

## Εσωτερική Εκπαιδευτική Πολιτική Σχολικής Μονάδας

**Αναστασία Τσαβδάρη**

*MSc, Νηπιαγωγός, Συντονίστρια*

*Εκπαιδευτικού Έργου*

tsavdarian@gmail.com

### Περίληψη

Σήμερα, το αίτημα για ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης γίνεται επιτακτική ανάγκη όλο και περισσότερο. Οι μεταρρυθμίσεις και οι καινοτομίες που πραγματοποιήθηκαν τα προηγούμενα χρόνια δεν απέφεραν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, παρότι δόθηκε μεγάλη έμφαση στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η αποτυχία των μεταρρυθμίσεων αυτών οφείλεται στην εκπαιδευτική πολιτική που χαρακτήριζε από την κεντρική εξουσία, χωρίς να λάβει υπόψη τις κοινωνικοπολιτισμικές αλλαγές και τις ιδιαιτερότητες κάθε σχολικής μονάδας. Έτσι, το ενδιαφέρον στράφηκε στην εκπαιδευτική μονάδα, ως βασικό παράγοντα αναβάθμισης της ποιότητας της εκπαίδευσης, και τονίστηκε η σημασία της αυτονομίας και της αυτοδιοίκησης των σχολικών μονάδων (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

**Λέξεις-κλειδιά:** εκπαιδευτική πολιτική, εκπαιδευτική μονάδα, αυτονομία, προγραμματισμός, λήψη απόφασης.

### 1. Εισαγωγή

Ολοένα και μεγαλύτερη είναι η ανάγκη στην κοινωνία μας το σχολείο να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Δε χρειάζεται να καταναλώσει κάποιος πολλή στατιστική για να διακρίνει ορισμένες αλλαγές στα «μεγέθη» της ελληνικής εκπαίδευσης τα τελευταία χρόνια. Είναι αλήθεια ότι την τελευταία εικοσαετία το εκπαιδευτικό τοπίο άλλαξε με γοργούς ρυθμούς. Γίνεται προσπάθεια να εκπληρωθεί το αίτημα για την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης με την εισαγωγή μεταρρυθμίσεων και καινοτομιών στην κατεύθυνση της βελτίωσης και αναβάθμισης της εκπαίδευσης. Ανάμεσα στις «καινοτομίες» που εισήχθησαν καταλαμβάνει σημαντική θέση σε όλη την εκπαιδευτική διαδικασία, η αναβάθμιση της σχολικής μονάδας και η αυτονομία αυτής. Η σχολική μονάδα αποτελεί σημαντικό «νευρώνα» του εκπαιδευτικού συστήματος και, λόγω του ότι αποτελεί «εργαστήριο» παραγωγής έργου, βρίσκεται στο επίκεντρο διαδικασιών που προσπαθούν να καθορίσουν την ποιότητα και να αξιολογήσουν το παραγόμενο εκπαιδευτικό έργο. Το σχολείο ως ανοιχτό κοινωνικό σύστημα είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο και οι παράγοντες που υπεισέρχονται σε αυτό το επηρεάζουν και δημιουργούν την ανάγκη συνεχούς ανατροφοδότησης και προσαρμογής, ώστε αυτό να είναι ικανό να πετύχει τους σκοπούς του (Πασιαρδής, 2004).

Τίθεται το ερώτημα το οποίο αποτελεί τον σκοπό αυτής της εργασίας, σε ποιο βαθμό η εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να συμμετέχει στη διαμόρφωση και στην άσκηση της εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής; Μπορεί να είναι εντελώς αυτόνομη και να διαμορφώνει η ίδια ένα είδος εσωτερικής πολιτικής ή να δέχεται κριτικά την εθνική εκπαιδευτική πολιτική και να την τροποποιεί ανάλογα με τις ανάγκες της και τις ιδιαιτερότητες που έχει. Κατά πόσο ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων συντελούν στη διαμόρφωση αυτή;

### 2. Εκπαιδευτικός οργανισμός και Εκπαίδευση

Ο Εκπαιδευτικός Οργανισμός είναι μία ομάδα ανθρώπων που εργάζονται με σκοπό την παροχή εκπαίδευσης (Κουτούζης, 1999: 41). Ο όρος εκπαίδευση είναι ευρύτατος και



περιλαμβάνει διάφορες παραμέτρους, όπως η παροχή γνώσεων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η μετάδοση ηθικών αξιών, η εξασφάλιση της πνευματικής και σωματικής ανάπτυξης των εκπαιδευομένων, η κοινωνικοποίηση, η παραγωγή κατάλληλου δυναμικού για τις ανάγκες της κοινωνίας (Κουτούζης, 1999: 26).

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί χαρακτηρίζονται για την ιδιομορφία τους και την πολυπλοκότητά τους. Η αποτελεσματικότητα με την οποία λειτουργεί ένας εκπαιδευτικός οργανισμός καθορίζει τον τρόπο διοίκησης. Μεταξύ άλλων, τέτοιοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι οι σχολικές μονάδες. Σύγχρονες έρευνες έχουν δείξει ότι ο τρόπος διοίκησης μιας εκπαιδευτικής μονάδας έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει την πρόοδο των μαθητών (Κουτούζης, 1999: 29).

Η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού έχει να αντιμετωπίσει δύο σημαντικά σημεία, τους στόχους που επιθυμεί να κατακτήσει και τον καθορισμό των ρόλων, για την καλύτερη λειτουργία του. Η διοίκηση είναι μία διαδικασία, κατά την οποία πραγματώνεται συντονισμός ατόμων, όπως: των μαθητών, των εκπαιδευτικών, των γονέων, του βοηθητικού προσωπικού καθώς και των μέσων που διατίθενται στον συγκεκριμένο εκπαιδευτικό οργανισμό για την αποτελεσματικότερη απόδοσή του. Σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα διαμορφώνεται ο προγραμματισμός του σχολικού έτους με την έναρξή του και καθορίζονται οι στόχοι της σχολικής μονάδας. Χρέος της διοίκησης είναι να οργανώνει σωστά, δίκαια και δημοκρατικά τις δραστηριότητες της σχολικής μονάδας. Να καθορίζει τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις των εκπαιδευτικών, του προσωπικού γενικότερα μέσα σε κλίμα αμοιβαιότητας. Να διαμορφώνει την πολιτική της σχολικής μονάδας σε σχέση με τους γονείς και τον ευρύτερο κοινωνικό περίγυρο.

*«Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι ένα συγκεντρωτικό σύστημα, όπου στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση ελάχιστες ουσιαστικές αρμοδιότητες διοίκησης έχουν μεταφερθεί σε τοπικό/σχολικό επίπεδο. Αν λάβει κανείς υπόψη του και το γεγονός ότι παρατηρείται μία πληθώρα νόμων, διατάξεων και εγκυκλίων που αφορούν τη διοίκηση των δημόσιων σχολικών μονάδων, γίνεται φανερό ότι τα περιθώρια ουσιαστικής άσκησης διοίκησης είναι αρκετά περιορισμένα» (Κουτούζης, 1999: 37-38).*

### **3. Η σχολική μονάδα στην ελληνική πραγματικότητα**

Σύμφωνα με την Χατζηπαναγιώτου (2007), το σχολείο είναι ένας οργανισμός που διέπεται από τις παρακάτω διεργασίες:

- α) έχει συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους για την προώθηση των οποίων διαθέτει κατάλληλη δομή και οργάνωση,
- β) διέπεται από ένα σύνολο διακανονισμών στο οποίο κυριαρχούν νομικές ρυθμίσεις,
- γ) παράγει προϊόντα ή παρέχει υπηρεσίες που θεωρούνται σημαντικά,
- δ) δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς άτομα που αποδέχονται και φέρουν εις πέρας τους επιδιωκόμενους στόχους, και
- ε) αναπτύσσει άτυπα δίκτυα σχέσεων, καθώς και ανεπίσημους κανόνες οι οποίοι προκύπτουν από τις αλληλεπιδράσεις των ατόμων και των ομάδων.

Η ιδιαιτερότητα της ελληνικής σχολικής μονάδας βρίσκεται κυρίως σε εξάρτησή της από την κρατική εξουσία και στις ελάχιστες δυνατότητες που έχει στο να ασκήσει τη δική της πολιτική (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994). Στη σημερινή πραγματικότητα, εξετάζοντας την εκπαιδευτική μονάδα και την άσκηση εσωτερικής πολιτικής της, σύμφωνα με τον Μαυρογιώργο (1999: 145), διαπιστώνεται ότι:

- α) Υπάρχει ο κλειστός χαρακτήρας της σχολικής μονάδας με την απουσία σχέσεων με τους γονείς και τους ευρύτερους κοινωνικούς φορείς.



- β) Η εκπαιδευτική ιεραρχία διέπεται κυρίως από τη μετάθεση ευθυνών προς τα πάνω.
- γ) Η παρουσία του εκπαιδευτικού στη χάραξη της εσωτερικής πολιτικής της μονάδας είναι τυπική κυρίως και ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων του έχει την τάση για απομόνωση.
- δ) Σε ελάχιστες περιπτώσεις γίνεται οργανωμένη προσπάθεια άσκησης εσωτερικής πολιτικής από τη σχολική μονάδα και διαμορφώνεται ένα διαφορετικό πλαίσιο λειτουργίας.

Από τα ανωτέρω είναι εμφανής η αδυναμία των σχολικών μονάδων να αναπτύξουν την επικοινωνιακή τους πολιτική και να την αξιοποιήσουν στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία. Για την ανατροπή της κατάστασης αυτής καθοριστικός είναι ο ρόλος της σχολικής μονάδας και ιδιαίτερα της «κουλτούρας» που διαμορφώνεται σε αυτήν, όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει η Ανθοπούλου (1999). Κουλτούρα είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τη μονάδα και καθορίζουν την ατμόσφαιρα η οποία επικρατεί μέσα σε αυτήν, δημιουργώντας το κλίμα της. Το κλίμα αυτό μπορεί να είναι είτε ευχάριστο είτε δημιουργικό ή ακόμη και απωθητικό. Μπορεί να δίνει την αίσθηση της δημιουργίας, της ελευθερίας, της έμπνευσης ή της στατικότητας και της απογοήτευσης. Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα στη σχολική μονάδα και δίνουν το κίνητρο στους εκπαιδευτικούς να δουλεύουν με ειλικρινή διάθεση και να διεκπεραιώνουν ακόμα και τις επιπλέον δραστηριότητες με το σκεπτικό ότι επιτελούν ένα κοινό σκοπό (Ανθοπούλου, 1999).

Οι εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία, ο Διευθυντής/ντρια, ο/η Προϊστάμενος/νη, το διδακτικό προσωπικό, οι μαθητές και οι γονείς αποτελούν επιμέρους υποσυστήματα, τα οποία βρίσκονται σε μία σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ τους, η οποία διέπεται από ένα σύνολο κανόνων και αξιών (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000). Η σχολική μονάδα συναναστρέφεται εκτός του μόνιμου προσωπικού της, με αναπληρωτές και αποσπασμένους εκπαιδευτικούς καθώς βοηθητικό προσωπικό, όπως: ΕΒΠ (ειδικό βοηθητικό προσωπικό, σχολικός νοσηλεύτης, καθαριστές). Ιδιαίτερα, οι γονείς των μαθητών αποτελούν μία δυναμική ομάδα, η οποία μπορεί να επηρεάσει το έργο της σχολικής μονάδας σε μεγάλο βαθμό (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994; Everard & Morris, 1999: 174). Η ευρύτερη σχολική κοινότητα η οποία αποτελείται από τον Δήμο (Αντιδημαρχία Παιδείας, Σχολική Επιτροπή) και τους υποστηρικτικούς φορείς του εκάστοτε Δήμου (ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί) αποτελεί ένα σημαντικό υποσύστημα, το οποίο συνδιαμορφώνει τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Όλα τα υποσυστήματα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και συνυπάρχουν στην ευρύτερη σχολική κοινότητα, με απώτερο στόχο την ολοκληρωμένη λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Αυτό θα μπορούσε να είναι έναυσμα για την αλλαγή του σχολικού κλίματος και γενικότερα του εκπαιδευτικού συστήματος ως προς την ανάπτυξη συνεργασιών εντός και εκτός του σχολείου. Αποτελεί, λοιπόν, απαραίτητη προϋπόθεση η συνεργασία με τους γονείς, φορείς για την εξέλιξη και τη βελτίωση της σχολικής μονάδας. Να αποκτήσει η σχολική μονάδα μια σχετική αυτονομία στη διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής της (Μαυρογιώργος, 1999: 141-142). Η αλλαγή θα αφορούσε τη διαχείριση της σχολικής μονάδας, την οργάνωση και διοίκηση με μία ιεραρχική δομή παρά με ένα σύστημα εξουσίας, στο πλαίσιο του οποίου είναι η επιβίωση και να διαπνέεται από σεβασμό και ευγενή ιδεώδη.

#### **4. Άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής σχολικής μονάδας**

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, επικρατεί ιδιαίτερο επιστημονικό ενδιαφέρον για τη μελέτη της εκπαιδευτικής πολιτικής. Πληθαίνουν όλο και πιο πολύ οι έρευνες που γίνονται πάνω στο



θέμα αυτό. Η αύξηση του ενδιαφέροντος συνδέεται με το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί εκτίθενται όλο και περισσότερο με τον τρόπο που ασκείται.

Η διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής είναι πολυσύνθετη υπόθεση και προβάλλεται συχνά ως υπουργική απόφαση. Στη διαδικασία αυτή, αναδεικνύονται δύο ομάδες (Μαυρογιώργος, 1999). Από τη μια, είναι αυτοί που αποφασίζουν και διαμορφώνουν την εκπαιδευτική πολιτική και, από την άλλη, αυτοί που καλούνται να την εφαρμόσουν. Στην πρώτη ομάδα ανήκει η ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας και στη δεύτερη ομάδα οι εκπαιδευτικοί. Στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα είναι προφανές ότι οι δυο αυτές ομάδες δεν επικοινωνούν. Οι εκπαιδευτικοί έχουν τη γνώμη ότι οι εκπαιδευτικές αλλαγές γίνονται από στελέχη που δεν έχουν σχέση με την εκπαιδευτική πραγματικότητα. Απλώς προτείνουν τις αλλαγές ερήμην της εκπαιδευτικής κοινότητας, η οποία καλείται να τις εφαρμόσει. Η χάραξη και η άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής αναφέρεται σε ζητήματα, όπως τα προγράμματα σπουδών, τα μέσα διδασκαλίας, τη μεθοδολογία του προγράμματος, τη διευθέτηση του σχολικού χρόνου, το κλίμα της μονάδας, τις σχέσεις του διδακτικού προσωπικού και τη συνεργασία με τους κοινωνικούς φορείς. Εκπαιδευτική μονάδα είναι το σχολείο Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης που αποτελείται από τον διευθυντή, το διδακτικό προσωπικό, τους μαθητές, τους γονείς, το βοηθητικό προσωπικό, την τοπική κοινότητα. Κάθε εκπαιδευτική μονάδα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Αποτελεί παράγοντα – κλειδί τόσο για την αποτελεσματική άσκηση της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής όσο και για τη διαμόρφωση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής, για την αντιμετώπιση των ιδιαίτερων αναγκών του σχολείου και τη σύνδεσή του με την τοπική κοινωνία (Μαυρογιώργος, 1999).

Σημαντικά δεδομένα που καθιστούν την εκπαιδευτική μονάδα στο προσκήνιο είναι τα ακόλουθα:

α) Η πολυπολιτισμικότητα της κοινωνίας με την αθρόα εισαγωγή και εγκατάσταση αλλοδαπών και παλιννοστούντων, η οποία θέτει σε νέα βάση την αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών αναγκών κάποιων κοινωνικών ομάδων,

β) Οι επιρροές από την επιστημονική διοίκηση και το management,

γ) Η εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων, των σχολικών δραστηριοτήτων (περιβαλλοντική εκπαίδευση, αγωγή υγείας, πολιτισμική εκπαίδευση) στην κατεύθυνση της διασύνδεσης του σχολείου με την καθημερινή ζωή και το περιβάλλον,

δ) Η συζήτηση για την εισαγωγή νέων προγραμμάτων σπουδών στην κατεύθυνση της καλλιέργειας δεξιοτήτων, σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και

ε) Η διοικητική αποκέντρωση με τη θεσμοθέτηση του β' βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης και τις περιφερειακές διευθύνσεις εκπαίδευσης (Μαυρογιώργος, 1999).

Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και η θεσμοθέτηση συμβουλίων και επιτροπών, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην ανάδειξη του σχολείου ως φορέα διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής. Παραδείγματα τέτοιων «συμμετοχικών» συμβουλίων και επιτροπών είναι η νομαρχιακή και η δημοτική επιτροπή παιδείας, το σχολικό συμβούλιο, η σχολική επιτροπή και ο σύλλογος διδασκόντων. Όμως, οι θεσμοί αυτοί έχουν περισσότερο χαρακτήρα εκτελεστικό – διαχειριστικό και λιγότερο αποφασιστικό. Μάλιστα, ορισμένες φορές τα συμβούλια αυτά υπολειτουργούν ή δεν λειτουργούν καθόλου. Έτσι, η συμμετοχή του σχολείου στη λήψη καίριων αποφάσεων που συνιστούν βασικούς άξονες της εκπαιδευτικής πολιτικής περιορίζεται σε επίπεδο διακηρυκτικού λόγου (ρητορική της συμμετοχής) (Μαυρογιώργος, 1986).

Ο Μ. Κασσωτάκης δίνει μια ευρύτατη διάσταση στον όρο «εκπαιδευτικό έργο», ορίζοντάς το ως: «το σύνολο των ποικιλόμορφων δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται



σε μια χώρα κατά τρόπο οργανωμένο και συστηματικό, οι οποίες στοχεύουν στην υλοποίηση των καθιερωμένων σκοπών της εκπαίδευσης και διαλαμβάνει όλα τα προϊόντα του εκπαιδευτικού συστήματος» (Κασσωτάκης, 1992). Ο Κ. Μπαλάσκας ορίζει το εκπαιδευτικό έργο ως: «το σύνολο των ενεργειών που καταβάλλουν η πολιτεία, οι τοπικοί παράγοντες, και όλοι οι εργαζόμενοι στη σχολική μονάδα, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι της εκπαίδευσης, προκειμένου να αναβαθμιστεί η εκπαιδευτική διαδικασία» (Μπαλάσκας, 1992).

Ωστόσο, όταν ο εκπαιδευτικός κλείνει την πόρτα της αίθουσας διδασκαλίας, για να κάνει το μάθημά του ή να συμμετέχει στον σύλλογο διδασκόντων, εκφράζει τα περιθώρια αυτονομίας που έχει για την άσκηση του παιδαγωγικού και διδακτικού του έργου. Ο σύλλογος διδασκόντων είναι δυνατό να παίρνει σημαντικές αποφάσεις οι οποίες αφορούν την εσωτερική λειτουργία του σχολείου, τον προγραμματισμό – σχεδιασμό – υλοποίηση και αξιολόγηση του διδακτικού έργου, τις επιμορφωτικές προτεραιότητες, την επικοινωνία του σχολείου με τον εξωτερικό τοπικό περίγυρο, τη συμμετοχή σε προγράμματα καινοτόμων δράσεων. Αυτό σημαίνει ότι η εκπαιδευτική μονάδα έχει τα περιθώρια διαμόρφωσης και άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Είναι σε θέση να σχεδιάζει, να προγραμματίζει, να κατανέμει πόρους, να αποφασίζει, να αξιολογεί και να λογοδοτεί για τα ιδιαίτερα ζητήματα που προσδιορίζουν την εκπαιδευτική της λειτουργία (Μαυρογιώργος, 1999).

### 5. Αυτονομία σχολικής μονάδας

Το ερώτημα που τίθεται είναι σε ποιο βαθμό η εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να είναι αυτόνομη και να χαράσσει η ίδια ένα είδος εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής ή να δέχεται κριτικά την εθνική εκπαιδευτική πολιτική και να την αναπροσαρμόζει ανάλογα με τις ανάγκες της. Η εκπαιδευτική μονάδα δεν μπορεί να έχει απεριόριστες δυνατότητες στην άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής. Το κράτος ενδιαφέρεται για θεσμικές αλλαγές σε όλα τα σχολεία της επικράτειάς του και όχι σε μεμονωμένα. Η πολιτική που ασκεί επηρεάζει γενικότερα το εκπαιδευτικό σύστημα (αναλυτικά προγράμματα, μέσα διδασκαλίας κ.ά.). Πρέπει να υπάρχει ένα γενικό πλαίσιο εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής, το οποίο θα δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για τη διαμόρφωση μιας εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής, η οποία θα αναδεικνύει τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της σχολικής μονάδας. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικές μονάδες μπορούν να συμμετέχουν στη χάραξη της εθνικής πολιτικής, υποβάλλοντας προτάσεις (σύλλογος διδασκόντων) στα πλαίσια ενός εθνικού διαλόγου για την εκπαίδευση.

Στον νέο ρόλο που καλείται να ανταποκριθεί το σχολείο πρέπει να πληρούνται οι κάτωθι προϋποθέσεις: α) Μια αποκεντρωμένη διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος με προωθημένες αρμοδιότητες της εκπαιδευτικής μονάδας, τόσο στον τομέα της διδακτικής όσο και στον τομέα της διοίκησης, β) κοινούς στόχους για την εκπαίδευση μέσα από συλλογικές διαδικασίες, όπου εμπλέκονται όλοι οι παράγοντες (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, τοπική κοινωνία), γ) ένα συνεκτικό σύστημα συμβουλευτικής υποστήριξης και καθοδήγησης της εκπαιδευτικής μονάδας σε ζητήματα που αποτελούν βασικούς άξονες της εκπαιδευτικής πολιτικής του σχολείου, όπως η ποιοτική αναβάθμιση της διδασκαλίας, η μείωση της υποεπίδοσης των μαθητών, ο προγραμματισμός του παιδαγωγικού έργου, η επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών, οι σχέσεις της μονάδας με την τοπική κοινωνία.

Με τον πρόσφατο νόμο υπ' αριθμ. 4823/2021, ΦΕΚ 136/Α/3-8-2021: «Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις», στο άρθρο 2, αναφέρεται: «Σκοπός του Δ' Μέρους είναι η ενίσχυση της αυτονομίας των σχολικών μονάδων της



*Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και η αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου μέσω της απόδοσης μεγαλύτερης ελευθερίας στην οργάνωση της διδασκαλίας, της ενίσχυσης του ρόλου του Διευθυντή/Προϊσταμένου της σχολικής μονάδας και των εκπαιδευτικών σε θέσεις ευθύνης και της θέσπισης ενός πλαισίου αυξημένης διαφάνειας και λογοδοσίας». Είναι εμφανές η στόχευση του Υπουργείου Παιδείας προς την ενίσχυση της αυτονομίας της σχολικής μονάδας με μία σειρά νομοθετικών διατάξεων.*

## **6. Προγραμματισμός της σχολικής μονάδας**

Σημαντική είναι η συνεισφορά του προγραμματισμού στην οργάνωση και λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Προγραμματισμός είναι μία προσπάθεια να ελέγξουμε το μέλλον. Μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία κατευθυντήρια γραμμή για οποιαδήποτε μονάδα. Παίζει τον ρόλο «πυξίδας» και καθορίζει τους στόχους αλλά και τις δραστηριότητες με τις οποίες θα τους εκπληρώσει. Ο προγραμματισμός εκφράζει την αποστολή κάθε εκπαιδευτικής μονάδας και μπορεί να πάρει τη μορφή του στρατηγικού και του λειτουργικού προγραμματισμού. Ο στρατηγικός προγραμματισμός καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους που διαμορφώνονται από το εκπαιδευτικό σύστημα και την κεντρική του διοίκηση. Επηρεάζει λιγότερο ή περισσότερο ανάλογα με τον τύπο της εκπαιδευτικής μονάδας και την εκπαίδευση που αυτή προσφέρει. Αντιθέτως, ο λειτουργικός προγραμματισμός σχετίζεται με τους βραχυπρόθεσμους στόχους μιας εκπαιδευτικής μονάδας και δεν έχει ισχυρές δεσμεύσεις. Είναι ο ενδιαμέσος «σταθμός» για την επίτευξη του στρατηγικού προγραμματισμού. Οι δυο μορφές προγραμματισμού δε λειτουργούν ανεξάρτητα η μία από την άλλη, αλλά αλληλοσυμπληρώνονται.

Κατά την άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής, με τον όρο «στρατηγικός προγραμματισμός» νοείται η διαμόρφωση και η χάραξη μιας μακρόπνοης και ολοκληρωμένης στρατηγικής από την ίδια τη σχολική μονάδα, αναφορικά με τον γενικό σκοπό του σχολείου και τις πολιτικές που πρέπει να εφαρμόσει για την επίτευξή του, μετά από συστηματική διερεύνηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος και μετά από πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων. Ο «λειτουργικός προγραμματισμός» αφορά τον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό της δράσης του σχολείου (τρίμηνο, εξάμηνο ή ένα έτος) με τη διατύπωση των αντικειμενικών στόχων και τους τρόπους υλοποίησής τους. Ο προγραμματισμός του έργου της σχολικής μονάδας συνιστά κεντρικό σημείο της διοίκησης, δεδομένου ότι αυτός θα προσανατολίσει και θα καθορίσει την πορεία δράσης της, ενώ, ταυτόχρονα, θα προσδιορίσει και τον βαθμό ανάμειξης των μελών της. Το έργο του σχολείου οριοθετείται και συστηματοποιείται, ενώ, ταυτόχρονα, ενθαρρύνεται η συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σ' αυτό. Η επιτυχία του προγραμματισμού έγκειται στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, εντοπίζοντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της σχολικής μονάδας. Συντονίζει τις ενέργειες των εκπαιδευτικών για την επίτευξη κοινών στόχων και καλλιεργεί κλίμα συνεργασίας, αλληλεπίδρασης και δημιουργικότητας.

Στη βάση αυτή δρομολογήθηκε η αξιολόγηση σχολικής μονάδας με την Υπουργική απόφαση αριθμ. 108906/ΓΔ4/10-9-2021 «Συλλογικός προγραμματισμός, εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων ως προς το εκπαιδευτικό τους έργο». Το άρθρο 1 της απόφασης αναφέρει: «*Σκοπός και στόχοι της εσωτερικής αξιολόγησης - αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας: Σκοπός της εσωτερικής αξιολόγησης είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου σε επίπεδο σχολικής μονάδας και, κατ' επέκταση, στο σύνολο του εκπαιδευτικού συστήματος. Η αξιολόγηση είναι μια διαρκής και δυναμική διαδικασία, στην οποία εμπλέκεται το σύνολο της σχολικής κοινότητας για τον εντοπισμό των θετικών σημείων, των αδυναμιών, των περιθωρίων*



βελτίωσης και των αναγκών που συνδέονται με το έργο που παρέχει η σχολική μονάδα. Η διαδικασία αυτή αποτελεί τη βάση για τον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου, καθώς και για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων». Κυρίως, επικεντρώνεται στην αποτίμηση των λειτουργιών, δηλαδή του έργου και των διαδικασιών του σχολείου, οι οποίες στοχεύουν στην εκπαίδευση των μαθητών και μαθητριών και δεν εστιάζει στο αποτέλεσμα αυτό καθ' αυτό, το οποίο μπορεί να εξαρτάται από ποικίλους άλλους εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. κοινωνικο - οικονομικό επίπεδο μαθητών και μαθητριών, υποδομές του σχολείου, συνθήκες λειτουργίας του κ.λπ.).

## 7. Λήψη αποφάσεων

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό, δεδομένου ότι οι αποφάσεις και οι κατευθυντήριες γραμμές για την οργάνωση και τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων λαμβάνονται από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Πιο συγκεκριμένα, οι διορισμοί των εκπαιδευτικών, τα βιβλία του μαθητή και του δασκάλου, τα προγράμματα σπουδών, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, όλα αποφασίζονται από το Υπουργείο Παιδείας και το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Παρόλα αυτά, γίνονται βήματα στην κατεύθυνση της αυτονομίας των σχολείων και της ενεργότερης συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας. Η λήψη και η εφαρμογή αποφάσεων, με συνέπεια δεν είναι εύκολη υπόθεση. Τα συστατικά της επιτυχίας περιλαμβάνουν την αυτοπειθαρχία, την οξυδέρκεια, τη δημιουργικότητα, τον δυναμισμό και την αξιόλογη δεξιότητα στον χειρισμό ατόμων αλλά και ομάδων (Everard & Morris, 1999).

Η αναποφασιστικότητα είναι συχνά ο μεγαλύτερος κίνδυνος για μία εκπαιδευτική μονάδα, όταν δεν κάνει τις απαραίτητες αλλαγές στις σχολικές δράσεις και στο γενικότερο σχολικό κλίμα, έτσι, ώστε, το έμπυχο υλικό (οι μαθητές) να προετοιμάζονται για την πραγματική διάσταση της κοινωνίας.

Ο Simon θεωρεί τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων ταυτόσημη με την άσκηση του διοικητικού έργου. Γι' αυτό, οι γρήγορες, αποτελεσματικές και δημιουργικές επεξεργασίες για τη λήψη αποφάσεων αποτελούν βασικά εργαλεία στα χέρια των διευθυντών (Ζαβλανός, 1984). Η αποδοτική λήψη αποφάσεων απαιτεί μία σημαντική διεργασία που αφορά στη συλλογή μεγάλου αριθμού απόψεων, εναλλακτικών λύσεων, συνεκτίμηση όλων των κριτηρίων και αξιολόγηση των εναλλακτικών τρόπων δράσης. Ο Lipham θεωρεί ότι για τη λήψη μιας απόφασης σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το περιεχόμενο, σε «τι» αναφέρεται η απόφαση, τα στάδια «πώς» λαμβάνεται η απόφαση και οι συμμετέχοντες «ποιοι» συμμετέχουν στη λήψη της απόφασης.

Κυρίως, το ωρολόγιο πρόγραμμα μαθημάτων, η συμμετοχή και επίλυση διάφορων προγραμμάτων, η αξιοποίηση των μαθησιακών εμπειριών από τα παιδιά, οι σχέσεις του συλλόγου διδασκόντων και των μαθητών, η οικονομική διαχείριση, οι σχέσεις σχολείου με την οικογένεια και την κοινωνία είναι θέματα για τα οποία λαμβάνονται αποφάσεις για μια αποτελεσματική άσκηση «εσωτερικής» εκπαιδευτικής πολιτικής. Η λήψη των σχετικών αποφάσεων θα πρέπει να είναι όχι μόνο αποτέλεσμα δημοκρατικών διαδικασιών και δικαιοσύνης, αλλά, συγχρόνως, να είναι αποτελεσματική, να συμβάλλει στην πραγματοποίηση των σκοπών του σχολείου. Σε κάποιες περιπτώσεις επικρατεί συμβιβασμός σαν μια ενδιάμεση λύση. Αυτό εξαρτάται τόσο από την προσωπικότητα του διευθυντή όσο και από τη διάθεση του συλλόγου των διδασκόντων για ειλικρινή συνεργασία. Τα θέματα πρέπει να αντιμετωπίζονται σφαιρικά και οι αποφάσεις να εξυπηρετούν διδάσκοντες και διδασκόμενους.



## 8. Συμπεράσματα

Στο σημερινό συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας, η εκπαιδευτική μονάδα παραμένει εκτελεστή των αποφάσεων της κεντρικής διοίκησης, μολονότι επιχειρείται να δοθεί μεγαλύτερη ελευθερία στην άσκηση του εκπαιδευτικού έργου. Η ανάδειξη της εκπαιδευτικής μονάδας σε φορέα διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής φαίνεται ότι αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για μια αποτελεσματική μεταρρύθμιση στο χώρο της εκπαίδευσης.

Τελευταία, γίνονται μεγάλες προσπάθειες (Ν. 4692/2020) για τον απεγκλωβισμό του σχολείου από τις παραδοσιακές μορφές διοίκησης και διδασκαλίας με άξονα ένα αποκεντρωμένο εκπαιδευτικό σύστημα. Αυτόνομες εκπαιδευτικές μονάδες με δυνατότητα άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Αλλαγή στάσης και φιλοσοφίας των εκπαιδευτικών και ανατροφοδότηση των ενεργειών τους. Ανάπτυξη πρωτοβουλιών, λύση προβλημάτων, αξιολόγηση των προσπαθειών. Καλλιέργεια ικανοτήτων και δεξιοτήτων, με απώτερο σκοπό τη συνεργατικότητα και τη συμμετοχικότητα. Δημοκρατικές διαδικασίες, δικαιοσύνη και αποτελεσματικότητα να χαρακτηρίζουν τη λήψη των αποφάσεών τους. Μόνο εάν η διοίκηση και η λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας μετασηματιστεί από ατομοκεντρική σε συμμετοχική τότε η εκπαιδευτική μονάδα θα μπορέσει να διαμορφώσει εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Everard & Morris, (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση* (σσ. 67-78). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων* (σσ. 67-113), Τόμος Α. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Μ., & Κουτούζης, Γ., & Χατζηευστρατίου, Ι. (1999). *Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*, Τόμος Γ. Πάτρα.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Μ., Κουτούζης, Γ., Μαυρογιώργος, Β., Ντισόπουλος, Δ., & Χαλκιώτης. (1999). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Τόμος Α. Πάτρα.
- Αθανασούλα - Ρέππα, Σ., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, Σ., & Μαυρογιώργος, Γ. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Τόμος Β. Πάτρα.
- Ανδρέου, Α., συνεργασία: Μαντζούρης, Π. (1999). *Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης και της Σχολικής Μονάδας*. Αθήνα: Λιβάνη, Σειρά: Νέα Σύνορα.
- Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση – Διοίκηση Του Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Αθήνα: Λιβάνη, Σειρά: Νέα Σύνορα.
- Ανθοπούλου, Σ. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ζαβλανός, Μ. (1984). *Οργάνωση και Διοίκηση* (σσ. 173, 175- 176), Τόμος Α. Αθήνα: εκδ. Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (1984). *Οργάνωση και Διοίκηση* (σσ. 145-155). Τόμος Β. Αθήνα: εκδ. Έλλην.
- Κιτσαράς, Γ. (2004). *Προγράμματα Διδακτική Μεθοδολογία Προσχολικής Αγωγής*. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων* (Γ'). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ* (σσ. 43, 46-47), Τόμος Α. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μαυρογιώργος, Μ. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων* (σσ. 128, 129-137), Τόμος Α. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.





- Μαυρογιώργος, Γ. (1999). *Η Εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας Διαμόρφωσης και άσκησης Εκπαιδευτικής πολιτικής στο Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων*. Πάτρα: ΕΑΠ (Α).
- Πασιαρδής, Π., & Πασιαρδή, Γ. (2000). *Αποτελεσματική σχολική πραγματικότητα ή ουτοπία;* Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Σαίτης, Χ. (1992). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης* (σσ. 44-48, 66-67, 126, 147-150).
- Σαίτης, Χ. (2001). *Μάνατζμεντ στη δημόσια Εκπαίδευση: η περίπτωση χρηματοδότησης των σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Νέα Παιδεία.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων* (σσ. 66-73, 165- 173). Θεσσαλονίκη: εκδ. Κυριακίδη.

#### **Νόμοι και Υπουργικές Αποφάσεις**

- Νόμος υπ' αριθμ. 4823/2021, ΦΕΚ 136/Α/3-8-2021: «Αναβάθμιση του σχολείου, ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις».
- Υπουργική απόφαση αριθμ. 108906/ΓΔ4/10-9-2021: «Συλλογικός προγραμματισμός, εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων ως προς το εκπαιδευτικό τους έργο».

