

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ (ΑΤΕΙΘ)



ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ (Π.Μ.Σ.)
«Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων»

Διπλωματική Εργασία
Χριστακάκης Γεώργιος

**Στρατηγικός Σχεδιασμός στις σχολικές μονάδες
Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης
Στάσεις, αντιλήψεις διοικητικών στελεχών
και εμπλεκομένων παραγόντων
(Η περίπτωση του Δήμου Ευόσμου)**

Μεθοδολογία έρευνας

Επόπτης Καθηγητής
Κιλιπίρης Φώτης

Ιανουάριος 2018

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ (Π.Μ.Σ.)
«Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων»**

Διπλωματική Εργασία
Χριστακάκης Γεώργιος

**Στρατηγικός Σχεδιασμός στις σχολικές μονάδες
Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης
Στάσεις, αντιλήψεις διοικητικών στελεχών
και εμπλεκομένων παραγόντων
(Η περίπτωση του Δήμου Ευόσμου)**

Μεθοδολογία έρευνας

Επόπτης Καθηγητής
Κιλιπίρης Φώτης

Ιανουάριος 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μέσα από τη διαδικασία της διοίκησης στις εκπαιδευτικές μονάδες σήμερα είναι αναγκαίο, στο βαθμό που το επιτρέπει η ασκούμενη εκπαιδευτική πολιτική, η εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού (Σ.Σ.). Στη προσπάθεια αυτή, όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς οφείλουν να πιστέψουν σε ένα όραμα για το πώς θα ήθελαν να είναι το σχολείο του μέλλοντος. Η εφαρμογή τοπικής εμβέλειας στρατηγικού σχεδιασμού που θα συνάδει με τον κεντρικό σχεδιασμό αλλά ταυτόχρονα θα συνυπολογίζει τα δεδομένα της τοπικής κοινωνίας και τις ανάγκες της σχολικής μονάδας προτείνεται από την επιστημονική κοινότητα για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του σχολείου. Αντικείμενο της εργασίας αυτής, είναι η καταγραφή των αντιλήψεων, στάσεων των διοικητικών στελεχών και εμπλεκόμενων παραγόντων στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, στο Δήμο Κορδελιού Ευόσμου. Αρχικά περιγράφονται οι αρχές του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του προτεινόμενου ερωτηματολογίου, το οποίο αποτέλεσε το εργαλείο καταγραφής των αντιλήψεων 55 στελεχών και 53 εμπλεκόμενων παραγόντων της Δ.Ε.Ε. των υπόψη σχολείων της προαναφερθείσας περιοχής. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι τα περισσότερα διοικητικά στελέχη και εμπλεκόμενοι παράγοντες με τα Επαγγελματικά Λύκεια αντιλαμβάνονται την αποτελεσματικότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του, στα σχολεία αυτά. Επίσης καταγράφονται θετικές στάσεις και από τα δύο μέρη για τη δέσμευσή τους να υποστηρίξουν και να διευκολύνουν το Σ.Σ. Αντιλαμβάνονται ότι η επιτυχία του Σ.Σ. στα σχολεία, είναι ευθύνη των εκπαιδευτικών και των στελεχών της διοίκησης αλλά και όλων των εμπλεκόμενων, γονέων, τοπικής αυτοδιοίκησης και φορέων της τοπικής κοινωνίας. Ωστόσο όμως, αναδεικνύεται ότι δεν γίνεται μια συνολική καθολική προσπάθεια για την εφαρμογή του στις σχολικές μονάδες που εμπλέκονται. Τα ευρήματα της παρούσας εργασίας αναδεικνύουν τη θετική στάση των εμπλεκόμενων για εφαρμογή Σ.Σ. και τη συμμετοχή τους σ' αυτόν στα σχολεία

SUMMARY

Through the process of administration in educational units, the implementation of Strategic Planning nowadays is necessary to the extent the educational policy allows it.

In this endeavor, all the involved agents have to believe in the vision of how they would like the school of the future to be. The implementation of local strategic planning, in line with central planning, taking into account local community data and the needs of schools, is proposed by the scientific community to enhance the effectiveness of the school.

The goal of this thesis is to record the attitudes of executives and of all those involved in the schools of Secondary Vocational Education, in the Municipality of Kordelio Evosmos. Firstly, the principles of Strategic Planning are described. Next, the design and development of the proposed questionnaire- the tool for recording the perceptions of 55 executives and 53 actors in Secondary Education, in schools of the abovementioned region- is presented.

The analysis of the results shows that most executives and stakeholders in Vocational Senior High Schools realize the effectiveness of Strategic Planning and the benefits of its implementation in these schools. There are also recorded positive attitudes from both parties in their commitment to support and facilitate Strategic Planning. They realize that the success of Strategic Planning in schools is the responsibility of teachers and Administration Executives as well as of all agents, parents, local authorities and local community agents. However, it turns out that there is no overall global effort to apply it to the schools involved.

The findings of the present work highlight the positive attitude of the agents towards implementing Strategic Planning and in their participation in the schools involved.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Ε.Ε.	: Επαγγελματική Εκπαίδευση
Σ.Σ.	: Στρατηγικός Σχεδιασμός
PESTE	: (Political) Πολιτικές, (Economical) Οικονομικές, (Sociological) Κοινωνικές, (Technological) Τεχνολογικές, (Educational) Εκπαιδευτικές
SWOT	: (Strengths) Δυνατότητες, (Weaknesses) Αδυναμίες, (Opportunities) Ευκαιρίες, (Threats) Απειλές
ΕΛ.ΣΤΑΤ.	: Ελληνική Στατιστική Αρχή
Γ.Λ.	: Γενικά Λύκεια
ΕΠΑ.Λ.	: Επαγγελματικά Λύκεια
Ε.Κ.	: Εργαστηριακό Κέντρο
Σ.Ε.	: Σχολικά Εργαστήρια
Δ.Ι.Ε.Κ.	: Δημόσιο Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης
Σ.Δ.Ε.	: Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας
Ε.Ε.Ε.Ε.Κ.	: Ειδικά Εργαστήρια Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης
Δ.Ε.Ε.	: Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης
Α.Σ.Γ.Μ.Ε.	: Την Ανώτατη Συνομοσπονδία Γονέων Μαθητών Ελλάδας
Σ.Γ.Κ.	: Τους Συλλόγους Γονέων και Κηδεμόνων
Ε.Σ.Γ.	: Ενώσεις Συλλόγων Γονέων
Δ.Ε.Π.	: Δημοτική Επιτροπή Παιδείας
Ε.ΣΥ.Π.	: Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας
ΤΕΛ	: Τεχνικό Λύκειο
ΤΕΣ	: Τεχνική Σχολή
Τ.Ε.Ε.	: Τεχνικό Επαγγελματικό Εκπαιδευτήριο
ΕΠΑ.Σ.	: Επαγγελματικές Σχολές
ΣΕΚ	: Σχολικά Εργαστηριακά Κέντρα
Ο.Τ.Α	: Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α.	: Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΓΕΝΙΚΑ	11
1.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	13
1.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	15
2.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	16
2.2.1 Διοίκηση – Διοικητικές λειτουργίες	16
2.2.2 Διοικητικά στελέχη. Ρόλοι και δεξιότητες	17
2.2.3 Σημασία των σχεδίων δράσης στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών οργανισμών	19
2.2.4 Σχεδιασμός μέσα από την ανάλυση και αξιολόγηση των αναγκών των εκπαι- δευτικών οργανισμών	21
2.3 Η ΠΡΟΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	22
2.3.1 Η πρόγνωση του μέλλοντος	22
2.3.2 Η πρόγνωση του μέλλοντος στην εκπαίδευση	23
2.3.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός και στρατηγική πρόγνωση	24
2.3.4 Χρησιμότητα της πρόγνωσης στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς	26
2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	27
2.4.1 Διασύνδεση των εννοιών στρατηγική και στρατηγικός σχεδιασμός	27
2.4.2 Χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού	29
2.4.3 Πλεονεκτήματα του στρατηγικού σχεδιασμού – Οφέλη	29
2.4.4 Μοντέλα και διαδικασία Στρατηγικής Διοίκησης	30
2.4.5 Εφαρμογή του μοντέλου Johnson και Scholes (1993) στη εκπαίδευση	32
2.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ	37

2.6 ΔΗΜΟΣ ΕΥΟΣΜΟΥ	46
2.6.1 Τα φυσιογνωμικά και πληθυσμιακά χαρακτηριστικά του Δήμου Ευόσμου	46
2.6.2 Εκπαιδευτικές δομές και αρμόδιες υπηρεσίες για την Εκπαίδευση στο Δήμο Κορδελιού-Ευόσμου	47
2.6.3 Η Επαγγελματική Εκπαίδευση στο Δήμο Κορδελιού-Ευόσμου	52
2.6.4 Ο ρόλος των Δήμων στην ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων στις σχολικές μονάδες	58
2.7 ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΓΟΝΕΩΝ ΚΑΙ ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ	60
2.7.1 Οι οργανώσεις των γονέων στο σημερινό σχολείο	60
2.7.2 Οι δυνατότητες προσφοράς των οργανώσεων των γονέων στην ανάπτυξη των σχολικών μονάδων	61
2.7.3 Ο ρόλος του ΣΓΚ στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού στη σχολική μονάδα	62
2.8 ΟΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΤΩΝ	63
2.8.1 Η έννοια της αντίληψης	63
2.8.2 Η αντίληψη ως γνωστική λειτουργία	64
2.8.3 Εργαλεία καταγραφής αντιλήψεων	66
2.9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΝΤΟΜΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

3.1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	69
3.2 ΣΥΝΘΕΣΗ	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	74
4.2 ΒΑΣΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ	74
4.2.1 Το δείγμα της έρευνας	74
4.2.2 Αξιοπιστία και εγκυρότητα	75

4.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	76
4.4 ΤΟ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	78
4.4.1 Πιλοτική έρευνα	78
4.4.2 Το ερωτηματολόγιο	78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	83
5.2 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	83
5.3 ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ-ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	84
5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	105
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	109

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Γενικά

Η Επαγγελματική Εκπαίδευση (Ε.Ε.) συνδέεται άμεσα με τον κόσμο της εργασίας, κυρίως της τοπικής μικροοικονομίας, οφείλει να αφογκράζεται τις όποιες αλλαγές, τις νέες τεχνολογικές τάσεις και να τις ενσωματώνει στα αναλυτικά προγράμματα σπουδών και την εκπαιδευτική διαδικασία. Στην Ελλάδα η Επαγγελματική Εκπαίδευση αντιμετωπίζει προβλήματα ασυνέχειας και ασυνέπειας στο να παρακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις. Θέματα προσδιορισμού του τοπικού περιβάλλοντος, των αναγκών αλλά και των ευκαιριών, οι οποίες υπάρχουν σε κάθε μικροκοινωνία στην οποία λειτουργούν, δεν αποτυπώνονται για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της. Επίσης συγκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος πολλές φορές δεν αφήνει τις σχολικές μονάδες να είναι αυτόνομες (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994). Όμως τα χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής μονάδας στην Επαγγελματική Εκπαίδευση αναδεικνύουν την ανάγκη της αυτόνομης λειτουργίας της και τη χάραξη εσωτερικής πολιτικής, για να αντιμετωπίσει τις απειλές, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, καθώς και να διαμορφώσει το πλαίσιο λειτουργίας της, σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τοπικού περιβάλλοντός της. Στην προσπάθεια αυτή οι εκπαιδευτικές μονάδες της Ε.Ε., εκτός από το σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των επιλογών της επίσημης κεντρικής πολιτικής, είναι δυνατόν να αναπτύσσουν και να διαμορφώνουν και εσωτερική πολιτική. Ακόμη στο πλαίσιο της σχετικής της αυτονομίας, της δίνεται η δυνατότητα να προγραμματίζει, να αποφασίζει, να αξιολογεί, να διεκδικεί και να κατανέμει πόρους, να επικοινωνεί να συνεργάζεται με επαγγελματικούς φορείς και την τοπική κοινωνία για ζητήματα που αφορούν τον προσδιορισμό της λειτουργίας της.

Στη δομή της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, εκτός των Διευθυντών και Υποδιευθυντών στα Επαγγελματικά Λύκεια (ΕΠΑ.Λ.) και τα Εργαστηριακά Κέντρα (Ε.Κ.), στα όργανα διοίκησης των Ε.Κ. συμπεριλαμβάνονται οι Υπεύθυνοι Τομέων και οι Υπεύθυνοι Εργαστηρίων για τους Τομείς και τα εργαστήρια κατεύθυνσης αντίστοιχα, τα οποία λειτουργούν σε κάθε σύνολο δύο ή και περισσότερων εκπαιδευτικών μονάδων (ΦΕΚ 1318/2015). Στις εκπαιδευτικές μονάδες και στο βαθμό που αναπτύσσεται εσωτερική πολιτική και αποφασίζεται να διαμορφωθούν τα στρατηγικά της σχέδια, τα όργανα διοίκησης είναι αναγκαίο να συμμετέχουν και να συνεργάζονται στη λήψη των αποφάσεων για τέτοιου είδους διαδικασίες, καθώς

και για την πραγματοποίησή τους.

Για την επιτυχία της στρατηγικής διαδικασίας σ' ένα εκπαιδευτικό οργανισμό και τη διεκπεραίωσή της χρειάζεται καλή διοίκηση. Ενώ, η ηγεσία πρέπει να διαμοιράζεται με διάφορες αρμοδιότητες εκτός των άμεσα συνεργατών της διοίκησης και των εκπαιδευτικών και σε άλλους φορείς, οι οποίοι εμπλέκονται με την εκπαιδευτική μονάδα (Τσιάκκιρος, 2012). Η κινητοποίηση και η συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας και των οργανώσεων της δημιουργεί κλίμα συνυπευθυνότητας και όχι διαρκών παραπόνων και μετάθεσης ευθυνών (Μπρίνια, 2010).

Σύμφωνα με τον Glanz (2006) οι δεξιότητες της στρατηγικής ηγεσίας είναι χρήσιμες, όταν οι διευθυντές/τριες στοχεύουν στη βελτίωση των προγραμμάτων, στη συνεργασία με διάφορους εμπλεκόμενους και στη μετατροπή των σχολείων τους σε κοινότητες μάθησης. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες της στρατηγικής ηγεσίας είναι σημαντικές, όταν αυτές βοηθούν στην επίτευξη πρωτοβουλιών.

Από τα παραπάνω αναδεικνύεται η αναγκαιότητα της διαμόρφωσης εσωτερικής πολιτικής και στρατηγικών επιλογών, αλλά και σχεδιασμών στις εκπαιδευτικές μονάδες της Ε.Ε. Η πρωτοβουλία ανήκει στους διευθυντές και στις διευθύντριες και υποστηρίζεται από τα όργανα διοίκησης αλλά και από όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική μονάδα. Η διερεύνηση της χρησιμότητας και της δυνατότητας της εφαρμογής του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Σ.Σ.) στις σχολικές μονάδες της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης από την καταγραφή των απόψεων των οργάνων διοίκησης αλλά και των εμπλεκόμενων παραγόντων, πιθανόν να είναι ένα έναυσμα για εγκαθίδρυση διαδικασιών, που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, της ικανοποίησης των αναγκών των μαθητών, των εκπαιδευτικών, των γονέων, της πολιτείας και γενικότερα της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών οργανισμών.

Η καταγραφή των στάσεων και αντιλήψεων των διοικητικών στελεχών, αλλά και των εμπλεκόμενων παραγόντων για την εφαρμογή Σ.Σ., θα γίνει στις εκπαιδευτικές μονάδες της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (Ε.Ε) του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου, αναδεικνυόντάς την ως μελέτη περίπτωσης τοπικού επιπέδου, με προοπτική εκμετάλλευσης και ανάδειξης των αποτελεσμάτων της ως αλλαγή νοοτροπίας και κουλτούρας μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες για τέτοιου είδους εφαρμογές.

Το κριτήριο, λοιπόν, για την επιλογή του παραπάνω θέματος, είναι η ενασχόλησή μας με τη λειτουργία και τη διοίκηση των σχολικών μονάδων Ε.Ε., αλλά και με τα όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης τα οποία αφορούν τη δευτεροβάθμια Σχολική Επιτροπή στο Δήμο Κορδελιού-Ευόσμου, η συμβολή δε στην αποτελεσματικότητά τους μέσα από τη διαπραγμάτευση του παραπάνω θέματος.

Η ύπαρξη βασικών ερωτημάτων σε σχέση με τις αντιλήψεις των στελεχών της διοίκησης στις εκπαιδευτικές μονάδες της Ε.Ε., αλλά και των εμπλεκόμενων γονέων μέσω των συλλόγων γονέων και κηδεμόνων και παραγόντων του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου, όσον αφορά τη χρησιμότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού στην αποτελεσματικότητα των σχολείων της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και της δουλειάς των στελεχών για την επιτυχία των μαθητικών αποτελεσμάτων, τη δυνατότητα εφαρμογής τους μέσα από τη δέσμευση για συμμετοχή και συνεισφορά τους και τις απαντήσεις οι οποίες θα δοθούν, πιθανόν να αναδείξει θέματα ανάληψης πρωτοβουλιών, προκειμένου να εκπονηθούν σχέδια στρατηγικής δράσης για τα σχολεία της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης.

1.2. Στόχοι της εργασίας

Οι κυριότεροι στόχοι της υπόψη έρευνας αφορούν στην καταγραφή απόψεων-αντιλήψεων διοικητικών στελεχών και εμπλεκόμενων παραγόντων σχετικά με τη:

- χρησιμότητα του Σ.Σ. στην αποτελεσματικότητα των σχολείων της Ε.Ε.
- δυνατότητα της εφαρμογής του Σ.Σ. στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (Δ.Ε.Ε.).

1.3. Δομή της διπλωματικής εργασίας

Η εργασία θα αναπτυχθεί σε (06) έξι κεφάλαια:

Στο 2^ο κεφάλαιο προσδιορίζονται έννοιες, οι οποίες έχουν σχέση με τη διοικητική λειτουργία που αφορά το Στρατηγικό Σχεδιασμό στις εκπαιδευτικές μονάδες. Γίνεται ειδικότερη αναφορά στα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα, τα οφέλη, τα μοντέλα και τις διαδικασίες του Σ.Σ., με την περιγραφή εφαρμογής συγκεκριμένου μοντέλου στην εκπαίδευση. Πολύ σύντομα γίνεται καταγραφή των χαρακτηριστικών του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου με αναφορά σε θεσμικά όργανα της εκπαίδευσης και συγκεκριμένα των σχολικών μονάδων και των οργάνων των γονέων στις σχολικές μονάδες. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση εργαλείων καταγραφής των αντιλήψεων των ανθρώπων.

Στο 3^ο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση προγενέστερων εργασιών οι οποίες σχετίζονται με το θέμα μας.

Στο 4^ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο σχεδιασμό και κατασκευή του προτεινομένου εργαλείου της έρευνας.

Στο 5^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την επεξεργασία της έρευνας.

Στο 6^ο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται στον αναγνώστη ένα βασικό γνωστικό υπόβαθρο, ώστε να είναι δυνατή η κατανόηση βασικών εννοιών οι οποίες χρησιμοποιούνται μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση για τον σκοπό και τους στόχους της παρούσας εργασίας, καθώς και η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε, όπως επίσης και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Ειδικότερα, στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου καταγράφονται έννοιες σχετικές με τη διοίκηση, τη διοικητική λειτουργία, τις δεξιότητες των διοικητικών στελεχών και τη σύνδεση του ρόλου τους με την ανάπτυξη σχεδίων δράσης στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς μέσα από την ανάλυση και αξιολόγηση των αναγκών τους.

Ακολουθεί αναφορά στην πρόγνωση του μέλλοντος και αναδεικνύεται η χρησιμότητα της πρόγνωσης στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Επίσης στο πλαίσιο αυτό γίνεται ειδικότερη αναφορά στα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα, τα οφέλη, τα μοντέλα και τις διαδικασίες του Σ.Σ. με την περιγραφή εφαρμογής συγκεκριμένου μοντέλου στην εκπαίδευση.

Στη συνέχεια μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση αναδεικνύεται ο πολλαπλός ρόλος του/της Διευθυντή/τριας της σχολικής μονάδας, αλλά και η σημαντικότητα της διαχείρισης των εμπλεκόμενων σ' αυτή, ως διαδικασία η οποία αποτυπώνεται και στη συμμετοχή του στρατηγικού σχεδιασμού όσον αφορά το πλαίσιο και το ενδιαφέρον αυτής της εργασίας.

Στις δύο επόμενες ενότητες πολύ σύντομα γίνεται καταγραφή των χαρακτηριστικών του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου με αναφορά σε θεσμικά όργανα εκπαίδευσης –συγκεκριμένα των σχολικών μονάδων και των οργάνων των γονέων και κηδεμόνων μαθητών/τριων στις σχολικές μονάδες. Στόχος είναι να καταδειχτεί κατά πόσο μπορούν να βοηθήσουν στις διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης γενικά και ειδικότερα της Επαγγελματικής στα οποία στοχεύει και η υπόψη έρευνα.

Τέλος, γίνεται αναφορά στις αντιλήψεις των ανθρώπων και παρουσιάζονται τα συνηθέστερα εργαλεία καταγραφής, μεταξύ των οποίων επιλέγεται και το εργαλείο διεξαγωγής της παρούσας έρευνας.

2.2. Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί και Διοίκηση

2.2.1. Διοίκηση – Διοικητικές λειτουργίες

Τα άτομα που προσπαθούν να εφαρμόσουν τη διοίκηση στην πράξη στηρίζονται σε γενικότερες διοικητικές και οργανωτικές θεωρίες, που τις εξειδικεύουν ανάλογα με τις περιστάσεις (Τσιάκκιρος, 2012).

Οι δύο βασικοί πυλώνες, στους οποίους στηρίζεται η διοίκηση, αφορούν τις θεωρίες οι οποίες αντιμετωπίζουν τους οργανισμούς ως μία ολότητα από μόνη της, όπου τα άτομα ενεργούν σε συγκεκριμένα πλαίσια και ο οργανισμός ελέγχεται με τη διαφοροποίηση της συμπεριφοράς και αυτές που υποστηρίζουν ότι ο οργανισμός επηρεάζεται άμεσα από την αλληλεπίδραση των ατόμων, των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ τους, αλλά και τη δυναμική του περιβάλλοντος (Hoy & Miskel, 2008).

Ο κυριότερος σκοπός της διοίκησης σε οποιοδήποτε οργανισμό είναι να συντονίσει την προσπάθεια των ατόμων για την πραγματοποίηση των στόχων του. Στη σχολική διοίκηση ο διευθυντής του σχολείου, με τις δραστηριότητες και τις ενέργειές του, πρέπει να εξυπηρετεί τον πρωταρχικό σκοπό, ο οποίος είναι η αναβάθμιση και η αποτελεσματικότητα της διδασκαλίας και της μάθησης.

Οι λειτουργίες της διοίκησης προσδιορίζονται με τον προγραμματισμό, τη λήψη απόφασης, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο οι οποίες αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους. Η λειτουργία του σχεδιασμού-προγραμματισμού αφορά τον καθορισμό της πολιτικής για όλο τον εκπαιδευτικό οργανισμό ή και κάποιων τμημάτων, η οποία προσδιορίζεται με την επιλογή των αντικειμενικών στόχων. Προσδιορίζονται οι τρόποι και τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της (Σαΐτη, 2011). Η λήψη απόφασης είναι μια διαδικασία που καταλήγει στην επιλογή εκείνης της εναλλακτικής πρότασης, που επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σε σχέση με τις εναλλακτικές λύσεις που εξετάσαμε και ταιριάζει στις δεδομένες συνθήκες (Μακρυδημήτρης, 1989). Η οργάνωση ακολουθεί τον προγραμματισμό και εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα στον οργανισμό εφόσον χρησιμοποιηθούν σωστά οι πόροι –υλικοί και ανθρώπινοι– και την πραγματοποίηση των συγκεκριμένων στόχων του οργανισμού. Η διεύθυνση έχει να κάνει με τη σωστή διοίκηση του προσωπικού, δηλαδή του ανθρώπινου παράγοντα της επιχείρησης. Η διεύθυνση νοείται ως η καθοδήγηση και η ενθάρρυνση του προσωπικού για την καλύτερη επίτευξη των στόχων. Για να υπάρξει αποτελεσματική διεύθυνση, πρέπει επίσης να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού αλλά και όλων των εμπλεκόμενων σε όλα τα επίπεδα. Η συνεργασία και η ομαδικότητα είναι τα σημαντικά συστατικά για την επίτευξη καλού κλίματος στο χώρο της εργα-

σίας. Η πραγματοποίηση του ελέγχου και της εποπτείας των εργασιών που εκτελεί ο καθένας στον οργανισμό είναι σημαντικά, γιατί μέσα από αυτά εντοπίζονται τα λάθη και οι αδυναμίες, ούτως ώστε να διορθώνονται και να μην ξεφεύγουν από τη γραμμή των στόχων που είχαν καθοριστεί για την ανάπτυξη και ανέλιξή του (Σαΐτη, 2011).

Τα διοικητικά στελέχη, επομένως, στην προσπάθεια εφαρμογής των Στρατηγικών Σχεδίων, αναπτύσσουν διοικητικές λειτουργίες προς ωφέλεια των εμπλεκόμενων μέσα από τη συνεργασία, την ομαδικότητα, την υποκίνηση για συμμετοχή στο έργο, όταν νοιώθουν ότι αυτό το συναποφάσισαν.

Τα άτομα και τα σύνολα των ατόμων στους χώρους εργασίας αντιλαμβάνονται και κατανοούν ένα οργανωτικό πλαίσιο όταν συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τις οποίες υποστηρίζουν και συντονίζουν οι διοικητικές ομάδες. Η διαδικασία του σχεδιασμού-προγραμματισμού συνδέεται στενά με τη λήψη αποφάσεων, αφού η διοικητική αυτή λειτουργία καθορίζει το τι πρέπει να εκπληρωθεί στο μέλλον και πώς πρόκειται να επιτευχθεί (Σαΐτης, 2008).

Υπό αυτή την προοπτική η βασική λειτουργία της διοίκησης στις εκπαιδευτικές μονάδες είναι η επιδίωξη της συμμετοχής των εμπλεκόμενων εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων, εκπροσώπων της τοπικής κοινωνίας, σ' ένα περιβάλλον λήψης απόφασης, ώστε να εκλογικεύεται η συμπεριφορά ατομικά και οργανωτικά (Hoy & Miskel, 2008).

Παράμετροι, που αναδεικνύουν την ικανότητα των στελεχών της διοίκησης στις εκπαιδευτικές μονάδες στην εμπλοκή των ατόμων στη λήψη αποφάσεων, σχετίζονται με το διαχωρισμό των αποφάσεων, τα βήματα που ακολουθεί, το σωστό χρόνο προγραμματισμού, την προτεραιότητα που δίνουν και τη σειρά που ακολουθούν στις διάφορες εργασίες (Dobson & Starkey 1994).

Στην προσπάθεια δημιουργίας κοινού οράματος, η επιδίωξη να γίνει αποδεκτό από το σύνολο των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική μονάδα, τα στελέχη της διοίκησης οφείλουν να εμπλέκουν τη σχολική κοινότητα σε σχέδια δράσης βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα στα πλαίσια του Σ.Σ., ώστε η συμμετοχή στη λήψη απόφασης να τους υποκινεί και να τους δίνει ρόλους.

2.2.2. Διοικητικά στελέχη - Ρόλοι και δεξιότητες

Η αποτελεσματική λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών καθορίζεται από τους ρόλους και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων. Για να συμβεί αυτό, τα διοικητικά στελέχη αναλαμβάνουν διάφορους ρόλους, καθώς αναπτύσσουν και ανάλογες δραστηριότητες. Συγχρόνως, πέρα από τους ρόλους τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης πρέπει να διαθέτουν κάποιες

βασικές δεξιότητες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν με επιτυχία τη διοικητική διαδικασία.

Σύμφωνα με έρευνα του Mintzberg (1989), κατά την οποία μελετήθηκε ένας σημαντικός αριθμός διευθυντικών στελεχών ως προς τη συμπεριφορά τους, προέκυψαν δέκα διαφορετικές κατηγορίες ρόλων οι οποίοι και ομαδοποιήθηκαν στις τρεις παρακάτω κατηγορίες: διαπροσωπικοί, αποφασιστικοί, πληροφοριακοί. Έτσι τα διοικητικά στελέχη αναλαμβάνουν τους ρόλους ηγέτη, συντονιστή, διαπραγματευτή, διευκολυντή, υποκινητή, διαπραγματευτή κρίσεων, συλλογής πληροφοριών, κατανεμητή μέσων και πόρων.

Η McEwan (1998) εξειδικεύει τις δραστηριότητες των στελεχών της εκπαίδευσης μέσα από συγκεκριμένες συμπεριφορές που αποτελούνται από τα παρακάτω συγκεκριμένα στάδια:

- *Καθορίζουν* με σαφήνεια τους διδακτικούς στόχους, εμπλέκοντας τους εκπαιδευτικούς σε δραστηριότητες που έχουν σχέση με αυτούς.
- *Είναι πάντα δίπλα* στους εκπαιδευτικούς και σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική μονάδα, σύμφωνα με τις ανάγκες τους, αλλά και τις απαιτήσεις που διαμορφώνονται στο σύγχρονο περιβάλλον που ζούμε.
- *Διαμορφώνουν* κουλτούρα μάθησης, με υψηλούς στόχους, κατανοητούς από εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές, αξιολογώντας τις διαδικασίες.
- *Θέτουν* το όραμα αποστολής του σχολείου στους εμπλεκόμενους, διαθέτοντάς τους πληροφορίες, επικοινωνώντας μαζί τους και αναθέτοντάς τους διάφορες δραστηριότητες, αξιοποιώντας έτσι και τα προσόντα τους.
- *Μοιράζονται* την εξουσία με τους εκπαιδευτικούς, αναδεικνύοντας τις ικανότητές τους για το καλό της εκπαιδευτικής μονάδας.
- *Βοηθούν* τους εκπαιδευτικούς ώστε να έχουν υψηλές προσδοκίες για να πετύχουν επαγγελματικά με συζητήσεις, καθώς και με τη διοργάνωση επιμορφώσεων, ενημερώσεων, συσκέψεων παροτρύνοντας τη συμμετοχή και συνεργασία όλων.
- *Ενδιαφέρονται* για όλους, ώστε να αναδεικνύεται έτσι η θετική τους στάση, ενθαρρύνουν, υποστηρίζουν, σέβονται και αναπτύσσουν την επικοινωνία, με όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Από τον Boyett (1996) αναφέρεται ότι τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν ικανότητα, να κατανοούν τις επαγγελματικές προοπτικές και αλλαγές στο χώρο που δραστηριοποιούνται, να αλληλεπιδρούν με τους ανθρώπους μέσα και έξω από τον οργανισμό και να αναπτύσσουν δεξιότητες κοινωνικές, αυτοαντίληψης και αυτογνωσίας.

Η Πετρίδου (2014) αναφέρει, ότι οι βασικές δεξιότητες που απαιτούνται από τα διοικητικά στελέχη για να ασκήσουν αποτελεσματικά τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες είναι:

- οι τεχνικές (technical skills)
- οι κριτικές-νοητικές (conceptual skills) και
- οι ανθρώπινες (human skills).

Οι τεχνικές λειτουργίες αναφέρονται σε συγκεκριμένες θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις σχετικές με την επαγγελματική τους εξειδίκευση και τη διοίκηση, οι εννοιολογικές-κριτικές λειτουργίες αναφέρονται στη συνολική θεώρηση των προβλημάτων, της αναλυτικής και κριτικής σκέψης και οι ανθρώπινες λειτουργίες αναφέρονται στις ικανότητες κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ανάπτυξης εποικοδομητικής συνεργασίας και διαπροσωπικών σχέσεων. Τονίζεται δε ότι όλων των επιπέδων τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν ανεπτυγμένο σε υψηλό βαθμό τις ανθρώπινες δεξιότητες και είναι σημαντικό, ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκουν, να ασκούν περισσότερο ή λιγότερο τις δεξιότητες αυτές.

Οι Dobson & Starkey (1994) τονίζουν ότι οι διαπροσωπικοί, οι πληροφοριακοί και οι ρόλοι λήψης απόφασης είναι σημαντικοί στα διοικητικά στελέχη. Επίσης αναδεικνύουν ότι ο σχεδιασμός της δουλειάς του οργανισμού, ο συντονισμός εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και οι αλλαγές που προκρίνει την κατάλληλη στιγμή, ώστε να βρίσκεται σε σταθερότητα ο εκπαιδευτικός οργανισμός και να μπορεί να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις, είναι από τις σημαντικότερες εργασίες των διευθυντικών στελεχών.

Από τα παραπάνω αναδεικνύεται ότι στη λειτουργία των σχολικών μονάδων σημαντικό στοιχείο εκτός των άλλων είναι και οι δεξιότητες, καθώς και ο ρόλος του Διευθυντή στη διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού αλλά και την εποικοδομητική συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων εκπαιδευτικών, γονέων και φορέων της τοπικής κοινωνίας στη συνολική προσπάθεια για ένα αποτελεσματικό σχολείο. Ο ρόλος αυτός κατ' επέκταση θα αναδειχθεί στην προσπάθεια δέσμευσης αλλά και εμπλοκής όλων των παραγόντων του σχολείου και στη διαδικασία εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού, όταν αποφασίζεται να πραγματοποιηθεί από τα διοικητικά στελέχη στο σχολείο

2.2.3. Σημασία των σχεδίων δράσης στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού οργανισμού

Οι Στυλιανίδης και Πασιαρδής (2008) αναφέρουν ότι στη σημερινή εποχή έχουμε ραγδαίες πολιτικές και κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Γίνεται φανερό, λοιπόν, ότι στο σύγχρονο κόσμο οι εξελίξεις αυτές έχουν επιπτώσεις, οι οποίες συχνά υπερβαίνουν τα σύνορα των κρατών. Πριν κάποια χρόνια ο Pashiardis (1993) είχε την άποψη ότι τα δημόσια σχολεία, για να ανταποκρίνονται στα προβλεπόμενα κοινωνικοοικονομικά προβλήματα και να επιδεικνύουν συμπεριφορές και αξίες, τις οποίες οι μαθητές τους πρέπει να έχουν προκει-

μένου να διασφαλιστεί η ζωτικότητα του μέλλοντός τους, οφείλουν να αυξήσουν την ποιότητα και παραγωγικότητά τους. Για το λόγο αυτόν είναι απαραίτητη η χάραξη *Στρατηγικών Σχεδίων Δράσης* από τα ελληνικά σχολεία, και δη της επαγγελματικής εκπαίδευσης, ώστε να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για τις τεχνολογικές και καινοτόμες αλλαγές που προοιωνίζουν οι παγκόσμιες εξελίξεις. Στη σύγχρονη κοινωνία των έντονων μεταβολών η ανάγκη του ανθρώπου να βρίσκει λύση στα προβλήματα, που δημιουργούνται στη ζωή του, αυξάνεται. Το σχολείο, ως αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας, έχει ως χρέος τη δύσκολη αποστολή της προετοιμασίας για τις αλλαγές που έρχονται και αφορούν γνωστικά πεδία, τρόπους πληροφόρησης, κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές, ώστε να αντιμετωπίσουν τις εξελίξεις αυτές με επιτυχία, διασφαλίζοντας έτσι το μέλλον τους (Chaffee, 1990). Επιβάλλεται, λοιπόν, η χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού στην εκπαίδευση, προκειμένου να επιτευχθεί η παραπάνω αποστολή της.

Η επιτυχία όμως του Στρατηγικού Σχεδίου εξαρτάται από την επίτευξη των έργων που αναλαμβάνει το κάθε άτομο κατά τη διάρκεια σχεδιασμού και τελικά της πραγματοποίησης της κάθε δράσης που αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει το άτομο ή η ομάδα ατόμων. Με αυτά τα σχέδια δράσης μπορεί να αποτιμηθεί η απόδοση του οργανισμού, αλλά και των ατόμων που εμπλέκονται σ' αυτά (Τσιάκκιρος, 2012).

Ένα *σχέδιο δράσης* γενικά θα πρέπει να περιλαμβάνει την ανάλυση του περιβάλλοντος και της κατάστασης, βάση των οποίων οδηγούνται τα στελέχη στην υπόθεση του σχεδιασμού, τον στρατηγικό σκοπό, την καταγραφή της προόδου, και τα λεπτομερή επιχειρησιακά σχέδια για τις δράσεις που θα αναπτυχθούν (Fidler, 2002).

Ο Πασιαρδής (2004) προτείνει μια σειρά από βήματα για την ανάπτυξη καλών σχεδίων δράσης από τους οργανισμούς:

- Συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών σχετικές με το παρόν και το μέλλον για το πώς επηρεάζουν τον οργανισμό, συζητήσεις με ειδικούς, επισκέψεις σε χώρους αναφοράς σχετικές με το στρατηγικό σχέδιο. Συγκέντρωση πληροφοριών με ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, και ανάλυση βιβλιογραφίας, Ανακεφαλαιώσεις σχετικά με αυτά που χρειαζόμαστε και δεν τα αποκομίσαμε.
- Κατάθεση ιδεών, προτάσεων για την επίλυση του προβλήματος. Προτάσεις εναλλακτικών σεναρίων με γνώμονα την καινοτομία, για να αναπτυχθούν δράσεις για τη συγκεκριμένη στρατηγική.
- Οριοθέτηση και αποτύπωση του σχεδίου δράσης ώστε να είναι ξεκάθαρη και εύκολη η εφαρμογή του.
- Πρόβλεψη για το κόστος και το όφελος που θα αποκομίσει ο οργανισμός μέσω της

εφαρμογή του συγκεκριμένου Σχεδίου Δράσης.

Τα Σχέδια Δράσης μπορεί να προσεγγίζονται σ' έναν εκπαιδευτικό οργανισμό κατά τομέα και να είναι αλληλένδετα μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τους Davies & Ellison (2003) τα σχέδια δράσης αφορούν:

- το επίπεδο συνολικά της εκπαιδευτικής μονάδας με κύριους εμπλεκόμενους τη διευθυντική ομάδα και χαρακτηρίζονται από τη συζήτηση και τη συνεισφορά απόψεων και δεσμεύσεων από όλους τους εμπλεκόμενους.
- μια περιοχή, ένα τομέα, ανάλογα με την οργάνωση της εκπαιδευτικής μονάδας. Εδώ ο τομέας αποφασίζει για τον υπεύθυνο, ο οποίος θα έχει αρμοδιότητες εποπτείας και συντονισμού για να διασφαλισθεί η αναγκαία πρόοδος.
- κυρίως μέρος των μαθησιακών στόχων αλλά και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εμπλεκόμενων ατόμων με την μέγιστη συνεισφορά στην επιτυχία τους.
- των μαθητών και μαθητριών για τον καθορισμό κάποιων στόχων, μέσω καταγραφής των επιτευγμάτων τους, με τη συνεργασία βέβαια των γονέων τους.

Τελικά η αποστολή των οργανισμών επιτυγχάνεται όταν αυξηθεί η αποτελεσματικότητα τους σε οποιαδήποτε συνθήκη και αν βρίσκεται. Για να ξεπεραστούν δύσκολες συνθήκες οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν τη διαθέσιμη πληροφόρηση και μέσα από διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού αναπτύσσουν σχέδια και πλάνα, ώστε να επιτυγχάνουν την αποστολή τους (McCuskey, 2003).

2.2.4. Σχεδιασμός μέσα από την ανάλυση και αξιολόγηση αναγκών των εκπαιδευτικών οργανισμών

Η δυνατότητα να κατευθύνουμε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό μέσα από παρεμβάσεις τις οποίες θα σχεδιάσουμε, εξασφαλίζει την καλύτερη λειτουργία του, από το να μην σχεδιάσουμε και να προσπαθήσουμε στη συνέχεια να ανιχνεύσουμε τα στραβά σε περίπτωση αποτυχίας του. Μέσα από την καταγραφή των προβλημάτων με την αποσαφήνιση και την επισήμανσή τους, ότι ο οργανισμός προχωρά σε παρεμβάσεις επίλυσης των προβλημάτων αυτών. Προβλήματα χαρακτηρίζονται οι ανάγκες, οι οποίες απαιτούν ανάλυση και ικανοποίησή τους.

Η διαδικασία αξιολόγησης των αναγκών προσδιορίζει την επιβεβαίωση των πραγματικών προβλημάτων, τα οποία όταν επιλυθούν οδηγούν στην αποτελεσματική λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών. Κάθε οργανισμός, για να προσδιορίσει το όραμά του, οφείλει να κάνει αξιολόγηση των αναγκών του, που είναι η βάση του σχεδιασμού ώστε να μεταφερθούμε από το «τι είναι» στο «τι πρέπει να είναι» (Τσιάκκιρος, 2012).

Ο Τσιάκκιρος (2012), κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης των αναγκών σ' ένα εκπαιδευτικό οργανισμό, προτείνει να τον προσεγγίζουμε πρακτικά με γνώμονα τα παρακάτω χαρακτηριστικά βήματα:

- Την απεικόνιση της πραγματικής κατάστασης.
- Την αναθεώρηση των δεδομένων που αναφέρονται στις ανάγκες του εκπαιδευτικού οργανισμού.
- Τις διαφορετικές ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων.
- Οι εμπλεκόμενοι στη φάση του σχεδιασμού για τις ανάγκες που επιλέγονται, να συμφωνήσουν στην πλειοψηφία τους.

Εκτός των ανωτέρω χαρακτηριστικών, στη διαδικασία αξιολόγησης αναγκών ο Kaufman (1998), με βάση ότι σε κάθε προσπάθεια προσέγγισης σχεδιασμού ο οργανισμός λαμβάνει υπόψη του πρώτα την αξιολόγηση αναγκών, προτείνει τις παρακάτω λειτουργίες:

- Σχεδιασμός με χρήση δεδομένων από την αξιολόγηση αναγκών.
- Επιλογή ολιστικού επιπέδου για τον σχεδιασμό.
- Εξασφάλιση της συναίνεσής των εμπλεκόμενων, στο σχεδιασμό τους.
- Συλλογή αναγκών που τεκμηριώθηκαν, επισήμανση και καταγραφή προτεραιοτήτων των αναγκών.
- Συμμετοχή στη λήψη απόφασης και συναίνεση για τα προβλήματα που θα επιλυθούν.

Επομένως η αξιολόγηση αναγκών ορθολογικά, είναι το πρώτο μέρος της διαδικασίας μιας συστηματικής προσέγγισης σχεδιασμού ενός οργανισμού (Kaufman, 1988).

2.3. Η πρόγνωση του μέλλοντος και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός

2.3.1. Η πρόγνωση του μέλλοντος

Ο Τσιάκκιρος (2012) αναφέρει για την έννοια της πρόγνωσης, ότι προσφέρει στον άνθρωπο τα απαραίτητα εκείνα εφόδια που χρειάζεται για να αντιμετωπίσει με πιο αποτελεσματικό τρόπο το μέλλον.

Κάθε δημιουργικός άνθρωπος προσπαθεί με τις ενέργειές του να ονειρευτεί και να χτίσει το μέλλον. Επομένως, ο άνθρωπος είναι αυτός που δημιουργεί το μέλλον, χωρίς αυτό να είναι κάτι στατικό που μας περιμένει.

Σε πολλές χώρες χρησιμοποιούνται εδώ και δεκαετίες προγράμματα πρόγνωσης των μελλοντικών καταστάσεων και εξελίξεων, ώστε με την εκπόνηση στρατηγικών που αφορούν συγκεκριμένους τομείς να έχουν τόσο κοινωνικά όσο και οικονομικά οφέλη (Στυλιανίδης 2008).

Η αντιμετώπιση της πρόγνωσης από τους οργανισμούς τους καθιστά προετοιμασμένους

για το μέλλον και ενδυναμώνει τα άτομα με γνώσεις. Επίσης με τη σκέψη στραμμένη στο μέλλον, οι οργανισμοί μέσα από τις τρέχουσες εμπειρίες καθορίζουν στρατηγικές αντιμετώπιζοντας το μέλλον (Davies & Ellison, 2001).

Στα χαρακτηριστικά των στελεχών της διοίκησης αναφέρεται και η αντιληπτική τους ικανότητα. Πρώτος ο Αλκιβιάδης, το 430 π.Χ., υποστήριξε ότι «*τό διοικείν έστί προβλέπειν*». Το πώς αντιλαμβάνονται τις μελλοντικές εξελίξεις τα διοικητικά στελέχη και γενικότερα τα άτομα είναι ένα από τα σημεία που χαρακτηρίζει τις αντιληπτικές ικανότητές τους. Αυτό πραγματώνεται μέσα από την αξιολόγηση των συνεπειών που έχουν οι αποφάσεις και ενέργειες που έχουν ληφθεί, με τον εντοπισμό και την αποφυγή *προβλημάτων* πριν αυτά εμφανιστούν και αναγνωρίζοντας τις τωρινές συνέπειες από πιθανά γεγονότα του μέλλοντος (Slaughter 1995). Επομένως, η πρόγνωση είναι ένα απαραίτητο στοιχείο για να προσεγγίζεται το μέλλον των οργανισμών και οι προσπάθειες των διοικητικών στελεχών οφείλουν να προσανατολίζονται και σ' αυτή την κατεύθυνση.

2.3.2. Η πρόγνωση του μέλλοντος στην εκπαίδευση

Η πολυπλοκότητα των οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αλλαγών στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, δημιουργεί την ανάγκη πρόβλεψης του μέλλοντος σε πολλούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Η εκπαίδευση είναι ένας χώρος που η προσπάθεια για την πρόβλεψη του μέλλοντος επιβάλλεται να εφαρμοστεί, παρά τη δυσκολία πρόβλεψης των εξελίξεων από διάφορους αστάθμιστους παράγοντες, που προέρχονται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον τους. Οι συνεχείς αλλαγές επηρεάζουν την εκπαίδευση, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αυξημένες απαιτήσεις σε σχέση με το παρελθόν (Στυλιανίδης, 2008). Η πρόκληση χρήσης νέων τεχνολογιών, οι απαιτήσεις προσαρμογής στην πολυπολιτισμική κοινωνία., η γρήγορη μετάδοση των γνώσεων και οι άπειρες σε πρόσβαση πληροφορίες, δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί από εκπαίδευση αποκεκομμένη από την κοινωνία, αλλά μόνο σε συνεργασία μ' αυτή.

Από τους Hey & Miskel (2008) τονίζεται, ότι η πολυπλοκότητα αλλά και το ασταθές περιβάλλον δημιουργούν την αβεβαιότητα στη εκπαίδευση. Ο βαθμός αβεβαιότητας είναι αυτός που προσδιορίζει τις διάφορες προβληματικές καταστάσεις και καθορίζεται από την εκτίμηση των διαθέσιμων κάθε φορά πληροφοριών και εξελίξεων του περιβάλλοντος των σχολικών μονάδων στην εκπαίδευση.

Η πρόγνωση του μέλλοντος σε συνδυασμό με την αξιοποίηση Σ.Σ. μπορεί να μειώσουν την αστάθεια και να βοηθήσουν να προβλεφθούν με επιτυχία οι αλλαγές στις περιβαλλο-

ντικές διακυμάνσεις, με ανάληψη δράσεων ώστε να περιοριστούν οι αρνητικές συνέπειες.

Ένας ταυτόχρονος σχεδιασμός σε τρεις περιοχές δραστηριοτήτων προτείνεται (Davies & Ellison, 2001), για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του μέλλοντος από τα σχολεία και την εκπαίδευση. Αρχικά δίνεται προτεραιότητα σε διερεύνηση των αναγκών που δημιουργούνται στα σχολεία σε βάθος χρόνου. Στη συνέχεια αναπτύσσεται η προσπάθεια για ανάληψη πρωτοβουλιών με σκοπό τον στρατηγικό σχεδιασμό και τελευταία αναπτύσσονται σχέδια δράσης, όπου μέσα από αυτά τίθενται κριτήρια, μετρήσιμοι στόχοι, επιλέγονται μέθοδοι έρευνας και κατανέμονται εργασίες.

2.3.3. Στρατηγικός Σχεδιασμός και στρατηγική πρόγνωση

Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι η πειθαρχημένη διαδικασία παραγωγής βασικών αποφάσεων και ενεργειών, οι οποίες διαμορφώνουν και καθοδηγούν στο τι είναι ένας οργανισμός, τι κάνει αλλά και γιατί το κάνει (Bryson, 2001, όπ. αναφ. στο Πασιαρδής & Τσιάκκιρος, 2012).

Επίσης ο Στρατηγικός Σχεδιασμός, σύμφωνα με τον Fidler (1989), είναι η διαδικασία δημιουργίας και επιλογής μιας συγκεκριμένης στρατηγικής για να ανταποκριθούμε σε μελλοντικά γεγονότα, καθώς επίσης και ο σχεδιασμός για την εφαρμογή της.

Σύμφωνα δε με τον West-Burnhan (1994), ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ορίζεται σαν μία διαδικασία που λειτουργεί σε ένα εκτεταμένο πλαίσιο, μέσα στο οποίο το όραμα και οι αξίες μετατρέπονται σε σημαντικά μετρήσιμα και πρακτικά αποτελέσματα. Οι διαδικασίες που αποτυπώνουν το στρατηγικό σχέδιο, και στην ουσία είναι η μετατροπή της στρατηγικής σε πράξη, αποτελούν το Σ.Σ.

Πέρα όμως από τους ορισμούς ή τις αναφορές στη βιβλιογραφία, καταγράφεται τι δεν είναι Στρατηγικός Σχεδιασμός. Έτσι Στρατηγικός Σχεδιασμός δεν είναι μια διαδικασία ατέλειωτη, δεν είναι μια άσκηση επί χάρτου, δεν είναι ένα μοντέλο ή μια συνταγή.

Η παραγωγή αποτελεσματικών αποφάσεων και δράσεων, καθώς επίσης και η παραγωγή και η ανάπτυξη στοχευμένων στρατηγικών μπορεί να βοηθηθούν από το Στρατηγικό Σχεδιασμό και να δημιουργήσουν δημόσια αξία. Βασική επιδίωξη του Σ.Σ. στους οργανισμούς, είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη διαπραγμάτευση και τη διαχείριση του οράματος για το μέλλον, καθώς και με τη βελτίωση των υφισταμένων μελλοντικών λειτουργιών του οργανισμού (Beile, 1998). Άρα, μπορούμε να πούμε ότι ο σχεδιασμός είναι μια λειτουργία της διοίκησης, που ασχολείται με το μέλλον του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι τα ηγετικά στελέχη, στηριζόμενα στη γνώση του παρελθόντος αλλά και του παρόντος, προσπαθούν να εκπονήσουν σχέδια-προγράμματα τα οποία αφορούν στη μελλοντική δράση του οργανισμού τους (Γεωργόπουλος, 2006).

Για την ανάπτυξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού, όπως αναφέρεται από τους Olsen & Eadie (1992), συνήθως χρειάζεται να γίνει συλλογή πληροφοριών σε μεγάλη κλίμακα, να κατατεθούν και να διερευνηθούν εναλλακτικά σενάρια για τις δράσεις που θα ακολουθήσουν, καθώς και να εκτιμηθεί η μελλοντική επίδραση για τις άμεσες αποφάσεις που θα ληφθούν. Κατά τη διαδικασία του Σ.Σ. σ' έναν οργανισμό περιλαμβάνονται τα παρακάτω στάδια:

- Του καθορισμού του οράματος.
- Της εξέτασης του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Της αξιολόγησης των εσωτερικών δυνατοτήτων.
- Του καθορισμού στόχων, οργάνων μέτρησης της απόδοσης, και σχεδίων εφαρμογής.

Με τη διαδικασία της πρόγνωσης, τα άτομα μπορούν να δημιουργούν και να οραματίζονται πολλούς στόχους, ενώ με το Στρατηγικό Σχεδιασμό επικεντρώνονται στο να πετύχουν καθορισμένους στόχους. Επομένως η διαδικασία της πρόγνωσης προηγείται από αυτή του Σ.Σ. Με τη διαδικασία της πρόγνωσης, προβλέπουμε τι θα συμβεί στον οργανισμό, ενώ σχεδιάζοντας αξιοποιούμε τα αποτελέσματα της πρόγνωσης, ώστε να ληφθούν οι καλύτερες αποφάσεις, να συζητηθούν και να διαμορφωθούν οι καλύτερες δυνατές επιλογές. Αυτό δίνει τη δυνατότητα να εξετάζονται πολλά σενάρια, έως ότου αποφασιστεί και επιλεγεί το καταλληλότερο και με τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Κάτω από αυτή την προοπτική οι έννοιες της πρόγνωσης και του Στρατηγικού Σχεδιασμού οδηγούν στη συνδυασμένη έννοια της στρατηγικής πρόγνωσης. Ο σχεδιασμός στρατηγικών για το μέλλον, μέσα από διαδικασίες πρόβλεψης και σχεδιασμού εναλλακτικών σεναρίων, είναι αποτέλεσμα της τεχνικής της στρατηγικής πρόγνωσης (Στυλιανίδης, 2008).

Είναι γεγονός ότι πολλές από τις έννοιες που χρησιμοποιούνται στο Σ.Σ. στην εκπαίδευση προέρχονται από το χώρο των επιχειρήσεων. Στη διεθνή βιβλιογραφία η έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning) παρουσιάζεται και με άλλους όρους που η κοινή τους ρίζα είναι η «στρατηγική» και προέρχεται από την ελληνική λέξη «στρατηγός». Σύμφωνα με τον Byars (1991), όπως αναφ. στο Πασιαρδής και Τσιάκκιρος (2012), αυτή η λέξη χρησιμοποιείται σήμερα για να περιγράψει τα βήματα που μπορεί να κάνει ο οργανισμός για να πετύχει τους στόχους και την αποστολή του.

Οι ηγέτες κατά τις διαδικασίες του Στρατηγικού Σχεδιασμού χρειάζεται να μαθαίνουν να εφαρμόζουν και να αναδεικνύουν καινούργιες συμπεριφορές. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούν ένα πλαίσιο που υποστηρίζει το σχεδιασμό, που η επιτυχία του εξαρτάται από την ποιότητα των σχέσεων των συμμετεχόντων ατόμων, της ειλικρινούς συνεργασίας και της εξασφάλισης της συμμετοχής. Μια τέτοια προσέγγιση υποκινεί και εμπλέκει τα μέλη του οργανισμού στο διάλογο για το στρατηγικό σχεδιασμό, σ' ένα περιβάλλον που όλοι σκέπτονται και συ-

νεργάζονται. Επίσης δημιουργεί βελτιωμένα αποτελέσματα και αναπτύσσει τη δυνατότητα του οργανισμού για διαμόρφωση στρατηγικής (Lietka, 2000).

Η κατανόηση της δυναμικής της στρατηγικής από τους ηγέτες των οργανισμών, τους δίνει τη δεξιότητα να μπορούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά σχέδια και να προσαρμόσουν τους οργανισμούς στις μελλοντικές καταστάσεις. Το μέλλον και η αλλαγή είναι δυο χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Ο σχεδιασμός σ' ένα πλαίσιο ολιστικής στρατηγικής διαδικασίας περιλαμβάνει την οικοδόμηση σχέσεων, ώστε να δεσμευτούν όλα τα μέλη του οργανισμού σ' ένα κοινό αποφασισμένο σκοπό και στις κοινές αξίες. Στη διαδικασία του σχεδιασμού, εισροές θεωρούνται η πρόγνωση και τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί.

Γενικότερα μπορεί να υποστηριχθεί ότι μια αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση στηρίζεται στις καλές προγνώσεις. Μέσω της στρατηγικής πρόγνωσης του μέλλοντος δημιουργούνται ιδέες, σκέψεις και σχέσεις, που τελικά βοηθούν τα άτομα να χαράσσουν πολιτική με καλύτερη πληροφόρηση και επαρκέστερη προετοιμασία. Μ' αυτόν τον τρόπο λαμβάνονται κάθε φορά οι καταλληλότερες και οι αποτελεσματικότερες αποφάσεις (Στυλιανίδης, 2008).

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας του Στρατηγικού Σχεδιασμού, ο οργανισμός θα πρέπει να απαντήσει σε τρεις βασικές ερωτήσεις (Πασιαρδής και Τσιάκκικρος, 2012):

1. Ποιοι είμαστε, τι κάνουμε τώρα και γιατί;
2. Τι θέλουμε να είμαστε και να κάνουμε στο μέλλον και γιατί;
3. Πώς από εδώ που είμαστε θα φτάσουμε εκεί που θέλουμε;

Η διασύνδεση των παραπάνω ερωτήσεων αναδεικνύει συγχρόνως και τρεις άξονες πάνω στους οποίους κινείται η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Συμπερασματικά για να έχουμε έναν καλό Στρατηγικό Σχεδιασμό, ο οποίος θα βοηθήσει τον οργανισμό να πετύχει την αποστολή του και το όραμά του, οφείλουμε να κάνουμε κατανοητό ότι έχουμε να διαπραγματευτούμε με πολλά πράγματα, έννοιες και διαδικασίες.

2.3.4. Χρησιμότητα πρόγνωσης στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Η διαμόρφωση της κατάλληλης εκπαιδευτικής πολιτικής, που αποβλέπει στα καλύτερα εκπαιδευτικά αποτελέσματα, πρέπει να γίνει με την εκμετάλλευση των στοιχείων της πρόγνωσης. Ο Στυλιανίδης (2008) υποστηρίζει ότι για την χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής απαιτούνται οι πραγματικότητες του παρόντος, χωρίς να παραβλέπονται όμως οι προοπτικές του μέλλοντος.

Τα σχολεία σήμερα λειτουργούν και δραστηριοποιούνται σ' ένα πολύπλοκο περιβάλλον, το οποίο δέχεται πιέσεις από παντού και από το οποίο όλοι περιμένουν περισσότερα. Αυτοί

που ασχολούνται με την εκπαίδευση συχνά βρίσκονται μπροστά σε δυσκολίες που δεν είναι συνηθισμένες και δεν μπορούν να λυθούν στο υπάρχον πλαίσιο (Bork, 2000). Σύμφωνα με τους Πασιαρδή (1999), είναι αναγκαιότητα να μπορούμε να είμαστε σε θέση να οραματιζόμαστε το μέλλον ώστε να βλέπουμε από το μέλλον στο παρόν.

Επομένως, οι Διευθυντές των σχολικών μονάδων, για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις συνεχείς αλλαγές στο ασταθές και πολύπλοκο κοινωνικοπολιτιστικό και οικονομικό περιβάλλον, οφείλουν να οραματίζονται την κοινωνία στην οποία θέλουν να ζήσουν οι μαθητές και οι μαθήτριες μετά από αρκετά χρόνια από σήμερα. Στην προσπάθειά τους αυτή, να συμπαρασύρουν όλους τους εμπλεκόμενους με το σχολείο, εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές, τοπική κοινωνία, δήμο και επαγγελματικούς φορείς, ώστε να διαμορφώσουν κοινό όραμα για το επιθυμητό μέλλον. Το σχολείο με τα διοικητικά του στελέχη είναι αυτό που συντονίζει την προσπάθεια για την πραγματοποίηση του κοινού οράματος, παίρνοντας τις αποφάσεις σήμερα, ώστε να βελτιωθεί το αύριο (Major, Asch & Cordey-Hayes, 2001).

Μ' αυτόν τον τρόπο τελικά διαμορφώνεται και πραγματώνεται μια σχέση μεταξύ της πρόγνωσης και της στρατηγικής.

2.4. Στρατηγική και Στρατηγικός Σχεδιασμός

2.4.1. Διασύνδεση των εννοιών Στρατηγική και Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι μια θεωρία, την οποία χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα ώστε να έχουν καλύτερα αποτελέσματα με τη χρήση όσο το δυνατόν λιγότερων πόρων. Υπήρξε μεγάλη συζήτηση σχετικά με το βαθμό που μπορεί να εφαρμοστεί ο Σ.Σ. με αποτελεσματικότητα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα εξαιτίας της πολυπλοκότητας σε σχέση με τους εμπλεκόμενους, τις απαιτήσεις της κοινωνίας του και γενικά του ασταθούς περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκονται. Τελικά οι ίδιες οι απαιτήσεις του κοινωνικού συνόλου, για μεγαλύτερη συμμετοχή στις λειτουργίες της σχολικής μονάδας αλλά και οι αλλαγές που επικρατούν, έχουν αναγκάσει τους σχολικούς οργανισμούς, για να πετύχουν τους στόχους και την αποστολή τους, να προχωρήσουν σε βήματα Σ.Σ., παρά τις ιδιαιτερότητες και τις συνθήκες που επικρατούν σ' αυτούς (Τσιάκκρος και Πασιαρδής, 2012).

Από την άλλη, η *στρατηγική* ως έννοια αναφέρεται στο τι μπορεί ένας οργανισμός να πράξει στο μέλλον, μέσα από μια γενική κατεύθυνση που θα ακολουθήσει με γνώμονα τον στρατηγικό στόχο, αλλά και τους πόρους που θα χρησιμοποιήσει για την επίτευξη του στόχου αυτού. Ο Fidler (2002) επισημαίνει ότι στη γενικότερη κατεύθυνση που θα ακολουθήσει ένας εκπαιδευτικός οργανισμός λαμβάνει υπόψη του τις προθέσεις και τις επιδιώξεις του για το

μέλλον το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του, τις εσωτερικές δυνατότητες, αλλά και τους κινδύνους, την επικρατούσα κουλτούρα, τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων και την εξεύρεση πόρων.

Για τον Τσιάκκιρο (2012) η *στρατηγική* αποτελεί μια γενική συνολική κατεύθυνση, στην οποία ο οργανισμός έχει ως στόχο να οδηγηθεί από δύο δρόμους. Των συνεχών δράσεων που βρίσκονται υπό συζήτηση και αναθεώρηση και του σχεδίου που κατευθύνει τις μελλοντικές δράσεις του οργανισμού.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός σ' ένα δεύτερο επίπεδο έχει να κάνει με τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο στρατηγικό σχέδιο και μετατρέπει τη στρατηγική αυτή σε πράξη. Αυτή η διαδικασία τελικά, με την οποία το όραμα και οι αξίες σ' ένα εκπαιδευτικό οργανισμό μετατρέπονται σε σημαντικά μετρήσιμα και πρακτικά αποτελέσματα σ' ένα σημαντικό μεγάλο χρονικό διάστημα, ορίζεται από τον West Burnham (1994) *Στρατηγικός Σχεδιασμός*. Ο σχεδιασμός αυτός αφορά στους στόχους του οργανισμού σ' ένα βάθος χρόνου και θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι οι γενικότεροι σκοποί του οργανισμού. Σύμφωνα και με τον Σαΐτη (2008), ο σχεδιασμός αναφέρεται στη γενική σύλληψη των στόχων μιας μελλοντικής προσπάθειας. Πρόκειται δηλαδή, για μια επιδίωξη όλων όσων θέλουμε να πετύχουμε στο μέλλον.

Η διαδικασία της δημιουργίας και της εφαρμογής της στρατηγικής, όπως αναφέρουν οι Thompson & Streinland (1999), αποτελείται από πέντε αλληλοσχετιζόμενα έργα:

1. Τη διαμόρφωση στρατηγικού οράματος και της αποστολής του οργανισμού για το μέλλον, ώστε να δοθεί μια μακροχρόνια κατεύθυνση.
2. Τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων και κριτηρίων, ώστε να μεταβεί ο οργανισμός από το στρατηγικό όραμα σε μετρήσιμα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει.
3. Τη δημιουργία και αποτύπωση της στρατηγικής, μέσα από εναλλακτικές προτάσεις για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
4. Την εφαρμογή και εκτέλεση της στρατηγικής που προκρίθηκε.
5. Την αξιολόγηση της απόδοσης, του συντονισμού, την έναρξη διορθωτικών κινήσεων και προσαρμογές ανάλογα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται.

Τα διοικητικά στελέχη έχουν την αρχική ευθύνη για χάραξη της στρατηγικής αλλά και της διαδικασίας με την οποία θα επιτευχθεί ο Στρατηγικός Σχεδιασμός. Σ' αυτή τους την προσπάθεια απαιτείται συστράτευση με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, που μέσω της καθιέρωσης συγκεκριμένης επικοινωνίας θα επικεντρώνονται στο στόχο τους (Bush & Coleman, 2000).

Στο πλαίσιο αυτό, ο David (2001) θεωρεί ότι η *στρατηγική* είναι μια τέχνη, η οποία εκμεταλλεύεται και δημιουργεί νέες και διαφορετικές ευκαιρίες για το αύριο, ενώ παράλληλα δια-

μορφώνει, εφαρμόζει και αξιολογεί λειτουργικές αποφάσεις.

2.4.2. Χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται σημαντικά χαρακτηριστικά του Στρατηγικού Σχεδιασμού στην εκπαίδευση.

Συγκεκριμένα, οι Πασιαρδής και Τσιάκκικος (2012) αναφέρουν ότι ο Σ.Σ.:

- Προσδιορίζει την κατεύθυνση του οργανισμού.
- Ενισχύει την απόδοση ή τη θέση του οργανισμού, αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα, ανταγωνίζεται άλλους αντίστοιχους οργανισμούς έχοντας ως στόχο τα καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα.
- Προνοεί, αποφασίζει, εξειδικεύει σε συγκεκριμένες περιοχές, όπως είναι τα αναλυτικά προγράμματα και οι μαθησιακές ανάγκες.
- Εξυπηρετεί και συνδέει τις κυβερνητικές πολιτικές, τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας, των τοπικών σωματείων και εργοδοτών, σε συνδυασμό με τους οργανωτικούς σκοπούς, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες που υπάρχουν σε διάφορα ζητήματα, όπως είναι οι περιβαλλοντικές απαιτήσεις και η εφαρμογή μαθητείας.
- Συνεξετάζει τις εξωτερικές απαιτήσεις αλλά και τις ευκαιρίες που του δίνονται, ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί αναπτύσσοντας και επεκτείνοντας τις ικανότητές του.
- Στηρίζεται από τους εμπλεκόμενους στον εκπαιδευτικό οργανισμό, μέσα από τις κοινές αξίες των εμπλεκόμενων και τους σκοπούς που διαμορφώνονται.
- Διασφαλίζει τα μέσα υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων στην πράξη, όπως είναι η εξασφάλιση των πόρων.

2.4.3. Πλεονεκτήματα Στρατηγικού Σχεδιασμού – Οφέλη

Η εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς δίνει πολλά πλεονεκτήματα. Έτσι, με τη διαδικασία του σχεδιασμού τα μέλη του αφοσιώνονται στις αξίες και τους σκοπούς του οργανισμού, διότι συμμετέχουν και συναποφασίζουν γι' αυτούς, αισθάνονται ότι ανήκουν στην ομάδα και υποκινούνται με την ανάθεση προς διεκπεραίωση συγκεκριμένου έργου μέσω της συλλογικής προσπάθειας για την επίτευξή τους. Τα διευθυντικά στελέχη και το προσωπικό ενθαρρύνονται να κοιτάζουν το μέλλον εξετάζοντας τα σημερινά δεδομένα, να μελετούν τους εξωτερικούς παράγοντες, ώστε να αντιμετωπίσουν τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες της κοινωνίας με άμεσο στόχο την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Επίσης δημιουργεί μια συνεχή αναζήτηση από τα μέλη των οργανισμών σε νέες πληροφορίες για να σχεδιάσουν το μέλλον, αλλά και αναδεικνύει συνεχώς το έργο του

εκπαιδευτικού οργανισμού και αιτιολογεί τους σκοπούς του σε εξωτερικούς φορείς (Fidler, 2003).

Σύμφωνα με τον Bryson (2004), ανάμεσα στα οφέλη του Στρατηγικού Σχεδιασμού περιλαμβάνονται και:

- Η προώθηση της στρατηγικής σκέψης, δράσης και μάθησης.
- Η βελτίωση στη λήψη αποφάσεων γιατί στοχοποιούνται τα σημαντικά θέματα και επικεντρώνεται η προσοχή στις προκλήσεις του οργανισμού.
- Η ανάδειξη και η αύξηση της αποτελεσματικότητας, της οργάνωσης και της διοίκησης.
- Ευρύτερες κοινωνικές ομάδες και οι εμπλεκόμενοι επωφελούνται, αφού τα άτομα που χαράσσουν πολιτική και παίρνουν τις αποφάσεις τελικά βοηθούν στην εκπλήρωση των ρόλων και των ευθυνών που ανέλαβαν.
- Η βελτίωση της ομαδικότητας, καθώς αποκομίζονται νέες εμπειρίες από τους εμπλεκόμενους.

2.4.4. Μοντέλα και διαδικασία στρατηγικής διοίκησης.

Η στρατηγική διοίκηση προσεγγίζεται με το μοντέλο των έξι σταδίων του Fidler (1996).

Στο 1^ο στάδιο ο οργανισμός αποφασίζει για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού, γίνονται συζητήσεις ώστε να εξασφαλιστεί η δέσμευση των εμπλεκόμενων, καθορίζεται ο βαθμός των εξωτερικών συνεργατών, καταγράφεται η μεθοδολογία για τη διαδικασία του σχεδιασμού σύμφωνα με τη δομή του οργανισμού και οργανώνεται η ομάδα σχεδιασμού.

Στο 2^ο στάδιο γίνεται η αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης και αποστολής. Αναδεικνύονται οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και ποιες είναι οι εσωτερικές αδυναμίες και οι δυνατότητες του οργανισμού.

Στο 3^ο στάδιο καταγράφεται ποιος θα αναμειχθεί σε ποιο και ποια στάδια και με ποιο τρόπο.

Στο 4^ο στάδιο διερευνώνται και αξιολογούνται οι εναλλακτικές προτάσεις και τέλος επιλέγεται συγκεκριμένη στρατηγική.

Στο 5^ο στάδιο αποφασίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα εφαρμοστεί, καθώς και ποια μορφή θα έχει το συμφωνημένο σχέδιο.

Τέλος στο 6^ο στάδιο με την ανάπτυξη προσχεδίου φαίνονται οι αδυναμίες και παίρνονται τα απαραίτητα μέτρα για τη βελτίωσή του και γίνεται εφαρμογή, ενώ συγχρόνως παρακολουθείται η απόδοση και γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες για βελτίωση και αναθεώρηση όπου αυτό απαιτείται.

Η διαδικασία στρατηγικής διοίκησης υπαγορεύεται κυρίως από το μοντέλο των Johnson

& Scholes, που αποτελεί και τη βάση για τα υπόλοιπα μοντέλα που εφαρμόζονται επίσης.

Το μοντέλο αυτό αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία το καθένα από τα οποία έχει τρεις βασικούς τομείς. Τα στοιχεία αυτά είναι τα εξής:

- Στρατηγική ανάλυση
- Στρατηγική επιλογή
- Εφαρμογή στρατηγικής.

Η *στρατηγική ανάλυση* είναι η προσπάθεια που γίνεται να αναδειχθεί και να κατανοηθεί η θέση του οργανισμού στο ευρύτερο περιβάλλον του. Βασικοί τομείς της στρατηγικής ανάλυσης είναι το περιβάλλον, η κουλτούρα, οι προσδοκίες των εμπλεκομένων, οι πόροι και η ικανότητα των διοικούντων να ενεργούν στρατηγικά.

Η *στρατηγική επιλογή* περιέχει την όλη διαδικασία με την οποία δημιουργούνται στρατηγικές επιλογές, της αξιολόγησης αυτών και την επιλογή της κατάλληλης που θα ακολουθήσει ο οργανισμός. Οι τομείς που εξετάζονται στη *στρατηγική επιλογή* αντιστοιχούν στη διαπίστωση των στρατηγικών επιλογών των αξιολογήσεων και στην επιλογή συγκεκριμένης επιλογής.

Η εφαρμογή της στρατηγικής περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την κατανομή των πόρων, την οργανωτική δομή και την επίβλεψη της διοίκησης της διαδικασίας. Με αντίστοιχους τομείς την οργανωτική δομή, το σχεδιασμό βήμα-βήμα, την κατανομή πόρων και τη διοίκηση της στρατηγικής αλλαγής.

Σύμφωνα με τον Fidler (1996) οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν Στρατηγικό Σχεδιασμό, όταν έχουν να επιλύσουν συγκεκριμένα προβλήματα ή να βελτιωθούν περισσότερο, ώστε να είναι ανταγωνιστικοί. Η επιτυχία του εγχειρήματος του Στρατηγικού Σχεδιασμού αφορά την υιοθέτηση μεθόδων στρατηγικής ανάλυσης, όπου εξετάζεται και αναλύεται το περιβάλλον τους, η κουλτούρα, οι προσδοκίες των εμπλεκομένων και οι διαθέσιμοι πόροι. Ακολουθώντας τα σχολεία πρέπει να διαχειριστούν τις επιλογές τους και μέσω αξιολόγησης να επιλεγούν εκείνες που μπορούν να είναι αποτελεσματικές.

Η εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού στα δημόσια σχολεία έχει αρκετά διαφορετικά στοιχεία από την εφαρμογή του στον ιδιωτικό τομέα και στις επιχειρήσεις. Η κριτική εντοπίζεται στις υπερβολικά ορθολογικές υποθέσεις που γίνονται στις επιχειρήσεις και δεν μπορεί να έχουν εφαρμογή στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Σημαντικοί λόγοι είναι η πολυπλοκότητα των συνθηκών λειτουργίας των σχολείων, οι διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες των κοινωνικών ομάδων που εμπλέκονται από την πλευρά των γονέων στο σχολείο, η δυσκολία ερμηνείας του περιβάλλοντος και των μελλοντικών εξελίξεων, όπως για παράδειγμα η αλλαγή πολιτικών με την αλλαγή κυβερνήσεων και οικονομικές δυσκολίες (Τσιάκκιρος, 2012).

Παρ' όλα αυτά γίνεται αντιληπτό, ότι η εκπαίδευση οφείλει να παρακολουθεί, να εναρμονίζεται και να αξιοποιεί τις τεχνολογικές και επιστημονικές εξελίξεις, γιατί μ' αυτόν τον τρόπο προετοιμάζει τους πολίτες του μέλλοντος που θα μπορούν να επιβιώνουν στην πολυπολιτισμική και παγκοσμιοποιημένη κοινωνία.

Σαφώς η ευθύνη για έναν τέτοιο προσανατολισμό στην εκπαίδευση βαραίνει τα διοικητικά στελέχη, τα οποία πρέπει να διερευνήσουν τα στοιχεία της πολυπλοκότητας που την επηρεάζουν.

2.4.5. Εφαρμογή του μοντέλου Johnson & Scholes (1993) στην εκπαίδευση

Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται αναλυτικά τα τρία στοιχεία της στρατηγικής διοίκησης στην εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η στρατηγική ανάλυση περιλαμβάνει τα στοιχεία του περιβάλλοντος της κουλτούρας, των προσδοκιών των εμπλεκομένων και της εξεύρεσης και διαχείρισης των πόρων.

Η διαδικασία εξέτασης του περιβάλλοντος αποτελεί το αρχικό βήμα στη στρατηγική ανάλυση και ονομάζεται *περιβαλλοντική επισκόπηση*.

Αυτή περιλαμβάνει σ' ένα πρώτο στάδιο τη διαπίστωση σε τοπικό και εθνικό επίπεδο, τη στρατηγική θέση του οργανισμού ως προς το πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Επίσης, εδώ εξετάζεται η σημαντικότητα των παραγόντων του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον οργανισμό βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Σ' ένα δεύτερο στάδιο ο οργανισμός πρέπει να προσπαθήσει να προβλέψει με ποιους τρόπους το περιβάλλον θα αλλάξει στο μέλλον.

Κατά τη διαδικασία επισκόπησης του περιβάλλοντος διερευνώνται: α) οι εθνικές επιδράσεις, β) οι επιδράσεις της τοπικής κοινωνίας, διότι μέσα από αυτές αντλούνται πόροι, μπορεί να διαμορφώνουν ένα υποστηρικτικό πλαίσιο, αλλά και να έχουν διάφορες απαιτήσεις από το σχολείο και γ) οι επιλογές των γονέων και των μαθητών για φοίτηση σε σχέση με άλλα σχολεία.

Τα περιβαλλοντικά πλαίσια, που βοηθούν την επισκόπηση, έχουν να κάνουν με τα δημογραφικά, κοινωνικά, πολιτιστικά, οικονομικά, νομικά, πολιτικά και οργανωτικά-ανταγωνιστικά στοιχεία.

Είναι φανερό ότι απαιτείται από τα σχολεία να διαχειριστούν τις σχέσεις και να διασυνδέονται με όλους τους άμεσα εμπλεκόμενους, όπως γονείς και σχολικές επιτροπές, καθώς και μ' ένα μεγάλο εύρος ομάδων οι οποίοι αποτελούν δυναμικούς συνεργάτες, όπως μελλοντικούς γονείς, παράγοντες από την αγορά εργασίας, εκκλησία, δομές συμβουλευτικής, δομές

δια βίου μάθησης, δήμος, σύμβουλοι (Πασιαρδής και Τσιάκκιρος 2012).

Η επισκόπηση του περιβάλλοντος μπορεί να γίνει με τη χρησιμοποίηση εξωτερικών και εσωτερικών πηγών. Όπως αναφέρει ο Fidler (2002), το τοπικό περιβάλλον είναι μια από τις βασικές πηγές. Έτσι μπορεί να διερευνηθεί ο αριθμός των μαθητών μιας περιοχής σε σχέση με το δημογραφικό και να εξακριβωθεί αν αυτό μειώνεται ή αυξάνεται. Σημαντικό είναι για τον εκπαιδευτικό οργανισμό να γνωρίζει, κατά πόσο οι αναμενόμενοι μαθητές της περιοχής για να φοιτήσουν σ' αυτόν εγγράφονται σε άλλο σχολείο. Επίσης η γνώση της φήμης και της δημοτικότητας των σχολείων είναι πολύ σημαντικό στοιχείο και εξετάζεται αν πράγματι το σχολείο από το οποίο προέρχεται ο μαθητής ή η μαθήτρια ή στο οποίο μετακινείται, έχει αυτά τα χαρακτηριστικά. Οι γονείς αναπόφευκτα συγκρίνουν μεταξύ τους τα διάφορα σχολεία για να αποφασίσουν τελικά που θα φοιτήσουν τα παιδιά τους. Γενικά η αύξηση της ελκυστικότητας και ανταγωνιστικότητας από άλλα σχολεία, η μείωση του συνολικού αριθμού των μαθητών σε μια περιοχή δημιουργούν αστάθεια στο σχολείο.

Τέτοιες καταστάσεις το σχολείο πρέπει να τις εκτιμά από πριν για να είναι επαρκώς προετοιμασμένο να τις αντιμετωπίσει. Επομένως η γνώση του τι γίνεται αλλού είναι απαραίτητη ώστε να προβλεφθούν καταστάσεις και να σχεδιαστούν βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες παρεμβάσεις.

Σύμφωνα με τους Holmes & Davies (1994), η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει τα επίπεδα που αναλύονται σε μακρο/εθνικό και μικρο/τοπικό περιβάλλον. Το μακρο/εθνικό περιβάλλον αναλύει τις πολιτικές που εφαρμόζονται, τις τάσεις στις επικρατούσες ιδεολογίες, τις πολυπολιτισμικές αλλαγές στις κοινωνίες λόγω των ροών μετανάστευσης, αλλά και τις πιέσεις που δέχεται η εκπαίδευση εξαιτίας αυτών των αλλαγών, τις τεχνολογικές αλλαγές και καινοτομίες σε σχέση με το οικονομικό κλίμα. Στο μικρο/τοπικό επίπεδο καταγράφονται και λαμβάνονται υπόψη οι δημογραφικές αλλαγές σε σχέση με τη μείωση ή την αύξηση του πληθυσμού. Σημαντική είναι η καταγραφή της διαφοροποίησης των τοπικών κοινωνικών χαρακτηριστικών από ροές παλινοστούντων ή μεταναστών και οι ανάγκες αυτών των ομάδων, οι τοπικές αγορές εργασίας, καθώς και η διερεύνηση της ανάγκης ίδρυσης ή κατάργησης σχολείων και η μεταβαλλόμενη φύση των εκπαιδευτικών επιλογών για τους μαθητές και τους γονείς.

Για τη μελέτη των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών και εκπαιδευτικών επιδράσεων χρησιμοποιείται η ανάλυση PESTE, όπου ο οργανισμός προσπαθεί να κατανοήσει το περιβάλλον πέρα από τα όρια του «*Ποιος είναι ο κόσμος*». Η ανάλυση PESTE διερευνά τις πολιτικές (political), οικονομικές (economical), κοινωνικές (sociological), τεχνολογικές (tehnological) και εκπαιδευτικές (educational) επιδράσεις (Dovies & Ellison, 2003).

Επίσης, οι Dovies & Ellison (2003) προτείνουν ένα εκτενές ερωτηματολόγιο ενδεικτικό του τρόπου διερεύνησης του εξωτερικού περιβάλλοντος, που μπορούν κάθε φορά να απαντούν τα σχολεία, από το οποίο παραθέτουμε τα ερωτήματα περιληπτικά παρακάτω:

Κοινωνικό περιβάλλον

Πώς αλλάζει η κοινωνία και πώς επηρεάζεται κάθε τοπική κοινότητα, ποιος ο ρόλος του σχολείου στην προώθηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Τεχνολογικό περιβάλλον

Ποιες αλλαγές υπάρχουν σ' όλα τα επίπεδα της τεχνολογίας, πώς επηρεάζουν τη μάθηση και τη διδασκαλία, πως την εξυπηρετούν, πως οι τεχνολογικές εξελίξεις διαφοροποιούν τη φύση και τη θέση της εργασίας;

Εκπαιδευτικό περιβάλλον

Υπάρχει έλεγχος από τις κεντρικές κυβερνήσεις και πόσο οι παρεμβάσεις αυτές επηρεάζουν την ανάπτυξη του σχολείου; Υπάρχει λογοδοσία και αν υπάρχει, επηρεάζει τις επιλογές των γονέων; Ποιες είναι οι προσδοκίες για τη μαθησιακή διαδικασία και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα; Ποια είναι η σχέση της κοινότητας με το σκοπό της εκπαίδευσης; Υπάρχουν συγκρουόμενες ή συμπλέουσες απόψεις;

Οικονομικό περιβάλλον

Πώς επηρεάζουν την εκπαίδευση οι επιλογές στην αγορά εργασίας και το εμπόριο; Επηρεάζεται η στελέχωση και η επαγγελματική ανάπτυξη των σχολείων από τις αλλαγές στην εργασία; Ποιες επιδράσεις υπάρχουν στη διαφοροποίηση της χρηματοδότησης από το δημόσιο στα σχολεία;

Πολιτικό περιβάλλον

Η περιθωριοποίηση των δομών της εκπαίδευσης και γενικά των υπηρεσιών του δημοσίου δημιουργεί αλλαγές και ποια είναι η επίδραση αυτών των αλλαγών στο σχολείο;

Σε ό,τι αφορά τον καθορισμό της στρατηγικής θέσης του οργανισμού επιπρόσθετα χρησιμοποιείται η ανάλυση SWOT, «*Ποιοι είμαστε εμείς;*», η οποία αναφέρεται στις Δυνατότητες (Strengths) και Αδυναμίες (Weaknesses) που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, καθώς και τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats) που αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον και σε πολύ μεγάλο βαθμό δεν είναι ελέγξιμες απ' αυτό.

Οι *δυνατότητες* είναι πλεονεκτήματα που έχει ο οργανισμός σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, γενικότερα δε είναι κάποια χαρακτηριστικά που συνεισφέρουν στην εκπλήρωση της αποστολής του. Οι *αδυναμίες* είναι τα χαρακτηριστικά ή οι συνθήκες που περιορίζουν ή εμποδίζουν την ικανότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού να επιτελέσει την αποστολή του.

Επομένως, οι *δυνατότητες* συνδέονται με τα επιτεύγματα, ενώ οι *αδυναμίες* υποδεικνύουν χαμηλή απόδοση ή έλλειψη. Οι *δυνατότητες* και οι *αδυναμίες* αποτελούν τις δραστηριότητες του οργανισμού, οι οποίες ως ένα σημείο μπορούν να ελεγχθούν όσον αφορά την απόδοσή τους.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω οι *ευκαιρίες* και οι *απειλές* ανήκουν στους εξωτερικούς παράγοντες. Οι *ευκαιρίες* είναι τα στοιχεία εκείνα που μπορεί να εκμεταλλευτεί ο οργανισμός για να κάνει εύκολη την αποστολή του, ενώ οι *απειλές* ή οι *προκλήσεις* είναι καταστάσεις που επηρεάζουν τον οργανισμό με αρνητικό τρόπο, κάνοντας δύσκολη την εκπλήρωση της αποστολής του.

Η SWOT analysis αποτελεί μέθοδο η οποία προσφέρεται για τη συλλογή πληροφοριών, καθώς και την οργάνωση και ανάλυσή τους. Σε αντίθεση με άλλα εργαλεία η SWOT ανάλυση εισηγείται στρατηγικές μετατροπής των αδυναμιών σε δυνατότητες και των απειλών σε ευκαιρίες (Bryson & Aliston, 2005).

Ο 2^{ος} τομέας της *στρατηγικής ανάλυσης* κάνει αναφορά στην κουλτούρα του οργανισμού. Με την κουλτούρα αναδεικνύονται πως γίνονται τα πράγματα σ' έναν οργανισμό. Η χρήση της μεθόδου *Ιστού Κουλτούρας* μας δείχνει ποια είναι η κουλτούρα και το κλίμα που επικρατεί στο σχολείο. Ο ιστός κουλτούρας μας δίνει τη δυνατότητα να περιγράψουμε τη συνολική εικόνα του οργανισμού. Στη συνέχεια ανάλογα με τους στόχους της διοίκησης και τις προσδοκίες των εμπλεκομένων αποφασίζεται με ποιους τρόπους χρειάζεται να αλλάξει το κλίμα στον οργανισμό.

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω εξετάζονται η ιστορία, η ρουτίνα, τα σύμβολα, η εικόνα των κτηρίων, η οργανωτική δομή, οι δείκτες ελέγχου και από πού απορρέει κάποια δύναμη του οργανισμού.

Ο 3^{ος} τομέας της *στρατηγικής ανάλυσης* αναφέρεται στους πόρους. Οι ποιότητα και η ποσότητα των πόρων θα πρέπει να αναλύεται και να αναθεωρείται συνέχεια, προκειμένου να καθοριστεί η μελλοντική στρατηγική. Οι πόροι περιλαμβάνουν τους φυσικούς, οικονομικούς, ανθρώπινους και πνευματικούς. Οι φυσικοί αναφέρονται στα κτήρια και τα υλικά, οι οικονομικοί σε προϋπολογισμούς και δωρεές, οι ανθρώπινοι πόροι στο υποστηρικτικό προσωπικό και οι πνευματικοί στο πνευματικό κεφάλαιο με το οποίο μπορεί να συνεργαστεί ο οργανισμός, όπως πανεπιστημιακοί, τεχνικοί ειδήμονες, συγγραφείς, εκπαιδευτικοί και γονείς που ασχολούνται με θέατρο, χορό κτλ.

Γίνεται αντιληπτό ότι ένας οργανισμός που κατέχει πόρους δεν είναι απαραίτητο να έχει και στρατηγική επιτυχία, διότι η στρατηγική ικανότητα σχετίζεται με το πώς οι διαθέσιμοι πόροι διαχειρίζονται, ελέγχονται και τελικά διατίθενται για ανάπτυξη. Στην περίπτωση δε των

ανθρώπινων και πνευματικών πόρων σημαντικό είναι, πώς αυτοί προωθούνται και υποστηρίζονται για να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και να δραστηριοποιηθούν ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά ο οργανισμός (Holmes & Davies, 1994).

Η *στρατηγική επιλογή* είναι το δεύτερο στάδιο της στρατηγικής διοίκησης και αναφέρεται σε τρεις τομείς, την παραγωγή διαφόρων επιλογών, την αξιολόγηση των επιλογών και την απόφαση της τελικής επιλογής. Οι διαθέσιμες εναλλακτικές επιλογές πιθανόν να είναι πάρα πολλές. Το πιο σημαντικό όμως είναι ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η αξιολόγησή τους. Για το λόγο αυτόν χρησιμοποιούνται συγκεκριμένα κριτήρια.

Οι Dobson & Starkey (1994, όπ. αναφ. στο Πασιαρδής και Τσιάκκικρος, 2012) εισηγούνται τρία βασικά κριτήρια για την αξιολόγηση της επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής που θα επιλεγεί. Αυτά έχουν να κάνουν με την *καταλληλότητα*, (*feasibility*), *εφαρμοσιμότητα* (*sutability*) και *αποδεκτικότητα* (*acceptability*):

- Το κριτήριο της *καταλληλότητας* δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα, κατά πόσο η στρατηγική που έχει επιλεγεί αξιοποιεί τις δυνατότητες του οργανισμού και τις ευκαιρίες που υπάρχουν γύρω του, ξεπερνά τις δυσκολίες που καταγράφηκαν στη διαδικασία της στρατηγικής ανάλυσης και πόσο ταιριάζει τελικά με τους στόχους του οργανισμού.
- Η *εφαρμοσιμότητα* αναφέρεται στη δυνατότητα να ελέγχουμε, αν και κατά πόσο τη στρατηγική που επιλέξαμε μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία. Αν δηλαδή ο οργανισμός μπορεί να αξιοποιεί τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει για τη εφαρμογή της στρατηγικής που έχει επιλεγεί.
- Τέλος, η *αποδεκτικότητα* ελέγχει κατά πόσο η στρατηγική που επιλέχθηκε γίνεται αποδεκτή από το περιβάλλον του οργανισμού.

Συμπερασματικά, οι στρατηγικές κρίνονται με βάση την απόδοσή τους, για το πώς επηρεάζουν και επιδρούν το περιβάλλον του οργανισμού και πόσο εξυπηρετούν τα συστήματα μέσα στον οργανισμό.

Το τρίτο στάδιο της διαδικασίας της στρατηγικής αποτελεί η εφαρμογή της. Αυτή περιλαμβάνει την εξέταση των υφιστάμενων δομών, τους ρόλους και τους τρόπους εργασίας. Στο στάδιο αυτό μπορεί να υπάρξει αβεβαιότητα, αστάθεια, συγκρούσεις και παλινδρομήσεις.

Οι Johnson & Scholes (1993) καταγράφουν ως τα κυριότερα προβλήματα που συναντά η εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού το σχεδιασμό της κατανομής των πόρων, την οργανωτική δομή και τη διοίκηση της στρατηγικής αλλαγής. Ο Knight (1993) αναφέρει τους τρόπους απόκτησης των πόρων, της χρήσης και της κατανομής από τους σημαντικούς παράγοντες που εξυπηρετούν τους οργανισμούς να υποστηρίξουν τις στρατηγικές τους και στο στάδιο αυτό είναι απαραίτητη η στοχευμένη διαχείρισή τους.

Κατά τον Mintzbeberg (1981), η διαδικασία της οργανωτικής δομής θεωρείται ο τρόπος που ο οργανισμός κατανέμει τη δουλειά και συντονίζει την κατανομή διαμοιράζοντας σε υποέργα και ελέγχει με διάφορους μηχανισμούς για την επιτυχία του σκοπού του.

Τέλος, στη διαδικασία της διοίκησης της στρατηγικής αλλαγής οι Johnson & Scholes (1993) θεωρούν βασικά στοιχεία τη διάγνωση της κατάστασης του οργανισμού στο ξεκίνημά της, το στιλ διοίκησης στη στρατηγική αλλαγή και το ρόλο των φορέων, τα σημαντικά στοιχεία αλλαγής όπως ρουτίνες, σύμβολα, συγκεκριμένες πρακτικές και τακτικές και τέλος πώς όλα αυτά θα τεθούν σε εφαρμογή με συγκεκριμένη διαχείριση προγραμματισμού για αλλαγή.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι στο τρίτο στάδιο απαιτούνται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, δεξιότητες και γνώσεις από τα διοικητικά στελέχη των σχολείων, για να έχει επιτευχθεί η όλη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

2.5. Ο ρόλος του Διευθυντή σχολικής μονάδας ως στρατηγικού ηγέτη

Το θεωρητικό και ερευνητικό ενδιαφέρον για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας στο σχολείο στράφηκε από νωρίς στη διερεύνηση του παράγοντα *ηγεσία* και στην ανάδειξη της συμβολής του στο θέμα αυτό. Ο/η διευθυντής/τρια του σχολείου, άλλωστε, δεν μπορούσε να παραμεληθεί, τη στιγμή που ο ρόλος του θεωρείται από πολλούς μελετητές ως ο «*βασικός μοχλός*» στην προσπάθεια το σχολείο να ενδυναμωθεί πιο αποτελεσματικά. Οι επιχειρούμενες, λοιπόν, αλλαγές στο χώρο της εκπαιδευτικής πολιτικής οδήγησαν στην ανάπτυξη του ενδιαφέροντος για το ρόλο της σχολικής ηγεσίας είτε είναι αυτή ατομική είτε συλλογική (Hallinger & Huber, 2012).

Αξίζει, ωστόσο, να παρατηρηθεί ότι σε αρκετές περιπτώσεις τα ερευνητικά δεδομένα γύρω από το ζήτημα αυτό είναι αντιφατικά, γιατί δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή ή στη μορφή ηγεσίας, η οποία μπορεί να οδηγήσει στη συνολική βελτίωση του σχολικού οργανισμού. Είναι φυσικό, επίσης, η αντίληψη για το ρόλο του/της διευθυντή/τριας και την επίδρασή του στο σχολικό περιβάλλον να επηρεάζεται και από τον τύπο ηγεσίας, που θεωρείται ότι υπηρετεί αποτελεσματικότερα κάθε πολιτική (Κατσιγιάννη, 2013).

Οι ερευνητικές προσπάθειες δεν έχουν καταλήξει στη διαμόρφωση ενός θεωρητικού μοντέλου, το οποίο να αποδίδει με απόλυτη σαφήνεια τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολείου. Έχουν, ωστόσο, συνεισφέρει στην ανάδειξη των παραγόντων που συμβάλλουν αποφασιστικά στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του. Σύμφωνα με τον Σαϊτή (2007) κάποιοι παράγοντες που διέπουν τη λειτουργία μιας αποτελεσματικής σχολικής μονάδας είναι οι

παρακάτω:

- η σχολική ηγεσία,
- η δομή και η οργάνωση του αναλυτικού προγράμματος και των διδακτικών μεθόδων,
- η σταθερότητα του προσωπικού,
- η συνεργασία σχολείου-οικογένειας και
- το ευνοϊκό κλίμα.

Μεταξύ, λοιπόν, των παραγόντων, οι οποίοι επιδρούν και ενισχύουν –με τη συνδρομή και άλλων προϋποθέσεων– την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, είναι και η σχολική ηγεσία και ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ο/η διευθυντής/τρια στο σχολείο. Ο Mintzberg (1989) (όπ. αναφ. στο Πασιαρδής & Τσιάκκικος, 2012), μελέτησε σε βάθος διοικητικά στελέχη στην εργασία τους και κατέληξε σε ορισμένους βασικούς ρόλους, τους οποίους θα πρέπει να διεκπεραιώνουν. Ορισμένοι από αυτούς τους ρόλους περιλαμβάνουν και τις εξής ιδιότητες: ηγέτης, συντονιστής, διαπραγματευτής, παρακινητής, επιχειρηματικός ρόλος ατόμου που διευκολύνει και ρόλος ατόμου που κατανέμει μέσα και πόρους.

Σύμφωνα με την Κατσιγιάννη (2013), από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 το κίνημα για το αποτελεσματικό σχολείο, ιδίως στις Η.Π.Α., συνέδεσε την ενίσχυση της σχολικής αποτελεσματικότητας με το ρόλο του/της διευθυντή/τριας του σχολείου ως εκπαιδευτικού ηγέτη. Από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα εμφανίζεται το κίνημα για αυξημένη λογοδοσία (accounttability movement), με έμφαση στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αύξηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών/τριων και των σχολείων. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τις νέες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί σε παγκόσμιο επίπεδο και τις προκλήσεις που απορρέουν για την εκπαίδευση, επηρεάζει το ρόλο του διευθυντή σε μέγιστο βαθμό.

Κατά την Κατσιγιάννη (2013), επίσης, μια συνέπεια των εξελίξεων αυτών θεωρείται η επανεμφάνιση, όχι μόνο στις Η.Π.Α αλλά παγκόσμια πια, του μοντέλου της *εκπαιδευτικής ηγεσίας*, που παραδοσιακά εστίαζε στην αύξηση των ακαδημαϊκών επιδόσεων των μαθητών, και τη μεταμόρφωσή του στο μοντέλο της *ηγεσίας για τη μάθηση* (leadership for learning), που αποτελεί το νέο «παράδειγμα» του 21^{ου} αιώνα. Είναι χαρακτηριστικό ότι τα αποτελέσματα της έρευνας του Bennett (1983) με θέμα τη μελέτη των θεωρούμενων ως ποιοτικών σχολείων στις Η.Π.Α., τον οδήγησαν στη διαπίστωση, πως *«τα καλά σχολεία έχουν καλούς διευθυντές-ηγέτες, οι οποίοι διατυπώνουν με σαφήνεια τους στόχους τους και διαθέτουν την ικανότητα και το κύρος να κάνουν τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές να εργαστούν για την επίτευξη αυτών των στόχων»*.

Στο ίδιο πλαίσιο της συζήτησης για τη σχολική αποτελεσματικότητα και τη συμβολή του

διευθυντή, ο Bauck (1987) (όπ. αναφ. στην Κατσιγιάννη, 2013) καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής διαφέρει από τον τυπικό διευθυντή στα εξής:

- Έχει θετική αντίληψη για το έργο που επιτελεί.
- Αντλεί μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία του και δεν θεωρεί τα προβλήματα του σχολικού περιβάλλοντος ως ανυπέρβλητα.
- Διαθέτει την ικανότητα να συνεργάζεται με ανθρώπους που τρέφουν διαφορετικές προσδοκίες.
- Ενδιαφέρεται περισσότερο για τους εκπαιδευτικούς του σχολείου του και την επαγγελματική τους ανάπτυξη.
- Διαχειρίζεται πιο αποτελεσματικά τον επαγγελματικό του χρόνο.
- Ενθαρρύνει περισσότερο την εμπλοκή των γονέων ή της ευρύτερης κοινότητας στα τεκταινόμενα του σχολείου.

Ο Davis (1998) διαπιστώνει την ύπαρξη μιας πλειάδας παραγόντων, που συμβάλλουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του σχολείου. Ανάμεσα σε αυτούς αναφέρει τις στάσεις των μαθητών και τις ηθικές τους αξίες, την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, τη γονεϊκή υποστήριξη, το όραμα που έχει η σχολική ηγεσία και τον προσανατολισμό του ηγέτη προς την επίτευξη της εκπαιδευτικής αλλαγής.

Οι Teske και Schneider (1999), ερευνώντας τα χαρακτηριστικά μιας ομάδας πετυχημένων διευθυντών στη Νέα Υόρκη, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, παρά τις όποιες διαφορές, υπάρχουν κάποια σταθερά χαρακτηριστικά που συνθέτουν το προφίλ του αποτελεσματικού διευθυντή. Αυτά είναι:

- Σαφής και σταθερή σχολική κουλτούρα, σε συνδυασμό με μια κοινότητα, η οποία είναι υποστηρικτική προς το σχολείο.
- Ισχυρό σύστημα αξιών, το οποίο στηρίζει ένα ασφαλές περιβάλλον,
- Υψηλές προσδοκίες για κάθε μαθητή.
- Πίστη στη σπουδαιότητα της διδασκαλίας, με σκοπό την απόκτηση των βασικών δεξιοτήτων από το μαθητή.
- Σαφείς στόχοι και συνεχής ανατροφοδότηση και
- Ισχυρή ηγεσία και πίστη στη σημασία της.

Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι καθένας από αυτούς τους διευθυντές υπηρετούσαν διαφορετικά οράματα, τα οποία όμως είχαν ένα κοινό χαρακτηριστικό: διακρίνονταν από σαφήνεια, συνέπεια και σταθερότητα.

Οι προηγούμενες απαιτήσεις, όπως αυτές προβλήθηκαν κυρίως από τους θεωρητικούς της σχολικής αποτελεσματικότητας, προϋποθέτουν την ενισχυμένη σε δύναμη παρουσία του

διευθυντή στο σχολείο, με απώτερο στόχο τη βελτίωση των μαθητικών αποτελεσμάτων. Στην περίπτωση αυτή, όπως επισημαίνεται, ο διευθυντής κινείται προς την εκπλήρωση της αποστολής του σχολείου, δηλαδή την απόκτηση κατά κύριο λόγο των βασικών δεξιοτήτων από τους μαθητές/τριες.

Άλλη πτυχή του ρόλου του διευθυντή ως εκπαιδευτικού ηγέτη, όπως επισημάνθηκε, τον συνδέει με την ύπαρξη οράματος για το σχολείο και με την ξεκάθαρη διατύπωση των αξιών που το συνθέτουν και μοιραία επηρεάζουν τη σχολική κουλτούρα και το σχολικό κλίμα. Ο όρος *όραμα* παραπέμπει σε μια ιδανική εικόνα του σχολείου (πώς το σχολείο θα έπρεπε να είναι;) και περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Δεδομένου ότι η προσπάθεια για την εκπλήρωση του οράματος δεν είναι κάτι παροδικό και στιγμιαίο, αλλά προϋποθέτει διαρκείς προσπάθειες, θεωρείται ότι μόνο οι διευθυντές μπορούν να διατηρήσουν αυτό ζωντανό. Παράλληλα, επισημαίνεται ότι το όραμα του διευθυντή για το σχολείο του πρέπει να σχετίζεται με τις υπαρκτές ανάγκες και την κουλτούρα του, να είναι επικεντρωμένο σ' έναν στόχο και να διακρίνεται από σταθερότητα (Teske & Schneider, 1999).

Σχετικά με το περιεχόμενο των όρων *σχολική κουλτούρα* και *σχολικό κλίμα* έχουν διατυπωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία ποικίλες απόψεις και έχουν υιοθετηθεί διαφορετικές ονομασίες (ατμόσφαιρα, κουλτούρα, ήθος κτλ. ενός οργανισμού και μάλιστα σχολικού) (Σαΐτης, 2008). Σε ό,τι αφορά στο κλίμα που επικρατεί στο σχολείο, αυτό μπορεί να οριστεί ως «*η ατμόσφαιρα που επικρατεί σε κάθε εκπαιδευτήριο, σχετίζεται άμεσα με τα άτομα τα οποία εμπλέκονται σ' αυτό και αποτελεί τη βάση για προβλέψεις εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων*» (Sergiovanni & Starratt, 1998, σ. 177, όπ. αναφ. στο Σαΐτης, 2008). Η σχολική κουλτούρα, πάλι, «*αφορά σε βασικές παραδοχές, σε δεδομένες αξίες, ερμηνείες, αντιλήψεις και συναισθήματα*». Σχετικά με τη διάκριση των δύο εννοιών εύστοχα έχει παρατηρηθεί, ότι το σχολικό κλίμα είναι το επιφανειακό επίπεδο της σχολικής κουλτούρας, ενώ στο βάθος βρίσκονται οι αξίες που αντανακλώνται στα εθνικά οράματα, στους στόχους, στους νόμους, στις πολιτικές, στο αναλυτικό πρόγραμμα και στις κοινές πεποιθήσεις και επιθυμίες.

Η διαμόρφωση ευνοϊκής προς την αποτελεσματικότητα κουλτούρας και κλίματος θεωρείται από πολλούς μέρος της αποστολής του/της διευθυντή/τριας, ο/η οποίος/α οφείλει να έχει μια σαφή μελλοντική εικόνα για το σχολείο του/της, να θέτει στόχους και κατευθύνσεις, να μεριμνά για τη δημιουργία των υποστηρικτικών δομών που απαιτούνται για την υλοποίηση αυτού του οράματος και να εμμένει σ' αυτό το όραμα, να εκφράζει με τη στάση του τις αξίες που διαμορφώνουν τη σχολική κουλτούρα και το σχολικό κλίμα και να εξασφαλίζει την ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων.

Τέλος, αξίζει να γίνει λόγος για νεότερα δεδομένα που προκύπτουν από έρευνα σε πέντε χώρες, οι οποίες είναι: Η.Π.Α., Μεγάλη Βρετανία, Αυστραλία, Δανία, Χονγκ-Κονγκ, σχετικά με τη σχολική ηγεσία και το ρόλο του/της διευθυντή/τριας. Σύμφωνα με αυτά, ο/η διευθυντής/τρια δεν είναι πια αυτός/η, ο/η οποίος/α εφαρμόζει αποφάσεις άλλων, αλλά απαιτείται να λάβει ο ίδιος σημαντικές αποφάσεις σχετικές με τη συνεργασία, τα οικονομικά, την εικόνα του σχολείου και την εξέλιξη του εκπαιδευτικού προσωπικού. Επιπλέον, καθώς όλο και περισσότερο τα σχολεία εμπλέκονται σε διαδικασίες αυτοαξιολόγησής τους, οι διευθυντές οφείλουν να συλλέγουν και να αναλύουν τα σχετικά δεδομένα και να λαμβάνουν αποφάσεις, με σκοπό τη μεγιστοποίηση των σχολικών αποτελεσμάτων και τη βελτίωση της εικόνας ενός σχολικού οργανισμού (Townsend, 2011).

Μια τέτοια εξέλιξη, ωστόσο, φέρνει στην επιφάνεια δύο ζητήματα: το πρώτο σχετίζεται με την αυτονομία του/της διευθυντή/τριας, το περιθώριο δηλαδή που του/της δίνεται να αυτενεργεί, να δρα απερίσπαστος/η, σε ορισμένα τουλάχιστον θέματα, χωρίς να είναι πάντα υποχρεωμένος/η να ευθυγραμμίζεται με τις υπαγορεύσεις της κεντρικής διοίκησης. Στο σημείο αυτό οι Teske και Schneider (1999) επισημαίνουν ότι η αυτονομία θεωρείται καίριας σημασίας συστατικό της αποτελεσματικής διοίκησης των διευθυντών, οι οποίοι έλαβαν μέρος σε προγενέστερη έρευνά τους, αν και γι' αυτούς ήταν κάτι που κέρδισαν και όχι κάτι που τους δόθηκε «άνωθεν».

Το δεύτερο ζήτημα σχετίζεται με το αν ο/η διευθυντής/τρια σχολικής μονάδας οφείλει να είναι manager ή ηγέτης. Στην πρώτη περίπτωση, η αυτονομία του είναι περιορισμένη, καθώς περιορίζεται στην εφαρμογή των εντολών και της κείμενης νομοθεσίας, *«επιτυγχάνει δε ένα αποτέλεσμα χάρη στην εξουσία που του παρέχει η διευθυντική θέση»* (Σαΐτης, 2008). Ο διευθυντής, όμως, που χρειάζεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες και αποφάσεις και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό, οφείλει να συνενώνει στο πρόσωπό του και τις δύο ιδιότητες, του manager και του ηγέτη, και να διακρίνεται και από άλλες δεξιότητες, όπως επαγγελματική ικανότητα, ικανότητα του *συνεργάζεσθαι*, αντιληπτική ικανότητα και πείρα.

Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξαν και μεταγενέστερες μελέτες, σύμφωνα με τις οποίες ο/η διευθυντής/τρια επηρεάζει έμμεσα την επίδοση των μαθητών και μαθητριών, διαμορφώνοντας τις συνθήκες οργάνωσης του σχολείου με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι εφικτή η βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης. Η έρευνα έχει αναδείξει την επίδραση του/της διευθυντή/τριας ιδιαίτερα εκείνου/ης που λειτουργεί στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως θα δούμε στη συνέχεια, στην ενίσχυση της αφοσίωσης των εκπαιδευτικών στις αξίες του σχολικού οργανισμού και της πίστης τους στη συλλογικότητα.

Επίσης, κριτική δέχθηκε το κίνημα αυξημένης λογοδοσίας του/της διευθυντή/τριας και

των εκπαιδευτικών, που είδαμε ότι συνδέεται με την επανεμφάνιση του μοντέλου της εκπαιδευτικής ηγεσίας, καθώς θεωρήθηκε ότι συνδέεται με όρους της οικονομίας, οι οποίοι διέδυσαν στο χώρο της εκπαίδευσης και υπαγόρευσαν ανάλογες πολιτικές απαιτήσεις για μετρήσιμα αποτελέσματα. Όπως θα φανεί από τα παρακάτω, οι επικριτές της έννοιας της λογοδοσίας στην εκπαίδευση υπογραμμίζουν τη διαφορά μεταξύ των όρων *λογοδοσία* (accountability) και *υπευθυνότητα* (responsibility), θεωρώντας ότι τελικά η απαίτηση για *λογοδοσία* διαστρεβλώνει την έννοια της *ευθύνης*, που πρέπει να διακρίνει διευθυντές και εκπαιδευτικούς κατά την άσκηση του έργου τους (Κατσιγιάννη, 2013).

Ειδικότερα, για τον/τη διευθυντή/τρια έχει επισημανθεί, ότι η απαίτηση για λογοδοσία και υψηλά ποσοτικά αποτελέσματα τον περιορίζει στο ρόλο του manager, αφαιρώντας του ουσιαστικές ευθύνες, όπως είναι η διασφάλιση ότι οι αξίες, η φιλοσοφία και οι αρχές που διαρθρώνονται γύρω από την αποστολή του, οι στρατηγικές και τα σχέδια, το πλαίσιο του αναλυτικού προγράμματος και της παιδαγωγικής είναι κατοχυρωμένα στην καθημερινή πραγματικότητα των πρακτικών του σχολείου. Μ' άλλα λόγια, υποστηρίζεται ότι η εμμονή για μετρήσιμα αποτελέσματα, στοιχείο συνδεδεμένο με τις πρακτικές της σχολικής αποτελεσματικότητας και την έννοια της λογοδοσίας, απογυμνώνει το διευθυντή από τον εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό του ρόλο, καθώς αποδυναμώνει και τη συμβολή του στη διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας και άρα στη γενικότερη προσπάθεια για ενδυνάμωση. Παράλληλα επισημαίνεται ότι, με τον τρόπο που εφαρμόστηκε η λογοδοσία, αντί να προάγει την υπευθυνότητα διευθυντή και εκπαιδευτικών, εισήγαγε ένα αρνητικό, γραφειοκρατικό και αντιδημοκρατικό πνεύμα στα σχολεία, ασκώντας πίεση στους διευθυντές και περιορίζοντας την αυτονομία και τη δημιουργικότητά τους (Κατσιγιάννη, 2013).

Αξίζει να αναφερθεί, πάντως, ότι νεότερες εξελίξεις στη συζήτηση για την αποτελεσματικότητα νοηματοδοτούν την έννοια της *λογοδοσίας* με διαφορετικό τρόπο, συνδέοντάς την με δείκτες που αφορούν σε μια γενική περιγραφή του παιδαγωγικού κλίματος που πρέπει να διαπνέει τη σχολική ατμόσφαιρα, τις στρατηγικές διδασκαλίας και μάθησης που θα πρέπει να αξιοποιούνται στο σχολείο και τους τρόπους με τους οποίους το σχολείο μεριμνά για τους μαθητές με μαθησιακές δυσκολίες. Στην περίπτωση αυτή, η ηγεσία αντί να ασκεί πίεση στους εκπαιδευτικούς για υψηλότερες μαθητικές επιδόσεις, τους κινητοποιεί προς την κατεύθυνση αυτή, συνδέει τις ανάγκες τους με τους στόχους και την αποστολή του σχολείου και προάγει τη συλλογικότητα (Κατσιγιάννη, 2013).

Το κίνημα για το «αποτελεσματικό σχολείο» στις Η.Π.Α., στη Μ. Βρετανία και αλλού, αναγνωρίζοντας την κεντρική θέση του διευθυντή σχολείου, προέβαλε το προφίλ ενός ισχυρού διοικητικού και εκπαιδευτικού ηγέτη, από τους χειρισμούς του οποίου κυρίως εξαρτιόταν

η επίτευξη των στόχων. Παράλληλα, όμως, όπως διαπιστώθηκε, βρισκόταν σε εξέλιξη το κίνημα για σχολική ενδυνάμωση, το οποίο έθετε σε αμφισβήτηση τον παραδοσιακό ρόλο του ηγέτη και έφερνε στην επιφάνεια προβληματισμούς, για το ποια θα πρέπει να είναι η πηγή της εξουσίας-ηγεσίας μέσα στο σχολείο, ώστε αυτό να ενδυναμωθεί ολόπλευρα και να οδηγηθεί στην αλλαγή και την αποτελεσματικότερη βελτίωσή του (Κατσιγιάννη, 2013).

Οι εξελίξεις αυτές τροφοδότησαν μια νέα αντίληψη: τη μετασχηματιστική ηγεσία και τη διανομή της εξουσίας, επομένως και της υπευθυνότητας και της λογοδοσίας, και σε άλλες πηγές, πέραν του/της διευθυντή/τριας. Κοντολογίς, *«οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μιλούν για αλλαγή, δημιουργούν όραμα, συγκεντρώνονται στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων, είναι φίλοι και καθοδηγητές με τους υφισταμένους τους, αλλάζουν τον οργανισμό για να συμβαδίζει με το δικό τους όραμα αντί να μάχονται μέσα στον τον ίδιο οργανισμό»* (Bass, 1985, όπ. αναφ. στον Πασιαρδή, 2004).

Η θεώρηση της σχολικής ηγεσίας κάτω απ' αυτό το πρίσμα δεν οδηγεί στην αποδυνάμωση ή τον παραγκωνισμό του διευθυντή, αλλά στην επαναδιατύπωση του περιεχομένου του ρόλου του. Ο/η διευθυντής/τρια, δηλαδή, είναι εκείνος που διευκολύνει τις διεργασίες και τις προσπάθειες ενδυνάμωσης και βελτίωσης του σχολείου. Ειδικότερα, οι σχολικοί ηγέτες δραματίζουν κεντρικό ρόλο στην εισαγωγή εσωτερικών αλλαγών, στην καθοδήγηση και υποστήριξη του προσωπικού, στη διατήρηση αυτών των αλλαγών σε βάθος χρόνου, συνδέοντας το εξωτερικό περιβάλλον με το εσωτερικό του σχολείου μέσα από τις διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού (Πασιαρδής, 2004).

Έτσι, ο/η διευθυντής/τρια θεωρήθηκε ότι έχει την ευθύνη για τη διαμόρφωση του οράματος και του σχολικού κλίματος και την επίτευξη υψηλού επιπέδου διανοητικών και ηθικών επιτευγμάτων από την πλευρά των μαθητών. Η πραγματοποίηση, όμως, αυτής της αποστολής προϋποθέτει την αποδοχή του οράματος αυτού απ' όλους. Προϋποθέτει, επομένως, την ανάληψη της ευθύνης από την πλευρά του διευθυντή για κινητοποίηση και δέσμευση όλης της σχολικής κοινότητας στην επιδίωξη αυτών των στόχων (Πασιαρδής, 2004).

Παρατηρείται, λοιπόν, σταδιακά απομάκρυνση από την άποψη ότι η ασκούμενη από ένα άτομο *ηγεσία* μπορεί να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό σχολείο. Παρά το γεγονός ότι εξακολουθεί ο ρόλος της να θεωρείται από τους πλέον σημαντικούς στο ζήτημα αυτό, τονίζεται η ανάγκη να λαμβάνονται υπόψη η επίδραση όλων των εμπλεκομένων στις διεργασίες, οι ιδιαίτερες σχολικές συνθήκες και η σχολική κουλτούρα με παράλληλη ενδυνάμωση της ηγεσίας, νοούμενης όμως σε διευρυμένη βάση (συλλογική, συνεργατική) (Κατσιγιάννη, 2013).

Σύμφωνα με τις σύγχρονες ερευνητικές αντιλήψεις, κάθε σχολείο θεωρείται μια επαγγελματική κοινότητα μάθησης, αποτελούμενη από τη σχολική ηγεσία, το προσωπικό, τους γονείς

και την τοπική κοινότητα, που εργάζονται από κοινού και μοιράζονται το ίδιο όραμα. Οι δραστηριότητες της ηγεσίας είναι διαμοιρασμένες ανάλογα με το ποιος είναι ικανός να τις αναλάβει και να τις φέρει σε πέρας και όχι ανάλογα με το αν διαθέτει ή όχι μια ηγετική θέση. Μια τέτοια μορφή ηγεσίας, ωστόσο, προϋποθέτει την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, των γονιών και των μαθητών, τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και την ανάπτυξη των σχολείων ως επαγγελματικών κοινοτήτων μάθησης (Κατσιγιάννη, 2013).

Συνέπεια της αλλαγής στην αντίληψη για τη σχολική ηγεσία είναι ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου του διευθυντή, αφού δεν αποτελεί πια τη μοναδική πηγή εξουσίας και πολλές από τις αρμοδιότητές του είναι διαμοιρασμένες σε άλλους φορείς του σχολείου.

Καθώς, λοιπόν, τα ερευνητικά δεδομένα αποπειρώνται διαχρονικά σαφή καταγραφή των χαρακτηριστικών του εκπαιδευτικού ηγέτη, γεννάται το ερώτημα, ποιος είναι ο ρόλος του *εκπαιδευτικού ηγέτη* στην παραγωγή στρατηγικής και συγκεκριμένα ποια είναι τα χαρακτηριστικά του *στρατηγικού ηγέτη*. Πράγματι, όπως αναφέρει ο Τσιάκκιρος (2012), για την επιτυχή διεκπεραίωση της στρατηγικής διαδικασίας χρειάζεται και η καλή διοίκηση, ενώ η ηγεσία σ' έναν οργανισμό δε θα πρέπει να συγκεντρώνεται σ' ένα μόνο άτομο, αλλά και άλλοι θα πρέπει να εκδηλώνουν την ηγετική τους φυσιογνωμία στη σφαίρα της δικής τους επιρροής.

Έτσι, η ημερήσια διάταξη αυτού/αυτής που θα εφαρμόσει τη στρατηγική θα πρέπει να περιλαμβάνει τους παρακάτω ηγετικούς ρόλους (Πασιαρδής & Τσιάκκιρος, 2012):

- Γενικός έλεγχος για τι συμβαίνει και πόσο καλά πηγαίνουν τα πράγματα.
- Προώθηση κουλτούρας, στην οποία ο οργανισμός ενεργοποιείται για να πετύχει τη στρατηγική και να έχει υψηλή απόδοση.
- Το σχολείο θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις αλλαγές των συνθηκών, να επαγρυπνεί για νέες ευκαιρίες, να υπερτερεί στις καινοτόμες ιδέες και να βρίσκεται μπροστά από τους ανταγωνιστές του στην ανάπτυξη πολύτιμων ικανοτήτων.
- Ενίσχυση των ηθικών αξιών.
- Προώθηση διορθωτικών ενεργειών για βελτίωση της εκτέλεσης της στρατηγικής και της συνολικής απόδοσης του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Glanz (2006, όπ. αναφ. στο Πασιαρδής & Τσιάκκιρος, 2012), οι δεξιότητες της στρατηγικής ηγεσίας είναι χρήσιμες, όταν οι διευθυντές στοχεύουν στη βελτίωση των προγραμμάτων, στη συνεργασία με διάφορους εμπλεκόμενους και στη μετατροπή των σχολείων τους σε κοινότητες μάθησης. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες, λοιπόν, της στρατηγικής ηγεσίας είναι σημαντικές για να βοηθήσουν στην επίτευξη των πρωτοβουλιών.

Οι διευθυντές που επιδεικνύουν στρατηγική ηγεσία πιστεύουν και εμπλέκονται ανάμεσα

σε άλλα στις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Συντονίζουν τις διαδικασίες του σχολείου, καθώς και τις πρακτικές που ακολουθούνται σε σχέση με τον κοινό σκοπό.
- Βεβαιώνονται ότι οι εμπλεκόμενοι στην καθημερινότητα της σχολικής μονάδας συμμερίζονται κοινούς στόχους.
- Αξιολογούν την ικανότητα του σχολείου να ανταποκρίνεται σε κοινωνικές, πολιτικές και διαπροσωπικές κρίσεις.
- Προσαρμόζουν την αποστολή του σχολικού οργανισμού, έτσι ώστε να καλύψουν νέες επείγουσες ανάγκες.
- Ανακαλύπτουν τις μελλοντικές δυνατότητες της σχολικής τους μονάδας.

Για το σκοπό αυτόν ο στρατηγικός ηγέτης στο σχολείο είναι:

- Γνώστης των πιέσεων που μπορούν να ασκηθούν στο σχολείο.
- Πρόθυμος/η να ανταποκριθεί έγκαιρα και με μακροπρόθεσμα προγραμματισμένες πληροφορίες.
- Διακριτικός/η με τους οργανωτικούς πόρους.
- Ενήμερος/η των δυνατοτήτων και των αδυναμιών των ατόμων.
- Έτοιμος/η να ιεραρχήσει πολλά αιτήματα για προγράμματα και πόρους.
- Ενήμερος/η ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι μια γραμμική διαδικασία αλλά χρήζει συνεχούς αναθεώρησης.
- Προετοιμασμένος/η να θέτει στόχους και να κοινοποιεί συγκεκριμένα σχέδια για να τους πετύχει.
- Πειθαρχημένος/η και οργανωμένος/η.
- Δεσμευμένος/η στη συνεχή και συνεπή σχολική βελτίωση.

Τα διοικητικά στυλ μπορούν να έχουν μια δυναμική επίδραση στις προσπάθειες για υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου από το προσωπικό. Η επιτυχία είναι δυνατή μόνο με την εμπλοκή του συνόλου του εκπαιδευτικού προσωπικού, περιλαμβανομένων αυτών με μερική απασχόληση και του βοηθητικού προσωπικού, αλλά και με την εμπλοκή της τοπικής κοινωνίας μέσω των φορέων της, γι' αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το περιεχόμενο των στρατηγικών των οποίων οι ηγέτες καλούνται να υλοποιήσουν, καθώς και τις επιλογές που κάνουν για να τις εφαρμόσουν.

2.6. Δήμος Κορδελιού-Ευόσμου

2.6.1. Τα φυσιογνωμικά και πληθυσμιακά χαρακτηριστικά του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου

Ο Δήμος Κορδελιού-Ευόσμου προήλθε από τη συνένωση των δήμων Ελευθερίου-Κορδελιού και Ευόσμου, βρίσκεται στη βορειοδυτική πλευρά του πολεοδομικού συγκροτήματος της Θεσσαλονίκης, σε απόσταση 5 χλμ. από το κέντρο της και με έκταση περίπου δεκατεσσάρων χιλιάδων (14.000) στρεμμάτων. Από την περιοχή του Δήμου διέρχεται η περιφερειακή οδός και η εξωτερική περιφερειακή που συνδέεται με την Εγνατία οδό. Η περιοχή του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου παρουσίασε ραγδαία οικιστική ανάπτυξη (περιοχές Νέας Πολιτείας, άνωθεν της περιφερειακής οδού κ.λπ. την τελευταία εικοσαετία), καθώς οι χαμηλές τα πρώτα χρόνια, τιμές αγοράς ή ενοικίασης των ακινήτων προσείλκυσαν πολλές οικογένειες ομογενών από την πρώην ΕΣΣΔ, οικονομικούς μετανάστες αλλά και πολλά νέα ζευγάρια από περιοχές της Θεσσαλονίκης και από όλη τη Β. Ελλάδα.

Συγκεκριμένα, η πληθυσμιακή αύξηση οφειλόταν στην άφιξη πολιτικών προσφύγων (Τσεχοσλοβακία, Βουλγαρία κτλ.) στη δεκαετία του '80 και κυρίως στο κύμα ομογενών από τις δημοκρατίες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και τη Β. Ήπειρο σε μικρότερο βαθμό (αρχές δεκαετίας '90). Η εσωτερική μετανάστευση, η οποία επίσης υπήρξε έντονη την ίδια εποχή, αποτέλεσε την τελευταία μεγάλη τομή στην οικιστική ανάπτυξη της περιοχής.

Ο πληθυσμός του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου, σύμφωνα με την τελευταία επίσημη απογραφή (2011) που διενήργησε η Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), ανέρχεται στους 101.753 κατοίκους (Ευόσμος 74.686, Ελευθέριο-Κορδελιό 27.067), με τους άντρες να αντιπροσωπεύουν το 48,88% και τις γυναίκες το 51,15%.

Η μέση ηλικία στο Δήμο ανέρχεται στα 35,9 έτη (με τον εθνικό μέσο όρο να είναι στα 41,9 έτη), γεγονός που τον κατατάσσει δεύτερο μεταξύ των δήμων της χώρας με το νεότερο πληθυσμό.

Βάσει των διαθέσιμων στοιχείων η πλειοψηφία των μεταναστών έχει ως χώρες προέλευσης την Αλβανία (48,5%), τη Γεωργία (14,5%) και τη Ρωσία (13,3%).

Τα σημαντικότερα προβλήματα που ταλανίζουν το δήμο Κορδελιού-Ευόσμου είναι η ανεργία, η έλλειψη χώρων στάθμευσης και η ρύπανση από τις γειτνιάζουσες βαριές βιομηχανίες. Στα πλεονεκτήματά του, όμως, συγκαταλέγονται οι χιλιάδες των νέων, επομένως ο χαμηλός δείκτης πληθυσμιακής γήρανσης, η θέση του και η διαπολιτισμική κοινωνία του.

Ο δήμος Κορδελιού-Ευόσμου αποτελεί σήμερα ένα σύγχρονο και δυναμικά εξελισσόμενο οργανισμό, με έντονη δραστηριότητα σε όλους τους τομείς της κοινωνικής, πολιτιστικής και οικονομικής ζωής. Οι δράσεις του αφορούν: στην εξυπηρέτηση του πολίτη με τη χρήση των

νέων τεχνολογιών, στη μέριμνα για το περιβάλλον, στη βελτίωση των υποδομών και την αναβάθμιση των περιοχών κατοικίας με την εκτέλεση έργων, στην ανάπτυξη της αστικής συμμετοχής, με τη δημιουργία νέων θεσμών και την εφαρμογή προγραμμάτων, και τέλος, στη φροντίδα για τον άνθρωπο μέσα από την κοινωνική πολιτική, την παιδεία, τον αθλητισμό και τον πολιτισμό.

2.6.2. Εκπαιδευτικές δομές και αρμόδιες υπηρεσίες για την εκπαίδευση στο Δήμο Κορδελιού-Ευόσμου

Η πρωτοφανής αύξηση του πληθυσμού στο Δήμο Κορδελιού-Ευόσμου τα τελευταία χρόνια λόγω της ραγδαίας οικονομικής δραστηριότητας της περιοχής δημιούργησε τεράστιες ανάγκες για νέα σχολικά κτίρια.

Σήμερα λειτουργούν 46 Νηπιαγωγεία, 38 Δημοτικά σχολεία, 10 Γυμνάσια, 7 Γενικά Λύκεια (Γ.Λ.), 4 Επαγγελματικά Λύκεια (ΕΠΑ.Λ.), 1 Εργαστηριακό Κέντρο (Ε.Κ.), 1 Δημόσιο Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΔΙΕΚ), 1 Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας (Σ.Δ.Ε.) και ένα ΕΕΕΕΚ.

Παρά το υψηλό αίσθημα ευθύνης και θέλησης να ανταποκριθούν οι υπηρεσίες του Δήμου στα προβλήματα της σχολικής στέγης, υπάρχει μεγάλη δυνατότητα για ανάπτυξη δυναμικής παρέμβασης και με τη συμμετοχή της κεντρικής εξουσίας, ώστε να δημιουργηθούν σημαντικές υποδομές οι οποίες θα επιλύσουν το πρόβλημα στο άμεσο χρονικό διάστημα.

Η υπηρεσία που λειτουργεί για θέματα παιδείας στο δήμο Κορδελιού-Ευόσμου είναι της Διεύθυνσης Παιδείας και Κοινωνικής Προστασίας. Ένα από τα κύρια έργα της Διεύθυνσης εκτός της Κοινωνικής Πολιτικής και Προστασίας είναι η προώθηση και ρύθμιση ζητημάτων της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, της Διά Βίου Μάθησης, τα θέματα Νέας Γενιάς και τις Βιβλιοθήκες που λειτουργούν στο Δήμο. Το έργο αυτό επιτηρείται από τα τμήματα Τμήμα Παιδείας – Διά Βίου Μάθησης και το Τμήμα Βιβλιοθήκης.

Οι αρμοδιότητες του Τμήματος Παιδείας – Διά Βίου Μάθησης και ειδικά αυτές που αφορούν τις υποδομές, χρηματοδότηση, λειτουργία τη διοικητική υποστήριξη της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης έχουν να κάνουν με:

1. Τη φροντίδα για την εξασφάλιση των κατάλληλων υλικοτεχνικών υποδομών για την προσχολική εκπαίδευση και για τα σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Στο πλαίσιο αυτό και σύμφωνα με τις δικαιοδοσίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις έχει την ευθύνη για:

- α) Τη συντήρηση, τη βελτίωση, την καθαριότητα και τη φύλαξη των υλικοτεχνικών υποδομών του εθνικού συστήματος της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

σης, με επιφύλαξη των αρμοδιοτήτων των Σχολικών Επιτροπών και παρέχει κάθε αναγκαία διοικητική υποστήριξη στις Σχολικές Επιτροπές για τη λειτουργία τους και για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους (Άρθρο 243 του ΔΚΚ).

- β) Μεριμνά για τη συγκρότηση επιτροπής καταλληλότητας, επιλογής και εκτίμησης της αξίας οικοπέδου για την ανέγερση διδακτηρίου, καθώς και επιλογής οικοπέδου μετά κτιρίου κατάλληλου να χαρακτηριστεί ως διδακτήριο.
 - γ) Συνεργάζεται με την τεχνική υπηρεσία, για την απαλλοτρίωση οικοπέδων για τις ανάγκες της σχολικής στέγης, καθώς και την ανέγερση σχολικών κτιρίων.
 - δ) Μεριμνά για τη μίσθωση ακινήτων για τη στέγαση δημόσιων σχολικών μονάδων, τη στέγαση και συστέγαση αυτών και σε περίπτωση συστέγασης καθορίζει την αποκλειστική χρήση ορισμένων χώρων του διδακτηρίου, από κάθε σχολική μονάδα, καθώς και την κοινή χρήση των υπολοίπων χώρων και τις ώρες λειτουργίας της κάθε συστεγαζόμενης σχολικής μονάδας (συνεργασία με την οικονομική υπηρεσία για τη μίσθωση ακινήτων).
 - ε) Συνεργάζεται με τη Δημοτική Επιτροπή Παιδείας, την ενημερώνει για θέματα της αρμοδιότητάς της και της παρέχει κάθε αναγκαία διοικητική υποστήριξη για τη λειτουργία της.
2. Το σχεδιασμό και τη φροντίδα για την εφαρμογή πολιτικών, προγραμμάτων και δράσεων για την υποστήριξη των μαθητών της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά και για τη γενική παιδεία των κατοίκων.

Περιλαμβάνονται:

- α) Η ίδρυση και λειτουργία κέντρων δημιουργικής απασχόλησης παιδιών.
 - β) Η ίδρυση και λειτουργία πάρκων κυκλοφοριακής αγωγής.
3. Τη μέριμνα για το σχεδιασμό και την εκτέλεση προγραμμάτων διά βίου μάθησης, στο πλαίσιο του αντίστοιχου εθνικού και περιφερειακού προγραμματισμού σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.
4. Τη μελέτη και εισήγηση για τη ρύθμιση ζητημάτων εύρυθμης λειτουργίας της προσχολικής εκπαίδευσης και των σχολείων της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Στο πλαίσιο αυτό και σύμφωνα με τις δικαιοδοσίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις:

- α) Εισηγείται τη διάθεση διδακτηρίου για άλλες χρήσεις κοινής ωφέλειας ή για την πραγματοποίηση εκδηλώσεων κοινού ενδιαφέροντος, σε συνεργασία με τη Σχολική Επιτροπή.
- β) Μεριμνά για τη μεταφορά μαθητών από τον τόπο διαμονής στο σχολείο φοίτησης,

περιλαμβανομένης της μεταφοράς των μαθητών σχολείων ειδικής αγωγής, καθώς και της μεταφοράς και σίτισης μαθητών μουσικών γυμνασίων και λυκείων (Συνεργασία με την Οικονομική υπηρεσία).

- γ) Εποπτεύει και ελέγχει τους συλλόγους γονέων και κηδεμόνων.
- δ) Εγκρίνει την εγκατάσταση, μεταφορά ή επισκευή τηλεφωνικών συνδέσεων (κυρίων, δευτερευουσών, πρόσθετων και παράλληλων) στα σχολεία.
- ε) Οργανώνει συναυλίες ή άλλες πολιτιστικές εκδηλώσεις για τους μαθητές, κατόπιν έγκρισης της Σχολικής Επιτροπής.
- στ) Μεριμνά για το διορισμό και την αντικατάσταση διοικητών των ιδρυμάτων, που χορηγούν υποτροφίες, εφόσον έχουν τοπική σημασία.
- ζ) Εγκρίνει οποιαδήποτε μίσθωση ιδιωτικού αυτοκινήτου δημόσιας χρήσης για μεταφορά προσώπων και υλικών προς κάλυψη σχολικών αναγκών.
- η) Εισηγείται τον καθορισμό κοινωφελούς χρήσης των σχολείων σε περίπτωση παύσης της λειτουργίας τους.
- θ) Εισηγείται την κατανομή πιστώσεων στις Σχολικές Επιτροπές για την επισκευή και συντήρηση των σχολικών κτιρίων.
- ι) Εισηγείται την επιβολή κυρώσεων, κατά τις ισχύουσες διατάξεις, στους γονείς και κηδεμόνες που δεν εγγράφουν τα παιδιά τους στο σχολείο και αμελούν για την τακτική φοίτησή τους.
- ια) Εισηγείται τη διακοπή μαθημάτων, λόγω έκτακτων συνθηκών ή επιδημικής νόσου, εντός των διοικητικών ορίων του οικείου δήμου.

5. *Μεριμνά για τη φύλαξη, την ασφάλεια και την καθαριότητα των σχολικών μονάδων του Δήμου* (<http://www.kordelio-evosmos.gr>)

Σύμφωνα με το άρθρο 103 του ν. 3852/2010 «*Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*» (ΦΕΚ 87 Α'), για την επιτήρηση και λειτουργία της σχολικής ζωής στις δύο βαθμίδες της εκπαίδευσης σε κάθε Δήμο συστήνονται οι σχολικές επιτροπές και οι επιτροπές παιδείας. Παρακάτω γίνεται μια σύντομη αναφορά για τον προορισμό και τη δομή τους.

Οι Σχολικές Επιτροπές αποτελούν αυτοτελή δημοτικά ή κοινοτικά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 103 του ν. 3852/2010 «*Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*» (ΦΕΚ 87 Α'), σε κάθε Δήμο λειτουργούν δύο Σχολικές Επιτροπές, μία για την Πρωτοβάθμια και μία για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Έργο των Σχολικών Επιτροπών είναι:

1. Η διαχείριση των πιστώσεων, που διατίθενται για τη κάλυψη των δαπανών λειτουργίας των αντίστοιχων σχολείων. Τέτοιες δαπάνες σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο είναι:
 - τα γενικά έξοδα (ύδρευση και αποχέτευση, ηλεκτρική ενέργεια, τηλεπικοινωνίες)
 - τα έξοδα θέρμανσης
 - οι συντηρήσεις και μικροεπισκευές πάγιου εξοπλισμού εκτός κτιρίων
 - οι προμήθειες εποπτικών μέσων, επίπλων και σκευών, μηχανών γραφείου, βιβλίων για τον εμπλουτισμό των σχολικών βιβλιοθηκών, γραφικής ύλης και φαρμακευτικού υλικού
 - τα έξοδα καθαριότητας (αμοιβές και κοινωνική ασφάλιση καθαριστριών, υλικά καθαρισμού)
 - η αποζημίωση των σχολικών τροχονόμων
 - αθλητικές και πολιτιστικές δραστηριότητες και εκδηλώσεις
 - μεταφορές μαθητών και αγαθών και
 - λοιπές δαπάνες.
2. Η διαχείριση πιστώσεων, που διατίθενται για την κάλυψη των δαπανών που αφορούν την εκτέλεση έργων επισκευής και συντήρησης των σχολικών κτιρίων.
3. Η διαχείριση και αξιοποίηση των εσόδων από ενδεχόμενη εκμετάλλευση των κυλικείων και η εξεύρεση άλλων πόρων για την κάλυψη των αναγκών του σχολείου.
4. Η λήψη κάθε μέτρου για τη στήριξη της διοικητικής λειτουργίας των σχολικών μονάδων

Η σύνθεση του 15μελούς Διοικητικού Συμβουλίου του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ). με την επωνυμία «*Σχολική Επιτροπή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου*», είναι η εξής:

- Τέσσερις Δημοτικοί Σύμβουλοι που ορίζονται από την πλειοψηφία του Δ.Σ.
- Δύο Δημοτικοί Σύμβουλοι που ορίζονται από τη μειοψηφία του Δ.Σ.
- Δύο Διευθυντές, εκ των πέντε αρχαιότερων σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Εκπρόσωπος της Ένωσης Γονέων και Κηδεμόνων Ευόσμου
- Εκπρόσωπος της Ένωσης Γονέων και Κηδεμόνων Ελευθερίου Κορδελιού
- Εκπρόσωπος μαθητικών κοινοτήτων κατά προτεραιότητα μεγέθους σχολικής μονάδας, από το 3ο Γενικό Λύκειο Ευόσμου
- Εκπρόσωπος μαθητικών κοινοτήτων κατά προτεραιότητα μεγέθους σχολικής μονάδας, από το 1ο ΕΠΑ.Λ. Ευόσμου
- Τρεις κάτοικοι ή δημότες με εμπειρία στο χώρο της εκπαίδευσης.

Κατά τις συνεδριάσεις της Σχολικής Επιτροπής, όταν συζητούνται θέματα τα οποία αφο-

ρούν συγκεκριμένη σχολική μονάδα, καλείται ο οικείος διευθυντής της σχολικής μονάδας, ο οποίος συμμετέχει με δικαίωμα ψήφου, στη θέση ενός μέλους εκ των κατοίκων ή δημοτών, όπως ορίζει η υπ' αριθμ. 8440/24-02-2011 απόφαση του ΥΠΕΣΔΑ.

Η Δημοτική ή Κοινοτική Επιτροπή Παιδείας είναι μια θεσμοθετημένη επιτροπή του δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου, η οποία σύμφωνα με το νόμο αποτελείται από έναν αιρετό (δήμαρχο ή δημοτικό σύμβουλο) ως πρόεδρο, έναν εκπρόσωπο της Ένωσης Γονέων, δύο Διευθυντές σχολείων (Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης), οι οποίοι ορίζονται από τους προϊστάμενους των αρμόδιων γραφείων εκπαίδευσης, έως δύο εκπροσώπους των παραγωγικών τάξεων, που ορίζονται από το δημοτικό συμβούλιο και έναν εκπρόσωπο των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εκπαιδευτικών. Η Επιτροπή, η οποία συγκροτείται με απόφαση του δημάρχου και έχει διετή θητεία, μπορεί διά του προέδρου της να αλληλογραφεί με κάθε δημόσια αρχή ή άλλο φυσικό ή νομικό πρόσωπο και διαθέτει δική της σφραγίδα. Η Επιτροπή Παιδείας είναι φορέας σχεδιασμού και διαχείρισης της εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο. και οι αρμοδιότητές της είναι οι εξής:

- Εισηγείται στα αιρετά όργανα των ΟΤΑ (Δήμαρχο ή Πρόεδρο της Κοινότητας και στο Δημοτικό ή το Κοινοτικό Συμβούλιο, κατά περίπτωση), σχετικά με κάθε θέμα που αφορά την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των σχολείων, την ίδρυση, κατάργηση και συγχώνευσή τους, το έργο των σχολικών επιτροπών, την ανέγερση, επισκευή και συντήρηση σχολικών κτιρίων κτλ.
- Με βάση τις εισηγήσεις των σχολικών επιτροπών σχετικά με τις ανάγκες των σχολικών μονάδων, εισηγείται προς έγκριση από το δημοτικό συμβούλιο την κατανομή, κατά Σχολική Επιτροπή, των πιστώσεων για τις λειτουργικές δαπάνες των σχολείων και για την επισκευή και συντήρηση των σχολικών κτιρίων.
- Εγκρίνει τις αποφάσεις των σχολικών επιτροπών που αναφέρονται στην προμήθεια ειδών εξοπλισμού και εποπτικών μέσων για τα σχολεία.
- Γνωμοδοτεί και υποβάλλει προτάσεις προς την περιφέρεια σχετικά με τον καθορισμό της χρήσης των διδακτηρίων από τα σχολεία και για την αξιοποίησή τους για άλλες χρήσεις κοινής ωφέλειας.

Οι εισηγήσεις των Δημοτικών ή Κοινοτικών Επιτροπών Παιδείας υποβάλλονται και στο νομαρχιακό ή επαρχιακό συμβούλιο και μπορούν να κοινοποιούνται στη Νομαρχιακή Επιτροπή Παιδείας.

Πέρα από τις βασικές δομές της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τις κάθε είδους δράσεις γύρω από αυτές, τις οποίες υποστηρίζει ο Δήμος Κορδελιού-Ευόσμου, υλοποιούνται και μια σειρά εκπαιδευτικά προγράμματα από τη Διεύθυνση Παιδείας και

Κοινωνικής Προστασίας Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου και των τμημάτων που διαθέτει, όπως «Εκπαίδευση των μεταναστών στην ελληνική γλώσσα, την ελληνική ιστορία και τον ελληνικό πολιτισμό – ΟΔΥΣΣΕΑΣ», κύκλους μαθημάτων σχετικά με την Υγεία-Πρόληψη-Θεραπεία και Ζητήματα Ψυχικής Υγείας μέσω του Δημοτικού Επιμορφωτικού Πανεπιστημίου, Ευρωπαϊκά Προγράμματα, Σχολές Γονέων, Προγράμματα Ανακύκλωσης.

2.6.3. Η Επαγγελματική Εκπαίδευση στο Δήμο Κορδελιού-Ευόσμου

Η επαγγελματική εκπαίδευση έκανε την παρουσία της στον Δήμο Ευόσμου το έτος 1987 με την ίδρυση και λειτουργία του 1ου ΤΕΛ Ευόσμου. Το 1990 ιδρύθηκαν και λειτούργησαν το 2^ο ΤΕΛ Ευόσμου και η ΤΕΣ Ευόσμου, καθώς και το ΣΕΚ Ευόσμου το 1988. Το 1998 με το νόμο Αρσένη το 1^ο και 2^ο ΤΕΛ Ευόσμου μετατρέπονται αντίστοιχα σε 1^ο και 2^ο ΤΕΕ Ευόσμου και η ΤΕΣ μετατρέπεται σε 3^ο ΤΕΕ. Το 1999 ιδρύεται το 4^ο Εσπερινό ΤΕΕ και το 2^ο ΣΕΚ Ευόσμου, ενώ συγχρόνως ιδρύονται και ξεκινούν τη λειτουργία τους και στο διπλανό τότε δήμο Ελευθερίου-Κορδελιού –το ΤΕΕ Ελευθερίου-Κορδελιού. Οι συνεχιζόμενες διαδοχικές αλλαγές θα φέρουν το 2005 τη δημιουργία των ΕΠΑ.Λ. και των ΕΠΑΣ. Έτσι, το 1^ο-2^ο-4^ο Εσπερινό ΤΕΕ Ευόσμου και ΤΕΕ Ελευθερίου-Κορδελιού μετατρέπονται σε 1^ο, 2^ο και Εσπερινό ΕΠΑ.Λ. και σε ΕΠΑ.Λ. Κορδελιού (ΦΕΚ 1379/ τ.Β'/14-9-2006). αντίστοιχα και το 3^ο ΤΕΕ μετατρέπεται σε ΕΠΑ.Σ. Ευόσμου, ενώ παραμένουν σε λειτουργία το 1^ο και 2^ο ΣΕΚ Ευόσμου. Τα νέα αναλυτικά προγράμματα οι μεταβολές σε τομείς και ειδικότητες θα φέρουν και άλλες αλλαγές, που θα γίνουν το 2009, διατηρώντας την ίδια ονομασία για τα σχολεία της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης. Η σημερινή λειτουργία των ΕΠΑ.Λ. στον ενοποιημένο δήμο Κορδελιού-Ευόσμου έχει τη σφραγίδα νέας αλλαγής στο χώρο, με ριζικές συγχωνεύσεις σε τομείς και ειδικότητες και κατάργηση των ΕΠΑ.Σ. που έγινε το 2014-15 (ΦΕΚ 1366/τ.Β'/28-5-2014).

Έτσι σήμερα λειτουργούν το 1^ο και 2^ο ΕΠΑ.Λ. Ευόσμου σε πρωινό κύκλο, στο ίδιο συγκρότημα με διαφορετικούς τομείς και ειδικότητες. Το ΕΠΑ.Λ. Ελευθερίου-Κορδελιού σε πρωινό κύκλο με ίδιες ειδικότητες του 2^{ου} ΕΠΑ.Λ. Ευόσμου στα διοικητικά όρια δημοτικής κοινότητας Κορδελιού-Ευόσμου, το Εσπερινό ΕΠΑ.Λ. Ευόσμου στο συγκρότημα των ΕΠΑ.Λ. της δημοτικής κοινότητας Ευόσμου σε εσπερινό κύκλο και το ενοποιημένο Εργαστηριακό Κέντρο (Ε.Κ.) Ευόσμου από τη συγχώνευση του 1^{ου} και 2^{ου} Ε.Κ. Ευόσμου, με εποπτεία όλων των εργαστηριακών χώρων και εργαστηριακών μαθημάτων όλων των παραπάνω σχολείων με λειτουργία πρωινού απογευματινού και εσπερινού κύκλου.

Συγκεκριμένα:

Το 2^ο ΕΠΑ.Λ. Ευόσμου ιδρύθηκε με την Υπουργική Απόφαση Δ4/81646/10-08-2006,

αποτελεί συνέχεια του 2^{ου} Τ.Ε.Ε. Ευόσμου (του Ν.2640/98) και του 2^{ου} ΤΕΛ Ευόσμου (του Ν.1566/85).

Τα επαγγελματικά λύκεια, και γενικότερα η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, καθιερώθηκαν από την έντονη πίεση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, κυρίως δε της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.). Έρχονται να καλύψουν ένα μεγάλο κενό εξειδικεύσεων και ειδικοτήτων στην αγορά εργασίας μεταξύ της Δευτεροβάθμιας και Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και τη ζήτηση και τον προσανατολισμό στις ανάγκες της αγοράς εργασίας.

Τα κοινωνικά στερεότυπα, η έλλειψη μηχανισμών αξιολόγησης, η αδυναμία της σχολικής μονάδας να αποφασίζει με τους παράγοντες της αγοράς και της τοπικής κοινωνίας ένα μέρος του προγράμματος σπουδών εξαιτίας της μη εκχώρησης αυτονομίας σε τέτοια ζητήματα από την πολιτεία δημιουργούν την ανάγκη διαμόρφωσης μιας άλλης πολιτικής από τα διοικητικά στελέχη που υπηρετούν στη Δευτεροβάθμια Επαγγελματική Εκπαίδευση (Δ.Ε.Ε.)

Η πολιτική αυτή περνάει μέσα από διαμόρφωση στρατηγικής, για τη διαμόρφωση στρατηγικών σχεδίων από τις εκπαιδευτικές μονάδες της επαγγελματικής εκπαίδευσης, στα οποία η ενεργή συμμετοχή εκπαιδευτικών, γονέων και παραγόντων της αγοράς και της τοπικής κοινωνίας θα είναι σημαντική για να θέσουν το όραμα του δημιουργικού και αποτελεσματικού Επαγγελματικού Λυκείου ανταποκρινόμενο στις εξελίξεις.

Οι δραστηριότητες των Επαγγελματικών Λυκείων (ΕΠΑ.Λ.) του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου αναδεικνύονται μέσα από τις δεξιότητες και ικανότητες που αποχτούν οι μαθητές από τη διαδικασία της εκπαίδευσής τους στα μαθήματα ειδικότητας και κυρίως αυτά των εργαστηρίων.

Η δυνατότητα επωφέλειας από την τοπική αγορά και τους επαγγελματίες εστιάζεται για πολλά χρόνια μόνο μέσα από την προβλεπόμενη παραίνεση των νομοσχεδίων για επισκέψεις σε επαγγελματικούς χώρους εργασίας. Έτσι σύμφωνα με την παράγραφο 5, άρθρο 13 ΦΕΚ 1318/2015 οι επισκέψεις των μαθητών σε φυσικούς χώρους εργασίας θεωρούνται απαραίτητες στην εκπαιδευτική διαδικασία και πρέπει να γίνονται σε τακτά διαστήματα και προγραμματισμένα σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

Εμπλοκή των μαθητών στα σχολεία της Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης σε σχέδια κατασκευής έργων της ειδικότητας που σπουδάζουν στο χώρο των εργαστηρίων δόθηκε μέσα από Ευρωπαϊκά Προγράμματα.

Το πρόγραμμα ΔΑΙΔΑΛΟΣ ήταν ένα ευρωπαϊκό πρόγραμμα που υλοποιήθηκε από το Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας (Ε.Ι.Ν.) τη δεκαετία του 2000 για σχολεία της Δημόσιας Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης. Είχε ως στόχο την ανάπτυξη καινοτόμων έργων από τους μαθητές Τ.Ε.Ε./ΕΠΑ.Λ. υπό την εποπτεία των καθηγητών τους, ενώ σκοπός του ήταν να

αναπτυχθεί η εφευρετικότητα και η συνεργατικότητα των μαθητών στα πλαίσια μιας ομάδας εργασίας. Τα έργα παρουσιάζονταν σε περιφερειακές εκθέσεις και όσα διακρίνονταν συμμετείχαν στις κεντρικές εκθέσεις που γίνονταν στην Αθήνα. Για όσα έργα βραβεύονταν στον Πανελλήνιο Διαγωνισμό, οι υπεύθυνοι εκπαιδευτικοί και μαθητές είχαν το δικαίωμα εκπαιδευτικού ταξιδιού σε χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το πρόγραμμα χρηματοδοτούνταν από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο κατά 75% και από τον κρατικό προϋπολογισμό κατά 25%, στα πλαίσια του Γ΄ Κ.Π.Σ. Οι επιδείξεις των έργων γίνονταν ενώπιον κριτικής επιτροπής με αντιπροσώπους από κάθε νομό, ενώ προβλέπονταν εκπαιδευτικές επισκέψεις μαθητών στην πόλη διοργάνωσης της περιφερειακής έκθεσης για δυο ή τρεις ημέρες. Τα σχολεία της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου συμμετείχαν ενεργά στο συγκεκριμένο πρόγραμμα με όλες σχεδόν της ειδικότητες, δίνοντας στους μαθητές και στις μαθήτριες τη δυνατότητα να αυτοσχεδιάζουν, να συνεργάζονται, να συνθέτουν, να αναλαμβάνουν ρόλους, αναπτύσσουν ικανότητες έρευνας, συλλογής, αξιολόγησης και ορθής χρήσης της πληροφορίας, να έλθουν σε επαφή με τις μεθόδους οργάνωσης εργασίας και τις διαδικασίες παραγωγής προϊόντων σε πραγματικές συνθήκες, να αποκτήσουν εμπειρίες από την οργάνωση και διαχείριση ενός σχεδίου εργασίας (project), να παρουσιάζουν τα έργα τους υποκινούμενη από την προσπάθεια της δημιουργίας. Συνολικά εκπονήθηκαν 34 έργα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν τα περισσότερα στη συνέχεια ως εποπτικά υλικά. Μεταξύ αυτών αναφέρονται «*Εικονική επιχείρηση τυπογραφείου 2^ο Τ.Ε.Ε.*», «*Ηλεκτροπνευματική ανάρτηση*».

Επίσης μέσα από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης ΙΙ (ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ), που είχε εφαρμογή στο σύνολο της δευτεροβάθμιας τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, αξιοποιήθηκαν από τα ΕΠΑ.Λ. του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου δράσεις:

- Στη «*Δημιουργία εικονικών επιχειρήσεων στα ΤΕΕ*».
- Στο «*Πρόγραμμα Επισκέψεων σε επιχειρήσεις και επαγγελματικούς ή επιστημονικούς φορείς*». Βασικός στόχος του προγράμματος, ήταν οι μαθητές να αναπτύξουν *ατομικές δεξιότητες*, όπως: ομαδική εργασία, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, δημιουργικότητα, αυτοπεποίθηση, επικοινωνιακές δεξιότητες, ανάληψη πρωτοβουλίας, λήψη ατομικών και ομαδικών αποφάσεων, διαχείριση του χρόνου και τήρηση των προθεσμιών, διαπραγματευτικές δεξιότητες, δεξιότητες ομιλίας και παρουσίασης σε ακροατήριο.

Οι δε ειδικότεροι στόχοι του προγράμματος αναφερόταν στην:

- Εξοικείωση των μαθητών σε μεθόδους και διαδικασίες της αγοράς εργασίας.
- Ευαισθητοποίηση σε θέματα επιχειρηματικής σκέψης και κουλτούρας.
- Ανάπτυξη προσωπικών και επιχειρηματικών δεξιοτήτων.

- Στενότερη σύνδεση του σχολείου με την αγορά εργασίας.
- Καλλιέργεια του ομαδικού πνεύματος.

Η πρώτη εφαρμογή του προγράμματος στα σχολεία έγινε το 2^ο εξάμηνο του σχολικού έτους 2005-06.

Το πρόγραμμα απευθυνόταν σε μαθητές του Β΄ κύκλου σπουδών των ΤΕΕ, οι οποίοι θα «λειτουργήσουν» μια εικονική επιχείρηση με κύριο χαρακτηριστικό *την προσομοίωση με ρεαλιστικό τρόπο της λειτουργίας των πραγματικών επιχειρήσεων*. Η διάρκεια λειτουργίας μιας μαθητικής εικονικής επιχείρησης ήταν 48 ώρες / σχολικό εξάμηνο, εκτός τυπικού ωραρίου.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της μαθητικής εικονικής επιχείρησης ήταν:

- Οι μαθητές να εργάζονται ομαδικά σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, στο εσωτερικό της οργανωτικής δομής μιας εικονικής εταιρείας.
- Ο αριθμός μαθητών ανά πρόγραμμα εικονικής επιχείρησης, προσδιοριζόταν στους 8-15.
- Δινόταν η δυνατότητα σε περισσότερους από έναν μαθητές να υποδύονται τον ίδιο ρόλο εναλλάξ στην ίδια επιχείρηση.
- Οι μαθητές μέσω του Η/Υ με τη χρήση του εκπαιδευτικού λογισμικού προσομοίωναν επιχειρηματικά σενάρια.
- Μπορούσαν να λειτουργήσουν συγχρόνως περισσότερες από μία ίδια ή διαφορετική εικονική επιχείρηση σε ένα σχολείο.
- Θα υπάρχει διαδραστική σχέση μέσα και έξω από το σχολείο με στελέχη επιχειρήσεων, επιχειρηματίες της τοπικής κοινωνίας.
- Μεταξύ διαφορετικών μαθητικών επιχειρήσεων και σχολείων θα υπάρχει δικτύωση μέσω της ιστοσελίδας (portal).

Για τους εκπαιδευτικούς είχε προβλεφθεί 40ωρη επιμόρφωση. Ο ρόλος του εκπαιδευτικού στην υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων υπήρξε σημαντικός γιατί αυτός ήταν που θα οργάνωνε τη λειτουργία της εικονικής μαθητικής «επιχείρησης» (επιλογή μαθητών, χώρων, εξοπλισμού, επιλογή συνεργαζόμενης επιχείρησης, εκτίμηση των αναλωσίμων που θα χρειαστούν). Θα προετοίμαζε τους μαθητές για την εισαγωγή τους στην ομαδική εργασία, τις βασικές έννοιες επιχειρηματικότητας, την ανάθεση ρόλων κ.ά. Στη συνέχεια και κυρίως στην έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης υποστήριζε τους μαθητές προσφέροντας βοήθεια και συμβουλές καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Παρακολουθούσε, επέβλεπε τα διάφορα στάδια δραστηριότητας της μαθητικής εικονικής επιχείρησης. Καθοδηγούσε δεν παρέμβαινε, έτσι ώστε, οι μαθητές να είναι ελεύθεροι να αναπτύξουν ιδέες, πρωτοβουλίες και να κάνουν λάθη από τα οποία θα διδαχθούν. Συμμετείχε στη διαδικασία αξιολόγησης με μηνιαίες εκθέσεις προόδου.

Από την πλειάδα εκπόνησης τέτοιων προγραμμάτων στα ΕΠΑ.Λ. του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου αναφέρουμε για τις εικονικές επιχειρήσεις στην ειδικότητα των Οχημάτων «*Γρηγόρο Service*», «*Ανταλλακτικά Γερμανίας*», στην ειδικότητα του Ηλεκτρολόγου Εγκαταστάσεων «*Επιχείρηση Ηλεκτροφωτισμού*»

www.sivitanidios.edu.gr/index.php/2016-02-16.../429-2016-02-11-13-49-03

Το Erasmus είναι το νέο πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εκπαίδευση, την κατάρτιση, τη νεολαία και τον αθλητισμό για την περίοδο 2014-2020. Αντικαθιστά πολλά υφιστάμενα προγράμματα της Ε.Ε. που καλύπτουν όλους τους τομείς της εκπαίδευσης: το πρόγραμμα Διά βίου μάθησης – Erasmus (τριτοβάθμια εκπαίδευση), Leonardo da Vinci (επαγγελματική εκπαίδευση), Comenius (σχολική εκπαίδευση), Grundtvig (εκπαίδευση ενηλίκων), «Νεολαία σε δράση» και πέντε διεθνή προγράμματα (Erasmus Mundus, Tempus, Alfa, Edulink και το πρόγραμμα συνεργασίας με βιομηχανικές χώρες). Για πρώτη φορά, το Erasmus+ θα προσφέρει επίσης στήριξη της Ε.Ε. για τον αθλητισμό, ιδίως σε τοπικό επίπεδο. Στο Erasmus+ αυξάνεται σημαντικά η χρηματοδότηση της Ε.Ε. (+40%) για την ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων, γεγονός που αντικατοπτρίζει τη σημασία της εκπαίδευσης και της κατάρτισης για την Ε.Ε. και τις ατζέντες εθνικής πολιτικής. Σκοπός της είναι η τόνωση της προσωπικής εξέλιξης των πολιτών και η βελτίωση των επαγγελματικών τους προοπτικών (<https://www.esos.gr>).

Τα Επαγγελματικά Λύκεια (ΕΠΑ.Λ.) του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου, από την λειτουργία τους έχουν εντάξει στις δραστηριότητες τους την εκπόνηση και πραγματοποίηση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων (Erasmus+, Leonardo da Vinci κλπ) Με αυτόν τον τρόπο δίνουν τη δυνατότητα να εμπλέκονται οι μαθητές και οι μαθήτριες τους και να επωφεληθούν πολλοί από αυτούς, αποκτώντας επαγγελματικές εμπειρίες σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που σε κάποιες περιπτώσεις και σε συγκεκριμένους τομείς πρωτοπορούν.

Τέτοιου είδους προγράμματα πραγματοποιούνται με συχνότερη ένταση τα τελευταία χρόνια από τα ΕΠΑ.Λ. του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου, επειδή έχει γίνει κατανοητό από τους εκπαιδευτικούς ότι η πληροφόρηση οι νέες ιδέες και καινοτομίες που μπορεί να προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί μέσω των εμπειριών να μετατραπούν και να ωφελήσουν το τοπικό περιβάλλον και τις κοινωνίες τις οποίες ζουν και δραστηριοποιούνται οι μαθητές/τριες ως αυριανοί επαγγελματίες.

Με το ΦΕΚ 3529/2016, Οργάνωση και λειτουργία τμημάτων «*Μεταλλυκειακού έτους - τάξη Μαθητείας*» των αποφοίτων ΕΠΑ.Λ. εφαρμόζεται πλέον και στον ελληνικό χώρο μια καλή πρακτική που μεταφέρει ευρωπαϊκές εμπειρίες και αφορούν τη διασύνδεση των επιχειρήσεων με το σχολείο μέσω του θεσμού της μαθητείας. Η προσπάθεια αυτή όπως καταγρά-

φεται από το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ έχει στόχο την καινοτομία, με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών σε τοπικό επίπεδο. Το ΥΠΕΘ μέσω της πολιτικής ηγεσίας του δίνει μεγάλη βαρύτητα στην εργασιακή εμπειρία των αποφοίτων ΕΠΑ.Λ., που θα προκύψει από τις συνεργασίες μεταξύ Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και των επιχειρήσεων με στόχο την ασφαλή είσοδο των μαθητών/τριών στην αγορά εργασίας και τη στήριξή τους μετά την απόκτηση και των πτυχίων τους, επιπέδου 5.

Δύο σημαντικά στοιχεία εγκαθιδρύουν το εγχείρημα της εφαρμογής της «μαθητείας» στην Ε.Ε. από την πολιτική ηγεσία του ΥΠΕΘ. Η ολιστική θεώρηση εφαρμογής της επαγγελματικής εκπαίδευσης με τη δυνατότητα να δίνει μια ποιοτικότερη εκπαίδευση, ευκαιρίες για όλους με εξάλειψη κοινωνικών ανισοτήτων, ανταπόκριση στις συνεχείς κοινωνικές οικονομικές πολιτιστικές αλλαγές, παροχής ασφαλών επαγγελματικών διεξόδων στους αποφοίτους της, εμπέδωσης εργασιακής ασφάλειας και στη διαμόρφωση ενός ρεαλιστικού οράματος. Η ικανοποίηση βασικών αναγκών της τοπικής κοινωνίας και οικονομίας, με ταυτόχρονο αναπτυξιακό προσανατολισμό βασισμένο στα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα του κάθε τόπου (<https://www.minedu.gov.gr/.../26628-26-01-17-o-d-baksevanakis-parousiazeti-to-thes...> ανασύρθηκε 29-5-2017)

Εύλογα, όμως, τίθεται το ερώτημα κατά πόσο ο θεσμός αυτός που εφαρμόστηκε με επιτυχία σε αλλά εκπαιδευτικά συστήματα εδώ και πολλά χρόνια, θα τύχει εφαρμογής στην Ε.Ε.Κ. της χώρα μας, και θα αποτελέσει το εργαλείο για επαγγελματική ανάπτυξη των αποφοίτων αλλά και αξιοποίησης του από τις επιχειρήσεις. Βασικοί ισχυρισμοί για την επιτυχία της εφαρμογής αναφέρονται στο ότι:

1. Χώρες με μεγάλα ποσοστά ΕΕΚ και με εκτενή εφαρμογή μορφών μάθησης στην εργασία έχουν μικρότερη νεανική ανεργία, επομένως, είναι απαραίτητες οι μεταρρυθμίσεις στην ΕΕΚ για να συνδεθεί καλύτερα με την αγορά εργασίας, να ενισχυθεί η σχετικότητα των εκπαιδευτικών περιεχομένων με τις ανάγκες των επιχειρήσεων και να υποστηριχθεί η μετάβαση από το σχολείο στην εργασία.
2. Η μάθηση στο χώρο εργασίας θεωρείται καινοτόμο πρακτική κατάρτισης που επιδιώκει να δημιουργήσει μια ευέλικτη και ανταγωνιστική εργατική δύναμη μειώνοντας τις αναντιστοιχίες μεταξύ των δεξιοτήτων που αναπτύσσει η εκπαίδευση και αυτών που χρειάζεται η αγορά εργασίας, με την προσαρμογή των πρώτων στις δεύτερες.
3. Ο/η μαθητής/τρια καλείται να μάθει αυτά που θεωρεί ότι χρειάζεται η επιχείρηση, έτσι αναμένεται ότι θα βρει εργασία ή θα κρατήσει αυτήν που έχει, έναντι όσων δεν έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες και στο γενικό επίπεδο οι εργαζόμενοι με τις κατάλληλες δεξιότητες θα οδηγήσουν σε θετική τροχιά την εθνική οικονομία.

(https://www.iky.gr/images/documents/parousiaseis_WBL_2016/Lintzeris.pdf
ανασύρθηκε 27-5-2017).

Με την εφαρμογή του θεσμού σε όλα τα ΕΠΑ.Λ. της χώρας, από το σχολικό έτος 2017-18 τα ΕΠΑ.Λ. του Δήμου Κορδελιού Ευόσμου ενεργοποιούνται και μέσα από αρκετή προσπάθεια λειτουργούν τρία τμήματα. Ένα στο 1^ο ΕΠΑ.Λ. Ευόσμου για την ειδικότητα του Τεχνίτη Οχημάτων με 16 φοιτούντες μαθητές, το μεγαλύτερο στην Ελλάδα και δύο στο 2^ο ΕΠΑ.Λ. Ευόσμου για τις ειδικότητες των Ηλεκτρονικών και Βρεφονηπιοκομίας.

Όπως φαίνεται από τις αναπτυσσόμενες δράσεις στα ΕΠΑ.Λ., είναι αναγκαία η συνεχής συνεργασία με τους γονείς των μαθητών/τριων με τοπικούς φορείς και επαγγελματίες ώστε οι αποφάσεις που θα παίρνονται για την αποτελεσματικότητα και την επίτευξη των στόχων του σχολείου και να υλοποιούνται. Η αποτελεσματικότητα όμως περνάει μέσα από το όραμα, τους κοινούς στόχους που θα τεθούν, αλλά και τα σχέδια και τις δράσεις που θα αποφασιστούν να αναπτυχθούν. Στην προσπάθεια αυτή, η προοπτική Στρατηγικού Σχεδιασμού στα ΕΠΑ.Λ. του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου αναδεικνύεται αναγκαία ενέργεια, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις εξελίξεις που διαφαίνονται αλλά και να διευκολύνουν τη δουλειά των εκπαιδευτικών, έχοντας πάντα ως πρωταρχικό στόχο τα καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα.

2.6.4. Ο ρόλος των Δήμων στην ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων στις σχολικές μονάδες

Η ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων από τους δήμους δίνει μια κατεύθυνση που θα ακολουθήσουν σε ένα πλαίσιο καταγραφής της σημερινής κατάστασης του περιβάλλοντός τους, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό αλλά και της αποτύπωσης της κατάστασης του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχοντας πάντα σαν πυξίδα την ανάπτυξή τους στο μέλλον. Πέρα όμως από τη χάραξη της γενικότερης στρατηγικής, σε κάθε επιμέρους οργανισμό της τοπικής αυτοδιοίκησης, τεχνικές υπηρεσίες, διοικητικές υπηρεσίες εκπαίδευσης, κοινωνικές υπηρεσίες ή και σχολικές μονάδες, η εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι θέμα των ίδιων των υπηρεσιών και κυρίως των διοικητικών στελεχών της.

Στην προσπάθεια αυτή γίνεται αντιληπτό ότι η τοπική αυτοδιοίκηση οφείλει να είναι αρωγός, ενσωματώνοντας τις λειτουργίες αυτές στον ευρύτερο σχεδιασμό, αντιλαμβανόμενη έτσι τον ρόλο των επιμέρους οργανισμών στην μελλοντική εξέλιξη του και τις ευκαιρίες που θα αναδειχθούν από τη διαδικασία αυτή. Το ερώτημα είναι, πώς μπορεί τελικά η τοπική αυτοδιοίκηση να βοηθήσει στον Σ.Σ. των σχολικών μονάδων και συγκεκριμένα αυτών των της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Στη συζήτηση αυτή, θα ωφελήσει πολύ να αναδείξουμε, αυτό που η βιβλιογραφία καταδεικνύει και θεωρεί αναγκαίο, δηλαδή τη συμμετοχή των άμεσα εμπλεκομένων στη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού και των στρατηγικών σχεδίων.

Επομένως η εμπλοκή των ατόμων που απαρτίζουν τις Επιτροπές Παιδείας και τις Σχολικές Επιτροπές, οι υπάλληλοι των διοικητικών υπηρεσιών της εκπαίδευσης στο Δήμο, οι αιρετοί στους Δήμους που ασχολούνται με θέματα παιδείας είναι οι άμεσοι εμπλεκόμενοι και δυνητικά συμμετέχοντες σε διαδικασία εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού. Στη λειτουργία των ΕΠΑ.Λ. όπως και σε όλα τα σχολεία εμπλεκόμενες είναι και άλλες υπηρεσίες των δήμων από τις οποίες πολλές φορές εξαρτάται η βέλτιστη λειτουργία τους. Αυτές έχουν σχέση με τις υπηρεσίες καθαριότητας, συντήρησης των κτιρίων, κοινωνικές υπηρεσίες προσφοράς στήριξης ανθρώπινου δυναμικού, ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι, υπηρεσίες πρασίνου και ηλεκτροφωτισμού. Εάν αναλογιστεί κανείς, ότι ακόμα και η εξεύρεση πόρων και η διαχείρισή τους είναι βασικό στοιχείο για την επιτυχία των Στρατηγικών Σχεδιασμών των εκπαιδευτικών οργανισμών, τότε γίνεται αντιληπτό ότι η τοπική αυτοδιοίκηση ως φορέας χρηματοδότησης και προσφοράς υπηρεσιών, είναι από τους σημαντικούς παράγοντες τους οποίους πρέπει να εμπλέξουμε στη διαδικασία αυτή.

Η δυναμική της Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (Δ.Ε.Ε.) αναδεικνύεται από το ίδιο το γεγονός της ανάγκης ζήτησης στην αγορά εργασίας μεσαίων στελεχών αυτής της βαθμίδας σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Επίσης, αν θεωρηθεί ότι όλα τα επαγγέλματα εξελίσσονται λόγω των αλλαγών στις τεχνολογίες, στην πληροφόρηση, στη μετάδοση της γνώσης, και τις ανάγκες που διαμορφώνονται από τις μεταβολές στην παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, η Επαγγελματική Εκπαίδευση (Ε.Ε.) είναι αυτή οι οποία οφείλει να ενσωματώσει τις εξελίξεις αυτές στα αναλυτικά του προγράμματα για να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του μέλλοντος για να είναι αποτελεσματικό. Στη λογική αυτή γίνεται κατανοητό ότι σε επίπεδο τοπικής κοινωνίας, η αγορά εργασίας αλλά και η προοπτική ανάπτυξής της στηρίζεται και στη δημιουργία και διαμόρφωση αποτελεσματικών επαγγελματικών σχολείων. Η δυνατότητα να αναδεικνύονται τέτοια σχολεία, εξαρτάται από τη συνολική προσπάθεια των ατόμων, (δηλ. εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων, αλλά και της τοπικής αυτοδιοίκησης των επαγγελματικών φορέων), να εμπλακούν, και να συναποφασίσουν για το τι πρέπει να γίνει αλλά και να συμμετέχουν στην προσπάθεια αυτή (Κατσιγιάννη, 2013).

Χρέος των διοικητικών στελεχών είναι να πείσουν μέσα από την προοπτική της αυτονομίας της σχολικής μονάδας τους παράγοντες της τοπικής αυτοδιοίκησης για τα οφέλη και την αποτελεσματικότητα των σχολείων της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης για μια πιθανή συμμετοχή τους στη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

2.7. Όργανα γονέων και κηδεμόνων στα σχολεία

2.7.1. Οι οργανώσεις των γονέων στο σημερινό σχολείο

Η εκπροσώπηση των γονέων και κηδεμόνων στα σχολεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και ως εκ τούτου στα σχολεία της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης γίνεται μέσα από συγκεκριμένα όργανα των οποίων οι αρμοδιότητες ορίζονται μέσα από συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο. Στο συνέδριο της Ανώτατη Συνομοσπονδία Γονέων Μαθητών Ελλάδας (ΑΣΓΜΕ), που έγινε στις 6/7/2008, μετά από πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου, αποφάσισε την κωδικοποίηση των κανόνων λειτουργίας των οργανώσεων των γονέων, παίρνοντας υπόψη τις διατάξεις του άρθρου 53 του Ν. 1566/85, του άρθρου 2 του Ν. 2621/98 και της υπουργικής απόφασης Δ4/662/23.12.98, καθώς και το Καταστατικό της ΑΣΓΜΕ. (Ανώτατη Συνομοσπονδία Γονέων μαθητών Ελλάδος Α.Σ.Γ.Μ.Ε. 2008)

<https://edu.klimaka.gr/nomothesia/.../1700-syllogos-gonewn-kwdikopoihsh-nomothesis...>

Η ανησυχία των γονέων για καλύτερη εκπαίδευση ανέδειξε μια δυναμική ενασχόλησης για την επίλυση προβλημάτων αλλά και σύνταξης τους με όλη την εκπαιδευτική κοινότητα, για παραγωγή καλύτερων εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων στα σχολεία. Σημαντικό στην προσπάθεια αυτή είναι κατά πόσο οι Διευθυντές/τριες των σχολείων επιδιώκουν μέσω των δεξιοτήτων τους να ενεργοποιήσουν στη καθημερινότητα του σχολείου αλλά και στα πλαίσια στρατηγικών σχεδίων τη συμμετοχή για την επιτυχία των κοινών στόχων και σκοπών.

Οι οργανώσεις των γονέων στα σχολεία απαρτίζονται από :

- Τους Συλλόγους Γονέων και Κηδεμόνων (Σ.Γ.Κ.) για κάθε σχολείο
- Τις Ενώσεις Συλλόγων Γονέων για το σύνολο των σχολείων σ' έναν Δήμο
- Τις Ομοσπονδίες Ενώσεων Συλλόγων Γονέων ανά νομό
- Την Ανώτατη Συνομοσπονδία Γονέων Μαθητών Ελλάδας (ΑΣΓΜΕ).

Όργανα Διοίκησης των Συλλόγων Γονέων είναι:

Η Γενική Συνέλευση, το Διοικητικό Συμβούλιο και όργανο ελέγχου η Ελεγκτική Επιτροπή αυτών, κατά περίπτωση.

Είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι σε κάθε όργανο από τα παραπάνω εκλέγονται κάποιοι εκπρόσωποι για να συμμετάσχουν στις αρμόδιες επιτροπές του δήμου που προαναφέραμε, αλλά και για την εκπροσώπησή τους στα ανώτερα όργανά τους. Έτσι έχουμε:

- Για το Σύλλογο Γονέων: ο εκπρόσωπος στη σχολική επιτροπή και οι εκπρόσωποι στην Ένωση Συλλόγων Γονέων.
- Για την Ένωση Γονέων: ο εκπρόσωπος στη Δημοτική Επιτροπή Παιδείας (ΔΕΠ) και οι εκπρόσωποι στην Ομοσπονδία Ενώσεων Συλλόγων Γονέων.

- Για την Ομοσπονδία Γονέων: ο εκπρόσωπος στη Νομαρχιακή επιτροπή Παιδείας και οι εκπρόσωποι στην Ανώτατη Συνομοσπονδία (ΑΣΓΜΕ).
- Για την Ανώτατη Συνομοσπονδία: ο εκπρόσωπος στο Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας (ΕΣΥΠ).

Εκλέγονται, επίσης, αναπληρωματικοί εκπρόσωποι. (<https://edu.klimaka.gr/>)

2.7.2. Οι δυνατότητες προσφοράς των οργανώσεων των γονέων στην ανάπτυξη της σχολικής μονάδας

Όπως φαίνεται και από την εκπροσώπηση των οργάνων των γονέων στις σχολικές επιτροπές, επιτροπές παιδείας αλλά και στα περιφερειακά και κεντρικά συμβούλια παιδείας αναδεικνύεται ο ρόλος τους, ως κοινωνικής συνιστώσας του σχολείου.

Γίνονται πολλές αναφορές στα καταστατικά των ανωτέρω οργάνων για τους σκοπούς τους και τα μέσα επίτευξής των, όσον αφορά τη συμπαράσταση και την ενεργό συμμετοχή των γονέων στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Τα περισσότερα όργανα ιδρύονται έχοντας ως σκοπό τους την:

- Μελέτη και προβολή των προβλημάτων των σχολείων.
- Προάσπιση της υγείας των μαθητών με εφαρμογή σύγχρονου θεσμού Σχολικής Υγιεινής.
- Συμπαράσταση στους μαθητές για την ανάπτυξη πολιτιστικής δραστηριότητας εντός και εκτός των σχολείων.
- Διατήρηση και διάδοση της λαϊκής πολιτιστικής μας κληρονομιάς.
- Προώθηση και ανάπτυξη του Σχολικού Αθλητισμού.
- Συστηματική και επιστημονική εκπαίδευση των μαθητών σύμφωνα με τις αρχές της δημοκρατίας, του αλληλοσεβασμού και της ειρήνης.
- Απαίτηση για αύξηση των δαπανών, αλλά και την οικονομική στήριξη από τους ίδιους, για την πλήρη κάλυψη των αναγκών της εκπαίδευσης.
- Βοήθεια για αναμόρφωση της δομής της εκπαίδευσης και αναλυτικών προγραμμάτων ώστε να παρέχεται ουσιαστική γενική μόρφωση και επαγγελματικές γνώσεις.
- Συνεχή συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς για τη βοήθεια στο σχολείο ώστε να υπάρχει κλίμα υποστήριξης για όλους τους μαθητές,
- Συνεργασία μεταξύ των γονέων για δυνατότητα πραγματοποίησης δράσεων με συμμετοχή γονέων και μαθητών και εκπαιδευτικών ώστε να διαμορφώνεται οικογενειακό κλίμα.

Στα μέσα για την επίτευξη των στόχων αναδεικνύουν κυρίως την:

- Ανάπτυξη στενής συνεργασίας με τους γονείς, μαθητές, εκπαιδευτικούς, τοπική αυτοδιοίκηση, μαζικούς φορείς και επιστημονικά σωματεία.
- Ενημέρωση των γονέων και κηδεμόνων για τα ζητήματα της εκπαίδευσης και η δραστηριοποίησή τους για την επίτευξη των κοινών τους στόχων.
- Έκδοση εντύπων, η διοργάνωση διαλέξεων, ομιλιών, εκθέσεων, συγκεντρώσεων και άλλων εκδηλώσεων.
- Συγκρότηση επιτροπών δραστηριοτήτων από τα μέλη.
- Υποβολή υπομνημάτων στους αρμόδιους για την ενημέρωσή τους και τη λύση των προβλημάτων, καθώς και η χρήση κάθε μέσου δημοσιότητας.
- Πραγματοποίηση παραστάσεων.
- Συμμετοχή στις επιτροπές του Δήμου για τα προβλήματα της παιδείας.
(egkea.org/η-ενωση/)

2.7.3. Ο ρόλος του Σ.Γ.Κ. στην ανάπτυξη Στρατηγικών Σχεδιασμού στη σχολική μονάδα

Η υποστήριξη του σχολείου από τους γονείς, δεν είναι κάτι το καινούργιο. Ο Πλούταρχος (50-120 π.Χ.), απευθυνόμενος στους ενήλικες, τους καθιστά υπεύθυνους για τη διαπαιδαγώγηση των νέων και τους καλεί να εξετάσουν από κοινού τα προβλήματά τους.

Η ελληνική οικογένεια θεωρεί πρώτιστο καθήκον της τη μόρφωση και διαπαιδαγώγηση των παιδιών της, επομένως η ύπαρξη συλλόγου γονέων και κηδεμόνων στο ελληνικό σχολείο είναι απαραίτητη και χρήσιμη.

Οι σπουδαιότεροι από τους στόχους που αναλαμβάνουν να υπηρετήσουν οι σύλλογοι των γονέων είναι η επαγρύπνηση της συνεχούς προαγωγής, της βελτίωσης και αναβάθμισης της εκπαίδευσης των νέων στο σχολείο, αλλά και η συμβολή τους στην αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων που διαρκώς προκύπτουν σ' αυτό. Το μέγεθος επιτυχίας τους εξαρτάται, εκτός απ' το βαθμό συνεργασίας διδάσκοντα και διδασκόμενου, και από το βαθμό συμβολής των γονέων στη σχολική ζωή. Επομένως είναι σημαντικό να συμμετέχουν οι γονείς στις επίσημες και ανεπίσημες εκδηλώσεις οι οποίες οργανώνονται κάθε φορά από το σχολείο, στη λήψη αποφάσεων, για πειθαρχικά θέματα, οικονομικά, διαχειριστικά και θα πρέπει να υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ γονέων, διεύθυνσης σχολείου και πολιτείας. Κατ' αυτόν τον τρόπο ο σύλλογος συμβάλλει αποτελεσματικότερα στη σωστή λειτουργία του σχολείου.

(<http://archive.patris.gr/articles/106635#.Wh0rx9Jl-Uk>)

Η σημαντικότητα της συμμετοχής των γονέων στην αποτελεσματικότητα των σχολείων αναδεικνύει και την αναγκαιότητα της εμπλοκής τους όταν υφίσταται διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Ένα μεγάλο μέρος των γονέων μπορεί να σταθεί αρωγός στην προσπά-

θεια πραγματοποίησης στρατηγικού σχεδιασμού διότι πολλοί από αυτούς ανήκουν σε επαγγελματικές ομάδες με ιδιαίτερα καινοτόμα χαρακτηριστικά, μπορεί να προσφέρουν τις επιστημονικές τους γνώσεις ως επιστήμονες, μπορεί να βοηθήσουν ως πόροι του συστήματος είτε προσθέτοντας τεχνικοί βοήθεια είτε οικονομικοί.

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα η εξεύρεση και διαχείριση των πόρων είναι και παράγοντας επιτυχίας του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Η ίδια η στοχοθεσία ως προς τα οικονομικά μέσα για την εκπλήρωση του προορισμού από τα όργανα των γονέων αναφέρεται στις τακτικές ετήσιες συνδρομές των μελών, προαιρετικές εισφορές των μελών, στα έσοδα από εκδηλώσεις και ενέργειες, και στις δωρεές και επιχορηγήσεις από φυσικά και νομικά πρόσωπα όπως και την τοπική αυτοδιοίκηση και την πολιτεία.(egkea.org/η-ενωση/)

Όπως αναφέρεται και από το εθνικό συμβούλιο εκπαιδευτικής πολιτικής τα θέματα της παιδαγωγικής λειτουργίας, των ενδοσχολικών και εξωσχολικών δραστηριοτήτων και το γενικότερο κλίμα στο σχολικό χώρο επηρεάζονται από την καλή συνεργασία εκπαιδευτικών, διοίκησης των σχολείων και του Σ.Γ.Κ.

(http://www.fa3.gr/nomothesia_2/nomoth_education/body.htm)

2.8. Οι αντιλήψεις των ανθρώπων και τα εργαλεία καταγραφής τους

2.8.1. Η έννοια της αντίληψης

Δυο βασικές απόψεις που επικράτησαν για αιώνες σχετικά με την αντίληψη ήταν αυτές των ορθολογιστών (οι οποίες συνδέονται κυρίως με τον γερμανό I. Kant) και αφορούσαν στο έμφυτο των εννοιών στο μυαλό του ανθρώπου χωρίς την ανάγκη της μεσολάβησης της μάθησης, και των εμπειριστών οι οποίοι δεχόταν ότι το νοητικό περιεχόμενο πηγάζει από την εμπειρία.

Στις πρώιμες θεωρήσεις για την αντιληπτική ανάπτυξη, σημαντικές έννοιες αποτελούν από τη μια ο συνειρμός, ο οποίος θεωρεί ότι υπάρχουν νόμοι που ορίζουν τους συνειρμούς ανάμεσα στις αισθήσεις και στα άλλα νοητικά στοιχεία και ερμηνεύουν την αντιληπτική ανάπτυξη, και από την άλλη ο συμπερασμός, που πιστεύει ότι η αντίληψη αναπτύσσεται βάσει των συμπερασμάτων από προηγούμενες εμπειρίες (J. Gibson – D. Pick, 2005).

Το 1955 ο J. J. Gibson και E. J. Gibson με άρθρο τους όριζαν την αντιληπτική μάθηση ως αλλαγή στο τι γινόταν αντιληπτό, και αντιπαρέβαλαν δύο τρόπους θεώρησης. Η μια άποψη ήταν ότι, η αρχική αισθητηριακή λήψη εμπλουτιζόταν από προσθήκη συνειρμικών ιδεών, είτε μαθημένων αντιδράσεων, είτε κάποιου είδους συμπερασμών (θεωρίες εμπλουτισμού). Η άλλη άποψη ήταν ότι, η αντίληψη ξεκινά ως ανεπεξέργαστες, αόριστες εντυπώσεις και στα-

διακά διαφοροποιούνται σε πιο συγκεκριμένες αντιλήψεις, οι οποίες εναρμονίζονται καλύτερα στις διακυμάνσεις που παρουσιάζονται στο ερέθισμα (θεωρίες της διαφοροποίησης).

Νεότερες σύγχρονες προσεγγίσεις για την κατανόηση της αντιληπτικής ανάπτυξης, περιλαμβάνουν την άποψη της Gibson σύμφωνα με την οποία θεωρείται αντίληψη ο τρόπος με τον οποίο είμαστε σε επαφή με τον κόσμο, ο τρόπος με τον οποίο αντλούμε πληροφορίες σχετικά με τον κόσμο και με τη θέση μας σ' αυτόν. Είναι μια διαρκής δραστηριότητα, μια αναζήτηση πληροφοριών η οποία προσδιορίζει τα συμβάντα και τη διάταξη γύρω μας. Είναι συνεχής διαδικασία η οποία μας παρέχει θεμελιώδεις γνώσεις τις οποίες θεωρούμε δεδομένες (J Gibson & D. Pick, 2005). Επίσης, κατά τον Allport η αντίληψη ορίζεται ως μια προσδιοριστική τάση, μια προκατάληψη ή προδιάθεση ή ετοιμότητα να αντιληφθούμε τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενός ερεθίσματος. Παράγοντες που επηρεάζουν την αντιληπτική προσδιοριστική τάση είναι τα κίνητρα, οι οδηγίες, το πλαίσιο αναφοράς, οι προσδοκίες, οι πολιτισμικοί παράγοντες, η ανταμοιβή και η τιμωρία, το συναίσθημα, η παρελθούσα εμπειρία και οι ατομικές διαφορές (Allport 1995). Επιπλέον, όπως αναφέρεται από τους Gassels, Annette, Green, Patrick το 1995 (Barber και Legge, 1976) η αντίληψη δεν εξαρτάται μόνο από τις πληροφορίες που είναι παρούσες αλλά προκαταλαμβάνεται από *«τις προσδοκίες, τις ελπίδες, τους φόβους, τις ανάγκες και τις αναμνήσεις που συνθέτουν τον εσωτερικό κόσμο»*. Τέλος, σύμφωνα με τον Παπανούτσο, ως αντίληψη χαρακτηρίζεται η σύνθετη ψυχολογική διαδικασία με την οποία το άτομο αναλύει τα χαρακτηριστικά ενός ερεθίσματος, τα συνθέτει, τα συσχετίζει και με τις προηγούμενες εμπειρίες του, ώστε να ερμηνεύσει και να αντιληφθεί τα μηνύματα του εξωτερικού κόσμου (Παπανούτσος, 1970).

2.8.2 Η αντίληψη ως γνωστική λειτουργία

Η αντίληψη ως διαδικασία επεξεργασίας και αναγνώρισης των ερεθισμάτων που δέχονται οι αισθήσεις μας είναι κατ' εξοχή γνωστική λειτουργία η οποία επηρεάζεται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες του ατόμου, όσο και από εξωτερικούς-περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η ηλικία, η προσοχή, η πείρα, η νοημοσύνη, η προσδοκία, η αγωνία, οι ανάγκες του κάθε ατόμου επηρεάζουν την αντίληψη. Η αντίληψη είναι η σχέση που δημιουργείται ανάμεσα στο άτομο και στα αντικείμενα. Με την υποκειμενικότητα των ατόμων γίνονται αντιληπτά τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά των αντικειμένων. Η υποκειμενικότητα είναι σύμφυτη με τις προηγούμενες εμπειρίες, το κοινωνικό περιβάλλον και τα ενδιαφέροντα του κάθε ατόμου. Το γεγονός αυτό ερμηνεύει γιατί ποτέ το ίδιο ερέθισμα δεν γίνεται αντιληπτό με τον ίδιο τρόπο από διαφορετικά άτομα, ούτε προκαλεί τις ίδιες αντιδράσεις. Σύμφωνα με τα παραπάνω μπορεί να ειπωθεί τελικά ότι το σύνολο της προσωπικότητας του κάθε ατόμου είναι αυτό το

οποίο καθορίζει το τι θα αντιληφθεί την κάθε στιγμή (Καλούρη-Αντωνοπούλου, 1994).

Η εκπαίδευση συνιστά μια ιδιαίτερης σημασίας κατάσταση, καθώς με τη συστηματική διδασκαλία, αλλά και με την πληθώρα κάθε είδους εμπειριών στο σχολείο τα παιδιά εξοικειώνονται με αντιλήψεις, ιδέες, αξίες και πρακτικές που αποτελούν χαρακτηριστικά γνωρίσματα της κουλτούρας της κοινωνίας τους. Η σημασία της εκπαίδευσης έγκειται στο ότι μεταδίδει με τρόπο συστηματικό και λογικά οργανωμένο στους μαθητές στοιχεία τα οποία δε θα ήταν δυνατόν να δώσει το υπόλοιπο περιβάλλον (Μιχαλακόπουλος, 1996). Η οργάνωση των σχολείων με καθημερινές επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες συνιστούν καταστάσεις προαγωγής της μάθησης, απόκτησης εμπειριών και διαμόρφωσης αντιλήψεων (Keddie, 1973).

Ο άνθρωπος ωστόσο, δε μαθαίνει μόνο με τη διαδικασία της συστηματικής εκπαίδευσης από το Νηπιαγωγείο μέχρι το Πανεπιστήμιο, αλλά μαθαίνει και σε όλη τη διάρκεια της ζωής του. Πληροφορείται παράλληλα με τη συστηματική εκπαίδευση μέσω εξωσχολικών εμπειριών και γνώσεων (Τσέκος και συν., 2004). Επομένως, οι αντιλήψεις, οι σκέψεις, οι δεξιότητες, τα συστήματα συμπεριφοράς των ατόμων διαφοροποιούνται και διαμορφώνονται από τις αλληλοσυσχετίσεις με τα ειδικά φυσικά πολιτιστικά και κοινωνικά περιβάλλοντα στα οποία βρίσκονται. Εξάλλου, κάθε αλλαγή στο άτομο προέρχεται μέσω της αλλαγής στον τρόπο που το άτομο αντιλαμβάνεται τις παραμέτρους του περιβάλλοντός του και του εαυτού του οι οποίες καθορίζουν την αντίληψή του (Δημητρόπουλος, 1992).

Η καταγραφή των αντιλήψεων των ανθρώπων μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου τον οποίο αντιλαμβάνονται συγκεκριμένες καταστάσεις και αντιδρούν σε αυτές.

Στο πλαίσιο αυτό, η καταγραφή των αντιλήψεων των στελεχών της διοίκησης και των εμπλεκόμενων παραγόντων στη λειτουργία των Επαγγελματικών Λυκείων, αναφορικά με το σχετικό θέμα, μπορεί να αναδείξει στοιχεία προβληματισμού, κουλτούρας, επαγγελματισμού και πρακτικές που διαμορφώνουν υπηρετώντας την εκπαίδευση. Ως στελέχη της διοίκησης όπως φάνηκε και από τις προηγούμενες ενότητες έχουν ευθύνη να συμμετέχουν και να πρωτοστατούν στη διαμόρφωση στρατηγικής και στις διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού διατηρώντας τις σχολικές μονάδες μέσω του οράματος και των στόχων σε διαρκή αποτελεσματικότητα. Τα εμπλεκόμενα μέλη, είτε είναι εκπρόσωποι του συλλόγων γονέων και κηδεμόνων, είτε είναι εκπρόσωποι της τοπικής αυτοδιοίκησης μέσα από τις προσδοκίες για τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα στο σχολείο, αισθάνονται την ανάγκη να είναι μέρος της κοινωνίας που θα το συμπεριλάβουν ισότιμα να αποφασίσει για το μέλλον των μαθητών. Η καταγραφή των αντιλήψεων των ανθρώπων γίνεται με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων.

2.8.3. Εργαλεία καταγραφής αντιλήψεων

Τα συνηθέστερα, μεταξύ άλλων, εργαλεία καταγραφής των αντιλήψεων των ανθρώπων είναι (Γεωργούση, 1991· Χαραλαμπίδης, 1983):

- Οι *συνεντεύξεις*. Στις συνεντεύξεις με την κατά πρόσωπο συνομιλία συγκεντρώνονται πληροφορίες σχετικά με τις αντιλήψεις, τις διαθέσεις, τις απόψεις του/της ερωτώμενου/ης, ενώ ειδικότερες χρήσεις περιλαμβάνουν τη διεξαγωγή συνέντευξης για τον προσδιορισμό της προσωπικότητας του ερωτώμενου, ή για θεραπευτικούς σκοπούς. Ως προς τον τύπο τους οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι δομημένες και μη δομημένες. Οι δομημένες έχουν μια πορεία, μια διαδικασία και περιεχόμενο το οποίο καθορίζεται εκ των προτέρων, ενώ οι μη δομημένες μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές ελευθερίας, με απλώς οριοθετημένο το πλαίσιο που θα κινηθεί μέχρι την απόλυτη ελευθερία (Δημητρόπουλος, 2001).
- Τα *ερωτηματολόγια*. Τα ερωτηματολόγια απευθύνονται σε μεγάλο αριθμό ατόμων και μέσω αυτών αποσπώνται πληροφορίες γύρω από τις αντιλήψεις, τις απόψεις, τα ενδιαφέροντα, τις επιθυμίες, τις διαθέσεις, τις αξίες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ερωτώμενου. Το ερωτηματολόγιο μπορεί: α) να επιλεγεί από κάποια έτοιμα-σταθμισμένα που έχουν κατασκευαστεί από ειδικούς ψυχομετρητές και αναφέρονται κυρίως στις επιστήμες της ψυχολογίας και της παιδαγωγικής, ή β) να κατασκευαστεί από τον ίδιο τον ερευνητή αυτοσχέδια, ειδικά για το σκοπό της έρευνας. Ως προς τον τύπο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου αυτές μπορεί να είναι κλειστού ή ανοικτού τύπου. Οι πρώτες αφορούν απαντήσεις που είναι εκ των προτέρων δομημένες και καλούν τον ερωτώμενο να απαντήσει με ένα ΝΑΙ ή ΟΧΙ, ή με ΣΥΜΦΩΝΩ ή ΔΙΑΦΩΝΩ, ή να επιλέξει από μια σειρά προτεινόμενων απαντήσεων. Στις δεύτερες ο εξεταζόμενος καλείται να εκθέσει γεγονότα ή τις απόψεις του (Παρασκευόπουλος, 1993).

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, επιλέγεται το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο καταγραφής των αντιλήψεων των υπόψη στελεχών της διοίκησης και εμπλεκόμενων με τα Επαγγελματικά Λύκεια, καθώς αυτοί μπορούν αβίαστα να απαντήσουν χωρίς άγχος και φόβο σε αντίθεση με τη συνέντευξη που έχει περισσότερες πιθανότητες να προκαλέσει άγχος και εκνευρισμό στους ερωτώμενους. Επίσης επειδή είναι ανώνυμο, το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται με μεγαλύτερη ευκολία, η δε διακίνησή του μπορεί να γίνει σε μεγάλο δείγμα των προαναφερόμενων ομάδων (Παρασκευόπουλος, 1993).

2.9. Συμπεράσματα

Τα σχολεία λειτουργούν όπως και οι επιχειρήσεις σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η διαφορά τους είναι ότι τα σχολεία έχουν πολυπλοκότερη δομή, το περιβάλλον τους είναι πιο ασταθές και απρόβλεπτο και οι άμεσα εμπλεκόμενοι διαφοροποιούνται σε πολλά κοινωνικά πρότυπα. Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι στα σχολεία να υπάρχει ανάγκη πρόβλεψης του μέλλοντος, και απαιτείται μια συνεχής αναπροσαρμογή στη διαδικασία καθορισμού των εκπαιδευτικών στόχων, της ανίχνευσης προβλημάτων αλλά και ευκαιριών και της ανάπτυξης στρατηγικών για δράση.

Η εφαρμογή στρατηγικών από την ίδια τη σχολική μονάδα είναι το ζητούμενο κυρίως στα σχολεία που λειτουργούν αυτόνομα και το επιτρέπει το εκπαιδευτικό σύστημα. Ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού μας συστήματος, όμως, δεν επιτρέπει στη σχολική μονάδα να έχει τον απόλυτο έλεγχο στη διαμόρφωση και εφαρμογή δράσεων που αναφέρονται σε γενικότερους στόχους της εκπαίδευσης, όπως τα αναλυτικά προγράμματα, τη διδασκαλία, τη σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διαχείριση του χρόνου, την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή, τα οικονομικά (Σαΐτη, 2008).

Η αυτονομία όμως του σχολείου και η εφαρμογή πολιτικής, εκ μέρος των σχολείων με πραγματοποίηση διαδικασιών για εφαρμογή Στρατηγικών Σχεδιασμών και Δράσεων, είναι επιβεβλημένη από τις συνεχείς αλλαγές στην παγκοσμιοποιημένη κοινωνία στην οποία ζούμε, αλλά και της ακολουθούμενης επιστημονικής πρακτικής στο διεθνή χώρο σχετικά με όσα αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες και καταδεικνύει η βιβλιογραφία στον τομέα αυτό.

Οι άμεσα ασχολούμενοι με την εκπαίδευση έχουν χρέος να αναβαθμίζουν το ρόλο του σχολείου και να εμπλακούν στη συζήτηση για τις διαδικασίες της αποτελεσματικότητάς του, την λειτουργία του με τα διεθνή πρότυπα και τις προτεινόμενες επιστημονικές πρακτικές. Ο χώρος της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης είναι από τους δυναμικά εξελισσόμενους και μεταβαλλόμενους στα πλαίσια του κοινωνικοοικονομικού παγκοσμιοποιημένου σημερινού συστήματος και οφείλει να θέτει στόχους αυτονομίας και διαμόρφωσης πολιτικής μέσα διαδικασίες Στρατηγικού Σχεδιασμού. Οι διευθυντές/τριες και γενικότερα τα διοικητικά στελέχη της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης είναι αυτά τα οποία οφείλουν να προετοιμάσουν κατάλληλα την εκπαιδευτική κοινότητα και τους άμεσα εμπλεκόμενους για την αλλαγή φιλοσοφίας και την εφαρμογή τέτοιων διαδικασιών. Η διερεύνηση των αντιλήψεων των διοικητικών στελεχών της επαγγελματικής εκπαίδευσης στο δήμο Κορδελιού-Ευόσμου και των άμεσα εμπλεκόμενων –παράγοντες και υπηρεσίες του Δήμου αλλά και των Σ.Γ.Κ. που μπορούν να συμ-

βάλουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων, σχετικά με την επάρκεια και διάθεση για πραγματοποίηση τέτοιων διαδικασιών–, αποτελεί αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας και αναδεικνύει την περιοχή της συμβολής της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΝΤΟΜΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

3.1. Ανασκόπηση ερευνών και επιστημονικών προτάσεων σε θέματα εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού

Κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση της ελληνικής εκδοχής του χώρου, στο οποίο κινείται η παρούσα εργασία, εντοπίστηκαν έρευνες που καταγράφουν απόψεις διευθυντών/τριων γενικά στην εκπαίδευση, για πρωτοβουλίες πραγματοποίησης Στρατηγικού Σχεδιασμού και σχεδίων δράσης, καθώς και επιστημονικές προτάσεις για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας σε σχέση με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο πλαίσιο αυτονομίας της σχολικής μονάδας.

- Έρευνα από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο της Κύπρου εξετάζει την αναγκαιότητα και τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών σχεδιασμού σχολικής βελτίωσης σε επίπεδο σχολικής μονάδας στο πλαίσιο του υφιστάμενου εκπαιδευτικού συστήματος της Κύπρου. Από τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής διαφάνηκε ότι οι διευθυντές/τριες των σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου, αντιμετωπίζουν θετικά το ενδεχόμενο ανάληψης πρωτοβουλιών σχεδιασμού της βελτίωσης στο επίπεδο της σχολικής μονάδας (Μουστάκα Χ. και συν., 2011).
- Παραπλήσια έρευνα εξετάζει τις αντιλήψεις και τις απόψεις των διευθυντών/τριων σχολικών μονάδων σε σχέση με την ηγεσία στο δημοτικό σχολείο και τις πρακτικές τους στα πλαίσια της συνεργασίας τους με τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Από την έρευνα αυτή διαπιστώνεται μία τάση προς την επιλογή συγκεντρωτικών και ιδιαίτερα κατευθυντικών πρακτικών από τους διευθυντές (Μωυσίδου, 2012).
- Αναφορά σε καλές πρακτικές ανάπτυξης ενός σχεδίου δράσης σχετικά με την προώθηση της ποιότητας και της ισότητας στα σχολεία, γίνεται σε εγχειρίδιο του Τμήματος Επιστημών της Αγωγής του Πανεπιστήμιο Κύπρου (Κυριακίδης και συν., 2012).
- Σε έρευνα που παρουσιάζεται (Κόσσυβας, 2014) σχετικά με την εκπόνηση Παιδαγωγικού Προγράμματος στη Σχολική Μονάδα (ΠΠΣΜ) αναφέρεται ότι αυτό μπορεί να αποτελεί σχέδιο δράσης της σχολικής μονάδας. Το ΠΠΣΜ αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο εσωτερικής ανάπτυξης, για τον εκσυγχρονισμό και την ανανέωση των εκπαιδευτικών οργανισμών. Καταρτίζεται με συμμετοχικές διαδικασίες όπου μετά από έναν ευρύτατο

διάλογο, οι σκοποί και οι στόχοι του σχολείου προσδιορίζονται με ακρίβεια. Απαιτείται επίσης, ο οργανισμός να γνωρίζει πλήρως τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους, καθώς και τα διαθέσιμα μέσα. Πρέπει ακόμα να είναι σε θέση να ανιχνεύσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες, τα αδύνατα και τα ισχυρά σημεία της λειτουργίας του, τις δυνατότητες και τις ικανότητες των μελών του. Με προοπτική εφαρμογής του ΠΠΣΜ από τη βάση της σχολικής μονάδας προτάθηκε από τους εκπαιδευτικούς η αναμόρφωση του υφιστάμενου νομικού πλαισίου οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης με στόχο την ενίσχυση της αποκέντρωσης και της αυτονομίας της εκπαιδευτικής μονάδας.

- Σε άρθρο της η Μπουρέλου (2014), προτείνει αφού έχει λάβει υπόψη της την εισήγηση του Καράλλη (2007), την εφαρμογή τοπικής εμβέλειας στρατηγικό σχεδιασμό που θα συνάδει με τον κεντρικό σχεδιασμό αλλά ταυτόχρονα θα δίνει έμφαση στα δεδομένα της τοπικής κοινωνίας και τις ανάγκες της σχολικής μονάδας. Τη σημαντικότητα της επιλογής αυτής έθεσε και ο Μαυρογιώργος (1999), προβάλλοντας επιτακτικά την ανάγκη για αυτοδιαχείριση των σχολικών μονάδων. Επίσης οι Tsiakkirios και Pashiaridis (2002) θεωρούν ότι η αποκέντρωση και η ενδυνάμωση των σχολικών μονάδων είναι σημαντικές, γιατί έτσι δίνεται έμφαση στις ανάγκες του κάθε σχολείου, καθώς και του κάθε ατόμου που ανήκει σε αυτόν.
- Σε παρουσίαση από τον Κίτσιο (2014) αναφέρεται, ότι η δομή και ο χαρακτήρας του στρατηγικού σχεδίου μπορεί να λειτουργήσει ως πρότυπο για την ανάπτυξη του σχεδιασμού στις σχολικές μονάδες. Οι ιδιαίτερες ανάγκες των μαθητών θα είναι στο επίκεντρο ενός τέτοιου σχεδίου αυτονόμησης των σχολικών μονάδων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του. Στο παραπάνω πλαίσιο, σαφώς η γνώση του τρόπου ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδίου αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα σε ό,τι αφορά την άσκηση αποτελεσματικής διεύθυνσης της σχολικής μονάδας.
- Προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικής σχολικής πολιτικής και διοίκησης από τις στρατηγικές αποτελεσματικής εκπαιδευτικής πολιτικής και διοίκησης κινείται και η πρόταση ερευνητικής εργασίας από τον Πασιαρδή (2008). Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται να εξετασθεί η ισορροπία σχέσεων που θα πρέπει να υπάρχει μεταξύ των εμπλεκόμενων, και της υπάρχουσας κατάστασης του περιβάλλοντος από τη μια και της διοίκησης του σχολείου από την άλλη, καθώς κάτω από ποιες συνθήκες η ηγεσία του σχολείου επιδρά στην αποτελεσματικότητά του, και κατά πόσο αυτή εξαρτάται από την ηγεσία ατόμων που έχουν άλλους ρόλους στο σχολείο, όπως είναι οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς και οι μαθητές.

- Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.), είναι υποχρεωμένοι να εκπονούν στρατηγικά προγράμματα δράσης, Επιχειρησιακά Προγράμματα (Ε.Π.), αρθρ. 206 Ν. 3852/2010, τα οποία έχουν συγκεκριμένη δομή, περιεχόμενο, τρόπο υποβολής, καθώς καθορίζονται και τα αρμόδια όργανα κατάρτισής του.

Σύμφωνα με τον κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων τα Ε.Π. των Ο.Τ.Α. καθορίζουν τους στρατηγικούς στόχους και τις προτεραιότητες της τοπικής ανάπτυξης με εξειδίκευση των δράσεων στο πενταετές πρόγραμμα αλλά και σε ετήσιο πρόγραμμα (παρ. 1,2, αρθρ 206 Ν. 3463/2006). Όπως αναφέρεται σε εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.), η διαδικασία αυτή αποσκοπεί στην «εισαγωγή μονίμων εσωτερικών διαδικασιών και συστημάτων προγραμματισμού στην πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση. Στόχος είναι η διαδικασία του προγραμματισμού της παρακολούθησης και της μέτρησης των αποτελεσμάτων των δράσεων του Ο.Τ.Α. να αποτελέσει μια σταθερή εσωτερική λειτουργία και διαδικασία στην οποία θα συμμετέχει σε όλες τις φάσεις με ρόλο το ανθρώπινο δυναμικό το» (αρθρ. 45/58939/25-20-2006). Στα σχέδια αυτά, περιλαμβάνονται στις θεματικές ενότητες θέματα παιδείας. Η εξειδίκευση όμως για κάθε σχολική μονάδα είναι θέμα πρωτοβουλιών των διευθυντών, καθώς και η φροντίδα για διάθεση συμμετοχής των εμπλεκομένων στη δημιουργία κοινού οράματος και στην ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

- Εφαρμογή στρατηγικού σχεδίου καταγράφεται από τον Πολίτη Γ. (2017) σχετικά με την αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται σ' ένα αστικό σχολείο σε υποβαθμισμένη περιοχή από άποψη βιοτικού επιπέδου. Αναφέρεται στην προσπάθεια της διαδικασίας της πραγματοποίησης στρατηγικού σχεδιασμού από τη σχολική μονάδα με κύριο σκοπό την ποιοτική αναβάθμιση και βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου των μαθητών μια τέτοιας περιοχή (Πολίτης, 2017).
- Σε μεταπτυχιακή εργασία η Μάνη Ελένη (2006) ερευνά τεχνικές Μάρκετινγκ, τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει ο εκπαιδευτικός κατά την κατάρτιση ενός Προγράμματος Αγωγής Υγείας στη Δημόσια Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Η έρευνα προσδιορίζει εκείνες τις τεχνικές, οι οποίες «ταιριάζουν» και είναι συμβατές για τον καλύτερο σχεδιασμό, την εκτέλεση και την επικοινωνία του προγράμματος, με στόχο την επιτυχέστερη αποτελεσματικότητα. Επίσης, ερευνά βιβλιογραφικά και αναδεικνύει τις ομοιότητες μεταξύ των σταδίων του Στρατηγικού Σχεδιασμού, της Υλοποίησης και της Επικοινωνίας Προγραμμάτων Μάρκετινγκ με τα αντίστοιχα του Σχεδιασμού και της Μεθοδολογίας Προγραμμάτων Αγωγής Υγείας στα σχολεία.

(<http://estia.hua.gr/file/lib/default/data/18139/theFile>)

- Με σκοπό να αναπτυχθούν επιμέρους δράσεις και να διατυπωθεί ένα Επιχειρησιακό

Σχέδιο Εκπαίδευσης/Επιμόρφωσης υπαλλήλων το οποίο να συνάδει τόσο με τον κάθε φορά επιτελικό σχεδιασμό για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση στη χώρα μας μελέτη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επικεντρώνεται σε δόκιμες τεχνικές και εργαλεία ανίχνευσης επιμορφωτικών αναγκών να υποστηρίξει την εισαγωγή μιας πολιτικής επιμόρφωσης του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης και την εφαρμογή της από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Αναδεικνύεται από τους συμμετέχοντες, ότι η μελέτη στο ένα της επίπεδο κινείται στον πολιτικό και στρατηγικό σχεδιασμό του ρόλου και της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης στη χώρα μας.

(http://www.ekdd.gr/ekdda/images/aksiologisi_apotimisi/methodologia_odigos_efarmogis_v2.pdf)

3.2. Σύνοψη

Από την παραπάνω βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπιστώνονται τα εξής:

- Ως προς τη *θεματολογία* και τα *υποκείμενα της έρευνας*. Από τις έρευνες που ασχολήθηκαν με γενικότερα θέματα σχετικά με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στις σχολικές μονάδες έχουμε αποσπασματική αναφορά και δεν φαίνεται να ευαισθητοποιεί η διαδικασία αυτή τις σχολικές κοινότητες. Επίσης δεν υπάρχει σαφής καταγεγραμμένη άποψη συμπεριφοράς και στάσης στελεχών της εκπαίδευσης και μάλιστα στο χώρο της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης η οποία να αναφέρεται στην εφαρμογή και τις διαδικασίες του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Οι περισσότερες έρευνες που ασχολήθηκαν με θέματα στρατηγικού σχεδιασμού εστιάστηκαν σε σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ή αναφέρονται γενικά στην εκπαίδευση. Μέσα από την ανασκόπηση που έγινε φαίνεται να στοιχειοθετούνται προτάσεις οι οποίες καταλήγουν μέσα από το θεωρητικό υπόβαθρο της αναγκαιότητας του στρατηγικού σχεδιασμού, στην παραίνεση για εφαρμογή ώστε να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.
- Ως προς τη *μέθοδο της έρευνας*. Στις παραπάνω έρευνες χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο ανάλυσης το ερωτηματολόγιο και σε μερικά η ημιδομημένη συνέντευξη. Τα χρησιμοποιούμενα ερωτηματολόγια είναι δομημένα κυρίως με κλειστές ερωτήσεις και κάποιες ανοικτού τύπου, όπου καταγράφονται απόψεις ή ιεραρχούνται αποφάσεις που προτιμούνται.

Από τις παραπάνω διαπιστώσεις γίνεται κατανοητή η αξία της διερεύνησης του θέματος, της παρούσας εργασίας, καθώς:

- Λαμβάνονται υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας, καθώς αυτός αποτελεί πέρα από κάθε μοντέλο, εκπαιδευτικό σύστημα ή νομοθετικό πλαίσιο «κλειδί» για την επιτυχία της

αποτελεσματικότητας στη σχολική μονάδα, επιχειρείται η διερεύνηση των αντιλήψεων των στελεχών διοίκησης των ΕΠΑ.Λ. μιας συγκεκριμένης περιοχής.

- Η διεθνής πρακτική στοχεύει στην αυτονομία της σχολικής μονάδας και στην κατεύθυνση επιλογών, στήριξης της λειτουργίας του μέσα από στρατηγικές τις οποίες θα αποφασίζουν οι εμπλεκόμενοι με τη σχολική μονάδα, σύμφωνα με τις διαμορφούμενες ανάγκες. Ωστόσο μέχρι σήμερα οι αντιλήψεις εκπαιδευτικών που ασχολούνται και με τη διοίκηση στα σχολεία της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και των άμεσα εμπλεκόμενων, σύλλογοι γονέων κηδεμόνων, Δήμος, γύρω από την εφαρμογή διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού δεν έχουν αποτελέσει αντικείμενο έρευνας.
- Το αντικείμενο της διερεύνησης είναι συνδεδεμένο με την επαγγελματική δραστηριότητα των στελεχών για τα σχολεία της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, διότι είναι αυτά οι οποίοι οφείλουν να αντιλαμβάνονται τις εξελίξεις στην τεχνολογία, την οικονομία και την κοινωνία ώστε να ανταποκριθούν στις αλλαγές. Ιδιαίτερα σημαντικό για τη βιώσιμη ανάπτυξη τέτοιου τύπων σχολείων είναι η διαχείριση Στρατηγικού Σχεδιασμού, καθώς και η εφαρμογή του.
- Ο Δήμος και ο Σ.Γ.Κ. αποτελούν ομάδες ατόμων οι οποίοι εμπλέκονται άμεσα με την λειτουργία των σχολείων γενικά και φυσικά και με αυτά της Ε.Ε., καθώς η ανάγκη ανάπτυξης ιδιαίτερων δραστηριοτήτων των σχολείων αυτών είναι επιτακτική και απαιτεί τη συμμετοχή των ομάδων αυτών.
- Τέλος, τα ΕΠΑ.Λ. αποτελούν ομάδες σχολείων με ιδιαίτερα αναλυτικά προγράμματα τα οποία προβλέπουν την άμεση σύνδεση με το επάγγελμα που σπουδάζουν, επομένως οι εκπαιδευτικοί και οι εμπλεκόμενοι με αυτό διαθέτουν διαφορετικά χαρακτηριστικά. που τους διαφοροποιούν από τις άλλες ομάδες εκπαιδευτικών.

Η υπόψη έρευνα στοχεύει στη συλλογή δεδομένων χωρίς ο ερευνητής να παρεμβαίνει στα δρώμενα (Παρασκευόπουλος 1993). Τα δεδομένα πρόκειται να αξιοποιηθούν ως βάση συμπερασμάτων και ερμηνείας αλλά και τυχόν γενικών τάσεων και σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του ερευνητικού προβλήματος (Kohen και συν., 1994· Φίλιας και συν., 2001), με δυνατότητα αξιοποίησης σε περαιτέρω έρευνα. Για τη συλλογή των δεδομένων προσαρμόστηκε ερωτηματολόγιο από τον Glanz (2006) και περιγράφεται στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ

ΤΟΥ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα συζητηθούν αρχικά βασικά θέματα της ερευνητικής προσέγγισης σχετικά με το δείγμα της έρευνας, την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου. Ακολούθως, σχεδιάζεται η δομή του ερωτηματολογίου με βάση την επιλογή και την τεκμηρίωση των αξόνων της έρευνας και κατασκευάζεται το ερωτηματολόγιο.

4.2. Βασικά θέματα της ερευνητικής προσέγγισης

4.2.1. Το δείγμα της έρευνας

Το ευρύτερο σύνολο των ομοειδών περιπτώσεων στο οποίο μπορούν να γενικευθούν τα ευρήματα μιας εμπειρικής έρευνας λέγεται πληθυσμός. Πιο συγκεκριμένα ο πληθυσμός αυτός αφορά:

- Σε ομοειδείς οντότητες, που μπορεί να είναι εκτός της έννοιας των προσώπων.
- Στις ιδιότητες-χαρακτηριστικά που ορίζουν τις μονάδες που περιλαμβάνει και αποκλείει η έρευνα. Τα χαρακτηριστικά οριοθετούν τον πληθυσμό της έρευνας που είναι ποιοτικός, κατηγορικός και όχι αριθμός, και καθορίζουν το πληθυσμιακό πεδίο μέσα στο πεδίο που κινείται η διερεύνηση.
- Στο σύνολο των μελών (υπαρκτών ή υποθετικών, στα οποία τελικά επιδιώκουμε να γενικευτούν τα ευρήματά μας) που αποτελεί τον πληθυσμό στόχο σε αντίθεση με το στατιστικό πληθυσμό που είναι το σύνολο των συγκεκριμένων-υπαρκτών μελών, από τα οποία παίρνουμε το δείγμα (Παρασκευόπουλος, 1993).

Το κλασματικό μέρος, το οποίο μελετάται στην πράξη και με βάση το οποίο διατυπώνονται συμπεράσματα για τον πληθυσμό λέγεται *δείγμα*. Το δείγμα αναφέρεται (Παρασκευόπουλος, 1993) ως αντιπροσωπευτικό του ερευνητικού πληθυσμού όταν τα σχετικά με το θέμα της έρευνας κρίσιμα χαρακτηριστικά-ιδιότητες είναι ίδια στο δείγμα και στον πληθυσμό.

Η διαδικασία με την οποία από τον πληθυσμό επιλέγεται ένα δείγμα λέγεται *δειγματοληψία*. Η *τυχαία δειγματοληψία* είναι μια συστηματική διαδικασία κατά την οποία δίνεται σε κάθε μέλος του πληθυσμού η ίδια πιθανότητα να περιληφθεί στο δείγμα.

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω, το δείγμα της παρούσας έρευνας αφορά στελέχη της εκπαίδευσης που υπηρετούν στα σχολεία της Δ.Ε.Ε. του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου, καθώς και εμπλεκόμενους γονείς ως μέλη συλλόγων και κηδεμόνων, αλλά και εμπλεκόμενους (με την Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση) από την πλευρά του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου. Τα περισσότερα στελέχη είναι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν από το διορισμό τους σε σχολεία της Ε.Ε. και μάλιστα για πολλά χρόνια στα σχολεία της Ε.Ε. της Δυτικής Θεσσαλονίκης με περίπου ίδια χαρακτηριστικά λειτουργίας. Έτσι, τα ευρήματα της έρευνας μπορεί να γενικευτούν κατά κάποιο στον πληθυσμό των διοικητικών στελεχών που υπηρετούν στην Δ.Ε.Ε., εξασφαλίζοντας εν μέρει επάρκεια του πλήθους των δεδομένων από άποψη στατιστικών αναλύσεων.

4.2.2. Αξιοπιστία και εγκυρότητα

Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να πληρούνται κατά τη χρήση ερωτηματολογίου είναι η *εγκυρότητα* και η *αξιοπιστία*.

Η εγκυρότητα δείχνει κατά πόσο οι μετρήσεις που γίνονται με το ερωτηματολόγιο μετρούν πράγματι το υπό εξέταση θέμα, δηλαδή κατά πόσο μπορεί να αποτυπωθεί με τον καλύτερο τρόπο τη μεταβλητή που μελετάτε. Για να εκφράζουν οι μετρήσεις τη μελετώμενη μεταβλητή, ο ερευνητής οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τα διάφορα διαρκή χαρακτηριστικά του εξεταζόμενου και του εξεταστή που μπορεί να αλλοιώσουν τις μετρήσεις, καθώς και τα χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου, ώστε να μην κατευθύνει τον εξεταζόμενο μονόπλευρα ή σύμφωνα με τις δικές του απόψεις. Επίσης, ο ερευνητής επιδιώκει οι πληροφορίες που ζητάει να είναι σαφείς, και η διαδικασία της εξέτασης να είναι σαφώς καθορισμένη, ώστε να υπάρχουν οι βέλτιστες συνθήκες εξέτασης (Παρασκευόπουλος, 1993).

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα της παρούσας έρευνας, γίνεται συστηματική επιλογή των ερωτήσεων μέσα από το πεδίο που παρέχεται από την επιστημονική ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού. Καταβάλλεται προσπάθεια για την αντιπροσωπευτική εκπροσώπηση όλων των διαφορετικών απόψεων του μελετώμενου θέματος με μια σχετική ποικιλία ερωτήσεων πάνω στους άξονες της έρευνας και σε μετρήσιμα προκαθορισμένα κριτήρια (όπως καταγράφονται παρακάτω στην ενότητα 4.3).

Η αξιοπιστία αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο μια χρησιμοποιούμενη τεχνική συλλογής δεδομένων λειτουργεί με συνέπεια και ακρίβεια δίνοντας τα ίδια αποτελέσματα αν η έρευνα επαναληφθεί κάτω από τις ίδιες συνθήκες (Δημητρόπουλος, 2001).

Κατά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας, έγινε συζήτηση με διευθυντικά στελέχη τα οποία είχαν εμπειρίες σε έρευνες, με στόχο τη βελτιστοποίησή του.

4.3. Σχεδιασμός της δομής του Ερωτηματολογίου

Η συγκεκριμένη έρευνα αποσκοπεί να διερευνήσει τη χρησιμότητα και τη δυνατότητα της εφαρμογής του Στρατηγικού Σχεδιασμού στις σχολικές μονάδες της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης στο Δήμο Κορδελιού-Ευόσμου. Απευθύνεται: α) σε διοικητικά στελέχη που υπηρετούν ή υπηρέτησαν στις σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου, β) σε μέλη Συλλόγων Γονέων και Κηδεμόνων μαθητών/τριών των σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου, καθώς και σε εμπλεκόμενους παράγοντες και υπαλλήλους του ίδιου δήμου με σχολεία της Δ.Ε.Ε. Η συλλογή των δεδομένων θα γίνει από απαντήσεις ερωτηματολογίου που θα διανεμηθεί. Για την πραγματοποίηση της έρευνας είναι απαραίτητο να τεθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που θα υποστηρίζουν και θα βοηθήσουν στη διαδικασία έρευνας.

Οι άξονες και τα κριτήρια της έρευνας και η αντιστοιχία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που αναπτύχθηκαν σύμφωνα με αυτούς απεικονίζονται στον πίνακα 4.3.1 και σχολιάζονται στη συνέχεια.

Πίνακας 4.3.1.

Συμμετέχοντες	Άξονες		Κριτήρια		Ερωτήσεις
	α/α	Περιγραφή άξονα	α/α	Περιγραφή κριτηρίου	
Διοικητικά στελέχη ΕΠΑ.Λ., Ε.Κ. Μέλη Συλλόγων Γονέων και Κηδεμόνων. Εμπλεκόμενοι παράγοντες και υπάλληλοι του Δήμου	0	Χαρακτηριστικά συμμετέχοντα			1-6
	1	Στάσεις για το Σ.Σ	1	Συμβολή Σ.Σ. στην αποτελεσματικότητα του σχολείου	7,8,9,10
			2	Δέσμευση στην προσπάθεια για συμμετοχή στο Σ.Σ.	11,12,13,14
	2	Γνώση για το Σ.Σ.	3	Δήλωση βαθμού γνώσης για τη διαδικασία του Σ.Σ.	15
	3	Συνεισφορά για την επιτυχία του Σ.Σ.	4	Στάση συνεισφοράς από τους εμπλεκόμενους	16,17,18
			5	Καταγραφή εμπλεκόμενων και προσπάθειας εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού	19,20
4	Εφαρμογή πρακτικών στη διαδικασία Σ.Σ	6	Εφαρμογή πρακτικών στη διαδικασία του Σ.Σ.	21,22,23, 24,25	

Η τεκμηρίωση των επιλογών της προσαρμογής και σχεδιασμού του ερωτηματολογίου γίνεται μέσα από το σχολιασμό των αξόνων και των κριτηρίων που ακολουθεί:

1ος άξονας:

Ο προσδιορισμός του πρώτου άξονα αφορά τη στάση των διοικητικών στελεχών και εμπλεκόμενων παραγόντων με τα σχολεία Ε.Ε. του Δήμου για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό.

1ο κριτήριο: Συμβολή Στρατηγικού Σχεδιασμού στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Το πρώτο κριτήριο αφορά στη συμβολή του Σ. Σ. στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη την επιστημονική θεώρηση που αναφέρθηκε στο 1^ο Κεφάλαιο σχετικά με την αποτελεσματικότητα των σχολείων που αποφασίζουν και εφαρμόζουν στρατηγικά σχέδια. Με την ερώτηση 7 καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο ο Στρατηγικός Σχεδιασμός συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Στη συνέχεια με την ερώτηση 8 διερευνάται κατά πόσο θεωρούν ότι ο Σ.Σ. βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών στη δουλειά τους. Το πόσο στον έξω κόσμο αναδεικνύεται το έργο της σχολικής μονάδας αλλά και ο σκοπός της, μέσα από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού δίνεται από την ερώτηση 9. Τέλος, με την ερώτηση 10 διαφαίνεται αν αντιλαμβάνονται τα οφέλη του Σ.Σ. και τα παραλληλίζουν με την προώθηση του στόχου για αποτελεσματική εκπαίδευση και την υψηλή επιτυχία των μαθητών.

2^ο κριτήριο: Δέσμευση στη συμμετοχή του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Στο κριτήριο της δέσμευσης στη συμμετοχή και της προσπάθειας στη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού διερευνάται η στάση των διοικητικών στελεχών και εμπλεκόμενων παραγόντων ως προς τη δέσμευση τους να ακολουθήσουν, να υποστηρίξουν, να διευκολύνουν την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού, καθώς και την τοποθέτησή τους κατά πόσο αξίζει κάποιος να προσπαθήσει γι' αυτόν και να αφιερώσει το χρόνο του. Αυτό γίνεται με τις ερωτήσεις 11, 12, 13 και 14 Με την ερώτηση 14 επιβεβαιώνεται η ερώτηση 9, η οποία συνδέει το όραμα της επιτυχίας όλων των μαθητών ως προσπάθεια όλων στο σχολείο, δηλαδή εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων τοπικής κοινωνίας και παραγόντων.

2^{ος} άξονας

Γνώση για το Στρατηγικό Σχεδιασμό.

3^ο κριτήριο: Δήλωση βαθμού γνώσης για τη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Στο κριτήριο αυτό εξετάζεται η δήλωση του βαθμού γνώσης σχετικά με την εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού μέσω της ερώτησης 15.

3^{ος} άξονας

Συνεισφορά για την επιτυχία του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

4^ο κριτήριο: Στάση συνεισφοράς από τους εμπλεκόμενους

Στο τέταρτο κριτήριο, που είναι η στάση έναντι της συνεισφοράς από τα διοικητικά στελέχη και τους εμπλεκόμενους στο σχολείο και στην επιτυχία του Σ.Σ., θα αποτυπωθεί η άποψή τους, κατά πόσο τα διοικητικά στελέχη, οι εκπαιδευτικοί και οι εμπλεκόμενοι καθορίζουν με τη συμμετοχή τους στην επιτυχία του Σ.Σ. Αυτό αποτυπώνεται με τις ερωτήσεις 16, 17, 18 αντίστοιχα.

5^ο κριτήριο: Καταγραφή εμπλεκόμενων και προσπάθειας εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού

Εδώ ζητείται να καταγράψουν ποιους θεωρούν ότι μπορούν να εμπλακούν και να βοηθήσουν στη διαδικασία του Σ.Σ. στο σχολείο με την ερώτηση 19, αλλά και να αναδείξουν αν γίνονται τέτοιες προσπάθειες από τα σχολεία στα οποία εργάστηκαν ή ενεπλάκησαν, ερώτηση

4^ος άξονας

Εφαρμογή πρακτικών στη διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού

6^ο κριτήριο: Εφαρμογή πρακτικών στη διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Στο τελευταίο κριτήριο θα γίνει καταγραφή της άποψης κατά πόσο κάποιες πρακτικές διαδικασίες είναι σημαντικές στη διαδικασία και εφαρμογή του Σ.Σ., όπως η κατανομή πόρων, η βοήθεια συμβούλων η υποστήριξη προϊσταμένων και ειδικών επιστημόνων, καθώς και η αναθεώρηση και η εποικοδομητική κριτική. Μέσα από τις απαντήσεις τα στελέχη και οι εμπλεκόμενοι δείχνουν τη στάση τους για την επιστημονική θεώρηση της στήριξης τέτοιων σχεδίων μέσω της εμπειρίας αλλά και της επιστημονικής γνώσης από ειδήμονες, παράγοντες, συμβούλους. Το κριτήριο αυτό καλύπτεται με τις ερωτήσεις 21, 22, 23, 24, 25.

4.4. Το προτεινόμενο Ερωτηματολόγιο

4.4.1. Πιλοτική έρευνα

Με βάση την αναπροσαρμογή του ερωτηματολογίου και τον παραπάνω σχεδιασμό της δομής του, το σώμα του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε πιλοτικά από πέντε άτομα του δείγματος. Από τη διεξαγωγή της πιλοτικής έρευνας δεν επισημάνθηκε κάποια παρατήρηση για το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου παρά της παραινέσεις για το σχολιασμό του.

4.4.2. Το ερωτηματολόγιο

Για τις ανάγκες της έρευνας προτείνεται το παρακάτω ερωτηματολόγιο που αφορά α) τα διοικητικά στελέχη και β) τα μέλη Συλλόγων Γονέων και Κηδεμόνων, καθώς και τους εμπλεκόμενους παράγοντες και υπαλλήλους του Δήμου, το οποίο προσαρμόστηκε από τον Glanz (2006) και παρουσιάζεται στη συνέχεια.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητή/ε συναδελφισσα/ε, κύρια/ε, το ερωτηματολόγιο είναι *ανώνυμο* και σκοπός του είναι να συλλεχθούν κάποιες πληροφορίες σχετικά με το Στρατηγικό Σχεδιασμό στις εκπαιδευτικές μονάδες της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου. Σε παρακαλώ να απαντήσεις σε *όλες* τις ερωτήσεις που ακολουθούν σύμφωνα με τις παρακάτω οδηγίες:

– Βάζοντας σε κύκλο τον αριθμό που περιγράφει καλύτερα την άποψή σου σχετικά με το θέμα του κάθε ερωτήματος σύμφωνα με την κλίμακα που ακολουθεί:

1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ

– Τσεκάροντας (✓) ένα μόνο τετραγωνίδιο, που επιλέγεις ως σωστή απάντηση.

– Συμπληρώνοντας κείμενο με λίγα λόγια, όπου αυτό απαιτείται.

1. Εμπλέκεστε με τα σχολεία ως:
 Στέλεχος διοίκησης σε σχολεία των ΕΠΑ.Λ.
 Εξωτερικός εμπλεκόμενος (μέλος Σ.Γ.Κ., Αιρετός Δήμου, Υπάλληλος Δήμου)
2. Φύλο: Άρρεν Θήλυ
3. Ηλικία: 30-40 40-50 50-60
4. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σου:
 Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση Τριτοβάθμια Εκπαίδευση ΑΕΙ ΤΕΙ
 ΜΠΣ (Μεταπτυχιακό πρόγρ. Σπουδών) ΔΠΣ (Διδακτορικό πρόγρ. Σπουδών)
5. Αν είσαι εκπαιδευτικός, πόσα χρόνια υπηρετείς στην Επαγγελματική Εκπαίδευση; (Ε.Ε.): 0-10 10-20 20-30
6. Πόσα από τα χρόνια της εκπαιδευτικής σου υπηρεσίας ασκείς καθήκοντα διοικητικού στελέχους στην Ε.Ε.;
 0-5 5-10 10-15 15-20
7. Πόσο συμβάλει ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στην αποτελεσματικότητα του σχολείου;
1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ
8. Πόσο μπορεί ο Στρατηγικός Σχεδιασμός να βελτιώσει αποτελεσματικά τη δουλειά των διοικητικών στελεχών;
1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ
9. Πιστεύετε ότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αναδεικνύει το έργο της σχολικής μονάδας και αιτιολογεί τους σκοπούς του σε εξωτερικούς φορείς;
1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ
10. Είναι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός τόσο σημαντικός όσο και ο στόχος της προώθησης υψηλού βαθμού επιτυχίας για όλους τους μαθητές;
1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ

11. Δεσμεύεσαι να ακολουθήσεις το Στρατηγικό Σχέδιο που αναπτύσσει το σχολείο που εμπλέκεσαι;
 1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ
12. Πιστεύεις ότι η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού αξίζει την προσπάθεια και το χρόνο που απαιτείται;
 1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ
13. Είσαι υποστηρικτικός/η ή και διευκολύνεις την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού;
 1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ
14. Η επιτυχία όλων των μαθητών/τριων είναι όραμά σου, που υποστηρίζεται απ' όλη την εκπαιδευτική κοινότητα;
 1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ
15. Οι γνώσεις σου για την εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι επαρκείς;
 1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ
16. Πιστεύεις ότι τα διοικητικά στελέχη ενός ΕΠΑ.Λ. αποτελούν παράγοντα που καθορίζει την επιτυχή εκτέλεση ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού;
 1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ
17. Θεωρείς ότι η εμπλοκή της ηγεσίας και των εκπαιδευτικών είναι σημαντικές για την επιτυχία του Στρατηγικού Σχεδίου;
 1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ
18. Η συνεισφορά των εμπλεκόμενων στο σχολείο είναι σημαντική για την επιτυχία του Στρατηγικού Σχεδιασμού;
 1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ
19. Ποιοι κατά την άποψή σου θα πρέπει να είναι οι εμπλεκόμενοι, των οποίων θεωρείς πολύ σημαντική τη συνεισφορά τους για την επιτυχία ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού;
- α.
- β.
- γ.
- δ.
20. Στις σχολικές μονάδες της Δ.Ε.Ε. του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου –με όποια ιδιότητα και αν εμπλέκεστε–, έγινε συστηματική προσπάθεια για εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού;
 ΝΑΙ ΟΧΙ
21. Η εξασφάλιση και κατανομή ικανοποιητικών πόρων βοηθούν στην επιτυχία του Στρατηγικού Στόχου;
 1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ
22. Η βοήθεια των εξωτερικών συμβούλων, για να τεθεί το πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδίου στο σχολείο, θεωρείς ότι είναι σημαντική;
 1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ

23. Κατά τη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού αναθεωρείς και αναστοχάζεσαι μέρη αυτού;
- 1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ
24. Συμβουλεύεσαι ανωτέρους σου ή ειδικούς επιστήμονες για υποστήριξη και συνεισφορά που σχετίζεται με το Στρατηγικό Σχέδιο στο σχολείο σου;
- 1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ
25. Αποδέχεσαι εποικοδομητικές κριτικές στη διάρκεια διαδικασίας ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού;
- 1 Καθόλου 2 Λίγο 3 Αρκετά 4 Πολύ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό, αρχικά περιγράφεται ο τρόπος συλλογής των δεδομένων, στη συνέχεια περιγράφεται ο τρόπος κωδικοποίησης των ερωτήσεων ανοιχτού τύπου και η στατιστική επεξεργασία όλων των δεδομένων. Ακολούθως παρουσιάζονται και συζητούνται τα αποτελέσματα ανά άξονα και κριτήριο όπως αυτά τέθηκαν στην ενότητα 4.3.

5.2. Συλλογή δεδομένων

Ο συνολικός αριθμός των ερωτηματολογίων που διακινήθηκαν ανήλθε στα 108. Από αυτά τα 55 είναι από στελέχη διοίκησης σχολικών μονάδων επαγγελματικής εκπαίδευσης και 53 από εξωτερικούς εμπλεκόμενους προς αυτές. Οι σχολικές μονάδες που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν πέντε (05) της επαγγελματικής εκπαίδευσης του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου. Μετείχαν τα στελέχη της διοίκησης των σχολείων αυτών, εμπλεκόμενοι υπάλληλοι του δήμου και συγκεκριμένα του τμήματος παιδείας, των τεχνικών υπηρεσιών, αιρετοί δημοτικοί σύμβουλοι, αντιδήμαρχοι παιδείας, μέλη σχολικής επιτροπής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και εκπρόσωποι συλλόγων γονέων και κηδεμόνων των σχολείων αυτών. Προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα μεγάλο δείγμα (σχεδόν ίδιο με τον πληθυσμό της έρευνας για την περιοχή του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου), η διακίνηση του ερωτηματολογίου έγινε από τον ίδιο τον ερευνητή στα υπόψη ΕΠΑ.Λ. Η συμπλήρωσή του έγινε στα γραφεία των εκπαιδευτικών και στα γραφεία των εξωτερικών εμπλεκόμενων κατά περίπτωση μετά από οδηγίες και διευκρινήσεις για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η διάρκεια συμπλήρωσης του καθορίστηκε στα 15 λεπτά. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί που πήραν μέρος στην έρευνα δραστηριοποιούνται τα περισσότερα χρόνια στην Ε.Ε. και συγκεκριμένα στα ΕΠΑ.Λ. του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου, επομένως εκτιμάται ότι έχουν μεγάλη ομοιογένεια και συνεκτικότητα και το δειγματοληπτικό σφάλμα στην υπόψη έρευνα είναι μικρό. Επίσης η πλειοψηφία των εξωτερικών εμπλεκόμενων επιλαμβάνονται θέματα της Ε.Ε. στα ΕΠΑ.Λ. του δήμου Κορδελιού Ευόσμου συνεχώς και δεν έχουν μεταξύ τους μεγάλες διαφορές.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, το δειγματοληπτικό σφάλμα εκτιμάται ότι είναι μικρό, διότι ο πληθυσμός έχει μεγάλη ομοιογένεια σε σχέση με τη μελετώμενη μεταβλητή (που

αφορά στις αντιλήψεις διοικητικών στελεχών και εμπλεκόμενων παραγόντων για το στρατηγικό σχεδιασμό στα ΕΠΑ.Α. του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου), που προέρχεται από την κατεστημένη, προδιαγεγραμμένη λειτουργία και διαχείριση των σχολικών μονάδων των ΕΠΑ.Α., και των συνθηκών κάτω από τις οποίες γίνεται αυτή. Αλλά και λόγω της ιδιομορφίας με την οποία ελήφθησαν τα ερωτηματολόγια μέσα σε συγκεκριμένους υπηρεσιακούς χώρους (Kohen & Manion, 1994). Το γεγονός αυτό, εξασφάλισε μια όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων και γενίκευσης των αποτελεσμάτων

5.3. Κωδικοποίηση – Στατιστική επεξεργασία δεδομένων

Για τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν στο ερωτηματολόγιο έγινε η κωδικοποίηση των ερωτήσεων ανοιχτού τύπου με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί ως εξής:

Ερώτηση 19. Έγινε κωδικοποίηση ως προς την άποψη των στελεχών, ποιοι πρέπει να είναι οι εμπλεκόμενοι για την επιτυχία της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού όπως παρακάτω:

- Εκπαιδευτικοί
- Γονείς
- Κοινωνία, Επαγγελματικοί Φορείς, Διάφοροι φορείς
- Τοπική αυτοδιοίκηση
- Διευθυντής εκπαίδευσης, Διοικητικά στελέχη
- Μαθητές

Τα κωδικοποιημένα ποσοτικά δεδομένα καταχωρήθηκαν σε πίνακα excel μέσω του οποίου έγινε ποσοστιαία ανάλυση.

5.4. Αποτελέσματα

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων που ακολουθεί γίνεται σύμφωνα με τη δομή του ερωτηματολογίου.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Στον πίνακα 5.1 απεικονίζεται το δείγμα των συμμετασχόντων διοικητικών στελεχών και εμπλεκόμενων παραγόντων της έρευνας.

Πίνακας 5.1 (ερώτηση 1)

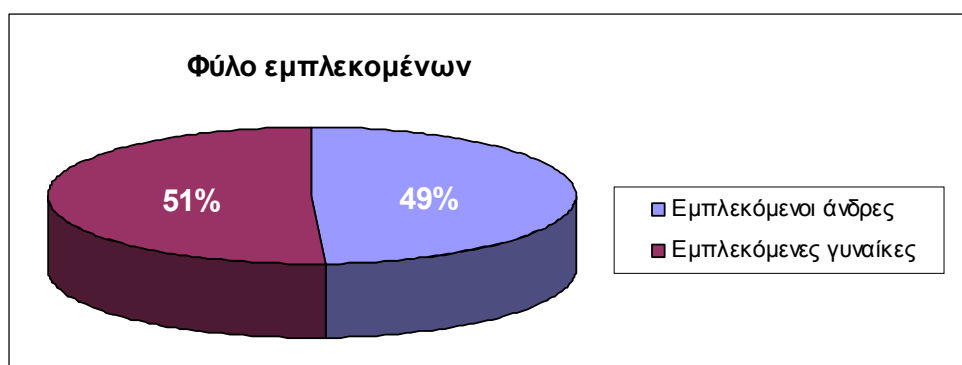
1. Εμπλέκεστε με τα σχολεία ως :	Συμμετέχοντες	Ποσοστό%
<input type="checkbox"/> Στέλεχος διοίκησης σε σχολεία των ΕΠ.Α.Α. <input type="checkbox"/> Εξωτερικός εμπλεκόμενος (Μέλος Σ.Γ.Κ., Αιρετός Δήμου, Υπάλληλος Δήμου)		
Στελέχη εκπαίδευσης	55	50,9
Εξωτερικοί εμπλεκόμενοι	53	49,1

Από το δείγμα των στελεχών της εκπαίδευσης 35 είναι άνδρες και 20 γυναίκες με αναλογούντα ποσοστά σε κάθε φύλο αυτά που προκύπτουν στο Γράφημα 5.2.1.



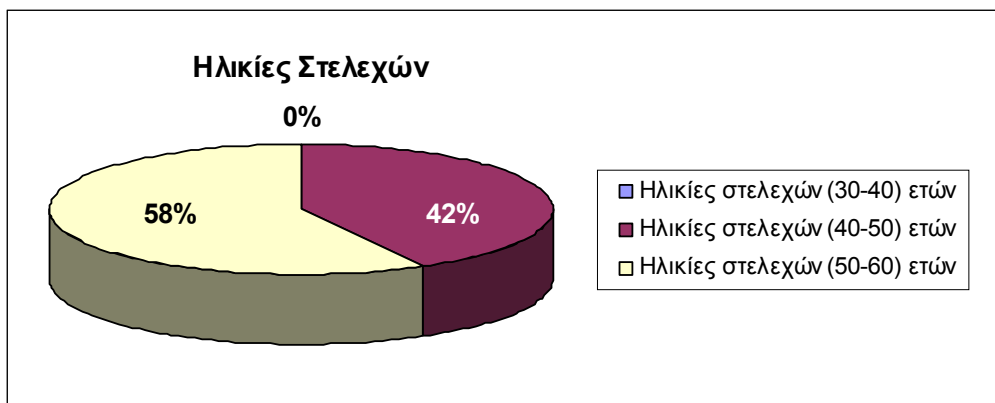
Γράφημα 5.2.1 (ερώτηση 2).

Από το δείγμα των εμπλεκόμενων παραγόντων οι 26 είναι άνδρες και οι 27 γυναίκες με αναλογούντα ποσοστά σε κάθε φύλο αυτά που προκύπτουν στο Γράφημα 5.2.2.



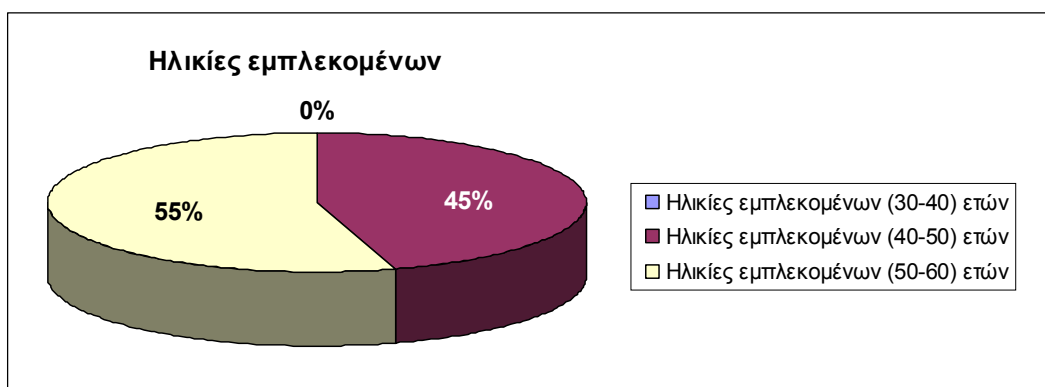
Γράφημα 5.2.2 (ερώτηση 2).

Οι ηλικίες των στελεχών κυμαίνονται σε ποσοστό κατά κατηγορία σύμφωνα με το γράφημα 5.3.1.



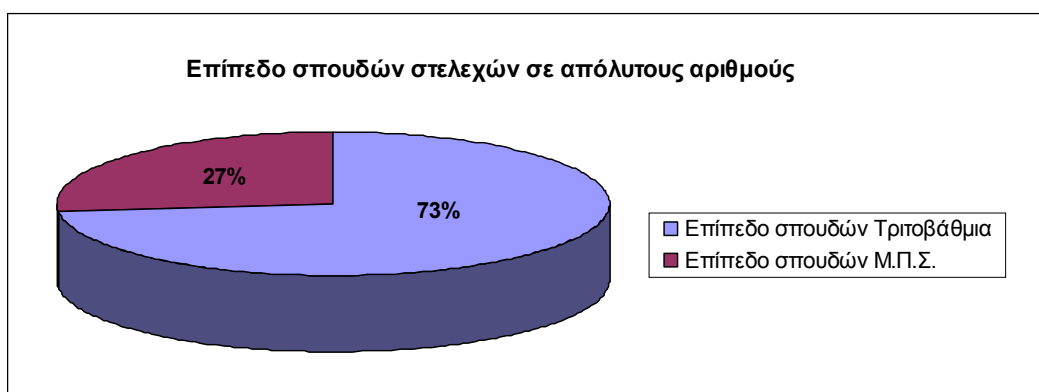
Γράφημα 5.3.1 (ερώτηση 3).

Οι ηλικίες των εμπλεκόμενων παραγόντων κυμαίνονται σε ποσοστό κατά κατηγορία σύμφωνα με το γράφημα 5.3.2.



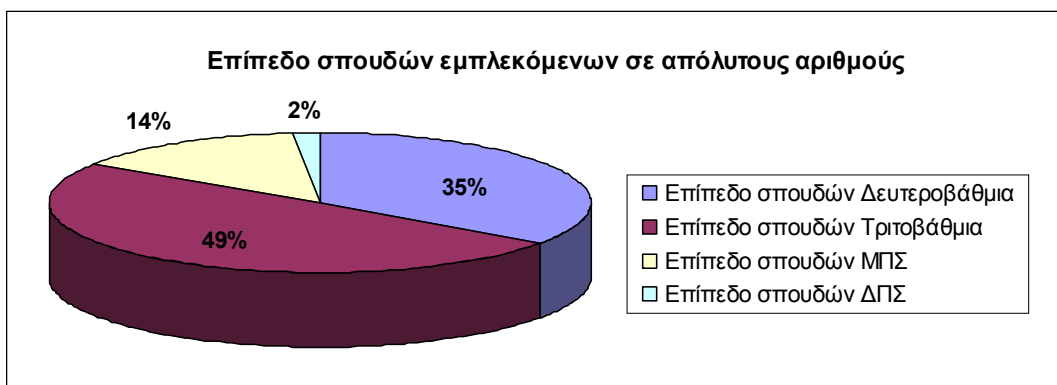
Γράφημα 5.3.2 (ερώτηση 3).

Το επίπεδο σπουδών των στελεχών σε απόλυτους αριθμούς φαίνεται στο γράφημα 5.4.1.



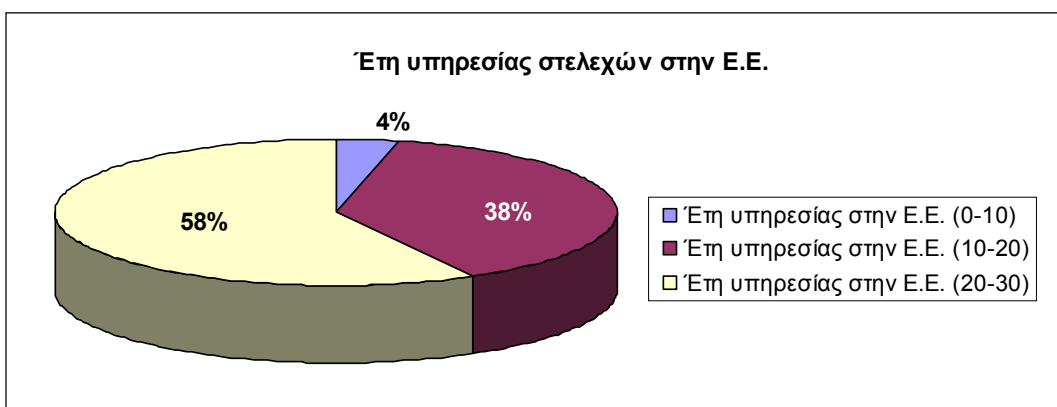
Γράφημα 5.4.1 (ερώτηση 4).

Το επίπεδο σπουδών των εμπλεκόμενων σε απόλυτους αριθμούς φαίνεται στο γράφημα 5.4.2.



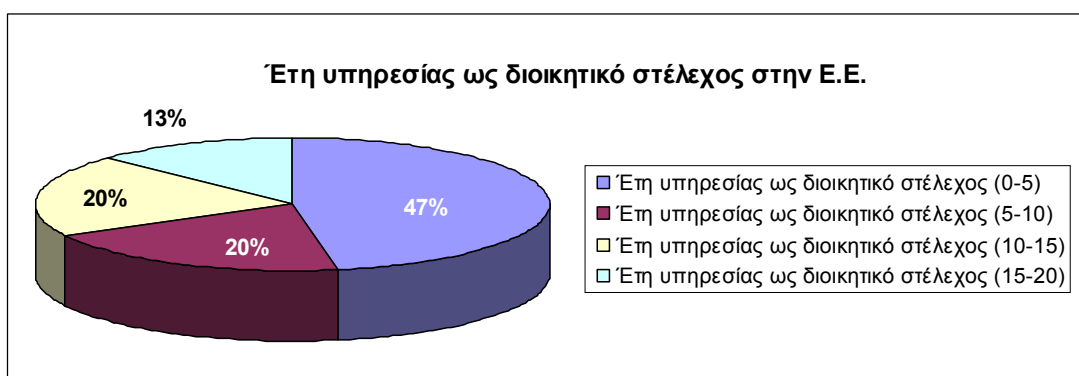
Γράφημα 5.4.2 (ερώτηση 4).

Τα έτη υπηρεσίας των στελεχών στη Δευτεροβάθμια Επαγγελματική Εκπαίδευση σε ποσοστά ανά δεκαετία δείχνει το γράφημα 5.5.1



Γράφημα 5.5.1 (ερώτηση 5).

Πόσα έτη διοικητικής υπηρεσίας στη Δευτεροβάθμια Επαγγελματική Εκπαίδευση έχουν τα στελέχη του δείγματος δείχνει το γράφημα 5.5.2



Γράφημα 5.5.2 (ερώτηση 6).

Συζήτηση του γενικού μέρους του ερωτηματολογίου

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων του γενικού μέρους του ερωτηματολογίου προκύπτει:

- Το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών προέρχεται από το ανδρικό φύλο σε ποσοστό 64% αναδεικνύοντας τη στερεότυπη σχέση των δύο φύλων στην κάλυψη θέσεων διοίκησης.
 - ✓ Για τους εμπλεκόμενους παράγοντες το φύλο είναι διαιρεμένο στα ίδια ποσοστά περίπου.
- Οι ηλικίες των στελεχών στην πλειοψηφία είναι πάνω από 40 έτη, καθώς και των εμπλεκόμενων παραγόντων. Η ηλικία των στελεχών καθορίζεται και από τις δυνατότητες επιλογής που έχουν οι εκπαιδευτικοί για να συμμετέχουν στα όργανα διοίκησης των σχολικών μονάδων που απορρέει από την νομοθεσία.
- Σε ποσοστό 36% τα στελέχη δηλώνουν ότι κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα σπουδών, αναδεικνύοντας την τάση των εκπαιδευτικών που επιθυμούν να γίνουν στελέχη διοίκησης στη Δευτεροβάθμια Επαγγελματική Εκπαίδευση για εξειδίκευση και αναβάθμιση της θέσης τους.
 - ✓ Στους εμπλεκόμενους παράγοντες υπάρχει διαβάθμιση σπουδών και δηλώνεται η Δευτεροβάθμια εκπαίδευση σε ποσοστό 42% και Τριτοβάθμια εκπαίδευση 58%. Από τα 31 άτομα που δηλώνουν Τριτοβάθμια εκπαίδευση τα 9 κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα σπουδών και ένας διδακτορικό δίπλωμα σπουδών.
- Το 58% των στελεχών έχουν πάνω από 20 έτη υπηρεσίας και το 38% πάνω από 10, το οποίο επαληθεύει την μεγάλη ηλικία των στελεχών, που όπως προαναφέραμε καθορίζεται από την υποχρεωτική οκταετή προϋπηρεσία για συμμετοχή σε επιλογή διοικητικών στελεχών.

1^{ος} Άξονας

Στάσεις στελεχών και εμπλεκόμενων για την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

1^ο Κριτήριο. Συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Σχετικά με τη συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού στην αποτελεσματικότητα του σχολείου, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δουλειάς των διοικητικών στελεχών, της ανάδειξης του έργου της σχολικής μονάδας και της προώθησης του στόχου υψηλού βαθμού επιτυχίας για όλους τους μαθητές, οι απαντήσεις των στελεχών και των εμπλεκόμενων καταγράφονται στα παρακάτω γραφήματα:

Πίνακας 5.7.1 (ερώτηση 7, στελέχη)

Πόσο συμβάλει ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στην αποτελεσματικότητα του σχολείου;	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	2	4
Λίγο	0	0
Αρκετά	18	33
Πολύ	35	63

Πίνακας 5.7.2 (ερώτηση 7, εμπλεκόμενοι)

Πόσο συμβάλει ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στην αποτελεσματικότητα του σχολείου;	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	0	0
Λίγο	1	2
Αρκετά	21	40
Πολύ	31	58

- Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις τόσο των στελεχών όσο και των εμπλεκόμενων παραγόντων, στην πλειοψηφία τους θεωρούν θετική τη συμβολή του Σ.Σ. στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Πίνακας 5.8.1 (ερώτηση 8, στελέχη)

Πόσο μπορεί ο Στρατηγικός Σχεδιασμός να βελτιώσει αποτελεσματικά τη δουλειά των διοικητικών στελεχών;	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	2	4
Λίγο	0	0
Αρκετά	21	38
Πολύ	31	58

Πίνακας 5.8.2 (ερώτηση 8, εμπλεκόμενοι)

<i>Πόσο μπορεί ο Στρατηγικός Σχεδιασμός να βελτιώσει αποτελεσματικά τη δουλειά των διοικητικών στελεχών;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	0	0
Λίγο	3	6
Αρκετά	26	49
Πολύ	24	45

- Στην ερώτηση 8 σχετικά με το αν ο Σ.Σ. βελτιώνει τη δουλειά των διοικητικών στελεχών τα περισσότερα στελέχη απαντούν πολύ έως αρκετά με τις περισσότερες απαντήσεις να υπερτερούν στο πολύ.

Στα ίδια ποσοστά βρίσκονται και οι απαντήσεις των εμπλεκόμενων παραγόντων, με τις απαντήσεις αντιστρόφως να υπερτερούν στο αρκετά.

Πίνακας 5.9.1 (ερώτηση 9, στελέχη)

<i>Πιστεύεται ότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αναδεικνύει το έργο της σχολικής μονάδας και αιτιολογεί τους σκοπούς του σε εξωτερικούς φορείς;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	2	4
Λίγο	3	5
Αρκετά	25	46
Πολύ	25	45

Πίνακας 5.9.1 (ερώτηση 9, εμπλεκόμενοι)

<i>Πιστεύεται ότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αναδεικνύει το έργο της σχολικής μονάδας και αιτιολογεί τους σκοπούς του σε εξωτερικούς φορείς;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	0	0
Λίγο	5	9
Αρκετά	27	51
Πολύ	21	40

- Τα στελέχη αλλά και οι εμπλεκόμενοι παράγοντες κατά 90% πιστεύουν ότι ο Σ.Σ. μπορεί να αναδείξει το έργο της σχολικής μονάδας αρκετά έως πολύ.

Πίνακας 5.10.1 (ερώτηση 10, στελέχη)

<i>Είναι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός τόσο σημαντικός όσο και ο στόχος της προώθησης υψηλού βαθμού επιτυχίας για όλους τους μαθητές;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	2	4
Λίγο	7	13
Αρκετά	23	41
Πολύ	23	42

Πίνακας 5.10.2 (ερώτηση 10, εμπλεκόμενοι)

<i>Είναι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός τόσο σημαντικός όσο και ο στόχος της προώθησης υψηλού βαθμού επιτυχίας για όλους τους μαθητές;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	0	0
Λίγο	4	8
Αρκετά	25	47
Πολύ	24	45

- Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα στην ερώτηση 10 το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών συνδυάζει την προώθηση του στόχου για την επιτυχία των μαθητών με τη συμβολή που έχει στο στόχο αυτό ο Σ.Σ. από πολύ έως αρκετά, ενώ δεν φαίνεται να το συνδυάζει ένα ποσοστό 17% των στελεχών και 8% των εμπλεκόμενων.

Εξετάζοντας το κριτήριο της συμβολής του Σ.Σ. στην αποτελεσματικότητα του σχολείου, αναδεικνύεται ότι τα περισσότερα στελέχη και οι εμπλεκόμενοι αναγνωρίζουν τα οφέλη που θα προκύψουν από την εφαρμογή του Σ.Σ. στα σχολεία της Δ.Ε.Ε του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου για καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα, αλλά και στη δουλειά των στελεχών, καθώς και την ανάδειξη του σχολείου στην κοινωνία.

2^ο Κριτήριο. Δέσμευση στη συμμετοχή για την εφαρμογή της διαδικασίας του Σ.Σ.

Στην ερώτηση 11 σχετικά με το πόσο δεσμεύονται να συμμετέχουν στο Σ.Σ. που αναπτύσσει το σχολείο που εμπλέκονται τα διοικητικά στελέχη και οι εμπλεκόμενοι παράγοντες οι απαντήσεις αποτυπώνονται στον πίνακα 5.11.1 και 5.11.2 αντίστοιχα.

Πίνακας 5.11.1 (ερώτηση 11, στελέχη)

<i>Δεσμεύεσαι να ακολουθήσεις το Στρατηγικό Σχέδιο που αναπτύσσει το σχολείο που εμπλέκεσαι;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	2	4
Λίγο	2	4
Αρκετά	29	52
Πολύ	22	40

Πίνακας 5.11.2 (ερώτηση 11, εμπλεκόμενοι)

<i>Δεσμεύεσαι να ακολουθήσεις το Στρατηγικό Σχέδιο που αναπτύσσει το σχολείο που εμπλέκεσαι;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	0	0
Λίγο	8	15
Αρκετά	32	60
Πολύ	13	25

- Από τους παραπάνω πίνακες διαπιστώνεται ότι το 40% των στελεχών δεσμεύεται να συμμετάσχει στη διαδικασία του Σ.Σ. το 52% δηλώνει αρκετά, ενώ το 8% δεν δείχνει διάθεση δέσμευσης.

Το 25% των εμπλεκόμενων δεσμεύεται να συμμετάσχει στο Σ.Σ. πολύ, το 60% αρκετά, ενώ 15% δείχνει μικρή διάθεση για δέσμευση.

Οι απαντήσεις των στελεχών και εμπλεκόμενων σχετικά με το αν αξίζει ο Σ.Σ. την προσπάθεια και το χρόνο που απαιτείται αποτυπώνεται στους πίνακες 5.12.1 και 5.12.2.

Πίνακας 5.12.1 (ερώτηση 12, στελέχη)

<i>Πιστεύεις ότι η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού αξίζει την προσπάθεια και το χρόνο που απαιτείται;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	1	2
Λίγο	4	7
Αρκετά	26	47
Πολύ	24	47

Πίνακας 5.12.2 (ερώτηση 12, εμπλεκόμενοι)

<i>Πιστεύεις ότι η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού αξίζει την προσπάθεια και το χρόνο που απαιτείται;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	0	0
Λίγο	3	6
Αρκετά	25	47
Πολύ	25	47

- Από τα παραπάνω γραφήματα διακρίνεται ότι το 1/2 των στελεχών και των εμπλεκόμενων διαμοιράζεται μεταξύ του πολύ και του αρκετά με την αξία που έχει κάποιος να ασχοληθεί με το Σ.Σ. αφιερώνοντας κόπο και χρόνο

Στην ερώτηση 13, «πόσο υποστηρικτικός είσαι και αν διευκολύνεις το Σ.Σ., οι απαντήσεις αποτυπώνονται στους πίνακες 5.13.1 και 5.13.2.

Πίνακας 5.13.1 (ερώτηση 13, στελέχη)

<i>Είσαι υποστηρικτικός/η ή και διευκολύνεις την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	3	3
Λίγο	1	2
Αρκετά	32	58
Πολύ	19	35

Πίνακας 5.13.2 (ερώτηση 13, εμπλεκόμενοι)

<i>Είσαι υποστηρικτικός/η ή και διευκολύνεις την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	0	0
Λίγο	6	11
Αρκετά	24	46
Πολύ	23	43

- Διαμοιράζονται τα στελέχη και οι εμπλεκόμενοι στην πλειοψηφία τους μεταξύ πολύ και αρκετά, για τη στήριξη και διευκόλυνση στην εφαρμογή του Σ.Σ. στο σχολείο, ενώ ένα μικρό ποσοστό περίπου 10% δείχνει απρόθυμο.

Ως προς το αν η επιτυχία όλων των μαθητών και μαθητριών είναι κοινό όραμα όλης της εκπαιδευτικής κοινότητας στην ερώτηση 14 προέκυψαν τους παρακάτω πίνακες 5.14.1 και 5.14.2.

Πίνακας 5.14.1 (ερώτηση 14, στελέχη)

<i>Η επιτυχία όλων των μαθητών/τριων είναι όραμά σου, που υποστηρίζεται απ' όλη την εκπαιδευτική κοινότητα;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	1	2
Λίγο	5	9
Αρκετά	25	45
Πολύ	24	44

Πίνακας 5.14.2 (ερώτηση 14, εμπλεκόμενοι)

<i>Η επιτυχία όλων των μαθητών/τριων είναι όραμά σου, που υποστηρίζεται απ' όλη την εκπαιδευτική κοινότητα;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	1	2
Λίγο	6	11
Αρκετά	22	42
Πολύ	24	45

- Το 90% των στελεχών και των εμπλεκόμενων πιστεύουν ότι η επιτυχία όλων των μαθητών είναι κοινό όραμα όλη της εκπαιδευτικής κοινότητας από πολύ έως αρκετά, ενώ ένα 10% περίπου και από τις δύο πλευρές δεν έχει τέτοια πεποίθηση.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι σε σημαντικό μεγάλο ποσοστό τα διοικητικά στελέχη και οι εμπλεκόμενοι παράγοντες από τα σχολεία της ΔΕΕ του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου μπορούν να υποστηρίξουν και να διευκολύνουν το Σ.Σ. πιστεύοντας ότι αξίζει τον κόπο και την προσπάθεια να δεσμευτούν μέσα από το κοινό όραμα όλης της εκπαιδευτικής κοινότητας για την επιτυχία όλων των μαθητών.

2^{ος} Άξονας

Γνώσεις για το Στρατηγικό Σχεδιασμό

3^ο Κριτήριο. Δήλωση βαθμού γνώσεις της διαδικασίας του Σ.Σ.

Στον πίνακα 5.15.1 και 5.15.2 φαίνεται τι απαντούν τα στελέχη της διοίκηση και οι

εμπλεκόμενοι παράγοντες ως προς τη δήλωση του βαθμού γνώσης σχετικά με την εφαρμογή του Σ.Σ.

Πίνακας 5.15.1 (ερώτηση 15, στελέχη)

<i>Οι γνώσεις σου για την εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι επαρκείς;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	1	2
Λίγο	22	40
Αρκετά	26	47
Πολύ	6	11

Πίνακας 5.15.2 (ερώτηση 15, εμπλεκόμενοι)

<i>Οι γνώσεις σου για την εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι επαρκείς;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	2	4
Λίγο	15	28
Αρκετά	25	47
Πολύ	11	21

- Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι το 11% των στελεχών και το 21% των εμπλεκόμενων γνωρίζει τη διαδικασία του Σ.Σ. Οι μισοί τη γνωρίζουν αρκετά, ένα 42% περίπου από τα στελέχη και το 1/3 των εμπλεκόμενων δεν έχουν τέτοιες γνώσεις.

Ανατρέχοντας στην παραπάνω ερώτηση των στελεχών και των εμπλεκόμενων που αφορά το κριτήριο της γνώσης της διαδικασίας του Σ.Σ. διακρίνεται ότι το διπλάσιο περίπου ποσοστό των εμπλεκόμενων σε σχέση με αυτό των στελεχών γνωρίζει πολύ τη διαδικασία της συστηματικής διεξαγωγής του Σ.Σ. Επίσης δηλώνουν κατά το 1/3 περισσότερο τα στελέχη από τους εμπλεκόμενους ότι γνωρίζουν λίγο έως και καθόλου για τη συστηματική διεξαγωγή του Σ.Σ. Τέλος όπως δηλώνουν οι μισοί και από τα δύο μέρη έχουν αρκετές γνώσεις.

3^{ος} Άξονας

Συνεισφορά στην επιτυχία του Σ.Σ.

4^ο Κριτήριο. Στάσεις συνεισφοράς από στελέχη και εμπλεκόμενους

Οι πίνακες 516.1, 5.16.2, 5.17.1, 5.17.2 και 5.18.1, 5.18.2 αποτυπώνουν τις απαντήσεις των ερωτήσεων 16,17,18 με τις οποίες ζητείται από τα στελέχη και τους εμπλεκόμενους να

αποτυπώνουν την άποψή τους κατά πόσο καθορίζουν με τη συμμετοχή τους την επιτυχία του Σ.Σ.

Πίνακας 5.16.1 (ερώτηση 16, στελέχη)

<i>Πιστεύεις ότι τα διοικητικά στελέχη ενός ΕΠΑ.Α. αποτελούν παράγοντα που καθορίζει την επιτυχή εκτέλεση ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	2	4
Λίγο	1	2
Αρκετά	25	45
Πολύ	27	49

Πίνακας 5.16.2 (ερώτηση 16, εμπλεκόμενοι)

<i>Πιστεύεις ότι τα διοικητικά στελέχη ενός ΕΠΑ.Α. αποτελούν παράγοντα που καθορίζει την επιτυχή εκτέλεση ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	0	0
Λίγο	6	11
Αρκετά	21	40
Πολύ	26	49

- Σε πολύ μεγάλα ποσοστά 90% και των δύο ομάδων θεωρούν αρκετά έως πολύ, πιστεύουν ότι τα διοικητικά στελέχη της Δ.Ε.Ε. είναι αυτοί που θα καθορίσουν την προοπτική για το πλαίσιο συστηματικής διεξαγωγής και επιτυχίας του Σ.Σ.

Πίνακας 5.17.1 (ερώτηση 17, στελέχη)

<i>Θεωρείς ότι η εμπλοκή της ηγεσίας και των εκπαιδευτικών είναι σημαντικές για την επιτυχία του Στρατηγικού Σχεδίου;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	2	4
Λίγο	3	5
Αρκετά	14	25
Πολύ	36	66

Πίνακας 5.17.2 (ερώτηση 17, εμπλεκόμενοι)

<i>Θεωρείς ότι η εμπλοκή της ηγεσίας και των εκπαιδευτικών είναι σημαντικές για την επιτυχία του Στρατηγικού Σχεδίου;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	0	0
Λίγο	2	4
Αρκετά	18	34
Πολύ	33	62

- Από τους παραπάνω πίνακες διαπιστώνεται ότι κατά 2/3 και τα δύο μέρη θεωρούν τη συνεισφορά των διευθυντικών στελεχών και εκπαιδευτικών του σχολείου πολύ σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία του Σ.Σ., ενώ το υπόλοιπο 1/3 τη θεωρεί αρκετά σημαντική

Πίνακας 5.18.1 (ερώτηση 18, στελέχη)

<i>Η συνεισφορά των εμπλεκομένων στο σχολείο είναι σημαντική για την επιτυχία του Στρατηγικού Σχεδιασμού;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	2	4
Λίγο	2	4
Αρκετά	20	36
Πολύ	31	56

Πίνακας 5.18.2 (ερώτηση 18, εμπλεκόμενοι)

<i>Η συνεισφορά των εμπλεκομένων στο σχολείο είναι σημαντική για την επιτυχία του Στρατηγικού Σχεδιασμού</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	0	0
Λίγο	2	4
Αρκετά	18	34
Πολύ	33	62

- Στη συνέχεια του 4^{ου} κριτηρίου σχετικά με τη συνεισφορά των εμπλεκομένων στην επιτυχία του Σ.Σ. δηλώνεται κατά τα 2/3 και από τα δύο μέρη ότι είναι πολύ σημαντική και κατά το 1/3 αρκετά σημαντική.

Πολύ μεγάλα και περίπου ίδια είναι τα ποσοστά και από τις απαντήσεις των στελεχών διοίκησης, των σχολείων της ΔΕΕ του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου, αλλά και των εμπλεκόμενων παραγόντων, σχετικά με τη συνεισφορά στην επιτυχία του Σ.Σ. από τους εξωτερικούς εμπλεκόμενους.

5^ο Κριτήριο. Καταγραφή των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της εφαρμογής του Σ.Σ. και αποτύπωσης πρόθεσης για εφαρμογή του

Στην ερώτηση 19, ποιοι κατά την άποψή σου θα πρέπει να είναι οι εμπλεκόμενοι τους οποίους θεωρείς σημαντική τη συνεισφορά τους για την επιτυχία του ΣΣ, τα στελέχη της διοίκησης απαντούν όπως φαίνεται στον πίνακα 5.19.1, ενώ οι εμπλεκόμενοι παράγοντες στον πίνακα 5.19.2.

Πίνακας 5.19.1 (ερώτηση 19, στελέχη)

<i>Ποιοι κατά την άποψή σου θα πρέπει να είναι οι εμπλεκόμενοι, των οποίων θεωρείς πολύ σημαντική τη συνεισφορά τους για την επιτυχία ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού;</i>	Απαντήσεις
Εκπαιδευτικοί	35
Κοινωνικοί και επαγγελματικοί φορείς	13
Τοπική Αυτοδιοίκηση	25
Διοικητικά στελέχη, Διευθυντές εκπαίδευσης	32
Μαθητικές κοινότητες	6
Σύλλογοι Γονέων και Κηδεμόνων, Γονείς	19
Σύμβουλοι	3
Δεν απάντησαν	14

Πίνακας 5.19.1 (ερώτηση 19, εμπλεκόμενοι)

<i>Ποιοι κατά την άποψή σου θα πρέπει να είναι οι εμπλεκόμενοι, των οποίων θεωρείς πολύ σημαντική τη συνεισφορά τους για την επιτυχία ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού;</i>	Απαντήσεις
Εκπαιδευτικοί	39
Κοινωνικοί και επαγγελματικοί φορείς	8
Τοπική Αυτοδιοίκηση	20
Διοικητικά στελέχη, Διευθυντές εκπαίδευσης	24
Μαθητικές κοινότητες	16

Σύλλογοι Γονέων και Κηδεμόνων, Γονείς	26
Σύμβουλοι	1
Δεν απάντησαν	10

- Στη συνεισφορά για την επιτυχία του Σ.Σ. στα σχολεία, τα διοικητικά στελέχη θεωρούν σημαντικούς κατά σειρά τους εκπαιδευτικούς, τα διοικητικά στελέχη, την τοπική αυτοδιοίκηση, τους γονείς και τους επαγγελματικούς φορείς και τις μαθητικές κοινότητες.
- Οι εμπλεκόμενοι θεωρούν σημαντικούς για την επιτυχία του Σ.Σ. στα σχολεία κατά σειρά τους εκπαιδευτικούς τους γονείς, τα διοικητικά στελέχη, την τοπική αυτοδιοίκηση, κοινωνικούς και επαγγελματικούς φορείς και τις μαθητικές κοινότητες.

Στους πίνακες 5.20.1 και 5.20.2 φαίνονται τι απαντούν τα δύο μέρη σχετικά με το αν έχει γίνει σημαντική προσπάθεια για εφαρμογή Σ.Σ. στις σχολικές μονάδες της ΔΕΕ του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου που υπηρετούν και εμπλέκονται αντίστοιχα.

Πίνακας 5.20.1 (ερώτηση 20, στελέχη)

<i>Στις σχολικές μονάδες της Δ.Ε.Ε. του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου με όποια ιδιότητα και αν εμπλέκεστε, έγινε συστηματική προσπάθεια για εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό %
ΝΑΙ	21	38
ΌΧΙ	34	64

Πίνακας 5.20.1 (ερώτηση 20, εμπλεκόμενοι)

<i>Στις σχολικές μονάδες της Δ.Ε.Ε. του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου με όποια ιδιότητα και αν εμπλέκεστε, έγινε συστηματική προσπάθεια για εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό %
ΝΑΙ	21	32
ΌΧΙ	34	68

- Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι τα 2/3 και των στελεχών αλλά και των εμπλεκομένων θεωρούν ότι δεν έχει γίνει συστηματική προσπάθεια διεξαγωγής Σ.Σ., ενώ το 1/3 απαντά θετικά.

Για το παραπάνω κριτήριο μπορεί να ειπωθεί ότι:

- οι περισσότεροι από τα στελέχη και τους εμπλεκόμενους, έχουν κοινή άποψη ως προς ποιοι πρέπει να είναι οι εξωτερικοί εμπλεκόμενοι στη συνεισφορά για την επιτυχία του Σ.Σ. Αποτυπώνουν και τα δύο μέρη με τη σειρά τους εκπαιδευτικούς, τα διοικητικά στελέχη, την τοπική αυτοδιοίκηση, τους γονείς και τους επαγγελματικούς φορείς.

Αξιοσημείωτο είναι ότι επιλέγονται πολύ λιγότερο οι μαθητικές κοινότητες και από τα δύο μέρη.

Επίσης, από το μεγαλύτερο μέρος καταγράφεται, ότι δεν έχει γίνει συστηματική προσπάθεια για εφαρμογή Σ.Σ. στα σχολεία που υπηρετούν και εμπλέκονται.

4^{ος} Άξονας

Εφαρμογή πρακτικών στη διαδικασία του Σ.Σ.

6^ο Κριτήριο. Εφαρμοζόμενες πρακτικές κατά τη διαδικασία του Σ.Σ.

Στις ερωτήσεις 21,22,23,24,25 καταγράφεται η άποψη κατά πόσο θεωρούν τα στελέχη και οι εμπλεκόμενοι κάποιες πρακτικές σημαντικές κατά την εφαρμογή του Σ.Σ. Η ερώτηση 21 αναφέρεται στη σημαντικότητα των πόρων, η 22 στη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων, η 23 στις διαδικασίες αναθεώρησης, η 24 σε διαδικασίες συμβουλευτικής και η 25 σε διαδικασίες κριτικής κατά τη διάρκεια του Σ.Σ.

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων 21, 22, 23, 24, 25 των στελεχών και των εμπλεκόμενων φαίνονται αντίστοιχα στους παρακάτω πίνακες 5.21.1, 5.21.2, 5.22.1, 5.22.2, 5.23.1, 5.23.2, 5.24.1, 5.24.2 και 5.25.1, 5.25.2

Πίνακας 5.21.1 (ερώτηση 21, στελέχη)

<i>Η εξασφάλιση και κατανομή ικανοποιητικών πόρων βοηθούν στην επιτυχία του Στρατηγικού Στόχου;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	0	0
Λίγο	2	4
Αρκετά	9	16
Πολύ	44	80

Πίνακας 5.21.2 (ερώτηση 21, εμπλεκόμενοι)

<i>Η εξασφάλιση και κατανομή ικανοποιητικών πόρων βοηθούν στην επιτυχία του Στρατηγικού Στόχου;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	0	0
Λίγο	4	4
Αρκετά	25	47
Πολύ	24	45

- Στην πλειοψηφία τους τα στελέχη και κατά το ήμισυ οι εμπλεκόμενοι θεωρούν την εξεύρεση πόρων πολύ σημαντική για την επιτυχία του Σ.Σ. ενώ το υπόλοιπο ήμισυ των εμπλεκομένων δεν είναι πολύ σίγουροι για τη βοήθεια των πόρων στην αποτελεσματικότητα του Σ.Σ.

Πίνακας 5.22.1 (ερώτηση 22, στελέχη)

<i>Η βοήθεια των εξωτερικών συμβούλων, για να τεθεί το πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδίου στο σχολείο, θεωρείς ότι είναι σημαντική;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	2	4
Λίγο	14	25
Αρκετά	29	53
Πολύ	10	18

Πίνακας 5.22.2 (ερώτηση 22, εμπλεκόμενοι)

<i>Η βοήθεια των εξωτερικών συμβούλων, για να τεθεί το πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδίου στο σχολείο, θεωρείς ότι είναι σημαντική;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	0	0
Λίγο	11	21
Αρκετά	27	51
Πολύ	15	28

- Στην ερώτηση 22 τα μισά από τα στελέχη και τους εμπλεκόμενους θεωρούν αρκετά σημαντική τη βοήθεια των εξωτερικών συμβούλων για να τεθεί το πλαίσιο του Σ.Σ., το ¼ και των δύο μερών λίγο, το 1/3 των εμπλεκομένων την θεωρεί πολύ και λιγότερο του ½ των στελεχών πολύ.

Πίνακας 5.23.1 (ερώτηση 23, στελέχη)

<i>Κατά τη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού αναθεωρείς και αναστοχάζεσαι μέρη αυτού;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	2	4
Λίγο	5	9
Αρκετά	29	52
Πολύ	19	35

Πίνακας 5.23.2 (ερώτηση 23, εμπλεκόμενοι)

<i>Κατά τη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού αναθεωρείς και αναστοχάζεσαι μέρη αυτού;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	0	0
Λίγο	12	23
Αρκετά	31	58
Πολύ	10	19

- Στην ερώτηση 23, το 1/3 των στελεχών και περίπου το 1/5 των εμπλεκομένων αναστοχάζονται και αναθεωρούν μέρη του Σ.Σ. ενώ τα μισά και παραπάνω των στελεχών και εμπλεκομένων δηλώνουν αρκετά.

Πίνακας 5.24.1 (ερώτηση 24, στελέχη)

<i>Συμβουλευέσαι ανώτερους σου ή ειδικούς επιστήμονες για υποστήριξη και συνεισφορά που σχετίζεται με το Στρατηγικό Σχέδιο στο σχολείο σου;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	5	9
Λίγο	7	13
Αρκετά	31	56
Πολύ	12	22

Πίνακας 5.24.2 (ερώτηση 24, εμπλεκόμενοι)

<i>Συμβουλευέσαι ανώτερους σου ή ειδικούς επιστήμονες για υποστήριξη και συνεισφορά που σχετίζεται με το Σ.Σ. στο σχολείο σου;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	1	2
Λίγο	9	16

Αρκετά	27	49
Πολύ	18	33

- Το 1/5 των στελεχών και το 1/3 των εμπλεκομένων αποδέχονται τη συμβολή των ανωτέρων τους και των εξωτερικών συνεργατών για την υποστήριξή τους στο Σ.Σ. του σχολείου, ενώ περίπου οι μισοί και από τα δύο μέρη τη θεωρούν αρκετή.

Πίνακας 5.25.1 (ερώτηση 25, στελέχη)

<i>Αποδέχεται εποικοδομητικές κριτικές στη διάρκεια διαδικασίας ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	3	5
Λίγο	1	2
Αρκετά	30	55
Πολύ	21	38

Πίνακας 5.25.2 (ερώτηση 25, εμπλεκόμενοι)

<i>Αποδέχεται εποικοδομητικές κριτικές στη διάρκεια διαδικασίας ενός Στρατηγικού Σχεδιασμού;</i>	Απαντήσεις	Ποσοστό%
Καθόλου	1	2
Λίγο	5	9
Αρκετά	24	46
Πολύ	23	43

- Από τους παραπάνω πίνακες διαπιστώνεται ότι περίπου το 1/3 των στελεχών και εμπλεκομένων μπορούν να αποδεχτούν πολύ τις κριτικές σε μια εποικοδομητική συζήτηση κατά τη διάρκεια του Σ.Σ., ενώ τα μισά στελέχη και οι εμπλεκόμενοι το αποδέχονται αρκετά.

Ανατρέχοντας στις παραπάνω απαντήσεις των δύο μερών, φαίνεται ότι αποδέχονται κάποιες πρακτικές στη συστηματική διεξαγωγή του ΣΣ, 1/3 πολύ και το ήμισυ αρκετά σε σχέση με τη χρησιμότητα των πόρων, τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων, τις διαδικασίες αναθεώρησης, συμβουλευτικής αλλά και κριτικής για να αποβεί επιτυχής.

Συζήτηση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων των ερωτωμένων διαπιστώνονται τα εξής:

- Δεν διαπιστώνεται ακραία διαφοροποίηση ποσοστών μεταξύ των στελεχών της διοίκησης και των εμπλεκόμενων παραγόντων στις σχολικές μονάδες της Δ.Ε.Ε. του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου.
- Η υπόψη ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους αναγνωρίζουν τη συμβολή του Σ.Σ. στην αποτελεσματικότητα του σχολείου, στη διευκόλυνση της δουλειάς των στελεχών αλλά και της ανάδειξης του σχολείου στην κοινωνία και τους φορείς της.
- Μπορούν να υποστηρίξουν και να διευκολύνουν το Σ.Σ. στο σχολείο που εμπλέκονται, θέτοντας κοινό όραμα για την επιτυχία όλων των μαθητών.
- Αν και οι γνώσεις τους για το Σ.Σ. των 2/3 περίπου συμμετεχόντων δεν είναι και τόσο πολλές, φαίνεται από τα παραπάνω η διάθεση να ακολουθήσουν την ανάπτυξη του Σ.Σ. στο σχολείο που εμπλέκονται.
- Αποδέχονται τη συνεισφορά όλων των εμπλεκόμενων μερών ως παράγοντα για την επιτυχία του Σ.Σ. στην μεγαλύτερη τους πλειοψηφία.
- Οι περισσότεροι θεωρούν ότι: κυρίως εμπλεκόμενοι στην προσπάθεια εφαρμογής του Σ.Σ. είναι κατά σειρά εκπαιδευτικοί, στελέχη, γονείς, τοπική αυτοδιοίκηση, τοπική κοινωνία και φορείς.
- Τα 2/3 διατυπώνουν αρνητική άποψη για τη μέχρι τώρα προσπάθεια συστηματικής διεξαγωγής Σ.Σ. στα σχολεία της Δ.Ε.Ε. του δήμου Κορδελιού- Ευόσμου
- Τα 2/3 περίπου αντιλαμβάνονται θετικά για την επιτυχία στη συστηματική εφαρμογή του Σ.Σ. τη διάθεση πόρων, καθώς και τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων, την απόδοχή κριτικής και ανατροφοδότησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η εργασία αυτή, αποτελεί μια εμπειρική έρευνα με αντικείμενο τη διερεύνηση των στάσεων αντιλήψεων των διοικητικών στελεχών σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης αλλά και εμπλεκόμενων παραγόντων σχετικά με τη χρησιμότητα και τη δυνατότητα εφαρμογής του Σ.Σ. στα ΕΠΑ.Λ. του Δήμου Κορδελιού-Ευόσμου.

Λαμβάνοντας υπόψη το πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού και τη θεώρηση της επιστημονικής κοινότητας για την αποτελεσματικότητα των σχολείων από την εφαρμογή του, μέσω εμπλοκής όλων των παραγόντων της σχολικής κοινότητας διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα γύρω από συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι παρουσιάζονται στο πρώτο κεφάλαιο. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα:

1. Διαπιστώνεται ότι οι τα περισσότερα διοικητικά στελέχη και εμπλεκόμενοι παράγοντες με τα ΕΠΑ.Λ., αντιλαμβάνονται την αποτελεσματικότητα του Στρατηγικού Σχεδιασμού και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή στα σχολεία. Επίσης καταγράφονται θετικές στάσεις από τους περισσότερους και από τα δύο μέρη για την υποστήριξη του κοινού οράματος, για καλύτερα αποτελέσματα όλων των μαθητών στο σχολείο που εμπλέκονται και τη δέσμευση τους να υποστηρίξουν και να διευκολύνουν το Σ.Σ. Συνεπώς αναγνωρίζεται η αξία της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής του Σ.Σ. στα ΕΠΑ.Λ. του δήμου Κορδελιού-Ευόσμου, καθώς και τα οφέλη που προκύπτουν.

2. Αντιλαμβάνονται ότι η επιτυχία της εφαρμογής του Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι ευθύνη των διοικητικών στελεχών και των εκπαιδευτικών αλλά αναγνωρίζουν σε μεγάλο ποσοστό και τη συμμετοχή των παραγόντων που εμπλέκονται στην επιτυχία και λειτουργία της σχολικής μονάδας. Θεωρούν όλοι τους, ότι στην προσπάθεια αυτή οι εκπαιδευτικοί, τα στελέχη διοίκησης, οι γονείς, η τοπική αυτοδιοίκηση και φορείς της τοπικής κοινωνίας με τη συμμετοχή τους θα βοηθήσουν στην επιτυχία του Σ.Σ. Θετική καταγράφεται γενικά η στάση σχετικά με την ύπαρξη δυνατότητας εφαρμογής του Σ.Σ. στα σχολεία της Δ.Ε.Ε. στο δήμο Κορδελιού-Ευόσμου. Επίσης, από τις απαντήσεις αναδεικνύεται και μια σχετική αδυναμία για την έως τώρα προσπάθεια συστηματικής εφαρμογής του.

Με γνώμονα τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να διατυπωθούν προτάσεις στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης.

- Οι διευθυντές των σχολικών μονάδων οφείλουν να αντιδράσουν σωστά σε διάφορες καταστάσεις αλλά και να έχουν ενεργό ρόλο στην ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός τους. Η συλλογή σημαντικών πληροφοριών σε σχέση με τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες της σχολικής μονάδας, η διάχυση τους και η διαχείρισή τους για να βελτιωθεί ή και να αναπτυχθεί, αποτελεί στόχο προτεραιότητας ο οποίος μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή στρατηγικού σχεδίου μέσω των σχεδίων δράσης.
- Τα σχολεία της ΔΕΕ αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις λόγω των συνεχών αλλαγών στη δομή και λειτουργία τους από τις εκάστοτε πολιτικές ηγεσίες, τις διεθνής τεχνολογικές εξελίξεις που οφείλουν να ακολουθούν, αλλά και τις πρακτικές και προοπτικές ενδυνάμωσης των μαθητών τους με τα στοιχεία του επαγγέλματός τους στην πρακτική εφαρμογή.
- Ζητήματα όπως υποχρηματοδοτήσεις από τους δήμους, ελλιπή παρακολούθηση συντήρησης δομών, καθαριότητας χώρων, μη υλοποίησης ληφθέντων αποφάσεων, μη συντονισμένη προσπάθεια βοήθειας από γονείς προς το σχολείο αλλά και επαγγελματικών ομάδων της τοπικής κοινωνίας που το επιθυμούν, μη διασύνδεσης του σχολείου με δομές κοινωνικής υποστήριξης, ανάδειξης συμμετοχής και βελτίωσης των σχολικών προγραμμάτων από την εμπλοκή τους σε δράσεις Erasmus περιβαλλοντικής αγωγής, αγωγής υγείας, πολιτιστικές, πρακτικής άσκησης των μαθητών μέσω μαθητείας, καθώς και συντονισμένης προσπάθειας ενσωμάτωσης σύγχρονων τεχνολογιών και πρακτικών στις ειδικότητες που υπάρχουν στη δ.Ε.Ε. μπορεί να αποτελέσουν αρχή για εφαρμογή Σ.Σ. σ' αυτούς τους τύπους των σχολείων.
- Αυτό με το οποίο πρέπει να ασχοληθούν τα διοικητικά στελέχη αλλά και όλη η εκπαιδευτική κοινότητα, είναι να αποκτηθούν συνήθειες διαμόρφωσης διαδικασιών με τη συνδρομή του κάθε εμπλεκόμενου. Φυσικά η ενδυνάμωση των εμπλεκόμενων στα σχολεία για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, καθώς και ενεργοποίηση για εφαρμογή τους σε ζητήματα που αφορούν τα σχολεία, για το κοινό όραμα της αποτελεσματικής εκπαίδευσης και επιτυχίας όλων των μαθητών.

Στα πλαίσια της προετοιμασίας μιας εν δυνάμει διαδικασίας Σ.Σ. στα υπόψη σχολεία αυτό προϋποθέτει:

- Αλλαγή φιλοσοφίας και κουλτούρας με εφαρμογή πρακτικών προς την κατεύθυνση της συμμετοχής όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων με τις υπόψη σχολικές μονάδες.

- Πρακτικές που θα οδηγήσουν σε διαδικασίες συναπόφασης και δέσμευσης των εμπλεκόμενων, ώστε να υπάρξει υποκίνηση αλλά και να διαφαίνεται ότι ο καθένας είναι χρήσιμος για το κοινό όραμα.
- Ανάλυση πρωτοβουλίας για δημιουργία ομάδας από τα άτομα της τοπικής αυτοδιοίκησης, αντιδημάρχους παιδείας, Προέδρους και μέλη σχολικών επιτροπών, τεχνικών υπηρεσιών δήμου, γονέων αλλά και εκπροσώπων φορέων της τοπικής κοινωνίας, πολιτιστικοί και επαγγελματικοί σύλλογοι, οι οποίοι θα ενημερωθούν για την προοπτική δέσμευσης στην πρόθεση του σχολείου για συντονισμένη προσπάθεια εφαρμογής Σ.Σ.
- Δημιουργία ομάδας από εκπαιδευτικούς και αξιοποίηση της δέσμευσης για εφαρμογή Σ.Σ. στο σχολείο τους ώστε να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους συντονισμού.
- Αξιοποίηση των εμπλεκόμενων σε σχέση με τις γνώσεις τους στο Σ.Σ. και των γνώσεων εργαλείων και των πρακτικών στη διαδικασία της εφαρμογής του.
- Στην προσωπική προσπάθεια των διευθυντών, απαραίτητη με την εφαρμογή των παραπάνω είναι παράλληλα και η ενδυνάμωσή τους στο πλαίσιο συλλογικότητας και συνεργατικότητας αλλά και η αλλαγή κουλτούρας του σχολείου στην κατεύθυνση αυτή.
- Να διευρυνθεί και στην Ελληνική Σχολική πραγματικότητα η σύγχρονη αντίληψη ότι, κάθε σχολείο θεωρείται μια επαγγελματική κοινότητα μάθησης, αποτελούμενη από τη σχολική ηγεσία, το προσωπικό τους γονείς την τοπική κοινότητα που εργάζονται από κοινού και μοιράζονται το ίδιο όραμα.
- Να αντιληφθεί η εκπαιδευτική κοινότητα, να εκτιμήσει και να αξιολογήσει ότι οι γνώσεις και οι δεξιότητες της στρατηγικής ηγεσίας είναι σημαντικές όταν αυτές βοηθούν στην επίτευξη πρωτοβουλιών.

Σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης στο πλαίσιο εκπόνησης επιχειρησιακών σχεδίων δράσης του τοπικού δήμου, μπορεί η ενίσχυση της προσπάθειας διαδικασιών εφαρμογής Σ.Σ. στα σχολεία της ΔΕΕ να αναδείξει τη συνέχεια και την αποτελεσματικότητα του δικού της πλαισίου ως πρωτοποριακό με την πιθανή έμπρακτη υλοποίηση τέτοιων σχεδίων από τις οργανικές της μονάδες.

Οι επαγγελματικές ομάδες, τοπικοί πολιτιστικοί σύλλογοι και φορείς στα πλαίσια εμπλοκής σε πιθανή διαδικασία ανάπτυξης Σ.Σ. σε σχολεία της Δ.Ε.Ε αποκτούν συνεργάτες, αναγνωρίζονται, γίνονται μέλη προοπτικής ανάπτυξης και συνοχής της κοινωνίας.

Οι γονείς από μια πιθανή εμπλοκή στη διαδικασία Σ.Σ. του σχολείου που εμπλέκονται ενδιαφέρονται πολύ περισσότερο με την προοπτική ότι η συμμετοχή τους και η έμπρακτη συνεισφορά τους είναι για την επιτυχία των παιδιών τους, ότι αποκτούν πολλοί από αυτούς νέες εμπειρίες που δεν έχουν την ευκαιρία να τις έχουν από αλλού, κάποιοι αναγνωρίζονται

γιατί αναδεικνύουν ιδιαίτερες δυνατότητες επαγγελματικές ή επιστημονικές.

Τα παραπάνω μπορούν να ενταχθούν στο επίπεδο ενδυνάμωσης της σχολικής μονάδας στο επίπεδο της ΔΕΕ στο πλαίσιο της προσπάθειας αυτονόμησής της και λειτουργίας της σε τοπικό επίπεδο ώστε: α) να διερευνάει τα τοπικά θέματα, να αναλύει της κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, να εμπλέκει την τοπική κοινωνία, τοπικούς επαγγελματικούς φορείς, σωματεία, επιστήμονες, να συνδέει την επαγγελματική ενασχόληση την επιχειρηματικότητα την απορρόφηση κονδυλίων από ευρωπαϊκά προγράμματα με μεταφορά τεχνογνωσίας β) να αυτοαξιολογείται και να λογοδοτεί με στόχο την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας προς όφελος των μαθητών, και γ) όλα αυτά να εντάσσει στα πλαίσια της διοίκησης μέσα από τις διαδικασίες του Σ.Σ.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alport, G. W. (1995). *Becoming*. New Haven: Yale University Press.
- Barber, P. J. & Legge, D. (1976). *Perception and information*. London: Methuen.
- Beile, K. C. (1998). *A study of strategic planning in federal organizations. Doctoral Dissertation*. Virginia Polytechnic Institute and State University. Falls Church, Virginia.
- Bryson, J. M. (2004), *Strategic Planning for Public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed) San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M. & Aliston, F. K. (2005). *Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations* (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Byars, L. (1991). *Strategic management formulation and implementation: Concepts and cases*. New York: Harper Collins.
- Borich, G (2000). «Five stages for self-evaluating organizations». In J. Golembiewski (ed), *Handbook of organizations. Consultation* (pp. 99-106). New York: Marcel Dekker, Inc.
- Boyett, I. (1996). *Module 3: Strategic management in educational establishments – Background reading*. Nottingham: Nottingham University.
- Bush, T., & Coleman, M (2000). *Leadership and Strategic management in education*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Carron, G., Mahshi, K., De Grauwe, A., & Choudhouri, S. (2010). *Strategic Planning. Concept and Rationale*. Paris: International Institute for Educational Planning – UNESCO.
- Chaffee, E. E. (1990). *Strategies for the 1990s. New Directions for Higher Education* 70,59-66.
- David, F. R. (2001). *Strategic management: Concepts and cases* (8th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Davies, B. & Ellison, L. (2001). *Organisational learning: Building the future of a school. The International Journal of Education Management* 15(2), 78-85.
- Davies, B. & Ellison, L. (2003). *The new strategic direction and development of the school: Key frameworks for school improvement planning* (2 ed) London: Routledge.
- Dobson, P., & Starkey, K. (1994). *The strategic management blueprint*. Oxford: Blackwell.

- Eleanor J. Gibson – Anne D. Pick (2005). *Μια οικολογική προσέγγιση στην αντιληπτική μάθηση και ανάπτυξη*. Αθήνα: Gutenberg
- Fiedler, B. (1996). *Strategic planning for school improvement*. London: Pitman.
- Fiedler, B. (2002). *Strategic Management for School development: Leading your school's improvement strategy*. London: Paul Chapman Publishing
- Glanz, J. (2006). *What every principal should know about strategic leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hallinger, P. & Huber, S. (2012). «School Leadership that Makes a Difference: International Perspectives», *School Effectiveness and School Improvement* 23(4), 359-367.
- Holmes, G. & Davies, B. (1994), *Strategic management in primary schools*. In B. Davies & L. Ellison (Eds), *Managing the effective primary school* (pp. 16-33) Harlow, Essex: Longman.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8th ed). New York: McGraw-Hill.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1993). *Exploring corporate Strategy-Text and cases*. Hertsfordshire: Prentice Hall.
- Kaufman, R. A. (1998). *Assessing educational needs*. Lancaster, PA:Techomic, 63-89.
- Lietka, J., (2000). «Strategic planning as contributor to strategic change: A generative model». *European Management Journal* 18(2), 195-206.
- Major, E., Asch, D. & Cordey-Hayes, M. (2001). *Foresight as a core competence*. *Futures* 33(2), 91-107.
- McCuskey, B. M. (2003). *The Future of the University Housing Profession and Implications for Practicing: the Delphi Study*. Doctoral Dissertation. Morgantown, Virginia: West Virginia University.
- McSwan, D. & Stevens, K. (1995). «Post secondary school educational and vocational issues facing families in rural north Queensland: A report on research in progress». *Education in Rural Australia* 5, 45-49.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York: Free Press.
- Olsen, J. B. & Eadie, D. C. (1982), *The game plan governance with foresight*. Washington, Dc: Council of state Planning Agencies.
- Pashiardis, P. (1993). «Strategic Planning: The public school setting». *The International Journal of Educational Management* 7(4), 4-9.

- Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (1998). *Supervision: A redefinition*. (6th Edn) New York: McGraw-Hill.
- Slaughter, R. A. (1995). *The foresight principle: Cultural recovery in the 21st century*. London: Adamantine.
- Teske, P. E. & Schneider, M. (1999). *The Importance of Leadership: The Role of School Principals. Grant Report*. The Pricewaterhouse Coopers Endowment for Business of Government.
- Thompson, A. A. Jr. & Strickland, A. J III (1999). *Strategic management: Concepts and cases* (11th ed). Boston: IRWIN McGraw-Hill.
- Townsend, T. (2011). «School Leadership in the Twenty-First Century: Different Approaches to Common Problems?», *School Leadership & Management* 31(2), 93-103.
- West-Bernham, J. (1994). «Strategy, policy and planning». In T. Bush and J. West. Burnham (eds), *The principals of educational management*. Harlow, Essex: Longman.
- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και Οργάνωση-Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα - Α. Α. Λιβάνη.
- Ανασύρθηκε 5/12/2016 από την <http://www.kordelio-evosmos.gr>
- Ανασύρθηκε 5/12/2016 από την <https://www.esos.gr>
- Ανασύρθηκε 11/12/2016 από την www.sivitanidios.edu.gr/index.php/2016-02-16.../429-2016-02-11-13-49-03
- Ανώτατη Συνομοσπονδία Γονέων Μαθητών Ελλάδος Α.Σ.Γ.Μ.Ε. (2008) Ανασύρθηκε στις 13/1/2018 από: <https://edu.klimaka.gr/nomothesia.../1700-syllogos-gonewn-kwdikopoihsh-nomothesia>
- Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδ. Γ. Μπένου.
- Γεωργούση Π. Ν. (1991). *Παιδαγωγική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ο.Ε.Δ.Β;
- Δημητρόπουλος, Ε. Ι. (1992). *Συμβουλευτική και συμβουλευτική Ψυχολογία*. Αθήνα: Γρηγόρη
- Δημητρόπουλος, Ε. Γ. (2001). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.
- Κατσιγιάννη, Ε. (2013). *Μονιμότητα-θητεία του διευθυντή και σχολική αποτελεσματικότητα και ενδυνάμωση. Η περίπτωση του διευθυντή σχολείου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Καλούρη-Αντονοπούλου, Π. (1994). *Γενική Ψυχολογία*. Αθήνα: Έλλην
- Καράλης, Γ. (2007). *Το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης της σχολικής μονάδας ως μέρος της*

- διαδικασίας αυτονόμησης της. Δελτίο Παιδαγωγικού Ινστιτούτο Κύπρου. Ανασύρθηκε 11/12/2016 από www.pi.ac.cy/pi/files/tekmiriosi/ekdoseis/deltia/deltio_09_apr_dec2007.pdf
- Κίτσιος, Φ. (2014). *Στρατηγικός Σχεδιασμός. Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης. Οργάνωση και Διοίκηση στην Εκπαίδευση: Στρατηγικός σχεδιασμός και οργανωσιακές αλλαγές*. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης. Ανασύρθηκε 4/12/2016 από <http://blogs.sch.gr/gmamakis/files/2014/12/2>.
- Κόσσυβας, Γ. (2014). «Παιδαγωγικό Πρόγραμμα της Σχολικής Μονάδας», *Έρευνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, Τεύχος 1ο, 5-24, 2014. Ανασύρθηκε 4/12/2016 από erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/paidagogika/
- Κυριακίδης Λ., Χαραλάμπους Ε. & Παναγιώτου Α. *Εγχειρίδιο για την ανάπτυξη σχεδίου δράσης για την προώθηση της ποιότητας και της ισότητας στα σχολεία*. Τμήμα Επιστημών της Αγωγής, Πανεπιστήμιο Κύπρου Οκτώβριος 2012 Ανασύρθηκε 4/12/2016 από https://www.ucy.ac.cy/equality/documents/Ektheseis/Handbook_for
- Λαΐνας, Α. (2000). Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων: επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα, στο Παπαναούμ, Ζ. (επιμ.). *Ο Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού έργου στη Σχολική Μονάδα*. Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Μακρυδημήτρης, Αν. (1989). *Θεωρία των αποφάσεων*. Αθήνα: Σάκουλα, Αν.
- Μιχαλακόπουλος, Γ. (1996) Κοινωνιολογία και εκπαίδευση. Θεσσαλονίκη: Αφοι Κυριακίδη
- Μουστάκα-Τσολάκη Χ, Τσιάκκιρος Α., Δελτίο ΚΟΕΔ (Κυπριακός Όμιλος Εκπαιδευτικής Διοίκησης) Αρ. 25 Σεπτέμβριος 2011 ISSN 1450-1325 Ανασύρθηκε 4/12/2016 από την www.koed.org.cy/myfiles/deltia/no25.pdf
- Μπουρέλου Β., (2014). Πρόταση υιοθέτησης του στρατηγικού σχεδιασμού στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα σε επίπεδο σχολικής μονάδας – Ανάλυση SWOT του περιβάλλοντος των εκπαιδευτικών οργανισμών. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος», τόμος 2, τεύχος 13, 2014.
- Μπρίνια, Β. (2010), *Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων*, Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- Μωυσίδου, Ε. (2012) *Το εργασιακό HABITUS των διευθυντών πολυθεσιών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή εργασία Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Πατρών. Ανασύρθηκε 4/12/2016 από: nemertes.lis.upatras.gr > ... > Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης.
- N.3852/2010, Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης –

- Πρόγραμμα Καλλικράτης, Τεύχος Α.
- Ν 3463/2006, *Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων*, ΦΕΚ 114/8-6-2006, Τεύχος Α. Εγκύκλιος 45/2006 ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα*.
- Παπανούτσος, Ε. (1970). *Ψυχολογία*. Αθήνα: Δωδώνη.
- Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1993). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Πασιαρδής, Π. & Brauckmann M. (2008). «Νέα Εκπαιδευτική Πολιτική και Εκπαιδευτική Ηγεσία: Εξερευνώντας τα Θεμέλια μιας Νέας Σχέσης» Πρακτικά Συνεδρίου *Επιμόρφωση Στελεχών της Εκπαίδευσης: Δράσεις – Αποτελέσματα – Προοπτικές*, ΥΠΕΠΘ, Π.Ι.
- Πασιαρδής, Π. & Τσιάκκιρος, Α. (2012). «Στρατηγική Ανάλυση Ι Το εξωτερικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον των οργανισμών», στο Π. Πασιαρδής (επιμ.) ΕΠΑ 71Κ; *Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα, στρατηγικός σχεδιασμός – Τομος Ι: Διαχείριση αλλαγής σχολική αποτελεσματικότητα και βελτίωση* (σσ. 87-121) Λευκωσία: Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
- Πετρίδου Ευγενία. «Διοίκηση Επιχειρήσεων. Τα διοικητικά στελέχη - Το έργο και οι δεξιότητές τους». Έκδοση: 1.0. Θεσσαλονίκη 2014. Α.Π.Θ. Ανασύρθηκε στις 14/1/2018 από : <https://opencourses.auth.gr/courses/OCRS521/>
- Πολίτης Γ., 2017. «Στρατηγικός σχεδιασμός για την ανάπτυξη και βελτίωση της αποτελεσματικότητας μιας σχολικής μονάδας σε αστική περιοχή με χαμηλό βιοτικό επίπεδο». Πρακτικά 1^{ου} Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου, *Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας 24-26/11/2017.
- Στυλιανίδης, Μ. & Πασιαρδής, Π. (2006). «Το μελλοντικό κυπριακό σχολείο μέχρι το έτος 2020: Προς ένα μοντέλο στρατηγικής πρόβλεψης και σχεδιασμού στην εκπαίδευση», στο: Ε. Φτιάκα, Σ. Συμεωνίδου & Μ. Σωκράτους (Επιμ.), *Η Σύγχρονη Εκπαιδευτική Έρευνα στην Κύπρο*, Πρακτικά του 9ου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρίας Κύπρου (σ.σ 527-540). Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Κύπρου
- Σαΐτη, Α. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Α. Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. Α. (2007). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία... στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτης, Χ. Α. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

- Σαΐτης, Χρ. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Στυλιανίδης, Μ. (2008). *Το σχολείο του μέλλοντος. Στρατηγική Πρόγνωση και Σχεδιασμός*, Αθήνα: Γρηγόρης
- Τσιάκκιρος, Α. (2012). *Το επαγγελματικό άγχος των εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων.
- ΦΕΚ 1318/2015 *Κανονισμός Λειτουργίας Σχολικών Εργαστηρίων (ΣΕ) και Εργαστηριακών Κέντρων (ΕΚ)*.
- Χαραλαμπίδης, Γ. Ν. (1983). *Γενική Παιδαγωγική*. Αθήνα.