



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ"

---

**Θ.Ε. «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»**

**ΕΚΠ62 - (ΛΑΡ1)**

**Σύμβουλος-Καθηγητής: Δ. Χαλκιώτης**

---

**1η Γραπτή Εργασία**

---

**Ιωάννης Γεννάδιος**

**Αριθμός Μητρώου: 116785**

**ΚΑΡΔΙΤΣΑ**

**13 Νοεμβρίου 2016**

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	2
1. Προγραμματισμός .....	3
1.1 Ορισμός και περιεχόμενο του προγραμματισμού .....	3
1.2 Τα είδη του προγραμματισμού .....	4
1.3 Ο προγραμματισμός και η σημασία του για τις εκπαιδευτικές μονάδες – το παράδειγμα ενός μικρού σχολείου .....	5
2. Η λήψη αποφάσεων στην εκπαίδευση .....	7
2.1 Έννοια της εκπαιδευτικής απόφασης .....	7
2.2 Επίπεδα και όργανα λήψης αποφάσεων στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα .....	7
2.3 Η διαδικασία λήψης και εφαρμογής των αποφάσεων .....	9
2.4 Η σημασία του προγραμματισμού για τη διαδικασία λήψης απόφασης .....	10
2.5 Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων .....	11
3. Συμπεράσματα .....	13
Βιβλιογραφικές αναφορές .....	15

## **Εισαγωγή**

Η θέση του προγραμματισμού στην εκπαίδευση εντάσσεται τόσο σε ένα συνολικότερο διοικητικό σχήμα οργάνωσης όσο και στα πλαίσια του ευρύτερου σχεδιασμού του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008α), η οργάνωση αποτελεί ένα κοινωνικό φαινόμενο, κομβικό σημείο του οποίου είναι η συνεργασία δύο ή περισσότερων ατόμων για την επίτευξη κάποιου σκοπού, ενώ κατά τον Κατσαρό (2008) ο όρος οργάνωση στο χώρο της διοικητικής επιστήμης απαντά με δύο σημασίες όπως εμφανίζονται στον ορισμό του διοικητικού φαινομένου, αυτές της οντότητας και της διοικητικής λειτουργίας.

Η παρούσα εργασία σκοπεύει να συνδέσει τα είδη του προγραμματισμού μεταξύ τους καθώς και τον προγραμματισμό με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, μια επώδυνη συνήθως διαδικασία η οποία συνεπάγεται κατά τους Everard και Morris (1999) αλλαγές, συγκρούσεις, κίνδυνο λάθους και λογοδοσίας, παράλληλα με συνεκτίμηση μεγάλου αριθμού δεδομένων και εναλλακτικών λύσεων. Η σημασία που λαμβάνει η διάσταση της απόφασης για έναν οργανισμό είναι προφανής αφού αποφάσεις μπορούν να τον κινήσουν, να τον εξελίξουν και να τον αναδείξουν αλλά και να τον καταστρέψουν. Ακόμη και στο δεσμευτικό γραφειοκρατικό πλαίσιο της ελληνικής διοίκησης, η λήψη αποφάσεων θα καταδειχθεί ως κατέχουσα σημαντική θέση. Θα δειχθεί επίσης η θετική συσχέτιση της συμμετοχής του συνόλου των στελεχών της εκπαίδευσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

## **1. Προγραμματισμός**

### **1.1 Ορισμός και περιεχόμενο του προγραμματισμού**

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός εντάσσεται στο πλαίσιο του συνολικού διοικητικού έργου αποτελώντας τη βασικότερη λειτουργία της διοίκησης, η οποία θέτει τις βάσεις για την υλοποίηση των υπόλοιπων σταδίων, αποτελώντας την «πυξίδα» για οποιοδήποτε οργανισμό (Κουτούζης & Πρόκου, 2005). Στο ίδιο πνεύμα ο Σαΐτης (2008α, 2008β) αναφέρει ότι ο σχεδιασμός-προγραμματισμός αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης, αποτελώντας μια σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία κατά την οποία προσδιορίζονται οι μελλοντικοί στόχοι ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί. Οι Κουτούζης και Πρόκου (2005) ορίζουν τον προγραμματισμό ως τη διαδικασία καθορισμού των αντικειμενικών στόχων ενός εκπαιδευτικού οργανισμού και τους εναλλακτικούς τρόπους προσέγγισης των στόχων αυτών, ως μια προσπάθεια δηλαδή ελέγχου του μέλλοντος, ενώ ο Κατσαρός (2008) ορίζει με παρόμοιο τρόπο τον προγραμματισμό δίνοντας έμφαση στον προσδιορισμό των απαραίτητων μέσων, στις επιμέρους ενέργειες και την ανάπτυξή τους στο χρόνο.

Πρέπει να σημειωθεί ότι στην ελληνική βιβλιογραφία παρατηρείται διάκριση μεταξύ των όρων σχεδιασμός και προγραμματισμός, με τον Σαΐτη (2008β) να τονίζει ότι δεν πρόκειται για ταυτόσημες έννοιες. Στον όρο σχεδιασμός αποδίδεται ευρύτερο περιεχόμενο και καθορισμός γενικότερων σκοπών. Συμπερασματικά όμως, η βιβλιογραφία αποδέχεται ότι ο σχεδιασμός-προγραμματισμός είναι πρωταρχικής σημασίας και αποτελεί τη βασικότερη από όλες τις λειτουργίες της διοίκησης καθώς οι υπόλοιπες λειτουργίες προβάλλουν επάνω του, τόσο σε επίπεδο διοικητικών όσο και εκπαιδευτικών/παιδαγωγικών δραστηριοτήτων.

## 1.2 Τα είδη του προγραμματισμού

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός, αναφορικά με το επίπεδο διοίκησης και τον χρονικό ορίζοντα των στόχων, διακρίνεται σε *στρατηγικό προγραμματισμό* (strategic planning) και *λειτουργικό προγραμματισμό* (operational planning) (Κουτούζης & Πρόκου, 2005).

Ο λειτουργικός ή τακτικός προγραμματισμός είναι ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός, ο οποίος εστιάζει στις τρέχουσες λειτουργίες του οργανισμού, ασκείται από τα κατώτερα διοικητικά κλιμάκια και έχει ως στόχο τον προγραμματισμό του άμεσου μέλλοντος. Η διαδικασία του λειτουργικού προγραμματισμού εφαρμόζεται σε κάθε επίπεδο εκπαίδευσης, κατά κύριο όμως λόγο στο κατώτερο, δίνοντας περιθώρια λήψης πρωτοβουλιών και δράσεων στο πλαίσιο της καθημερινής λειτουργίας (Κουτούζης, 1999).

Ο στρατηγικός προγραμματισμός αφορά στο σύνολο του οργανισμού, ασκείται από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια και αναφέρεται σε μακροχρόνια περίοδο. Σε αυτή την περίπτωση, ο διευθυντής/μάνατζερ πρέπει να έχει μια εποπτική εικόνα του οργανισμού και των μακροπρόθεσμων στόχων του. Γίνεται επίσης η διατύπωση του οράματος και καθορίζονται οι πηγές, κάτι που προϋποθέτει εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος (Κουτούζης, 1999).

Ο στρατηγικός και ο λειτουργικός προγραμματισμός στο χώρο της εκπαίδευσης βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση μεταξύ τους, επιτελώντας έργο ισάξιας σημασίας σύμφωνα με την Κορωναίου (2010, όπ. αναφ. Χήρα, 2016). Ο λειτουργικός προγραμματισμός απορρέει από την υλοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού, στον οποίο οφείλει το λόγο ύπαρξής του (Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999) και οι δυο τύποι προγραμμάτων είναι απαραίτητοι, συμπληρώνουν

ο ένας τον άλλον και μπορούμε να τους δούμε ξεχωριστά αλλά τελικά δεν μπορούμε να τους ξεχωρίσουμε.

### **1.3 Ο προγραμματισμός και η σημασία του για τις εκπαιδευτικές μονάδες – το παράδειγμα ενός μικρού σχολείου**

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτικά πρότυπα οργάνωσης και λειτουργίας, τον σχεδιασμό-προγραμματισμό στην εκπαίδευση έχει αναλάβει σε μεγάλο βαθμό η ίδια η πολιτεία. Εντός όμως αυτού του αυστηρά ιεραρχικού και γραφειοκρατικού θεσμικού πλαισίου, η σχολική μονάδα οφείλει να σχεδιάζει ακόμη και σε επίπεδο στρατηγικό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένου σχεδιασμού αποτέλεσε η προσπάθεια που εκπορεύθηκε από διευθυντή μικρού σχολείου, του Γυμνασίου Λεονταρίου, δυναμικότητας εξήντα περίπου μαθητών, ο οποίος με την ανάληψη των καθηκόντων του διέγινωσε διαταραγμένη ή αδιάφορη σχέση μεταξύ του σχολείου και της τοπικής κοινωνίας. Ο διευθυντής του Γυμνασίου διαπίστωσε την ανάγκη υιοθέτησης δυο στρατηγικών στόχων:

1. Την προβολή του έργου και των δράσεων του σχολείου.
2. Την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους γονείς.

Τους δυο αυτούς στόχους έθεσε στην κρίση του συλλόγου διδασκόντων. Αν και ορισμένοι εκπαιδευτικοί περιέγραψαν την επιβαρυσμένη κατάσταση που προκαλούσαν τα πολλαπλά καθήκοντα αλλά και το αρνητικό κλίμα του σχολείου, όλοι αποφάσισαν να υπηρετήσουν τους προτεινόμενους στόχους.

Οι ευεργετικές συνέπειες του προγραμματισμού εκδηλώθηκαν από την πρώτη στιγμή. Το κλίμα κατήφειας υποχώρησε και οι λειτουργικοί στόχοι καθορίστηκαν αμέσως. Για την εκπλήρωση του πρώτου στρατηγικού στόχου αποφασίστηκε η συμμετοχή του

Γυμνασίου σε επιστημονικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις. Το Γυμνάσιο σχεδίασε τη συμμετοχή του σε μια εκδήλωση για τις Φυσικές Επιστήμες που διεξάγεται ετησίως σε επίπεδο Νομού Καρδίτσας, την παρουσίαση ενός θεατρικού από τους μαθητές στο πλαίσιο των θερινών πολιτιστικών εκδηλώσεων του Δήμου, τη δημιουργία χορωδίας και την έκδοση ενός εντύπου που περιέγραφε τις δράσεις αυτές. Για την επίτευξη του δεύτερου στρατηγικού στόχου αποφασίστηκε σειρά εκδηλώσεων/συναντήσεων με τους γονείς. Κατά την πρώτη συνάντηση της σχολικής χρονιάς ο διευθυντής αλλά και κάθε εκπαιδευτικός περιέγραψε τους στόχους του ενώ ακολούθησε διάλογος. Προγραμματίστηκαν επίσης επισκέψεις σε τοπικές επιχειρήσεις ώστε να αναπτύξουν οι μαθητές θετική στάση απέναντι στα τοπικά προϊόντα αλλά κυρίως στην προσπάθεια της τοπικής κοινωνίας να είναι παραγωγική. Αποδείχθηκε, έστω και σε μια συγκεκριμένη περίπτωση, ότι η σχολική μονάδα μπορεί να διαμορφώσει τη δική της εκπαιδευτική ατζέντα, αυστηρά βέβαια εντός του πλαισίου της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής, ώστε να είναι σε θέση να ξεπεράσει προβλήματα αλλά και να υπηρετήσει ανάγκες της τοπικής κοινωνίας.

Καθίσταται σαφής ο τρόπος με τον οποίο οι λειτουργικοί στόχοι καθορίστηκαν από τους στρατηγικούς. Αυτό δεν αφορά προφανώς μόνο το παράδειγμα. Σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο ο στρατηγικός προγραμματισμός προσδιορίζει στόχους που έχουν να κάνουν με τις απαιτήσεις της χώρας, σε σχολικό επίπεδο υπάρχουν όμως δυνατότητες στρατηγικού προγραμματισμού, οι οποίες ενθαρρύνονται από πλευράς πολιτείας. Η εγκύκλιος (2015) του Υ.ΠΟ.ΠΑΙ.Θ. κινείται προς αυτή την κατεύθυνση:

Κάθε σχολική μονάδα αναπτύσσει το δικό της κλίμα εργασίας, επιδιώκοντας με βάση τον προγραμματισμό και τις ιδιαίτερες συνθήκες την πραγμάτωση των εξειδικευμένων στόχων, ενθαρρύνοντας την ομαδικότητα, τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της. Η δημιουργία ενός

παιδαγωγικού περιβάλλοντος αποτελεί τη βάση για τη βελτίωση της ανάπτυξης της σχολικής μονάδας. (σ. 2)

## **2. Η λήψη αποφάσεων στην εκπαίδευση**

### **2.1 Έννοια της εκπαιδευτικής απόφασης**

Καθημερινά, σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας του εκπαιδευτικού συστήματος ή της εκπαιδευτικής μονάδας, λαμβάνονται αποφάσεις. Σημασία βέβαια δεν έχει απλά να λαμβάνονται αποφάσεις, αλλά το ποιες αποφάσεις και πώς παίρνονται, αν δηλαδή είναι οι ενδεδειγμένες για τον εκπαιδευτικό οργανισμό ή το εκπαιδευτικό σύστημα σε δεδομένη στιγμή καθώς και το αν λαμβάνονται με ορθολογικό τρόπο (Αθανασούλα-Ρέππα, 2007).

Σύμφωνα με την Αθανασούλα-Ρέππα, κ.συν. (2008), εκπαιδευτική απόφαση είναι η συνειδητή έκφραση της βούλησης επιλογής μιας ενέργειας από ένα μονομελές ή συλλογικό όργανο της εκπαίδευσης, που έχει τη σχετική εξουσία να εκφράζει αυτή τη βούληση και η οποία στοχεύει στη συμπεριφορά όλων των εμπλεκομένων στο εκπαιδευτικό σύστημα. Ο Μακρυδημήτρης (1989) αποδίδει έμφαση στη διοικητική διάσταση ορίζοντας την απόφαση ως διατυπωμένη εγγράφως διοικητική πράξη του εξουσιοδοτημένου αρμόδιου οργάνου προς τα διοικητικά κατώτερα όργανα από τα οποία απαιτείται η εκτέλεσή της.

### **2.2 Επίπεδα και όργανα λήψης αποφάσεων στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα**

Η παρούσα εργασία εστιάζει στο επίπεδο της σχολικής μονάδας και όχι σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο, η αναφορά επομένως στα όργανα λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων περιορίζεται εντός σχολικής μονάδας όπου μπορούμε να διακρίνουμε τα



διοικητικά (διευθυντής, υποδιευθυντής, σύλλογος διδασκόντων), τα διαχειριστικά (σχολική επιτροπή) και τα υποστηρικτικά όργανα (π.χ. σχολικό συμβούλιο, μαθητικές κοινότητες), τα οποία όλα μαζί διευκολύνουν το έργο της σχολικής μονάδας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Τα διοικητικά όργανα αποφασίζουν εντός του πλαισίου που θέτει η νομοθεσία ποια προγράμματα και με ποιον τρόπο θα υλοποιηθούν, πως θα καταμεριστεί το διδακτικό και εξωδιδακτικό έργο και πως θα οργανωθεί η σχολική ζωή. Τα διαχειριστικά όργανα έχουν αρμοδιότητες στη διαχείριση των πιστώσεων που διατίθενται για τη λειτουργία των σχολικών μονάδων, ενώ τα υποστηρικτικά όργανα δεν έχουν δυνατότητα ουσιαστικής παρέμβασης στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Μια άλλη διάκριση των οργάνων λήψης αποφάσεων είναι σε μονομελή και συλλογικά. Ο σύλλογος διδασκόντων ως συλλογικό όργανο διοίκησης της σχολικής μονάδας έχει κατά τον νόμο 1566/85 αποφασιστικές, διαχειριστικές και γνωμοδοτικές αρμοδιότητες. Σύμφωνα με ΦΕΚ (2002) αποφασίζει την ανάθεση της διδασκαλίας των μαθημάτων, τον ορισμό των καθηγητών συμβούλων κατά τάξη ή τμήμα, την κατανομή των εργασιών του σχολείου μεταξύ των μελών του, τις εφημερίες των καθηγητών, επιβάλλει στους μαθητές τις προβλεπόμενες από τις ισχύουσες διατάξεις ποινές, αποφασίζει για τον χαρακτηρισμό της διαγωγής, αποφασίζει για τη δικαιολόγηση των απουσιών των μαθητών, όπως επίσης και για την προαγωγή, απόλυση, παραπομπή σε επανεξέταση ή απόρριψή τους στο τέλος του διδακτικού έτους. Αποφασίζει επίσης για την πραγματοποίηση εκδρομών ή περιπάτων, για την υλοποίηση και οργάνωση προγραμμάτων, την προβολή των δραστηριοτήτων της μονάδας και τη συνεργασία με εξωτερικούς φορείς. Παρά το σημαντικό εύρος των αρμοδιοτήτων, σύμφωνα με τα ευρήματα της Μαντζούκα (2005) οι εκπαιδευτικοί δε συνειδητοποιούν επαρκώς ότι έχουν τη δυνατότητα να χαράσσουν ενδοσχολική πολιτική. Ως αποτέλεσμα, δεν αξιοποιούν τις δυνατότητες συμμετοχής τους στο

συγκεκριμένο όργανο ταυτίζοντας τη διοίκηση με το πρόσωπο του διευθυντή, από τον οποίο προσδοκούν την επίλυση όλων των προβλημάτων που ανακύπτουν στη σχολική μονάδα αν και δηλώνουν ότι επιθυμούν να συμμετάσχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης και εκτέλεσης των αποφάσεων ώστε να λάβουν πιο ενεργό ρόλο. Η κατάσταση αυτή στερεί πόρους από το δημόσιο σχολείο, εφόσον όπως θα φανεί και παρακάτω, η ενεργός συμμετοχή των μελών του συλλόγου στις αποφάσεις εγγυάται αυξημένο βαθμό δέσμευσης και αποδοτικότητας για όσους κληθούν να τις εφαρμόσουν (San Antonio, 2008· Everard & Morris, 1999).

### **2.3 Η διαδικασία λήψης και εφαρμογής των αποφάσεων**

Τα στάδια που απαιτούνται για τη λήψη μιας ορθολογικής απόφασης είναι κοινά για το σύνολο της βιβλιογραφίας. Αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), η διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να ακολουθεί μια πορεία κυκλική και όχι γραμμική καθώς η απρόβλεπτη δυναμική της μπορεί να οδηγήσει στη λύση ή στον επαναπροσδιορισμό του προβλήματος και στην αναζήτηση νέας λύσης. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων και η ποιότητά τους επηρεάζονται από την έλλειψη ευελιξίας κατά την εξέταση των εναλλακτικών λύσεων, το άγχος που λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας, την έλλειψη ολοκληρωμένων πληροφοριών και τη γραφειοκρατία (Κουτούζης, 1999· Ρες, 2004). Το θέμα της εκτέλεσης της απόφασης είναι εξίσου σημαντικό με το θέμα της λήψης, διότι εάν δεν εκτελεστεί σωστά, θα προκαλέσει την ανάγκη επανάληψης της ίδιας διαδικασίας και το κυριότερο θα έχει ήδη χαθεί πολύτιμος χρόνος και ενέργεια σε βάρος της απόδοσης της εκπαιδευτικής μονάδας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

## **2.4 Η σημασία του προγραμματισμού για τη διαδικασία λήψης απόφασης**

Στις προηγούμενες ενότητες είδαμε ότι ο προγραμματισμός συμβάλλει στην αντιμετώπιση των πιο σημαντικών προβλημάτων, στην αξιοποίηση ευκαιριών, στην αναβάθμιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας. Μέσω του προγραμματισμού καθιερώνονται στρατηγικές για τη βελτίωση της εκπαίδευσης των μαθητών του σχολείου αλλά και τεχνικές αυτοβελτίωσης των εκπαιδευτικών.

Το παράδειγμα του Γυμνασίου Λεονταρίου αναδεικνύει σημαντικές πτυχές της σύνδεσης μεταξύ προγραμματισμού και αποφάσεων. Η έλλειψη στόχων οδήγησε το σχολείο σε έναν αυτοτροφοδοτούμενο κύκλο αντιπαραθέσεων μεταξύ συλλόγου και γονέων αλλά και μεταξύ των μελών του συλλόγου, οι οποίες απαιτούσαν βιαστικές αποφάσεις πυροσβεστικού και αποσπασματικού χαρακτήρα που επέφεραν με τη σειρά τους παρενέργειες και ανάγκη νέων παρόμοιων αποφάσεων. Όταν ο σύλλογος διδασκόντων, έπειτα από εισήγηση του διευθυντή, έθεσε δυο στρατηγικούς στόχους, ο τρόπος της συναπόφασης αλλά και το όραμα που πρότειναν οι στόχοι οδήγησαν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων απαλλαγμένες από τη λογική του έκτακτου χαρακτήρα. Όπως τονίζουν οι Κουτούζης και Πρόκου (2005), ο καθορισμός των στόχων δίνει στην εκπαιδευτική μονάδα μια σαφή κατεύθυνση για τη λήψη αποφάσεων, συνιστά αιτιολόγηση της ύπαρξής της.

Η συνάφεια μεταξύ προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων παρουσιάζεται ανάγλυφα από την Αργυροπούλου (2015) στα υποδείγματα λήψης εκπαιδευτικών αποφάσεων που περιλαμβάνει ο δείκτης D6.6 του ΟΟΣΑ (OECD, 2012:500-521). Οι τέσσερις εγκάρσιοι πυλώνες περιλαμβάνουν τους τομείς ανά επίπεδο τους οποίους αφορά η λήψη αποφάσεων. Στη δεύτερη θέση περιλαμβάνεται ο προγραμματισμός και η οργανωτική αναδιάρθρωση.

<b>Λήψη αποφάσεων Είδος αποφάσεων</b>	<b>Κεντρικό επίπεδο</b>	<b>Επίπεδο Περιφέρειας</b>	<b>Τοπικό επίπεδο</b>	<b>Επίπεδο σχολικής μονάδας</b>
Οργάνωση της διδασκαλίας				
Προγραμματισμός κι οργανωτική διάρθρωση				
Διαχείριση-διεύθυνση προσωπικού				
Διαχείριση οικονομικών πόρων				

**Πίνακας 1:** Η μεθοδολογία του ΟΟΣΑ για την κατηγοριοποίηση των εκπαιδευτικών συστημάτων ανάλογα με το επίπεδο λήψης αποφάσεων – Δείκτης D6 (2012).

## **2.5 Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων**

Κατά τη διαδικασία λήψης εκπαιδευτικών αποφάσεων είναι δυνατό να υπάρξουν αντιθέσεις αλλά και συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Οι καταστάσεις αυτές είναι ανεπιθύμητες και προκύπτουν από τη συμπεριφορά ή την ενέργεια ενός ατόμου ή περισσότερων, που έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα ή τους στόχους άλλων. Οι συγκρούσεις μπορεί να είναι διαπροσωπικές, διομαδικές ή μεταξύ ατόμων και ομάδων (Everard & Morris, 1999). Η λογική που αναπτύσσεται από τη σχολική καθημερινότητα υποδεικνύει ότι όσο οι αποφάσεις κινούνται από το αυταρχικό προς το συναποφασιστικό μοντέλο, ο βαθμός συγκρούσεων μειώνεται. Πράγματι, όπως επισημαίνει ο Pashiardis (1993), η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αποτελεί σημαντικό παράγοντα που συμβάλλει στην κατεύθυνση της αλλαγής και της βελτίωσης του εκπαιδευτικού συστήματος. Σύμφωνα με τον Forsyth (1998), ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να αξιοποιεί τον διάλογο ώστε να κατανοεί τις προθέσεις των μελών και να διευρύνει τις δυνατότητες της ομάδας τολμώντας λύσεις που άλλοτε θα

φαίνονταν μη αποδεκτές. Το αίσθημα της δέσμευσης ανορθώνει το ηθικό της ομάδας και η ανταλλαγή πληροφοριών βοηθά τα μέλη να εμβαθύνουν και να έρθουν σε συμφωνία.

Ο Pashiardis (1993) σημειώνει ότι αναγνωρίζοντας ο διευθυντής την αξία των απόψεων των εκπαιδευτικών βελτιώνει τα κίνητρά τους. Κινούμενη στο ίδιο πνεύμα η Ξηροτύρη-Κουφίδου (2003) παρατηρεί ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση και κατ' επέκταση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα σημαντική, συμβάλλοντας στην αποτελεσματική διοίκηση της μονάδας, στην αναβάθμιση της ποιότητας των αποφάσεων και στην έκφραση ενός αισθήματος συλλογικότητας και ευθύνης. Οι Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου (1994) συμπεριλαμβάνουν στα βασικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας λήψης απόφασης την αποδοχή της από τα μέλη της ομάδας. Οι εκπαιδευτικοί, συμμετέχοντας ενεργητικά στη διοίκηση και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων γίνονται κοινωνοί και βιώνουν αισθήματα υπευθυνότητας και αφοσίωσης προς την εφαρμογή των υπό υλοποίηση αποφάσεων (Ρεζ, 2004), βελτιώνοντας τα επίπεδα δέσμευσης και εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη της σχολικής μονάδας (San Antonio, 2008). Ειδικότερα ως προς τους στόχους, η Ξυροτήρη-Κουφίδου (2003) επισημαίνει ότι οι εκπαιδευτικοί αποκτούν αυτονομία και πρόσβαση σε ειδικές γνώσεις και απόψεις ενώ βελτιώνεται το κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας στη σχολική μονάδα.

Τα ευρήματα της έρευνας των Meyers, Meyers και Gelzheiser (2001) είναι αποκαλυπτικά: δυο σχολεία στα οποία οι αποφάσεις λαμβάνονταν συλλογικά παρουσίαζαν μεγαλύτερη ευχέρεια στη λήψη και εφαρμογή αποφάσεων και ως εκ τούτου αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων ενώ το σχολείο στο οποίο ο διευθυντής είχε την απόλυτη εξουσία στις συνεδριάσεις, καθιστώντας τους εκπαιδευτικούς ανενεργούς, ήταν ελάχιστα παραγωγικό και αποτελεσματικό. Ο

συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων σχετίζεται θετικά με τη δημοκρατικότητα και την αποτελεσματικότητα στη διοίκηση (Goldman, Dunlap, & Conley, 1993· Meyers et al., 2001). Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών ενθαρρύνει τη δημοκρατική σχολική οργάνωση και επηρεάζει σημαντικά τα οφέλη των σχολικών οργανισμών (Bergmann, 1992· Bruillette, 1997· Hoy & Tarter, 1993, όπ. αναφ. στο Meyers et al., 2001).

Η ανάγκη συμμετοχής όχι μόνο των εκπαιδευτικών αλλά κάθε μέλους της σχολικής κοινότητας αναδεικνύεται από τους Hofman, Hofman και Guldmond (2002), οι οποίοι διακρίνουν θετική συσχέτιση μεταξύ της ισορροπημένης συμμετοχής ακόμη και των γονέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας σε όλους τους τομείς λειτουργίας της. Επεκτείνοντας τις απόψεις αυτές, οι Gale και Densmore (2003) σημειώνουν ότι, ένας διευθυντής οφείλει να εμπλέκει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ακόμη και τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι αμφισβητούν μερικώς τις αξίες του, ώστε να είναι αποτελεσματικός.

### **3. Συμπεράσματα**

Τόσο στο παράδειγμα ενός μικρού Γυμνασίου όσο και στο σύνολο της επιλεγείσας βιβλιογραφίας παρουσιάστηκε ο τρόπος με τον οποίο ο λειτουργικός προγραμματισμός υπηρετεί τον στρατηγικό σχεδιασμό-προγραμματισμό καθώς και η συνάφεια μεταξύ προγραμματισμού και λήψης απόφασης. Η έλλειψη στόχων καθιστά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ως μια διαδικασία άνευ ουσίας, ικανή να διαχειρίζεται στην καλύτερη περίπτωση με αποσπασματικό τρόπο έκτακτες καταστάσεις, αφήνοντας σε τέλμα τον εκπαιδευτικό οργανισμό ή τη σχολική μονάδα. Καθώς ο σύλλογος διδασκόντων αλλά και τα υπόλοιπα υποσυστήματα μιας σχολικής

μονάδας, όπως η σχολική επιτροπή και ο σύλλογος γονέων, πρέπει να συντονίζονται αρμονικά ώστε το άθροισμα να αποδεικνύεται μεγαλύτερο από τα μέρη, η ανάληψη ρόλου μέσω ενεργητικής συμμετοχής κρίνεται απαραίτητη. Σύμφωνα με τον Pashiardis (1994), το σύστημα που ονομάζεται εκπαιδευτικός οργανισμός λειτουργεί αρμονικά όταν οι εργαζόμενοι ασκούν ουσιαστικό έλεγχο στη δουλειά τους μέσα σε κλίμα συνεργασίας και συμμετοχής. Σε αντίθετη περίπτωση, ένα υποσύστημα που δυσλειτουργεί ή είναι λιγότερο αναπτυγμένο, οδηγεί, κατά τους Everard και Morris (1999), σε εμφάνιση φαινομένων οργανωσιακής παθολογίας, με δυσάρεστες συνέπειες για τη σχολική πραγματικότητα.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (2007). Διαδικασία και όργανα λήψης αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης. Στο Ε. Μακρή-Μπότσαρη (Επιμ.) *Θέματα εισαγωγικής επιμόρφωσης για νεοδιόριστους εκπαιδευτικούς*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ.
- Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (2008). Λήψη Αποφάσεων στο Χώρο της Εκπαίδευσης. Στο: Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Νιτσόπουλος, & Δ. Χαλκιώτης (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική* (τομ. Α', σελ. 71-118). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα-Α.Α. ΛΙΒΑΝΗ.
- Αργυροπούλου, Ε. (2005). *Προσεγγίζοντας το Αβέβαιο Μέλλον. Η λειτουργία του Προγραμματισμού στην Εκπαίδευση*. Θεσσαλονίκη: ΔΙΣΙΓΜΑ.
- Bergman, A. B. (1992). Lessons for Principals from Site-Based Management. *Educational Leadership*, 50(1), 48-51.
- Brouillette, L. (1997). Who defines "democratic leadership"?: Three high school principals respond to site-based reforms. *Journal of School Leadership*, 7, 569-591.
- Everard, K.B., Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*, μτφρ. Κίκιζας Δ., εκδ. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: Πάτρα.
- Forsyth, D. (1998). *Group dynamics*. Belmont: Brooks/Cole.
- Gale, T., & Densmore, K. (2003). Democratic educational leadership in contemporary times. *International Journal of Leadership in Education*, 6(2), 119-136.
- Goldman, P., Dunlap, D. M., & Conley, D. T. (1993). Facilitative power and nonstandardized solutions to school site restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 29(1), 69-92.



- Hofman, R. H., Hofman, W. A., & Guldemon, H. (2002). School governance, culture, and student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 5(3), 249-272.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κουτούζης, Μ. & Πρόκου, Ε. (2005). *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Διοίκηση Μονάδων (Τόμος Γ)*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1989). *Θεωρία των αποφάσεων*. Αθήνα-Κομοτηνή, Σάκκουλας.
- Μαντζούκα, Ε. (2005) *Ο σύλλογος διδασκόντων ως φορέας διαμόρφωσης εσωτερικής πολιτικής: Από την πλευρά των εκπαιδευτικών – Μια μελέτη περίπτωσης*. (Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ). Διαθέσιμο από το Ιδρυματικό Αποθετήριο του ΕΑΠ.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008). Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Φορέας Διαμόρφωσης και Άσκησης Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Α. Δακοπούλου, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης (Επιμ.) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Α΄ Τόμος, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Meyers, B., Meyers, J., Gelzheiser, L. (2001). Observing Leadership Roles in Shared Decision Making: A Preliminary Analysis of Three Teams. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 12(4), 277-312.

- Montana, P., Charnov, B.H. (1993). *Μάνατζμεντ, Σειρά Οικονομία και Διοίκηση*,  
Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ (Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές)*.  
Αθήνα: Μπένου.
- Mulford, B., & Silins, H. (2003). Leadership for organisational learning and improved student outcomes-What do we know? *Cambridge Journal of Education*, 33(2), 175-195.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ. (2003). Η συμμετοχική διοίκηση στη σχολική μονάδα. Στο Ζ. Παπαναούμ, Π. Χατζηπαναγιώτου (Επιμ.) *Η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας: Τάσεις και Πρακτικές*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδερφών Κυριακίδη Α.Ε.
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, επιμ. Σολομών Ι., *Εσωτερική Αξιολόγηση και Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα. Ένα πλαίσιο εργασίας και υποστήριξης*, εκδ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, τμήμα αξιολόγησης, Αθήνα 1999.
- Παπαδημητρακόπουλος, Β. (2005). Διαμόρφωση μιας εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής στη σχολική μονάδα. *Επιστημονικό Βήμα*, 4, σ. 84-89.
- Pashiardis, P. (1993). Group decision making: The role of the principal. *International Journal of Educational Management*, 7(2).
- Pashiardis, P. (1994). Teacher participation in decision making. *International Journal of Educational Management*, 8(5), 14-17.
- Ρεζ, Γ. (2004). Διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε εκπαιδευτικό οργανισμό: Απολογισμός και επαναπροσδιορισμός. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 9, 42-45.

- Σαίτης, Χ. (2008α). *Εκπαιδευτική Πολιτική & Διοίκηση*. Ανακτήθηκε 25 Νοεμβρίου, 2016, από: <http://repository.edulll.gr/edulll/handle/10795/1093>
- Σαίτης, Χ. (2008β). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Ανακτήθηκε 25 Νοεμβρίου, 2016, από: <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4781/1377.pdf>
- San Antonio, D. M. (2008). Creating better schools through democratic school leadership\*. *International Journal of Leadership in Education*, 11(1), 43-62.
- Χήρα, Μ., (2016). *Ο προγραμματισμός και η σημασία του για τις μονάδες εκπαίδευσης ενηλίκων – Η αναγκαιότητα του στρατηγικού και του λειτουργικού προγραμματισμού στα σχολεία δεύτερης ευκαιρίας*. (Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο). Διαθέσιμο από το Ιδρυματικό Αποθετήριο του ΕΑΠ.

### **Νόμοι**

- Νόμος, 1566/1985 (ΦΕΚ 167Α/30-09-1985). *Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. Αθήνα.
- ΦΕΚ, 1340/2002: *Καθορισμός Αρμοδιοτήτων και Καθηκόντων Διευθυντών, Υποδιευθυντών, Συλλόγου Διδασκόντων*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ.
- Εγκύκλιος, Φ.3/1105/141440/Δ1/10.09.2015. *Λειτουργία σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης για το σχολικό έτος 2015-2016. Ενημέρωση και οδηγίες*. Αθήνα: ΥΠΟΠΑΙΘ.