

**ΣΕΠ ΕΑΠ***ΕΥΓΕΝΙΑ Ν. ΠΕΤΡΙΔΟΥ**Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης**Σχολή Νομικών, Οικονομικών, Πολιτικών Επιστημών**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών**Πανεπιστημιούπολη -54124, Θεσσαλονίκη.***Το θέμα της 1<sup>ης</sup> εργασίας\***

Διαβάζοντας το Προσχέδιο Νόμου που έχει αναρτηθεί σε διάφορες ιστοσελίδες, διαπιστώνουμε ότι, το Υπουργείο Παιδείας προωθεί σε αυτό το κείμενο με τίτλο: «**Οργάνωση των Περιφερειακών Υπηρεσιών Διοίκησης της Εκπαίδευσης: «Πρώτα ο Μαθητής» - «Πρώτα η Σχολική Μονάδα» Νέα Διοίκηση για το Νέο Σχολείο**», διάφορες σημαντικές αλλαγές και απλουστεύσεις στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ιδιαίτερα στη διοίκηση του σχολείου. Με βάση αυτό το κείμενο ζητείται :

α) να περιγράψετε τα **βασικά χαρακτηριστικά των δύο μοντέλων οργάνωσης (Συγκεντρωτικό-αποκεντρωμένο)** και να τα αναγνωρίσετε στο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης που προωθείται.

β) Με βάση τις κατευθύνσεις που προωθούνται συζητήστε **σε ποιο βαθμό αλλάζει ο ρόλος του διευθυντή στο νέο οργανωτικό μοντέλο** και στο πλαίσιο του νέου σχολείου με αυτονομία σε σχέση με το προηγούμενο μοντέλο διοίκησης. Να επικεντρώσετε την ανάλυσή σας στις τέσσερις(4) βασικές λειτουργίες της διοίκησης κατά Fayol: προγραμματισμός, Οργάνωση, διεύθυνση-συντονισμός, έλεγχος.

Τα αντίστοιχα κεφάλαια στο διδακτικό υλικό του ΕΑΠ και όποια άλλη βιβλιογραφική πηγή νομίζετε ότι σας είναι χρήσιμη, θα σας βοηθήσουν να προετοιμάσετε την εργασία σας έκτασης μέχρι 2500 λέξεις, την οποία θα πρέπει να αποστείλετε μέχρι την 21/11/2011 στο μέλος ΣΕΠ που είναι υπεύθυνος/η του τμήματός σας.

\*Το θέμα επιμελήθηκαν οι καθ. Γ.Παπακωνσταντίνου, Γ.Αθανασούλα – Ρέππα, Μ.Κουτούζης

Καλή δουλειά  
Η Συντονίστρια της ΘΕ ΕΚΠ62  
Καθηγήτρια  
Ευγενία Πετρίδου

**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ:

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ (ΕΚΠ62)

ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Εύη Ζαμπέτα

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Αθηνών

ΣΕΠ ΕΑΠ

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΗΡΑΚΛΗΣ ΠΑΛΗΑΣ

Κωδικός Τμήματος: 2011 ΕΚΠ62 ΑΘΗ3 18/11/2011

E-mail: [irpalias@sch.gr](mailto:irpalias@sch.gr)URL: <http://blogs.sch.gr/irpalias/>

<b><u>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</u></b> .....	σελ. 1
<b><u>ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</u></b> .....	σελ. 2
<b><u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u></b> .....	σελ. 2
<b><u>1. Τα βασικά χαρακτηριστικά των δύο μοντέλων οργάνωσης (Συγκεντρωτικό – Αποκεντρωμένο) στο νέο μοντέλο διοίκησης</u></b> .....	σελ. 3
<b><u>2. Ο ρόλος του διευθυντή στο νέο σχολείο</u></b> .....	σελ. 6
<b><u>2.1 Προγραμματισμός</u></b> .....	σελ. 8
<b><u>2.2 Οργάνωση</u></b> .....	σελ. 10
<b><u>2.3 Διεύθυνση</u></b> .....	σελ. 11
<b><u>2.4 Έλεγχος</u></b> .....	σελ. 12
<b><u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ</u></b> .....	σελ. 13
<b><u>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ</u></b> .....	σελ. 13
<b><u>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ</u></b> .....	σελ. 14
<b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u></b> .....	σελ.14
<b><u>ΕΝΤΥΠΟ ΥΠΟΒΟΛΗΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ Γ.Ε</u></b> .....	σελ.16

## ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**«Τα βασικά χαρακτηριστικά του Συγκεντρωτικού & Αποκεντρωμένου μοντέλου  
οργάνωσης στο Προσχέδιο Νόμου του Υπουργείου Παιδείας  
και ο ρόλος του διευθυντή στο νέο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης που  
προωθείται σε αυτό»**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα από τη Θεματική Ενότητα «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του ΕΑΠ οι σπουδαστές, μεταξύ των άλλων δεξιοτήτων που αποκτούν, έχουν την ευκαιρία για ευαισθητοποίηση και ανάπτυξη ικανοτήτων σε θέματα σχεδιασμού, προγραμματισμού, οργάνωσης, διοίκησης, λήψης αποφάσεων και διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας. (ΕΑΠ 2009).

Σκοπός της εργασίας αυτής, στα πλαίσια της παραπάνω θεματικής ενότητας, είναι να αναδείξει σε ποιο βαθμό υπάρχουν στο νέο Προσχέδιο Νόμου που προωθείται από το Υπουργείο Παιδείας τα βασικά χαρακτηριστικά του συγκεντρωτικού και του αποκεντρωμένου μοντέλου οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και αν το μοντέλο αυτό είναι πραγματικά αποκεντρωτικό, όπως προβάλλεται από την πολιτική ηγεσία.

Στη συνέχεια, με βάση τις κατευθύνσεις που προωθούνται στο νέο οργανωτικό μοντέλο, θα εξετάσουμε κατά πόσο αλλάζει ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας και κατά πόσο αυτό του δίνει περισσότερη αυτονομία, σε σχέση με το προηγούμενο μοντέλο διοίκησης.

### 1) Τα βασικά χαρακτηριστικά των δύο μοντέλων οργάνωσης (Συγκεντρωτικό – Αποκεντρωτικό) στο νέο μοντέλο διοίκησης

Σύμφωνα με το συγκεντρωτικό σύστημα η λειτουργία όλων των κρατικών υπηρεσιών εξασφαλίζεται από την κεντρική εξουσία. Ειδικότερα τα κεντρικά διοικητικά όργανα χειρίζονται όλα τα θέματα της διοίκησης που αφορούν το κέντρο και την περιφέρεια. Δηλαδή η κεντρική διοίκηση διαθέτει την αποφασιστική αρμοδιότητα για κάθε είδους διοικητικές υποθέσεις. (Σαΐτης Χ, 1992 σ. 104).

«Το κυριότερο στοιχείο της συγκέντρωσης έχει σχέση με το χαρακτήρα των τοπικών και περιφερειακών αρχών και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Το κριτήριο λοιπόν της συγκέντρωσης είναι ο διορισμός από το κράτος των αρχών αυτών, η στενότητα της παρεχόμενης αρμοδιότητάς τους, η ολοκληρωτική εξάρτησή τους από το κράτος και την κεντρική εξουσία. Τέλος το γεγονός ότι οι δραστηριότητες που τους παρέχονται και αναπτύσσονται μέσα στο χώρο που βρίσκονται ή στην αυτοδιοίκηση που αντιπροσωπεύουν, ασκούνται στο όνομα και για λογαριασμό του κράτους, αδυνατώντας να ξεφύγουν από την κυριαρχία του, αφού τους επιβάλλεται άμεσα ή έμμεσα η εφαρμογή των δραστηριοτήτων της διοίκησης». (Ανδρέου Α. & Παπακωνσταντίνου Γ., 1994 σελ. 113)

Στην Ελλάδα η δημόσια διοίκηση θεμελιώθηκε με την ίδρυση του Ελληνικού Κράτους στα πρότυπα της γραφειοκρατικής οργάνωσης της συγκεντρωτικής και ιεραρχικής διάρθρωσης του 19<sup>ου</sup> αιώνα (Δρούλια Θ. – Πολιτης Φ. 2008 σελ. 10).

Έτσι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα από το 1834 όπου οργανώθηκε και θεσμοθετήθηκε πάνω στα πρότυπα του αντίστοιχου βαυαρικού, με το πρώτο εκπαιδευτικό νομοθέτημα που θεσπίστηκε στον ελλαδικό «περί δημοτικών σχολείων» (Ν 6/18-2-1834), παραμένει το ίδιο συγκεντρωτικό έως σήμερα.

Μία κεντρική υπηρεσία το Υπουργείο Παιδείας είναι υπεύθυνο για την εθνική πολιτική στην εκπαίδευση με αποτέλεσμα όλες οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες να εποπτεύονται κεντρικά από αυτό και οι ενδιάμεσες εξουσίες απλώς να εκτελούν, χωρίς να αναλαμβάνουν σημαντικές πρωτοβουλίες. Έτσι τα Ελληνικά δημόσια σχολεία έχουν ελάχιστα περιθώρια για να διαμορφώσουν μία αυτόνομη διοικητική πρακτική, σε επίπεδο σχολείου.

Στο αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης ένα μέρος της κεντρικής διοίκησης μεταβιβάζεται στα περιφερειακά όργανα. (Σαΐτης, 1992 σ. 105).

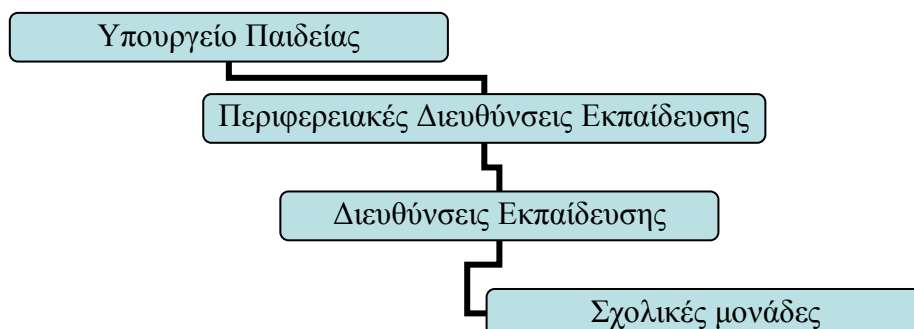
Με βάση τα παραπάνω και σύμφωνα με το άρθρο 1 του Προσχεδίου, που αναφέρει ως αποκεντρωμένες υπηρεσίες τις σχολικές μονάδες και τις διευθύνσεις εκπαίδευσης, μπορούμε να πούμε ότι το Υπουργείο Παιδείας δείχνει να προωθεί ένα αποκεντρωμένο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης των σχολικών μονάδων, όπως και στον προηγούμενο νόμο. (Ν.1566/1985).

Εξάλλου ο τίτλος του Προσχεδίου: «Πρώτα ο μαθητής» «Πρώτα η σχολική μονάδα», Νέα Διοίκηση για το Νέο Σχολείο δείχνει ότι καταρχήν υπάρχει πρόθεση για πραγματικά αποκεντρωμένη οργάνωση και διοίκηση στην εκπαίδευση.

Στο σχήμα 1 βλέπουμε τα επίπεδα διοίκησης, τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες του νέου μοντέλου οργάνωσης:

**Σχήμα 1**

**Τα επίπεδα διοίκησης**



Όπως είναι φανερό, ενώ το κράτος ενδιαφέρεται για δομικές και θεσμικές αλλαγές σε όλα τα σχολεία της περιφέρειάς του, ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο έλεγχος γίνονται κεντρικά σε επίπεδο Υπουργείου Παιδείας. Ο ρόλος του κράτους σε αυτό το πλαίσιο φαίνεται να είναι σημαντικός (Dale R. 1997, όπ αν. στο Μαυρογιώργος Γ., 1999<sup>α</sup>, σελίδα 139).

Η εκπαιδευτική μονάδα δεν έχει απεριόριστες δυνατότητες στη διαμόρφωση και στην άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής, σύμφωνα με τον Ανδρέου Α., (1996). Το Προσχέδιο νόμου ρυθμίζει θέματα λειτουργίας των σχολικών μονάδων καθώς και των Περιφερειακών Διευθύνσεων αλλά, όπως θα δούμε, αφήνει ελάχιστα περιθώρια για αυτόνομη άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής στη σχολική μονάδα.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε επίπεδο σχολείου αφορούν μόνο λειτουργικά θέματα και περιορίζονται στον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου, όπως ορίζει το Υπουργείο: «Κάθε σχολική μονάδα επικεντρώνεται στον καθορισμό των παραγόντων για την ικανοποιητική επίτευξη των στόχων και σκοπών του εκπαιδευτικού τους έργου». (Φ. 12 /570 /67123 /Γ1- 14 - 6 -2011, σελ. 1).

Το Σχολικό Συμβούλιο της εκπαιδευτικής μονάδας με το διευθυντή του σχολείου αποφασίζουν για τον κανονισμό λειτουργίας του σχολείου. (άρθρο 6 του Προσχεδίου). Έτσι μπορούμε να πούμε ότι ο διευθυντής τώρα έχει την αρμοδιότητα για την επιλογή, την εφαρμογή και την πραγματοποίηση των θεμάτων που αφορούν τον προγραμματισμό της σχολικής ζωής, αλλά αυστηρά μέσα στα πλαίσια του Κανονισμού Λειτουργίας (άρθρο 7) που για να εφαρμοστεί πρέπει πρώτα, σύμφωνα με το ίδιο άρθρο, να εγκριθεί από τον Περιφερειακό Διευθυντή και μετά να δημοσιευτεί στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Υπάρχει λοιπόν η δυνατότητα σε επίπεδο σχολείου, σύμφωνα με το νέο σχέδιο νόμου, για λειτουργικό όχι όμως για στρατηγικό προγραμματισμό.

Βλέπουμε ότι υπάρχει η πρόθεση του νομοθέτη για αποκέντρωση και εκχώρηση αρμοδιοτήτων, στην πραγματικότητα όμως ο Κανονισμός Λειτουργίας ελέγχεται απόλυτα από την Κεντρική Εξουσία.

Το ίδιο ισχύει και για το Σύλλογο Διδασκόντων όπου σύμφωνα με το Προσχέδιο προτείνει και ο διευθυντής αποφασίζει. (άρθρο 5). Εδώ έχουμε εκχώρηση αρμοδιοτήτων στο διευθυντή της σχολικής μονάδας, σε σχέση με το ισχύον σήμερα Π.Δ. 201 Οργάνωση και λειτουργία Δημοτικών Σχολείων, που ορίζει ότι οι αποφάσεις του Συλλόγου λαμβάνονται κατά πλειοψηφία. (ΦΕΚ 161/13-7-1998, άρθρο 13).

Το σημαντικό όμως είναι ότι θέματα αντίθετα στις διατάξεις δεν αποφασίζονται στις συνεδριάσεις των Συλλόγων. (ΠΔ 201 άρθρο 13). Έτσι δεν μπορεί ο Σύλλογος να συζητήσει, να προτείνει και κατά συνέπεια να πάρει απόφαση για θεσμικές αλλαγές στο σχολείο. Αυτό ισχύει και για τη σχολική γνώση: δεν μπορεί να γίνει παρέκκλιση από το Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών και να μην διδαχθεί στους μαθητές κάποιο από τα μαθήματα που προβλέπονται ή αυτό να αντικατασταθεί με ένα άλλο (Ενιαίο Πλαίσιο ΑΠΣ 1997).

Από όλα τα παραπάνω φαίνεται καθαρά ότι το νέο μοντέλο διοίκησης που προωθείται και παρά τις μικρές αρμοδιότητες που αυτό εκχωρεί στα αποκεντρωμένα όργανα διοίκησης, παραμένει συγκεντρωτικό.

## 2. Ο ρόλος του διευθυντή στο νέο σχολείο

Το σχολείο είναι ένας εκπαιδευτικός οργανισμός και με την έννοια αυτή, που είναι συνώνυμη της οργάνωσης, (Σαϊτής Χ. 1992), όπως προβλέπεται και στο Προσχέδιο νόμου για το Νέο Σχολείο «η διοίκηση κάθε σχολικής μονάδας ασκείται από το διευθυντή» (άρθ. 2 Διοίκηση και Προσωπικό σχολικών μονάδων).

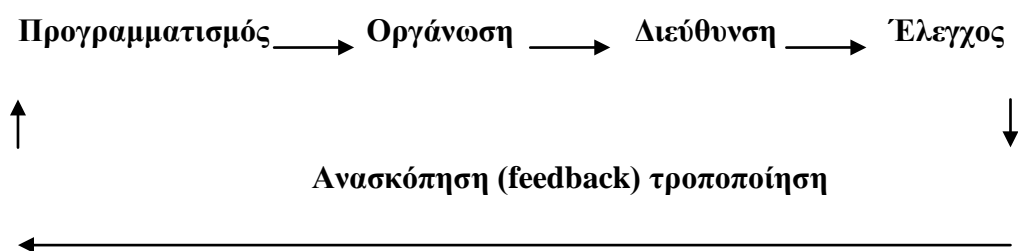
Σύμφωνα με το άρθρο 3 του Προσχεδίου ο διευθυντής είναι διοικητικός και πειθαρχικός προϊστάμενος του προσωπικού της σχολικής μονάδας και είναι υπεύθυνος, μεταξύ των άλλων αρμοδιοτήτων που του εκχωρούνται και για τον προγραμματισμό και την ομαλή λειτουργία σε όλα τα επίπεδα. Δίνοντας μάλιστα έμφαση στις παραπάνω αρμοδιότητες που του παραχωρούνται τον απαλλάσσει από τα διδακτικά του καθήκοντα (άρθ. 3 παρ. 5).

Με τις κατευθύνσεις που προωθούνται θα εξετάσουμε σε ποιο βαθμό αλλάζει ο ρόλος του διευθυντή στο νέο οργανωτικό μοντέλο, συγκριτικά με το προηγούμενο και αν τελικά το νέο μοντέλο διοίκησης του αφήνει περιθώρια για πρωτοβουλίες και λήψη σημαντικών αποφάσεων ή αν αυτός είναι απλά διαχειριστής.

Όλα αυτά θα τα εξετάσουμε σε σχέση με τις τέσσερις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, κατά Fayol: Προγραμματισμός (λειτουργικός – τακτικός & στρατηγικός), Οργάνωση, Διεύθυνση – Συντονισμός, Έλεγχος, όπως φαίνεται στο σχήμα 2. (Κουτούζης Μ., 1999<sup>α</sup> σελίδα 17).

### Σχήμα 2

#### Οι λειτουργίες της διοίκησης



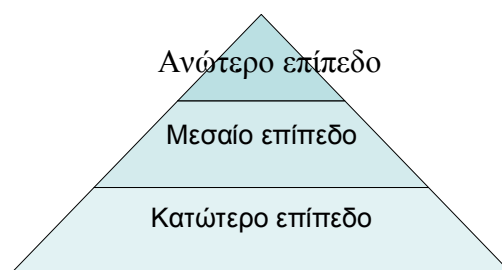
Η διαδικασία της διοίκησης στις εκπαιδευτικές μονάδες ακολουθεί τις αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων Management με μια συγκεκριμένη και καθορισμένη σειρά με την οποία γίνονται αυτές. (Κουτούζης Μ. 2008<sup>α</sup> σελ. 35).



**2.1 Ο Προγραμματισμός** είναι το πρώτο στάδιο της διοίκησης αλλά και το πιο βασικό και σημαντικό για έναν οργανισμό, επειδή θέτει τις βάσεις για τις επόμενες λειτουργίες της διοίκησης σε αυτόν. «Κατευθύνει τις λειτουργικές δραστηριότητες σε όλο τον οργανισμό και συμβάλει στην απόδοση όλου του οργανισμού» (Κανελλόπουλος 1990, όπ αν. Κουτούζης Μ. 1999<sup>α</sup> σελ. 47)

Κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσεως του Προγραμματισμού τίθενται οι στόχοι του οργανισμού.

**Σχήμα 3. Η διοικητική πυραμίδα**



Παρά το γεγονός ότι οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι ίδιες, ανεξάρτητα από επίπεδο που εφαρμόζονται, όσο πλησιέστερα προς τη βάση της διοικητικής πυραμίδας (σχήμα 3) είναι τα στελέχη τόσο λιγότερες διοικητικές και περισσότερες εκτελεστικές αρμοδιότητες έχουν. (Σαίτης Χ. 1992).

Στο Σχέδιο Νόμου (άρθ. 3 παρ. 2ε), ο διευθυντής έχει την ευθύνη για την κατάρτιση του προγράμματος δράσης, αξιολόγησης και επιμόρφωσης της σχολικής του μονάδας. Όμως σύμφωνα με το Ν. 3848/2010, άρθ. 32 'Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού' αυτό καταρτίζεται το Σεπτέμβρη σε κάθε σχολική μονάδα και έχει χρονικό ορίζοντα το τρέχον διδακτικό έτος.

Είναι φανερό ότι ο προγραμματισμός αυτός αφορά καθαρά και μόνο τον λειτουργικό σχεδιασμό και καθορίζει τις καθημερινές δραστηριότητες στο σχολείο για ένα διδακτικό έτος και όχι τον στρατηγικό προγραμματισμό, ο οποίος δεν

εστιάζεται στις επιμέρους λειτουργίες του οργανισμού, αλλά στο σύνολό του και θέτει μακροχρόνιους στόχους. (Κουτούζης Μ. 1999<sup>α</sup> σελ. 46).

Στη συνέχεια στο άρθρο 5 βλέπουμε ότι περιορίζεται ο ρόλος του Συλλόγου Διδασκόντων και από όργανο λήψης αποφάσεων (ΠΔ 201, άρθ. 13) τώρα απλά έχει γνωμοδοτικό ρόλο. Η καινοτομία εδώ είναι ότι με το νέο νόμο ο Σύλλογος προτείνει και ο διευθυντής πλέον είναι αυτός που αποφασίζει για την εφαρμογή της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

Όσον αφορά όμως τον στρατηγικό σχεδιασμό και τις αποφάσεις για την εθνική εκπαιδευτική πολιτική αυτές αποφασίζονται σε ένα κέντρο, το ΥΠΕΠΘ και σε επίπεδο σχολική ομάδα αυτή απλώς εφαρμόζεται.

Ο διευθυντής δεν μπορεί να αποφασίσει για θέματα κεντρικού στρατηγικού προγραμματισμού. Έτσι για παράδειγμα δεν μπορεί να αλλάξει τα μαθήματα, το εγχειρίδιο του μαθητή ή του στόχους που ορίζουν τα Προγράμματα Σπουδών. «Παρεμβάσεις και ειδικές ρυθμίσεις που αφορούν τα ωρολόγια και αναλυτικά προγράμματα μπορούν να γίνονται μόνο με υπουργικές αποφάσεις» (ΠΔ 201, άρθ. 1). Ούτε να παραλείψει το σχολικό βιβλίο, που στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι ένα σε κάθε γνωστικό αντικείμενο και αποτελεί την επίσημη εκδοχή του αναλυτικού προγράμματος, η εφαρμογή του οποίου είναι υποχρεωτική, όπως και η διδασκαλία του ενός και μοναδικού σχολικού βιβλίου για κάθε μάθημα.

Το Σχολικό Συμβούλιο με το διευθυντή καταρτίζουν τον κανονισμό λειτουργίας της σχολικής μονάδας. (άρθ 6 & 7). Ο κανονισμός όμως ρυθμίζει μόνο το λειτουργικό - τακτικό Προγραμματισμό: τα αριστεία, τις αμοιβές, θέματα σχολικής βίας, τη χρήση του εποπτικού υλικού, τις σχολικές γιορτές, τις εκδρομές, την καθαριότητα και γενικά τη σχολική ζωή και όχι ζητήματα στρατηγικού προγραμματισμού.

Ακόμη και αν ο διευθυντής προτείνει θεσμικές αλλαγές σε διαβούλευση του Υπουργείου Παιδείας για ζητήματα στρατηγικού σχεδιασμού το Υπουργείο δεν δεσμεύεται να λάβει υπόψη τις θέσεις και τις προτάσεις αυτές.

Το κέντρο αποφάσεων και διαμόρφωσης της εκπαιδευτικής πολιτικής, όπως είδαμε, είναι το Υπουργείο Παιδείας. Το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα παραμένει συγκεντρωτικό και παρά την προσπάθεια για αποκέντρωση, με το Προσχέδιο νόμου, το σύστημα οργάνωσης και διοίκησης στο νέο σχολείο εξακολουθεί να διατηρεί τα συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά του.

Με αυτά που αναφέραμε παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι ο διευθυντής έχει τη δυνατότητα να αποφασίζει μόνο για το Λειτουργικό – Τακτικό Προγραμματισμό της σχολικής του μονάδας, η οποία βρίσκεται στο κατώτερο επίπεδο διοίκησης. Οι αποφάσεις του αφορούν ζητήματα όπως είναι ο καθορισμός επιμέρους σκοπών, ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, διερεύνηση συνθηκών, αξιολόγηση αποτελεσμάτων, επιλογή καλύτερης λύσης, διαμόρφωση και εφαρμογή επιμέρους σχεδίων.

Ο διευθυντής δεν έχει καμία δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων για τον Στρατηγικό Προγραμματισμό, που σχεδιάζεται και αποφασίζεται στο Ανώτερο Επίπεδο Διοίκησης, το Υπουργείο Παιδείας.

**2.2 Οργάνωση** είναι η δραστηριότητα που καθορίζει τον ρόλο για κάθε εργαζόμενο στον οργανισμό. (Κουτούζης Μ. 1999<sup>α</sup> σελ 64).

Κατά τη φάση της οργάνωσης καθορίζονται οι αρμοδιότητες και ο ρόλος των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας, οι πόροι και η υλικοτεχνική υποδομή, με απώτερο σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί κατά τη φάση του προγραμματισμού.

Ο διευθυντής του σχολείου, σε συνεργασία με τη συνέλευση διδασκόντων, (Προσχέδιο άρθρο 5), αποφασίζει για τα παραπάνω. Επιπλέον είναι διοικητικός και πειθαρχικός προϊστάμενος του προσωπικού της σχολικής μονάδας. Μπορεί να επιβάλει ποινές και να τους χορηγεί βραχυχρόνιες άδειες (Προσχέδιο άρθρο 3),

Βλέπουμε ότι με το νέο νόμο ο διευθυντής διαθέτει αυξημένες αρμοδιότητες και εξουσίες, αλλά μόνο ως προς τον καθορισμό συγκεκριμένων εργασιών και δραστηριοτήτων.

Επίσης ευθύνεται για την κατάρτιση του προγράμματος δράσης και την έκθεση αξιολόγησης της σχολικής μονάδας (Ν 3848/2010 άρθ. 32, παρ. 3). Είναι επομένως αρμόδιος και για το στάδιο της αξιολόγησης άρα έχει και τον έλεγχο όλων εκ των έσω διαδικασιών της οργάνωσης στην σχολική του μονάδα.

Μέχρι εδώ θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι με το Προσχέδιο νόμου οι αρμοδιότητες και η εξουσία που δίνονται στο διευθυντή αναβαθμίζουν το ρόλο του στο νέο σχολείο.

Για το πλέον όμως σημαντικό και καθοριστικό βήμα στη διαδικασία της οργάνωσης που είναι η στελέχωση των θέσεων με το κατάλληλο προσωπικό, βλέπουμε ότι η διαδικασία εισόδου στο επάγγελμα, ο διορισμός και η τοποθέτηση των εκπαιδευτικών αποφασίζεται κεντρικά, από το ΥΠΕΠΘ. (Ν. 3848 - 2010 , ΦΕΚ71 – 19/5/2010).

Είναι φανερό επομένως ότι ο ρόλος του διευθυντή περιορίζεται απλά στο να διαχειριστεί το προσωπικό που θα διοριστεί στη σχολική του μονάδα, χωρίς να αποφασίζει ή να συμμετέχει ο ίδιος στη διαδικασία επιλογής του.

**2.3 Κατά τη φάση της διεύθυνσης** οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό, όπως είναι το σχολείο, καθοδηγούνται από το διευθυντή προκειμένου να πετύχουν τους

στόχους που έχουν τεθεί κατά τον προγραμματισμό του έργου της σχολικής μονάδας.

Σε ότι αφορά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, ο Διευθυντής είναι ο επικεφαλής (Ν 1566/1985) και «είναι αρμόδιος για θέματα που αφορούν την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας» (Προσχέδιο άρθρο 3 παρ.1).

Ο νέος νόμος του εκχωρεί την αρμοδιότητα να διευθύνει και να κατευθύνει το προσωπικό της σχολικής μονάδας, αλλά μόνο σε όσα έχουν σχέση με τον λειτουργικό – τακτικό προγραμματισμό. Αυτά είναι το καθημερινό πρόγραμμα της σχολικής μονάδας, το ωράριο και οι προγραμματισμένες δράσεις, με αποτέλεσμα να παραμένει περιορισμένος ο ρόλος του διευθυντή.

**2.4 Ο έλεγχος** είναι μια διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας παρακολουθείται και ρυθμίζεται η λειτουργία του οργανισμού, ώστε να εξασφαλιστεί η προσέγγιση των στόχων που τέθηκαν κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού. (Κουτούζης Μ. 1999<sup>α</sup>).

Κατά το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας της διοίκησης, ο διευθυντής στο σχολείο ελέγχει αν και κατά πόσο οι ενέργειες που έγιναν ή γίνονται έχουν πετύχει τα αποτελέσματα και τους στόχους που είχαν τεθεί κατά τη φάση του προγραμματισμού σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

Όσον αφορά τους στόχους του στρατηγικού προγραμματισμού αυτοί, όπως αναφέραμε παραπάνω, έχουν αποφασιστεί κεντρικά στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης (σχήμα 3), που είναι το Υπουργείο Παιδείας και ο διευθυντής απλά έχει την ευθύνη της εποπτείας όλου του προσωπικού της σχολικής μονάδας κατά την εκτέλεση της εργασίας του. (Σαΐτης Χ., Αθήνα 2008, σελ. 34)

Δεν έχει τη δυνατότητα να προγραμματίσει και επομένως να ελέγξει τη σχολική γνώση, η οποία αποτελεί ένα πολύ σοβαρό κριτήριο για το αποτέλεσμα του συστήματος. Ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος της γνώσης γίνεται κεντρικά από το Υπουργείο. Οι εκπαιδευτικοί απλά αναπαράγουν τη γνώση, αφού στο εκπαιδευτικό μας σύστημα όλα εκπορεύονται και ελέγχονται από το κέντρο. Ο εκπαιδευτικός πρέπει απλά να εφαρμόζει πιστά ότι ορίζει το Π.Ι. στο βιβλίο του μαθητή και του δασκάλου.

Έτσι λοιπόν και στη φάση του ελέγχου βλέπουμε ότι ο ρόλος του διευθυντή παραμένει περιορισμένος.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι με τις κατευθύνσεις που προωθούνται το οργανωτικό μοντέλο για το νέο σχολείο, σε σχέση με το προηγούμενο μοντέλο διοίκησης, παραμένει συγκεντρωτικό. Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης εκπορεύονται και ελέγχονται από την κεντρική εξουσία και ρόλος του διευθυντή με το νέο μοντέλο διοίκησης αλλάζει σε μικρό μόνο βαθμό με εκχώρηση ελάχιστων αρμοδιοτήτων.

### ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Τα επίπεδα διοίκησης .....	σελ. 4
Σχήμα 2: Οι λειτουργίες της διοίκησης .....	σελ. 5
Σχήμα 3: Η διοικητική πυραμίδα .....	σελ. 6

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ

ΑΠΣ.....	Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών
ΕΑΠ.....	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
άρθ.....	άρθρο
Ν .....	Νόμος
όπ αν .....	Όπως αναφέρεται
Παρ .....	Παράγραφος
ΠΔ .....	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΙ .....	Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
Σελ. ....	Σελίδα
Υ.Π.Δ.Μ&Θ	Υπουργείο Εθν. Παιδείας δια Βίου Μάθησης & Θρησκευμάτων
ΥΠΕΠΘ ....	Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων
ΦΕΚ .....	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Διακοπούλου Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. (2008). *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Α΄ Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*, Πάτρα, Ε. Α. Π.

Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Διακοπούλου Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. (2008). *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, Τομ. Α΄ Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*, στο Μαυρογιώργος Γ., *Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής* (σελ. 139) Πάτρα, Ε. Α. Π.

Ανδρέου Α., (1996). «Η αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος: Ζητήματα θεωρίας και ένα πλαίσιο συζήτησης», *ανάτυπο από το περιοδικό Ελλωτία, εκδ. Δημοτική πολιτιστική επιχείρηση Χανίων.*

Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση – διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα.

Δρούλια Θ. – Πολίτης Φ. (2008). *Δημόσια διοίκηση και στελέχη εκπαίδευσης*, Αθήνα, ΥΠΕΠΘ – ΠΙ

Κανελλόπουλος Χ. (1990). *Μάνατζμεντ Αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες, γ' έκδοση*, International Publishing, Αθήνα,

Κουτούζης Μ. . (1999). *Γενικές αρχές μάνατζμεντ, τουριστική νομοθεσία & οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*, τόμος Α' Γενικές αρχές μάνατζμεντ Πάτρα, Ε.Α.Π.

Σαίτης Χ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης – Θεωρία και πράξη*. Αθήνα, Λιβάνης

Σαίτης Χ., (2008). *Ο διευθυντής στο δημόσιο σχολείο*, Αθήνα, ΥΠΕΠΘ – ΠΙ

## Πηγές

Παπαχρήστος Κ. (2011). *Προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου*, Ανάκτηση 31/10/2011 από World Wide Web: <http://edu.klimaka.gr/>

Ιστοσελίδα Υ.Π.Ε.Π.Θ. *Το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα*. Ανάκτηση 10/11/2011 από World Wide Web: [http://archive.minedu.gov.gr/el\\_ec\\_page969.htm](http://archive.minedu.gov.gr/el_ec_page969.htm)

Σημείωση: όλοι οι Νόμοι, οι Εγκύκλιοι και οι αποφάσεις, που αναφέρονται στην παρούσα εργασία, είναι διαθέσιμοι σε Ηλεκτρονική μορφή στο δικτυακό τόπο:

<http://www.alfavita.gr/index.php> (15/11/11)