

Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας στην ανάπτυξη του Σχεδιασμού – Προγραμματισμού και του Ελέγχου του εκπαιδευτικού έργου. Απόψεις των Εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Δράμας.

The role of school leadership in the development of Planning - Planning and Control of educational work. Opinions of the Secondary Education Teachers of the Regional Unit of Drama.

Ιωάννης Αρναούτης, Εκπαιδευτικός Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ME.d, arnaoutisioannis@yahoo.gr

Ioannis Arnaoutis, Secondary Education Teacher, ME.d, arnaoutisioannis@yahoo.gr

Abstract: The purpose of this research was to investigate the views of both the teachers and the directors of the secondary schools of Drama Regional Unity on the role that the school leadership should play in the development and implementation of the basic functions of the Administration related to the Planning - Programming and Controlling of the educational work produced in the School Unit. The research was conducted with the quantitative method. For this purpose a sample of 149 participants teachers and principals of different specialities was used based on an appropriate questionnaire. The statistical analysis was based on the SPSS 24 analysing program. The results showed that teachers are knowledgeable and aware of the importance of planning and programming, recognize the important role of the Teachers' Association in the development of planning and programming, while realising that the planning process should be rationalized and considered a product of overall participation always taking in to account the existing situation. Moreover, teachers recognize the contribution of Audit-Evaluation, and more specifically, that it helps in monitoring the course of achievement of the unit's goals, identifying any deviations and redefining them, and in decision making. In addition, they recognize the important role of the principal by creating the appropriate climate for staff to work towards the accomplishment of common goals. Regarding the contribution of planning and programming, it appears that it creates a climate of acceptance and trust, facilitates the control of results, contributes to high performance and improvement, and helps to reduce waste of material and human resources.

Keywords: Planning-programming, control, educational task, management, leadership, school leadership, total quality management.

Περίληψη: Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τις απόψεις τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των διευθυντών των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Δράμας σχετικά με τον ρόλο τον οποίο καλείται να επιτελέσει η σχολική ηγεσία στην ανάπτυξη και εφαρμογή των βασικών λειτουργιών της Διοίκησης που αφορούν στον Σχεδιασμό – Προγραμματισμό και Έλεγχο του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου στη Σχολική Μονάδα. Η έρευνα διεξήχθη με την ποσοτική μέθοδο. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε δείγμα 149 εκπαιδευτικών και διευθυντών διαφόρων ειδικοτήτων με χρήση κατάλληλου ερωτηματολογίου. Η στατιστική ανάλυση βασίστηκε στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS 24. Τα

αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν γνώση και επίγνωση της σημασίας του σχεδιασμού-προγραμματισμού, αναγνωρίζουν τον σημαντικό ρόλο του συλλόγου διδασκόντων στην ανάπτυξη του σχεδιασμού-προγραμματισμού, ενώ συνειδητοποιούν ότι στην διαδικασία του σχεδιασμού –προγραμματισμού πρέπει να γίνεται ορθολογική κατανομή του έργου καθώς και ότι αυτή η διαδικασία πρέπει να είναι προϊόν συμμετοχής όλων και να λαμβάνεται υπόψη η υφιστάμενη κατάσταση. Επιπλέον, αναγνωρίζουν το σημαντικό ρόλο του διευθυντή μέσω της δημιουργίας κατάλληλου κλίματος ώστε το προσωπικό να εργαστεί για να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι. Επιπρόσθετα, οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν τη συμβολή του Ελέγχου-Αξιολόγησης και συγκεκριμένα ότι βοηθάει στην παρακολούθηση της πορείας των στόχων της μονάδας, στον εντοπισμό αποκλίσεων και στον επαναπροσδιορισμό τους και στη λήψη αποφάσεων. Όσον αφορά στη συμβολή του σχεδιασμού-προγραμματισμού προκύπτει ότι αυτός δημιουργεί κλίμα αποδοχής και εμπιστοσύνης, διευκολύνεται ο έλεγχος των αποτελεσμάτων, συνεισφέρει στην υψηλή απόδοση και βελτίωση και συμβάλλει στη μείωση της σπατάλης σε υλικούς και ανθρώπινους πόρους.

Λέξεις – κλειδιά: Σχεδιασμός - προγραμματισμός, έλεγχος, εκπαιδευτικό έργο, διοίκηση, ηγεσία, σχολική ηγεσία, διοίκηση ολικής ποιότητας.

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Δράμας σχετικά με το ρόλο της σχολικής ηγεσίας στην ανάπτυξη του σχεδιασμού-προγραμματισμού και του ελέγχου του εκπαιδευτικού έργου. Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά μιας σχολικής μονάδας είναι η σχολική ηγεσία της. Με τον όρο «σχολική ηγεσία» στο επίπεδο της σχολικής μονάδας εννοούμε τον διευθυντή, τον υποδιευθυντή και το σύλλογο διδασκόντων. Η σχολική ηγεσία έχει αναγνωριστεί από διάφορους ερευνητές ως στοιχείο-κλειδί στην αποτελεσματικότητα των σχολείων (Brauckmann & Pashardis, 2011; Marzano, Waters & McNutly, 2005). Η λειτουργία του σχεδιασμού – προγραμματισμού και του ελέγχου αποτελεί κομβικό σημείο στη διοίκηση των σχολικών μονάδων (Σαϊτής, 2007). Ο τρόπος που ασκείται η διοίκηση και οι στόχοι που επιδιώκει η σχολική ηγεσία, μπορούν να επηρεάσουν τα ακαδημαϊκά αποτελέσματα και συμβάλουν καθοριστικά στην αποτελεσματική της λειτουργία της σχολικής μονάδας Marzano, Waters & McNutly (2005). Ο τρόπος που ασκείται η διοίκηση και οι στόχοι που επιδιώκει η σχολική ηγεσία, μπορούν να επηρεάσουν τα ακαδημαϊκά αποτελέσματα και συμβάλουν καθοριστικά στην αποτελεσματική της λειτουργία της σχολικής μονάδας Marzano, Waters & McNutly (2005). Η προώθηση αυτών των στόχων υλοποιείται μέσω διαδικασιών που αποφασίζονται από τη σχολική ηγεσία μιας σχολικής μονάδας και υλοποιούνται μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, και του ελέγχου (Κουτούζης, 1999).

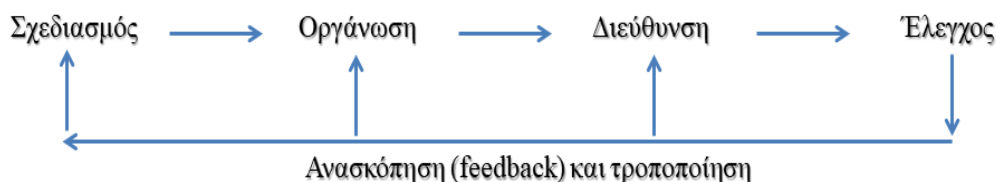
1. Διοίκηση Δημοσίων Οργανισμών

Μελετώντας την έννοια της Διοίκησης θα πρέπει αρχικά να την προσδιορίσουμε εννοιολογικά. Η λέξη Διοίκηση προέρχεται από το ρήμα διοικώ που σημαίνει «διευθύνω, διαχειρίζομαι και ρυθμίζω συλλογικές υποθέσεις» (Μπαμπινιώτης, 2002). Η Διοίκηση έχει ως κύριο στόχο τον προσδιορισμό

του δημοσίου συμφέροντος για την επίτευξη του οποίου σχετίζεται διαδραστικά (αλληλεπιδρά δυναμικά) με πολίτες, εργαζομένους, επιχειρήσεις, κράτη, μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών. Σύμφωνα με τον Καραβασίλη (2012) η Δημόσια Διοίκηση παρέχει μια σειρά υπηρεσιών προς επίλυση των προβλημάτων ή και ικανοποίηση των αναγκών τα οποία αφορούν σε πολίτες, ομάδες πολιτών, στο κοινωνικό σύνολο. Η Δημόσια Διοίκηση διέπεται σε κάθε έκφραση και πράξη της από την Αρχή της Νομιμότητας, ασκούμενη για την επίτευξη του δημοσίου συμφέροντος, καθώς εκτελεί τους κανόνες δικαίου που θεσπίζονται από το Κοινοβούλιο. Ένας εκ των προσφάτων ορισμός της δοσμένος από τον Μανουσόπουλο (2008), κάνει λόγο για τη Διοίκηση νοούμενη ως διαδικασία επιλογής και ιεράρχησης στοχεύσεων από μέρους της, καταμερισμού πόρων (εμφύχων και μη – φυσικών και ανθρωπογενών), καθώς και συντονισμού των επιμέρους πράξεων στην κατεύθυνση της μεγιστοποίησης των προαναφερθέντων πόρων.

2. Βασικές λειτουργίες της διοίκησης

Επιπλέον, η Διοίκηση οφείλει να επιτελεί συγκεκριμένες βασικές λειτουργίες: πρωτίστως, να σχεδιάζει και να προγραμματίζει, εν συνεχεία και επιπροσθέτως να οργανώνει, να διευθύνει και τελικώς να ελέγχει την απόδοσή της επί των προγραμματισθέντων στόχων της ή στοχοθεσίας της. Οι προαναφερθείσες λειτουργίες της Διοίκησης νοούνται στην αλληλουχία τους, προκειμένου να αποβαίνουν αποτελεσματικές, και, επιπλέον, υφίστανται υπό την προϋπόθεση ότι ανατροφοδοτούνται διαμορφωτικά ή τελικά (Κουτούζης, 1999).



Σχήμα 1. Οι λειτουργίες της διοίκησης

Πηγή: Κουτούζης, 1999

Καταρχάς, ο Προγραμματισμός αφορά στη σκιαγράφηση και στην περιγραφή μιας μελλοντικής κατάστασης, η οποία μεταφράζεται και αποτυπώνεται με συγκεκριμένους στόχους. Η κατάσταση αυτή αποτελεί το επιθυμητό και επιζητούμενο περιβάλλον στο οποίο πρέπει να περιέλθει η Διοίκηση εντός ορισμένου χρονικού πλαισίου, μετερχόμενη μέσων και πόρων για την πραγμάτωση της προαναφερθείσας επιδίωξης (Κουτούζης, 1999). Πρώτος ο Taylor (1947) έκανε λόγο για τη σημαντικότητα του προγραμματισμού κατά την ανάληψη μιας ομαδικής προσπάθειας. Η Οργάνωση έχει να κάνει με τον επιμερισμό του συγκεκριμένου συνολικού έργου το οποίο η Διοίκηση θα αναλάβει, έτσι ώστε να επιτευχθεί ό,τι ετέθη ως επιδίωξη κατά τον Προγραμματισμό, ανατιθέμενη σε συγκεκριμένη «δομή ατόμων ή ομάδων» (Καραβασίλης, 2012). Ως εκ τούτου διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα, με τα οποία επιφορτίζονται συγκεκριμένοι άνθρωποι ή και

ομάδες ανθρώπων, προκειμένου να τα φέρουν εις πέρας βάσει ορισμένων κανόνων (Κουτούζης, 1999). Η Διεύθυνση είναι εκείνη η κατευθυντήρια λειτουργία της Διοίκησης κατά και με την οποία οι άνθρωποι και οι ομάδες που εμπλέκονται στο έργο της, ατομικά και συλλογικά, αντιστοιχώς, ωθούνται από τα διευθυντικά στελέχη ως υφιστάμενοι σε συγκεκριμένες συμπεριφορές προς υλοποίηση του συγκεκριμένου αναληφθέντος έργου με αποτελεσματικό τρόπο (Καραβασίλης, 2012). Ο Έλεγχος της Διοίκησης καθορίζει προτυποποιημένες εκτιμήσεις βάσει των οποίων καθίστανται μετρήσιμα τα όποια αποτελέσματα της επίτευξης του συγκεκριμένου έργου, σε σύγκριση με τους, εξ αρχής, τεθέντες στόχους κατά τον Προγραμματισμό. Ο Έλεγχος αποσκοπεί στην καθοδήγηση και τη ρύθμιση του όποιου διοικητικού Οργανισμού έτσι ώστε η επίτευξη των τεθειμένων στόχων να καταστεί εφικτή ή και υλοποιήσιμη. Η Ανατροφοδότηση αποτελεί το πιο κρίσιμο σημείο του Ελέγχου, ακριβώς γιατί τα προαναφερθέντα αποτελέσματα τα οποία υπήχθησαν σε αυτόν (τον Έλεγχο) ελέγχονται, μεταξύ άλλων, για να αποφασιστεί η αναγκαιότητα ή μη της λήψης διορθωτικών παρεμβάσεων. Στην περίπτωση της λήψης σχετικών μέτρων κάνουμε λόγο για τη διαδικασία της Τροποποίησης (Κουτούζης, 1999). Υπό αυτό το πρίσμα ο Έλεγχος ως διοικητική λειτουργία ενέχει το στοιχείο της μάθησης υπό την έννοια ότι ο Οργανισμός εντάσσεται σε μια συνεχή διαδικασία αυτοβελτίωσης, μαθαίνοντας και από τα λάθη του ή και επαναλαμβάνοντας τις στρατηγικές των επιτυχιών του (Καραβασίλης, 2012).

3. Σχεδιασμός-Προγραμματισμός και Έλεγχος διοικητικού έργου

Οι έννοιες σχεδιασμός και προγραμματισμός είναι έννοιες παρεμφερείς – όχι ταυτόσημες. Ο σχεδιασμός αναφέρεται στη μακροπρόθεσμη στοχοθεσία ενός Οργανισμού, στη διαμόρφωση των μελλοντικών στόχων με έναν ολιστικό τρόπο (Σαΐτης, 2008). Ο προγραμματισμός αναφέρεται στο όλον της υλοποίησης των προγραμματισμένων δράσεων ενός Οργανισμού σχετικά με την κατανομή ρόλων, την οικονομία των πόρων, τη διευθέτηση του χρόνου κ.α. (Κουτούζης, 1999). Ο Taylor (1947) ήταν ο πρώτος που υποστήριξε ότι κάθε ενέργεια του εργαζομένου πρέπει να γίνεται ύστερα από προπαρασκευαστική (προγραμματισμένη) ενέργεια της διοίκησης του οργανισμού.

Οι πράξεις, οι δράσεις και οι ενέργειες της Δημόσιας Διοίκησης προς εκπλήρωση στόχων και σκοπών δεν είναι ανεξέλεγκτες, αλλά υπόκεινται σε έλεγχο, καθώς, σε τελική ανάλυση, αποσκοπούν στην επίτευξη του δημοσίου συμφέροντος. Αυτός ο έλεγχος νοείται ως:

- πολιτικός, αν και τα κατώτερα όργανα της δημόσιας διοίκησης υπέχουν καθήκον πολιτικής ουδετερότητας,
- δικαστικός, με κατασταλτική λειτουργία,
- διοικητικός, οπότε ασκείται για λόγους πρόληψης και
- εσωτερικός, ιεραρχικός και εποπτικός: ο πρώτος ασκείται από τους ανωτέρους για λόγους σκοπιμότητας και νομιμότητας, ενώ ο δεύτερος από το Κράτος (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Ο Προγραμματισμός στη συνέχειά του είναι αναγκαίος για την επίτευξη αλλά και τη διατήρηση της ευταξίας του Οργανισμού, σύμφωνα με τον Παπούλια (2002), ενώ, όσον αφορά στην αναγκαιότητα του Ελέγχου τον θεωρεί εκ των ων ουκ άνευ προϋποθέσεων για την αποτελεσματική

και εύρυθμη λειτουργία ενός Δημοσίου Οργανισμού (ΔΟ), καθώς είναι αυτή ακριβώς η διαδικασία καταγραφής αποκλίσεων η οποία δύναται να υποβάλει διορθωτική παρέμβαση, και η οποία, ούτως ή άλλως, είναι απολύτως απαραίτητη ως αποτίμηση/αξιολόγηση της λειτουργίας και των δράσεων του Οργανισμού.

4. Αναγκαιότητα Σχεδιασμού-Προγραμματισμού και Ελέγχου του διοικητικού έργου

Ο Σχεδιασμός-Προγραμματισμός κρίνεται αναγκαίος διότι αποτελεί την πρώτη των λειτουργιών της Διοίκησης, χωρίς τον οποίον είναι αδύνατη η ύπαρξη των υπολοίπων, ακριβώς γιατί η επίτευξη της σκοποθεσίας και της στοχοθεσίας ενός ΔΟ, η υλοποίηση των οποίων είναι το ζητούμενο και της Οργάνωσης, και της Διεύθυνσης και του Ελέγχου, δεν μπορούν να υπάρξουν αν δεν σχεδιαστούν και αν δεν προγραμματιστούν. Εν ολίγοις, όπως σημειώνει ο Σαΐτης (1992) ανάμεσα στο πού βρισκόμαστε και στο πού θέλουμε να φτάσουμε από διοικητικής απόψεως υπάρχει χάσμα του οποίου τη γεφύρωση επιφέρει η λειτουργία του Σχεδιασμού-Προγραμματισμού. Παρά την πολυπλοκότητα, όσον αφορά στον προσδιορισμό των όρων ενός αποτελεσματικού Ελέγχου ως λειτουργίας στο πλαίσιο ενός ΔΟ, η σημαντικότητά του είναι αδιαμφισβήτητη, καθώς δια μέσου αυτού τεκμαίρεται η αποδοτικότητα του Οργανισμού. Αυτό έχει να κάνει με τα εξής: καταρχάς, ο Έλεγχος λειτουργεί μαθησιακά, είτε ως διαδικασία είτε εκ των υστέρων, οπότε στελέχη και υφιστάμενοι μαθαίνουν - προσαρμόζονται και στην ελεγκτική διαδικασία και στα πορίσματά της. Επιπλέον, καθίσταται για τα άτομα αυτά ενσωματωμένο το αίσθημα ελέγχου το οποίο - τηρουμένων των ελεγκτικών διαδικασιών προϊόντος του χρόνου - διαμορφώνει ανάλογο αίσθημα ευθύνης. Τέλος, το προσωπικό και η διεύθυνση του Οργανισμού μαθαίνουν να συζητούν τα λάθη ή επιτυχίες τους και τις ανεπάρκειές ή δυνάμεις τους, τα οποία φωτίζει ο Έλεγχος, ώστε να τα διορθώσουν ή καθιερώσουν, βελτιώνοντας εαυτούς και Οργανισμό (Penini & Carmeli, 2010). Αν, λοιπόν, ο προγραμματισμός είναι εκείνο το οποίο μορφοποιεί το όραμα από το οποίο οφείλουν να εμπνευστούν τα μέλη ενός οργανισμού, έτσι ώστε να υλοποιήσουν ό,τι και όσα τους αναλογούν για την επίτευξη των στόχων του, η θετική εκδοχή της ηγεσίας είναι εκείνη η οποία καθιστά ικανά τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού να εμπνεύσουν τα μέλη του, ώστε να επιτύχουν υψηλό επίπεδο υποκίνησης και δέσμευσης σε σχέση με το όραμα του οργανισμού.

5. Σχολική ηγεσία: Διεύθυνση, Υποδιεύθυνση και Σύλλογος Διδασκόντων - περιγραφή, σχέσεις και οριοθέτηση ρόλων

Διοίκηση «είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμό, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση, συνεταιρισμό κτλ.) και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού (έργο, παροχή υπηρεσιών, πωλήσεις κτλ.) με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από λειτουργίες, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος.» (Θεοφανίδης 1985, σ. 64).

Σύμφωνα με τους Getzels και Guba (1957), η διοίκηση της εκπαίδευσης αποτελεί, πρωτίστως, κοινωνική διαδικασία η οποία συντελείται σε δύο επίπεδα: το οργανωτικό το οποίο αφορά σε

προκαθορισμένων αρμοδιοτήτων ρόλους και β) το ιδιογραφικό το οποίο αφορά στα πρόσωπα που φέρουν τους προαναφερθέντες ρόλους. Ο Πασιαρδής (2004), διαχωρίζει την διεύθυνση από την ηγεσία και θεωρεί ότι η ηγεσία εμπεριέχει την έννοια της διοίκησης και της διεύθυνσης.



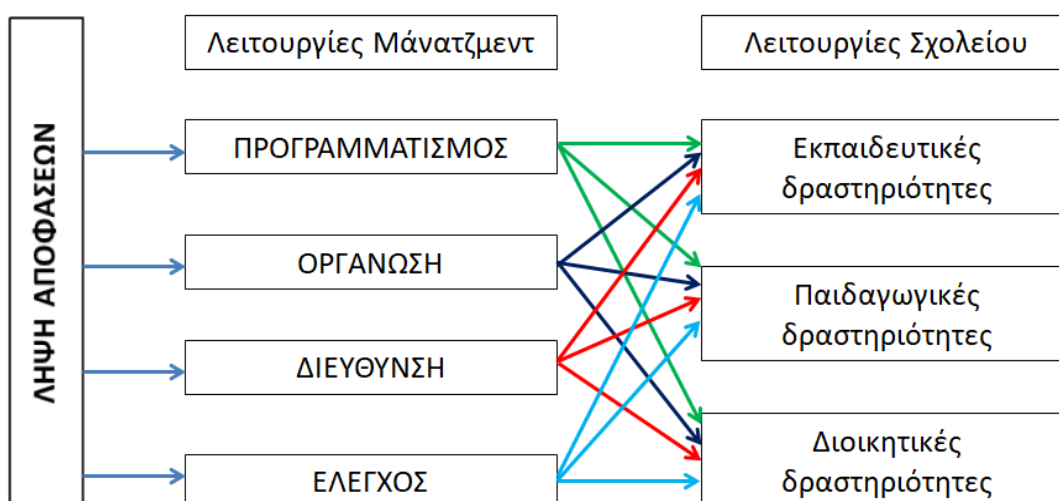
Σχήμα1. Οι σχέσεις μεταξύ των όρων ηγεσία, διεύθυνση και διοίκηση

Πηγή: Πασιαρδής 2004

6. Σχεδιασμός-Προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου

Σε κάθε σχολική μονάδα ο σχεδιασμός-προγραμματισμός αφορά ως επί το πλείστον σε οργανωτικά ζητήματα της σχολικής καθημερινότητας και καταμερισμού των όποιων εργασιών λαμβάνουν χώρα στο σχολικό συγκείμενο (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012). Ως εκ τούτου δεν μπορεί παρά να είναι έργο των εκπαιδευτικών υπό την ηγεσία του διευθυντή και αφορά σε ζητήματα Παιδαγωγικής, Διδασκαλίας, Μάθησης, αλλά και Διοίκησης, τα οποία εξειδικεύονται και συγκεκριμενοποιούνται με τη μορφή σαφούς στοχοθεσίας και σχετικών δράσεων (Πετρίδου, 2000).

Οι λειτουργίες του μάντζεντ σε σχέση με τις λειτουργίες της σχολικής μονάδας παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 2. Το μάνατζμεντ των λειτουργιών του σχολείου

Πηγή: Πετρίδου 2000

Παρατηρούμε ότι οι λειτουργίες του μάνατζμεντ (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος) συνδέονται άμεσα με τις εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διοικητικές δραστηριότητες του σχολείου.

7. Έλεγχος και αναγκαιότητα του εκπαιδευτικού έργου

Ο όρος «έλεγχος» νοούμενος ως ένας τύπος περιγραφικής αξιολόγησης, μέσω της συλλογής πληροφοριών αποτελεί τη βάση για τις αποφάσεις διαχείρισης των διοικητικών δεδομένων (Scheerens, Glas&Thomas, 2003). Σύμφωνα με τον Ξωχέλλη (2006) ο έλεγχος του εκπαιδευτικού έργου πρέπει να περιλαμβάνει τέσσερα αξιολογικά επίπεδα, ήτοι:

- σκοποί, στόχοι, αναλυτικά προγράμματα, διδακτικό υλικό,
- υλικοτεχνική υποδομή,
- εκπαιδευτικός και μαθητής, ως οι κύριοι πομποί και δέκτες της αμφίδρομης σχέσης διδασκαλίας και μάθησης,
- αποτελέσματα του εκπαιδευτικού έργου.

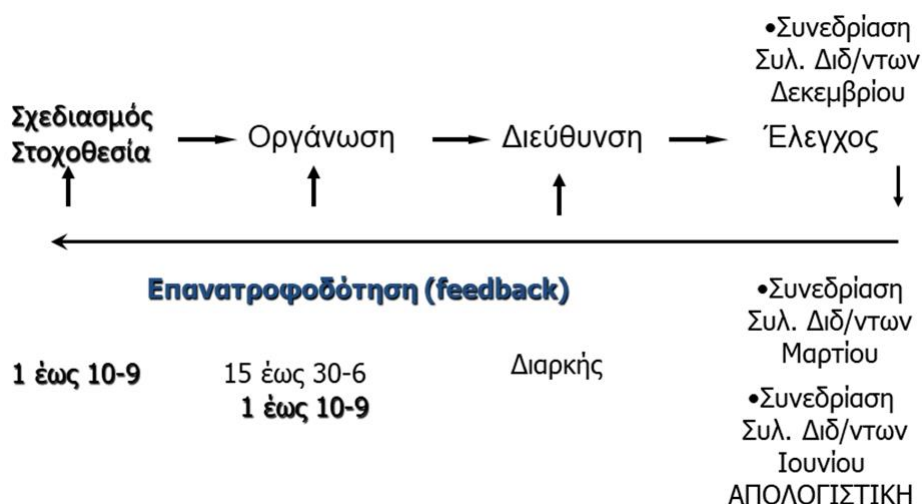
Ο αξιολογικός έλεγχος όσον αφορά στο εκπαιδευτικό έργο στο επίπεδο της σχολικής μονάδας μπορεί να γίνεται από φορείς εξωτερικούς ως προς τα τεκταινόμενα στη σχολική μονάδα οι οποίοι (φορείς) ανήκουν στις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες. Ο εν λόγω έλεγχος επιτελείται βάσει σταθμισμένων από την κεντρική διοίκηση κριτηρίων σε κριτήρια διαμορφωμένα από την κεντρική διοίκηση και λειτουργεί τόσο ελεγκτικά όσο και ανατροφοδοτικά (Eurydice, 2004). Επίσης, το εκπαιδευτικό έργο που λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας υπόκειται σε εσωτερικό αξιολογικό έλεγχο, είτε με τη μορφή της ιεραρχικής εσωτερικής αξιολόγησης κατά την οποία ο διευθυντής, ως διοικητικά ανώτερος, ελέγχει τους διοικητικά κατώτερους, τους εκπαιδευτικούς,

γεγονός που λόγω της ιεραρχικότητας τους ενδέχεται να εμποδίζει την ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος (Solomon, 1998).

Ωστόσο, η αντίληψη που κερδίζει έδαφος αναφορικά με το ζήτημα που εξετάζουμε στην παρούσα ενότητα είναι η συνδυαστική, η οποία υποστηρίζει την ενεργοποίηση διαδικασιών ελέγχου «bottom-up» αλλά με την υποστήριξη της κεντρικής διοίκησης (McDonald, 2003).

Ο αξιολογικός έλεγχος ως οριζόντια εσωτερική αξιολόγηση στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας θεωρείται ότι συμβάλλει στην προαγωγή και στη βελτίωση των συνθηκών εντός αυτής με βάση ίδιες, εκ των εσω, δυνάμεις (Solomon, 1998), εφόσον οδηγεί στη λήψη βελτιωτικών αποφάσεων. Επικεντρώνει στον ρόλο των εκπαιδευτικών και τους καθιστά συνυπεύθυνους, επιτρέπει το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία, και κυρίως, κάνει πράξη την από κοινού κατάσχεση της συνολικότερης πολιτικής για την εκπαίδευση και το σχολείο, καθώς συντελείται με τον τρόπο του «bottom-up» (Κατσαρού & Δεδούλη, 2003).

Σύμφωνα με τον Καραβασίλη (2017), οι τρεις προβλεπόμενες ανά σχολικό έτος συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων μπορούν αποτελέσουν οι πρώτες δύο το διαμορφωτικό έλεγχο της διαδικασίας προς αποφυγή αποκλίσεων από τους στόχους, η δε τελευταία τον τελικό ή απολογιστικό έλεγχο του συνολικά παραγόμενου έργου.



Σχήμα 4. Οργανωσιακή Ανάπτυξη Σχολικής Μονάδας ανά σχολικό έτος.

Πηγή: Karavasilietal., 2010

8. Περιγραφή της έρευνας

Η διερεύνηση και καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών, σχετικά με το ρόλο της σχολικής ηγεσίας στην ανάπτυξη του σχεδιασμού - προγραμματισμού είναι αναγκαία, διότι θα συμβάλει στη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου. Η έγκαιρη λήψη αποφάσεων για τη στοχοθεσία της σχολικής μονάδας, όσον αφορά στη χάραξη της πορείας και στον προσδιορισμό των απαιτούμενων πράξεων για την επίτευξή τους, δεν είναι άλλο τι από τη

διαδικασία σχεδιασμού-προγραμματισμού (Σαΐτης, 2008).

Η παρούσα έρευνα αφορούσε και είχε ως σκοπό το να διερευνήσει τις απόψεις τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Δράμας, σχετικά με τον ρόλο τον οποίο καλείται να επιτελέσει η σχολική ηγεσία, στην ανάπτυξη και εφαρμογή των βασικών λειτουργιών της Διοίκησης που αφορούν στον Σχεδιασμό – Προγραμματισμό του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου στη Σχολική Μονάδα.

Ο πληθυσμός στόχου της έρευνας ήταν επτακόσιοι (700) εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Δράμας. Λόγω του περιορισμένου χρόνου ήταν αδύνατη η συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων από το σύνολο του πληθυσμού στόχου, για το λόγο αυτό έγινε συλλογή των δεδομένων από ένα δείγμα 149 εκπαιδευτικών και διευθυντών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Δράμας, που αποτελεί υποομάδα του γενικού πληθυσμού (Creswell, 2011). Η έρευνα διενεργήθηκε κατά το χρονικό διάστημα 15 Μαρτίου 2018 έως 15 Απριλίου 2018, σε σχολικές μονάδες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Δράμας. Οι 149 εκπαιδευτικοί και διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν σε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο σε φόρμα της Google που δημιουργήθηκε με βάση το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας από τον ερευνητή. Για την εισαγωγή και τη διεξαγωγή των ποσοστών των αποτελεσμάτων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα εισαγωγής, επεξεργασίας και στατιστικής ανάλυσης δεδομένων SPSS version 24 το οποίο χρησιμοποιείται στη στατιστική ανάλυση κοινωνικοοικονομικών δεδομένων (Χαλικιάς, Μανωλέσου, & Λάλου, 2015).

Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες ήταν εύκολες προς συμπλήρωση και είχαν τη δυνατότητα να απαντήσουν προσωπικά και αντικειμενικά οι ερωτώμενοι. Οι απαντήσεις δόθηκαν στην πιο διαδεδομένη σε κοινωνικές έρευνες κλίμακα «διαστημάτων-βαθμολόγησης» του Likert (Creswell, 2011). Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους της έρευνας, να απαντήσουν σε ένα σύνολο 18 ερωτήσεων κατά πόσο συμφωνούν, επιλέγοντας μία από τις πέντε κατηγορίες που κυμαίνονται από υψηλό βαθμό συμφωνίας «συμφωνώ απόλυτα», μέχρι τον υψηλό βαθμό διαφωνίας «διαφωνώ απόλυτα». Για να ελεγχθεί η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, διενεργήθηκε πιλοτική χορήγηση του σε ένα μικρό δείγμα 15 εκπαιδευτικών, που δεν συμμετείχαν στη συνέχεια στην κυρίως έρευνα για να διαπιστωθεί αν οι ερωτήσεις ήταν κατανοητές και διατυπωμένες σωστά και να διορθωθούν τυχόν ατέλειες. Στη συνέχεια αφού τροποποιήθηκαν ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα διότι τα διαφορούμενα και ασαφή ερωτήματα οδηγούν στη λήψη μη αξιόπιστων δεδομένων (Creswell, 2011), διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στους εκπαιδευτικούς. Για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνέπειας και συνοχής του ερωτηματολογίου της έρευνας, εφαρμόστηκε ο δείκτης Cronbach's α (α). Ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας για τις 18 μεταβλητές είναι $\alpha=0,93$ και κρίνεται άριστος

9. Ερευνητικά ερωτήματα

Από τη μελέτη της σχετικής με το θέμα μας βιβλιογραφίας και το στόχο της έρευνας προέκυψε η διατύπωση των παρακάτω ερευνητικών ερωτημάτων:

1. Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί το ρόλο του συλλόγου διδασκόντων στην ανάπτυξη του σχεδιασμού-προγραμματισμού;
2. Ποια θεωρούν ως ενδεδειγμένη διαδικασία δημιουργίας του σχεδιασμού-προγραμματισμού;
3. Πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί το ρόλο και το είδος του Ελέγχου-Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα;
4. Πώς σχετίζουν οι εκπαιδευτικοί τον ρόλο του Διευθυντή με τη λειτουργία του Ελέγχου-Αξιολόγησης;

10. Αποτελέσματα

Σχετικά με την κατανομή του φύλου των 149 συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Το 51% (n=76) των 149 συμμετεχόντων εκπαιδευτικών ήταν γυναίκες και το 49% (n=73) των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών ήταν άντρες. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι το 95.3% (n=142) των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών είχαν μόνιμη σχέση εργασίας και μόλις το 4.7% (n=7) των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών ήταν αναπληρωτές. Τέλος, από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών προέκυψε ότι το 16.8% (n=25) είχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 3.4% (n=5) είχαν διδακτορικό τίτλο σπουδών και το 4% (n=6) ήταν κάτοχοι δεύτερου πτυχίου.

10.1 Απόψεις των εκπαιδευτικών για το ρόλο του συλλόγου διδασκόντων στην ανάπτυξη του σχεδιασμού-προγραμματισμού

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 1, προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό με το ότι ο σύλλογος διδασκόντων συμβάλλει σε θέματα λειτουργίας του σχολείου (M=4.18, TA=0.80) και συμβάλλει στις μεθόδους διδασκαλίας και τους παιδαγωγικούς χειρισμούς. (M=3.81, TA=0.88). Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν ουδέτερη στάση με το ότι ο σύλλογος διδασκόντων συμβάλλει στην επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (MT=3.10, TA=0.98) και με το ότι ο σύλλογος διδασκόντων συμβάλλει σε θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου (MT=2.84, TA=1.02).

Πίνακας 1 Αποτελέσματα απόψεων των εκπαιδευτικών για το ρόλο του συλλόγου διδασκόντων στην ανάπτυξη του σχεδιασμού-προγραμματισμού

Ο σύλλογος διδασκόντων συμβάλλει	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
1. Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.	3.10	.98
2. Θέματα οικονομικής διαχείρισης του σχολείου.	2.84	1.02
3. Θέματα λειτουργίας του σχολείου.	4.18	.80

4. Μεθόδους διδασκαλίας παιδαγωγικούς χειρισμούς.	3.81	.88
---	------	-----

10.2 Απόψεις των εκπαιδευτικών για την ενδεδειγμένη διαδικασία δημιουργίας του σχεδιασμού-προγραμματισμού

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 2, προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό με το ότι κατά τη διαδικασία δημιουργίας του σχεδιασμού –προγραμματισμού, πρέπει να γίνεται ορθολογική κατανομή του έργου ($M=4.39$, $TA=0.65$), καθώς και στο ότι η διαδικασία δημιουργίας του σχεδιασμού –προγραμματισμού πρέπει να είναι προϊόν συμμετοχής όλων ($M=4.34$, $TA=0.66$) και με το ότι η διαδικασία δημιουργίας του σχεδιασμού –προγραμματισμού, οφείλει να καταλήγει σε σαφή και ευέλικτα σχέδια ($M=4.30$, $TA=0.59$). Τέλος, οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό με το ότι στη διαδικασία δημιουργίας του σχεδιασμού –προγραμματισμού πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η υφιστάμενη κατάσταση ($M=4.01$, $TA=0.73$).

Πίνακας 2 Αποτελέσματα απόψεων των εκπαιδευτικών για την ενδεδειγμένη διαδικασία δημιουργίας του σχεδιασμού-προγραμματισμού

Κατά τη διαδικασία δημιουργίας του σχεδιασμού –προγραμματισμού	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
1. Να λαμβάνεται υπόψη η υφιστάμενη κατάσταση.	4.01	.73
2. Οφείλει να καταλήγει σε σαφή και ευέλικτα σχέδια.	4.30	.59
3. Πρέπει να είναι προϊόν συμμετοχής όλων.	4.34	.66
4. Να γίνεται ορθολογική κατανομή του έργου.	4.39	.65

10.3 Απόψεις των εκπαιδευτικών για το ρόλο και το είδος του Ελέγχου-Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τις απόψεις των εκπαιδευτικών για το ρόλο και το είδος του Ελέγχου-Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα. Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 3, προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό με το ότι η διαδικασία του Ελέγχου-Αξιολόγησης οδηγεί στην Επαναστοχοθεσία του Σχεδιασμού-Προγραμματισμού ($M=4.10$, $TA=0.73$) και με το ότι η διαδικασία του Ελέγχου-Αξιολόγησης διαπιστώνει αν έχουν υλοποιηθεί οι αρχικοί στόχοι ($MT=4.03$, $TA=0.70$). Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με το ότι η διαδικασία του Ελέγχου-Αξιολόγησης

βοηθά στη λήψη αποφάσεων (MT=3.96, TA=0.77), εμφανίζει λάθη και αδυναμίες (MT=3.90, TA=0.76) και διαπιστώνει αν σημειώθηκε απόκλιση από τα προγραμματισθέντα (MT=3.89, TA=0.79). Τέλος, οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με το ότι η διαδικασία του Ελέγχου-Αξιολόγησης διορθώνει λάθη ή αβλεψίες (MT=3.89, TA=0.84).

Πίνακας 3 Αποτελέσματα απόψεων των εκπαιδευτικών για το ρόλο και το είδος του Ελέγχου-Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα

Η διαδικασία του Ελέγχου-Αξιολόγησης	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
1. Διαπιστώνει αν σημειώθηκε απόκλιση από τα προγραμματισθέντα.	3.89	.79
2. Διαπιστώνει αν έχουν υλοποιηθεί οι αρχικοί στόχοι.	4.03	.70
3. Εμφανίζει λάθη και αδυναμίες.	3.90	.76
4. Βοηθά στη λήψη αποφάσεων.	3.96	.77
5. Οδηγεί στην Επαναστοχοθεσία του Σχεδιασμού-Προγραμματισμού.	4.10	.73
6. Διορθώνει λάθη ή αβλεψίες	3.89	.84

Προκειμένου να διερευνηθούν διαφορές των απόψεων μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία και προϋπηρεσία) του δείγματος έγινε εφαρμογή της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης (Factor Analysis - FA) και στη συνέχεια ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (Analysis of Variance - ANOVA). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ομάδων. Η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρήθηκε μεταξύ των εκπαιδευτικών με προϋπηρεσία 16-20 ετών και 31-35 ετών. Η εφαρμογή του κριτηρίου ελέγχου ανεξαρτησίας χ^2 πραγματοποιήθηκε προκειμένου να διερευνηθούν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των μεταβλητών που εξαιρέθηκαν και των δημογραφικών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία και προϋπηρεσία) του δείγματος. Από την ανάλυση των δεδομένων μέσω του ελέγχου ανεξαρτησίας χ^2 δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο. Προέκυψαν όμως μία (1) στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία των εκπαιδευτικών και μία (1) στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την προϋπηρεσία.

Στον Πίνακα 4 φαίνεται η στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία. Διαπιστώθηκε, στην ενότητα που κατέγραφε τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας στην ανάπτυξη του σχεδιασμού-προγραμματισμού και ειδικότερα στην πρόταση 4.2 «Ιεραρχεί τις προτεραιότητες του εκπαιδευτικού έργου σύμφωνα με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών» $\chi^2=21.018$ $p=0.013<0.05$.

Πίνακας 4 Ηλικία * 4.2 Ιεραρχεί τις προτεραιότητες του εκπαιδευτικού έργου σύμφωνα με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,018 ^a	9	,013
Likelihood Ratio	22,533	9	,007
Linear-by-Linear Association	2,387	1	,122
N of Valid Cases	148		

a. 7 cells (43,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,76.

Τέλος στον Πίνακα 5, παρατηρούμε τη στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την προϋπηρεσία. Διαπιστώθηκε στην ενότητα που κατέγραφε τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας στην ανάπτυξη του σχεδιασμού-προγραμματισμού και ειδικότερα στην πρόταση 4.1 «Ιεραρχεί τις προτεραιότητες του εκπαιδευτικού έργου σύμφωνα με τις ανάγκες των μαθητών» $\chi^2=62,624$ $p=0.00<0.05$.

Πίνακας 5 Προϋπηρεσία * 4.1 Ιεραρχεί τις προτεραιότητες του εκπαιδευτικού έργου σύμφωνα με τις ανάγκες των μαθητών

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	62,624 ^a	24	,000
Likelihood Ratio	24,872	24	,413
Linear-by-Linear Association	2,318	1	,128
N of Valid Cases	149		

a. 26 cells (74,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

10.4 Συσχετισμός του ρόλου του Διευθυντή με τη λειτουργία του Ελέγχου-Αξιολόγησης

Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου, δίνονται τα αποτελέσματα που αφορούν το συσχετισμό του ρόλου του Διευθυντή με τη λειτουργία του Ελέγχου-Αξιολόγησης. Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 6, προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με το ότι ο διευθυντής έχει την ευθύνη της κατεύθυνσης των εκπαιδευτικών ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν ($M=3.93$, $TA=0.77$) και την ευθύνη ελέγχου της πορείας των εργασιών ($MT=3.91$, $TA=0.73$).

Τέλος, οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν στο ότι ο διευθυντής έχει την ευθύνη της πρότασης διορθωτικών παρεμβάσεων, σε περίπτωση διαπίστωσης αποκλίσεων από τους αρχικούς στόχους ($M=3.78$, $TA=0.85$). Ενώ σε κάποιον βαθμό, φαίνεται ότι συμφωνούν με το ότι ο διευθυντής αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς ($M=3.24$, $TA=1.08$).

Πίνακας 6 Αποτελέσματα για τον συσχετισμό του ρόλου του Διευθυντή με τη λειτουργία του Ελέγχου-Αξιολόγησης

Ο διευθυντής	Μέση Τιμή (MT)	Τυπική Απόκλιση (TA)
1. Έχει την ευθύνη ελέγχου της πορείας των εργασιών.	3.91	.73
2. Έχει την ευθύνη της κατεύθυνσης των εκπαιδευτικών ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν.	3.93	.77
3. Αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς.	3.24	1.08
4. Έχει την ευθύνη της πρότασης διορθωτικών παρεμβάσεων σε περίπτωση διαπίστωσης αποκλίσεων από τους αρχικούς στόχους.	3.78	.85

5. Συμπεράσματα

Επιδίωξη της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει τις απόψεις τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των διευθυντών των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Δράμας σχετικά με τον ρόλο τον οποίο καλείται να επιτελέσει η σχολική ηγεσία στην ανάπτυξη και εφαρμογή των βασικών λειτουργιών της Διοίκησης που αφορούν στον σχεδιασμό – προγραμματισμό και έλεγχο του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου στη Σχολική Μονάδα. Η σημαντικότητα του θέματος έγκειται στο ότι η διερεύνηση και καταγραφή των απόψεων των

εκπαιδευτικών σχετικά με το ρόλο της σχολικής ηγεσίας στην ανάπτυξη του σχεδιασμού - προγραμματισμού και κατ' επέκταση της ανατροφοδότησής του δια του ελέγχου-αξιολόγησής του είναι αναγκαία διότι θα συμβάλει στη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου. Για το σκοπό της έρευνας διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα με χρήση κατάλληλου δομημένου εργαλείου σε δείγμα 149 εκπαιδευτικών για να διερευνηθούν τα 5 ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο. Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε στο πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί το ρόλο του συλλόγου διδασκόντων στην ανάπτυξη του σχεδιασμού-προγραμματισμού. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έδειξαν ότι αυτοί συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό με το ότι ο σύλλογος διδασκόντων, μπορεί συμβάλλει σε θέματα λειτουργίας του σχολείου και στις μεθόδους διδασκαλίας και τους παιδαγωγικούς χειρισμούς που γίνονται. Παρόμοια στοιχεία βρίσκουμε στην έρευνα του Οικονόμου (2010), ο οποίος υποστηρίζει ότι ο σύλλογος διδασκόντων παίζει σημαντικό ρόλο στην οργάνωση και στη δόμηση των συνεδριάσεων και του Μπαγάκη (2005), ο οποίος τονίζει ότι η επιμόρφωση και η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σε ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης θεωρείται σημαντική και απαραίτητη. Όσον αφορά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, ποια θεωρούν ως ενδεδειγμένη διαδικασία δημιουργίας του σχεδιασμού-προγραμματισμού. Οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έδειξαν ότι αυτοί συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό με το ότι κατά τη διαδικασία δημιουργίας του σχεδιασμού-προγραμματισμού πρέπει να γίνεται ορθολογική κατανομή του έργου καθώς και με το ότι αυτή τη διαδικασία πρέπει να είναι προϊόν συμμετοχής όλων και να λαμβάνεται υπόψη η υφιστάμενη κατάσταση. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί σε αρκετά μεγάλο βαθμό αναγνώρισαν ότι η διαδικασία δημιουργίας του σχεδιασμού -προγραμματισμού οφείλει να καταλήγει σε σαφή και ευέλικτα σχέδια. Τα παραπάνω ευρήματα της έρευνάς μας συμφωνούν με τα ευρήματα άλλων ερευνών του θεωρητικού πλαισίου (Τσατσούλη, 2017· Καστανίδου & Τσικαντέρη 2015· Γεροδήμος, 2012). Σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί το ρόλο και το είδος του Ελέγχου-Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου στη Σχολική Μονάδα (τρίτο ερευνητικό ερώτημα). Οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί έδειξαν να συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό με το ότι η διαδικασία του Ελέγχου-Αξιολόγησης οδηγεί στην Επαναστοχοθεσία του Σχεδιασμού-Προγραμματισμού, διαπιστώνει αν έχουν υλοποιηθεί οι αρχικοί στόχοι, βοηθά στη λήψη αποφάσεων, εμφανίζει λάθη και αδυναμίες, διαπιστώνει αν σημειώθηκε απόκλιση από τα προγραμματισθέντα και διορθώνει λάθη ή αβλεψίες. Τα παραπάνω ευρήματα της έρευνάς μας συμφωνούν με τα ευρήματα άλλων ερευνών του θεωρητικού πλαισίου (Hoxby, 1999· Roueche & Baker, 1986· Ανδρεάδης, Βρυώνης, & Χαρώνης, 2017). Τέλος, όσον αφορά τα συμπεράσματα για το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, το πώς σχετίζουν οι εκπαιδευτικοί τον ρόλο του Διευθυντή με τη λειτουργία του Ελέγχου-Αξιολόγησης. Εδώ οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών έδειξαν ότι αυτοί συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό με το ότι ο διευθυντής έχει την ευθύνη της κατεύθυνσης των εκπαιδευτικών ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα στις υποχρεώσεις που ανέλαβαν και με το ότι ο διευθυντής έχει την ευθύνη ελέγχου της πορείας των εργασιών, παρόμοια, οι εκπαιδευτικοί αναγνωρίζουν σε κάποιο βαθμό ότι ο διευθυντής έχει την ευθύνη της πρότασης διορθωτικών παρεμβάσεων σε περίπτωση διαπίστωσης αποκλίσεων από τους αρχικούς στόχους και πρέπει αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς. Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με τα ευρήματα άλλης έρευνας σύμφωνα με την οποία ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει να γνωρίζει και να εφαρμόζει τη λειτουργία του σχεδιασμού - προγραμματισμού και του ελέγχου-αξιολόγησης (Ρεντίφης, 2015), καθώς και με άλλη έρευνα που έγινε στην Κύπρο σύμφωνα με την οποία ο διευθυντής πρέπει να

αποτελεί φορέα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών (Πασιαρδή, 1994).

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ξενόγλωσση

Brauckmann, S., & Pashiardis, P. (2011). A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework. *International Journal of Educational Management* 25(1):11-32.

Creswell, J. W. (2011). Η έρευνα στην εκπαίδευση: σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Αθήνα: Έλλην.

Eurydice. (2004). The information database on Education Systems in Europe, Das Bildungssystem in Deutschland.

Getzels, J.W. and Guba, E.G. (1957). Social behavior and the administrative process.

School Review, 65, 423-41.

Hoxby, C.M. (1999). The Productivity of Schools and Other Local Public Goods Producers. *Journal of Public Economics*, 74, 1-30.

Marzano, R. J., Waters, T. & McNutly, B. A. (2005). *School leadership that works*. Alexandria, VA.: ASCD.

McDonald, H. (2003). *Exploring possibilities through critical race theory: Exemplary pedagogical practices for Indigenous students*. Queensland: Cook University.

Penini, G. & Carmeli Abr., (2010). Auditing in Organizations: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Systems Research and Behavioural Science*, 27 (1), pp.37-59

Roueche, J. E., & Baker, G.A. (1986). *Profiling Excellence in America's Schools*. Virginia: The American Association of School Administrators.

Scheerens, J., Glas, C. A. W., Thomas, S. M., & Thomas, S. (2003). *Educational evaluation, assessment, and monitoring: a systemic approach*. Oxford: Taylor & Francis.

Solomon, J. (Ed.) (1998). *Trends in the Evaluation of Education Systems: Schools (Self-) Evaluation and Decentralization, European Workshop - Papers, Reports, Discussion Outcomes / trans. S. Marketos*. Athens: Hellenic Ministry of National Education and Religious Affairs, Pedagogical Institute Department of Evaluation and European Commission.

Taylor, F. (1947). *The principles of scientific management*. New York: Norton.

Ελληνική

Ακριβοπούλου, Χ., & Ανθόπουλος, Χ. (2015). *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο*. Αθήνα: Σύνδεσμος ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών.

- Ανδρεάδης, Π., Βρυώνης, Θ., & Χαρώνης, Κ. (2017). Οι στάσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στην αξιολόγηση των σχολικών μονάδων. (Διπλωματική Εργασία). ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας.
- Γεροδήμος, Κ. (2012). Διοίκηση της Εκπαίδευσης – Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού και της λήψης αποφάσεων: Μελέτη περίπτωσης (Διπλωματική Εργασία). Ε.Α.Π.
- Δημητρόπουλος, Ε. (1981). *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση (μέρος πρώτο): Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης και του Εκπαιδευτικού Έργου*, (β' έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη
- Ζαβλανός Μ. Μ. (1998). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Ιδίου.
- Θεοφανίδης, Σ. (1985). Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής. Αθήνα: Παπαζήση.
- Καραβασίλης, Ι. (2012). Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη διοίκηση και οργάνωση δημοσίων οργανισμών. Η περίπτωση της Ελλάδας. (Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Καραβασίλης, Ι. (2017). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση ως βασικοί παράγοντες βελτίωσης και ανάπτυξης. 2ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο «Παραγωγική Ανασυγκρότηση της Ελλάδας: Οικονομική Κρίση και Προοπτικές Ανάπτυξης» Τ.Ε.Ι. Κεντρικής Μακεδονίας, Σέρρες, 5 – 6 Μαΐου 2017.
- Καστανίδου, Σ., & Τσικαντέρη, Ρ. (2015). Ο Συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της Σχολικής Μονάδας. Εκπαιδευτικός Κύκλος, 3, 3, 19-38.
- Κουτούζης, Μ. (1999). Γενικές αρχές μάνατζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων, Τομ. Α' Γενικές αρχές μάνατζμεντ, Πάτρα : Ε.Α.Π.
- Μανουσόπουλος, Γ. (2008). Χρηματοοικονομική ανάλυση & αξιολόγηση ισολογισμών επιχειρήσεων. Specisoft. Ανακτήθηκε 27-12-2017 http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_xrimatooikonomiki_analysi.pdf
- Μπαγάκης, Γ. (2005). Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού. Αθήνα: Εκδ. Μεταίχμιο.
- Μπαλάσκας, Κ. (1992). Το Εκπαιδευτικό Έργο: Από τον προβληματισμό στον προσδιορισμό και τον σχεδιασμό του. Εκπαιδευτικό Έργο: Προβληματισμός, Σχεδιασμός, Υλοποίηση, Αξιολόγηση, 24-35. Αθήνα: ΟΛΜΕ.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2002). Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Ν. 1566/1985 (ΦΕΚ 167/30-9-1985, τ. Α') «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».
- Ανακτήθηκε 10-11-2018 <http://zipansion.com/GEbO>

- Ξωχέλλης, Π. (2006). Ο εκπαιδευτικός στον σύγχρονο κόσμο. Αθήνα: Τυπωθήτω - Γ. Δαρδανός.
- Οικονόμου, Τ. (2010). Η Διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Παπούλιας, Δ. Β. (2002). Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών. Αθήνα: Καστανιώτης.
- Πασιάρδης, Π. (1994) Αποτελεσματικός Διευθυντής: Αυτοαξιολόγηση των αναγκών των Διευθυντών σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης στην Κύπρο. Στο «Παιδαγωγική Επιθεώρηση, τ.26. Θεσσαλονίκη.
- Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Εκδ. Μεταίχιμο.
- Πετρίδου, Ε. (2000). Πρόταση μια πρότυπης διαδικασίας προγραμματισμού του έργου της σχολικής μονάδας. Στο Παπαναούμ, Ζ. (Επιμ.). Ο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού έργου στη Σχολική Μονάδα. Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Ρεντίφης, Γ. (2015). Οι αντιλήψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων για τα κριτήρια επιλογής. Εμπειρική έρευνα. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών εκπαίδευσης, σελ. 1170-1178.
- Σαΐτη, Α., & Μιχόπουλος, Α. (2005). Η αναγκαιότητα ανάπτυξης ηγετικών στελεχών: Η περίπτωση των υποδιευθυντών σχολικών μονάδων. Επιστήμες Αγωγής, τεύχος 4, σελ. 43-46.
- Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2012). Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου της Σχολικής Μονάδας – Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης. Αθήνα: ΥΠΑΙΘΠΑ
- Σαΐτης, Χ. (1992). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Ιδίου.
- Σαΐτης, Χ., (2007). Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη. Αθήνα: Ιδίου.
- Σαΐτης, Χ., (2008). Οργάνωση και Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης. Αθήνα: Ιδίου.
- Τσατσουλή, Α. (2017). Αξιολόγηση του σχολικού κλίματος από τη σκοπιά των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Ν. Θεσπρωτίας (Διπλωματική Εργασία). Ιωάννινα: Παν/μιο Ιωαννίνων.
- Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσου, Α., & Λάλου, Π. (2015). Μεθολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS. Αθήνα: ΣΕΑΒ. Ανακτήθηκε 10-11-2018 <https://www.kallipos.gr/el/>

Ψωμά, Μ. (2008). Ο ρόλος του διευθυντή και του συλλόγου διδασκόντων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη λειτουργία του προγραμματισμού. Η περίπτωση του Νομού Κιλκίς: (Διπλωματική Εργασία).