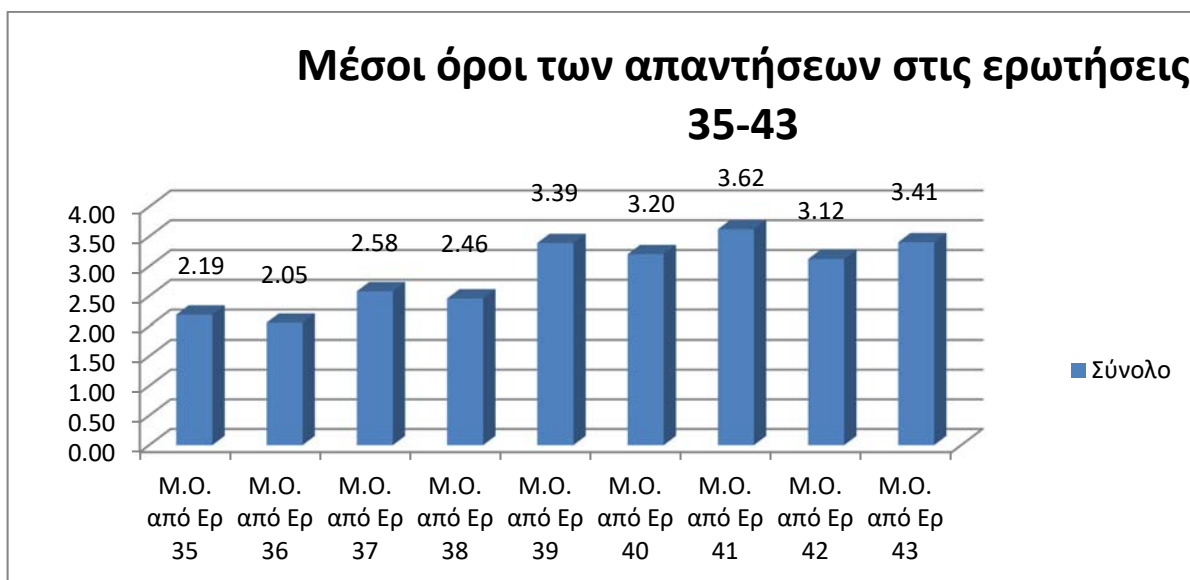
Οι μεγαλύτερες τιμές είναι στην ερώτηση για την επιμέλεια των διοικητικών και εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Οι μικρότερες τιμές είναι στην επιμόρφωση των στελεχών και την αξιοποίηση των ικανοτήτων του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Μ.Ο ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ για το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον(ερ 43).

Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 43	Τυπική απόκλιση από Ερ 43_2	Πλήθος από Φύλο
A	3,59375	0,910844167	32
Γ	3,261904762	1,013555052	42
Γενικό άθροισμα	3,405405405	0,978101585	74
Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 43	Τυπική απόκλιση από Ερ 43_2	Πλήθος από ηλικία
25-34	2,6	0,894427191	5
35-44	3,666666667	0,916831342	24
45-54	3,233333333	0,971430986	30
55>	3,6	0,985610761	15
Γενικό άθροισμα	3,405405405	0,978101585	74
Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 43	Τυπική απόκλιση από Ερ 43_2	Πλήθος από σπουδές

ΑΕΙ	3,462962963		0,945953905	54
ΔΕ	2		#ΔΙΑΙΡ/0!	1
ΤΕΙ	3,315789474		1,056862841	19
Γενικό άθροισμα	3,405405405		0,978101585	74
Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 43	Τυπική απόκλιση από Ερ 43_2		Πλήθος από τίτλοι
ΔΙΔΑΚΤΟΡ	1		#ΔΙΑΙΡ/0!	1
ΜΕΤΑΠΤ	3,47826087		0,845822097	23
ΠΤΥΧΙΟ	3,42		0,991597351	50
Γενικό άθροισμα	3,405405405		0,978101585	74
Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 43	Τυπική απόκλιση από Ερ 43_2		Πλήθος από προϋπηρεσία
<10	3,545454545		0,934198733	11
11-20	3,324324324		1,081512677	37
21-30	3,476190476		0,813575296	21
31>	3,4		1,140175425	5
Γενικό άθροισμα	3,405405405		0,978101585	74
Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 43	Τυπική απόκλιση από Ερ 43_2		Πλήθος από θέση
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	4		0,738548946	12
ΕΚΠΑΙΔ. ΠΡΟΣΩΠ	3,25862069		1,001058121	58
ΥΠΟΔΙΕΥΘ	3,75		0,5	4
Γενικό άθροισμα	3,405405405		0,978101585	74
Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 43	Τυπική απόκλιση από Ερ 43_2		Πλήθος από υποψηφιότητα
ΝΑΙ	3,619047619		1,07126983	21
ΟΧΙ	3,320754717		0,935899093	53
Γενικό άθροισμα	3,405405405		0,978101585	74
Ετικέτες γραμμής	Τιμές Μ.Ο. από Ερ 43	Τυπική απόκλιση από Ερ 43_2		Πλήθος από υπηρετηση
ΝΑΙ	3,666666667		0,907485213	18
ΟΧΙ	3,321428571		0,992831449	56
Γενικό άθροισμα	3,405405405		0,978101585	74

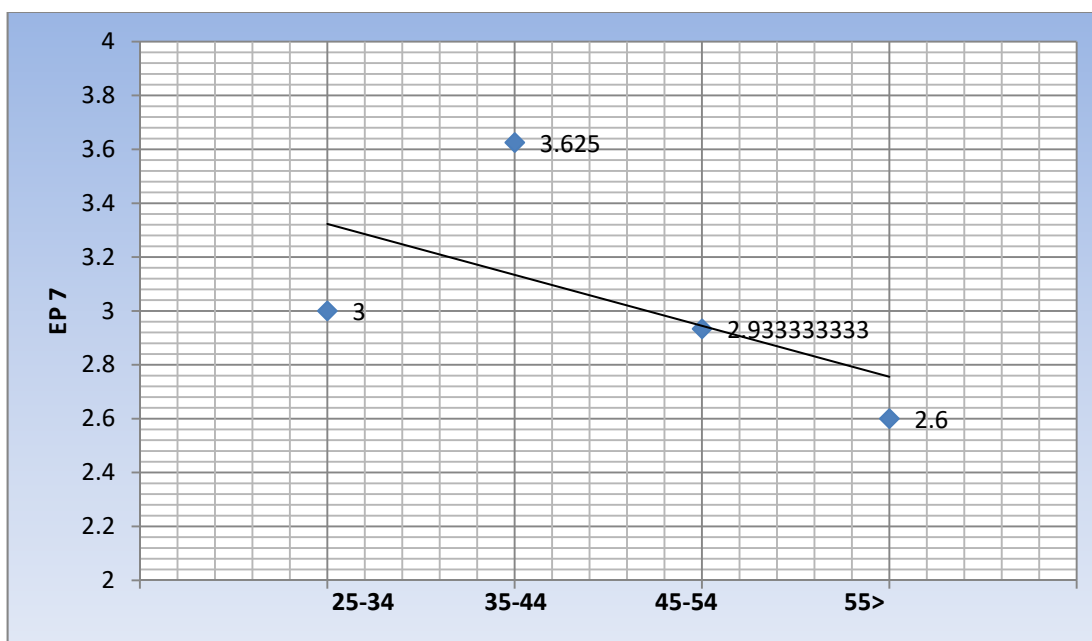
Πίνακας 29. Μ.Ο και τυπικές αποκλίσεις των δημογραφικών, για το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον



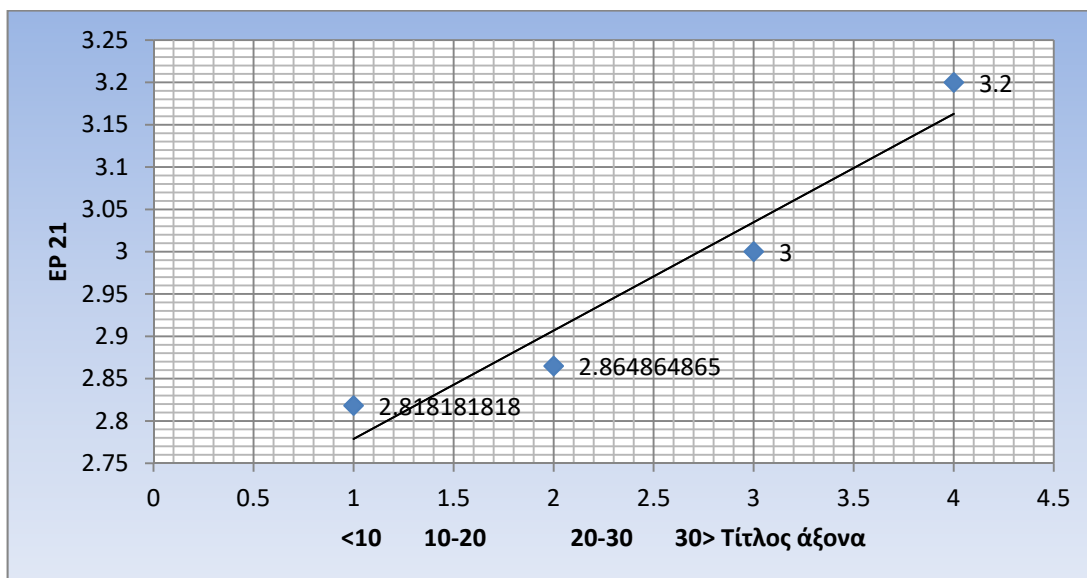
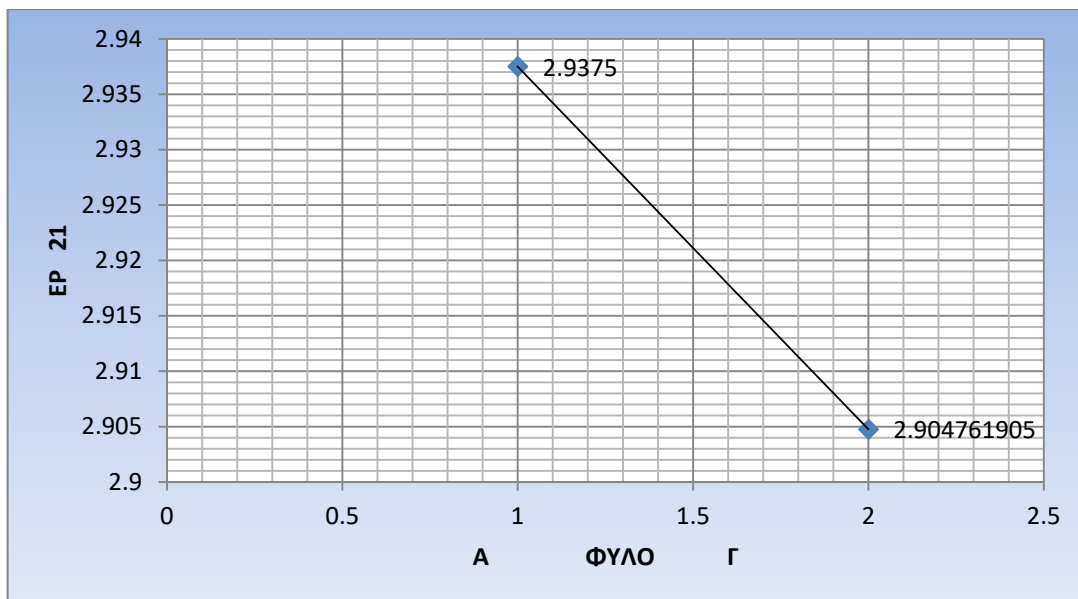
Γράφημα 12. Μ. Ο από τις ερωτήσεις 35-43: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σχετικά με το ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον η μεγαλύτερη τιμή είναι στην ελεύθερη έκφραση της γνώμης, στο ευχάριστο περιβάλλον, στην αξιοποίηση των διδακτικών ικανοτήτων και καινοτόμων τρόπων διδασκαλίας καθώς και στην δραστηριοποίηση χωρίς λογοκρισία. Οι υπόλοιπες συγκεντρώνουν Μ.Ο κάτω του 3.

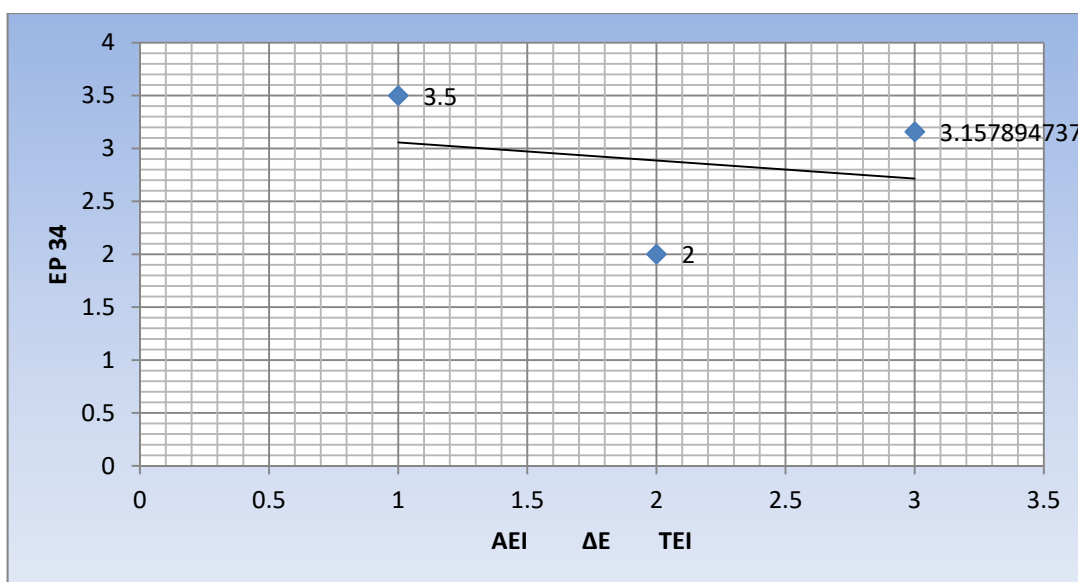
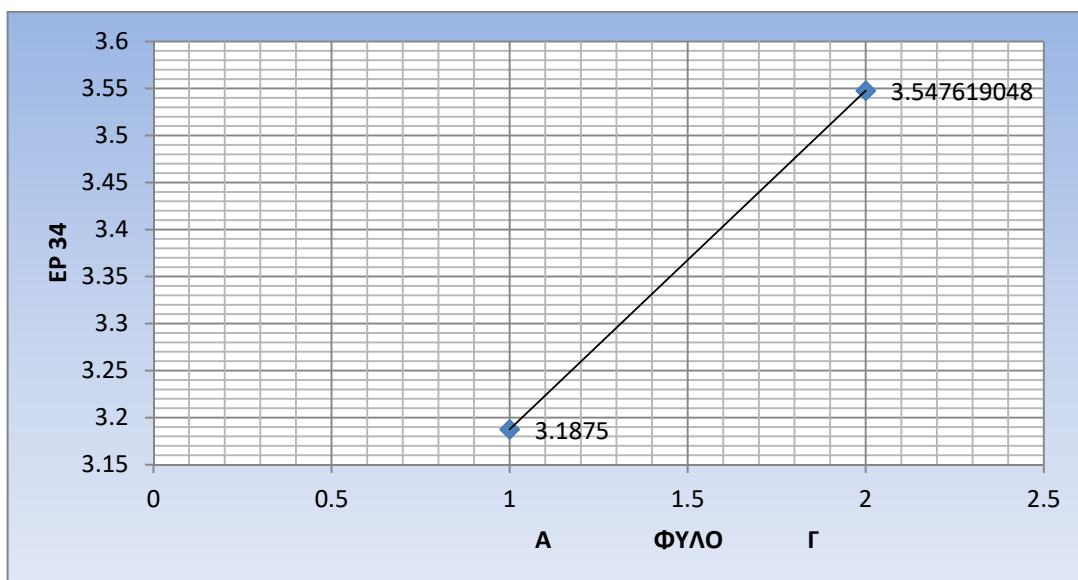
ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ



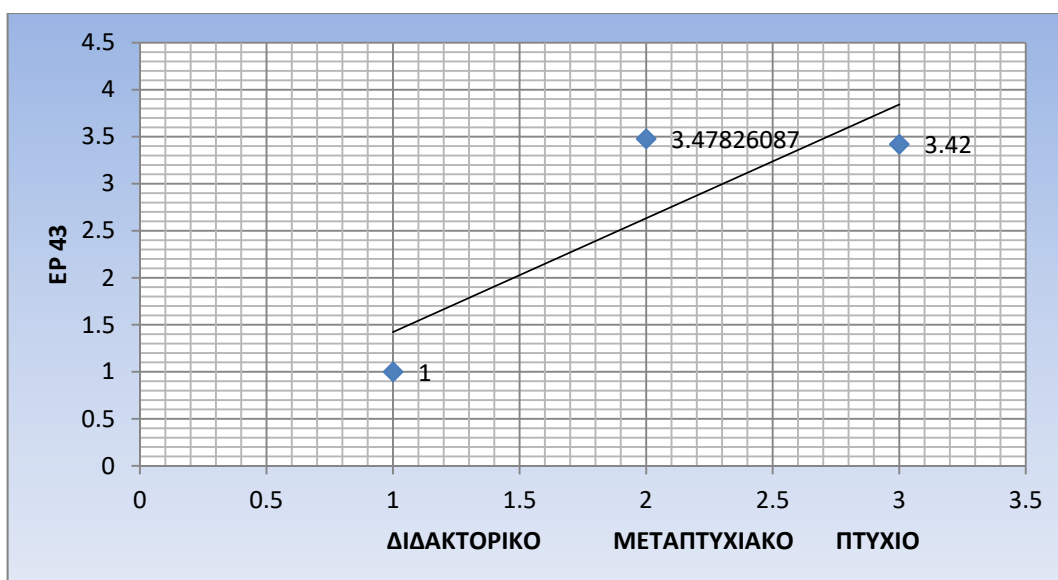
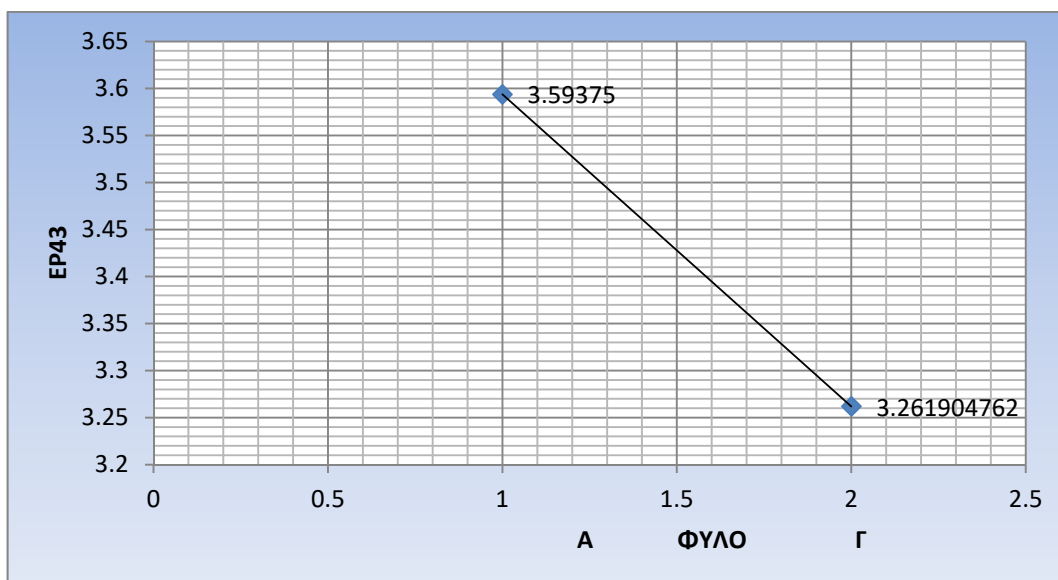
Γράφημα 13. Μεταβολή Μ.Ο του φύλου και της ηλικίας, για την αποτελεσματική συμβουλή των μεταρρυθμίσεων στην εκπαίδευση.



Γράφημα 14 Μεταβολή Μ.Ο του φύλου και της προϋπηρεσίας, για τον μοναδικό ρόλο ευθύνης του διευθυντή.



Γράφημα 15. Μεταβολή Μ.Ο του φύλου και των σπουδών για την ποιοτική εκπαίδευση στο σχολείο.



Γράφημα 16. Μεταβολή Μ.Ο του φύλου και των τίτλων σπουδών, στο ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο σύνολο των εκπαιδευτικών του Ν. Θεσπρωτίας το δείγμα μπορεί να μην αποτελεί αντιπροσωπευτικό όλων των εκπαιδευτικών του ελληνικού κράτους.

Το δείγμα αποτελείται στο μεγαλύτερο μέρος του από γυναίκες εκπαιδευτικούς 56,76% και 43,245 από άντρες. Οι περισσότεροι είναι εκπαιδευτικοί 78,38% και 16,22% διευθυντές, ενώ οι υποδιευθυντές είναι μόνο το 5,41%. Αυτό δεν βοηθά να έχουμε τόσο αντιπροσωπευτική εικόνα των υποδιευθυντών. Οι άντρες διευθυντές είναι 8 άτομα, διπλάσιες από τις γυναίκες διευθύντριες που είναι 4 άτομα. Περισσότερες

είναι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί, ενώ σε θέση υποδιευθυντή έχουμε τριπλάσια αναλογία.

Στην ηλικία αθροιστικά το μεγαλύτερο ποσοστό βρίσκεται στην ηλικία 45-54 ετών και αυτό ως προς τη θέση και το φύλο, οι περισσότεροι είναι γυναίκες εκπαιδευτικοί στην ηλικία 35-44 και ακολουθούν οι άντρες στη ηλικία των 45-54 ετών. Στη θέση διευθυντή άντρα αθροιστικά, το μεγαλύτερο ποσοστό 5/8 βρίσκεται στην ηλικία των 55 και άνω. Οι εκπαιδευτικοί που αποτελούν το δείγμα του Ν. Θεσπρωτίας είναι τελειόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης 72,97%. 25,68% αποτελούν οι απόφοιτοι τεχνολογικών ιδρυμάτων και 1, 35% οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ίδιες αναλογίες διατηρούνται στις θέσεις που κατέχουν αυτά τα άτομα σε σχέση με την ηλικία. Οι περισσότεροι διευθυντές είναι ΑΕΙ και 55>, ενώ το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι γυναίκες από ΑΕΙ, σε ηλικία 35-44 ετών. Οι τίτλοι που κατέχουν σήμερα οι περισσότεροι εν ενεργεία εκπαιδευτικοί ,είναι το πτυχίο των σπουδών τους, ενώ μεταπτυχιακό τίτλο κατέχουν περίπου το 30% των εκπαιδευτικών και 1,35% κατέχει διδακτορικό τίτλο. Από τους άντρες διευθυντές οι περισσότεροι κατέχουν απλό πτυχίο, ενώ οι γυναίκες διευθύντριες κατέχουν όλες μεταπτυχιακό τίτλο.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών εργάζεται πάνω από 11 χρόνια στην εκπαίδευση και συγκεκριμένα 50% μεταξύ 11-20 χρόνια. Οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται χωρίς να κατέχουν θέση ευθύνης με 11-20 χρόνια υπηρεσίας, είναι 23 γυναίκες και 11 άντρες. Με 21 -30 χρόνια υπηρεσίας 4 διευθυντές άντρες από τους 8 στο σύνολο, 3 γυναίκες από τις 4 και το 50% των υποδιευθυντών δηλαδή 2 από τους 4 υποδιευθυντές.

Υποψηφιότητα σε θέση ευθύνης κατά την δεκαετία έθεσαν το 28,38 % των εκπαιδευτικών ενώ το 71,625 ενδιαφέρεται για τη θέση ευθύνης. Από αυτούς 7 διευθυντές απάντησαν θετικά, 4 είναι άντρες με 21-30 χρόνια υπηρεσίας. Στις γυναίκες 3 από τις 4 διευθύντριες είχαν βάλει υποψηφιότητα. Από τους υποδιευθυντές το 50% είχαν βάλει υποψηφιότητα και οι υπόλοιποι όχι. Από αυτό καταλαβαίνουμε ότι βρίσκονται σήμερα στη θέση του διευθυντή, συμμετέχουν στην υποψηφιότητα για πάνω από 10 χρόνια. Σε θέση ευθύνης, υπηρέτησαν την ίδια δεκαετία το 24,32%, ενώ δεν υπηρέτησαν 75,68 %. Τα ποσοστά διατηρούνται ίδια με την προηγούμενη ερώτηση, δηλαδή όσοι υπέβαλαν υποψηφιότητα έχουν υπηρετήσει σε τέτοια θέση.

Για τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις το μεγαλύτερο σύνολο των εκπαιδευτικών δεν συμφωνούν ότι οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις συμβάλουν στην αποτελεσματική εκπαίδευση. Οι εκπαιδευτικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις δεν πρέπει να είναι συχνές, απαντούν οι ερωτώμενοι. Ιδιαίτερα διαφωνούν, στην ερώτηση ότι οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις συμβάλουν στις αδιάβλητες κρίσεις των στελεχών της εκπαίδευσης (διευθυντές-υποδιευθυντές). Είναι επομένως αναμφίβολο αν οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις μπορούν να εντοπίσουν το ικανό άτομο, για τη θέση του διευθυντή.

Στην προσπάθεια να εντοπίσουμε, τα προσωπικά και άλλα χαρακτηριστικά των διευθυντών, που πρέπει να έχει ο διευθυντής ενός σχολείου για να χαρακτηριστεί ηγέτης, διαπιστώσαμε ότι οι χαμηλότερες τιμές είναι στην ερώτηση να είναι ο διευθυντής μόνο άντρας ή μόνο γυναίκα. Ο διευθυντής δεν πρέπει να είναι πολιτικοποιημένος εκπαιδευτικός, ούτε απαιτείται να έχει γνώσεις στη διοίκηση και το μάνατζμντ. Πρέπει να έχει ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά, διορατικότητα, ευστροφία, ευελιξία, να είναι ταυτόχρονα αυστηρός, ενώ δεν συμφωνούν να έχει την ευθύνη για την λειτουργία του σχολείου.

Στην εκπαίδευση οι στόχοι που έχουν επιτευχθεί μέχρι τώρα ποικίλουν. Οι περισσότεροι αμφιβάλλουν ότι εργάζονται με πρότυπο την ποιοτική εκπαίδευση. Όμως συμφωνούν ότι εκτελούνται επιμελώς οι διοικητικές και οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες στο σχολείο τους. Δεν υπάρχει ιδιαίτερα συνεργατικό κλίμα. Εκείνο που δεν πραγματοποιείται, είναι οι επιμορφώσεις τόσο σε διευθυντές, υποδιευθυντές όσο και στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Η παρεχόμενη εκπαίδευση δεν φαίνεται ότι βρίσκει απήχηση στους μαθητές, αφού ο στόχος για την αξιοποίηση των ιδιαίτερων δεξιοτήτων των μαθητών σε υψηλή τεχνολογία δεν πραγματοποιείται. Οι μαθητές επίσης δεν καλλιεργούν ιδιαίτερα κοινωνικές δεξιότητες.

Το εργασιακό περιβάλλον του σχολείου από την έρευνα δεν φαίνεται να είναι ιδιαίτερα ευχάριστο. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει προβληματισμό, γιατί σύμφωνα με την θεωρία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η καλή διάθεση προτρέπει τον εργαζόμενο να καταβάλλει εθελοντικά το μέγιστο των προσπαθειών του. Δεν υπάρχουν διακρίσεις μεταξύ των συναδέλφων ούτε ανταγωνιστικό κλίμα στο χώρο εργασίας τους. Συμφωνούν ότι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους, να

εισάγουν καινοτόμους τρόπους διδασκαλίας όχι όμως να δραστηριοποιηθούν στο εργασιακό τους περιβάλλον, χωρίς λογοκρισία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αθανασιάδης Χ.(2014): *Η θεμελίωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (1834-1862)*, Έκδοση: 1.0. Ιωάννινα, <http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1357> Πρόσβαση 18-12-2016.
2. Αναγνώστου Π. , Αντύπας Γ.,& Grigorof, A., (2011), *Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Σύγχρονη Εκπαιδευτική πολιτική ως μοχλός κοινωνικής ανάπτυξης*. Ε.Σ.Δ.Ο: poster, από Ανδρέου (2013):118.
3. Αναγνωστοπούλου (1996), *Τάσεις στην έρευνα για τον αποτελεσματικό διευθυντή*, Τα Εκπαιδευτικά, σσ. 252- 262, Αθήνα, από Τζίφας Α.: 61 [srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14 .pdf](http://srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14.pdf). Πρόσβαση 18-12-2016 : 61.
4. Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ., (1994),*Εξουσία και Οργάνωση-Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος,ΝέαΣύνορα,Αθήνα: Λιβάνη*, από Κατσιγιάννης (2013):126 .
5. Ανδρέου Α.,& Παπακωνσταντίνου Γ., (1990), *Οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος, θεωρητική προσέγγιση και ιστορική επισκόπηση*, Αθήνα: Εξάντας, από Ζιάκα (2014):7
6. Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π.(2002), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα : ΒΙΒΛΙΟΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΑΕΠΕΕ
7. Βρανούσης Λ.Ι., (1996) *Ρήγας Βελεστινλής, 1757- 1798*, Παράρτημα: Κείμενα του Ρήγα, ανατύπωση Αθήναι από Γκλαβάς (2010):2
8. Γκλαβάς Σ. (2010), *Επισκόπηση της ιστορίας της εκπαίδευσης στο νεοελληνικό κράτος*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Από http://www.pi-schools.gr/_progrspoudon_899_1999/episkopisi.pdf. Πρόσβαση 22/12/2016
9. Γκρίτζαλης Σ. (2014), *Από το πανεπιστήμιο στη Δημόσια Διοίκηση, Διοικητική Μεταρρυθμίση για τους πολίτες και τη επιχειρηματικότητα; Βασικά προβλήματα τώρα!*, Αθήνα : Παπαζήσης.
10. Γληνός Δ.(1925), *Ένας άταφος νεκρός, Μελέτες στο Εκπαιδευτικό μας Σύστημα*, Αθήναι:Ράλλης. από Γκλαβάς 2010:19
11. Δημαράς Α, (1990), *Η μεταρρύθμιση που δεν έγινε* (Τεκμήρια Ιστορίας), τομ. Α΄, σελ: 10-11, Αθήνα :Ερμής, από Γκλαβάς Ι. (2010):3
12. Ευαγγελόπουλος, Σ. (1987). *Ιστορία της νεοελληνικής εκπαίδευσης. Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, τ. Α΄, Β΄.Αθήνα: Εκδόσεις Δανιά, από Κατσιγιάννη (2013):117
13. Ζαβλανός Μ., (2003), *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
14. Ζαφειρόπουλος Κ., (2005), *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία.*, ΕΠΙΣΤΗΜΙΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΥΓΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ, Αθήνα : Κριτική.
15. Ζιάκα Β.(2014), *Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία της Σχολικής Μονάδας*, Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής τόμος 11 (1), 41-54 . http://www.elleda.gr/sites/default/files/4_ziaka_elleda_41-54.pdf. Πρόσβαση 17-12-2016.
16. Ζολώτας Ξ. (1959),*Οικονομική ανάπτυξις και τεχνική εκπαίδευσις*, Αθήναι, από Γκλαβά Ι. (2010) : 41
17. Ζωγόπουλος στη [σελιδα http://www.taekpaideutika.gr/ekp_101-102/05.pdf](http://www.taekpaideutika.gr/ekp_101-102/05.pdf). Πρόσβαση στις 13-03-2017.

18. Ηλιού Μ.(1988),*Εκπαιδευτική και κοινωνική δυναμική Πορεία*, Β' έκδοση, Αθήνα , από Γκλαβά Ι. (2010): 39
19. Θεοδωράτος Ε, 2004, *Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
20. Ιμβριώτη Ρ. (1983),*Παιδεία και κοινωνία*, Αθήνα 1983, από Γκλαβάς Ι.(2010):49
21. Καζαντζής από <http://srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14.pdf> πρόσβαση 21-12 2016
22. Κατσαρός Ι. (2008), *Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης* «ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ/ΕΝΕΡΓΕΙΑ 2.1.1./»Επιμόρφωση στελεχών Διοίκησης στην εκπαίδευση. http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf. Πρόσβαση 10/11/2016.
23. Κατσιλλής Μ.(1997) *Περιγραφική Στατιστική εφαρμοσμένη στις Κοινωνικές Επιστήμες και την Εκπαίδευση με έμφαση στην ανάλυση με υπολογιστές*, Αθήνα. : Gutenberg, από Ανδρικογιαννοπούλου (2010):118.
24. Κέφης Β. (2005) *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, Αθήνα : Κριτική.
25. Κιρκιγιάννη Φ. (2011), *Ο Αποτελεσματικός Διευθυντής του Σχολείου*, Τα Εκπαιδευτικά Νέα, Τεύχος 99-100 σελ 96-97.
26. Κουτούζης Μ.(1999), *Γενικές αρχές μάνατζμεντ, τουριστικό νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*. Πάτρα:ΕΑΠ , από Κατσαρός (2008):75
27. Κωσταρίδου- Ευκλείδη, Α. (1992)*Μάθηση, Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια, Λεξικό*, τόμος 8ος, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σσ. 4759. από Ανδρικογιαννοπούλου(2010):30
28. Μακρυδημήτρης (2003), *Αυτοδιοίκηση και κράτος Πλάνο της παγκοσμιοποίησης*, Αθήνα:: Σάκκουλα Α. από Κατσαρός (2008):21
29. Μπαμπινιώτης Γ (2008), *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας. Με σχόλια για τη σωστή χρήση των λέξεων*, Αθήνα:: ΚΕΝΤΡΟ ΛΕΞΙΚΟΛΟΓΙΑΣ Ε.Π.Ε
30. Μπουραντάς Δ., Βαθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., (1999), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, (εποπτεία Παιδαγωγικό Ινστιτούτο), Αθήνα: Ευστράτογλου Δ., Ξυρός Ι., Καλαθάς Κ.
31. Μπουραντάς Δ.(2002), *Μανάτζμεντ*, Αθήνα:Μπένου, από Κατσαρός 2008:97
32. Μπακάλμπαση Ε. (2016),*Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»* Τόμος 4, τεύχος1, σελ:168
33. Μπουζάκης Σ., (1987),*Νεοελληνική εκπαίδευση (1821-1985)* , Αθήνα Gutenberg, από Γκλαβάς (2010):8
34. Μιχιώτης Α., 2013 σημειώσεις ΟΣΣ ΑΠΚΥ.
35. Μπουρής Ι.(2008), *Υπόεργο 3 «Προγράμματα Επιμόρφωσης Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης»*,
36. Μπρίνια Β.(2009),*Εφαρμοσμένη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, <https://eclass.uoa.gr/modules/document/.../ΕΚΠΑ-ΜΕΛΕΤΕΣ%20ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.pdf> Πρόσβαση: 11/11/2016.
37. Μιχόπουλος, Α., (2002), *Εκπαιδευτικό Δίκαιο*, Αθήνα: εκδ. ιδίου
38. Μπαντουβάκης 2015 σημειώσεις ΟΣΣ ΑΠΚΥ.
39. Ξωχέλης (1986) *Βασικές έννοιες των Pierre Bourdieu και Jean-Claude Passeron σε θέματα κοινωνιολογίας της εκπαίδευσης* από Ζιακα (2014): 2
40. Παρίσης Σ.(1884), *Ανωτέρα και μέση εκπαίδευσις ήτοι: α. συλλογή των διεπόντων την ανωτέραν και μέσην εκπαίδευσιν νόμων, β. διαταγμάτων και εγκυκλίων του επί των Εκκλησιαστικών και της Δημοσίου Εκπαιδεύσεως*

- Υπουργείου από το 1833 - 1884, Αθήνα: ο Παλαμήδης, από Γκλαβάς (2010) : 7& Κατσιγιάννη Ε. (2013):111
41. Πασιαρδή Π., & Πασιαρδή Γ., (2000), *Αποτελεσματικά σχολεία. Πραγματικότητα ή ουτοπία*, Αθήνα: Τυποθήτω Γιώργος Δαρδανός, από Ναθαναήλ (2014):19
 42. Πασιαρδής Π. (2004), *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Αθήνα: Μεταίχιμο.
 43. Πολυχρονόπουλος Π. (1980), *Παιδεία και Πολιτική στην Ελλάδα*, τόμος Α' σελ 188, Αθήνα: Καστανιάτης, από Γκλαβάς (2010): 27.
 44. Παπαναούμ Ζ. (1995), *Η Διεύθυνση του Σχολείου*, Θεσσαλονίκη : Κυριακίδη
 45. Σαρμανιώτης Χ. (2005), *Μάνατζμέντ*, Αθήνα :Β. Γκιούρδας.
 46. Σπανός Α. (2014), *Τρόποι διοίκησης και ηγεσίας σχολικών μονάδων*, Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών – Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 2ο, σελ 40-50 , [http:// erkyna.gr/e_docs/periodiko / dimosieyseis/ ekpaideytika/ t02-03.pdf](http://erkyna.gr/e_docs/periodiko / dimosieyseis/ ekpaideytika/ t02-03.pdf). Πρόσβαση 23-01-2017.
 47. Σαΐτης, Χ. (2005), *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης* (4η έκδ.), Αθήνα: Αυτοέκδοση.
 48. Σαΐτης Χ., (2008), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης-Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα :Αυτοέκδοση, από Ναθαναήλ (2014):31.
 49. Σαΐτης Α.(2008), *Περίληψη Επιμορφωτικού Υλικού για το Μάθημα: Εκπαιδευτική Αξιολόγηση*, Αθήνα: Παιδαγωγική Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών του ΟΑΕΔ
 50. Στραβάκου Π. (2003 α)*Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη, από Κατσιγιάννη (2013):151
 51. Τζωρτζάκης Κ. & Α. Μ. Τζωρτζάκη (2007), *Οργάνωση και Διοίκηση, Το management της νέας εποχής* 4^η έκδοση, Αθήνα: Rosili.
 52. Τζίφας Α.(2005) από <http://srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14 .pdf> . Πρόσβαση 21-12-2016:66
 53. Τσουκαλάς Κ. (1987), *Εξάρτηση και αναπαραγωγή. Ο κοινωνικός ρόλος των εκπαιδευτικών μηχανισμών στην Ελλάδα (1830-1922)*, Έκδοση, Αθήνα : Θεμέλιο,
 54. Χυτήρης Λ.(2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: INTERBOOK.
 55. Φαναριώτης Π., (1999), *Εισαγωγή στο σύγχρονο δημόσιο management: Δημόσια διοίκηση*, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα από e book ΑΠΚΥ
 56. Χατζηδήμου Δ.(2003), *Σκέψεις και προτάσεις για την αναβάθμιση της Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη από Ναθαναήλ (2014):17
 57. Χυτήρης, Λ. & Άννινος, Λ. (2005). *Ηγεσία και ποιότητα σε ιδιωτικά σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*, Αθήνα :Εκδόσεις Σάκκουλα.
 58. Χυτήρης & Άννινος, 2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Ελληνικά ακαδημαϊκά συγγράμματα και βοηθήματα. www.kallipos.gr. Πρόσβαση 23-11-2016.
 59. Χατζηπαντελής Θ. (2010), *Στατιστική για Οικονομικά και Διοίκηση επιχειρήσεων*, του Gerald Keller, μεταφρ. Κοκαβέτης Φ., Θεσσαλονίκη :Επίκεντρο.
 60. Ψαρρού Μ. και Ζαφειρόπουλος Κ., (2001), *Επιστημονική έρευνα, Θεωρία και εφαρμογές στις κοινωνικές επιστήμες* Αθήνα: Δαρδανός.
 61. Πασχαλούδης Δ. και Ζαφειρόπουλος Κ.,(2002), *Έρευνα Μάρκετινγκ*, Αθήνα : Γκιούρδας από Ζαφειρόπουλος 2005:130

62. Cohen L., Manion L., Morrison K., (2008), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, μετφρ. από ΚυρανάκηςΣ., ΜαυράκηΜ., ΜητσοπούλουΧ., Μπιθάρα Π., ΦιλοπούλουΜ., Αθήνα : Μεταίχμιο, από Ανδικογιαννοπούλου (2010):118
63. Chevallier J. (1993), *Διοικητική επιστήμη* (μεταφρ ΑνδρουλάκηΒ. Σουλανδρού Β. επιμ. Σπανού Κ. , Αθήνα: Σάκκουλα από Κατσαρός (2008) : 14,
64. Kotter J.P. (2001), *Ηγέτης στις αλλαγές*, Εκδ. Κριτική.
65. Montana P. J. & Charnov B.H. (1993)*Μάνατζμεντ*(Hauppaug, N.Y.:Barren; s Educational Series, Inc., 199), ελληνική έκδοση ,Αθήνα: Κλειδάριθμος, από Σαρμανιώτης Χ. (2005):55

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Creemers, B. P. M., & Reezigt, G. J. (1997). *School effectiveness & school improvement: Sustaining links. School Effectiveness & School Improvement*, η 8 (4), 396 – 429, από Μπινιάρη (2012):49.
2. Hutmacher, W. & Barroso, J., *Des concepts des enjeux” Education & Management*, n 3711/2009, σ.σ. 29-31 από Μαδεμλής (2014):57
3. Bush T. (2005), *Theories of Education Leadersipand Management*, Lonton: Paul Chapman Publising, από Κατσαρός (2008):97
4. Baker T.L. (1988), *Doing Social Research*, Hil: McGraw, από Ζαφειρόπουλος 2005:119
5. Litiwin M.S.,(1995)*Haw to Measure Survey Reliability and Validity, The Survey Kit*, Vol. 7 . Sage, από Ζαφειρόπουλος (2005):119
6. Babbie E., (1989), *The Prarctice of social Researc*, Hil: McGraw, από Ζαφειρόπουλος (2005):122
7. Peters, 2011: 95 *Neoliberalism and after?.Education, social policy, and the crisis of Western capitalism*.New York: Peter Lang Publishing, Inc από Κατσιγιάννη (2013):24
8. Purkey, S., & Smith, M. (1983). *Effective schools: A review. Elementary School Journal*, 83 (4), 427–52, από Ρεντίφης Γ.(2011):2
9. Haimann T.& Scott W.G. (1970), *Management is in Modern Organization* , Boston: Houghton Mifflin Company, από Σαρμανιώτη (2005):2
10. Stoner J.A.F., Freeman R.E., and Gilbert D.R., (1995), *Management*, Englewood Cliffs, New Jersey :Prentice Hall, από Σαρμανιώτη Χ.(2005): 49-51
11. Schulz-Hardt S., Jochims M., FreyD.,(2002) Productive conflict in group decision making:genuine and contrived dissent as strategies to counteract blased information seeking.*Organizational behaviour and human decision processes*, 88, 563-586, από Ζιάκα (2014):3.
12. Huse R.J., Podsakoff P.M., (1994)leadership Effectiveness;Past Perspectives and Future Directionwnror Reseearch , in Greenberg (e.d.), *Organization Behavior : The State of the Science* , Hillindale, New Jersay: Lawrence Erlbaum Associates, από Σαρμανιώτης (2005) :256
13. Edmonds 1979:22) Effective Schools for the Urban Poor.*Educational Leadership*, 37(1), 15-24, από Κατσιγιάννη (2013):22-25.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- <https://el.wikipedia.org> , πρόσβαση 23-11-2016).
- <https://www.esos.gr>, πρόσβαση 08-03-2017
- <http://srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14.pdf>, πρόσβαση 21-12 2016
- http://www.taekpaideutika.gr/ekp_101-102/05.pdf , πρόσβαση 13-03-2017.
- <http://www.moec.gov.cy/stochoi/index.html>, πρόσβαση 14-03-2017.
- <http://users.sch.gr/akouts/lovs.htm> , πρόσβαση 19-12-2016
- <https://www.esos.gr>, πρόσβαση 08-03-2017
- http://erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t02-03.pdf, πρόσβαση 23-01-2017
- www.kallipos.gr, πρόσβαση 23-11-2016
- http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf, πρόσβαση 10/11/2016.
- <http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1357>, πρόσβαση 18-12-2016.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1. Ναθαναήλ Π. (2012), Διδακτορική διατριβή : *Η συνεργασία ανάμεσα στα στελέχη εκπαίδευσης: θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής, Θεσσαλονίκη 2014
2. Ανδρέου Ε. (2015), Τίτλος Εργασίας: *Οργάνωση και Διοίκηση Διαπολιτισμικών Σχολικών Μονάδων*, Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Ψυχοπαιδαγωγικές Συνιστώσες της Ένταξης: Ένα σχολείο για όλους Κατεύθυνση: Ψυχοπαιδαγωγικές συνιστώσες της πολυπολιτισμικότητας., Ρόδος 2015.
3. Μπινιάρη Α. (2012), Διδακτορική διατριβή, *Ανάπτυξη εργαλείων αυτοαξιολόγησης σχολικής μονάδας με στόχο την ηγεσία για τη μάθηση . Πορτραίτο και προφίλ Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία, Πάτρα 2012.*
4. Ανδρικογιαννούλου Α. (2010), Μεταπτυχιακή εργασία, *Διερεύνηση των αντιλήψεων των Εκπαιδευτικών σχετικά με την παρουσία των δύο φίλων στην οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής εκπαίδευσης, Πάτρα 2010.
5. Σιάπκα Μ. (2011), Μεταπτυχιακή εργασία, *Διοίκηση και Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης*, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Φιλοσοφική Σχολή, Τμήμα Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής και Ψυχολογίας, Τομέας Παιδαγωγικής, Ιωάννινα 2011.
6. Κατσιγιάννη Ε. (2013)., Μεταπτυχιακή εργασία, *Μονιμότητα-θητεία του διευθυντή και σχολική αποτελεσματικότητα και ενδυνάμωση. Η περίπτωση του διευθυντή σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα*, Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία, Πάτρα 2013.

7. Μπακάλμπαση Ε, Φωκάς Ε., *Απόψεις Διευθυντών Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης σχετικά με το σύστημα επιλογής και την επιμόρφωσή τους σε θέματα διοίκησης*. Εργαστήρι Παιδαγωγικής Έρευνας και Εκπαιδευτικών Πολιτικών.: Σύστημα επιλογής διευθυντών με το Ν. 3838/2010.
8. Σπανός Α., Τρόποι διοίκησης και ηγεσίας σχολικών μονάδων Έρκυνα Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών – Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 2ο, 40 - 50, 2014. Τρόποι διοίκησης και ηγεσίας, για βελτίωση της αποτελεσματικότητας της συνεργασίας των μέλη του συλλόγου διδασκόντων στις σχολικές μονάδες.
9. Ρεντίφης Γ., *Οι αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων για τα κριτήρια επιλογής*. Εμπειρική έρευνα: α) εξέταση της άποψης των διευθυντών για την μοριοδότηση των κριτηρίων επιλογής στη διεύθυνση της σχολικής μονάδας β) η άποψη για τη διαδικασία της συνέντευξης γ)ελλείψεις και προβλήματα για την διαδικασία. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης.
10. Κιρκιγιάννη Φ., *Ο Αποτελεσματικός Διευθυντής του Σχολείου*. Τα Εκπαιδευτικά Τεύχος 99-100. Ο αποτελεσματικός Διευθυντής, ο ηγέτης της Δ.Ο.Π. και τα χαρακτηριστικά του.
11. Μπρίνια β. *Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
12. Ζωγόπουλος Ε. *Σχολική Μονάδα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* Τα Εκπαιδευτικά τεύχος 101-102: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Σχολική Μονάδα και κριτήρια ποιότητας.
13. Μπακάλμπαση Ε., Δημητρίου Ι., *Στάσεις και απόψεις των Διευθυντών Σχολικών Μονάδων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης σχετικά με το ισχύον σύστημα επιλογής τους, όπως αυτό ορίζεται από το Νόμο 4327/2015*. Προτάσεις αλλαγής του συστήματος. Επιστημονικό εκπαιδευτικό. Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος» Τόμος 4, Τεύχος1., 2016© εκπ@ιδευτικός κύκλος ISSN: 2241-4576.
14. Ζιάκα Βασιλική *Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία μιας σχολικής Μονάδας*. Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής τόμος 11 (1), 41-54. Δημοσιεύτηκε: Ιούλιος, 2014. Σχολική αποτελεσματικότητα, η διοίκηση και ο αποτελεσματικός διευθυντής ως ηγέτης.
15. Τζίφας Α. *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Η εκπαιδευτική διοίκηση, η σχολική διεύθυνση και ο διευθυντής ηγέτης ως μάνατζερ, ή παραδοσιακός γραφειοκράτης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

α) Προσδοκίες διερεύνησης.

Ως προσδοκία για την ενασχόλησή μου με αυτή την εργασία, ήταν να αναδειχθεί η σημαντικότητα της αλληλεπίδρασης όλων των παραγόντων που συμμετέχουν στο εκπαιδευτικό σύστημα. Η πολιτεία με τους νόμους, οι θεσμοί της κοινωνίας, οι κανόνες που επικρατούν, ανάλογα με την κουλτούρα του λαού της χώρας μας. Άλλος ένας παράγοντας είναι η προσωπικότητα του εκάστοτε αρμόδιου διευθυντικού προσώπου που συμμετέχει στο εκπαιδευτικό σύστημα, η σχετική μόρφωση που κατέχει για την ανάληψη των καθηκόντων και η συμβολή του στα επαγγελματικά κοινά. Όλα αυτά,

συντελούν στην αποσαφήνιση του αποτελέσματος, που οφείλει να είναι το καλύτερο ποσοτικά και κυρίως ποιοτικά, αφού αυτός είναι και ο απώτερος σκοπός κάθε παρεχόμενης συλλογικής εργασίας.

β) Η τέχνη του μάνατζμεντ.

Αν δεχθούμε ότι η διοίκηση είναι μόνο επιστημονικές γνώσεις, τότε δεχόμαστε ότι όποιος έχει αυτές, μπορεί να διοικήσει και να οδηγήσει την επιχείρηση ή τον οργανισμό, στο μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Αυτό όμως δεν ισχύει, γιατί τότε όλοι οι επιστήμονες του κλάδου, (διοίκησης, μάνατζμεντ), θα είχαν άμεση επαγγελματική αποκατάσταση σε θέσεις διοίκησης, αφού η εργασία τους θα συνδεόταν άμεσα με τη επιτυχία του οργανισμού.

Όπως ισχυρίζεται ο H.M. Boettinger(1975)(Μπουρής 2008 : 34),το μάνατζμεντ είναι παράλληλα επιστήμη και τέχνη, αφού για να λειτουργήσει αποτελεσματικά χρειάζεται τρία εικαστικά στοιχεία, το όραμα, το μεράκι, την επικοινωνία. Αυτά, αν τα μεταφέρουμε στο πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων, συνυπάρχουν σε ένα άτομο. Είναι εκείνος ο διευθυντής που έχει διορατικότητα κινδύνων, μπορεί να επικοινωνεί, να λαμβάνει αποφάσεις, να παρακινεί, να εμπνέει και να ενεργοποιεί τους εργαζόμενους.

Αν καταλήξουμε ότι η διοίκηση είναι τέχνη, τότε αρνούμαστε το επιστημονικό υπόβαθρο που απαιτείται να υπάρχει στις γνώσεις του προσώπου, που ασκεί τη διοίκηση. Τελικά η διοίκηση ασκείται σε ένα σύνολο ανθρώπων και πραγμάτων, με συστηματικό τρόπο. Ο τρόπος και οι διαδικασίες πρέπει να είναι μεθοδικές, προγραμματισμένες και μετρήσιμες. *“Όλα αυτά συντελούν στην επιστημονικότητα της διοίκησης, με ποσοτικές μεθόδους, επεξεργασία πληροφοριών, κανόνες οργάνωσης, συστήματα πληροφοριών, επεξεργασία αποτελεσμάτων, γνώσεις τεχνολογικής παραγωγής κ.α.(Μπουρής 2008: 36).*

γ) Η θεωρία Z.

Υποβάλλονται σε επαναλαμβανόμενες συναντήσεις, όπου επιλύουν προβλήματα των παραπάνω θεμάτων και έτσι εκπληρώνονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης, με την ταυτόχρονη ευχαρίστηση των εργαζομένων από την συμμετοχή τους στις διαδικασίες. Το αποτέλεσμα όλης αυτής της δράσης, είναι η ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων(Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη 2007: 90-93).

δ) Αποτελεσματικότητα υπηρεσιών.

Οι αναπτυγμένες διοικητικές λειτουργίες που αναπτύσσονται μέσα σε έναν οργανισμό, οδηγούν στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Συγκεντρωμένες αυτές οι λειτουργίες σε μία λέξη, PODSCORB, από τα αρχικά των λέξεων PLANNING, ORGANIZING, DIRECTING, STAFFING, CO-ORDINATING, REPORTING, BUDGETING (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση και στελέχωση, συντονισμός, πληροφορίες και προϋπολογισμός), γίνονται σημαντική δέσμη δραστηριοτήτων που ακολουθεί ο μάνατζερ, για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης(Μπουρής 2008: 8).

ε) Ρόλος του Ελληνικού σχολείου.

Από την ελληνική αρχαιότητα και τους κλασσικούς χρόνους, η Ακαδημία του Πλάτωνα, η Περιπατητική σχολή και το Λύκειο του Αριστοτέλη, ήταν τα οργανωμένα εκπαιδευτήρια, σε αντίθεση με τους Παιδοτρίβες, όπου ήταν η κατ' οίκον διδασκαλία. Κατά τα Ρωμαϊκά χρόνια, η μόρφωση δίδεται από τους δούλους στα παιδιά των Ρωμαίων, ενώ κατά το μεσαίωνα έχουμε κυρίως τη διδασκαλία των λατινικών και τα ιερογράμματα από τις βυζαντινές χριστιανικές σχολές(<https://el.wikipedia.org> 23-11-2016).

Τα παιδιά αποκτούν σημαντικά πρότυπα μίμησης, καθ όλη τη διάρκεια της μαθητικής τους ηλικίας. *Η αγωγή του ανθρώπου είναι η διαμόρφωση των συμπεριφορών κατά την παιδική και εφηβική ηλικία, μέσα από τις επιδράσεις της μάθησης*(Ξωχέλης 1986:11 από Ζιάκα 2014: 2). Η μάθηση είναι στενά συνδεδεμένη με την διδασκαλία και σημαίνει έναν συστηματικό τρόπο μετάδοσης της γνώσης(Μπαμπινιώτης 2002:502). Ο μαθητής βιώνει τη διδασκαλία και αντιδρά με τις συμπεριφορές του. Η διδασκαλία και η εκπαίδευση είναι ρόλοι που αναλαμβάνει το σχολείο.

Υπάρχει εξάρτηση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού, με την σαφή διατύπωση του ρόλου του και των στόχων διδασκαλίας (Πασιαρδής & Πασιαρδή 2000:21-31 από Ναθαναήλ 2014:19). Πολλές θεωρίες και έρευνες, προσεγγίζουν την αποτελεσματικότητα της μάθησης και την βαθμολογούν ανάλογα με το επίπεδο της τάξης, σε συνάρτηση με την διδασκαλία που παρέχεται μέσα σε αυτή, καθώς ο χρόνος και τα ερεθίσματα ποικίλουν ανά μαθητή, περιοχή και εποχή (Creemers & Reezigt, 1997 από Μπινιάρη 2012:49).

Τα σύγχρονα κράτη από το 19^ο αιώνα, φρόντιζαν με περισσή έννοια το σχολείο, γιατί πίστευαν ότι η κοινωνικοποίηση των πληθυσμών τους, επιβάλλει τον άνθρωπο να αισθάνεται ότι έχει κοινή εθνική ταυτότητα και γλώσσα. Ο πολίτης πάλι κάθε κράτους αισθάνεται ασφαλής, όταν ενσωματώνεται στο σύνολο της κοινωνίας και υπηρετεί τη δημοκρατία, την πρόοδο, την γνώση, την εργασία(Hutmacher, W. & Barroso 2009 :29-31, Μαδεμλής 2014:57).

Ο ρόλος του σχολείου σήμερα αλλάζει συνεχώς και προσαρμόζεται στις γρήγορες απαραίτητες και ξαφνικές αλλαγές, λόγω των εξελίξεων στην τεχνολογία, την οικονομία, την επαγγελματική αποκατάσταση. Η καλή συνεργασία των εμπλεκομένων στη διαδικασία της εκπαίδευσης, του κράτους, των δασκάλων, των γονέων, των διευθυντών και η συντονιστική τους δράση, θα φέρει την ποιοτική εκπαίδευση (Μιχόπουλος, 2002:96-103 από Ναθαναήλ 2012: 22).

στ) Θεσμικές μεταρρυθμίσεις.

1^η: Το 1833 με Βασιλικό διάταγμα (Β.Δ) (ΦΕΚ14/13-04-1833) συστήνεται επιτροπή, με σκοπό την παράθεση προτάσεων για την παιδεία. Το 1834 ο νόμος *περί δημοτικών σχολείων* (ΦΕΚ 11/3-3-1833), συμπληρώνει το προηγούμενο διάταγμα και εφαρμόζει τις σχετικές προτάσεις(Αθανασιάδης 2014:3).

Το 1836 (ΦΕΚ 86 και 87/31-12-1836), με διάταγμα οργανώνεται η μέση εκπαίδευση, σε δύο κύκλους, το τριτάξιο Ελληνικό σχολείο με τον σχολάρχη και το σύλλογο ελληνοδιδασκάλων, το 4ετές Γυμνάσιο με τον γυμνασιάρχη και το σύλλογο καθηγητών. Οι εσωτερικοί κανονισμοί των ελληνικών σχολείων και των γυμνασίων, ρυθμίστηκαν με συμπληρωματικές διατάξεις το 1857 (Παρίσης 1884 από Κατσιγιάννη 2013:111). Κύρια χαρακτηριστικά των βασιλικών διαταγμάτων για την παιδεία, είναι η αυστηρά συγκεντρωτική διάρθρωση(κρατικός έλεγχος) και ο κλασικιστικός χαρακτήρας των σπουδών (Μπουζάκης 1987:39, Γκλαβάς 2010:8). Κάθε προσπάθεια αλλαγής του εκπαιδευτικού συστήματος, γίνεται ως αντιγραφή των ξένων μεταρρυθμιστικών κανόνων. Τα έξοδα όμως για τα ελληνικά σχολεία τη δεκαετία του 1870, είναι 5,3% των δημόσιων δαπανών, ποσό πολύ υψηλότερο από αυτό των ευρωπαϊκών χωρών(Τσουκαλάς 1987:401,Γκλαβάς 2010 :14). Άλλα αρνητικά σημεία που παρατηρούνται στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, είναι τα προγράμματα

μαθημάτων, οι μέθοδοι διδασκαλίας, το σύστημα εξετάσεων και ο μεγάλος αριθμός των στάσιμων μαθητών (Γληνός 1925 :104-107, Γκλαβάς 2010: 19).

2^η : Το 1904 οργανώνεται το πρώτο ελληνικό εκπαιδευτικό συνέδριο, όπου πήραν μέρος εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Υποστηρίχθηκε η λειτουργία της τεχνικής και γεωργικής εκπαίδευσης, η γυναικεία εκπαίδευση στις επαγγελματικές σχολές, καθώς και η μονιμότητα των λειτουργών στα δημόσια σχολεία με νόμο(Ευαγγελόπουλος, 1987:35, από Κατσιγιάννη 2013:22).

Το 1929 με το Νόμο (Ν.) 4397/1929(ΦΕΚ 309/Α'/24-8-1929), θεσμοθετείτε το εξατάξιο δημοτικό (νηπιαγωγεία, δημοτικά και νυχτερινές σχολές για τους αναλφάβητους του πολέμου), το Ανώτερο Παρθεναγωγείο (για τα κορίτσια), οι κατώτερες επαγγελματικές σχολές(Γκλαβάς 2010:39).

3^η : Το 1936 όλα όσα δημιουργήθηκαν ανατρέπονται, από την η κυβέρνηση Μεταξά, που συγκεντρώνει την απόλυτη εποπτεία της εκπαίδευσης, στην εξουσία του Υπουργού Παιδείας (Αναγκαστικοί Νόμοι –Α.Ν. του 1937-1939). Ακολουθούν τα χρόνια της κατοχή και τα σχολεία παύουν να λειτουργούν(Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου, 1994:271-282, Κατσιγιάννη 2013:126).

Το 1944 με το Ν. 1468 (ΦΕΚ 119/03-06-1944) λειτουργεί το εξατάξιο γυμνάσιο. Λειτουργικά προκύπτει η ανάγκη για νέα εκπαιδευτική μεταρρύθμιση επειδή όλοι οι τομείς του κράτους, οικονομία, πολιτική ,πολιτισμός, δεν μπορούν λόγω του πολέμου να κατευθύνουν τις δράσεις του εκπαιδευτικού συστήματος.

Το 1951 με το Ν. 1823 (ΦΕΚ 150/ 28-05-1951, ο Αναγκαστικός Νόμος περι Μέσης Εκπαίδευσης), οι συνδικαλιστικές οργανώσεις πιέζουν ώστε το εξατάξιο γυμνάσιο να χωριστεί σε τρίχρονο γυμνάσιο και τρίχρονο λύκειο, το οποίο με τη σειρά του διαχωρίζεται σε φιλογοϊστορικό και φυσικομαθηματικό.

Το 1954 ιδρύθηκαν τα νυχτερινά σχολεία, για την διδασκαλία σε μαθητές από 14-20 χρονών που δεν πρόλαβαν να ολοκληρώσουν την μόρφωση τους λόγω της κατοχής(<http://wikipaideia> 17-11-1016).

Η μεταρρύθμιση του Ν.Δ 3971/1959 (ΦΕΚ 187 Τα Α΄ 07-09-1959) «Περί διοικήσεως και οργανώσεωςΕκπαίδευσης», της κυβέρνησης Καραμανλή, φέρνει ξανά μια σειρά μεταρρυθμίσεων στην εκπαίδευση, προς τον τεχνοοικονομικό τομέα και τις πραγματικές ανάγκες της ζωής, όπως αναφέρει ο Ξ. Ζολώτας, μέλος της Επιτροπής Παιδείας(Ζολώτας Ξ. 1959:60, Γκλαβάς 2010:46). Δημιουργεί μια νέα μορφή ενιαίου εξατάξιου γυμνασίου, με την διαφορά ότι όποιος ολοκληρώσει τρεις τάξεις, μπορεί να πάρει απολυτήριο γυμνασίου και να συνεχίσουν στις μέσες επαγγελματικές σχολές (Πολυχρονόπουλος 1980:206-207 από Γκλαβάς 2010:47).

4η: Το 1964 καθιερώνεται με Νομοθετικό Διάταγμα(Ν.Δ.), η εννιάχρονη υποχρεωτική εκπαίδευση, 6 χρόνια στο δημοτικό και 3 στο Γυμνάσιο (Ν.Δ 4367/1964), το ακαδημαϊκό απολυτήριο, η ίδρυση του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (Π.Ι)κ.α.(Ιμβριώτη 1983 :43 από Γκλαβάς 2010:49)

Κατά τα χρόνια της χούντας, επανέρχονται παλαιότερα συστήματα εκπαίδευσης Η Μητρική δημοτική γλώσσα, διδάσκεται στις πρώτες τάξεις του δημοτικού και η καθαρεύουσα Ελληνική, στις μεγαλύτερες τάξεις του δημοτικού(ΦΕΚ 163/25-09-1967 Α.Ν. 129, Γκλαβάς 2010:49).

Η γενικότερη φιλοσοφία των διαταγμάτων, μετά τα χρόνια της δικτατορίας ήταν :

α) Να συνδεθεί η εργασία με την επαγγελματική εκπαίδευση και β) Να πολλαπλασιαστούν οι μαθητές που στρέφονται στην επαγγελματική εκπαίδευση (50%-70% στην Ευρώπη ενώ 20% στη Ελλάδα)(Εισηγητική έκθεση του Ν. 576/77, Γκλαβάς, 2010:51).

Η ιδιωτική εκπαίδευση συμμετέχει στην δομή του εκπαιδευτικού συστήματος(Ν. 683, ΦΕΚ 244/1977), με δικούς της κανόνες υπό την εποπτεία του σχετικού υπουργείου (Σαΐτης 2008:5).

Η μεταρρύθμιση μετά τα χρόνια της δικτατορίας, χαρακτηρίστηκε προοδευτική σε θέματα διοίκηση και οργάνωσης, αλλά όχι ουσιαστική σε μεθόδους διδασκαλίας, βιβλία, προγράμματα και επιμόρφωση εκπαιδευτικών. Άλλα θετικά είναι η δωρεάν εκπαίδευση, και η ίδρυση των κατώτερων επαγγελματικών σχολών(Γκλαβάς, 2010:66).

5η :Την περίοδο από 1981-1985, γίνονται οι περισσότερες αλλαγές στο επίσημο εκπαιδευτικό σύστημα.

- Καθιερώνεται η δημοτική γλώσσα και το μονοτονικό σύστημα (Π.Δ.297/1982), καταργούνται οι γενικοί διευθυντές, οι επόπτες και οι επιθεωρητές της εκπαίδευσης (Ν.1232/1982).
- Καθιερώνεται ο θεσμός του σχολικού συμβούλου, ιδρύονται διευθύνσεις εκπαίδευσης και γραφεία εκπαίδευσης (Ν.1304/1982).
- Με τις νέες διατάξεις, εισάγεται ο κανονισμός των μαθητικών κοινοτήτων, το πρόγραμμα σπουδών και τυπώνονται νέα βιβλία, για μαθητές και δασκάλους.
- Το 1983 τα ΚΑΤΕΕ μετονομάζονται ΤΕΙ και αλλάζει το σύστημα εισαγωγής στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.
- Αυτή την εποχή θεσμοθετήθηκαν, τα Σχολικά Εργαστηριακά Κέντρα (ΣΕΚ), τα Ενιαία Πολυκλαδικά Λύκεια (ΕΠΛ), που ήταν μια σύνθετη μορφή γενικού και τεχνικού λυκείου, το σχολικό συμβούλιο, η σχολική επιτροπή (Γκλαβάς 2010:54).

Ο Ν 1566/1985, στάθηκε ορόσημο για την ιστορία του εκπαιδευτικού συστήματος. Μαζί με άλλα θέματα :

- Αναμορφώθηκε η κεντρική διοίκηση του Υπουργείου και θεσμοθετήθηκαν σημαντικές αλλαγές, στη διοίκηση των σχολείων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- Καταργήθηκε η μονιμότητα των στελεχών. Η επιλογή τους γίνεται έπειτα από «.....διαφανείς και αδιάβλητες διαδικασίες αξιοκρατικής επιλογής.....»
- Συλλογικά όργανα είναι ο διευθυντής, ο υποδιευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων(ΦΕΚ 167/Α' / 30-09-1985).

6η: Με το Ν. 2009/92 (ΦΕΚ 18/14-02-1992), δημιουργούνται τα Δημόσια Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης. Οι τελειόφοιτοι σπουδαστές έπειτα από εξετάσεις, αποκτούν δίπλωμα αναγνωρισμένο σε Ελλάδα και Ευρώπη.

Με το Ν. 2083/92 (ΦΕΚ 159/Α/21-9-1992), άρχισε να ισχύει το πλαίσιο της αυτοδιοίκησης των Πανεπιστημίων(ΦΕΚ 159/Α/21-9-1992).

Το 1996 με το Ν. 2413, ρυθμίστηκε η ελληνική παιδεία στο εξωτερικό και η διαπολιτισμική παιδεία. (ΦΕΚ 124/17-06-1996).

7^η: Το 1997, με τους νόμους 2525/97 (ΦΕΚ 188/Α'/ 23-09-1997), αναθεωρείται όλη η γενική παιδεία. Ορίζονται οι τύποι Λυκείων, το πλαίσιο εισαγωγής στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και τα πανελλαδικώς εξεταζόμενα μαθήματα, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, η ιδιωτική εκπαίδευση, τα ολοήμερα σχολεία, τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας(ΣΔΕ), κ.α. (Γκλαβάς 2010:57).

Με το Ν. 2640/98 (ΦΕΚ 206/Α'/ 03/09-1998), ρυθμίζονται εκ νέου θέματα «Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις». Εκσυγχρονίζεται η Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση με νέους τύπους σχολείων. Καταργούνται τα ΤΕΛ και ΤΕΣ και δημιουργούνται τα Τεχνικά Επαγγελματικά Εκπαιδευτήρια (ΤΕΕ), με δύο κύκλους σπουδών. Με το Π.Δ. 246/98 και την Υ.Α Β3/3925/98, ο νέος τρόπος για την αξιολόγηση των μαθητών Ενιαίου Λυκείου και η πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (Γκλαβάς, 2010:58).

Με τον Ν. 2817/2000 ΦΕΚ78/Α/14-3-2000, έχουμε την ίδρυση των «Περιφερειακών Διευθύνσεων Εκπαίδευσης»(ΠΕΔΙΕΚ) και με το νόμο 2916/2001 (ΦΕΚ 114/Α/11-6-2001), τα ΤΕΙ εντάσσονται στην ανώτερη εκπαίδευση.

9^η : Το 2004 -2006 γίνονται μικρές αλλαγές στα προγράμματα σπουδών των Λυκείων, καταργούνται με νόμο οι πανελλαδικές στην Β' Τάξη Λυκείου και μειώνονται τα μαθήματα από εννέα σε έξι. Καταργούνται τα ΤΕΕ και δημιουργούνται τα ΕΠΑΛ(Επαγγελματικά Λύκεια) και οι ΕΠΑΣ (Επαγγελματικές Σχολές) (Ν 3255/2004, ΦΕΚ 138/Α/22-07-2004 και Ν 3475/2006, ΦΕΚ 146/Α/ 13-07-2006).

Μια σειρά άλλων νόμων, διατάξεων, προεδρικών διαταγμάτων, ρυθμίζουν θέματα εκκλησιαστικής παιδείας, κατώτατο όριο (το 10) για την εισαγωγή στα ΑΕΙ και ΤΕΙ κ.α.

Σημαντικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις στις εκπαιδευτικές μονάδες.

- Με το Β.Δ. 04-11-1885, καθιερώνεται η μονιμότητα διδασκάλων και καθηγητών και ορίζονται οι προϊστάμενοι κάθε βαθμίδας εκπαίδευσης (Παρίσης 1886:81 από Κατσιγιάννη 2013:116).

- Με το Ν. 240/1914 (ΦΕΚ 97/16-04-1914), "περι διοικήσεως της δημοτικής και μέσης εκπαίδευση" καθιερώνεται το εκπαιδευτικό συμβούλιο υπό την εποπτεία του Υπουργείου και τα θέματα που αφορούσαν τους διορισμούς, τις μεταθέσεις, τις απολύσεις των εκπαιδευτικών. Σε αυτόν τον νόμο ορίστηκαν οι προαγωγές, οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των διευθυντών(Μπουζάκης 1987:59-68 από Κατσιγιάννη2013:119).
- Ένα χρόνο αργότερα με το Ν. 1381/1918 και 1422/1918 (ΦΕΚ 94/30-04-1918 και ΦΕΚ 106/15-05-1918), ορίζεται η δομή της μέσης εκπαίδευσης, τα κριτήρια και οι προαγωγές του διδακτικού προσωπικού. (Γκλαβάς,2010:32).
- Με το τον Ν. 4373/1929, διατυπώθηκαν τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών των γυμνασίων, Λυκείων και Παρθεναγωγείων (από Κατσιγιάννη2013:119).
- Με τον Ν.4653/1930, γίνεται μια προσπάθεια αποκέντρωσης της διοίκησης της μέσης εκπαίδευσης και δημιουργούνται τα Περιφερειακά Εποπτικά Συμβούλια.
- Με το Ν. 767/1937 άρθρο 40 και άρθρο 41, ορίζεται ως κριτήριο επιλογής των διευθυντών, η μεγαλύτερη υπηρεσία και σε περίπτωση ισοβαθμίας, η έκθεση του επιθεωρητή, που αναφερόταν στα πολιτικά και κοινωνικά τους φρονήματα.
- Με το Ν. Δ. 3379/1955 (ΦΕΚ 260 /26-09-1955), καθορίστηκε η βαθμολογική εξέλιξη των εκπαιδευτικών, συνεπώς και τα κριτήρια για την κάλυψη της θέσης του διευθυντή. Προηγούνταν κατά 50% οι φιλόλογοι, 20% Μαθηματικοί, 10% Θεολόγοι και 20% Φυσικοί (Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου 1994:276-278 από Κατσιγιάννη 2013:129).
- Με το Ν.Δ. 580/70 651/70 652/70 (ΦΕΚ139, 179 και 180 αντίστοιχα), στα χρόνια της επταετούς δικτατορίας των στρατιωτικών,, γίνεται προσπάθεια δικτατορικού ελέγχου της εκπαίδευσης. Ορίζονται οι τίτλοι του διδακτικού προσωπικού και η βαθμολογική τους κατάταξη, από τα Νομαρχιακά Υπηρεσιακά Συμβούλια. Τα καθήκοντα των διευθυντών ορίστηκαν να είναι, *διδακτικά, διοικητικά και εποπτικά επί των μαθητών και επί του προσωπικού.* (από Κατσιγιάννη 2013:132).)
- Οι νόμοι 309/76 (ΦΕΚ 100/Α/30-4-1976) και 576/77 (ΦΕΚ 102/Α/13-4-1977), «Περί οργανώσεως και Διοικήσεως της Γενικής Εκπαίδευσης» και Περί Οργανώσεως και Διοικήσεως της Μέσης και Ανωτέρας Τεχνικής εκπαίδευσης, δίνει τη δυνατότητα σε περισσότερους εκπαιδευτικούς, (τη βαθμολογική βάση ορίζει ο Γενικός Επιθεωρητής Μέσης Εκπαίδευσης), να διεκδικήσουν την θέση του διευθυντή.

- Με το Ν. 1566/1985 « Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης», τα περιφερειακά συμβούλια κρίνουν και κατατάσσουν τα υποψήφια στελέχη (διευθυντές και υποδιευθυντές), με υποκειμενικά κυρίως κριτήρια, την προϋπηρεσία, τη γνώση διοικητικών υπηρεσιών, το εκπαιδευτικό έργο, την κοινωνική προσφορά, τη μόρφωση, την επιμόρφωση, τη συγγραφική εργασία.
- Η διαδικασία επιλογής διευθυντή, τροποποιήθηκε με το Ν. 1824/1988 (ΦΕΚ 296/30-12-1988) και με την Υ.Α. Δ/5716/15-4-1988, όπου ο πίνακας υποψηφίων στελεχών συμπληρώνεται από τα Περιφερειακά Υπουργικά Συμβούλια. Η βαθμολογική κατάταξη ορίζεται ρητά από τον νόμο. Τα Περιφερειακά Συμβούλια έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν τη βαθμολογία των υποψηφίων, με τη διαδικασία της προφορικής συνέντευξης.
- Με την δημοσίευση των Π.Δ. 390, 392 και 393/1990 (ΦΕΚ 154,155,156/ Α/21-11-1990 αντίστοιχα) και τον εκπαιδευτικό διάλογο για την λειτουργία των ελληνικών σχολείων, επισημάνθηκαν οι παράμετροι (για το εκπαιδευτικό προσωπικό, τα υλικοτεχνικά μέσα , τις μεθόδους σπουδών), που θα οδηγούσαν στην αποτελεσματικότερη παρεχόμενη εκπαίδευση.
- Οι νόμοι 1966/1991, και 2043/1992 (ΦΕΚ 79/19-5-1992), όριζαν διοικητικά θέματα στο χώρο των εκπαιδευτικών μονάδων. Το νέο μεταρρυθμιστικό πλαίσιο και οι διορθωτικές παρεμβάσεις στο εκπαιδευτικό σύστημα, στοχεύουν πλέον στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης και της εκπαίδευσης. Δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στα προσόντα για την επιλογή του διευθυντή, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες της θέσης αυτής(από Κατσιγιάννη 2013:139).
- Με το Π.Δ. 320/93 (ΦΕΚ 138/25-08-1993), καθιερώνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και των μονάδων σε όλη την Ελλάδα.
- Με το Ν. 2188/1994 (ΦΕΚ 18/Α/ 16-02-1994), ρυθμίστηκε η θητεία των στελεχών προϊσταμένων και διευθυντών σε τέσσερα έτη.
- Με το Π.Δ. 398/1995 (ΦΕΚ 223/31-10-1995), αναθεωρούνται τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών, όχι όμως και τόσο αντικειμενικά ως προς την εκτίμηση της ικανότητας άσκησης διοικητικού και κοινωνικού έργου, το οποίο αφήνεται στην κρίση τριμελούς επιτροπής(Στραβάκου 2003 :53 από Κατσιγιάννη 2013:151)
- Ειδικότερα στο χώρο της διοίκησης των σχολικών μονάδων, με το Π.Δ 25/2002 (ΦΕΚ 20/Α/ 07-02-2002), αναπροσαρμόζονται και πάλι τα κριτήρια επιλογής διευθυντών. Τα ειδικά καθήκοντα των διευθυντών ορίστηκαν με Υπουργικέ

Αποφάσεις (Υ.Α.)353β/324/10567, στις 16-10-2002, σε σχέση με το γενικό πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου, το προσωπικό, τους μαθητές και όλους τους συντελεστές εκπαίδευσης(λοιπά δημοτικά και τοπικά όργανα, σύλλογο γονέων κ.α.).

- Με τον Ν. 3467/2006 (ΦΕΚ 128,21-07-2006), ρυθμίζονται θέματα για την τοποθέτηση των στελεχών εκπαίδευσης. Στο σχετικό άρθρο για την επιλογή των στελεχών απαραίτητη προϋπόθεση είναι η τετραετής υπηρεσία. Βαθμολογείται η υπηρεσιακή κατάσταση, η διδακτική εμπειρία. Εισάγεται για πρώτη φορά η διαδικασία της συνέντευξης, ώστε να αξιολογηθεί η προσωπικότητα του υποψηφίου.
- Με το Ν. 3848/2010, (ΦΕΚ 71/Α/19-05-2010) γίνονται σημαντικές αλλαγές σε θέματα Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Μεταξύ αυτών γίνεται και ο τρόπος επιλογής των στελεχών εκπαίδευσης. Αναπροσαρμόζονται τα αντικειμενικά κριτήρια επιλογής, με την συνέντευξη να παίζει ουσιαστικό ρόλο στην τελική βαθμολογία.
- Ο Ν. 4327/2015 (ΦΕΚ 50/Α/14-05-2015), φέρνει επείγοντα μέτρα για την Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και τροποποιεί τον προηγούμενο νόμο. Εισάγει την μυστική ψηφοφορία του συλλόγου διδασκόντων στην επιλογή των διευθυντών.

ζ) Διοικητικές προσεγγίσεις.

- **Νομολογιακή προσέγγιση.** Σύμφωνα με αυτή κάθε ενέργεια και πράξη που εφαρμόζεται στα πλαίσια της εκπαιδευτικής διοίκησης, πρέπει να γίνει με βάση τους νόμους και τους θεσμούς του κράτους. Κάθε ενέργεια λοιπόν, οριοθετείται από το διοικητικό δίκαιο και η μελέτη του κρίνεται απαραίτητη, σε κάθε στάδιο της δομής της δημόσιας διοίκησης. Συχνά βέβαια αυτό συγκρατεί την διοικητική δράση των στελεχών εκπαίδευσης, αφού περιορίζονται στη μελέτη της νομολογικής επιστήμης και την πιστή ακολουθία των νόμων της.
- **Διαχειριστιολογική προσέγγιση:** Σύμφωνα με αυτή η διοίκηση ταυτίζεται αρχικά με το μάνατζμεντ και την ηγεσία, άρα και με οριοθετημένους και επιδιωκόμενους στόχους. Εφαρμόζει παραδειγματικές θεωρίες και συμβάλει στην ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση της δημόσιας διοίκησης, ή της δημόσιας εκπαίδευσης(Παπαναούμ 1995:14, Κατσαρός 2008:14).
- **Κοινωνιολογική προσέγγιση:** Αυτή η προσέγγιση έχει τις ρίζες της στον καθοριστικό Weber, όπου με τη κοινωνιολογική μέθοδο προσέγγισε τις

κοινωνικοοικονομικές επιστήμες και εξέτασε τη διοικητική σκέψη. Έφερε την ολότητα της διοικητικής επιστήμης και την αυτονομία της, μέσα στο χώρο των κοινωνικών επιστημών.

η) Προγραμματισμός.

Σε εθνικό επίπεδο, η πορεία των ενεργειών ξεκινά με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, καθορίζοντας μακροπρόθεσμα την μελλοντική πορεία της παιδείας και διαβλέποντας τις απαιτήσεις της κοινωνίας. Προγραμματίζει και νομοθετεί τύπους σχολείων, προγράμματα σπουδών, τεχνικά μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, στους διορισμούς, στις μεταθέσεις των εκπαιδευτικών, τον τρόπο επιλογής των διευθυντών των σχολικών μονάδων. Σε περιφερειακό επίπεδο, ο προγραμματισμός περιορίζεται στην βραχυπρόθεσμη εκτέλεση του προγραμματισμού της κεντρικής εξουσίας του Υπουργείου Παιδείας. Σε νομαρχιακό επίπεδο, γίνεται η λειτουργική σχεδίαση, κατανομή και αξιοποίηση των πόρων, η οργάνωση και εκτέλεση των ιδιαίτερων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Σε επίπεδο σχολικής μονάδας, ο προγραμματισμός είναι καθήκον και αρμοδιότητα του διευθυντή να (Σαΐτης 2008:17):

- Καθορίζει τους επιμέρους στόχους της σχολικής μονάδας.
- Παροτρύνει τους εμπλεκόμενους φορείς(διοικητικά στελέχη, εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές), με συμμετοχή στη διαδικασία του προγραμματισμού.
- Καθορίζει τα σχέδια του προγραμματισμού.
- Συντονίζει τις ενέργειες των μελών της σχολικής κοινότητας(Καζαντζής από <http://srv-ipeir.pde.sch.gr/educonf/1/14 .pdf> πρόσβαση 21-12 2016)

θ) Κατηγορίες Στελέχων.

Σήμερα σε επίπεδο σχολικής μονάδας, τα στελέχη που παρεμβαίνουν και καθορίζουν την διαμόρφωση της λειτουργίας της διοίκησης, από πάνω προς τα κάτω. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία είναι:

- τα στελέχη με διοικητικές αρμοδιότητες της εκπαιδευτικής πολιτικής (Διευθυντές και Υποδιευθυντές Κεντρικών Υπηρεσιακών Συμβουλίων).
- τα στελέχη ελέγχου και εποπτείας του εκπαιδευτικού έργου (Διευθυντές Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης).
- τα στελέχη με διοικητικές και εποπτικές λειτουργίες (διευθυντές Διευθύνσεων Εκπαίδευση σε Νομαρχιακό επίπεδο).
- τα στελέχη με λειτουργικό εκτελεστικό έργο(Διευθυντές και Υποδιευθυντές σχολικών μονάδων).

(Ν. 1304/82, 1566/85, Π.Δ. 340/83, 214/84, Υ.Α. Η/8353/22-10-1985 Γ2/4087/4-7-1995, Δ1/910/19-2-1987) (από Ανδρικογιανοπούλου 2010:38).

ι) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη εκπαίδευση. σελ40

Το αποτέλεσμα αυτής της αμφίδρομης σχέσης είναι να βγαίνουν κερδισμένοι τόσο οι πελάτες όσο και οι επιχειρήσεις. *Η ποιότητα ορίζεται και από το πρότυπο ISO 8402: «ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιεί μία εκπεφρασμένη ή υπονοούμενη ανάγκη».* Το ίδιο πρότυπο αναφέρει, ότι «... διοίκηση ολικής ποιότητας είναι, η εστίαση όλων των μελών που συμμετέχουν στην παραγωγή ποιοτικού προϊόντος, ή υπηρεσίας με στόχο τη επιτυχία και μακρόχρονη επιβίωση της επιχείρησης, ή του οργανισμού, μέσω της«.....ικανοποίησης του πελάτη και την παροχή ωφελειών σε όλα τα μέλη της κοινωνίας»(Σημειώσεις Μιχιώτης 2005 σελ 54).

ια) Διοίκηση Βάση στόχων(MBO).

Η νέα αυτή μέθοδος, έγινε η αιτία να πραγματοποιηθούν λιγότερο την δεκαετία του 80 και περισσότερο την δεκαετία του 90, πλήθος σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με σκοπό την μελέτη της μεθόδου αξιολόγησης και την υπόδειξη τεχνικών μέτρησης και απόδοσης των αποτελεσμάτων λειτουργίας σε πολλούς οργανισμούς (Φαναριώτης 2001 :338). *Το MBO ως φιλοσοφία απαιτεί την αποτελεσματική συμμετοχή του προσωπικού:*

1. *Στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών.*
2. *Στη λήψη των αποφάσεων.*

Μέσα στα πλαίσια τω γενικότερων σκοπών του οργανισμού, το προσωπικό προσδιορίζει τους δικούς του αντικειμενικούς στόχους, καθώς ορίζει και τους τρόπους και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για να τους πετύχει. Η προϊσταμένη αρχή, συζητά τροποποιεί και εγκρίνει την εφαρμογή τους. Έργο της Διεύθυνσης πλέον είναι να προσδιορίσει τους τομείς αποτελεσμάτων, να καθορίσει τα βασικά *stantars* απόδοσης του τμήματος, ή του ατόμου ξεχωριστά και να κατευθύνει την ανάπτυξη δραστηριοτήτων, για την ολοκλήρωση του προγράμματος αντικειμενικών στόχων(Φαναριώτης 2001 :348).

ιβ) Αξιολόγηση.

Πρώτη αρχή αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας είναι η συγκέντρωση όλων των γνώσεων που έχουμε για αυτές, δηλαδή των νόμων των κανόνων των θεσμών που ίσχυσαν και ισχύουν μέχρι σήμερα. Καθορισμός προγράμματος και λήψη αποφάσεων για το παρόν και το μέλλον.

Δεύτερη αρχή που χρησιμοποιεί η επιστημονική ορθολογική οργάνωση και διοίκηση είναι η σωστή επιλογή των εργαζομένων. Με την παρατήρηση και τη μελέτη να εντοπιστούν οι ικανότητες και τα προτερήματα, καθώς και τα μειονεκτήματα και οι αδυναμίες τους. Τα θετικά να αξιοποιηθούν και να αναπτυχθούν και τα αρνητικά με εκπαίδευση να βελτιωθούν και να αυξηθούν.

Τρίτη αρχή ορθολογικής οργάνωσης είναι η συνύπαρξη των αρχών της επιστήμης με τα άτομα οδηγούς. Ανάθεση καθηκόντων με κατάλληλες μεθόδους από ικανά πρόσωπα. Τα σωστά άτομα στις σωστές θέσεις, διαφορετικά υπάρχει κίνδυνος αποτυχίας.

Τέταρτη αρχή η σωστή κατανομή εργασιών από τους προϊσταμένους στους υφισταμένους. Επικοινωνία φιλικό κλίμα, και καλή συνεργασία, έλεγχος και μέτρηση αποτελεσμάτων (Θεοδωράτος 2004:53-55).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

α) Δειγματοληψία.

1. Στοιχείο ή μονάδα ή υποκείμενο (element), είναι τα άτομα στα οποία απευθυνόμαστε.
2. Πληθυσμός (population) είναι το ευρύ σύνολο των υποκειμένων που εξετάζουμε.
3. Δειγματοληπτικό πλαίσιο (sampling frame) είναι ο ένας κατάλογος του πληθυσμού του μπορεί να είναι διαθέσιμος ή όχι.
4. Μέγεθος του δείγματος (samle size) είναι το πλήθος των στοιχείων που διαμορφώνουν το δείγμα. Δεν είναι απαραίτητα κάποιο ποσοστό. Προσδιορίζεται σε σχέση με το μέγεθος του σφάλματος, της μεθόδου που χρησιμοποιείται για την διεξαγωγή της έρευνας, της ομοιογένειας ή της ανομοιογένειας του πληθυσμού (Ζαφειρόπουλος 2005:126)

Δύο πράγματα που έχουν παρεξηγηθεί με την έννοια του τυχαίου δείγματος:

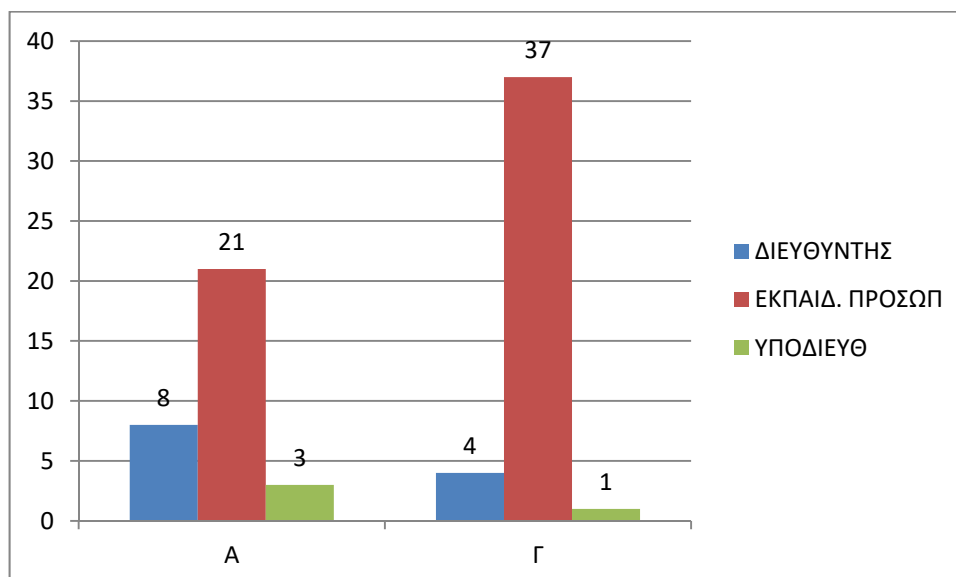
- Η έννοια του τυχαίου γίνεται όχι κατά την ευκολία του ερευνητή(όποιος βρεθεί μπροστά του), αλλά με πραγματικά τυχαίο τρόπο από έναν κατάλογο του πληθυσμού. Γίνεται συστηματική και στρωματοποιημένη επιλογή των μονάδων του δείγματος, ώστε να δοθεί σε όλα τα άτομα που αποτελούν τον πληθυσμό, η ίδια πιθανότητα επιλογής να συμμετέχουν στο δείγμα, διαφορετικά το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό και αφήνονται περιοχές του πληθυσμού ακάλυπτες.
- Το μέγεθος του δείγματος σε μικρούς πληθυσμούς, πρέπει να υπολογίζεται. Δεν έχει τόσο σημασία ως απόλυτος αριθμός, γιατί εξαρτάται από το θέμα της ερευνητικής εργασίας, από τη μέθοδο δειγματοληψίας, τη διασπορά του πληθυσμού και κυρίως σε σχέση με το σφάλμα εκτίμησης (Ζαφειρόπουλος 2005:127).

β)

1. ΘΕΣΗ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ

Πλήθος από Φύλο	Ετικέτες στήλης			Γενικό
Ετικέτες γραμμής	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΕΚΠΑΙΔ. ΠΡΟΣΩΠ	ΥΠΟΔΙΕΥΘ	άθροισμα
A	8	21	3	32
Γ	4	37	1	42
Γενικό άθροισμα	12	58	4	74

Πίνακας 30. ΘΕΣΗ κατά φύλο, συχνότητα και σχετική συχνότητα.



Γράφημα 17. ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΘΕΣΗ.

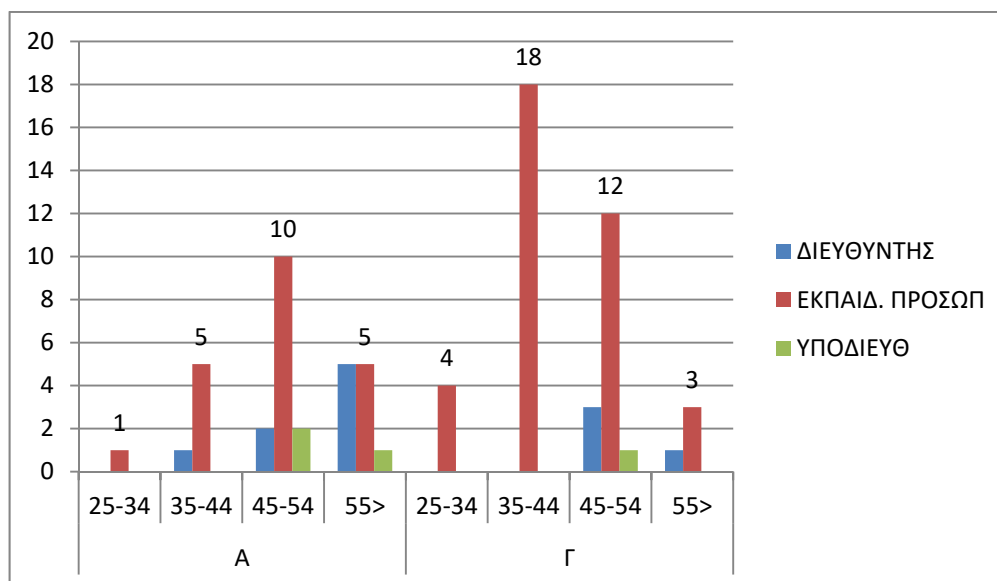
Η σχέση που κατέχει σήμερα ο καθένας ανάλογα με το φύλο του (άντρας ή γυναίκα) είναι ως εξής: Οι άντρες που είναι υποδιευθυντές είναι 3 άτομα, ενώ από τις γυναίκες

μόνο μία κατέχει θέση υποδιευθυντή. Από το εκπαιδευτικό προσωπικό 21 άτομα είναι άντρες και 37 γυναίκες. Από τους διευθυντές 8 είναι άντρες και 4 μόνο γυναίκες.

2. ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΚΑΤΑ ΗΛΙΚΙΑΚΑ ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΑ

Πλήθος από Φύλο	Ετικέτες στήλης	ΕΚΠΑΙΔ. ΠΡΟΣΩΠ	ΥΠΟΔΙΕΥΘ	Γενικό άθροισμα	
Ετικέτες γραμμής	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ				
A		8	21	3	32
25-34			1		1
35-44		1	5		6
45-54		2	10	2	14
55>		5	5	1	11
Γ		4	37	1	42
25-34			4		4
35-44			18		18
45-54		3	12	1	16
55>		1	3		4
Γενικό άθροισμα		12	58	4	74

Πίνακας 31. ΘΕΣΗ κατά φύλο και ηλικιακό διάστημα.



Γράφημα 18. Φύλο και θέση κατά ηλικιακό διάστημα.

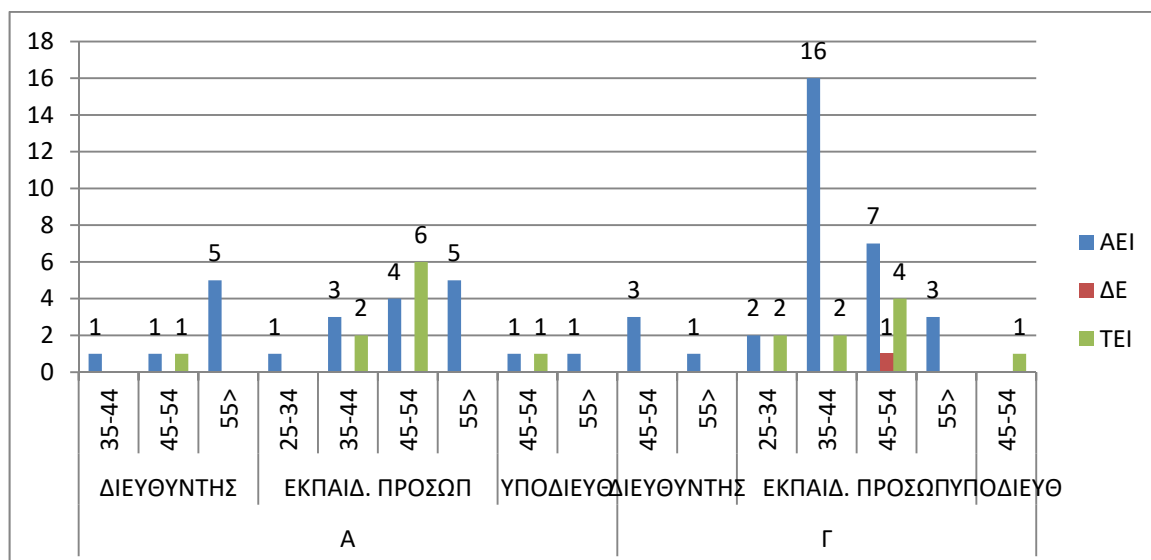
Οι Διευθυντές είναι από τις ηλικίες 35 ετών και άνω. Συγκεκριμένα 35-44 είναι 1 άντρας. Μεταξύ 45-54 ετών είναι 2 άντρες και 3 γυναίκες, ενώ από τις ηλικίες 55 και άνω 5 άντρες και 1 γυναίκα. Θέση υποδιευθυντή άντρα κατέχουν 2 άτομα, σε ηλικία 45-54 και 1 σε ηλικία 55 και άνω. Οι γυναίκες κατέχουν 1 θέση υποδιευθύντριας στο διάστημα 45-54 ετών.

Το υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό βρίσκεται σε ηλικία 25 και 55 και άνω. Είναι 1 άντρας 25-34 ετών και 4 γυναίκες, 5 άντρες μεταξύ 35-44 και 18 γυναίκες στο ίδιο διάστημα ηλικίας, 10 άντρες σε ηλικία 45-54 και 12 γυναίκες ως εκπαιδευτικό προσωπικό. Στην ηλικία 55 και άνω είναι 5 άντρες και 3 γυναίκες.

3. ΣΠΟΥΔΕΣ -ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΘΕΣΗ

Πλήθος από Φύλο Ετικέτες γραμμής	Ετικέτες στήλης			Γενικό άθροισμα
	ΑΕΙ	ΔΕ	ΤΕΙ	
Α		22	10	32
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ		7	1	8
35-44		1		1
45-54		1	1	2
55>		5		5
ΕΚΠΑΙΔ. ΠΡΟΣΩΠ		13	8	21
25-34		1		1
35-44		3	2	5
45-54		4	6	10
55>		5		5
ΥΠΟΔΙΕΥΘ		2	1	3
45-54		1	1	2
55>		1		1
Γ		32	1	9
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ		4		4
45-54		3		3
55>		1		1
ΕΚΠΑΙΔ. ΠΡΟΣΩΠ		28	1	8
25-34		2		2
35-44		16		16
45-54		7	1	8
55>		3		3
ΥΠΟΔΙΕΥΘ			1	1
45-54			1	1
Γενικό άθροισμα		54	1	19

Πίνακας 32. ΣΠΟΥΔΕΣ κατά ηλικία, φύλο και θέση



Γράφημα 19. ΣΠΟΥΔΕΣ κατά ηλικία, φύλο και θέση.

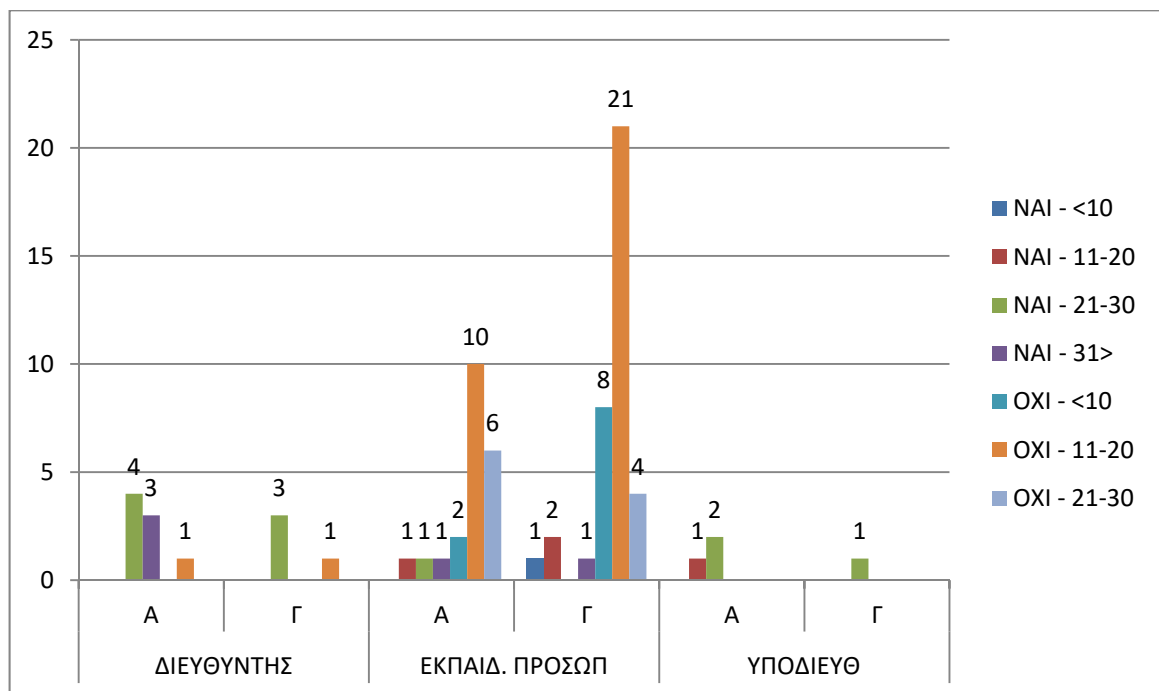
Από τους άντρες που συμμετείχαν στην έρευνα, οι διευθυντές έχουν τελειώσει όλοι ΑΕΙ και είναι 1 στην ηλικία 35-44 ετών, 1 45-54, ενώ σε ηλικία 55 και άνω. Οι γυναίκες διευθύντριες έχουν τελειώσει ΑΕΙ και είναι 3 45-54 και 1 σε ηλικία 55 και άνω. Υποδιευθυντές άντρες απόφοιτοι ΑΕΙ είναι 1 άτομο σε ηλικία 45-54 και 1 55 και άνω, ενώ υπάρχει και 1 στην ηλικία 45-55 ΤΕΙ. Υπάρχει και μία γυναίκα υποδιευθύντρια των ΤΕΙ.

Οι άντρες εκπαιδευτικό προσωπικό είναι 1 μεταξύ 25 - 34 ετών ΑΕΙ, 3 άτομα 35-44 ΑΕΙ, 2 άτομα 35-44 ΤΕΙ, 4 άτομα 45-54 ΑΕΙ, 6 άτομα 45-54 των ΤΕΙ και 5 άτομα 55 και άνω των ΑΕΙ. Οι γυναίκες εκπαιδευτικό προσωπικό είναι 2 μεταξύ 25-34 των ΑΕΙ, 2 στο ίδιο ηλικιακό διάστημα ΤΕΙ, 16 μεταξύ 35-44 των ΑΕΙ, 2 35-44 των ΤΕΙ, 7 45-54 των ΑΕΙ, 4 μεταξύ 45-54 των ΤΕΙ και 3 από 55 και άνω των ΑΕΙ. Υπάρχει και μία γυναίκα σε ηλικία 45-54 της Δ.Ε.

4. ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΘΕΣΗ

Πίνακας 33. ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ κατά φύλο και θέση.

Πλήθος από Φύλο	Ετικέτες στήλης		Σύνολο - ΝΑΙ				Σύνολο - ΟΧΙ			Γενικό άθροισμα
			ΝΑΙ	21-30	31>	Σύνολο	ΟΧΙ	11-20	21-30	
	<10	11-20	21-30	31>	<10	11-20	21-30			
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ			7	3	10		2	2	12	
A			4	3	7		1	1	8	
Γ			3		3		1	1	4	
ΕΚΠΑΙΔ. ΠΡΟΣΩΠ	1	3	1	2	7	10	31	10	58	
A			1	1	3	2	10	6	21	
Γ	1	2		1	4	8	21	4	37	
ΥΠΟΔΙΕΥΘ		1	3		4				4	
A			1	2	3				3	
Γ				1	1				1	
Γενικό άθροισμα	1	4	11	5	21	10	33	10	74	



Γράφημα 20. ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ κατά φύλο και θέση.

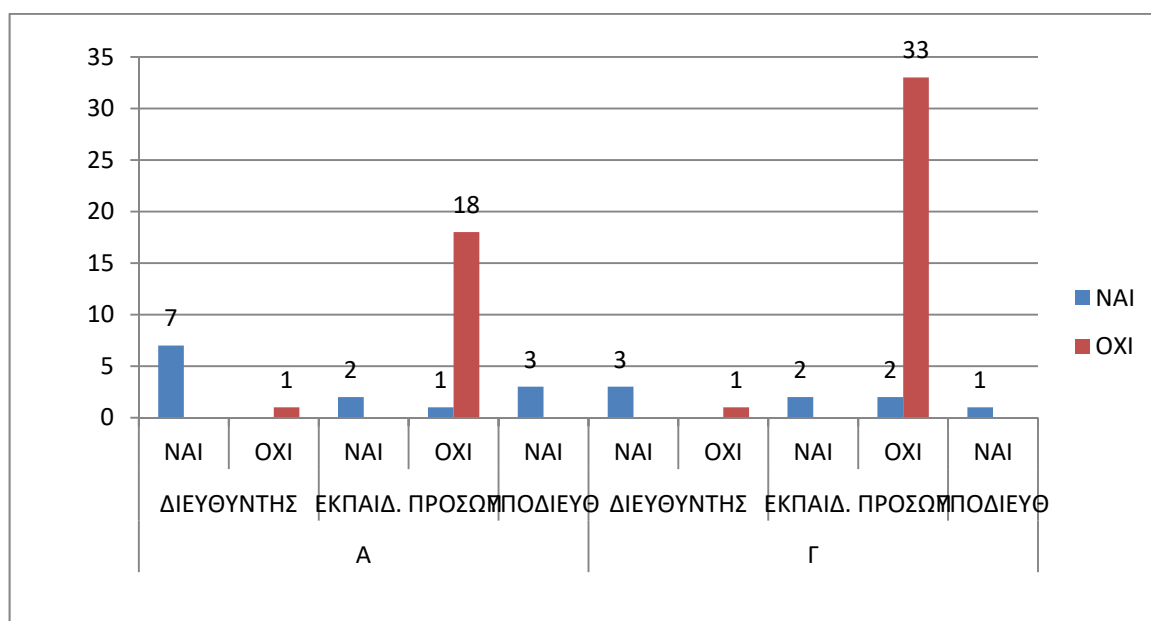
Θετικά απάντησαν από τους άντρες διευθυντές, 4 άτομα με υπηρεσία 21-30 έτη και 3 από 31 και πάνω. Από τις γυναίκες διευθύντριες απάντησαν θετικά, 3 με 21-30. Από τους άντρες υποδιευθυντές, θετικά απάντησαν 1 με υπηρεσία 11-20 χρόνια και 2 με 21-30. Η γυναίκα υποδιευθύντρια που απάντησε θετικά έχει 21-30 χρόνια υπηρεσίας. Από τους άντρες εκπαιδευτικό προσωπικό, θετικά απάντησε, 1 με 11-20 χρόνια, 1 με 21-30 και 1 με 31>. Από τις γυναίκες εκπαιδευτικό προσωπικό, θετικά απάντησαν, 2 με 11-20 χρόνια, μία με <10 και 1 με 31>.

Αρνητικά απάντησαν στην υποψηφιότητα 1 άντρας διευθυντής, μία γυναίκα διευθύντρια με 11-20 χρόνια υπηρεσίας. Από το εκπαιδευτικό προσωπικό 2 άντρες με <10 χρόνια, 10 άντρες με υπηρεσία 11-20 χρόνια, 6 άντρες με 21-30. 8 γυναίκες με <10 χρόνια, 21 με 11-20 και 4 από 21 -30.

5. ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ 2006-2015

Πλήθος από Φύλο	Ετικέτες στήλης			Γενικό
	Ετικέτες γραμμής	ΝΑΙ σε υποψηφ.	ΟΧΙ σε υποψηφ.	
A		13	19	32
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ		7	1	8
ΝΑΙ σε υπηρετ.		7		7
ΟΧΙ σε υπηρετ.			1	1
ΕΚΠΑΙΔ. ΠΡΟΣΩΠ		3	18	21
ΝΑΙ σε υπηρετ.		2		2
ΟΧΙ σε υπηρετ.		1	18	19
ΥΠΟΔΙΕΥΘ		3		3
ΝΑΙ σε υπηρετ.		3		3
Γ		8	34	42
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ		3	1	4
ΝΑΙ σε υπηρετ.		3		3
ΟΧΙ σε υπηρετ.			1	1
ΕΚΠΑΙΔ. ΠΡΟΣΩΠ		4	33	37
ΝΑΙ σε υπηρετ.		2		2
ΟΧΙ σε υπηρετ.		2	33	35
ΥΠΟΔΙΕΥΘ		1		1
ΝΑΙ σε υπηρετ.		1		1
Γενικό άθροισμα		21	53	74

Πίνακας 34. ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΑ και υπηρετήση κατά φύλο και θέση, σε θέση ευθύνης την δεκαετία 2006-2015.



Γράφημα 21. ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΑ και υπηρετήση κατά φύλο και θέση, σε θέση ευθύνης την δεκαετία 2006-2015.

Από τους άντρες διευθυντές που υπηρέτησαν στη θέση, απάντησαν θετικά ότι είχαν βάλει υποψηφιότητα 7 άτομα, ενώ από αυτούς που δεν υπηρέτησαν και δεν είχαν βάλει υποψηφιότητα 1 άτομο. Από τους υποδιευθυντές που υπηρέτησαν, 3 άτομα απάντησαν ότι είχαν βάλει υποψηφιότητα. Από το εκπαιδευτικό προσωπικό, 2 υπηρέτησαν και είχαν βάλει υποψηφιότητα, ενώ δεν υπηρέτησαν και δεν είχαν βάλει υποψηφιότητα 18 άντρες. Επίσης, 1 άντρας δεν υπηρέτησε και είχε βάλει υποψηφιότητα

Από τις γυναίκες διευθύντριες που υπηρέτησαν, είχαν βάλει υποψηφιότητα 3, ενώ δεν υπηρέτησαν και δεν είχαν βάλει υποψηφιότητα 1 γυναίκα. Μία υποδιευθύντρια που υπηρέτησε, απάντησε ότι είχε βάλει υποψηφιότητα. Από τις γυναίκες εκπαιδευτικό προσωπικό, 2 υπηρέτησαν και έβαλαν υποψηφιότητα, ενώ από αυτές που δεν υπηρέτησαν, 2 έβαλαν υποψηφιότητα και 33 όχι.

(Συμπληρωματικός αναλυτικός πίνακας και γράφημα, με στοιχεία για την προϋπηρεσία ανάλογα με τη θέση και το φύλο βλέπε παράρτημα VII).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1. Οργανωτική συνοχή.....	10
Σχήμα 2. Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης.....	25
Σχήμα 3. Δομή του εκπαιδευτικού συστήματος.....	27
Σχήμα 4. Ελληνικό Εκπαιδευτικό σύστημα.....	29
Σχήμα 5 . Διαβάθμιση διοικητικών στελεχών(Σαΐτης 2008 σελ 19).....	36
Σχήμα 6. Κατηγορίες διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης (Σαΐτης 2008 σελ 19).....	37
Σχήμα 7. Οι κύκλοι συνεχούς βελτίωσης στη σχολική μονάδα	44

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1. ΦΥΛΟ - Συχνότητα και σχετική συχνότητα.....	52
Πίνακας 2. ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ ΣΗΜΕΡΑ- Συχνότητα και σχετική συχνότητα.....	52
Πίνακας 3. ΗΛΙΚΙΑ - Συχνότητα και σχετική συχνότητα.....	53
Πίνακας 4.. ΣΠΟΥΔΕΣ - Συχνότητα και σχετική συχνότητα.....	54
Πίνακας 5. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - Συχνότητα και σχετική συχνότητα.....	55
Πίνακας 6. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ - Συχνότητα και σχετική με συχνότητα.....	56
Πίνακας 7. ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ, ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ 2006-2015- Συχνότητα και σχετική συχνότητα.....	56
Πίνακας 8. ΥΠΗΡΕΤΗΣΑΤΕ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ , ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ 2006-2015- Συχνότητα και σχετική συχνότητα.....	57
Πίνακας 9. Περιγραφικά χαρακτηριστικά για την συμβολή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην αποτελεσματική εκπαίδευση(ερ 7).....	58
Πίνακας 10. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, στην συμβολή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην αποτελεσματική εκπαίδευση(ερ 7).....	59
Πίνακας 11. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, στις συχνές αλλαγές των διοικητικών μεταρρυθμίσεων και στην διαμόρφωση αδιάβλητων κρίσεων μέσω των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων(ερ1 και 4).....	60
Πίνακας 12. Περιγραφικά χαρακτηριστικά για την ατομική ευθύνη του διευθυντή στην λειτουργία του σχολείου.....	60
Πίνακας 13. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F% στην ατομική ευθύνη του διευθυντή, στη λειτουργία του σχολείου(ερ 21).....	61

Πίνακας 14. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F% στον πολιτικοποιημένο διευθυντή και τον διευθυντή με ακαδημαϊκές γνώσεις στην διοίκηση και το μάνατζμέντ(ερ 9 και 12).....	61
Πίνακας 15. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F% στον διευθυντή με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τον αυστηρό διευθυντή (ερ 16 και 18).....	62
Πίνακας 16. Περιγραφικά χαρακτηριστικά για την επίτευξη της ποιοτικής εκπαίδευσης...	63
Πίνακας 17. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, στην εργασία με πρότυπο την ποιοτική εκπαίδευση(ερ 34).....	63
Πίνακας 18. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, για την επιμέλεια των διοικητικών υπηρεσιών στο σχολείο και το συνεργατικό κλίμα. (ερ 22 και 24).....	64
Πίνακας 19. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και των στελεχών της εκπαίδευσης , διευθυντές - υποδιευθυντές(ερ 26 και 27).....	64
Πίνακας 20. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, στην επίτευξη του στόχου και τις γνώσεις των μαθητών στη υψηλή τεχνολογία και την κοινωνική παιδεία. (ερ 29 και 30).....	65
Πίνακας 21.Περιγραφικά χαρακτηριστικά για το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.....	66
Πίνακας 22. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F% στο ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.....	66
Πίνακας 23. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, στην αίσθηση του ανταγωνισμού μέσα στο σχολείο και την ανασφάλεια όταν αλλάζει το πρόσωπο διευθυντή (ερ 35 και 36).....	67
Πίνακας 24. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, στην ύπαρξη διακρίσεων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον των εκπαιδευτικών και στους καινοτόμους τρόπους διδασκαλίας (ερ38, ερ 40).....	67
Πίνακας 25. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ F%, στην ελεύθερη γνώμη των εκπαιδευτικών και την δραστηριοποίηση στο χώρο εργασίας τους χωρίς λογοκρισία(ερ 41 και 42).....	68
Πίνακας 26. Μ.Ο και τυπικές αποκλίσεις δημογραφικών, για την συμβολή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην αποτελεσματική εκπαίδευση.....	71
Πίνακας 27. Μ.Ο και τυπικές αποκλίσεις δημογραφικών, για τον μοναδικό ρόλο ευθύνης στη λειτουργία του σχολείου.....	73
Πίνακας 28. Μ.Ο και τυπικές αποκλίσεις δημογραφικών, για την εργασία με πρότυπο την ποιοτική εκπαίδευση.....	75
Πίνακας 29. Μ.Ο και τυπικές αποκλίσεις των δημογραφικών, για το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.....	77
Πίνακας 30. ΘΕΣΗ κατά φύλο, συχνότητα και σχετική συχνότητα.....	103
Πίνακας 31. ΘΕΣΗ κατά φύλο και ηλικιακό διάστημα.....	104
Πίνακας 32. ΣΠΟΥΔΕΣ κατά ηλικία, φύλο και θέση.....	105
Πίνακας 33. ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ κατά φύλο και θέση.....	106

Πίνακας 34. ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΑ και υπηρετήση κατά φύλο και θέση, σε θέση ευθύνης την δεκαετία 2006-2015.....	108
--	-----

ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

Γράφημα 1. ΦΥΛΟ - Συχνότητα και σχετική συχνότητα.....	52
Γράφημα 2. ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ ΣΗΜΕΡΑ- Συχνότητα και σχετική συχνότητα	53
Γράφημα 3. ΗΛΙΚΙΑ - Συχνότητα και σχετική συχνότητα	54
Γράφημα 4. ΣΠΟΥΔΕΣ - Συχνότητα και σχετική συχνότητα	54
Γράφημα 5. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - Συχνότητα και σχετική συχνότητα	55
Γράφημα 6. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ - Συχνότητα και σχετική με συχνότητα.....	56
Γράφημα 7. ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ, ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ 2006-2015- Συχνότητα και σχετική συχνότητα	57
Γράφημα 8. ΥΠΗΡΕΤΗΣΑΤΕ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ , ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ 2006-2015- Συχνότητα και σχετική συχνότητα	57
Γράφημα 9. Μ. Ο από τις ερωτήσεις 1-7 : ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ.....	72
Γράφημα 10. Μ. Ο στις ερωτήσεις 8-21: ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ.....	74
Γράφημα 11. Μ. Ο από τις ερωτήσεις 22-34: ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ.....	76
Γράφημα 12. Μ. Ο από τις ερωτήσεις 35-43: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	78
Γράφημα 13. Μεταβολή Μ.Ο του φύλου και της ηλικίας, για την αποτελεσματική συμβουλή τω μεταρρυθμίσεων στην εκπαίδευση.....	78
Γράφημα 14 Μεταβολή Μ.Ο του φύλου και της προϋπηρεσίας, για τον μοναδικό ρόλο ευθύνης του διευθυντή.....	79
Γράφημα 15. Μεταβολή Μ.Ο του φύλου και των σπουδών για την ποιοτική εκπαίδευση στο σχολείο.....	80
Γράφημα 16. Μεταβολή Μ.Ο του φύλου και των τίτλων σπουδών, στο ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.....	81
Γράφημα 17. ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΘΕΣΗ.....	103
Γράφημα 18. Φύλο και θέση κατά ηλικιακό διάστημα	104
Γράφημα 19. ΣΠΟΥΔΕΣ κατά ηλικία, φύλο και θέση	106
Γράφημα 20. ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ κατά φύλο και θέση.....	107
Γράφημα 21. ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΑ και υπηρετήση κατά φύλο και θέση, σε θέση ευθύνης την δεκαετία 2006-2015.....	109

A. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ

Απαντήστε βάζοντας ένα \checkmark στη θέση που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας ως εξής : ΔΙΑΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ= 1 , ΔΙΑΦΩΝΩ = 2 , ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ =3, ΣΥΜΦΩΝΩ = 4, ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ = 5

Οι εκπαιδευτικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις:

		1	2	3	4	5
1	πρέπει να είναι <u>συχνές</u> .					
2	στοχεύουν στην <u>ικανοποίηση των μελών</u> της εκπαιδευτικής κοινότητας.					
3	στοχεύουν στον <u>έλεγχο</u> των εκπαιδευτικών υπηρεσιών.					
4	διαμορφώνουν <u>αδιάβλητες</u> κρίσεις στελεχών.					
5	εντοπίζουν πάντα τον <u>ικανό</u> διευθυντή.					
6	διατυπώνονται σε <u>συνεργασία</u> με όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης.					
7	<u>συμβάλλουν στην αποτελεσματική εκπαίδευση</u> .					

B. ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ

Απαντήστε βάζοντας ένα \checkmark στη θέση που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας ως εξής :
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ= 1, ΔΙΑΦΩΝΩ = 2, ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ , ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ =3, ΣΥΜΦΩΝΩ = 4,
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ = 5

Ο διευθυντής στη μονάδα που εργάζεστε πρέπει:

		1	2	3	4	5
8	να είναι <u>πολιτικοποιημένο</u> άτομο.					
9	να έχει <u>προϋπηρεσία</u> στην εκπαίδευση(πάνω από 7 χρόνια).					
10	να έχει <u>διοικητική</u> εμπειρία.					
11	να έχει <u>οργανική</u> θέση στο σχολείο που υπηρετεί.					
12	να έχει <u>ακαδημαϊκές γνώσεις</u> σε <u>οικονομία/ μάνατζμεντ</u> .					
13	να είναι μόνο <u>εκπαιδευτικός</u> .					
14	να είναι <u>πάντα άντρας</u> .					
15	να είναι <u>πάντα γυναίκα</u> .					

16	να έχει <u>ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά</u> (π.χ. διορατικότητα, ευστροφία, ευελιξία κ.α).					
17	να είναι <u>συνεργατικός</u> .					
18	να είναι <u>αυστηρός</u> .					
19	να μετασχηματίζει την εξουσία του στην <u>κουλτούρα</u> του σχολείου.					
20	να διαμορφώνει ευχάριστο <u>κλίμα</u> εργασίας για τους υφισταμένους του.					
<u>21</u>	<u>να έχει μοναδικό ρόλο ευθύνης στη λειτουργία του σχολείου.</u>					

Γ. ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ

Απαντήστε βάζοντας ένα **V** στη θέση που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας ως εξής :
 ΚΑΘΟΛΟΥ=1, ΛΙΓΟ =2, ΑΡΚΕΤΑ=3, ΠΟΛΥ=4, ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ=5

Στο σχολείο σας:

		1	2	3	4	5
22	εκτελούνται επιμελώς οι <u>διοικητικές</u> υπηρεσίες.					
23	παρέχονται επιμελώς οι <u>εκπαιδευτικές</u> υπηρεσίες.					
24	υπάρχει <u>συνεργατικό</u> κλίμα μεταξύ του προσωπικού.					
25	αξιοποιούνται επαρκώς οι <u>ικανότητες</u> του εκπαιδευτικού προσωπικού.					
26	γίνεται <u>επιμόρφωση</u> του εκπαιδευτικού προσωπικού.					
27	γίνεται <u>επιμόρφωση</u> των προσώπων που κατέχουν θέσεις ευθύνης (διευθυντές/ υποδιευθυντές).					
28	δίνεται έμφαση στις <u>ιδιαίτερες δεξιότητες</u> των παιδιών.					
29	οι μαθητές στο σχολείο σας αποκτούν γνώσεις σε <u>υψηλή τεχνολογία</u> .					
30	οι μαθητές αποκτούν <u>κοινωνική παιδεία</u> μέσα στο σχολείο.					
31	οι μαθητές αποκτούν γνώσεις σε μαθήματα <u>γενικής παιδείας</u> .					
32	οι μαθητές αποκτούν <u>επαγγελματική</u> μόρφωση.					
33	οι μαθητές συμμετέχουν σε <u>πολιτιστικές</u> εξωσχολικές δραστηριότητες.					
<u>34</u>	<u>εργάζεστε με πρότυπο την ποιοτική εκπαίδευση.</u>					

Δ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Απαντήστε βάζοντας ένα **V** στη θέση που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας ως εξής:
ΚΑΘΟΛΟΥ=1, ΛΙΓΟ=2, ΑΡΚΕΤΑ =3, ΠΟΛΥ=4, ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ=5.

Στο εργασιακό σας περιβάλλον :

		1	2	3	4	5
35	αισθάνεστε ότι βρίσκεστε σε <u>ανταγωνιστική</u> θέση.					
36	αισθάνεστε <u>ανασφάλεια</u> όταν αλλάζει το πρόσωπο του προϊσταμένου σας.					
37	επηρεάζεται η <u>διάθεσή</u> σας για εργασία, από το πρόσωπο του προϊσταμένου σας.					
38	αισθάνεστε ότι γίνονται <u>διακρίσεις</u> μεταξύ των συναδέλφων.					
39	μπορείτε να <u>αξιοποιήσετε</u> τις διδακτικές σας ικανότητες.					
40	μπορείτε να εισάγετε <u>καινοτόμους</u> τρόπους διδασκαλίας.					
41	μπορείτε να εκφράσετε <u>ελεύθερα</u> τη γνώμη σας.					
42	μπορείτε να δραστηριοποιηθείτε <u>αυτόνομα</u> χωρίς <u>λογοκρισία</u> .					
43	<u>υπάρχει γενικά, ευχάριστο</u> περιβάλλον.					

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας.