

Ο επαναπρογραμματισμός ως μια ευκαιρία αυτοαξιολόγησης και αυτοβελτίωσης του Σχολείου στα πλαίσια των δραστηριοτήτων του Συλλόγου Διδασκόντων

Δελιοτζάκης Ζήσης

M.Sc., Δάσκαλος, 20^ο Δημοτικό Σχολείο Σερρών
zisisdel@gmail.com

Καραβασίλης Ιωάννης

Δρ., Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ & Επιστημονικός Συνεργάτης ΔΙΠΑΕ
karavasilis.ioannis@gmail.com

Περίληψη

Η διοίκηση ενός «ζωντανού» εκπαιδευτικού οργανισμού, όπως είναι τα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, παρουσιάζει αρκετές ιδιαιτερότητες και διαφοροποιήσεις από τους υπόλοιπους οργανισμούς. Την ευθύνη διοίκησης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας την έχει ο Διευθυντής και ο Σύλλογος Διδασκόντων (Σ.Δ.), σύμφωνα, πάντοτε, με την κείμενη νομοθεσία. Ο Σ.Δ. είναι το θεσμοθετημένο συλλογικό όργανο διοίκησης του σχολείου που συνδέεται με την λειτουργία της σχολικής μονάδας και η αποστολή του επικεντρώνεται στην χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη διοίκηση της σχολικής μονάδας. Σκοπός της ερευνητικής εργασίας είναι να καταγράψει και να διερευνήσει τις στάσεις και απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης και ιδιαίτερα αυτές του «προγραμματισμού», του «ελέγχου-αξιολόγησης», της «ανατροφοδότησης» και της συσχέτισής τους στην κατεύθυνση του «επαναπρογραμματισμού», ως μιας ευκαιρίας αυτοαξιολόγησης και αυτοβελτίωσης του σχολείου, στα πλαίσια των δραστηριοτήτων του συλλόγου διδασκόντων. Η έρευνα κατέδειξε σε σημαντικό βαθμό τις θετικές αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σε σχέση με τον βαθμό συμμετοχής και ικανοποίησής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αναφορικά με τις διαδικασίες του Σ.Δ., μέσα από την εφαρμογή των βασικών λειτουργιών της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων.

Λέξεις κλειδιά: Σύλλογος Διδασκόντων, Βασικές Λειτουργίες Διοίκησης, Προγραμματισμός, Έλεγχος-Αξιολόγηση, Ανατροφοδότηση, Επαναπρογραμματισμός, Αυτονομία του Σχολείου

Εισαγωγή

Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα κατατάσσεται ανάμεσα στα συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα και είναι δομημένο στα πρότυπα ενός ιεραρχικού μοντέλου διοίκησης. Η γραφειοκρατική και συγκεντρωτική δομή οργάνωσης των δύο πρώτων βαθμίδων του εκπαιδευτικού μας συστήματος έχει πολλές αρνητικές επιπτώσεις, όπως το γεγονός ότι καλλιεργεί την ευθυνοφοβία χωρίς να ενθαρρύνει πρωτοβουλίες περιορίζοντας τα όρια της δημοκρατικής λειτουργίας. Μια συνθήκη, η οποία είναι δυσλειτουργική και προκαλεί συχνά μεγάλη καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία των σχολείων. Που μετατρέπει το σχολείο σε μια στεγνή γραφειοκρατική υπηρεσία (Καραβασίλης, 2012), ενώ θα έπρεπε να είναι ένας ζωντανός οργανισμός στενά συνδεδεμένος με το φυσικό και κοινωνικό του περιβάλλον, περιορίζοντας τον ρόλο και τη δυνατότητα του εκπαιδευτικού να δράσει αποτελεσματικά και δημιουργικά, να αυτενεργήσει διδακτικά και παιδαγωγικά, να λάβει πρωτοβουλίες και να πρωτοτυπήσει μέσα στον εκπαιδευτικό και ευρύτερο κοινωνικό του περίγυρο.

Οι Vroom και Yetton (όπ. αναφ. στο Καμπουρίδης και συν., 2005) διακρίνουν τρία μοντέλα διοίκησης:

- i. **Το αυταρχικό μοντέλο**, όπου ο ηγέτης παίρνει αποφάσεις με τα δικά του στοιχεία και την προσωπική του πληροφόρηση.
- ii. **Το συμβουλευτικό μοντέλο**, όπου ο ηγέτης αναζητά και ανταλλάσσει απόψεις αλλά στο τέλος αποφασίζει μόνος του, και
- iii. **Το συμμετοχικό μοντέλο**, στο πλαίσιο του οποίου τα μέλη της ομάδας αποφασίζουν από κοινού.

Στο συλλογικό-συμμετοχικό μοντέλο τα μέλη της ομάδας δεσμεύονται, ενισχύουν το θεσμό της οργάνωσης και συνειδητοποίησης του στόχου. Αυξάνεται η αυτοεκτίμηση, η αίσθηση της ευθύνης, το κλίμα της εμπιστοσύνης και του διαλόγου, η ανάπτυξη κινήτρων και οι σχέσεις αλληλεπίδρασης στην ομάδα. Τα συλλογικά διοικητικά όργανα εκφράζουν τη σύγχρονη διοικητική τάση και αποτελούν χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσπάθειας που γίνεται για «δημοκρατική» διοίκηση των οργανισμών, όπου «ηγέτης και υφιστάμενοι λαμβάνουν αποφάσεις συλλογικά, σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα και τους στόχους της ομάδας» (Μαντζάρης, 2003).

Παρ' όλη την «γραφειοκρατία» του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, δεν μπορούμε να μην δεχθούμε πως μια πολύ θετική εξαίρεση αποτελεί το «κύτταρο» της εκπαίδευσης που είναι η σχολική μονάδα, η οποία στηρίζεται σε οριζόντια δομή και ως εκ τούτου λαμβάνονται αποφάσεις, λειτουργικού κυρίως επιπέδου, και κυρίως σε θέματα διαχείρισης της καθημερινής λειτουργίας. Ως το βασικό «κύτταρο» λήψης αποφάσεων η σχολική μονάδα διεκδικεί μεγαλύτερη αυτονομία στην λήψη αποφάσεων και μικρότερο έλεγχο της κεντρικής εξουσίας (Χατζηπαναγιώτου, 2001). Σε πυραμιδοειδείς μορφές οργάνωσης, όπως το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, όταν μιλάμε για την λήψη αποφάσεων η σκέψη μας παραπέμπεται στην Κεντρική Διοίκηση. Ο Κουτούζης (1999), αναφέρει πως σύμφωνα με το διαχωρισμό των Montana και Charnon, τα επίπεδα λήψης αποφάσεων σε ένα οργανισμό είναι τρία: το στρατηγικό, το διαχειριστικό και το λειτουργικό. Οι αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα και χάραξης της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής λαμβάνονται σε κεντρικό – κυβερνητικό – πολιτικό επίπεδο. Βέβαια, τα τελευταία χρόνια «για να αμβλυνηθεί το φαινόμενο του "διοικητικού υδροκεφαλισμού"» (Μπουρής, 2008), ψηφίζονται νομοθετικές ρυθμίσεις, ώστε οι αποφάσεις να λαμβάνονται από θεσμοθετημένα συλλογικά όργανα Διοίκησης, όπως ο Σ.Δ. . Παρατηρούμε, επίσης, ότι και τα επίπεδα λήψης εκπαιδευτικών αποφάσεων σε μια εκπαιδευτική μονάδα ακολουθούν, σε γενικές γραμμές, τη γενική δομή και κατηγοριοποίηση (Μπουζάκης, 2014).

Ο Σύλλογος Διδασκόντων (Σ.Δ.) είναι το συλλογικό όργανο διοίκησης του σχολείου και αποτελείται από τους εκπαιδευτικούς που διδάσκουν σ' αυτό με οποιαδήποτε σχέση εργασίας. Έργο του, στα πλαίσια της σχολικής μονάδας, ως φορέα διαμόρφωσης και άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής (Καραβασίλης, 2012), είναι η χάραξη κατευθύνσεων για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και την καλύτερη λειτουργία του σχολείου, στα όρια, πάντοτε, το οποία θέτει η κείμενη εκπαιδευτική νομοθεσία (Κουτούζης, 1999). Ως γνωστόν, η εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να λειτουργήσει ως ένας σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής και μάλιστα με δύο τρόπους: «α) με την κριτική διαμόρφωση και υποδοχή της κεντρικά διαμορφωμένης εκπαιδευτικής πολιτικής, και β) με τη διαμόρφωση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής της μονάδας στο πλαίσιο όμως της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής» (Λαζαρίδου & Αντωνίου, 2017). Αυτό, όμως, για να γίνει πραγματικότητα, όπως σημειώνει ο Μαυρογιώργος (2008, οπ. αναφ. στο Λαζαρίδου & Αντωνίου, 2017), θέτει ως προϋπόθεση την μεταβίβαση ευθυνών και αρμοδιοτήτων από το κέντρο στην εκπαιδευτική μονάδα, η οποία θα έχει την δυνατότητα χάραξης «εσωτερικής πολιτικής», στην διαχείριση και αντιμετώπιση των ιδιαίτερων αναγκών και απαιτήσεων, δυνατοτήτων και ευκαιριών της κάθε μονάδας. Παρά την εμφανή αντίφαση, θα λέγαμε πως: «Ο ίδιος ο κεντρικός σχεδιασμός και η άσκηση της εκπαιδευτικής πολιτικής, με δεδομένες τις αντιφάσεις της, δημιουργεί πολλά περιθώρια σχετικής αυτονομίας στις σχολικές μονάδες,

όταν αυτές αντικειμενικά καλούνται να την προσαρμόζουν προς τις εκπαιδευτικές, κοινωνικές και γεωγραφικές τους ιδιαιτερότητες» (Μαυρογιώργος, 2007).

Ο Σ.Δ. αποτελεί το σημαντικότερο όργανο διοίκησης του σχολείου και βρίσκεται στο επίκεντρο της σχολικής λειτουργίας, διότι λαμβάνει ουσιαστικές αποφάσεις «που αναφέρονται στην εσωτερική λειτουργία του σχολείου, τον προγραμματισμό, το σχεδιασμό και τον απολογισμό του έργου, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων, την επαγγελματική κουλτούρα και το ήθος του σχολείου, τις επιμορφωτικές προτεραιότητες, την παιδαγωγική και διδακτική του σχολείου, την σύνδεση με την τοπική κοινωνία κ.ά.» (Μαυρογιώργος, 2004 οπ. αναφ. στο Μπούνιας, 2010), σε μια προσπάθεια αποκέντρωσης για «ανοιχτά σχολεία», που εστιάζει στο μέλλον και στην καινοτομία, την αυτοαξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και την ανατροφοδότησή του (κάτι, βεβαίως, που υλοποιήθηκε μόνον κατά την χρονική περίοδο 2013-14) και με τον προγραμματισμό των αναγκαίων παρεμβάσεων και των απαραίτητων διορθωτικών κινήσεων, μέσα από ανατροφοδοτικές διαδικασίες επαναπρογραμματισμού (Υ.Α. ΦΕΚ 1340/16-10-2002) (ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ, 2002).

Συνεπώς, η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που θα λάβει ο Σ.Δ., είναι αυτές που θα καθορίσουν την ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας, καθώς υλοποιούνται στο σύνολο των Βασικών Λειτουργιών της Διοίκησης (Προγραμματισμός, Οργάνωση, Διεύθυνση, Αξιολόγηση, Ανατροφοδότηση) και συμβάλλουν στην διαμόρφωση κλίματος και θετικής σχολικής κουλτούρας, από όπου θα εξαρτηθεί η βελτίωση και εν τέλει η εξέλιξη και η ανάπτυξή της. Εγείρονται, όμως αμφιβολίες σχετικά με την δυνατότητα διαμόρφωσης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής μέσα από την λειτουργία του Σ.Δ., στα πλαίσια ενός συλλογικού και συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης και λήψης αποφάσεων.

Σε ένα συνεργατικό περιβάλλον αναπτύσσεται κουλτούρα συνεργασίας και συμμετοχής, ενδιαφέροντος, υποστήριξης και αλληλεπίδρασης. Η διαρκής εκπαίδευση-επιμόρφωση και συμμετοχή του προσωπικού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, προκειμένου να καταστούν ικανοί να συμμετέχουν στις διαδικασίες Διοίκησης και βελτίωσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών, μεταβάλουν χρόνιες στάσεις, αντιλήψεις και πρακτικές (Καραβασιλής, 2012). Ο Ζαβλανός (2003), αναφερόμενος στην βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού σημειώνει πως όσοι εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να αναζητούν τρόπους «πώς μπορούν να κάνουν καλύτερα την δουλειά τους με βασικές παραμέτρους την υψηλή απόδοση, την αξιοκρατία και την αφιέρωση περισσότερου χρόνου και ενέργειας στην εκπαιδευτική διαδικασία». Η Χατζηπαναγιώτου (2001) σημειώνει χαρακτηριστικά: «για να αναπτυχθεί η στρατηγική της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων κρίνεται αναγκαία τόσο η διεύρυνση της αυτονομίας της σχολικής μονάδας όσο και η ουσιαστική σύνδεσή της με την τοπική κοινωνία». Από μια άλλη οπτική γωνία, βέβαια, η Ζαραμπούκα (2018) θέτει ένα διαφορετικό σκεπτικό δηλώνοντας ότι: «με τις διατάξεις για την διοικητική οργάνωση της εκπαίδευσης, δόθηκαν πάμπολλες αρμοδιότητες στο σύλλογο διδασκόντων, σε τέτοιο σημείο που θα έλεγε κανείς ότι το συλλογικό αυτό όργανο με τις πλειοψηφικές του αποφάσεις δένει τα χέρια του Διευθυντή, μην αφήνοντάς του μεγάλο περιθώριο αυτόνομης λήψης αποφάσεων».

Σκοπός – Ερευνητικά ερωτήματα

Η έρευνα είναι ποσοτική, όπου έχουμε την συστηματική διερεύνηση διαφόρων φαινομένων με χρήση στατιστικών μεθόδων, μαθηματικών μοντέλων και αριθμητικών δεδομένων. Μία έρευνα, **σκοπός** της οποίας είναι να καταγράψει και να διερευνήσει τις στάσεις και τις απόψεις των Εκπαιδευτικών, σχετικά με τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης και των μεταξύ των σχέσεων, αλλά και γενικότερα τον χαρακτήρα, τον τρόπο λειτουργίας και την αυτονομία του Σ.Δ. στα πλαίσια του ελληνικού «γραφειοκρατικού» εκπαιδευτικού συστήματος.

Συγκεκριμένα η παρούσα έρευνα θα διερευνήσει τα παρακάτω επιμέρους **ερωτήματα** και θα καταγραφούν σκέψεις και αντιλήψεις αναφορικά με:

- i. την εφαρμογή των βασικών λειτουργιών της Διοίκησης,

ii. το επίπεδο αλληλεξάρτησης των τριών λειτουργιών του προγραμματισμού, της αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης ως ένα μέσο αυτοβελτίωσης και επαναπρογραμματισμού στην γενικότερη σχολική δραστηριότητα,

iii. τον τρόπο και τον βαθμό συμβολής των λειτουργιών του Σ.Δ. στην διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και της κουλτούρας

Μεθοδολογία της έρευνας

Δείγμα

Το δείγμα αποτελούν 160 εκπαιδευτικοί της Α/θμιας Εκπ/σης Σερρών όλων των ειδικοτήτων ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας και επιπέδου εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Ερευνητική μέθοδος

Ως ερευνητική μέθοδος χρησιμοποιήθηκε αυτή της «επισκόπησης». Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέγει διότι θεωρείται ως η μέθοδος με την οποία συλλέγουμε πληροφορίες και δεδομένα σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, με σκοπό να περιγράψουμε τις δεδομένες κάθε φορά συνθήκες ή να εντοπίσουμε κάποιες σταθερές, βάσει των οποίων μπορεί να γίνει σύγκριση με τις υπάρχουσες συνθήκες ή να προσδιοριστούν οι σχέσεις στην αλληλεπίδραση συγκεκριμένων γεγονότων (Cohen, Maion, & Morrison, 2008).

Ερευνητικό Εργαλείο

Η συλλογή των στατιστικών δεδομένων έγινε με δομημένο ερωτηματολόγιο, ως ένας τρόπος δειγματοληψίας που ενδείκνυται για μία επισκοπική έρευνα, το οποίο κατασκευάστηκε με την βοήθεια της «πλατφόρμας» Google Forms, αναρτήθηκε στο διαδίκτυο, απεστάλη ηλεκτρονικά και ελήφθησαν ηλεκτρονικά οι απαντήσεις. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου έγινε με την χρήση του στατιστικού προγράμματος «RCommander», μέσα από την χρήση και ανάλυση γραφημάτων, στατιστικών πινάκων και πληροφοριακών στοιχείων που παρήγαγε το παρόν πρόγραμμα.

Επελέγη το ερωτηματολόγιο ως ένα εργαλείο συλλογής δεδομένων, που ενδείκνυται για μία επισκοπική έρευνα, δίνοντας δείγματα πιθανοτήτων, «στα οποία η πιθανότητα επιλογής είναι γνωστή στον καθένα που καλείται να απαντήσει» (Cohen et al., 2008, όπ. αναφ. στο Σαγρή & Βουρνούκα, 2017).

Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από δύο ενότητες. Στην πρώτη Ενότητα με κλειστού τύπου ερωτήσεις (συνολικά πέντε) σχετικές με δημογραφικά χαρακτηριστικά και υπηρεσιακά στοιχεία των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών. Η δεύτερη Ενότητα αποτελούνταν από έξι (6) ομάδες ερωτήσεων (με την μορφή Kelly Grid), εκ των οποίων οι πέντε (5) πρώτες περιείχαν ερωτήματα σχετικά με τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, όπως τις θέτει η σύγχρονη βιβλιογραφία της Επιστήμης της Διοίκησης. Η 6^η ομάδα ερωτήσεων αποτελούνταν από ερωτήματα σχετιζόμενα με τον βαθμό συμμετοχής των εκπαιδευτικών και την αυτονομία στην λήψη αποφάσεων στα πλαίσια λειτουργίας του Σ.Δ.. Οι ερωτήσεις οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα εργασία είχαν να κάνουν με τις λειτουργίες του Προγραμματισμού, του Ελέγχου-Αξιολόγησης και της Ανατροφοδότησης

Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα αυτή καθ' αυτή παρουσιάζει και αρκετούς περιορισμούς που έχουν να κάνουν:

α) Με το μικρό της δείγμα, το οποίο περιορίζεται περίπου στο 12% του «πληθυσμού δειγματοληψίας».

β) Το γεγονός ότι περιορίζεται σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, εστιάζοντας αποκλειστικά στην Περιφερειακή Ενότητα των Σερρών.

γ) Το μειονέκτημα που μπορεί να υπάρξει σε ένα ερωτηματολόγιο με τις μη ακριβείς απαντήσεις, τις μη αυθόρμητες ή τις στοχευμένες απαντήσεις (Στραβάκου, 2003, όπ. αναφ. στο Σαγρή & Βουρνούκα, 2017).

δ) Το γεγονός ότι στις ερωτήσεις κλειστού τύπου οι ερωτώμενοι πολλές φορές περιορίζονται στο να δίνουν δεδομένες απαντήσεις και είναι δυνατόν να χάνεται ένα χρήσιμο ποσοστό πληροφορίας για την έρευνα (Σαγρή & Βουρνούκα, 2017).

ε) Με την χρήση μόνο ποσοτικών εργαλείων, αφού όπως έχει προαναφερθεί πρόκειται για ποσοτική έρευνα, από την οποία απουσιάζουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά μιας ποιοτικής έρευνας.

Αποτελέσματα της έρευνας

«Η συμμετοχική διοίκηση είναι μια εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία, -μια διαρκής άσκηση ισορροπίας - είναι όμως απολύτως αναγκαία για τη βελτίωση της απόδοσης των σχολικών μονάδων» (Arodaca et al., 2001, όπ. αναφ. στο Καστανίδου & Τσικαντέρη, 2015). Αυτό ανιχνεύεται και στα ευρήματα της παρούσας έρευνας:

ι. ως προς τον Προγραμματισμό της Σχολικής Μονάδας, σε θέματα διοίκησης και εκπαιδευτικού έργου (**Πίνακας 1**), όπου παρατηρούμε ότι ο προγραμματισμός της σχολικής μονάδας, στα πλαίσια της δραστηριοποίησης του Σ.Δ., θέτει και μακροπρόθεσμους στόχους και δεν ασχολείται μόνον με θέματα ρουτίνας (σε ποσοστό, μάλιστα, που ξεπερνάει συνολικά το 80%). Το ίδιο ποσοστό καταγράφεται, επίσης, αναφορικά με τις συνεδριάσεις του Σ.Δ. κατά την διάρκεια του σχολικού έτους για τον έλεγχο και την αξιολόγηση του αρχικού προγραμματισμού. Ευρήματα τα οποία φανερώνουν την ύπαρξη αυτοαξιολόγησης, την δυνατότητα του επαναπρογραμματισμού και την συνακόλουθη ευκαιρία αυτοβελτίωσης της Σχολικής Μονάδας. Παρατηρούμε επίσης από την καταγραφή των αποτελεσμάτων πως οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών και των αρμοδιοτήτων που τους ανατίθενται. Αξίζει να υπογραμμίσουμε το πολύ υψηλό ποσοστό, που αγγίζει το 95%, όσον αφορά την πεποίθηση των εκπαιδευτικών ότι η σχολική μονάδα πρέπει να προγραμματίζει στόχους και δράσεις, όχι μόνον με αυτά που προβλέπονται από την κεντρική πολιτική του Υπουργείου και στα πλαίσια του Αναλυτικού Προγράμματος, αλλά και με βάση τις τοπικές κοινωνικές και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες. Γεγονός που αντικατοπτρίζει απόψεις που σχετίζονται με την αποκέντρωση του εκπαιδευτικού συστήματος, την αυτονομία της σχολικής μονάδας, την σύνδεσή της με την τοπική κοινωνία και την απαιτούμενη ευελιξία μέσα από διαδικασίες ανατροφοδότησης και επαναπρογραμματισμού.

Πίνακας 1: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την λειτουργία του Προγραμματισμού στο πλαίσιο των διαδικασιών του ΣΔ

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ο προγραμματισμός της σχολικής μονάδας θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και δεν ασχολείται μόνον με θέματα ρουτίνας	1,88%	6,25%	9,38%	60%	22,50%
Ο Σ.Δ. συνεδριάζει στην διάρκεια της σχολικής χρονιάς για την παρακολούθηση της πορείας του προγραμματισμού της σχολικής μονάδας	0,62%	6,88%	8,12%	61,88%	22,50%

Η σχολική μονάδα πρέπει να προγραμματίζει στόχους κα δράσεις πέρα από την πολιτική του Υπουργείου και με βάση τις τοπικές κοινωνικές και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες	0,62,%	1,88%	3,12%	44,38%	50%
Με βάση τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας, γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών και των αρμοδιοτήτων ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς	1,25%	5%	9,38%	56,88%	27,50%

ii. ως προς τις λειτουργίες του Ελέγχου και της Αξιολόγησης, (Πίνακας 2) διαπιστώνεται ότι στα περισσότερα σχολεία γίνεται αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας από τον Σ.Δ. . Επίσης είναι σημαντικό να σημειωθεί πως, αν και η μεγάλη πλειοψηφία των εκπαιδευτικών θεωρεί ότι ο Έλεγχος της σχολικής μονάδας είναι απαραίτητος -σε ποσοστό, μάλιστα, κοντά στο 80%-, στο ερώτημα σχετικά με το αν γίνεται αξιολογικά η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, οι εκπαιδευτικοί εμφανίζονται πολύ επιφυλακτικοί. Συμπεραίνεται ότι υπάρχει κενό στον τομέα της ενημέρωσης και της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα ελέγχου, αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης. Επιπροσθέτως, καταγράφεται ότι η λειτουργία του Ελέγχου και Αξιολόγησης της σχολικής μονάδας γίνεται με βάση τον αρχικό Προγραμματισμό και στηρίζεται σε ένα κοινώς αποδεκτό σύστημα ελέγχου των διαδικασιών που ακολουθούνται, το οποίο καθορίζει ο Σ.Δ.

Πίνακας 2: Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την λειτουργία του Ελέγχου- Αξιολόγησης στο πλαίσιο των διαδικασιών του Συλλόγου Διδασκόντων

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Γίνεται αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας από τον Σ.Δ.	5%	13,12%	19,38%	53,12%	9,38%
Η λειτουργία του Ελέγχου συνδέεται άμεσα με τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας και συμβάλλει στον εντοπισμό των αδυναμιών της	1,25%	9,38%	14,38%	55,62%	19,38%
Ο έλεγχος συντελεί στην βελτίωση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου της σχολικής μονάδας	0,62%	6,88%	13,75%	60%	18,75%
Δεν είναι απαραίτητος ο έλεγχος σε μια σχολική μονάδα	33,75%	44,38%	13,12%	6,25%	2,50%
Ο Σ.Δ. καθορίζει ένα κοινώς αποδεκτό σύστημα ελέγχου των διαδικασιών που ακολουθούνται	1,88%	6,25%	24,38%	58,12%	9,38%
Η αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών γίνεται αξιολογικά	9,38%	11,88%	32,50%	38,75%	7,50%

iii. για την λειτουργία της **Ανατροφοδότησης**, όπως αυτή δηλώνεται μέσα από τα σχετιζόμενα με αυτήν ερωτήματα, συμπεραίνεται η γενικότερη συμφωνία και η θετική στάση και αντίληψη των εκπαιδευτικών της Α/θμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Σερρών σε αρκετά υψηλό βαθμό, καταγραφή που φανερώνει τον σημαντικότερο ρόλο της ανατροφοδότησης στην λειτουργία, την διοίκηση και βελτίωση της σχολικής μονάδας. Ειδικότερα το 90% και πλέον των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι η Ανατροφοδότηση βοηθάει στην αποφυγή λαθών και συντελεί στην βελτίωση των αδυναμιών που προκύπτουν και επίσης ότι η χρήση της Ανατροφοδότησης δεν γίνεται μόνον από τον Διευθυντή, αλλά και από τους εκπαιδευτικούς (ποσοστό 65%). Θεωρούν, επίσης ότι η Ανατροφοδότηση βοηθάει στην καλύτερη χρήση της υλικοτεχνικής υποδομής σε ποσοστό, μάλιστα, που ξεπερνάει το 80%. Συνάγεται, επίσης ότι η διαδικασία της Ανατροφοδότησης γίνεται όχι τυχαία, αλλά αφού πρώτα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος των διαδικασιών και του βαθμού επίτευξης των στόχων του προγραμματισμού. Στοιχεία τα οποία επιβεβαιώνουν στην αναγκαιότητα ύπαρξης επαναπρογραμματισμού, ο οποίος και θα συμβάλει στην αυτοβελτίωση του ζωντανού οργανισμού που λέγεται Δημοτικό Σχολείο.

Πίνακας 3: Η Ανατροφοδότηση ως βασική λειτουργία της διοίκησης της σχολικής μονάδας στο πλαίσιο των διαδικασιών του Σ.Δ.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η ανατροφοδότηση βοηθάει στην αποφυγή λαθών και συντελεί στην βελτίωση των αδυναμιών που προκύπτουν	2,50%	0,62%	4,38%	65,62%	26,88%
Χρήση της ανατροφοδότησης γίνεται όχι μόνον από τον Διευθυντή, αλλά και από τους εκπαιδευτικούς κατά την εκτέλεση των εργασιών τους	2,50%	1,25%	11,25%	61,25%	23,75%
Η ανατροφοδότηση γίνεται μετά από αποτελεσματικό έλεγχο των διαδικασιών	3,12%	5,62%	15,62%	62,50%	13,12%
Η ανατροφοδότηση βοηθά στην καλύτερη χρήση της υλικοτεχνικής υποδομής του σχολείου	2,50%	1,88%	14,38%	66,88%	14,38%

Στον «έλεγχο υποθέσεων», με βάση το στατιστική ανάλυση και μέσα, εξ άλλου, από τον έλεγχο των ευρημάτων όσον αφορά το ερώτημα (Έλεγχος 5), για το αν ο Σ.Δ. καθορίζει ένα κοινώς αποδεκτό σύστημα ελέγχου των διαδικασιών που ακολουθούνται σε σχέση με το ερώτημα (Ανατροφοδότηση 3) αν η ανατροφοδότηση γίνεται μετά από αποτελεσματικό έλεγχο των διαδικασιών, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά, αφού $p\text{-value}=0.2208 < 0.05=\alpha$ και η διαφορά των μέσων τιμών των δύο μεταβλητών είναι ίση με -0,1.

Paired t-test

data: Έλεγχος.5 and Ανατροφοδότηση.3

$t = -1.2291$, $df = 159$, $p\text{-value} = 0.2208$

alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0

95 percent confidence interval -0.26068627 0.06068627

sample estimates: mean of the differences = -0.1

Από το παραπάνω “paired t-test” συνάγεται ότι η διαδικασία της Ανατροφοδότησης γίνεται αφού πραγματοποιηθεί ο έλεγχος των διαδικασιών και ο βαθμός επίτευξης των

στόχων του προγραμματισμού. Συνεπώς, αποδεικνύεται ότι υπάρχει αντιστοιχία και αλληλεξάρτηση μεταξύ των τριών αυτών λειτουργιών της Διοίκησης. Διαδικασίες που συμβάλλουν στην ευελιξία στην λήψη αποφάσεων προγραμματισμού με καθορισμό στόχων συγκεκριμένων, εφαρμόσιμων και μετρήσιμων. Στόχων προσαρμοσμένων στο οικονομικό, εργασιακό και πολιτισμικό περιβάλλον της τοπικής κοινωνίας. Κάτι που δίνει την δυνατότητα στον Σ.Δ. να ελέγχει, να αξιολογεί και να προσαρμόζει την αρχική στοχοθεσία με βάση τα προκύπτοντα κάθε φορά δεδομένα και να επαναπρογραμματίζει, μέσα από ανατροφοδοτικές διαδικασίες. Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει αναφορά στον ρόλο, την συμβολή και την αναγκαιότητα της ποιότητας στην διοίκηση της εκπαίδευσης μέσα από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων, απουσιάζει από την σύγχρονη ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα, τουλάχιστον σε επίπεδο Πρωτοβάθμιων και Δευτεροβάθμιων δομών.

Συμπεράσματα - Προτάσεις

Η παρούσα έρευνα κατέδειξε σε σημαντικό βαθμό τις θετικές αντιλήψεις όσον αφορά στον Προγραμματισμό, τον Έλεγχο-Αξιολόγηση, την Ανατροφοδότηση της σχολικής μονάδας και του εκπαιδευτικού έργου, καθώς και την αναγκαία συσχέτιση και αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των βασικών λειτουργιών της διοίκησης σε όλες τις πτυχές και διαδικασίες της λειτουργίας του Σ.Δ., μέσα από ανατροφοδοτικές διαδικασίες.

Καταδεικνύεται, επίσης, ότι η Αξιολόγηση έχει θετικό αντίκρυσμα μιας και συμβάλει στον εντοπισμό των τυχουσών αδυναμιών και συντελεί στην βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από μια αναγκαία διαδικασία συνεχούς επανατροφοδότησης όσον αφορά την αρχική στοχοθεσία και την ευελιξία για την ανάληψη πρωτοβουλιών για επανασχεδιασμό και προσαρμοστικότητα στο εκπαιδευτικό (διδακτικό και διοικητικό), κοινωνικό και οικονομικό γίνεσθαι σε τοπικό, εθνικό, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, σε έναν κόσμο, που λόγω της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογικής ανάπτυξης, αλλάζει ραγδαία. Όλα αυτά, βεβαίως, με την επισήμανση ότι αυτό, στην σημερινή σχολική πραγματικότητα, πραγματοποιείται σε λειτουργικό πάντα επίπεδο κι όχι, όπως θα ήταν και το επιθυμητό, σε διαχειριστικό ή και στρατηγικό (Κουτούζης, 1999).

Διαπιστώθηκε, επίσης, μέσα από τις θετικές στάσεις και απόψεις των «υποκειμένων» της ερευνητικής διαδικασίας ότι θα επιθυμούσαν την ενίσχυση της αυτονομίας του σχολείου καθώς και την παραχώρηση περισσότερων αρμοδιοτήτων στα πλαίσια ενός αποκεντρωμένου εκπαιδευτικού συστήματος.

Επιπροσθέτως, η έρευνα (μέσα από άλλες σχετικές ομάδες ερωτήσεων) καταδεικνύει πως οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι το σχολικό κλίμα είναι θετικό συλλογικό και εποικοδομητικό και βλέπουν την στάση του διευθυντή του σχολείου να είναι συνεργατική και υποστηρικτική κι όχι αδιάφορη και επιθετική, με την μεγάλη μερίδα των διευθυντών να θεωρείται ότι κατέχει πολλά από τα χαρακτηριστικά ενός «ηγέτη» κι όχι ενός απλού διεκπεραιωτή γραφειοκρατικών διαδικασιών. Έχουμε λοιπόν το σχολείο να λειτουργεί σε συνεργατικά πλαίσια και ένας αέρας αυτονομίας και δημοκρατίας να πνέει μέσα αλλά και γύρω από αυτό και να διακατέχει τους ανθρώπινους πόρους που βρίσκονται και δρουν στο εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον.

Σε γενικές γραμμές, η εικόνα που αποτυπώνεται μέσω της έρευνας είναι ότι εκπαιδευτικοί έχουν διάθεση (παρά τον υψηλό μέσο όρο ηλικίας) να συμμετέχουν ενεργά, λαμβάνοντας πρωτοβουλίες, καταθέτοντας γνώμες και προτείνοντας λύσεις, σε όλες τις πτυχές και διαδικασίες της λειτουργίας του Σ.Δ., στα πλαίσια της συλλογικής και συμμετοχικής διοίκησης των σχολικών μονάδων. Παρόλα αυτά, όπως φαίνεται από τις απαντήσεις τους, πρέπει να γίνουν βήματα βελτίωσης μέσα από καινοτόμες πρωτοβουλίες και δράσεις από μέρους της διοίκησης τόσο σε ανώτατο πολιτικό επίπεδο όσο και σε διοικητικό επίπεδο. Βήματα για ένα σχολείο δημοκρατικό, αυτόνομο, καινοτόμο, δημιουργικό και

αποτελεσματικό για όλους τους συμμετέχοντες στην σχολική διαδικασία και να αναδειχθεί η σχολική μονάδα και ο εκπαιδευτικός σε φορέα διαμόρφωσης εσωτερικής πολιτικής.

Ειδικότερα προτείνεται:

α) να ληφθούν μέτρα προς μια αποκεντρωμένη διοίκηση σε επίπεδο περιφέρειας, αλλά και να διευρυνθούν τα περιθώρια ανάληψης καινοτόμων πρωτοβουλιών και λήψης αποφάσεων σε σχολικό επίπεδο μέσα από την μεταβίβαση σημαντικών αρμοδιοτήτων στα διοικητικά όργανα του σχολείου, αφού όπως παρατηρεί στην έρευνά της και η Παναγοπούλου (2006) «ο διεκπεραιωτικός ρόλος των οργάνων της διοίκησης των σχολικών μονάδων περιορίζεται στην υλοποίηση αποφάσεων εισηγμένων από τα κεντρικά όργανα διοίκησης». Έτσι ο Σ.Δ. κάθε σχολικής μονάδας μπορεί να ελέγχει και να αξιολογεί τους στόχους που ο ίδιος έχει θέσει και να τους επαναπρογραμματίζει. Να του παρέχεται, δηλαδή, η δυνατότητα αυτοβελτίωσης του παραγόμενου έργου μέσα από την αυτοαξιολόγηση της λειτουργίας και των διαδικασιών του.

β) να ενισχυθεί η δυνατότητα και η ευελιξία για να μπορέσει το σχολείο να αυτονομηθεί, να καινοτομήσει και να διασυνδεθεί με την τοπική κοινωνία.

γ) να ενισχυθεί ο ρόλος του συλλόγου διδασκόντων και να αυξηθούν οι αρμοδιότητες στην λήψη αποφάσεων μέσα από τις διαδικασίες των βασικών λειτουργιών της διοίκησης. Έτσι, θα μπορέσει να λειτουργεί, όντας, ως ένας ζωντανός οργανισμός, όπου θα προγραμματίζει στόχους, θα μπορεί να ελέγχει και να αξιολογεί έχοντας την δυνατότητα επανατροφοδότησης με την αλλαγή και τον επανακαθορισμό της αρχικής στοχοθεσίας, με σκοπό και μέλημα, πάντοτε, την βελτίωση του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου.

δ) Σκοπός η βελτίωση των διαδικασιών τόσο στην διοίκηση του σχολείου όσο και στην βελτίωση της ποιότητας σε εκπαιδευτικό επίπεδο, έτσι ώστε οι εκπαιδευτικοί να συνειδητοποιήσουν τον σημαντικό ρόλο τους και την ουσία της συμμετοχής τους στις διαδικασίες του Σ.Δ. και την αναγκαιότητα της σωστής και πλήρους εφαρμογής των βασικών λειτουργιών της διοικητικής επιστήμης στην διοίκηση για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου. Να καταστούν ικανοί να συνειδητοποιήσουν τον ρόλο τους ως όργανα διοίκησης του σχολείου και ως διαμορφωτές εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής μέσα από μηχανισμούς αυτοαξιολόγησης και αυτοβελτίωσης τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Να ξεφύγουν από την κλασική δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία και αντίληψη. Να ανοίξουν ορίζοντες σε μια νέα λογική και σκέψη, όπως αυτή διαμορφώνεται στο σύγχρονο, ανοιχτό, αειφόρο και συνεχώς μεταβαλλόμενο σχολικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον. Να έχουν την δύναμη και την δυναμική να εφαρμόσουν αρχές Ποιότητας στην καθημερινή λειτουργία τόσο της Τάξης όσο και της γενικότερης λειτουργίας του σχολείου. Να ενστερνιστούν την λογική της συνεχούς εξέλιξης και αυτοβελτίωσής τους, ώστε να γίνουν αποδοτικότεροι και αποτελεσματικότεροι, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη του σχολείου και την αύξηση του παραγόμενου διδακτικού και ευρύτερου εκπαιδευτικού προϊόντος. Βοηθώντας στην οικονομική ανάπτυξη και στην κοινωνική εξέλιξη.

ε) να εφαρμοστούν διαδικασίες ποιότητας στην διοίκηση της σχολικής μονάδας αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου προς την βελτίωση των διαδικασιών του Προγραμματισμού, του Ελέγχου και της Ανατροφοδότησης, με την ταυτόχρονη ανάπτυξη συστήματος κινήτρων (υλικών και ηθικών), για την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση μέσα από την αλλαγή κουλτούρας των εμπλεκόμενων σε θέματα αξιολόγησης.

στ) είναι σημαντικό, επίσης, να διερευνηθεί περαιτέρω ο λόγος για τον οποίο οι εκπαιδευτικοί εκφράζουν επιφυλάξεις, όσον αφορά την αντίληψή τους πως η αξιολόγησή τους δεν είναι αξιοκρατική.

Αναφορές

alfavita. (2018). *ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4547: Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. Ανάκτηση

Φεβρουάριος 25, 2019, από https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/259171_ypodieythytis-orizetai-stis-sholikes-monades-opoy-foitoygn-perissoteroi-apo

Cohen, L., Maion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Δαλάκα, Ε. (2011). *Δημόσια διοίκηση ολικής ποιότητας και διοίκηση Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Ανάκτηση Μαΐου 09, 2019, από <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/14375>

Δαμαλά, Α. (2018). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Η Περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Σερρών*. Ανάκτηση Μαΐου 09, 2019, από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/39467>

Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Εκδόσεις Σταμούλη.

Ζαραμπούκα, Ο. (2018). *Σύλλογος διδασκόντων εν έτει 2018/19 - Ένα πανίσχυρο όργανο*. Ανάκτηση Μαΐου 11, 2019, από https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/268155_syllogos-didaskonton-en-etei-2018/19-ena-panishyro-organo

Καμπουρίδης, Γ., Κουσουλός, Α., & Μπούνιας, Κ. (2005). *Συμμετοχική Διοίκηση και διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*. Ανάκτηση Ιανουάριος 11, 2019, από <http://www.pischools.gr/download/publications/epitheorisi/teyχος9/KOYSOULOS.pdf>

Καραβασίλης, Ι. (2012). *Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη διοίκηση και οργάνωση δημοσίων οργανισμών: η περίπτωση της Ελλάδας στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. Ανάκτηση Ιανουάριος 7, 2019, από <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/28540#page/434/mode/2up>

Καστανίδου, Σ., & Τσικαντέρη, Ρ. (2015). *Ο Συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων ως παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της Σχολικής Μονάδας*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 27, 2019, από <http://journal.educircle.gr/el/24-teychi-periodikon/tomos-3-teychos-3/126-o-symmetoxikos-tropos-lipsis-apofaseon-os-paragontas-veltiosis-tis-roioutitas-kai-apotelesmatikotitas-tis-sxolikis-monadas>

Κουτουζής, Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*. Ανάκτηση Ιανουάριος 25, 2019, από https://www.eap.gr/images/stories/pdf/dte50a_F16503.PDF

ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ, Ε. Τ. (2002, 10 16). *ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ* <http://edu.klimaka.gr>. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 09, 2020, από <https://edu.klimaka.gr/arxeio/nomothesia-fek/fek-1340-2002-kathikonta-armodiotites-stelexwn-ekpaideysis-klimaka.pdf>

Λαζαρίδου, Α., & Αντωνίου, Ζ. (2017). *Περιθώρια αυτονομίας των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής: Απόψεις εκπαιδευτικών*. (Π. Θεσσαλίας, Επιμ.) Ανάκτηση Φεβρουάριος 16, 2019, από <http://ojs.lib.uth.gr/index.php/tovima/article/view/293>

Μαντζάρης, Γ. (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Σέρρες: COPY CITY ΕΠΕ.

Μαυρογιώργος, Γ. (2007). *Η ποιότητα στην εκπαίδευση*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 24, 2019, από <http://edu.pep.uoi.gr/gmavrog/index2.html>

Μπουζάκης, Γ. (2014). *Διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε θέματα στρατηγικού και λειτουργικού προγραμματισμού μιας εκπαιδευτικής μονάδας*. Ανάκτηση Ιανουάριος 10, 2019, από https://www.slideshare.net/ssuser46f67c/ss-42146113?next_slideshow=1

Μπούνιας, Κ. (2010). *ΝΗΜΕΡΤΗΣ, ΙΔΥΜΑΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΤΗΡΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 13, 2019, από <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/4126/1/%CE%97%20%CF%8D%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%BE%CE%B7%20%CF%83%CF%85%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82-%20%CF%83%CF%85%CE%BC%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%BF%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%20%CE%B4%CE>

Μπουρής, Ι. (2008). *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ*. Ανάκτηση Ιανουάριος 8, 2019, από <https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4550/1297.pdf>

Παναγοπούλου, Ε. (2006). *Η λειτουργία και η δημιουργικότητα του σχολείου μέσα από τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων*. Ανάκτηση Μάιος 05, 2019, από <http://ir.lib.uth.gr/handle/11615/14439?locale-attribute=en>

Σαγή, Θ., & Βουρνούκα, Ι. (2017, Ιούνιος 15-18). *Αποτελεσματικός Διευθυντής και ο ρόλος του. Απόψεις εκπαιδευτικών*. Ανάκτηση Μάιος 05, 2019, από <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/edusc/article/view/356>

Σβώλης, Κ. (2017). *Διοίκηση ολικής ποιότητας στο δημοτικό σχολείο*. Ανάκτηση Μαΐου 06, 2019, από <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/19903>

Στεργίου, Ε. (2018). *Οι Βασικές Λειτουργίες της Διοίκησης ως άξονας βελτίωσης της Σχολικής Μονάδας: Στάσεις και Απόψεις εκπαιδευτικών της Περιφερειακής Ενότητας Αττικής*. Ανάκτηση Μαΐου 12, 2019, από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/39899>

Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε.

Υπουργείο, Π. (1985, Σεπτέμβριος 30). *Εφημερίς της Κυβερνήσεως*. Ανάκτηση 11 24, 2020, από https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/EPAL_N_1566_1985.pdf

Χατζηνικόλας, Μ. (2017). *Απόψεις εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Δωδεκανήσου αναφορικά με την αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας*. Ανάκτηση Μαΐου 12, 2019, από <http://hellanicus.lib.aegean.gr/handle/11610/17983>

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Ανάκτηση Ιανουάριος 12, 2019, από <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/13525#page/18/mode/1up>.