ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΦΛΩΡΙΝΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕ ΘΕΜΑ:

«Η Σχολική Διεύθυνση στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση & οι διαστάσεις της ηλεκτρονικής γραφειοκρατίας και επικοινωνίας: Η περίπτωση της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας»

Επόπτης καθηγητής: Γεώργιος Ιορδανίδης

Επιβλέποντες καθηγητές: Ελένη Τσακιρίδου

Γεώργιος Παλαιγεωργίου

Μεταπτυχιακός φοιτητής: Δημήτρης Χ. Δούκας (Α.Ε.Μ.: 322)

ΦΛΩΡΙΝΑ 2015

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΦΛΩΡΙΝΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΗΜΗΤΡΗΣ Χ. ΔΟΥΚΑΣ

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Γεώργιος Ιορδανίδης

Αναπληρωτής Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Επόπτης

Ελένη Τσακιρίδου

Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, μέλος εξεταστικής επιτροπής

Γεώργιος Παλαιγεωργίου

Λέκτορας, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, μέλος εξεταστικής επιτροπής

ΦΛΩΡΙΝΑ 2015

Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στην εκπόνηση αυτής της εργασίας συνέβαλαν πολλοί άνθρωποι, τους οποίους αισθάνομαι την ανάγκη να αναφέρω και να ευχαριστήσω.

Οφείλω πρωτίστως θερμές ευχαριστίες στον επόπτη της εργασίας μου, αναπληρωτή καθηγητή κ. Γιώργο Ιορδανίδη, ο οποίος με παρότρυνε να εμβαθύνω στη συγκεκριμένη θεματική, με στήριξε απρόσκοπτα σε κάθε στάδιο της, παρέχοντας μου τις πολύτιμες γνώσεις και συμβουλές του. Επίσης, ευχαριστώ την καθηγήτρια κ. Ελένη Τσακιρίδου για τη συνεργασία και τις χρήσιμες παρατηρήσεις της στη στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων, καθώς επίσης και για τη στήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Τέλος, ευχαριστώ τον λέκτορα κ. Γεώργιο Παλαιγεωργίου, που διέθεσε το χρόνο του για την προσεκτική ανάγνωση της εργασίας μου, τις καίριες παρατηρήσεις και συμβουλές του.

Επίσης, ευχαριστίες οφείλω προς όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μας μετέδωσαν, είναι πολύτιμες και ουσιαστικές. Ευχαριστώ τους συμφοιτητές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα και αισθάνομαι ιδιαίτερα ευτυχής που σας γνώρισα και μοιράστηκα μαζί σας τις ίδιες επιστημονικές και όχι μόνο ανησυχίες.

Καταλυτική και ουσιαστική σε αυτήν την προσπάθεια, ήταν η συμμετοχή των Διευθυντών/ Προϊσταμένων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Μακεδονίας, τους οποίους και ευχαριστώ θερμά.

Ευχαριστώ, τη συνάδελφο και φίλη Στέλλα Κασίδου για το ενδιαφέρον, την παρότρυνση και τη στήριξη της σε όλη την πορεία των μεταπτυχιακών μου σπουδών, από την αρχή μέχρι και τώρα. Ιδιαίτερα ευχαριστώ την αγαπητή Αναστασία Ιορδανίδου για την πολύτιμη βοήθειά της.

Οι γονείς μου, η σύζυγος μου Μαριάννα Γραφάκου και τα παιδιά μου, Άννα, Χρίστος και Γεωργία, μου προσέφεραν ανεκτίμητη ηθική και ψυχολογική υποστήριξη. Ήταν συμπαραστάτες μου σε κάθε βήμα της προσπάθειάς μου. Τους ευχαριστώ και τους αγαπώ πολύ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ **7**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ **9**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ **11**

ABSTRACT **13**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ **15**

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ **19**

1. Σχολική Διοίκηση **21**
1.1 Ορισμοί *21*
1.2 Διοικητική Διάρθρωση στην Ελληνική Εκπαίδευση *25*
1.3 Καθήκοντα Διευθυντών Σχολικών Μονάδων *28*

2. Γραφειοκρατία **33**
2.1 Ορισμοί *33*
2.2 Χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας *35*
2.3 Οι μεταβαμπεριανές θεωρήσεις για το φαινόμενο της γραφειοκρατίας *40*
2.4 Η γραφειοκρατία ως στοιχείο οργάνωσης της Σχολικής Διοίκησης *47*

3. Οι Τεχνολογίες Πληροφορίας Και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) Στη Διοίκηση Της Εκπαίδευσης **49**
3.1 Ορισμοί *49*
3.2 Εισαγωγή των ΤΠΕ στη διοικητική διαδικασία *51*
3.3 Εφαρμογές από τη χρήση των ΤΠΕ στη διοίκηση της σχολικής μονάδας *54*
3.4 Παράγοντες για την επιτυχή ενσωμάτωση των ΤΠΕ στη διοίκηση της εκπαίδευσης *59*

4. Επικοινωνία Σχολικών Μονάδων **63**
4.1 Ορισμοί *63*
4.2 Οι διαστάσεις της επικοινωνίας μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό *64*
4.3 Επικοινωνία στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό *65*

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ **69**
Παραδοχές της Έρευνας *71*
Σκοπός και Στόχοι της έρευνας *72*
Ερωτήματα της Έρευνας *73*
Σπουδαιότητα του θέματος *75*

1. Μέθοδος της έρευνας **75**
1.1 Ερευνητικό εργαλείο *76*

1.2 Δείγμα έρευνας (προφίλ συμμετεχώντων) *82*

2. Ανάλυση Δεδομένων Έρευνας **87**
Ιεραρχική οργάνωση *88*
Διαίρεση εργασιών & κατανομή αρμοδιοτήτων *97*
Τυποκρατία – Ύπαρξη κανονισμών και κανόνων *103*
Τυποποίηση διαδικασιών *112*
Επαγγελματική επάρκεια *118*

3. Διαπιστώσεις & Συμπεράσματα **125**
3.1 Περιορισμοί της έρευνας *130*
3.2 Προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση *131*

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ **133**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι **139**
Ερωτηματολόγιο *139*

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ **147**
Πίνακες περιγραφικών στοιχείων για τους ελέγχους ANOVA και T-test *147*
Πίνακες διαφοροποιήσεων των χαρακτηριστικών της γραφειοκρατίας σε σχέση με τα ατομικά χαρακτηριστικά των Διευθυντών/ Προϊσταμένων *148*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η γραφειοκρατική οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών αποτελεί, εκτός από ιστορική αναγκαιότητα, το λογικό αποτέλεσμα της εξέλιξης τους. Κατέχει κεντρική θέση στις διοικητικές διαδικασίες των σύγχρονων κοινωνιών και, από τεχνική άποψη, συνιστά τον πιο ορθολογικό τύπο οργάνωσης και λειτουργίας ενός οργανισμού. Δεν περιορίζεται μόνο στις κρατικές δομές, αλλά επεκτείνεται σε όλους τους τομείς της κοινωνικής ζωής από την οποία δε θα μπορούσε να αποκλειστεί η σχολική διοίκηση.

Εξίσου σημαντικός παράγοντας, ο οποίος έχει εισχωρήσει σε όλες σχεδόν τις δομές της σύγχρονης κοινωνίας είναι οι Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), οι οποίες επηρεάζουν ένα ευρύ τμήμα των κοινωνικών δραστηριοτήτων. Ο χώρος της εκπαίδευσης δεν θα μπορούσε να αποτελέσει την εξαίρεση και σε αυτή την περίπτωση. Οι ΤΠΕ ολοένα και περισσότερο χρησιμοποιούνται, τόσο σε εκπαιδευτικό επίπεδο με την υιοθέτηση τεχνολογικών εφαρμογών στη μάθηση, όσο και στην οργάνωση και διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος.

Στην παρούσα έρευνα καταγράφονται οι απόψεις Διευθυντών/ Προϊσταμένων, από σχολικές μονάδες της περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, με στόχο τον εντοπισμό και τη διερεύνηση βασικών χαρακτηριστικών της γραφειοκρατικής οργάνωσης και λειτουργίας του ελληνικού Δημοτικού σχολείου, από την οπτική της χρήσης των ΤΠΕ, κατά τη διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών.

Η ερμηνεία των δεδομένων που συλλέχθηκαν γίνεται με βάση το θεωρητικό πλαίσιο για τη γραφειοκρατική οργάνωση και λειτουργία της ελληνικής εκπαιδευτικής διοίκησης. Όπως προκύπτει από την ανάλυση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας τα βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας εμφανίζονται και στον τομέα της σχολικής διοίκησης και, μάλιστα σε όλες εκείνες τις λειτουργίες και διαδικασίες κατά τις οποίες γίνεται χρήση των σύγχρονων ηλεκτρονικών εφαρμογών και εργαλείων που μας παρέχουν οι ΤΠΕ. Σε μερικές περιπτώσεις τα αποτελέσματα καταδεικνύουν αρνητική τοποθέτηση των Διευθυντών/ Προϊσταμένων απέναντι σε γραφειοκρατικές πρακτικές, γεγονός το οποίο έχει αναφορά στις δυσλειτουργίες του γραφειοκρατικού συστήματος και ερμηνεύεται βιβλιογραφικά.

ABSTRACT

The bureaucratic organization and the operation of organizations is, apart from a historical necessity, the logical result of their evolution. It holds a central position in the administrative procedures of modern societies and from a technical point of view, it is the most rational form of organizing and operating an organization.

An equally important factor, which has penetrated almost all the structures of modern society are the Information and Communication Technologies (ICT), which affect a wide part of social activities. The area of education could not be the exception in this case. ICT are increasingly used in both an educational level with the adoption of technological application in learning and the organization and administration of the educational system.

The opinions of Directors / Heads are recorded in the present study from schools units in the Region of Western Macedonia, which aim to identify and explore the key features of bureaucratic organization and operation of the Greek primary school, from the point of using ICT, in the various administrative procedures.

The interpretation of the data collected is based on the theoretical framework for the bureaucratic organization and operation of the Greek educational administration. According to the analysis of the findings of this research, the main characteristics of bureaucracy also appear in the field of school management and particularly to all the functions and procedures in which use of modern electronic applications and tools that ICT offer us is made. In some cases the results show the Directors'/Heads' negative attitude towards bureaucratic practices, a fact which has reference to the disfunctions of the bureaucratic system and is explained bibliographically.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η γραφειοκρατικοποίηση της διοίκησης έχει αναδειχθεί σε κυρίαρχο κοινωνικό φαινόμενο τον 20ο αιώνα. Η οργάνωση και λειτουργία των διοικητικών οργανισμών, υπό το πρίσμα των αρχών και των κανόνων της γραφειοκρατίας, αποτελεί κεντρική διαδικασία στις σύγχρονες κοινωνίες, τυγχάνει ευρύτατης αποδοχής μεταξύ των κοινωνικών επιστημόνων όλων των θεωρητικών προσεγγίσεων και καθιστά τη γραφειοκρατία ως ένα από τα πιο μελετημένα φαινόμενα της μεταπολεμικής περιόδου (Ιορδανίδης, Τσακιρίδου, & Παραφέστα, 2010). Ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber, ο πρώτος και σημαντικότερος θεωρητικός που ασχολήθηκε συστηματικά με το φαινόμενο, διαπίστωσε ότι οι σύγχρονες διαδικασίες γραφειοκρατικοποίησης είναι χωρίς ιστορικό προηγούμενο. Αλλά και μεταγενέστεροι μελετητές του φαινομένου της γραφειοκρατίας καταλήγουν στο συμπέρασμα πως ο ύστερος καπιταλιστικός κόσμος έχει περιέλθει υπό την επιρροή νέων μορφών και πρωτοφανών επιπέδων γραφειοκρατικής δράσης.

Ο γραφειοκρατικός τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας χαρακτηρίζει, όχι μόνο τις δομές της κρατικής διοίκησης, αλλά βαθμιαία επεκτείνεται και διεισδύει σε όλες τις σφαίρες της κοινωνικής ζωής (Σεραφετινίδου, 2003). Εκτός αυτής της διαδικασίας δε θα μπορούσε να μείνει και η διοίκηση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, η οποία παρουσιάζει σε μεγάλο βαθμό συγκεντρωτισμό, λειτουργεί έχοντας ως βάση την ιεραρχία και χρησιμοποιεί όλα τα χαρακτηριστικά που παρέχει ο γραφειοκρατικός τρόπος λειτουργίας, προκειμένου να υλοποιήσει τις κατευθύνσεις και τα προγράμματα της εκάστοτε πολιτικής εξουσίας. Οι γραφειοκρατικοί μηχανισμοί της εκπαίδευσης είναι αυτοί που έρχονται σε άμεση επαφή το κοινό και καθορίζουν ό,τι έχει σχέση με την εφαρμοφή των εντολών της ιεραρχίας.

Επιπλέον στα πλαίσια λειτουργίας του σύγχρονου κράτους, ένας νέος παράγοντας που άλλαξε το σκηνικό και τον τρόπο διαχείρισης και εφαρμογής της γραφειοκρατίας, είναι η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) σε όλες σχεδόν τις εκφάνσεις της ανθρώπινης δράσης. Οι ΤΠΕ έχουν διεισδύσει σε όλους σχεδόν τους τομείς της καθημερινότητας ενός ατόμου, στην εργασία, την παραγωγή, την επικοινωνία και σε πολλές άλλες διαδικασίες που οριοθετούν τη λειτουργία ενός τυπικού γραφειοκρατικού διοικητικού οργανισμού. Μέσω αυτών των τεχνολογιών επέρχονται σημαντικές και καίριες αλλαγές στις

μεθόδους που χρησιμοποιούνται, στον τρόπο που ταξινομούνται και διαχειρίζονται οι πληροφορίες, ενώ παράλληλα στοχεύουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, στον περιορισμό της γραφειοκρατίας και στη βελτίωση της ζωής των πολιτών.

Λαμβάνοντας υπόψη το παραπάνω πλαίσιο, στόχος της παρούσας εργασίας είναι να καταγράψει τις απόψεις των Διευθυντών/ Προϊσταμένων σχολικών μονάδων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με την ύπαρξη των βασικών χαρακτηριστικών της γραφειοκρατικής οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας, η οποία υλοποιείται με τη χρήση των μέσων που μας παρέχουν οι ΤΠΕ. Τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα εστιάζουν στην διερεύνηση της γνώσης τους για την ύπαρξη ιεραρχικών δομών μέσα στη διοικητική δομή της σχολικής μονάδας, τη διαίρεση εργασιών και κατανομή αρμοδιοτήτων μέσα σε αυτή, την ύπαρξη κανόνων και κανονισμών που καθορίζουν τη λειτουργία της, την τυποποίηση διαδικασιών που ακολουθούνται κατά την εκτέλεση των διαφόρων ενεργειών και, τέλος, την επαγγελματική επάρκεια των στελεχών που την απαρτίζουν, υπό το πρίσμα της σχέσης τους με τη χρήση των εργαλείων και εφαρμογών που μας παρέχουν οι ΤΠΕ.

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια, ενώ το ερευνητικό σε τρία. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να διασαφηνιστεί η έννοια της σχολικής διοίκησης και να προσδιοριστεί η διοικητική διάρθρωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Παρουσιάζονται τα καθήκοντα των Διευθυντών/ Προϊσταμένων των σχολικών μονάδων, καθώς και οι απόψεις για την αποτελεσματικότητα της διοίκησης στην εκπαίδευση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο μελετάται το φαινόμενο της γραφειοκρατίας μέσα από τη διαχρονική θεώρησή της και τους ορισμούς που της έχουν αποδοθεί. Στη συνέχεια επιχειρείται η καταγραφή των διαφόρων χαρακτηριστικών που τη προσδιορίζουν, έτσι όπως παρουσιάζονται στη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς και οι αντικρουόμενες απόψεις μεταξύ του βασικού θεωρητικού του φαινομένου, MaxWeber με τους σύγχρονους μεταπολεμικούς μεταβεμπεριανούς μελετητές. Επίσης, παρουσιάζεται το πλαίσιο εφαρμογής της γραφειοκρατικής οργάνωσης κατά τη λειτουργία του στη διοικητική διάρθρωση του εκπαιδευτικού μας συστήματος.

Το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση. Μετά την εννοιολογική αποσαφήνιση των

όρων παρουσιάζονται οι εφαρμογές από την εισαγωγή των ΤΠΕ στη διοίκηση και λειτουργία των οργανισμών. Ακολουθούν οι αντίστοιχες θεωρήσεις για την χρήση των ΤΠΕ από τη σχολική μονάδα, τόσο στον διοικητικό, όσο και εκπαιδευτικό τομέα λειτουργίας της, ενώ στο τέλος ακολουθεί η παράθεση των παραγόντων για την επιτυχή ενσωμάτωση των ΤΠΕ στη διοίκηση της εκπαίδευσης.

Στο τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους, αναπτύσσεται η έννοια της επικοινωνίας, οι διάφορες μορφές της, πώς αυτή πραγματώνεται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, ποια είναι τα χαρακτηριστικά και οι προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική επικοινωνία, καθώς και ποια είναι η σημασία της για τη διοίκηση του οργανισμού. Στο ίδιο κεφάλαιο, επίσης, προσδιορίζεται ο επικοινωνιακός ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας, καθώς είναι κοινή διαπίστωση πως αποτελεί το φορέα και τον κυριότερο εκφραστή της κουλτούρας και της δυναμικής της, ως ο πλέον σημαντικός παράγοντας της διοικητικής ανάπτυξης.

Στη συνέχεια, ακολουθεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας, με εστίαση στις παραδοχές του ερευνητικού πλαισίου, τον σκοπό της ερευνητικής προσπάθειας και τους ερευνητικούς στόχους και ερωτήματα που τέθηκαν κατά την προσέγγισή του. Επίσης, γίνεται λόγος για τη σπουδαιότητα επιλογής του θέματος. Στο πρώτο κεφάλαιο του ερευνητικού μέρους αναφέρεται στο δείγμα των συμμετεχόντων, στα δημογραφικά στοιχεία που το συνθέτουν, καθώς και στο ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, περιγράφεται η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν. Παρατίθενται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των ερωτηματολογίων των Διευθυντών/ Προϊσταμένων και ακολουθεί η ανάλυσή τους, η οποία περιλαμβάνει περιγραφή των δεδομένων, ποσοτικοποίηση και ελέγχους διαφοροποίησης σε σχέση με τα ατομικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα κατηγοριοποιήθηκαν σε θεματικούς άξονες, στη βάση των οποίων δομήθηκε το ίδιο το ερωτηματολόγιο.

Στο τελευταίο τμήμα της εργασίας, το τρίτο κεφάλαιο, γίνεται η συζήτηση για τα αποτελέσματα που προκύπτουν σχετικά με τις απόψεις που εξέφρασαν οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι των σχολικών μονάδων, όπως και συσχετισμοί με τα

δεδομένα παρόμοιων ερευνών ενώ στο τέλος παρατίθενται οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. ΣΧΟΛΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1 Ορισμοί

Η προέλευση της λέξης διοίκηση μας παραπέμπει στο ρήμα διοικώ, που σημαίνει «φροντίζω τα του οίκου μου», κατά επέκταση διευθύνω, διαχειρίζομαι και διευθετώ διαδικασίες και υποθέσεις που αφορούν σε ένα σύνολο - ομάδα. Η αποσαφήνιση του όρου «διοίκηση» είναι απαραίτητη στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, καθώς αφορά μια συχνά χρησιμοποιούμενη έννοια, με επεκτάσεις σε ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών οργανισμών. Όπως είναι φυσικό, οι οργανισμοί αυτοί προσπαθούν να επιτύχουν την επίτευξη διαφορετικών στόχων σε κάθε περίπτωση, οπότε εύλογη είναι και η διατύπωση πολλών και διαφορετικών απόψεων σχετικά με το ρόλο που οφείλει να επιτελέσει κάθε αποτελεσματική διοίκηση.

Η διοίκηση είναι μια λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει τις ενέργειες και τις δραστηριότητες οι οποίες υλοποιούνται από τα άτομα και τις ομάδες του οργανισμού προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί του. Πρόκειται, δηλαδή, για τεχνικές που δίνουν τη δυνατότητα στην ηγεσία του οργανισμού να χειρίζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό του, ώστε να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός.

Αν και η διοίκηση έχει εφαρμογή χιλιάδες χρόνια πριν, ως επιστήμη αναπτύχθηκε από τις αρχές του 20ου αιώνα, με τους μελετητές να μην έχουν καταλήξει σε ένα κοινά αποδεκτό ορισμό.

Οι Hersey & Blanchard (1977, σ. 3) ορίζουν τη διοίκηση ως «μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και διά μέσω ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού». Αντίστοιχα ο Παυλόπουλος (1983, σ. 5) υποστηρίζει ότι πυρήνα της διοίκησης αποτελεί «η κατά ορθολογικό τρόπο, και με βάση τις σύγχρονες μεθόδους προγραμματισμού, οργάνωση μέσων για την πραγματοποίηση ενός προκαθορισμένου σκοπού». Ενώ ο Fayol, εμβαθύνοντας ακόμη περισσότερο, ορίζει τη διοίκηση ως μια «λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τον συντονισμό και τον έλεγχο» (Γεωργόπουλος, 2006, σσ. 40-41).

Επισημαίνοντας μια διαφορετική διάσταση της διοίκησης, ο Ζαβλανός (1998) θεωρεί ότι είναι τέχνη και επιστήμη, μια κοινωνική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων και αποτελείται από ένα σύνολο συγκεκριμένων λειτουργιών που πραγματοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι. Ενώ σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004), ο στόχος της διοίκησης είναι η υποκίνηση του ατόμου ή της ομάδας, ώστε να υπάρχει, μέσα σε καθορισμένα χρονικά πλαίσια, ικανοποιητικό έργο και αποτελεσματικότητα.

Στο δικό του ορισμό ο Ιορδανίδης (2010) προσδιορίζει τη διοίκηση ως «το σύνολο των κατευθυνόμενων ενεργειών που καθοδηγούν μια οργανωμένη ομάδα ατόμων στην πραγματοποίηση οργανωσιακών επιδιώξεων ή τη συλλογική και ορθολογιστική προσπάθεια προσδιορισμού των συνδυασμών και των επιλογών για την επίτευξη στόχων μέσω της διαχείρισης υλικών και ανθρώπινων πόρων».

Όπως λοιπόν αναφέρεται και από τον Dawson (1993, σ. 5), «η ανεύρεση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού που να ικανοποιεί πλήρως τόσο τους θεωρητικούς όσο και τους επαγγελματίες managers, είναι μια δύσκολη υπόθεση», μιας και η έννοια της Διοίκησης είναι ευρύτατη και έχουν αποδοθεί σε αυτήν πολλοί ορισμοί.

Άλλωστε, οι περισσότερες προσπάθειες διερεύνησης του όρου αφορούν κυρίως σε συγκεκριμένες πτυχές της διοικητικής λειτουργίας, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος (Σαΐτης Χ. Α., 2008).

Ο Προγραμματισμός αναφέρεται στον καθορισμό στόχων και αντικειμενικών σκοπών. Μέσω της λειτουργίας του, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αποκτούν ένα σημαντικό εργαλείο μέτρησης της αποτελεσματικότητάς τους. Κατά τον τρόπο αυτό, η λειτουργία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της επιχείρησης ή της οργάνωσης στο μέλλον, της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για την επιλογή του τρόπου δράσης και της πορείας που αυτή θα ακολουθήσει και των μέσων που είναι αναγκαία για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Ο Προγραμματισμός έχει εφαρμογή σε όλες τις κοινωνικές οργανώσεις. Στον χώρο της εκπαίδευσης η διοικητική αυτή δραστηριότητα σχετίζεται με τις ενέργειες του διευθυντή του σχολείου.

Η Οργάνωση είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα, τα οποία

ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (ιεραρχικά επίπεδα). Είναι η διοικητική λειτουργία η οποία προσδιορίζει τον τυπικό ρόλο των εργαζομένων ή των ανθρώπων γενικότερα, σ' έναν οργανισμό. Αναφέρεται δηλαδή στον καταμερισμό των εργασιακών δραστηριοτήτων, στην εκχώρηση εξουσίας στους υπεύθυνους και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων των διαφορετικών τμημάτων, έτσι ώστε να διεκπεραιώνονται οι αναγκαίες εργασίες και να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης (ή του οργανισμού). Στον χώρο της σχολικής μονάδας η οργάνωση ως λειτουργία του διευθυντή θα μπορούσε να περιλαμβάνει καταμερισμό του διδακτικού και εξωδιδακτικού έργου, μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού.

Η διεύθυνση, ως λειτουργία ασχολείται με τη διαχείριση τους ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Με τον όρο διεύθυνση χαρακτηρίζεται η όλη προσπάθεια των διοικητικών στελεχών για υποκίνηση, καθοδήγηση και συντονισμό των υφισταμένων τους. Στον χώρο του σχολείου, η διεύθυνση, ως λειτουργία του διευθυντή, θα μπορούσε να περιλαμβάνει για παράδειγμα, την παρακίνηση των μελών της σχολικής μονάδας, τη διευθέτηση των προστριβών και αντιθέσεων, την παροχή συμβουλών.

Η λειτουργία του ελέγχου συνδέεται άμεσα με τη λειτουργία του προγραμματισμού, αλλά και γενικότερα με τη λήψη των αποφάσεων και την ολοκλήρωση των διαδικασιών. Ο έλεγχος είναι η λειτουργία της διοίκησης που περιλαμβάνει τη μέτρηση της απόδοσης, της αξιολόγησης, της ανατροφοδότησης και της διόρθωσης των αποκλίσεων. Ο ρόλος της λειτουργίας του ελέγχου στον χώρο των σχολικών μονάδων, δε φαίνεται προς το παρόν να έχει τύχει της ανάλογης αποδοχής.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω στοιχεία ο Θεοφανίδης (1985, σ. 64) δίνει τον παρακάτω ορισμό για τη Διοίκηση: «είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που γίνεται στο πλαίσιο μια οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμό, δημόσια υπηρεσία, συνεταιρισμό, κλπ.) και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού (έργο, παροχή υπηρεσιών, πωλήσεις, κλπ.) με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από λειτουργίες, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος».

Σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί, θα μπορούσαμε να κάνουμε δεκτό τον ισχυρισμό ότι και η διοίκηση της σχολικής εκπαίδευσης και, κατ΄ επέκταση αυτή των σχολικών μονάδων, αποτελεί έναν τομέα του ευρύτερου διοικητικού συστήματος. Κατά συνέπεια, οι κανόνες που διέπουν την οργάνωση και λειτουργία των οργάνων διοίκησης, διέπουν ουσιαστικά και την οργάνωση και λειτουργία της σχολικής εκπαίδευσης.

Ο Bush (2005, σσ. 3-4) θεωρεί τη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών ως τη «διαδικασία συντονισμού των πόρων (ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών) για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο», ενώ το έργο της «εκπαιδευτικής διοίκησης», ασκείται συστηματικά από τους διευθυντές, εφαρμόζοντας θεωρίες και πρακτικές της οργανωτικής επιστήμης, όπως η ιεραρχία της εξουσίας, η ισόρροπη κατανομή εξουσίας και ευθύνης, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη των αποφάσεων (Adams, 1987), (Σαΐτης Χ. Α., 2008).

Εξιδεικεύοντας ακόμη περισσότερο στον χώρο της εκπαίδευσης, ο Σαΐτης (2007) ορίζει τη διοίκηση ως ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων, ανθρώπινων και υλικών, για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ενώ ταυτόχρονα το έργο της αποβλέπει:

- Στον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, που εκφράζουν τη συνισταμένη των ατομικών στόχων όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας.
- Στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου, που ρυθμίζουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών.
- Στη δημιουργία και διατήρηση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε να προάγεται η ομαδική προσπάθεια μέσω του συντονισμού και της συνεργασίας όλων των ατομικών δραστηριοτήτων κατά τρόπο συστηματικό και αποτελεσματικό.
- Στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, ανθρώπινων και υλικών, για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

- Στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του οργανισμού και στον καθορισμό των αποκλίσεων μεταξύ προγραμματισθέντων και πραγματοποιηθέντων στόχων.
- Στον επαναπροσδιορισμό των στόχων σύμφωνα με τα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος του εκπαιδευτικού οργανισμού, προκειμένου όλη η συμπεριφορά του να προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες της κοινωνίας στην οποία λειτουργεί.

Παρ' όλα αυτά, αν και η σχολική διοίκηση σε θεωρητικό πλαίσιο είναι ένα σύστημα δράσης που χρησιμοποιεί ορθολογικά τους διαθέσιμους πόρους (άνθρωποι και υλικά), για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκει, οι έρευνες που έχουν γίνει στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό σύστημα καταδεικνύουν ότι όλα προσδιορίζονται και ρυθμίζονται «άνωθεν», με αποτέλεσμα ο Διευθυντής της Σχολικής Μονάδας να στερείται πρωτοβουλιών. Το εκπαιδευτικό μας σύστημα προτιμά να έχει διοικητικά/ εκτελεστικά όργανα χωρίς ιδιαίτερη επαγγελματική κατάρτιση, αυτονομία, υπόληψη, προσωπικότητα, δηλαδή αναπαράγει εκτελεστές εγκυκλίων (Κόκκοτας, 1983). Αντίστοιχα, και ο Μιχόπουλος, Α. (1994) επισημαίνει ότι οι Διευθυντές εκπαιδευτικών οργανισμών δεν έχουν ουσιαστικά δικές τους αρμοδιότητες και ότι η ύπαρξη τους σχετίζεται περισσότερο με ζητήματα γραμματειακής υποστήριξης. Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος οργάνωσης και διοίκησης των σχολικών μονάδων, αφού η αποτελεσματικότητά τους είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων.

1.2 Διοικητική Διάρθρωση στην Ελληνική Εκπαίδευση

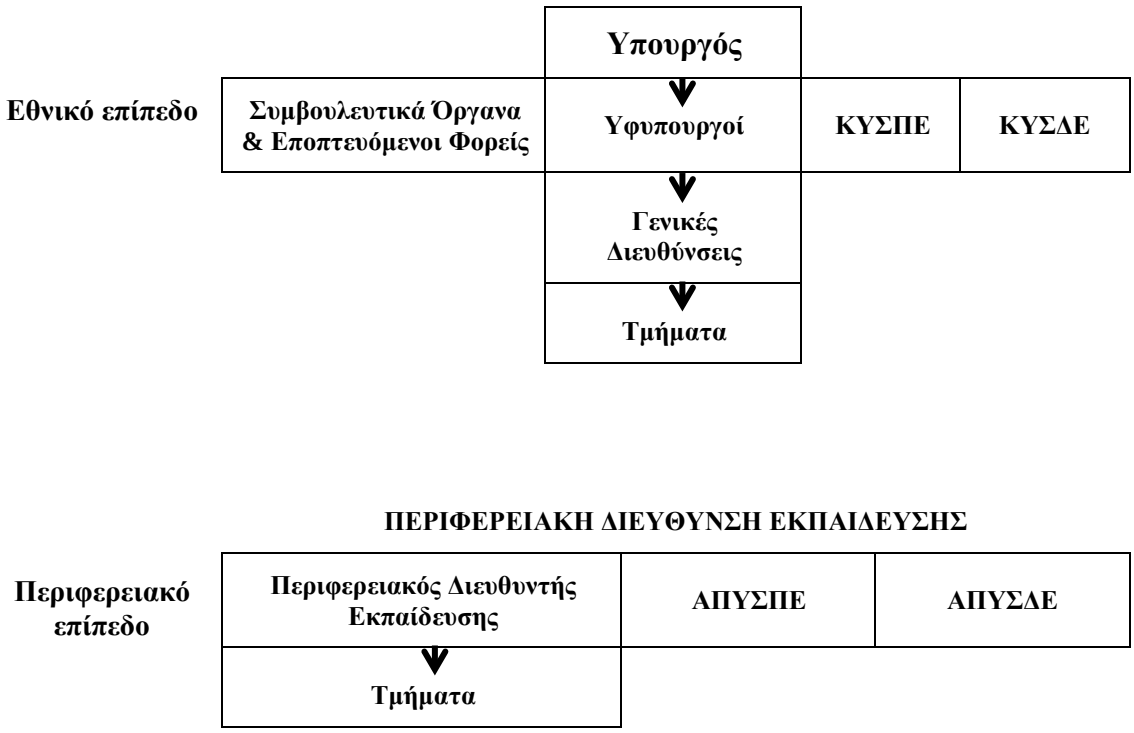
Βασικό χαρακτηριστικό του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος είναι ο μεγάλος βαθμός συγκεντρωτισμού που παρουσιάζει. Η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας ασκεί τη διοίκηση σε κεντρικό επίπεδο η οποία εφαρμόζεται από τα κατώτερα επίπεδα διοίκησης με βάση τους ισχύοντες κάθε φορά νόμους, κανόνες και διατάξεις. Είναι προφανές ότι η εξουσία διοίκησης και διαχείρισης του εκπαιδευτικού μας συστήματος λειτουργεί με βάση την ιεραρχία, ενώ παράλληλα εμφανίζει έντονη πολυπλοκότητα σε ό,τι αφροά στο μέγεθος και το πλήθος των δομών της.

Η διοικητική διάρθρωση του ελληνικού σχολικού συστήματος, με βάση το βαθμό εξουσίας και τη γεωγραφική θέση των υπηρεσιών, διαχωρίζεται ουσιαστικά σε τέσσερα επίπεδα διοίκησης: το εθνικό, το περιφερειακό, το επίπεδο περιφερειακής ενότητας και το σχολικό. Πιο αναλυτικά:

- Το εθνικό επίπεδο, όπου, σύμφωνα με το Σύνταγμα, το Υπουργείο Παιδείας είναι ο υπεύθυνος φορέας για τη χάραξη και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της εκάστοτε εκπαιδευτικής πολιτικής. Περιλαμβάνει την κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας η οποία είναι διαρθρωμένη στις διάφορες Γενικές Γραμματείες, στα κεντρικά υπηρεσιακά, πειθαρχικά και γνωμοδοτικά συμβούλια, τους εποπτευόμενους από το υπουργείο φορείς και τους βοηθητικούς οργανισμούς της εκπαίδευσης.
- Το περιφερειακό επίπεδο, αποτελείται από τις 13 Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Καθεμία από αυτές περιλαμβάνει τα περιφερειακά συμβούλια ΑΠΥΣΠΕ και ΑΠΥΣΔΕ όπως επίσης και την εποπτία των οικείων Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της κάθε περιφέρειας. Προϊστάμενοι των Περιφερειακών Διευθύνσεων είναι οι περιφερειακοί Διευθυντές οι οποίοι είναι ορισμένοι από το υπουργείο μετακλητοί υπάλληλοι οι οποίοι εκτελούν και εφαρμόζουν την πολιτική της κεντρικής διοίκησης του Υπουργείου.
- Το επίπεδο περιφερειακής ενότητας (πρώην νομαρχιακό) περιλαμβάνει τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης οι οποίες έχουν την έδρα τους στην πρωτεύουσα της Περιφερειακής Ενότητας και ασκούν τη διοίκηση και τον έλεγχο λειτουργίας των σχολικών μονάδων (λυκείων, γυμνασίων, δημοτικών σχολείων, νηπιαγωγείων και των σχολείων ειδικής αγωγής) της περιφερείας τους. Σε αυτή υπάγονται τα Υπηρεσιακά Συμβούλια ΠΥΣΠΕ και ΠΥΣΔΕ, όπως επίσης και οι Σχολικοί Σύμβουλοι, έργο των οποίων είναι η επιστημονική-παιδαγωγική καθοδήγηση και η συμμετοχή τους στην αξιολόγηση και στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.
- Το επίπεδο σχολικής μονάδας, περιλαμβάνει το Διευθυντή, ο οποίος είναι ο ιεραρχικός προϊστάμενος όλου του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού του σχολείου, τον Υποδιευθυντή, ο οποίος αναπληρώνει το Διευθυντή κατά την απουσία του και τον επικουρεί στην άσκηση των διοικητικών του

καθηκόντων και, τέλος, το Σύλλογο διδασκόντων, που αποτελείται από όλους τους διδάσκοντες στο σχολείο με οποιαδήποτε σχέση εργασίας και πρόεδρο το διευθυντή του σχολείου. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να διευκρινύσουμε ότι με τον όρο «σχολική μονάδα» δεν εννοούμε μόνο τα δημόσια και τα ιδιωτικά σχολεία (Δημοτικά, Γυμνάσια, Ενιαία Λύκεια, Επαγγελματικά Λύκεια) αλλά και τους οργανισμούς που παρέχουν άλλες μορφές εκπαίδευσης, όπως μεταλυκειακή εκπαίδευση, επαγγελματική κατάρτιση, επιμόρφωση, δια βίου εκπαίδευση, κλπ. Η σχολική μονάδα έχει ως βασικό της στόχο την ολόπλευρη αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών, έχοντας πάντα ως κύριο γνώμονα την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής του αρμόδιου Υπουργείου. Μία σχολική μονάδα για να εκπληρώσει σωστά την αποστολή της μάθησης, πρέπει να διατηρεί σχέσεις με διάφορους άλλους παράγοντες πολιτιστικούς, επιστημονικούς, διοικητικούς, που μετέχουν στο τοπικό περιβάλλον και βέβαια, ίσως το πλέον σημαντικό να έχει ένα ικανό σύστημα διοίκησης.

Σχήμα 1: Διοικητική διάρθρωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος



ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ/ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Επίπεδο Περιφερειακής Ενότητας	**Διευθυντής Πρωτοβάθμιας/Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης**	**ΠΥΣΠΕ**	**ΠΥΣΔΕ**	**Σχολικοί Σύμβουλοι**
	Τμήματα			

Επίπεδο σχολικής μονάδας	**Διευθυντής Σχολικής Μονάδας**	**Σύλλογος διδασκόντων**
	Υποδιευθυντής	

1.3 Καθήκοντα Διευθυντών Σχολικών Μονάδων

Προσδιορίζοντας τον όρο της «σχολικής διεύθυνσης» αναφερόμαστε σε μια διακεκριμένη περιοχή μιας σχολικής μονάδας πάνω στην οποία έχει εξουσία ένα διευθυντικό στέλεχος για την εκτέλεση καθορισμένων δραστηριοτήτων. Η υπ.αριθ. Φ.353.1./324/105657/Δ1/16.10.02 υπουργική απόφαση, στο άρθρο 27 αναφέρει ότι: «Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας βρίσκεται στην κορυφή της σχολικής κοινότητας και είναι διοικητικός, αλλά και επιστημονικός – παιδαγωγικός υπεύθυνος στο χώρο αυτό».

Αποτελεί την κατώτατη βαθμίδα διοίκησης του εκπαιδευτικού μας συστήματος, καθώς το σχολείο είναι η τελευταία (εκπαιδευτική) οργανωτική δομή του κράτους που επιδιώκει την επίτευξη των στόχων (μορφωτικών και εκπαιδευτικών) της κεντρικής διοίκησης. Στην πράξη, η λειτουργία κάθε σχολείου δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξης ικανής διεύθυνσης, αφού η πραγματοποίηση των στόχων του σχολείου απαιτεί, εκτός των άλλων, και ικανή ηγεσία που να συντονίζει όλους τους παράγοντες που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Τα τελευταία χρόνια έχει ενταθεί και διευρυνθεί η συζήτηση που γίνεται γύρω από το ρόλο του διευθυντή, καθώς και η συμβολή του στην πορεία της σχολικής μονάδας. Η ποιοτική διοίκηση απαιτεί στελέχη που να διαθέτουν χαρακτηριστικά τόσο καλού διευθυντή (manager), όσο και καλού εκπαιδευτή. Παρά το γεγονός ότι η θέση του διευθυντή, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, βρίσκεται στην κατώτερη βαθμίδα της ιεραρχικής πυραμίδας του εκπαιδευτικού μας συστήματος, ο ρόλος του είναι

εξαιρετικής σημασίας στην οργάνωση, διοίκηση και εύρυθμη λειτουργία της. Παράλληλα τονίζεται και η συμβολή του στην επίτευξη από το σχολείο των επιμέρους στόχων που έχουν τεθεί και προσδοκώνται από αυτό (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005).

Αν λάβουμε υπόψη μας ότι δεν υπάρχει κάποια δομή εκπαίδευσης που να παράγει και εκπαιδεύει διευθυντικά στελέχη για την εκπαίδευση, ο διευθυντής ενός σύγχρονου σχολείου καλείται να αναλάβει μια πληθώρα καθηκόντων, που η πραγμάτωσή τους εξαρτάται από τη διοικητική εμπειρία του και από την επιστημονική του κατάρτιση σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης. Οφείλει να αφιερώνει χρόνο για τη διεκπεραίωση διοικητικών θεμάτων και να εφαρμόζει τις βασικές αρχές της διοίκησης (Κωτσίκης, 2003; Σαΐτης Χ. Α., 2007). Προκειμένου το σχολείο να είναι ευέλικτο και ανταγωνιστικό, ο διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις και ικανότητες ώστε να προωθεί τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού και να διαμορφώνει τις κατευθύνσεις. Τα στελέχη της εκπαίδευσης καλούνται να διαδραματίσουν ένα πιο σύνθετο και πολύπλοκο ρόλο, αξιοποιώντας τα πορίσματα και τις εμπειρίες, των παιδαγωγικών επιστημών αλλά και των επιστημών της διοίκησης και του management. Θεωρείται επιβεβλημένο να εξοικειωθούν με βασικές αρχές και πρακτικές της εκπαιδευτικής διοίκησης, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης και διαχείρισης εκπαιδευτικών συστημάτων. Κατά τον τρόπο αυτό, επιβάλλεται, να καταβληθεί προσπάθεια διασφάλισης ποιοτικών πρακτικών και διαδικασιών ανάπτυξης σύγχρονων διαδικασιών διαχείρισης μέσα από ένα επαναλαμβανόμενο πρόγραμμα επιμόρφωσης των στελεχών, καθώς το μοντέλο του διευθυντή – διεκπεραιωτή της εκπαιδευτικής μονάδας, δεν μπορεί πλέον να ανταποκριθεί ικανοποιητικά, σε μια εποχή που απαιτείται αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκπαίδευση (Φασουλής, 2001).

Η διοικητική ικανότητα που πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής είναι ίσως το σημαντικότερο από τα χαρακτηριστικά του, καθώς διοικώ σημαίνει, φροντίζω για τη συμμετοχή και τον συντονισμό όλων των μερών ενός οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι, αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους. Παρ' όλα αυτά ο αποτελεσματικός διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει γνώση και εμπειρία σε διοικητικά και εκπαιδευτικά θέματα και δεξιότητες τεχνικού – τεχνολογικού, γνωστικού και κοινωνικού περιεχομένου (Phyllis, 2005).

Το έργο του διευθυντή σχολικής μονάδας χαρακτηρίζεται από τον μεγάλο αριθμό των καθηκόντων και από την πολυμορφία σε όσα αναλαμβάνει. Ο Ανδρέου (1999), αναφέρει ότι στα καθήκοντα του διευθυντή συγκαταλέγεται, η λήψη αποφάσεων, η εφαρμογή εκπαιδευτικής πολιτικής και κανονισμών, η οργάνωση και φύλαξη αρχείου, το εκπαιδευτικό – σχολικό περιβάλλον, ο συντονισμός, ο καταμερισμός της εργασίας, η επιβράβευση και ενθάρρυνση του προσωπικού, ο συνεχής έλεγχος, η αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων και των ΤΠΕ, και εν κατακλείδι, η αποτελεσματική διοίκηση. Επίσης, τα διοικητικά καθήκοντα δεν περιορίζονται μόνο εντός της σχολικής μονάδας, αλλά πραγματοποιούνται και ενισχύονται και με δράση εκτός σχολείου, επιτυγχάνοντας αλληλεπιδράσεις και με άλλους κοινωνικούς φορείς, όπως αθλητικές ενώσεις, Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, κ.ά..

Στο ίδιο ακριβώς πλαίσιο και ο Παπαχρήστου (2006) αναφέρει σχετικά με το ρόλο του διευθυντή σχολικής μονάδας:

- ως επικεφαλής της σχολικής μονάδας είναι ο εκπρόσωπος του κράτους που εγγυάται την άσκηση των αποστολών της και την τήρηση των νόμων.
- είναι ο εμψυχωτής του σχεδιασμού-προγραμματισμού και ο εκτελεστής των αποφάσεων των διαφόρων συμβουλίων.
- καθοδηγεί τη σχολική μονάδα και διαχειρίζεται το προσωπικό της καιοργανώνει τις υπηρεσίες της.
- είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια προσώπων και αγαθών, για την οικονομική διαχείριση, τις αγορές.
- είναι αυτός που θα θέσει τον προβληματισμό ή τη δραστηριότητα, αλλά, συγχρόνως, και αυτός που θα εξασφαλίσει στους μαθητές την πρόσβαση στα μέσα εκείνα που χρειάζονται για τη διεκπεραίωση της.
- ο κοινωνικός του ρόλος συνίσταται στο να βοηθήσει στην επικοινωνία και στη συνεργασία των μαθητών, καθώς θεωρείται ο συντονιστής του προγράμματος σε όλους τους τομείς.

Σύμφωνα με τα παραπάνω ο διευθυντής του ελληνικού σχολείου στον 21ο αιώνα είναι απαραίτητο να διαθέτει τις γνώσεις τόσο του ηγέτη όσο και του παιδαγωγού, καθώς λειτουργεί με διπλή ιδιότητα: ως υπεύθυνος για τη διαχείριση και

διοίκηση της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετεί προσπαθώντας να επιτύχει τους σκοπούς και στόχους του σχολείου με τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινων και υλικών), αλλά και ως δάσκαλος με ρόλο παιδαγωγικό, κοινωνικό, συντονιστικό και τεχνικό. Πρόκειται, δηλαδή, για ένα ρόλο πολυδιάστατο και σημαντικό, καθώς οι ενέργειες και οι πρωτοβουλίες του κάθε διευθυντή επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά το σχολικό κλίμα και το εκπαιδευτικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας.

Το έργο του διευθυντή δεν περιορίζεται μόνο στην ποιοτική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας που συντελείται στο σχολείο του αλλά έχει και την ευθύνη για την πιστή εφαρμογή των κανονισμών (Σαΐτης Χ. Α., 2007). Για την εκπλήρωση της δεύτερης αποστολής του καθοριστικό ρόλο παίζει η επικοινωνία του με την αμέσως ανώτερη βαθμίδα διοίκησης που η Διεύθυνση Εκπαίδευσης (Πρωτοβάθμιας/ Δευτεροβάθμιας). Το πλαίσιο πάνω στο οποίο πραγματοποιείται αυτή η διαδικασία αποτυπώνεται στην υπ΄ αριθμ. Φ353/1/324/105657/Δ1/08-10-2002/ΥΠ.Ε.Π.Θ. (ΦΕΚ 1340 τ. Β΄) Υπουργική Απόφαση. Σε αυτήν καθορίζονται τα καθήκοντα των Διευθυντών των σχολικών μονάδων, τα καθήκοντα των Διευθυντών Εκπαίδευσης και, ακόμα πιο σημαντικό, ορίζονται οι αρμοδιότητες των Διευθυντών Εκπαίδευσης σε σχέση με τους Διευθυντές σχολικών μονάδων, όπως βέβαια και το αντίστροφο.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα καθήκοντα των δύο αυτών φορέων όπως αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους. Οι Διευθυντές Εκπαίδευσης είναι διοικητικοί και πειθαρχικοί προϊστάμενοι των Διευθυντών των σχολικών μονάδων, ειδικότερα:

- Εποπτεύουν το έργο των Διευθυντών των σχολικών μονάδων και ελέγχουν αν η διοίκηση και η λειτουργία των σχολείων εναρμονίζονται με τις διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας.
- Επισκέπτονται κατά τη κρίση τους τις σχολικές μονάδες της εκπαιδευτικής τους περιφέρειας και παρέχουν στους Διευθυντές των σχολείων τις απαραίτητες οδηγίες.
- Συγκαλούν συσκέψεις των Διευθυντών των σχολικών μονάδων κατά περιοχή και οργανώνουν επιμορφωτικά σεμινάρια για θέματα αρμοδιότητάς τους, δίνουν τις απαραίτητες οδηγίες και αίρουν σχετικές αμφιβολίες και αμφισβητήσεις.

- Συνεργάζονται με τους Σχολικούς Συμβούλους για τη διευθέτηση διαφορών ανάμεσα στους Διευθυντές και το διδακτικό προσωπικό στις σχολικές μονάδες.
- Εξετάζουν τις καταγγελίες που γίνονται σε βάρος των Διευθυντών και των εκπαιδευτικών.
- Φροντίζουν για την υποδομή και για τα διδακτικά προβλήματα των σχολείων.
- Αξιολογούν τους Διευθυντές των σχολικών μονάδων.

Αντίστοιχα και τα καθήκοντα του Διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης παρουσιάζονται συνοπτικά ως εξής:

- Συνεργάζεται με το Διευθυντή Εκπαίδευσης ή προκαλεί συσκέψεις με αυτούς για την αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζει η σχολική μονάδα.
- Ενημερώνει το Διευθυντή Εκπαίδευσης για την πραγματοποίηση μορφωτικών ή άλλων πολιτιστικών επισκέψεων σε χώρους ιστορικής και πολιτιστικής αναφοράς και σε παραγωγικές επιχειρήσεις.
- Ενημερώνει έγκαιρα το Διευθυντή Εκπαίδευσης για τις ελλείψεις σε διδακτικό προσωπικό.

Στα πλαίσια της συνεργασίας τους, προκύπτει ότι υπάρχει ένα καθιερωμένο κανάλι επικοινωνίας μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας ως βασικό του καθήκον έχει την ενημέρωση της ανώτερης βαθμίδας (Διεύθυνση Εκπαίδευσης) για τα πεπραγμένα του σχολείου, ενώ η Διεύθυνση Εκπαίδευσης ως βασικό της καθήκον έχει τον έλεγχο, το συντονισμό και την αξιολόγηση των υφιστάμενων της (Διευθυντές σχολικών μονάδων).

2. ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

«Η γραφειοκρατία, μια γιγαντιαία εξουσία που την κινούν νάνοι»

Honore De Balzac, Les Employes (1844)

2.1 Ορισμοί

Ο πρώτος που ασχολήθηκε με τη γραφειοκρατική οργάνωση και λειτουργία ενός οργανισμού και διατύπωσε την αρχική κλασσική θεώρηση για το φαινόμενο της γραφειοκρατίας ήταν ο Γερμανός κοινωνιολόγος και πολιτικός οικονομολόγος Maximilian (Max) Weber. Σύμφωνα με το Weber, η γραφειοκρατική οργάνωση αναπτύχθηκε παράλληλα με την εμφάνιση των αστικών καπιταλιστικών μορφών οικονομίας, που καθιστούσαν απαραίτητη την καταγραφή και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων, αλλά ταυτόχρονα πρόσφεραν στο κράτος τους αναγκαίους πόρους για την συντήρηση των αυτών των υπηρεσιών. Για το Weber η γραφειοκρατική οργάνωση αποτελεί ένα ιστορικά αναγκαίο και λογικό αποτέλεσμα της εξέλιξης των κοινωνικών οργανισμών, σε αντίθεση με τις περιορισμένες παραγωγικές δυνάμεις του μεσαίωνα που δεν μπορούσαν να προσφέρουν από τη μια πλευρά τους πόρους για μια γραφειοκρατική οργάνωση, αλλά κυρίως εξαιτίας της έλλειψης του «κράτους» ως θεσμικό και ουσιώδες πλαίσιο οργάνωσης (Γιαννακοπούλου, 2002, σ. 17).

Συναντάμε τον όρο γραφειοκρατία για πρώτη φορά στη Γαλλία του 18ου αιώνα, όπου, αρχικά, η λέξη «bureau» αναφερόταν στο τσόχινο ύφασμα που σκέπαζε τα γραφεία των κυβερνητικών αξιωματούχων. Ακολούθως, ο όρος αντιπροσώπευε αυτό καθαυτό το γραφείο και στη συνέχεια το κυβερνητικό αξίωμα αυτού που καταλάμβανε και χρησιμοποιούσε το γραφείο. Κατά τη διάρκεια των αγώνων εναντίον του απολυταρχισμού, η λέξη συνδέθηκε μετην αρχαία ελληνική κατάληξη, η οποία σημαίνει διακυβέρνηση (όπως στο «αριστοκρατία» ή «δημοκρατία») (Σεραφετινίδου, 2003, σ. 109). Η εμφάνιση του όρου γραφειοκρατία (bureaucratie) δηλώνει την επικράτηση μιας νέας κοινωνικής ομάδας η οποία κάνει την εμφάνισή της, αυτή των κρατικών αξιωματούχων, όπου κατά τη διατύπωση εκείνης της εποχής δεν είναι, «υποτελείς βεζίρηδες ... αλλά μιά κοινωνική κατηγορία που πιθανόν να κυβερνά για λογαριασμό της, με το δικό της τρόπο» (Krygier, 1979, σ. 21).

Στη σύγχρονη κοινωνία με τον όρο «γραφειοκρατία» εννοούμε το υφιστάμενο σύστημα διάρθρωσης της εκάστοτε διοίκησης, το σύνολο των υπηρεσιών που απαρτίζουν κάθε διοικητικό μηχανισμό, τους ανθρώπους που τις στελεχώνουν, το πλήθος των διαδικασιών και των μεθόδων τις οποίες η διοίκηση χρησιμοποιεί για τη διεκπεραίωση των κυβερνητικών και μη προγραμμάτων και, μάλιστα, όλα αυτά υπό το πρίσμα της εκτελούμενης στο χώρο των γραφείων γραφικής εργασίας. Είναι ένα ιδιαίτερα πολυδιάστατο και αντιφατικό κοινωνικό φαινόμενο, του οποίου οι διαφορετικές και αντιθετικές ιδιότητες και όψεις αποτελούν μία αδιάρρηκτη ενότητα. Καθώς όλα αυτά τα μέσα λειτουργούν και δραστηριοποιούνται κυρίως μέσω του προσωπικού της Διοίκησης, η έννοια της γραφειοκρατίας ταυτίσθηκε ανέκαθεν με τη Δημόσια διοίκηση και υπαλληλία.

Στην πράξη η γραφειοκρατία περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες (αποφάσεις, άδειες, κανονισμούς λειτουργίας, απαγορεύσεις, ελέγχους, επιθεωρήσεις και ένα μεγάλο πλήθος άλλων δραστηριοτήτων) οι οποίες συνθέτουν μια συνηθισμένη καθημερινή διοικητική εργασία. Όλα τα παραπάνω αναφερομένα επηρεάζουν και ρυθμίζουν την κοινωνική ζωή των πολιτών, καθώς η διεκπεραίωσή τους περιλαμβάνει πλήθος πράξεων, μεθόδων και διαδικασιών, τις οποίες η γραφειοκρατία πρέπει να επιτελέσει προκειμένου να είναι αποτελεσματική και να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Στην αντίθετη περίπτωση, που προκύψουν δυσλειτουργίες και αναστολές κατά την εκτέλεση των γραφειοκρατικών λειτουργιών, είναι εμφανής η σημασία που έχει στην ομαλή ροή του έργου της διοίκησης (Φαναριώτης, 2000).

Σύμφωνα με τον Lenk (1990, σσ. 52-54) η γραφειοκρατία, ως κοινωνιολογική έννοια, αναφέρεται στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων με οργανωμένο τρόπο, σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες, από ειδικευμένους έμμισθους υπαλλήλους και, συγχρόνως, στην ενσωμάτωση συγκεκριμένων τομέων αρμοδιοτήτων σε ένα διοικητικό μηχανισμό αρμόδιο για την ρύθμιση τους. Πρόκειται για ένα σύστημα διοίκησης, το οποίο επιτελεί τις απαραίτητες τεχνικές λειτουργίες της οργάνωσης – του συντονισμού, της εποπτείας και της διεύθυνσης – συλλογικών δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην ικανοποίηση ποικίλων και ζωτικών κοινωνικών αναγκών.

Ταυτόχρονα είναι και ένας μηχανισμός άσκησης εξουσίας, ο οποίος σε κάθε κοινωνικό χώρο επιβάλλει τρόπους σκέψης και δράσης τόσο στα στελέχη του όσο και

στον ευρύτερο πληθυσμό, χρησιμοποιώντας όχι τη φυσική βία ή την απροκάλυπτη καταστολή αλλά μεθόδους και τεχνικές που επιφέρουν τη χειραγώγηση του κοινωνικού συνόλου. Για αυτό το λόγο και η λαϊκή αντίληψη αλλά και ο λογοτεχνικός λόγος δεν τηρούν θετική στάση απέναντι στους γραφειοκρατικές δομές διοίκησης σε αντίθεση με την ακαδημαϊκή κοινότητα που επικρατεί μια καταφατική θεώρηση της γραφειοκρατίας. Σύμφωνα με αυτή, η συντριπτική πλειοψηφία των μελετητών προσεγγίζει τη γραφειοκρατία ως σύστημα διοίκησης, εστιάζοντας στην οργανωτική διάσταση των λειτουργιών της και στην αποτελεσματικότητα των μεθόδων της. Θεωρεί δε δεδομένο ότι η γραφειοκρατική διαχείριση εξυπηρετεί κοινούς στόχους και συλλογικές ανάγκες (Σεραφετινίδου, 2003, σσ. 19-23).

2.2 Χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας

Ο Max Weber στηρίζει τη θεωρία για τη γραφειοκρατία σε έναν «ιδεατό τύπο» ή «ιδεότυπο» της, ο οποίος είναι ένα θεωρητικό κατασκεύασμα (Weber, Economy and society, 1968). Αυτός ο «ιδεατός τύπος» δεν έχει κάποιο υπαρκτό εμπειρικό παράδειγμα ως σημείο αναφοράς, αποτελεί, όμως, έναν πολύ καλό τρόπο για να αποκαλύψει τόσο το περιεχόμενο, όσο και τη διαδικασία σχηματισμού της γραφειοκρατιάς στο σύνολο της, αλλά και στις λεπτομέρειές της.

Οι ιδεατοί τύποι αποτελούν υποθετικές κατασκευές που σχηματίζονται από πραγματικά φαινόμενα με ερμηνευτική αξία. Ο Weber ήταν ο πρώτος που τόνισε τη σημασία των ιδεατών τύπων, για να επεξηγήσει τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες οι κοινωνικοί επιστήμονες διαμορφώνουν γενικές, αφηρημένες έννοιες, όπως η «αμιγής ανταγωνιστική αγορά», ή η «γραφειοκρατία». Σύμφωνα με την άποψη του, οι κοινωνικοί επιστήμονες προκειμένου να προσδιορίσουν και διαμορφώσουν μια νοητική κατασκευή επιλέγουν και υπερτονίζουν ορισμένα σημεία συμπεριφοράς τα οποία παρατηρούνται στον πραγματικό κόσμο. Βέβαια, στην πράξη, δεν είναι δυνατόν να εμφανίζονται πάντα όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, αλλά έστω και μια κατάσταση μπορεί να γίνει αντιληπτή και να αποτελέσει σημείο αναφοράς και συσχέτισης με τον ιδεατό τύπο. Για παράδειγμα, οι διάφοροι τύποι γραφειοκρατικών οργανισμών να μην ταυτίζονται ίσως σε όλα τα χαρακτηριστικά του ιδεατού τύπου της γραφειοκρατίας, όμως ο ιδεατός τύπος μπορεί να δείξει με σαφήνεια τις διάφορες μορφές της.

Όπως συμπερασματικά αναφέρει ο Rogers (1969) (παρατίθεται στο Γιαννακοπούλου, 2002, σ. 103), ένας ιδεατός τύπος (ideal type), αποτελεί ένα μεθοδολογικό όργανο που μας επιτρέπει να αναγνωρίσουμε την μορφή της δράσης με βάση τα νοηματικά στοιχεία που την συνθέτουν και της δίδουν την χαρακτηριστική ενότητα της. Μια πνευματική κατασκευή που δεν προκύπτει από την σύνθεση των καθολικών χαρακτηριστικών ενός φαινομένου, όπως συμβαίνει στην περίπτωση του ορισμού, αλλά από την σύνθεση των χαρακτηριστικών εκείνων που συνδέονται, μεταξύ τους και συνθέτουν μια εσωτερικά συνεπή ενότητα με βάση το νοηματικό περιεχόμενο της δράσης.

Διατυπώνοντας τη θεωρία του για την ιδεατή - τυπική μορφή της γραφειοκρατίας, ο Weber προσδιόρισε ότι κάθε γραφειοκρατικός οργανισμός αποτελείται από καθήκοντα και υποχρεώσεις οι οποίες ρυθμίζονται από εξειδικευμένους και αμειβόμενους υπαλλήλους, διορισμένους με βάση τα προσόντα τους και είναι οργανωμένοι ιεραρχικά. Έχει γίνει κατανομή (διαίρεση) της αντίστοιχης εργασίας σε αυτούς και έχουν ακολουθηθεί προκαθορισμένοι κανόνες και διαδικασίες κατά τη διεκπεραίωση τους. Επίσης θεωρεί ότι όλος ο μηχανισμός υπόκειται σε κανόνες (norms) αμεροληψίας και εργαλειακής ορθολογικότητας (calculative rationality), καθώς οι υπάλληλοι εκτελούντα καθήκοντα χωρίς αναφορά (regard) σε πρόσωπα (Weber, 1968, σ. 975). Πιστεύει, ακόμη, ότι αποτελεί μια ιστορική αναγκαιότητα και το λογικό αποτέλεσμα της εξέλιξης των κοινωνικών οργανισμών και από τυπική άποψη, τον πιο ορθολογικό τύπο οργάνωσης.

Αναλυτικότερα, όλοι οι γραφειοκρατικοί οργανισμοί εμφανίζουν κατά τον Weber σε διαφορετικό βαθμό ο καθένας, τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Weber, 1968, σ. 975):

- ιεραρχική οργάνωση
- κανόνες οριοθέτησης αρμοδιοτήτων
- κανονισμοί και αποφάσεις διατυπωμένοι γραπτά
- σταθερή οργάνωση των τυπικών δραστηριοτήτων, ελεγχόμενη από κανόνες
- συγκεκριμένα πεδία αρμοδιοτήτων
- διάκριση της θέσης από το πρόσωπο που την κατέχει

Παρόμοια και ο Φαναριώτης (2000, σ. 21) προσδιορίζοντας τα βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας αναφέρει την ιεραρχική δομή της εξουσίας, την κατανομή εξουσιών και ευθυνών, τον σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων κατά επίπεδα κάθε οργανωτικής διάρθρωσης, το σταθερό πλαίσιο των διαδικασιών και την έγγραφη διατύπωση των σχετικών κανόνων, καθώς και την μονιμότητα που εξασφαλίζει τη συνέχεια, την εξειδίκευση και τον επαγγελματισμό.

Η ομαδοποίηση των χαρακτηριστικών που απαριθμούνται από τη μελέτη της θεώρησης του Weber κατά τον ορισμό μιας γραφειοκρατικής οργάνωσης μας οδηγεί στις τρεις ακόλουθες βασικές κατηγορίες:

- στην ιεραρχική οργάνωση (ιεραρχία)
- στην τυποκρατία, τους τυπικούς και απρόσωπους κανόνες της
- στον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων και ειδικοτήτων μεταξύ των μελών της οργάνωσης

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι αλληλένδετα μεταξύ τους, μια και το καθένα προϋποθέτει και ταυτόχρονα ενισχύει τα υπόλοιπα (Σεραφετινίδου, 2003, σσ. 41-43).

Κλασικό χαρακτηριστικό της γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι η ιεραρχία της εξουσίας. Έχει την έννοια ενός αυστηρά διαρθρωμένου συστήματος υπερκείμενων και υποκείμενων υπηρεσιών, εντός του οποίου οι υφιστάμενοι είναι υποχρεωμένοι να συμμορφωθούν με τις εντολές και οδηγίες των ανώτερων ιεραρχικά στελεχών (Φαναριώτης, 2000, σ. 30). Το γεγονός της εποπτείας από τα ανωτέρου επιπέδου στελέχη προϋποθέτει αυστηρή και συστηματική πειθαρχία, ενώ παράλληλα παρέχει και σημαντικά κίνητρα στα στελέχη της οργάνωσης, καθώς η συμμόρφωση και η εκτέλεση των εντολών των ανωτέρων τους, τους δίνει τη δυνατότητα μελλοντικής εξέλιξης μέσα στα επίπεδα της οργάνωσης (Σεραφετινίδου, 2003, σσ. 49-51).

Υπό το πρίσμα μιας διαφορετικής προοπτικής, η ιεραρχική δομή της διοίκησης και η διάρθρωση της σε επίπεδα κατανεμημένης εξουσίας, αφορά στο βαθμό που τα διάφορα στελέχη της οργάνωσης συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. (Ιορδανίδης, Τσακιρίδου, & Παραφέστα, 2010, σ. 240). Όταν παρατηρείται υψηλή συγκέντρωση εξουσίας η λήψη των αποφάσεων γίνεται από τα λιγοστά στην ιεραρχία υψηλόβαθμα στελέχη, ενώ αντίστροφα, η χαμηλή συγκέντρωση σημαίνει ότι η

διαδικασία λήψης απόφασης φτάνει μέχρι και τα κατώτερα ιεραρχικά στελέχη. Όσο μεγαλύτερη είναι η συγκέντρωση της εξουσίας στην κορυφή, τόσο μεγαλύτερη είναι και η διασφάλιση ότι τα στελέχη της οργάνωσης θα συμμορφωθούν και θα εκτελέσουν τους κανόνες και τις εντολές των ανωτέρω τους. Αυτό το γεγονός, από τη φύση του και μόνο, ασκεί πίεση στους υφιστάμενους, αλλά στην πραγματικότητα αυτός είναι και ο σκοπός τήρησης της ιεραρχίας, η εγγύηση της συμμόρφωσης των υφιστάμενων στις εντολές της εξουσίας.

Επόμενο χαρακτηριστικό της γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι η τυποκρατία η οποία στη σύγχρονη κοινωνία ορίζεται από τους γραπτούς κανόνες, τους κανονισμούς, τις οδηγίες και τις διαδικασίες που προσδιορίζουν με κάθε λεπτομέρεια τις αρμοδιότητες κάθε θέσης και συνακόλουθα τις εργασίες που πρέπει να εκτελέσει κάθε μέλος της οργάνωσης. Με την τυποποίηση των κανονισμών καθορίζονται οι πλέον αποτελεσματικές διαδικασίες και ενέργειες που πρέπει να εκτελέσουν οι υπάλληλοι της οργάνωσης, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη ταχύτητα και ακρίβεια στη διαχείριση των υποθέσεων της, υπάρχει συνέχεια και προβλεψιμότητα στις δραστηριότητες της, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνονται και οι στόχοι της (Σεραφετινίδου, 2003).

Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης, όπου κυρίαρχο ρόλο διαδραμάτιζε ο προσωποπαγής έλεγχος και η εποπτεία, στις σύγχρονες γραφειοκρατικές δομές ο βαθμός ισχύος των γραπτών κανόνων, των κανονισμών, των διαδικασιών και των οδηγιών ορίζουν την τυποκρατία και είναι αυτοί που προσδιορίζουν λεπτομερώς τις αρμοδιότητες κάθε θέσης και συνακόλουθα τις δραστηριότητες κάθε στελέχους και γενικότερα ρυθμίζουν τη συνολική λειτουργία της οργάνωσης. Είναι αυτοί που παίρνουν τη μορφή των νόμων και των διοικητικών διατάξεων, αλλά επίσης, και των όρων που περιέχουν οι συμβάσεις που υπογράφουν τα στελέχη μίας γραφειοκρατικής οργάνωσης. (Ιορδανίδης, Τσακιρίδου, & Παραφέστα, 2010).

Συνεχίζοντας την εξέταση των χαρακτηριστικών ενός γραφειοκρατικού οργανισμού ο Weber αναφέρει τον καταμερισμό εργασίας ο οποίος «συνήθως προϋποθέτει πλήρη κατάρτιση σε ένα εξειδικευμένο πεδίο» (Weber, Economy and society, 1968, σ. 53) και κατά συνέπεια «οι υποψήφιοι επιλέγονται με βάση τα τεχνικά τους προσόντα. Στην πλέον ορθολογιστική, τα προσόντα αυτά ελέγχονται μέσω

εξετάσεων, ή τα εγγυώνται διπλώματα που πιστοποιούν τεχνική κατάρτιση, ή και τα δύο».

Το σύστημα καταμερισμού της εργασίας μέσα σε έναν γραφειοκρατικό οργανισμό είναι αυτό που δημιουργεί την οργανωτική διάρθρωσή του και δομεί γύρω από αυτή ένα πλήθος τμημάτων τα όποια είναι διομορφωμένα έτσι ώστε να ικανοποιούν την κατανομή της εξουσίας του οργανισμού. Το καθένα από αυτά τα τμήματα επιτελεί συγκεκριμένο έργο, το οποίο σε συνδυασμό με αυτό των υπόλοιπων τμημάτων προσπαθεί να επιτύχει των στόχων που έχουν τεθεί από την ιεραρχία του οργανισμού. Τα πρόσωπα που εργάζονται στον οργανισμό με τη σειρά τους, αποτελούν στοιχεία τα οποία μεταβάλονται και αλλάζουν σε αντίθεση με την οργανωτική διάρθρωση του που αποτελεί πάγιο χαρακτηριστικό της οργανωτικής του διάρθρωσης (Φαναριώτης, 2000, σ. 28).

Αποτέλεσμα του καταμερισμού εργασίας είναι η όλο και αυξανόμενη τάση για εξειδίκευση των στελεχών της γραφειοκρατικής οργάνωσης, γεγονός που οδηγεί στην πρόσληψη «εξειδικευμένου προσωπικού». Ο καταμερισμός εργασίας μέσα σε μια γραφειοκρατική οργάνωση καθιστά τον κάθε υπάλληλο υπεύθυνο για την διεκπεραίωση της συγκεκριμένης εργασίας που έχει αναλάβει ενώ, ταυτοχρόνως είναι και ο καταμερισμός των αντίστοιχων ευθυνών σε περίπτωση δυσλειτουργίας τους (Σεραφετινίδου, 2003, σσ. 52-53).

Επίσης, αν λάβουμε υπόψη μας την πολυπλοκότητα των καταστάσεων που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονοι οργανισμοί, η εξειδίκευση των στελεχών τους αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα στελέχη του οργανισμού που βρίσκονται στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας και αποκτάται μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση και τη συνεχή άσκησή τους στην εφαρμογή των γνώσεων και δεξιοτήτων που κατέχουν. Ενισχύεται δε, ακόμη περισσότερο όταν η είσοδος του υπάλληλου στον οργανισμό και η προώθησή του μέσα σε αυτόν, βασίζεται σε εξιδεικευμένες γνώσεις και στην εμπειρία του πάνω σε συγκεκριμένο τύπο εργασίας (Φαναριώτης, 2000).

2.3 Οι μεταβαμπεριανές θεωρήσεις για το φαινόμενο της γραφειοκρατίας

Εξετάζοντας τις απόψεις των σύγχρονων μελετητών του φαινομένου της γραφειοκρατίας διαπιστώνουμε σημαντικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με αυτά που είχε διατυπώσει ο Weber στη θεωρία του. Οι διαφωνίες αυτές κινούνται γύρω από δύο άξονες. Ο πρώτος έχει να παρουσιάσει και αρνητικές συμπεριφορές και καταστάσεις κατά την λειτουργία των γραφειοκρατικών οργανισμών, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τον «ιδεατό τύπο» του Weber, ο οποίος είχε προσδώσει στα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης μόνο θετική διάσταση που, μάλιστα, διασφάλιζε την αποτελεσματική της λειτουργία. Αντιθέτως, σύμφωνα με τα αποτελέσματα μεταπολεμικών εμπειρικών ερευνών, η γραφειοκρατική οργάνωση εμφανίζει μια σειρά από σημαντικές δυσλειτουργίες, οι οποίες οφείλονται σε παθολογικές εκδηλώσεις των ίδιων των συστατικών στοιχείων της γραφειοκρατίας. Επιπλέον «τα ιδεατά χαρακτηριστικά δεν συμβιβάζονται πάντα μεταξύ τους, και έχουμε ως αποτέλεσμα να καθίστανται πηγή προστριβών και αναποτελεσματικής λειτουργίας της γραφειοκρατικής οργάνωσης» (Μουζέλης, 1991, σσ. 86-87).

Όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η θεωρία του Weber για τον «ιδεατό τύπο» ή «ιδεότυπο» της γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι ένα καθαρά θεωρητικό κατασκεύασμα, το οποίο σύμφωνα με τους μεταπολεμικούς μελετητές εμφανίζει σημαντικές αποκλίσεις από την οργανωτική δομή των σύγχρονων γραφειοκρατικών οργανισμών στην πράξη. Αυτό είναι και το δεύτερο θέμα διαφωνίας του Weber με τους σύγχρονους μελετητές, οι οποίοι κάνουν αναφορά για μια δεύτερη μορφή «άτυπης οργάνωσης» που λειτουργεί εντός της τυπικής, δημιουργεί καταστάσεις και διαδικασίες που δεν προβλέπονται από την γραφειοκρατική δομή και, συνήθως λειτουργούν αντίθετα και ανταγωνιστικά μέσα σε αυτή (Σεραφετινίδου, 2003, σσ. 66-67).

Από τους περισσότερους σύγχρονους μελετητές[1] έχει ενοχοποιηθεί το πρώτο χαρακτηριστικό, η ιεραρχία, της γραφειοκρατικής οργάνωσης, για όλες σχεδόν τις «παθολογικές εκδηλώσεις» που εμφανίζει. Μια σειρά από μεταπολεμικές μελέτες ερμηνεύουν τα φαινόμενα της τυπολοτρίας, της μετάθεσης στόχων και της συνακόλουθης απραγίας, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας που καταβάλλουν τα

[1]Οι κοινωνιολόγοι που παρέλαβαν από τον Weber την σκυτάλη στην ανάλυση του φαινομένου της γραφειοκρατίας είναι οι Ρόμπερτ Μέρτον, Πήτερ Μπλάου, Φίλιπ Ζέλνικ, Άλβιν Γκουλντνερ, Αμιτάι Ετζιόνι, Ρόμπερτ Πρέσθους, Μισέλ Κοζιέρ και Μάρτιν Άλμπρου (Σεραφετινίδου, 2003, σ. 72)

στελέχη των οργανώσεων είτε να κατοχυρώσουν την θέση τους έναντι των πρϊσταμένων τους, είτε να επιβάλουν και να εδραιώσουν την εξουσία τους έναντι των υφισταμένων τους (Σεραφετινίδου, 2003).

Ο έλεγχος των υφιστάμενων από τους προϊστάμενους είναι ο βασικός σκοπός ύπαρξης της ιεραρχίας μέσα σε έναν γραφειοκρατικό οργανισμό. Έχει διαπιστωθεί επίσης, ότι οι εργαζόμενοι συνήθως έχουν αρνητική στάση απέναντι στην ιεραρχία της εξουσίας και δεν επιθυμούν τον έλεγχο, ειδικά από αυταρχικά ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια. Το γεγονός αυτό αποτελεί, μάλιστα, τη βασικότερη αιτία εμφάνισης δυσαρέσκειας και φαινομένων εχθρότητας στο εσωτερικό των περισσότερων από αυτούς τους οργανισμούς, ενώ στην πράξη, έχει γίνει σχεδόν αποδεκτό ότι η ιεραρχική συγκέντρωση της εξουσίας είναι ανάλογη της δυσαρέσκειας και της αλλοτρίωσης που επικρατεί. Επομένως, όσο πιο αυταρχικός και άμεσος είναι ο έλεγχος που ασκείται, τόσο αυξάνονται και οι αρνητικές συνέπειες που προαναφέρθηκαν.

Βέβαια, δεν είναι απαραίτητο η ιεραρχία να δρα πάντα ανασταλτικά. Αυτό συμβαίνει κυρίως στους οργανισμούς που έχουν καθορίσει με ακρίβεια και είναι ευδιάκριτα τα όρια και οι ρόλοι συμπεριφοράς και λειτουργίας μεταξύ των επιπέδων διοίκησης του οργανισμού, οπότε η ιεραρχία δεν δημιουργεί πίεση αυτή καθαυτή, αλλά, αντίθετα, διευκολύνει το έργο των μελών του οργανισμού. Δίνει κατευθύνσεις, αυξάνει την πειθαρχία και συντονίζει τα μέλη του οργανισμού, λειτουργώντας περισσότερο ως σημείο αναφοράς για αυτά και όχι ως ελεγκτικός μηχανισμός. Με αυτό το τρόπο οι οργανισμοί γίνονται πιο αποτελεσματικοί και αξιοποιούν την ιεραρχία με θετικό τρόπο (Ιορδανίδης, Τσακιρίδου, & Παραφέστα, 2010, σ. 241).

Οι ίδιες καταστάσεις έχουν παρατηρηθεί και για το χαρακτηριστικό της τυποκρατίας μέσα στην γραφειοκρατική οργάνωση, όπου, σύμφωνα με τους Adler και Borys (Adler & Borys, 1996), η τυποποίηση μπορεί να λειτουργήσει με δύο τρόπους, είτε ως παράγοντας που ασκεί πίεση (coercive) και δημιουργεί προβλήματα, είτε ως μέσο διαυκόλυνσης (enabling) για τους εργαζόμενους. Η πρώτη περίπτωση προσπαθεί να συμμορφώσει τους εργαζόμενους με μια σειρά από διαδικασίες, κανόνες και κανονισμούς, οι οποίοι περισσότερο αποξενώνουν, περιορίζουν και τιμωρούν τους εργαζόμενους παρά τους ωθούν στην εκτέλεση των καθηκώντων τους και την παραγωγική εργασία. Επιπλέον εμφανίζουν καταστάσεις αποχής από την εργασία και εργασιακή πίεση (stress), συμβάντα που δεν προσφέρουν ικανοποίηση στους

εργαζόμενους και λειτουργούν ανασταλτικά σε ό,τι αφορά την συμμόρφωση και συνεργασία τους. Επιπρόσθετα, όσο πιο περιοριστικά δρουν οι κανονισμοί, τόσο λιγότερο μπορούν να ισχύσουν σε σχέση με την εισαγωγή ή την εφαρμογή καινοτομιών.

Στην αντίθετη θεωρητική ανάλυση, για το πώς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της τυποκρατίας επηρεάζουν θετικά την εκτέλεση της εργασίας, αναφερόμαστε στην περίπτωση που η τυποκρατία διευκολύνει μέσα από ένα σύνολο κανόνων και κανονισμών τους εργαζόμενους προσφέροντάς τους ευέλικτες οδηγίες που αντανακλούν στην εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών, αλλά και τους βοηθούν να διαχειριστούν απρόβλεπτες καταστάσεις. Σε αυτή την περίπτωση, προωθείται η αμφίδρομη επικοινωνία μέσα στον οργανισμό, τα προβλήματα αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες, ενθαρρύνονται οι μεταξύ τους διαφορές και επιδιώκεται η ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης. Αντίθετα στην τυποκρατία που δρα με πίεση η επικοινωνία είναι μιας κατεύθυνσης από πάνω προς τα κάτω, όπως ακριβώς και η πίεση που ασκείται από τους προϊστάμενους προς τους υφιστάμενους, τα προβλήματα αντιμετωπίζονται ως ανασταλτικοί παράγοντες, τα λάθη τιμωρούνται και υπάρχει φοβία για το νέο και το απροσδόκητο (Ιορδανίδης, Τσακιρίδου, & Παραφέστα, 2010).

Παρόμοιες απρόβλεπτες αρνητικές συνέπειες έχει και το άλλο στοιχείο – κλειδί του βεμπεριανού ιδεότυπου, ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων και ειδικοτήτων. Ο Φίλιπ Σέλζνικ διαπιστώνει ότι ο κατακερματισμός και η εξειδίκευση προκαλούν το «οργανωτικό παράδοξο» της μεταμόρφωσης των μέσων σε σκοπούς. Αυτό σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στο γεγονός ότι η καθημερινή δραστηριότητα της ομάδας επικεντρώνεται στη διαχείριση ειδικών ζητημάτων και στην ικανοποίηση άμεσων επιμέρους αναγκών, με αποτέλεσμα να απορροφά μεγάλο ποσοστό του χρόνου και να υποκαθιστά στην πραγματικότητα τους δεδηλωμένους στόχους της γραφειοκρατικής οργάνωσης. Η θέσπιση και συμμόρφωση σε απρόσωπους κανόνες, οι οποίοι προσδιορίζουν λεπτομερώς τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των στελεχών, προκαλεί φαινόμενα τυπολατρίας και συνακόλουθης απραγίας, με αποτέλεσμα την αδιαφορία και την έλλειψη ευαισθησίας των γραφεικρατών προς το «κοινό» τους.

Οι δυσλειτουργίες της γραφειοκρατίας, με βάση τις εμπειρικές έρευνες των σύγχρονων μελετητών, έχουν σοβαρές ανεπιθύμητες ή ανορθολογικές συνέπειες. Για

παράδειγμα, ο Μέρτον εξετάζοντας τις δυσλειτουργίες της γραφειοκρατικής λειτουργίας από την οπτική των ανθρωπίνων σχέσεων, παρατηρεί ότι τα μέλη ενός οργανισμού γενικεύουν τις αντιδράσεις τους απέναντι σε μία κατάσταση για την οποία η συγκεκριμένη αντίδραση είναι ορθή, ενώ σε παρόμοιες καταστάσεις έχει ως αποτέλεσμα μη αναμενόμενες και ανεπιθύμητες συνέπειες. Παρουσιάζονται λοιπόν μέσα στον οργανισμό φαινόμενα μείωσης της έκτασης και της σημασίας των διαπροσωπικών σχέσεων, αυξημένη χρήση των κατηγοριοποιήσεων, ως διαδικασίας λήψης των αποφάσεων, όπως επίσης και έντονη εσωτερίκευση των κανόνων του οργανισμού από τα μέλη του (Merton, 1957, σσ. 195-206).

Γενικότερα, η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων θεωρεί εξίσου σημαντική την ύπαρξη της «άτυπης δομής» μέσα στην τυπική οργάνωση της γραφειοκρατίας και πιστεύουν πως, με μερικές βελτιώσεις και προσαρμογές και από τις δύο πλευρές, μπορούν αυτές να συνυπάρξουν και να λειτουργήσουν με αρμονικό τρόπο μέσα στην ίδια γραφειοκρατική οργάνωση. Με τον όρο «άτυπη δομή», ορίζουν τις συμπεριφορές που υιοθετούν τα μέλη της οργάνωσης, προκειμένου να εναρμονιστούν με τις ομαδικές πιέσεις, απολαμβάνοντας κατά τον τρόπο αυτό κυρίως προσωπικά «συναισθηματικής» φύσεως οφέλη τα οποία θεωρούν πολύ σημαντικά. Εκτός από τις διαδικασίες και συμπεριφορές που υπαγορεύουν οι τυπικοί κανόνες της οργάνωσης, εξίσου σημαντική είναι και η ανάγκη για κοινωνική αποδοχή, για επιβεβαίωση, για ασφάλεια, για στήριξη αλλά και για προσωπική ολοκλήρωση, σε σημείο, που όταν δεν ικανοποιούνται αυτές οι ανάγκες να τίθεται σε κίνδυνο τόσο η αποτελεσματικότητα του οργανισμού, όσο και η ψυχική ισορροπία των εργαζομένων. Όπως παρατηρεί χαρακτηριστικά ο Selznick (1948, σ. 26), «στην πράξη, τα άτομα έχουν την τάση να αντιστέκονται στην αποπροσωποποίηση, να υπερβαίνουν τα όρια των μερικών (επαγγελματικών) τους ρόλων, να συμμετέχουν ως ακέραια σύνολα».

Παρόμοια και η θεωρία των οργανώσεων, η οποία, στο μεγαλύτερο μέρος της, επισημαίνει την ύπαρξη των άτυπων δομών υπό το πρίσμα της «κουλτούρας» των γραφειοκρατικών οργανισμών. Και σε αυτές τις θεωρήσεις υποβιβάζεται η πιστή τήρηση των κανόνων της οργάνωσης από τα μέλη της, ενώ πρωτεύοντα ρόλο έχουν τα πολιτισμικά στοιχεία που διαμεσολαβούν, ή με τα οποία επενδύουν, τις επαγγελματικές σχέσεις και ενέργειές τους.

Ποια είναι όμως η αιτία ύπαρξης των «άτυπων δομών» μέσα σε έναν γραφειοκρατικό οργανισμό; Σύμφωνα με τον Weber, κατά τη θεωρία του «ιδεατού τύπου», από τη στιγμή που ο υπάλληλος εισέλθει στην γραφειοκρατική οργάνωση δεν πρέπει να υφίσταται ο «ανθρώπινος παράγοντας», όπως επίσης, και κάθε πτυχή της προσωπικότητάς του πρέπει να αποβληθεί. Οι περισσότερες μελέτες των μεταβεμπεριανών μελετητών καταδεικνύουν ότι στην πράξη οι γραφειοκράτες είναι κι αυτοί άνθρωποι και η συμμόρφωσή τους στους τυπικούς κανόνες του οργανισμού είναι προβληματική και απρόβλεπτη, ενώ, ταυτόχρονα δεν υποτάσσονται απόλυτα στον επαγγελματικό τους ρόλο. Έχουν συμφέροντα, ατομικές ανάγκες και προσδοκίες, φόβους και προκαταλήψεις, τις οποίες επιδιώκουν να ικανοποιήσουν μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων και συναλλαγών τους εντός αυτών των οργανισμών (Σεραφετινίδου, 2003, σσ. 95-100)

Η ιεραρχία, η οποία, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, αποτελεί θεμελειώδες χαρακτηριστικό της γραφειοκρατικής οργάνωσης, έτυχε ιδιαίτερης μελέτης από τους μεταβεμπεριανούς μελετητές σε σχέση με τις «άτυπες σχέσεις» και τα σχήματα συμπεριφοράς που αναπτύσονται μέσα στον γραφειοκρατικό μηχανισμό. Και σε αυτό τον τομέα η διαπίστωση ήταν σχεδόν καθολική, η αποτελεσματικότητα του οργανισμού αυξάνεται και βελτιώνεται σημαντικά, όταν ο έλεγχος και η λειτουργία του ιεραρχικού συστήματος λειτουργεί πιο «χαλαρά», ενώ στην αντίθετη περίπτωση, που είναι αυστηρός και ασκείται έντονη πίεση προς τους υφιστάμενους, εμφανίζονται οι δυσλειτουργίες του συστήματος. Οι Blau & Meyer (1971, σ. 62) παρατηρούν ότι στις οργανώσεις όπου οι προϊστάμενοι ασκούσαν στενό και συχνό έλεγχο των υφισταμένων τους, η παραγωγικότητα ήταν συνήθως χαμηλότερη απ' ότι στις οργανώσεις όπου οι εργαζόμενοι είχαν περισσότερη ελευθερία να κάνουν τη δουλειά τους «με το δικό τους τρόπο». Το γενικότερο συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι για να είναι αποτελεσματικός ένας γραφειοκρατικός οργανισμός, θα πρέπει να μην είναι και τόσο «γραφειοκρατικός», η διοίκηση πρέπει όχι μόνο να ανέχεται τα άτυπα σχήματα συμπεριφοράς και σχέσεων, αλλά συνειδητά να τα ενθαρρύνει και να τα προωθεί και οπωσδήποτε να μπορεί να τα χειρίζεται προς όφελος των σκοπών και της γενικότερης αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και η σύγχρονη καταφατική θεώρηση της γραφειοκρατίας σύμφωνα με την οποία για να μπορέσει μια διοίκηση να είναι

αποτελεσματική πρέπει πρώτα από όλα να προκαλεί το ενδιαφέρον και να κινητοποιεί τις ικανότητες των υφιστάμενων της και κατά δεύτερον να απουσιάζει ο στενός και συνεχής έλεγχος από τις τακτικές της οργανωτικής δομής της. Η αποτελεσματικότητα της γραφειοκρατικής εξουσίας δεν μπορεί να βασίζεται στην αυστηρή τήρηση των τυπικών διατάξεων ή κανόνων της αλλά να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της και τις άτυπες διαδικασίες και σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της (Σεραφετινίδου, 2003, σ. 103). Στην αντίθετη των περιπτώσεων οδηγούμαστε στο φαινόμενο κατά το οποίο ο γραφειοκρατικός έλεγχος τελικά καταλήγει να αφορά, κατά κύριο λόγο, στην τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών και πολύ λιγότερο ή και καθόλου στα αποτελέσματα αυτών των ενεργειών, τα οποία βέβαια είναι πιο δύσκολο να παρατηρηθούν, εκτιμηθούν και αξιολογηθούν. Άρα ο «τύπος κατανικά την ουσία» (Hummel, 1987, σ. 35).

Στις περιπτώσεις που τα διευθυντικά στελέχη των γραφειοκρατικών οργανισμών έχουν την ικανότητα να κινούνται με ευελιξία μεταξύ της τυπικής εξουσίας του οργανισμού και των «άτυπων δικτύων συναλλαγών και συνεργασιών» που αναπτύσσονται μέσα σε αυτόν (τα οποία είναι ικανά να εξουδετερώσουν κάθε προσπάθεια της διοίκησης για αύξηση της παραγωγικότητας, αποτελεσματικό έλεγχο των στελεχών κ.λπ.), είναι δυνατόν να ασκήσουν ουσιαστική και αποτελεσματική διοίκηση. Σύμφωνα με τον Μουζέλη (1991, σ. 109) όταν αυτό επιτυγχάνεται, η άτυπη οργάνωση, «αντί να αποτελεί εμπόδιο, μετατρέπεται σε κύρια προωθητική δύναμη για την επίτευξη των οργανωτικών σκοπών».

Μια επιπλέον πτυχή παρουσιάζει ο Crozier (1964, σ. 203), αναφερόμενος στις δυσλειτουργίες της γραφειοκρατικής οργάνωσης. Παρατηρεί ότι είναι μεταξύ τους στενά συνδεδεμένες, όχι μόνο γιατί όλες απορρέουν από τα ίδια βασικά οργανωτικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας τα οποία και αυτά συνδέονται μεταξύ τους, αλλά και γιατί η μία δυσλειτουρία «τρέφει» την άλλη, με αποτέλεσμα αυτοί οι επιμέρους «φαύλοι κύκλοι» τελικά να συγκροτούν έναν μεγάλο φαύλο κύκλο, αυτόν της γραφειοκρατικής αναποτελεσματικότητας.

Ο Φαναριώτης (2000, σ. 84), συνοψίζοντας τους παράγοντες που προκαλούν τις ανεπιθύμητες καταστάσεις στη λειτουργία των γραφειοκρατικών οργανισμών και οδηγούν στο φαινόμενο του «φαύλου κύκλου», απαριθμεί ως αιτίες εμφάνισής του τα περίπλοκα οργανωτικά και λειτουργικά συστήματα, την ανεξέλεγκτη διόγκωση της

εργασίας, τις εξαρτήσεις από την ιεραρχία, την πολυνομία και ασάφεια των οδηγιών, τη δυσκαμψία των διαδικασιών και των συστημάτων λειτουργίας της διοίκησης, τον υπερσυγκεντρωτισμό και την άνιση κατανομή των έργων μεταξύ των οργανισμών, καθώς και την αναξιοκρατία και το χαμηλό επίπεδο κατάρτισης του προσωπικού.

Αν και η διάσταση των απόψεων ανάμεσα σε θεωρητικούς και μελετητές του φαινομένου παραμένει μεγάλη, το κοινό χαρακτηριστικό στις περισσότερες από αυτές τις κριτικές είναι η απογοήτευση που εισπράττουν οι εμπλεκόμενοι από την αυστηρή τήρηση της ιεραρχίας και τους περιοριστικούς κανόνες (Hirschhorn, 1997). Ο Scott (1998), για παράδειγμα, αναφέρεται σε τέσσερις γραφειοκρατικές παθολογίες όπου κάθε μία από αυτές κατέχει ξεχωριστή δυναμική και επηρεάζει αρνητικά τους εργαζόμενους σε κάθε οργανισμό:

- την αυστηρή τήρηση των κανόνων
- την αλλοτρίωση
- την αδυναμία ευελιξίας
- την έλλειψη ευαισθησίας

Υπάρχουν, βέβαια, και ερευνητικές προσεγγίσεις που διάκεινται θετικά στη λειτουργία των γραφειοκρατικών οργανισμών και καταγράφουν θετικές απόψεις. Στον αντίποδα, λοιπόν, φαινομένων αλλοτρίωσης, αισθήματων δυσαρέσκειας, περιορισμού της δημιουργικότητας και έλλειψης κινήτρων που έχουν παρατηρηθεί κατά τη λειτουργία γραφειοκρατικών οργανισμών, αντιπαραβάλλονται αποτελέσματα σύγχρονων ερευνών, οι οποίες καταδεικνύουν μείωση της εργασιακής πίεσης, σαφήνεια των οδηγιών καθοδήγησης, δυνατότητες εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών, μείωση περιπτώσεων σύγκρουσης ρόλων, ελάττωση συναισθημάτων αλλοτρίωσης, αισθήματα ικανοποίησης των εργαζομένωνκαι αίσθηση της αποτελεσματικότητας στην επιτέλεση του ρόλου τους (Ιορδανίδης, Τσακιρίδου, & Παραφέστα, 2010).

Συνοψίζοντας, μπορούμε να θεωρήσουμε ως ένα σημείο στο οποίο όλοι συμφωνούν, από το Weber μέχρι τους σύγχρονους μελετητές, το γεγονός ότι η γραφειοκρατία είναι ένας διοικητικός μηχανισμός του οποίου η κοινωνική αναγκαιότητα είναι αναμφισβήτητη και δε μπορεί με κανέναν τρόπο να παρακαμφθεί ή εξαλειφθεί. Ο Perrow (1972, σ. 7), μάλιστα, αναφέρει ότι «η γραφειοκρατία

αποτελεί μια μορφή οργάνωσης ανώτερη απ΄ όλες τις άλλες που γνωρίζουμε ή που μπορούμε να ελπίζουμε ότι θα είμαστε σε θέση να έχουμε στο άμεσο μέλλον ή μεσοπρόθεσμα. Οι πιθανότητες να την εξαλείψουμε ή να την αλλάξουμε είναι μάλλον, ανύπαρκτες στη Δύση σε αυτό τον αιώνα». Ο προβληματισμός, λοιπόν, που τίθεται μεταξύ των σύγχρονων ερευνητών δεν είναι το πώς θα καταργηθεί ή εξαλειφθεί η γραφειοκρατία, αλλά ποιες αλλαγές και μεταρρυθμίσεις μπορούν να γίνουν έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν ή και να εξαλειφθούν οι δυσλειτουργίες που παρουσιάζει το γραφειοκρατικό, διοικητικό σύστημα. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει μια γραφειοκρατική δομή να γίνει αποτελεσματική και να εκπληρώνει τους στόχους τους οποίους έχει θέσει (Σεραφετινίδου, 2003, σ. 69).

2.4 Η γραφειοκρατία ως στοιχείο οργάνωσης της Σχολικής Διοίκησης

Για την ομαλή λειτουργία του σύγχρονου κράτους, όπως ήδη αναφέρθηκε, ο ρόλος της γραφειοκρατίας όχι μόνο αναγνωρίζεται ως βασική προϋπόθεση, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και το βασικό συντελεστή στον καθορισμό της κυβερνητικής πολιτικής. Με την ανάπτυξη του βιομηχανικού κράτους, η οποία έδωσε προτεραιότητα στις τεχνικές και οργανωτικές ικανότητες, τα κύρια χαρακτηριστικά ενός διοικητικού στελέχους, άλλαξε εντελώς το σκηνικό και το ρόλο της γραφειοκρατίας μέσα στο πλαίσιο της λειτουργίας του σύγχρονου κράτους.

Ένα σημαντικό τμήμα στη διοίκηση του κεντρικού κρατικού μηχανισμού είναι και το σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης, το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο μέλος του και εμφανίζει και αυτό τη γραφειοκρατική δομή στην οργάνωσή του. Η εφαρμογή γραφειοκρατικών λειτουργιών στην εκπαιδευτική διοίκηση λειτουργεί ως όργανο για την υλοποίηση των προγραμμάτων της πολιτικής εξουσίας στον τομέα της εκπαίδευσης. Στην ουσία, η γραφειοκρατία αποτελεί το μοναδικό μέσο υλοποίησης των αποφάσεων της πολιτικής εξουσίας, καθώς αυτή έρχεται σε άμεση επαφή με το κοινό και ρυθμίζει όλες τις λεπτομέρειες που σχετίζονται με την εφαρμογή των αποφάσεων και των μέτρων πολιτικής της κυβέρνησης (Φαναριώτης, 2000).

Η πλειονότητα των εμπειρικών ερευνών της οργάνωσης του σχολείου έχει ως αφετηρία τον ιδεατό τύπο γραφειοκρατικής διοίκησης του Weber. Συγκεκριμένα, με

αναφορά στα χαρακτηριστικά της οργάνωσης του σχολείου, όπως σκιαγραφήθηκαν από τον (Goslin, 1965, σ. 133), στην εκπαιδευτική διοίκηση διακρίνονται:

- Μια σαφή διαίρεση εργασίας, τόσο στο επίπεδο της διοίκησης όσο και στο επίπεδο της εκπαιδευτικής λειτουργίας του σχολείου, συνοδευόμενη από διαδικασίες οι οποίες εξασφαλίζουν την ανάθεση καθηκόντων στα κατάλληλα κατά περίπτωση εξειδικευμένα άτομα και από κανόνες υπηρεσιακής εξέλιξης και προαγωγής του προσωπικού.
- Μια διοικητική ιεραρχία με καθορισμένο δίκτυο διαβίβασης εντολών και προκαθορισμένους διαύλους επικοινωνίας.
- Ένα πλέγμα κανόνων ρύθμισης των διαδικασιών, οι οποίοι καλύπτουν κάθε πτυχή κάθε σχολικής δραστηριότητας, από τις επαφές με τους γονείς των μαθητών μέχρι τη διδασκαλία συγκεκριμένων μαθημάτων.
- Μια έμφαση στις τυπικές και ουσιαστικά ουδέτερες προσωπικές σχέσεις, τόσο μεταξύ των εκπαιδευτικών, όσο και μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών ή των γονέων και κηδεμόνων τους.
- Μια έμφαση στην ορθολογικότητα της λειτουργίας τόσο του σχολείου συνολικά όσο και των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο του.
- Μια αποσύνδεση των θέσεων από τα πρόσωπα που κατέχουν σε μια δεδομένη χρονική στιγμή τις θέσεις αυτές.

3. Οι Τεχνολογιες Πληροφοριας Και Επικοινωνιων (ΤΠΕ) Στη Διοικηση Της Εκπαιδευσης

3.1 Ορισμοί

Στην εποχή μας, η οποία χαρακτηρίζεται ως «Κοινωνία της Πληροφορίας», οι νέες τεχνολογίες έχουν εισχωρήσει σε όλους σχεδόν τους τομείς των δραστηριοτήτων, δημιουργώντας απαιτήσεις, στις οποίες ο σύγχρονος άνθρωπος καλείται να προσαρμοστεί και να λειτουργήσει μέσα σε πολύπλοκα και διαρκώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Οι τεχνολογίες αυτές έχουν επιφέρει μια σταδιακή επανάσταση στις κοινωνικές, πολιτιστικές και οικονομικές δομές, δημιουργώντας νέες συμπεριφορές ως προς τη γνώση, τις πληροφορίες, την επαγγελματική δραστηριότητα, κ.λπ.. Κύριο γνώρισμα της είναι η ταχύτατη παραγωγή, διακίνηση, διαχείριση και διάθεση τεραστίου όγκου πληροφοριών και γνώσης (Προκοπιάδου, 2006).

Στη ραγδαία αυτή ανάπτυξη της γνώσης, στην ευκολία με την οποία επιτυγχάνεται η πρόσβαση στην πληροφορία και στην ταχύτητα μεταφοράς και διακίνησης της, συνετέλεσαν οι νέες τεχνολογίες ή πιο συγκεκριμένα οι Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Με τον όρο Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.) που αποτελεί τη μετάφραση του όρου Informational and Communicational Technology (I.C.T.) «χαρακτηρίζονται οι τεχνολογίες που επιτρέπουν την επεξεργασία και τη μετάδοση μια ποικιλίας μορφών αναπαράστασης της πληροφορίας (σύμβολα, εικόνες, ήχοι, βίντεο) και αφετέρου τα μέσα που είναι φορείς αυτών των άυλων μηνυμάτων» (Κόμης, 2004, σ. 16). Μέσα από αυτούς τους μηχανισμούς η πληροφορία έχει αναχθεί στο μυαλό και την καρδιά της κοινωνίας και η επικοινωνία σε κεντρική έννοια της κοινωνικής θεωρίας. Συνολικά με τον όρο, αναφερόμαστε στις σύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες, οι οποίες, με κεντρικά στοιχεία τους υπολογιστές και τα δίκτυα υπολογιστών, επιτρέπουν την κωδικοποίηση, επεξεργασία, αποθήκευση, αναζήτηση, ανάκληση και μετάδοση της πληροφορίας σε ψηφιακή μορφή (κείμενο, γραφική παράσταση, κινούμενες και ακίνητες εικόνες, ήχοι).

Κατά το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2004), οι ΤΠΕ (Σαΐτης Χ. Α., 2008):

- Έχουν άμεσο και ουσιαστικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.

- Αποτελούν σημαντικό οικονομικό τομέα με επιπτώσεις σε όλες σχεδόν τις οικονομικές δραστηριότητες.

- Αποτελούν πολύτιμο εργαλείο για την τόνωση της κοινωνικής και γεωγραφικής συνοχής, καθώς περιορίζουν το φαινόμενο του κοινωνικού αποκλεισμού, προωθούν την κοινωνική ένταξη και την πολυγλωσσία, και συμβάλλουν στην αύξηση της διαφάνειας και της κοινωνικής συνοχής.

Κατά τους Κυρίδη και συνεργάτες (2005, σσ. 29 - 32) ο όρος αναφέρεται στην εφαρμογή των νέων μέσων και συγκεκριμένα του ηλεκτρονικού υπολογιστή, με τις όποιες δυνατότητες εφαρμογών αυτό συνεπάγεται, ενώ, παράλληλα, αποτελούν δίαυλο επικοινωνίας, δηλαδή μεταβίβασης ενός μηνύματος μεταξύ πομπού και δέκτη, οι οποίοι συμμετέχουν, συνειδητά ή ασυνείδητα.

Οι Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας αναφέρονται σε κάθε μορφής ψηφιακό μέσο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί, αυτόνομα ή ως στοιχείο ενός τεχνολογικού συστήματος, για την αναζήτηση, την πρόσβαση, την επεξεργασία, την παραγωγή, την διαμόρφωση και την παρουσίαση καθώς και την καταχώρηση, τη συλλογή, την ανάλυση, την αναπαράσταση και, βεβαίως, τη διακίνηση (μετάδοση, ανταλλαγή) της πληροφορίας. Έχουν ως κέντρο τον ηλεκτρονικό υπολογιστή ο οποίος, σήμερα, είναι εμπλουτισμένος, αφενός, με δυνατότητες πολυμέσων και υπερμέσων, και, αφετέρου, με δυνατότητες τηλεπικοινωνίας μεταξύ ανθρώπων και συσκευών και συσκευών μεταξύ τους, όσο και πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων, τράπεζες πληροφοριών, ανάπτυξη και χρήση δικτύων υπολογιστών.

Σε ότι αφορά στον τομέα της εκπαίδευσης ειδικότερα, «αποτελούν συνώνυμο του εκσυγχρονισμού όλων των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών μονάδων, παρέχοντας και αξιοποιώντας εκσυγχρονισμένες λειτουργικές διαδικασίες μάθησης και διοίκησης» (Προκοπιάδου, 2006, σ. 5). Με τη χρήση εργαλείων, όπως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, το διαδίκτυο, την εξ' αποστάσεως μάθηση, τα δίκτυα και τα λογισμικά που είναι αναγκαία για τη χρήση αυτών των τεχνολογιών, οι ΤΠΕ καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών και δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Αλλά και όσον αφορά και τη διοικητική τους χρήση, η επαρκής και συστηματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διοίκηση συμβάλλει αποτελεσματικά, στην οργάνωση των διοικητικών εργασιών τους, στη βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών, καθώς και στην επίσπευση των διαδικασιών με ταυτόχρονο περιορισμό της σχετικής γραφειοκρατίας. Δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για δράσεις που οδηγούν στην αναδιοργάνωση και στην εύρυθμη λειτουργία της σχολικής διοίκησης, υπερσκελίζοντας τις όποιες υφιστάμενες δυσκολίες, βελτιώνοντας την απόδοση της σε όλους τους τομείς, ενώ, παράλληλα, επιτυγχάνονται και οι επιθυμητοί στόχοι (Δαγδιλέλης, 2005).

3.2 Εισαγωγή των ΤΠΕ στη διοικητική διαδικασία

Στη σύγχρονη κοινωνία, η οποία χαρακτηρίζεται από συνεχείς και ραγδαίες εξελίξεις στους περισσότερους τομείς της, γίνεται όλο και μεγαλύτερη η ανάγκη για εξεύρεση αποτελεσματικότερων και αποδοτικότερων συστημάτων διοίκησης, οργάνωσης και διαχείρισης των διοικητικών οργανισμών. Στο πλαίσιο αυτό, οι Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) αποτελούν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την επεξεργασία, διαχείριση και οργάνωση της διοικητικής πληροφορίας. Μέσω αυτών των τεχνολογιών, επέρχονται σημαντικές και καίριες αλλαγές στη δημόσια, και όχι μόνο, διοίκηση οι οποίες σχετίζονται τόσο με τις μέθοδους που χρησιμοποιούνται, όσο και με τον τρόπο που ταξινομούνται και διαχειρίζονται οι πληροφορίες που παράγονται κατά τις δραστηριοτήτες των διοικητικών οργανισμών.

Φυσικό επακόλουθο αυτής της ραγδαίας ανάπτυξης των ΤΠΕ, το οποίο επιφέρει ριζικές αλλαγές σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δράσης, είναι να διεισδύσει στην εργασία, την παραγωγή, την επικοινωνία και σε πολλές άλλες διαδικασίες που οριοθετούν την καθημερινότητα σε έναν διοικητικό οργανισμό (Castells, 1998). Όπως επισημαίνει και η Μαυρικάκη (2000), οι ΤΠΕ θεωρούνται απαραίτητο μέσο για την ευκολότερη και αποτελεσματικότερη προσέγγιση του διοικητικού έργου, δεδομένου του ότι δίνουν τη δυνατότητα πρόσβασης, επεξεργασίας, και αξιοποίησης μεγάλης κλίμακας πληροφοριών, μέσα από την αναζήτηση σε διάφορες τράπεζες δεδομένων.

Επίσης θα μπορούσαμε να συμπληρώσουμε πως η χρήση των ΤΠΕ στην οργάνωση της διοίκησης διευκολύνει, αναμφίβολα, τις αλλαγές μέσα σε αυτή, αποτελεί παράγοντα που περιορίζει τη γραφειοκρατία, ενώ, ταυτόχρονα συντελεί στη βελτίωση της ποιότητα ζωής των πολιτών (Χλαπάνης, 2006). Παράλληλα, αξιοποιώντας τα σύγχρονα μέσα και μεθόδους που προσφέρουν οι ΤΠΕ στην επικοινωνία, ενισχύεται η λειτουργικότητα και η αποτελεσματικότητα της διοίκησης (Παπάς, 1989).

Όπως είναι φυσικό όλες αυτές οι εξελίξεις επηρεάζουν και τον χώρο της διοίκησης της εκπαίδευσης. Μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του σχολικού οργανισμού είναι η διοίκηση της σχολικής μονάδας, η οποία αποσκοπεί στην πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από αυτόν. Οι ΤΠΕ, αποτελούν σημαντικό εργαλείο εκσυγχρονισμού της σχολικής διοίκησης τόσο κατά τη διεκπεραίωση των διοικητικών διεργασιών, όσο και κατά την εφαρμογή της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Είναι καθήκον της σχολικής διοίκησης να αναζητά και να υιοθετεί νέες, σύγχρονες και αποδοτικές μεθόδους, γιατί αυτό σχετίζεται άμεσα και με την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Μελετώντας τη βιβλιογραφία, προκύπτουν ποικίλοι παράγοντες, οι οποίοι ενισχύουν την εισαγωγή των ΤΠΕ στη σχολική διοίκηση. Κατά τον Haddad (2002) η χρήση των ΤΠΕ βελτιώνει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που παρέχει ένας διοικητικός οργανισμός, γιατί συνδυάζει μείωση του κόστους των υπηρεσιών που παρέχονται, καλύτερη οργάνωση καθώς μπορεί μετρηθεί η απόδοση των εμπλεκομένων στη διοικητική διαδικασία, όπως επίσης και βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ όσων εμπλέκονται στη σχολική ζωή (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, κεντρική διοίκηση). Επιπλέον, μία διοίκηση που χρησιμοποιεί επαρκώς τα ηλεκτρονικά μέσα, διαθέτει πλεονέκτημα σε ό,τι αφορά στην άμεση πρόσβαση στις διαθέσιμες πληροφορίες, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους. Ο Schelin (2003) θεωρεί πως η υιοθέτηση των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνίας, εξασφαλίζει μια μορφή εκσυγχρονισμένης διοίκησης, η οποία παρέχει ταχύτερες διοικητικές υπηρεσίες. Συντελεί, επίσης, σύμφωνα με τον Slenning (2000), η χρήση των Νέων Τεχνολογιών στην εγρήγορση των διοικητικών λειτουργιών, στην απλοποίηση της καθημερινής λειτουργίας της διοίκησης, αλλά και στη μεταρρύθμιση της επικοινωνίας της εκπαιδευτικής κοινότητας. Ο Μανιταράς (2006) θεωρεί ότι η επαρκής και

συστηματική αξιοποίηση των ΤΠΕ στη διοικητική οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας, αποτελεί παράγοντα που την καθιστά αποτελεσματική σε ότι αφορά την εκτέλεση των διοικητικών θεμάτων, καθώς όλες οι συσχετιζόμενες ενέργειες στοχεύουν στην αναδιοργάνωση και στην εύρυθμη λειτουργία της, στη βελτίωση της απόδοσης σε όλουςτους τομείς και στην επίτευξη των ποθητών στόχων. Ενώ, σύμφωνα με τους Κολέζα & συνεργάτες (1999), συμβάλλει, στην επίλυση βασικών προβλημάτων, ελαχιστοποιώντας τους χρονικούς και γεωγραφικούς περιορισμούς και παρέχοντας τη δυνατότητα πρόσβασης σε μεγάλο όγκο πληροφοριών και σύγχρονων μέσων.

Βέβαια, η χρήση των εφαρμογών των ΤΠΕ μέσα στη σχολική μονάδα δεν περιορίζεται μόνο στον διοικητικό και οργανωτικό τομέα, αλλά εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό και κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο λειτουργίας, η αξιοποίηση των ΤΠΕ στις σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης υιοθετείται όλο και περισσότερο, βελτιώνοντας τόσο το διοικητικό, όσο και το εκπαιδευτικό έργο της μονάδας. Χαρακτηριστικά επισημαίνει ο Τζιμογιάννης (2002) πως οι νέες τεχνολογίες παρέχουν πληθώρα εκπαιδευτικών και διοικητικών εργαλείων, όπως διδακτικά προγράμματα, προσομοιώσεις (simulations), εφαρμογές υπερμέσων και εφαρμογές στο διαδίκτυο, τα οποία συμβάλλουν καθοριστικά στη βελτίωση της εκπαιδευτικής και διοικητικής πράξης, αλλά και στη μείωση χρόνου και του κόστους εργασίας, καθώς εξαλείφονται οι γεωγραφικοί και χρονικοί περιορισμοί. Για αυτό το λόγο, οι εκπαιδευτικοί, αλλά και οι διευθυντές/ντριες των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, θα πρέπει να είναι εξοικειωμένοι/ες με τις δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες.

Κατά τον ο Bangemann (παρατίθεται στο Αναστασιάδης, 2000), «η πληροφορία που διαδίδεται σε ψηφιακή μορφή μέσω ηλεκτρονικών δικτύων, διατηρεί το καθοριστικό πλεονέκτημα ότι είναι στη διάθεση του ενδιαφερόμενου χρήστη ανεξαρτήτως χρονικών και γεωγραφικών περιορισμών. Με τον τρόπο αυτό, βελτιώνονται οι συνθήκες συνεργασίας, συναλλαγών και επικοινωνίας, αποφεύγονται οι άσκοπες μετακινήσεις, εξασφαλίζεται η γρήγορη και έγκυρη ανάκτηση της επιθυμητής πληροφορίας, ενώ παράλληλα εξοικονομείται πολύτιμος χρόνος για τους συναλλασσόμενους».

Ωστόσο η Παπαδανιήλ (2005), αναφέρει πως αν και οι ΤΠΕ αποτελούν ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό μέσο που:

- Συμβάλλει στην καλύτερη και αποδοτικότερη γραμματειακή υποστήριξη του σχολείου.
- Εξασφαλίζει τη δυνατότητα ηλεκτρονικής επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα, την αξιοποίηση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και των εφαρμογών τηλεδιασκέψεων.
- Βοηθά στη διαχείριση και διεκπεραίωση απαιτήσεων που λαμβάνουν χώρα σε μία σχολική μονάδα.
- Παρέχει διευκολύνσεις οργανωτικής φύσεως, για τη διαχείριση, ταξινόμηση και διεκπεραίωση διοικητικών-καθημερινών θεμάτων, όπως η παρακολούθηση της βαθμολογίας των μαθητών, ο έλεγχος των παρουσιών-απουσιών, το ωρολόγιο πρόγραμμα, και άλλα,

παρ΄ όλα αυτά στη διεθνή αρθρογραφία και βιβλιογραφία αναφέρονται συγκεκριμένες προϋποθέσεις και προδιαγραφές οι οποίες εξασφαλίζουν την επιτυχή ενσωμάτωση τους στις σχολικές μονάδες. Δηλαδή, η αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογικών μέσων και εργαλείων απαιτεί από τη σχολική μονάδα υλικοτεχνική υποδομή, η οποία συνεπάγεται αντίστοιχη οικονομική δυνατότητα και προσωπικό που διαθέτει τις επαρκείς γνώσεις, σε επίπεδο λειτουργίας και διαχείρισης των πληροφοριακών συστημάτων, προκειμένου η ποιότητα και η απόδοση τους να αξιοποιηθεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο στην καθημερινή διοικητική εργασία.

3.3 Εφαρμογές από τη χρήση των ΤΠΕ στη διοίκηση της σχολικής μονάδας

Όπως έχει αναφερθεί, η χρήση των ΤΠΕ στις σχολικές μονάδες δε συνδέεται αποκλειστικά και μόνο με την εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και με τη διεκπεραίωση διοικητικών εργασιών της σχολικής διοίκησης. Τα διοικητικά καθήκοντα που πρέπει να επιτελέσει ένας διευθυντής συμπεριλαμβάνουν εργασιές οι οποίες απαιτούν κόπο και χρόνο και η χρήση των ΤΠΕ σε αυτές τις περιπτώσεις θεωρείται απαραίτητη. Κατά συνέπεια, η ενσωμάτωση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση συνεπάγεται αλλαγές τόσο σε επίπεδο διδασκαλίας από τους εκπαιδευτικούς, αλλά συνδέεται άμεσα και με τη

διεκπεραίωση διοικητικών εργασιών από το προσωπικό της διοίκησης (διευθυντής - γραμματεία) (Προκοπιάδου, 2009).

Επιπλέον, οι Τ.Π.Ε. βοηθούν τη διοίκηση στην ενίσχυση της διαδραστικής επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών αλλά και γονέων, καθώς παρέχεται η δυνατότητα να οργανώνεται σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων το προφίλ των μαθητών, οι ιδιαίτερες μαθησιακές τους ανάγκες, η επίδοση τους αλλά και ο βαθμός προόδου και εξέλιξης τους, έτσι ώστε να προσαρμοστεί καλύτερα η διδασκαλία στις ιδιαίτερες ανάγκες τους (Flecknoe, 2002). Παρέχουν τα κατάλληλα εργαλεία που διευκολύνουν την αναζήτηση και ανάκτηση πληροφοριών, εξασφαλίζοντας την άμεση και έγκυρη ενημέρωση του διευθυντή και των εκπαιδευτικών της μονάδας σε υπηρεσιακά θέματα. Με αυτόν τον τρόπο, μειώνεται σημαντικά η εργασία η οποία θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί χειρόγραφα και επιτρέπεται η καλύτερη και με μεγαλύτερη συνέπεια παρακολούθηση της προόδου των διοικητικών εργασιών.

Σε μια προσπάθεια να περιγράψουμε επιγραμματικά τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρήση τους αναφέρουμε ότι οι ΤΠΕ:

- Παρέχουν τη δυνατότητα μηχανογράφησης της διοίκησης, γεγονός που βοηθάει στην παρακολούθηση των διοικητικών εργασιών, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ευελιξία σε όλη τη σχολική μονάδα.
- Εξασφαλίζουν λεπτομέρειες για εξειδικευμένες καταστάσεις και βοηθούν, κατά τον τόπο αυτό, στη λήψη καλύτερων διοικητικών αποφάσεων.
- Δίνουν τη δυνατότητα καλύτερης ποιότητας και μεγαλύτερης ακρίβειας σε ό,τι αφορά στη συλλογή, καταγραφή, αποθήκευση, χρήση και διαχείριση των προσωπικών δεδομένων των μαθητών που έχουν φοιτήσει ή φοιτούν στο σχολείο.
- Παρέχουν εργαλεία που διευκολύνουν την αναζήτηση και ανάκτηση πληροφοριών από τα προαναφερθέντα δεδομένα.
- Μειώνουν την παραγωγή γραπτών έντυπων και κατ΄ επέκταση μειώνεται σημαντικά και η χειρόγραφη εργασία, ενώ, παράλληλα, επιτρέπεται η καλύτερη δυνατή παρακολούθηση της διακίνησης των εγγράφων και της προόδου των διοικητικών εργασιών.

- Ελαττώνουν το φόρτο εργασίας των εκπαιδευτικών του σχολείου και της διοίκησης, αυξάνοντας τον διαθέσιμο μη διδακτικό χρόνο τους, ο οποίος μπορεί να διατεθεί για άλλες αναπτυξιακές δραστηριότητες.
- Παρέχουν ευρύτερη και καλύτερη επικοινωνία εντός και εκτός της σχολικής μονάδας, καθώς ενισχύουν την επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων – κηδεμόνων.
- Βελτιώνουν με αυτό τον τρόπο, τη σχέση σχολείου-σπιτιού και την παροχή περισσότερης πρόσβασης σε πληροφορίες στους γονείς για τους μαθητές, καθώς υπάρχει η δυνατότητα οργάνωσης, σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων, του προφίλ των μαθητών, των ιδιαίτερων μαθησιακών αναγκών τους, αλλά και των βαθμών προόδου και εξέλιξής τους.
- Γενικότερα, παρέχουν καλύτερες ευκαιρίες δικτύωσης με το κοινωνικό σύνολο.

Η έκταση των διοικητικών εργασιών και εφαρμογών, για τις οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί οι ΤΠΕ στα σχολεία, είναι εκτεταμένη. Επιχειρώντας την ταξινόμηση αυτών των εργασιών, όπου οι ΤΠΕ αποτελούν απαραίτητο εργαλείο στην διοικητική υποστήριξη του σχολείου θα λέγαμε ότι οι σημαντικότερες είναι οι εξής:

Μηχανογράφηση. Με αυτόν τον όρο εννοούμε την ηλεκτρονική διαχείριση των πληροφοριών της σχολικής μονάδας η οποία γίνεται με την χρήση ειδικού λογισμικού και εξειδικευμένων προγραμμάτων (myschool, Σύστημα Μισθοδοσίας Δημοσίου ΔΙΑΣ, ΕΠΑΦΟΣ). Αφορά στατιστικά, άδειες και απεργίες εκπαιδευτικών, πραγματοποίηση εκδρομών, βαθμολογίες τριμήνων και τελικές, απουσίες, απολυτήρια, αποδεικτικά απόλυσης, και οποιοδήποτε άλλο έγγραφο αφορά τον μαθητή όπου η κάθε εργασία γίνεται ηλεκτρονικά μειώνοντας τον φόρτο εργασίας και μηδενίζοντας την περίπτωση λαθών.

Συμπλήρωση φορμών - χρήση διαδικτύου. Η σχολική μονάδα αρκετά συχνά είναι υποχρεωμένη να συμπληρώνει μέσω διαδικτύου διάφορες φόρμες που αφορούν το Σχολείο, ώστε στην κεντρική υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας να υπάρχει αναλυτική εικόνα του μαθητικού και εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας. Τα στοιχεία αυτά συνήθως αφορούν την καταγραφή του μαθητικού δυναμικού, των αλλοδαπών, ρομά και παλιννοστούντων, τον αριθμό μαθητών ανά

τμήμα, τα αποτελέσματα φοίτησης, τον αριθμό του εκπαιδευτικού προσωπικού της σχολικής μονάδας, τη συμπλήρωση του ωραρίου απασχόλησης του κάθε εκπαιδευτικού, κ.λ.π. Επίσης, η πρόσβαση του διαδικτύου από την διοίκηση είναι απαραίτητη για την ηλεκτρονική ενημέρωση των εκπαιδευτικών για τη νομοθεσία, για τη διδακτέα και εξεταστέα ύλη ανά μάθημα, καθώς και για επείγοντα και με περιορισμένη προθεσμία εισερχόμενα έγγραφα όπως είναι η υποβολή αιτήσεων για μεταθέσεις, αποσπάσεις, και, τέλος, η πλοήγηση σε διάφορες τοποθεσίες του δικτύου.

Σύνταξη υπηρεσιακών εγγράφων. Τα έγγραφα αποτελούν το μέσο για τη διακίνηση και διοχέτευση πληροφοριών (έντυπες ή ψηφιακές, που παράγονται, παραλαμβάνονται και διατηρούνται από τις δημόσιες υπηρεσίες ως απόδειξη και πληροφόρηση των υποχρεώσεων και των δραστηριοτήτων του οργανισμού), τόσο εντός της σχολικής μονάδας, όσο και εκτός, στο πλαίσιο της συνεργασίας με άλλους φορείς (Σαΐτης Χ. Α., 2008). Παράδειγμα τέτοιων εγγράφων αποτελούν τα Πιστοποιητικά Σπουδών, οι Τίτλοι Προόδου, οι Τίτλοι Σπουδών, τα Αποδεικτικά Μετεγγραφής, οι Έλεγχοι Προόδου, οι Βεβαιώσεις σπουδών, κ.ά. Βασικό εργαλείο και μια από τις πιο διαδεδομένες και σημαντικές εφαρμογές του υπολογιστή, η οποία χρησιμοποιείται για την παραγωγή εγγράφων, είναι η δυνατότητα γραφής και επεξεργασίας κειμένου. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα ισχυρό εργαλείο στη διάθεση των διευθυντών, καθώς τους παρέχει τη δυνατότητα για ανάλυση, σύνθεση, αναθεώρηση, διόρθωση και βελτίωση ενός κειμένου. Μπορούν να παράγουν και να αναπαράγουν τα διάφορα έντυπα του σχολείου ταχύτερα, ευκρινέστερα, με καλύτερη εμφάνιση και ομοιομορφία (Κόμης, 2004). Στην κατηγορία των υπηρεσιακών εγγράφων εντάσσονται επίσης:

- Τα μαθητολόγια, αποτελούν μια βάση δεδομένων με στοιχεία και πληροφορίες των μαθητών (πχ. ονόματα, διευθύνσεις, βαθμούς, απουσίες, κλπ.) τα οποία κάθε χρόνο καταγράφει η σχολική μονάδα. Με τη χρήση των σύγχρονων εργαλείων διαχείρησης και ανάκτησης δεδομένων, είναι δυνατόν ο χρήστης να έχει πρόσβαση σε έναν τεράστιο όγκο δεδομένων και να εξάγει χρήσιμα και ασφαλή συμπεράσματα για τα στοιχεία που επιθυμεί σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα (Παπαβασιλείου & Τσιατσιάνας, 2001; Παπάς, 1989).
- Η προετοιμασία και η τελική μορφοποίηση του ωρολογίου προγράμματος μιας σχολικής μονάδας απαιτεί τον συνδυασμό πολλών διαστάσεων με συνιστώσες,

τα τμήματα της κάθε τάξης, τα μαθήματα, τους διδάσκοντες, τις αίθουσες και τις ώρες διδασκαλίας. Η δημιουργία του ωρολογίου προγράμματος της σχολικής μονάδας, με την χρήση των κατάλληλων λογισμικών εξοικονομεί κόπο και χρόνο. Το ωρολόγιο πρόγραμμα, με τη βοήθεια των σύγχρονων πακέτων λογισμικού, ειδικών για την κατάρτισή του, μπορεί να τροποποιείται επανειλημμένα, εισάγοντας νέα δεδομένα, μέχρι που να υπάρξει το αποδεκτό αποτέλεσμα. Μ' αυτόν τον τρόπο γίνεται καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων (π.χ. ο χρόνος των διδασκόντων, χρήση ειδικών αιθουσών, κλπ.), ενώ, παράλληλα, εξοικονομείται και χρόνος από αυτούς που ασχολούνται με τον καταρτισμό των προγραμμάτων (Phyllis, 2005; Παπάς, 1989).

Επικοινωνία σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τον Haddad (2002), η χρήση των ΤΠΕ επιφέρει αποδοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες, σε συνδυασμό με περιορισμό του κόστους των διοικητικών εργασιών, συμβάλλοντας, επίσης, στην καλύτερη οργάνωση και παρακολούθηση της απόδοση καθώς και στην προαγωγή της επικοινωνίας μεταξύ των φορέων που εμπλέκονται στη σχολική πραγματικότητα - εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, κεντρική διοίκηση. Ο διευθυντής είναι ο εκπρόσωπος της σχολικής μονάδας κατά την επαφή και την επικοινωνία της με οποιονδήποτε τρίτο. Έχει τακτική επικοινωνία με αρκετούς φορείς με τους οποίους υπάρχουν συνεργατικές και υποχρεωτικές διαδικασίες, όπως είναι η Διεύθυνση Εκπαίδευσης, ο Δήμος όπου υπάγεται η σχολική μονάδα, ο Σύλλογος Γονέων, το Υπουργείο Παιδείας, κ.λ.π.. Επιπλέον, επικοινωνεί με τις άλλες σχολικές μονάδες και με την κοινωνία γενικότερα. Αυτή η επικοινωνία μπορεί να γίνει είτε με τον παραδοσιακό τρόπο της αλληλογραφίας, είτε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail). Ο δεύτερος τρόπος καθιστά την επικοινωνία άμεση και, δεδομένου ότι ο όγκος των ηλεκτρονικών μηνυμάτων που λαμβάνει η σχολική μονάδα αυξάνει συνεχώς, κρίνεται ως ο πλέον απαραίτητος.

Δημιουργία ιστοσελίδας της σχολικής μονάδας. Με τη δημιουργία και λειτουργία ιστοσελίδας της σχολικής μονάδας, όπου γίνεται αναφορά στην ταυτότητα του Σχολείου, στις εκδηλώσεις, στα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, στις συνεργασίες του σχολείου με άλλα σχολεία, κ.λ.π. γίνεται γνωστή η παρουσία του σχολείου όχι μόνο στην εκπαιδευτική κοινότητα αλλά και στην υπόλοιπη κοινωνία. Με αυτόν τον τρόπο, προωθείται η συνεργασία με άλλες σχολικές μονάδες

καθιστώντας την επικοινωνία πιο άμεση και οι δραστηριότητες, οι εκδηλώσεις, τα διάφορα προγράμματα που αφορούν την σχολική μονάδα γίνονται κτήμα όλων. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους και τους προβληματισμούς τους, τόσο πάνω σε εκπαιδευτικά, όσο και σε συναδελφικά ζητήματα που τους απασχολούν και τους δίνεται η δυνατότητα να συζητούν με άλλους συναδέλφους τους από άλλα σχολεία της Ελλάδας ή του εξωτερικού. Αντίστοιχα, και οι μαθητές μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους για την εκπαιδευτική διαδικασία και να συνδιαλέγονται τόσο με τους συμμαθητές τους, όσο και με τους δασκάλους τους. Οι δε γονείς θα μπορούν να αναπτύξουν διάλογο με τους εκπαιδευτικούς και να ενημερώνονται για τις δραστηριότητες του σχολείου.

Βιβλιοθήκες: Με τη χρήση των εργαλείων που μας εξασφαλίζουν οι ΤΠΕ δίνεται η δυνατότητα για πρόσβαση σε επιπλέον ψηφιακό εκπαιδευτικό υλικό. Παρέχεται η δυνατότητα, με χρήση των κατάλληλων εργαλείων, δημιουργίας και διαχείρισης βάσεων δεδομένων για την λειτουργία των σχολικών βιβλιοθηκών, όπου γίνεται καταγραφή βιβλίων, ψηφιοποίηση και δανεισμός αυτών.

3.4 Παράγοντες για την επιτυχή ενσωμάτωση των ΤΠΕ στη διοίκηση της εκπαίδευσης

Ο Παπαδανιήλ (2005) αναφέρει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της χρήσης των ΤΠΕ στις διάφορες διοικητικές διαδικασίες είναι η υλικοτεχνική υποδομή και η τεχνική υποστήριξη που διαθέτει η σχολική μονάδα, καθώς και η αντίληψη που έχει το προσωπικό της για την χρησιμότητα των νέων τεχνολογιών, η οποία βελτιώνεται με τη συνεχή επιμόρφωση του. Μάλιστα, οι προαναφερθέντες παράγοντες επηρεάζουν όχι μόνο το βαθμό αξιοποίησης των σύγχρονων τεχνολογικών μέσων και εργαλείων, αλλά και την ποιότητα της απόδοσης που θα έχουν τα πληροφοριακά συστήματα στην καθημερινή διοικητική εργασία.

Ξεκινώντας από την υλικοτεχική υποδομή, για να μπορέσει να είναι επιτυχής η εφαρμογή των ΤΠΕ στις διοικητικές διαδικασίες της σχολικής μονάδας, βασική προϋπόθεση αποτελεί ο εξοπλισμός τους, ο οποίος πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα (υπολογιστές, δικτυακή υποδομή, διαδίκτυο, κ.ά.). Ο εξοπλισμός θα πρέπει να είναι πάντα λειτουργικός τόσο από πλευράς υλικού, όσο και

από πλευράς λογισμικού. Οι χώροι στους οποίους βρίσκεται ο τεχνολογικός εξοπλισμός θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη υποδομή και σχεδίαση, έτσι ώστε να δίνουν τη δυνατότητα στο προσωπικό που χρησιμοποιεί τις ΤΠΕ να έχει στη διάθεσή του όλα τα σύγχρονα μέσα και εργαλεία προκειμένου να επιτελέσει την εργασία του. Επίσης απαραίτητη είναι, προκειμένου να παρέχονται ενημερωμένες και αναβαθμισμένες υπηρεσίες, η δυνατότητα ενημέρωσης και αναβάθμισης λογισμικών προγραμμάτων και εξοπλισμού, σύμφωνα με τις νέες τεχνολογικές προδιαγραφές που συνεχώς αλλάζουν (Σαΐτης Χ. Α., 2007).

Ο Schiller (2003), μέσα από μια διαφορετική προοπτική, τονίζει και δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη στάση και στις απόψεις που έχει ο διευθυντής απέναντι στις ΤΠΕ, οι οποίες και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχή ενσωμάτωση τους στην εκπαιδευτική και διοικητική διαδικασία. Αλλά και ο Μπουραντάς (2005), υπογραμμίζει τον καταλυτικό ρόλο του διευθυντή στην χρήση και την αξιοποίηση της τεχνολογίας στο σχολείο, καθώς θεωρεί ότι «είναι το κύριο πρόσωπο που εμπνέει κοινό όραμα στους κόλπους του σχολείου, ασκεί επιρροή στην ομάδα του, κερδίζει τη θεληματική και πρόθυμη συμμετοχή των συνεργατών του στην επίτευξη στόχων, προβάλλει υψηλές προσδοκίες, αξιοποιεί τα σύγχρονα μέσα του σχολείου και παρακινεί με κάθε τρόπο τους συναδέλφους του να κάνουν το ίδιο». Στο ίδιο συμπέρασμα οδηγήθηκαν και οι Anderson & Dexter (2005), σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις ΗΠΑ, όπου ανέδειξαν την αποδοχή των νέων τεχνολογιών από την ηγεσίας της σχολικής μονάδας εξίσου σημαντική με την τεχνολογική υποδομή της.

Επιπλέον των προϋποθέσεων που παραθέσαμε παραπάνω, θα εξετάσουμε και κάποιες άλλες παραμέτρους οι οποίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική ενσωμάτωση και χρήση των ΤΠΕ στις διάφορες διοικητικές διαδικασίες της σχολικής μονάδας.

Χρήση των ΤΠΕ σε σχέση με το Φύλο. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η πλειοψηφία των Διευθυντών/ Προϊσταμένων των σχολικών μονάδων ανήκει στο ανδρικό φύλο, γίνεται κατανοητό ότι ο παράγοντας φύλο, σε σχέση με την χρήση των ΤΠΕ, παίζει σημαντικό ρόλο σε ότι αφορά τη διοικητική λειτουργία της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο συγκεκριμένο πεδίο, το φύλο του ατόμου που χρησιμοποιεί έναν υπολογιστή είναι ένας σημαντικός

παράγοντας που εμπλέκεται στη διαδικασία αλληλεπίδρασης «ανθρώπου-υπολογιστή». Οι θέσεις εργασίας στον τομέα της πληροφορικής στην πλειοψηφία τους καλύπτονται από άντρες, ενώ οι γυναίκες χρησιμοποιούν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές λιγότερο χρόνο από τους άντρες και διαχρονικά δημιουργείται ένα «τεχνολογικό χάσμα» μεταξύ των δύο φύλων (Τσικαλάκη, 2007).

Η κλίση των αντρών στις νέες τεχνολογίες είναι ισχυρότερη από αυτή των γυναικών, και αυτό είναι ένα γεγονός που ξεκινάει από τη νεαρή ηλικία. Επίσης, το κοινωνικό περιβάλλον δημιουργεί την αντίληψη ότι οι νέες τεχνολογίες απευθύνονται περισσότερο στους άντρες, ευνοώντας με αυτόν τον τρόπο την απασχόλησή τους με τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, ενώ, λόγω της έλλειψης εμπειρίας με την πληροφορική οι γυναίκες τείνουν να «διαμορφώνονται» από την τεχνολογία και να αναγκάζονται να προσαρμόζονται στις ανάγκες και λειτουργίες της, αντί να διαμορφώνουν αυτές την τεχνολογία. Σε έρευνα που πραγματοποίησαν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, οι Ρούσσος & Πολίτης (2004) διαπίστωσαν ότι το αντρικό φύλο κάνει μεγαλύτερη χρήση των ΤΠΕ σε σχέση με το γυναικείο.

Χρήση των ΤΠΕ σε σχέση με το Ηλικία. Η ηλικία, επίσης, είναι ένας σημαντικός παράγοντας στη χρήση των ΤΠΕ. Οι Τζιμογιάννης και Κόμης (2004) αναφέρουν ότι οι εκπαιδευτικοί που βρίσκονται στην μέση της καριέρας τους είναι πολύ θετικοί για τη εφαρμογή των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία, ενώ εκείνοι που βρίσκονταν προς το τέλος της καριέρας τους είναι αρνητικοί ή αδιάφοροι. Οι νεώτεροι εκπαιδευτικοί έχουν περισσότερη αυτοπεποίθηση από τους μεγαλύτερους στην χρήση του διαδικτύου, η οποία μειώνεται όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας. Ελάχιστα θετική ήταν η στάση των εκπαιδευτικών που βρίσκονταν κοντά στην αφυπηρέτηση.

Τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας χρησιμοποιούν λιγότερο τα μέσα των ΤΠΕ, σε σύγκριση με τους συναδέλφους μικρότερης ηλικίας και, μάλιστα, τα χρησιμοποιούν μόνο όταν υπάρχει ιδιαίτερη ανάγκη. Η μικρή συχνότητα χρήσης των ΤΠΕ συμβάλλει, αντίστοιχα, στη χαμηλή εξοικείωση και έχει ως αποτέλεσμα οι μεγαλύτεροι να μην προσαρμόζονται στον ίδιο βαθμό στις τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες γίνονται με γρήγορους ρυθμούς, όπως συμβαίνει με τα άτομα μικρότερης ηλικίας.

Χρήση των ΤΠΕ σε σχέση με το Επιμόρφωση στις ΤΠΕ. Για την πλήρη εκμετάλλευση των εφαρμογών των ΤΠΕ στην εκπαίδευση είναι απαραίτητη η επιμόρφωση αυτών που εμπλέκονται στις διοικητικές και εκπαιδευτικές διαδικασίες. Με τον όρο επιμόρφωση αναφερόμαστε στο σύνολο των ειδικών προγραμμάτων που στοχεύουν στην βελτίωση, εμβάθυνση και την παραπέρα ανάπτυξη των ακαδημαϊκών και επαγγελματικών, θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και ενδιαφερόντων των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια της θητείας τους, αντικαθιστώντας ή ενισχύοντας της αρχική τους εκπαίδευση (Μαυρογιώργος, 1999), (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Η βασική εκπαίδευση των εκπαιδευτικών δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να θεωρηθεί ότι είναι επαρκής για όλη την επαγγελματική πορεία και σταδιοδρομία τους, αφού οι συνεχείς εξελίξεις της τεχνολογίας και η παραγωγή νέας γνώσης είναι ταχύτατες. Έτσι η επιμόρφωση κρίνεται αναγκαία και, για να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει να πραγματοποιείται μέσα από συνεχή ανατροφοδότηση.

4. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

4.1 Ορισμοί

«Η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία κατά την οποία διάφορες πληροφορίες ανταλλάσσονται και κατανοούνται από δύο ή περισσότερους ανθρώπους» (Κουτούζης, 1999, σ. 230). Τα τελευταία χρόνια, με την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών μέσων και εφαρμογών η επικοινωνία αποτελεί αντικείμενο εκτεταμένης έρευνας, αφού θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Είναι μια ευρεία έννοια στα πλαίσια της οποίας οι άνθρωποι ανταλλάσσουν, ερμηνεύουν και αξιολογούν μηνύματα, αξιοποιώντας σύμβολα, σήματα και πληροφορίες. Η χρήση του προφορικού, γραπτού και ηλεκτρονικού λόγου ορίζεται ως «λεκτική επικοινωνία», ενώ η επικοινωνία που γίνεται αντιληπτή μέσω των αισθήσεων ορίζεται ως «μη λεκτική».

Κατά τον Κατσαρό (2008), η διαδικασία της επικοινωνίας περιλαμβάνει τρία απαραίτητα συστατικά: τον «πομπό», το άτομο δηλαδή που θέλει να μεταβιβάσει κάποια πληροφορία, εντολή, συναίσθημα, αντίληψη ή κρίση. Το «μήνυμα» που θέλει να μεταφέρει, το οποίο πρέπει να έχει πρώτα κωδικοποιήσει με βάση κάποιον κώδικα επικοινωνίας κατανοητό και από τις δύο πλευρές (π.χ. κοινή γλώσσα, κινήσεις του σώματος, διαγράμματα, αριθμοί, σύμβολα). Αυτό το «μήνυμα» μεταβιβάζεται με τη χρήση κάποιου μέσου («πρόσωπο με πρόσωπο», τηλεφωνική συνομιλία, γραπτό, ψηφιακό μήνυμα) προς τον «δέκτη», ο οποίος το αποκωδικοποιεί και με βάση τις δικές του προσλαμβάνουσες αποδίδει στο μήνυμα συγκεκριμένη σημασία.

Η παρούσα εργασία προσπαθεί να εξετάσει το κομμάτι της ηλεκτρονικής επικοινωνίας μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό και ειδικότερα κατά τη χρήση της στις διοικητικές διαδικασίες και λειτουργίες. Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, ο νόμος 2672/1998, άρθρο 14 (ΦΕΚ 290, τ. Α΄), καθιέρωσε την ηλεκτρονική επικοινωνία, η οποία ισχύει από 1/3/1999 και αφορά τη διακίνηση εγγράφων με τηλεομοιοτυπία (FAX) και με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email) (Σαΐτης Χ. Α., 2008).

Στην εποχή μας οι νέες τεχνολογίες έχουν δώσει πολλές και εξελισμένες μεθόδους μεταφοράς μηνυμάτων, πέρα από τις παραδοσιακές. Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής είναι ένα χρήσιμο εργαλείο τόσο για δημιουργία, όσο και για αποθήκευση μηνυμάτων. Οι πληροφορίες που καταχωρούνται σε αυτόν μπορούν να

διατηρηθούν χωρίς φθορά για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα, να εκτυπωθούν άπειρες φορές, να συνδυαστούν, να αποσταλούν άμεσα. Μέσα από τις σύγχρονες διαδικτυακές εφαρμογές, που μας παρέχει το Internet, μπορούν να αποσταλούν σε οποιοδήποτε χρήστη έχει ηλεκτρονικό υπολογιστή μέσα σε δευτερόλεπτα και σε μια παγκόσμια ακτίνα λήψης. Η επικοινωνία, πλέον, δεν περιορίζεται από κανάλια ή θορύβους, είναι άμεση και γρήγορη. Η πρόσβαση στις πληροφορίες είναι ελεύθερη και η δυνατότητα αλληλεπίδρασης τεράστια, αφού ένα μήνυμα μπορεί να λάβει άμεση απάντηση χωρίς μεσάζοντες μέσα σε λίγα λεπτά. Συνεπώς, στην περίπτωση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας αναφερόμαστε σε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που οριοθετούν και τη συμβατική επικοινωνία, αλλά χρησιμοποιούν ως μέσο για την επίτευξη των στόχων τα μέσα που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες, όπως π.χ. το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), την τηλεδιάσκεψη, την αποστολή στοιχείων μέσω της συμπλήρωσης ηλεκτρονικών φορμών, κ.α..

Πρόκειται για διόδους επικοινωνίας που συνδυάζουν το αξιόπιστο του γραπτού λόγου με την αμεσότητα του προφορικού, και ο οποίος μεταφέρει πληροφορία, ακουστική, οπτική, λεκτική, μεγάλου μεγέθους ή μικρού με ελάχιστο κόστος και σε συλλογικό επίπεδο αν χρειαστεί. Μία πληροφορία στο Διαδίκτυο είναι προσβάσιμη σε όλους τους χρήστες του και το μόνο που χρειάζεται είναι η ύπαρξη τεχνολογικού εξοπλισμού και η δυνατότητα πρόσβασης από τους χρήστες του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Οι παραπάνω εφαρμογές ισχύουν τόσο στην επικοινωνία της σχολικής μονάδας με τις δομές της διοικητικής ιεραρχίας, όσο και με τους υπόλοιπους εξωτερικούς φορείς, όπως είναι η επικοινωνία με τους φορείς της τοπικής κοινωνίας και τους γονείς των μαθητών. Με τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων συνδυάζονται επιτυχώς όλες οι παραπάνω ιδιότητες και επιτυγχάνεται η φερεγγυότητα στην επίσημη επικοινωνία και στην αναπαραγωγή μίας πληροφορίας, αυξάνοντας ταυτόχρονα και την αξιοπιστία των μηνυμάτων που ανταλλάσσονται.

4.2 Οι διαστάσεις της επικοινωνίας μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό

Στο πλαίσιο λειτουργίας του εκπαιδευτικού οργανισμού, ο Κουτούζης (1999) διακρίνει δύο διαστάσεις της επικοινωνίας:

- Τη διαπροσωπική, η οποία μπορεί να είναι λεκτική ή μη λεκτική και αναφέρεται στη συνήθη επικοινωνία των ανθρώπων μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Αυτή η μορφή δεν διαφέρει από τη συνηθισμένη διαδικασία επικοινωνίας μεταφοράς και λήψης πληροφοριών από το ένα άτομο στο άλλο.

- Την οργανωτική, η οποία διακρίνεται με τη σειρά της στην κάθετη επικοινωνία, η οποία διεξάγεται μεταξύ των επιπέδων της εκπαιδευτικής ιεραρχίας και στην οριζόντια, η οποία διεξάγεται στο επίπεδο της εκπαιδευτικής μονάδας και αφορά τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων που απαρτίζουν τον εκπαιδευτικό οργανισμό. Και η κάθετη και η οριζόντια κατεύθυνση της επικοινωνίας μπορεί να έχει προφορική ή γραπτή μορφή.

4.3 Επικοινωνία στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό

Βασικός σκοπός της επικοινωνίας στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι να υπάρξει συντονισμένη δράση σε όλη τη δομή και την ιεραρχική κλίμακα.Η Αθανασούλα – Ρέππα (1999, σ. 153) αναφέρει ότι «η επικοινωνία για τους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς όχι μόνο θεωρείται ένα από τα κομβικά στοιχεία για την επίτευξη των στόχων τους, αλλά αποκτά μια άλλη βαρύτητα, καθώς η φύση των εργασιών τους και η διδακτική πράξη πραγματώνεται κυρίως μέσω λεκτικής ή μη λεκτικής επικοινωνίας». Η αποτελεσματική επικοινωνία εξασφαλίζει την απόδοση και την επιτυχία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, ενώ στην περίπτωση φτωχής επικοινωνίας ο οργανισμός οδηγείται σε σύγχυση.

Ο ρόλος που διαδραματίζει ο διευθυντής της σχολικής μονάδας στην επικοινωνία του οργανισμού με όλους τους εμπλεκόμενους με τη σχολική διαδικασία (διοικητική ιεραρχία, συνάδελφοι σχολικής μονάδας, μαθητές, κοινωνικοί φορείς, γονείς) είναι σημαντικός, καθώς μεταξύ των καθηκόντων του είναι και η ευθύνη για την αποτελεσματική επικοινωνία. Οι περισσότεροι μελετητές θεωρούν το διευθυντή της σχολικής μονάδας ως το συνδετικό κρίκο μεταξύ των δικτύων επικοινωνίας που αυτή αναπτύσσει μέσα από το ευρύ φάσμα των δραστηριοτήτων της.

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας επωμίζεται το βάρος τόσο για την αποτελεσματική εξωτερική επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης και καθοδήγησης, δηλαδή τους Διευθυντές Εκπαίδευσης και τους σχολικούς συμβούλους, όσο και για την επικοινωνία που αναπτύσσεται μέσα στη σχολική μονάδα με τους εκπαιδευτικούς που διδάσκουν και υλοποιούν τα αναλυτικά προγράμματα. Για το λόγο αυτό, εκτός από τις ανεπτυγμένες κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες, πρέπει να διαθέτει και την ικονότητα να βρίσκει για την κάθε περίπτωση, τα κατάλληλα δίκτυα επικοινωνίας.

Σε κάθε περίπτωση, ευθύνη του διευθυντή είναι να χρησιμοποιεί όλες τις μορφές επικοινωνίας, να κατανοεί τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις απαιτήσεις και τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία της σχολικής μονάδας, έτσι ώστε να διαμορφώνει τις κατάλληλες συνθήκες για να είναι αυτή επιτυχημένη. Ο ρόλος της επικοινωνίας στο κομμάτι αυτό είναι ζωτικής σημασίας γιατί αποτελεί έναν από τους κύριους παράγοντες για την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης.

Ένα επίσης κομβικό σημείο για την αποτελεσματική επικοινωνία αποτελούν και οι αρμονικές σχέσεις των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία παραγόντων. Οι παράγοντες που συμμετέχουν στο επικοινωνιακό σύστημα μιας σχολικής μονάδας είναι οι ακόλουθοι:

- Προϊστάμενες αρχές (Υπουργείο, Περιφερεική Διεύθυνση, Διευθύνσεις Εκπαίδευσης)
- Διευθυντής σχολικής μονάδας
- Διδακτικό προσωπικό
- Διοικητικό προσωπικό
- Μαθητές
- Γονείς - Οικογένεια μαθητών
- Τοπική κοινότητα
- Λοιποί κοινωνικοί και τοπικοί φορείς

Η δίοδος επικοινωνίας μεταξύ των δύο πρώτων παραγόντων είναι σημαντική γιατί μέσω αυτής εφαρμόζεται η εκάστοτε κυβερνητική εκπαιδευτική πολιτική και γίνεται η διοχέτευση των απαιτούμενων πληροφοριών από την κορυφή της ιεραρχίας, το Υπουργείο, προς την βάση της, δηλαδή τη σχολική μονάδα. Η ροή των εντολών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συνήθως από πάνω προς τα κάτω (Υπουργείο, Περιφερειακή Διεύθυνση, Διεύθυνση Εκπαίδευσης, Σχολική μονάδα), σε αντίθεση με τη ροή πληροφοριών που μπορεί να έχει είτε αντίστροφη φορά από τα κάτω προς τα πάνω, είτε και οριζόντια, δηλαδή ανάμεσα σε ομοιόβαθμους (ανάμεσα σε Διευθυντές Εκπαίδευσης ή ανάμεσα σε διευθυντές σχολικών μονάδων).

Σύμφωνα με τη ισχύουσα νομοθεσία, όλοι οι σημαντικοί τομείς δραστηριότητας της σχολικής μονάδας βασίζονται στη συνεργασία της σχολικής μονάδας (με εκπρόσωπο το διευθυντή της) με την εκάστοτε Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Ο Διευθυντής Εκπαίδευσης είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της σχολικής μονάδας και της κεντρικής εκπαιδευτικής διοίκησης. Η επικοινωνία μαζί με τη συνεργασία και την οργάνωση του σχολείου αποτελούν τους βασικούς παράγοντες για τη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος (Πασιαρδής Γ. , 2001).

Η πληροφόρηση γίνεται μέσω της ιεραρχίας, στηρίζεται σε ένα θεσμικό πλαίσιο, το οποίο καθορίζει το είδος και το περιεχόμενό της, είναι απόλυτα τυποποιημένη και παρέχεται γραπτώς σε τακτά χρονικά διαστήματα. Στην πράξη, οι σχολικές μονάδες ενημερώνονται από τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης μέσω γραπτής υπηρεσιακής αλληλογραφίας, εγκυκλίων, διαβιβαστικών, υπηρεσιακών σημειωμάτων, τηλεφωνικών συνομιλιών, Fax, ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, συσκέψεων και προσωπικών επαφών, κατά την επίσκεψη του Διευθυντή Εκπαίδευσης στα σχολεία.

Αντίστροφα, οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης ενημερώνονται από τις σχολικές μονάδες, μέσω των αναφορών (ηλεκτρονικών και μη) που συντάσσει ο διευθυντής του σχολείου, από τις προσωπικές συναντήσεις που έχουν με τον διευθυντή και από τις επισκέψεις που πραγματοποιουν οι ίδιοι οι Διευθυντές Εκπαίδευσης στα σχολεία. Με βάση τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι η επικοινωνία μεταξύ Διευθυντή Εκπαίδευσης και σχολικών μονάδων αποτελεί βασικό δομικό στοιχείο στο συνολικό εκπαιδευτικό οικοδόμημα.

Σε ότι αφορά τις σχέσεις της με τους φορείς, η σχολική μονάδα χρησιμοποιεί τόσο τη γραπτή, όσο και την προφορική επικοινωνία. Στις επίσημες συναλλαγές κυριαρχεί η γραπτή (ηλεκτρονική και μη) μέσω της αλληλογραφίας, ενώ στις καθημερινές καταστάσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού επικρατεί κυρίως η προφορική.

Η σχολική μονάδα στην επίσημη επικοινωνία της με την διοικητική εξουσία (Διεύθυνση Εκπαίδευσης, Υπουργείο), τους τοπικούς φορείς (Δήμος, Σύλλογοι), αλλά και τους γονείς των μαθητών (όταν στέλνει ειδοποιήσεις, έγγραφα για συμπλήρωση, ανακοινώσεις) χρησιμοποιεί την επικοινωνία μέσω εγγράφων, ηλεκτρονικών και μη. Τα γραπτά θεωρούνται πιο αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης, είναι πιο προσεκτικά διατυπωμένα, μπορούν να μεταφέρουν πολύπλοκες πληροφορίες ή οδηγίες, μεγάλο όγκο μηνύματος και απευθύνονται επιτυχώς σε πολλούς παραλήπτες. Επίσης, η σχολική διοίκηση είναι υποχρεωμένη να πρωτοκολλεί και να φυλάσσει σε αρχείο όλα τα επίσημα έγγραφα που έχει λάβει ή στείλει. Στις περιπτώσεις που η επικοινωνία γίνεται με χρήση εργαλείων που μας παρέχουν οι ΤΠΕ (συμπλήρωση ηλεκτρονικών φορμών, αποστολή ηλεκτρονικών εγγράφων, κ.α) η ασφάλεια και η εγγυρότητα τους διασφαλίζεται με τη χρήση κωδικών και πιστοποιητικών ασφαλείας.

Στην καθημερινότητα της σχολικής ζωής, χρησιμοποιείται, επίσης και η προφορική επικοινωνία από όλους όσους συμμετέχουν σε αυτή και ανταλλάσσουν μεταξύ τους μηνύματα και απόψεις, σχολιάζουν, αναλύουν και παρατηρούν. Όταν στο σχολείο υπάρχει αυτή η αμφίδρομη επικοινωνία, τότε το κλίμα είναι ευνοϊκό και προάγει την αμοιβή και τον έπαινο, ενώ επηρεάζει θετικά και την επίδοση των μαθητών (Σαΐτης Χ. Α., 2007). Επιπλέον, η επικοινωνία αποτελεί ιδανικό και αποτελεσματικό μηχανισμό εξομάλυνσης των όποιων σημείων τριβής, τα οποία ως συγκρουσιακά πεδία λειτουργούν ανασταλτικά στην επίτευξη των γενικότερων σκοπών και στόχων της εκπαιδευτικής πράξης.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Λαμβάνοντας υπόψη όσα μελετήθηκαν σε θεωρητικό πλαίσιο στα προηγούμενα κεφάλαια, στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας, παρουσιάζεται η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετήθηκε και γίνεται μια προσπάθεια να καταγραφούν και να διερευνηθούν οι απόψεις και αντιλήψεις των Διευθυντών των Δημοτικών Σχολείων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, στην ευρύτερη περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας για τα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά στον τομέα της ηλεκτρονικής οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας.

Παραδοχές της Έρευνας

Τα βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης και λειτουργίας ενός οργανισμού όπως είναι η σχολική μονάδα συνοψίζονται από τον Hall (Hall, 1963) στην παρακάτω ταξινόμηση των διαστάσεων της γραφειοκρατικής οργάνωσης και λειτουργίας ενός οργανισμού, που ακολουθεί και αναφέρονται από τους διάφορους μελετητές του φαινομένου.

	Weber	Friedrich	Merton	Udy	Heady	Parsons	Berger	Michels	Dimock
Ιεραρχία	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Διαίρεση εργασίας	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Κανονισμοί – Κανόνες καθηκόντων	✓	✓	✓				✓	✓	✓
Τυποποίηση οδηγιών - διαδικασιών	✓	✓	✓		✓		✓		✓
Αμεροληψία	✓		✓		✓	✓			
Επαγγελματική επάρκεια	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
Διαφοροποίηση αμοιβών	✓			✓					
Τυπικότητα σχέσεων	✓		✓						
Διακρίσεις	✓								

Διάκριση ιδιοκτήτη πολιτικού, προϊσταμένου και διευθυντικού προσωπικού	✓								
Έμφαση στη γραπτή επικοινωνία	✓								
Ορθολογικός έλεγχος	✓								

Από την ανωτέρω ταξινόμηση έχουμε ορίσει και επιλέξει για την έρευνά μας ως θεμελιώδη χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης και λειτουργίας ενός οργανισμού και κατ΄επέκταση της σχολικής μονάδας, τα εξής:

- Την Ιεραρχική δομή της εξουσίας σύμφωνα με την οποία υπάρχουν προκαθορισμένα επίπεδα λήψης αποφάσεων.
- Τη σαφή Κατανομή εργασιών που εκτελεί το προσωπικό με βάση την εξειδίκευσή του.
- Την ύπαρξη και εφαρμογή Κανόνων – Κανονισμών (Τυποκρατία) που ελέγχουν τη συμπεριφορά του προσωπικού.
- Την Τυποποίηση κατά την εκτέλεση των διαφόρων διαδικασιών, οι οποίες πρέπει να ακολουθούνται από το προσωπικό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Την Επαγγελματική Επάρκεια του προσωπικού η οποία στηρίζεται σε προκαθορισμένα κριτήρια που εφαρμόζονται τόσο κατά τις διαδικασίες εξέλιξης, όσο και κατά την ανάθεση καθηκόντων στο προσωπικό.

Σκοπός και Στόχοι της έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να καταγράψει και να διερευνήσει τις απόψεις των Διευθυντών των σχολικών μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης της Δυτικής Μακεδονίας για το φαινόμενο της ηλεκτρονικής γραφειοκρατίας και επικοινωνίας στην οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι, οι αντιλήψεις και οι θέσεις τους έχουν άμεση σχέση με το τι πραγματικά ισχύει στο χώρο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Εστιάζει, κυρίως, σε ποιο βαθμό ισχύουν τα πέντε βασικά γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά που αναλύθηκαν προηγούμενα, δηλαδή·

Αν υπάρχει σαφής διάκριση εξουσιών και επιπέδων λήψης αποφάσεων σε θέματα διεκπεραίωσης διαδικασιών, που απαιτούν τη χρήση των ΤΠΕ και σε ποια έκταση.

Αν είναι διακριτή η κατανομή αρμοδιοτήτων και η οριοθέτηση υπευθυνοτήτων στην εκτέλεση των καθηκόντων από τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίαςπου απαιτούν τη χρήση μέσων ΤΠΕκαι σε ποια έκταση.

Αν υπάρχουν κανόνες – κανονισμοί που καθορίζουν την εκτέλεση των καθηκόντων από τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας για θέματα οργάνωσης και λειτουργίας, στα οποία απαιτείται η χρήση των ΤΠΕ για την αντιμετώπιση τους και σε ποια έκταση.

Αν υπάρχει τυποποίηση στις διαδικασίες κατά την εκτέλεση των καθηκόντων από τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας που απαιτούν τη χρήση μέσων ΤΠΕ και σε ποια έκταση.

Η ύπαρξη κριτηρίων και προσόντων για την επαρκή και πιστοποιημένη γνώση και εμπειρία των Διευθυντών σχολικών μονάδων στη χρήση των ΤΠΕ η οποία αποτελεί μέτρο για την ιεραρχική εξέλιξη τους και την ανάληψη ανάλογων καθηκόντων.

Ερωτήματα της Έρευνας

Σε αντιστοιχία με τα ανωτέρω διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας, ως διαστάσεις για διευρεύνηση της «ηλεκτρονικής» γραφειοκρατικής οργάνωσης και λειτουργίας των σχολικών μονάδων. Με τον όρο «ηλεκτρονική» ορίζεται η χρήση εργαλείων και μέσων που βασίζονται στις ΤΠΕ και απαιτούνται για τη διεκπεραίωση εργασιών που ορίζονται από τα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά. Τα ερευνητικά ερωτήματα έχουν ως εξής:

- Εντοπίζεται και σε ποιο βαθμό Ιεραρχική δομή στην οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας σε περιπτώσεις που απαιτείται η χρήση των ΤΠΕ για τη διεκπεραίωσή τους;

- Εντοπίζεται και σε ποιο βαθμό Κατανομή των εργασιών και των αρμοδιοτήτων στην οργάνωση και λειτουργία της σχολικής μονάδας σε περιπτώσεις που απαιτείται η χρήση των ΤΠΕ για τη διεκπεραίωσή τους;
- Εντοπίζεται και σε ποιο βαθμό η ύπαρξη και η εφαρμογή Κανόνων – κανονισμών για την αντιμετώπιση κάθε ζητήματος που προκύπτει και απαιτεί τη χρήση των ΤΠΕ για τη διεκπεραίωσή του, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων;
- Εντοπίζεται και σε ποιο βαθμό η ύπαρξη τυποποιημένων διαδικασιών για την εκτέλεση κάθε εργασίας που απαιτεί τη χρήση των ΤΠΕ για τη διεκπεραίωσή της στο πλαίσιο της οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας;
- Αποτελεί και σε ποιο βαθμό, η επαγγελματική επάρκεια των Διευθυντών/ Προϊσταμένων στη χρήση των ΤΠΕ, κριτήριο αξιολόγησης και ιεραρχικής ανέλιξης των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας;

Από τις απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα για το κατά πόσο και σε ποιο βαθμό ανιχνεύονται γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά στον τομέα της ηλεκτρονικής οργάνωσης και λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Χρησιμοποιώντας τα ίδια εργαλεία, έχουμε τη δυνατότητα να διαπιστώσουμε επιπρόσθετα τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι διευθυντές των σχολικών μονάδων τα γραφειοκρατικού τύπου οργανωτικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά του σχολείου στο οποίο υπηρετούν και αφορούν και πάλι στο κομμάτι της χρήσης των ΤΠΕ;

Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη το ότι οι απόψεις στην εκπαιδευτική ιεραρχία διαφοροποιούνται ως προς μια σειρά ατομικών χαρακτηριστικών με ενδεχόμενες αντίστοιχες επιπτώσεις στη διαφοροποίηση των αντιλήψεων τους για την οργανωτική και λειτουργική δομή του σχολείου, εξετάζουμε αν και κατά πόσο διαφοροποιούνται σε συνάρτηση με:

- το φύλο
- τα έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής/ Προϊστάμενος στη διοικητική - εκπαιδευτική ιεραρχία

- το μέγεθος του σχολείου στο οποίο σήμερα υπηρετούν, όπως προσδιορίζεται από τη θεσμοθετημένη οργανικότητά του
- το επίπεδο γνώσεων των Διευθυντών/ Προϊσταμένων στις Ν.Τ., όπως προσδιορίζεται από την κατοχή των αντίστοιχων πιστοποιήσεων του Υπουργείου Παιδείας

Σπουδαιότητα του θέματος

Στη σημερινή κοινωνία, στην Κοινωνία της Πληροφορίας, αναζητούνται όλο και πιο αποτελεσματικά συστημάτα διαχείρισης, διοίκησης και οργάνωσης της εκπαίδευσης. Επίσης, προσφέρονται ιδιαίτερα αξιοποιήσιμα νέα συστήματα και εργαλεία για τη διοίκηση μέσω των ΤΠΕ. Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος έγινε για το λόγο ότι κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση των ΤΠΕ στα διοικητικά θέματα μιας σχολικής μονάδας, σε συνδυασμό με την κατάλληλη επιμόρφωση και κτήση προσόντων από τους διευθυντές των δημοτικών σχολείων.

Επίσης, η σπουδαιότητα αυτής της ερευνητικής εργασίας έγκειται κυρίως στο γεγονός ότι το συγκεκριμένο θέμα της ηλεκτρονικής διάστασης της γραφειοκρατίας δεν έχει διερευνηθεί ευρέως και η παρούσα ερευνητική εργασία έχει επιστημονικό ενδιαφέρον και προσδοκά:

- να τονιστεί η σημασία και η αναγκαιότητα αξιοποίησης των ΤΠΕ και στη διοίκηση των σχολικών μονάδων.
- να συμβάλλει στην αναθεώρηση των αντιλήψεων και στην καλλιέργεια νέας νοοτροπίας των διευθυντών απέναντι στις ΤΠΕ.
- να υποβάλει προτάσεις για τη βελτίωση πραγματοποίησης των διοικητικών εργασιών με τη χρήση των ΤΠΕ.

1. ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η δεύτερη μεθοδολογική πτυχή της έρευνάς μας καθόρισε το σχεδιασμό μιας εμπειρικής δειγματοληπτικής έρευνας στους Διευθυντές/ Προϊσταμένους της

πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στόχος της μεθοδολογικής αυτής προσέγγισης είναι η συστηματική διερεύνηση και μελέτη των ερωτημάτων όπως τέθηκαν κατά το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας.

Στο πλαίσιο αυτό, σχεδιάστηκε το τεχνικό εργαλείο της έρευνας, δηλαδή το ερωτηματολόγιο της δειγματοληπτικής έρευνας, το οποίο αναπτύχθηκε με βάση τα αντίστοιχα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στις έρευνες των Hall (1963), Pugh & Hinings (1976α, 1976β) και McKay (1964a), έτσι ώστε να αντιστοιχεί στα ερευνητικά ερωτήματα.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα Φεβρουαρίου – Απριλίου 2015. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) 161 διευθυντών σχολικών μονάδων της περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας (Ν.Α. Φλώρινας, Καστοριάς, Κοζάνης & Γρεβενών) μαζί με απαραίτητο εισαγωγικό σημείωμα για το σκοπό της έρευνας. Στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο καταγράφηκαν 99 απαντήσεις διαμορφώνοντας το ποσοστό συμμετοχής στο 61,49%.

Αποτελούνταν από 77 άνδρες διευθυντές (77,8%) και 22 διευθύντριες (22,2%). Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας είναι ενδιαφέροντα, ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι προέρχονται από ένα δείγμα το οποίο αποτελείται μόνο από διευθυντές δημοτικών σχολείων μίας γεωγραφικής περιφερέρειας της χώρας. Είναι δεδομένο ότι απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση των υποθέσεων της έρευνας με τη βοήθεια ενός αντιπροσωπευτικότερου δείγματος διευθυντών.

1.1 Ερευνητικό εργαλείο

Έχοντας υπόψη τους στόχους της έρευνας, προχωρήσαμε στην επιλογή της ερευνητικής μεθόδου, όπου επιλέχθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο ως μέσο συλλογής πληροφοριών. Η δειγματοληπτική έρευνα με ερωτηματολόγιο, αποτελεί την πλέον καθιερωμένη μέθοδο συλλογής στοιχείων που αναφέρονται σε απόψεις και αντιλήψεις, διότι παρέχει τη δυνατότητα συλλογής επαρκούς αριθμού δεδομένων σε μορφή, μάλιστα, που μπορεί να αναλυθεί στατιστικά μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή και να οδηγήσει σε ουσιαστικές διαπιστώσεις και συμπεράσματα τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν σχετικά εύκολα (Walonick, 2003). Δίνεται η ευχέρεια να επιδοθεί χωρίς την παρουσία του ερευνητή, ενώ ταυτόχρονα, είναι σχετικά εύληπτο και εύκολο στην ανάλυση του. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να διασφαλιστεί ότι έχει ξεκάθαρους

στόχους, να διατυπώνει τα ενδεδειγμένα είδη των ερωτήσεων και να εκμαιεύει τα κατάλληλα είδη δεδομένων ώστε να απαντηθούν οι ερευνητικοί σκοποί και τα υποερωτήματά που έχουν τεθεί (Cohen, Manion, & Morrison, 2008).

Επιπρόσθετα, χαρακτηρίζεται και από κάποια άλλα πλεονεκτήματα που δικαιολογούν την ευρεία χρήση του, όπως:

- Διατηρεί την ανωνυμία των υποκειμένων
- Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιεί είναι συνήθως σύντομες και κατανοητές, ώστε να δίνουν απαντήσεις εύκολες για κωδικοποίηση
- Οι ερωτήσεις είναι κοινές για όλους τους ερωτώμενους και έτσι εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα της έρευνας
- Παρέχει ποικίλες πληροφορίες σε πολλούς τομείς: γνώσεις, εμπειρίες, συναισθήματα, στάσεις κ.ά.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε ηλεκτρονικά με το εργαλείο Google Forms, το σημαντικό πλεονέκτημα του οποίου είναι ότι έχει μηδενικό κόστος και οι απαντήσεις του είναι άμεσες. Επιπρόσθετα ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να θέτει υποχρεωτικά πεδία και έτσι εκμηδενίζεται ο κίνδυνος αναπάντητων ερωτήσεων. Η μορφή του ήταν αρκετά απλή και εύχρηστη, με σκοπό την ευκολότερη, γρηγορότερη, σε ικανοποιητική έκταση και καλύτερα αξιοποιήσιμη, συλλογή των πληροφοριών που μας ενδιέφεραν. Αν, μάλιστα, λάβουμε υπόψη μας τη φύση του θέματος και την πεποίθηση πως η προσεκτική δόμηση του ερωτηματολογίου και η διανομή του, αποτελούν εγγύηση για την εξασφάλιση ακριβών στοιχείων και πολύτιμων πληροφοριών, θεωρούμε ότι είναι η πλέον ενδεδειγμένη μέθοδος (Παμουκτσόγλου, 2001, σ. 70).

Πιο συγκεκριμένα, η σύνταξη και δόμηση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε από τον ερευνητή υπό την καθοδήγηση και συνεργασία του επιβλέποντα καθηγητή. Πριν την διεξαγωγή της έρευνας, πραγματοποιήθηκε ένας προέλεγχος, κατά την διάρκεια του οποίου έγινε προσπάθεια επιλογής και κατάλληλης γλωσσικής και νοηματικής προσαρμογής των ερωτήσεων, έτσι ώστε να εντοπιστούν διαφοροποιήσεις προερχόμενες κυρίως, από τις αντιλήψεις και τις τοποθετήσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στα διερευνούμενα οργανωτικά και λειτουργικά

χαρακτηριστικά του σχολείου, μειώνοντας στον ελάχιστο βαθμό την παρεμβολή άλλων παραγόντων.

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου στηρίχτηκε σε κλειστού τύπου ερωτήσεις οι οποίες είναι πιο εύκολες στην απάντηση, αποφεύγεται ο υποκειμενισμός, (Βάμβουκας, 2000) των συμμετεχόντων, η βιαστική και απρόσεκτη συμπλήρωσή τους. Τέτοιου είδους ερωτήσεις προκαλούν ενδιαφέρον και οι άνθρωποι, συχνά, χαίρονται να τις απαντούν γεγονός που αυξάνει την πιθανότητα να δίνουν απαντήσεις ύστερα από σκέψη.

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιελάμβανε πραγματολογικές ερωτήσεις. Οι πραγματολογικές ερωτήσεις αναφέρονταν σε ατομικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών, όπως το φύλο, η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας τους στην εκπαίδευση, τα έτη που κατέχουν τη θέση Διευθυντή/ Προϊστάμενου, οι τίτλοι σπουδών τους και το μέγεθος του σχολείου στο οποίο σήμερα υπηρετούν, όπως προσδιορίζεται από τη θεσμοθετημένη οργανικότητά του. Στην πλειονότητα τους οι συγκεκριμένες ερωτήσεις έχουν επηρεαστεί από τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών και χρησιμοποιήθηκαν ως ερωτήσεις ταξινόμησης και ορισμού διαφορετικών προφίλ στα υποκείμενα της έρευνας.

Στη συνέχεια υπήρχαν τριάντα (30) δηλώσεις οι οποίες δημιουργήθηκαν (βλ. Παράρτημα Ι) για να διατυπωθεί ο βαθμός συμφωνίας από τους Διευθυντές/ Προϊσταμένους των δημόσιων δημοτικών σχολείων. Όλες οι δηλώσεις διαμορφώθηκαν σε δεκάβαθμη κλίμακα Likert, πάνω στην οποία οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι κλήθηκαν να περιγράψουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε ό,τι αφορά την ισχύ της κάθε πρότασης, με κλιμάκωση η οποία κυμαινόταν από το «Διαφωνώ απόλυτα» έως το «Συμφωνώ απόλυτα». Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι τα τα δεδομένα της επιδέχονται σύνθετη στατιστική επεξεργασία.

Η διερεύνηση των πέντε βασικών χαρακτηριστικών της γραφειοκρατικής οργάνωσης, τα οποία αναφέρθηκαν προηγούμενα, αποτυπώθηκε με τις τριάντα δηλώσεις που συγκρότησαν το κυρίως ερωτηματολόγιο. Οι δηλώσεις ανά χαρακτηριστικό είχαν τυχαία σειρά μέσα στο ερωτηματολόγιο. Ειδικότερα, κάθε μία από τις πέντε ομάδες δηλώσεων, αντιστοιχεί στις κύριες διαστάσεις της ηλεκτρονικής γραφειοκρατικής οργάνωσης και λειτουργίας του σχολείου. Σε κάθε ομάδα

περιλαμβάνονται οι δηλώσεις που διερευνούν τις αντιλήψεις και τοποθετήσεις των εκπαιδευτικών για την ηλεκτρονική γραφειοκρατική οργάνωση και λειτουργία του σχολείου στο οποίο υπηρετούν κατά το χρόνο διεξαγωγής της έρευνας.

Αναλυτικά το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τις παρακάτω δηλώσεις ανά χαρακτηριστικό (παράγοντα):

ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. Για ζητήματα της καθημερινής εργασίας του, τα οποία απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για την διεκπεραίωσή τους, ο Διευθυντής/Προϊστάμενος της Σ.Μ. έχει την αποκλειστική ευθύνη των αποφάσεών του.

5. Κάθε Διευθυντής/Προϊστέμενος Σ.Μ. μπορεί να παίρνει τις δικές του αποφάσεις, σε ζητήματα που αφορούν τη χρήση των ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, χωρίς να ελέγχεται από κανέναν άλλο.

10. Για ζητήματα που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, ο Διευθυντής/Προϊστάμενος είναι υπόλογος και δίνει τακτικά αναφορά στο Διευθυντή Εκπαίδευσης της Περιφέρειάς του.

15. Σε ζητήματα που απαιτούν τη χρήση ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, ο Διευθυντής/Προϊστάμενος της Σ.Μ. δεν έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει πρωτοβουλίες, αν προηγούμενα δεν έχει την έγκριση του αντίστοιχου προϊσταμένου οργάνου του.

18. Σε ζητήματα που διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι μπορούν να ενεργήσουν "κατά το δοκούν".

20. Για να αναπτύξω την οποιαδήποτε δραστηριότητα, που αφορά σε ζήτημα που απαιτεί τη χρήση ΝΤ για την διεκπεραιωσή της, πρέπει να ζητήσω την αντίστοιχη άδεια από τον Διευθυντή Εκπαίδευσης.

25. Σε θέματα που απαιτούν τη χρήση ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. εκτελούν τις εντολές των προϊσταμένων τους.

30. Για να επιλυθεί και το παραμικρό πρόβλημα, που απαιτεί τη χρήση ΝΤ για τη διεκπεραιώσή του, στη Σ.Μ. πρέπει να ενημερωθεί σχετικά ο αρμόδιος υπεύθυνος της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης.

ΔΙΑΙΡΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

11. Η ποικιλία των καθημερινών δραστηριοτήτων της Σ.Μ. που σχετίζονται με τη χρήση των ΝΤ είναι κάτι που μου αρέσει.

16. Η διεκπεραίωση των καθημερινών δραστηριοτήτων που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ θεωρώ ότι είναι μια πολύ μονότονη διαδικασία.

21. Όταν παρουσιάζεται ένα ασυνήθιστο πρόβλημα, που αφορά σε δραστηριότητα της ΣΜ και απαιτεί τη χρήση των ΝΤ για την επίλυσή του, απευθύνομαι σε κάποιο συγκεκριμένα υπεύθυνο της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης.

26. Όλες οι δραστηριότητες της Σ.Μ. που σχετίζονται με τη χρήση των ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, έχουν κατανεμηθεί και διεκπεραιώνονται από συγκεκριμένους συναδέλφους της Σ.Μ.

28. Όταν ο Διευθυντής/Προϊστάμενος της Σ.Μ. αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα το οποίο απαιτεί τη χρήση ΝΤ για την επίλυση του, πρέπει να απευθύνεται σε εκείνο το άτομο της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης που είναι αρμόδιο.

ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΝΟΝΙΣΜΩΝ & ΚΑΝΟΝΩΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

3. Οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. όταν χρησιμοποιούν αποκλειστικά τις ΝΤ για την εκτέλεση των καθηκόντων τους εφαρμόζουν την υπάρχουσα σχετική νομοθεσία.

7. Σε ό,τι αφορά στην εκτέλεση καθηκόντων με χρήση των ΝΤ, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. εκτελούν τις εγκυκλίους των προϊστάμενων αρχών, χωρίς καμία αμφισβήτηση.

12. Σε ό,τι αφορά στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, τα οποία διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. ελέγχονται συνεχώς από τους προϊσταμένους τους.

13. Η εφαρμογή των εγκυκλίων και των οδηγιών σε ζητήματα που έχουν σχέση με τη χρήση των ηλεκτρονικών συστημάτων της υπηρεσίας, έχει μεγάλη σημασία για τους Διευθυντές/Προϊστάμενους των σχολείων.

22. Σε ό,τι αφορά στην τήρηση των καθηκόντων του, τα οποία διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, ο Διευθυντής/Προϊστάμενος επιβάλλει τους δικούς του κανόνες στο σχολείο του.

23. Προκειμένου να γίνει η δουλειά στη Σ.Μ. η οποία απαιτεί χρήση των ΝΤ, η παραβίαση των εντολών της διοίκησης δεν με απασχολεί ιδιαίτερα.

27. Στην περιφέρειά μας οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι Σ.Μ. έχουν την αίσθηση ότι ελέγχονται συνεχώς για την τήρηση των καθηκόντων τους τα οποία προϋποθέτουν τη χρήση ΝΤ για την εκτέλεση τους.

ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

2. Ο Διευθυντής/Προϊστάμενος Σ.Μ. εφαρμόζει τυποποιημένες διαδικασίες σε ό,τι αφορά στις ενέργειες που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για την διεκπεραιωσή τους.

4. Κάνοντας χρήση των ΝΤ, υπάρχουν καθορισμένες διαδικασίες που ακολουθούνται για την καταγραφή ή διεκπεραίωση του οποιουδήποτε διοικητικού ζητήματος (π.χ. άδεια, υποχρεωτικό ωράριο εκπαιδευτικού, κ.α.) προκύπτει στη σχολική ζωή της Σ.Μ..

6. Οι καθημερινές εργασίες της Σ.Μ., οι οποίες διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, περιλαμβάνουν πολλές και διαφορετικές διαδικασίες κάθε φορά.

8. Πιστεύω ότι για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε ζητήματος προκύπτει στην Σ.Μ. και απαιτεί τη χρήση των ΝΤ για την αντιμετώπιση του, όλοι οι Διευθυντές/Προϊστέμενοι πρέπει να ακολουθούν την ίδια διαδικασία.

19. Σε ό,τι αφορά στην αντιμετώπιση προβλημάτων της καθημερινότητας που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για την επίλυσή τους, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. ενθαρρύνονται από τον προϊστάμενό τους να αναπτύσσουν δικές τους πρωτοβουλίες.

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ

9. Τα καθήκοντα του Διευθυντή/Προϊσταμένου απαιτούν αυξημένα προσόντα σε ότι αφορά στις γνώσεις στις ΝΤ.

14. Τα προσόντα και οι γνώσεις πάνω στις ΝΤ λαμβάνονται σοβαρά υπόψη για την ιεραρχική εξέλιξη του εκπαιδευτικού στην περιφέρειά μου.

17. Στην περιφέρειά μου η απόδοση κάθε Διευθυντή/Προϊσταμένου Σ.Μ. σε ότι αφορά στη χρήση των ΝΤ καταγράφεται από την υπηρεσία με κάποιο τρόπο.

24. Προσωπικά θεωρώ σημαντική, από την πλευρά των Διευθυντών/Προϊσταμένων, την κατοχή γνώσεων πάνω στις ΝΤ σε ικανοποιητικό επίπεδο για την εύρυθμη λειτουργία της Σ.Μ..

29. Για την εκπλήρωση των απαιτήσεων των καθηκόντων του Διευθυντή/Προϊσταμένου Σ.Μ. δεν είναι απαραίτητη η καλή γνώση στις ΝΤ.

Για τις ανάγκες της στατιστικής ανάλυσης οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν με αριθμούς από το 1 έως το 10. Στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται θετικά και αρνητικά διατυπωμένες δηλώσεις. Στις θετικά διατυπωμένες δηλώσεις η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» υποδείκνυε σαφή αποδοχή της αναφοράς, δηλαδή θετική αναφορά, ενώ στις αρνητικά διατυπωμένες δηλώσεις η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» δήλωνε αρνητική αναφορά. Επομένως κατά την κωδικοποίηση των απαντήσεων η βαθμολογία των αρνητικών δηλώσεων αντιστράφηκε.

1.2 Δείγμα έρευνας (προφίλ συμμετεχώντων)

Συμμετείχαν εκπαιδευτικοί, Διευθυντές/ Προϊστάμενοι, της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από δημοτικά σχολεία της περιοχής της Δυτικής Μακεδονίας (Ν.Α. Φλώρινας, Καστοριάς, Κοζάνης & Γρεβενών). Η γεωγραφική προέλευση επειδή ακριβώς δεν πληροί τους όρους της τυχαίας δειγματοληψίας δεν περιλαμβάνεται στα δεδομένα της έρευνας.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν τελικά 99 Διευθυντές/Προϊστάμενοι, τα ατομικά χαρακτηριστικά των οποίων φαίνονται στους παρακάτω πίνακες.

Πίνακας 1: Κατανομή των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Σ.Μ. κατά Φύλο

Φύλο	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
Άνδρας	77	77,78
Γυναίκα	22	22,22
Σύνολο	**99**	**100,00**

Στο σύνολο των 99 Διευθυντών/ Προϊσταμένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, το 77,78% (77) είναι Άνδρες, ενώ οι Γυναίκες αντιπροσωπεύουν το 22,22% (22) του συνολικού δείγματος (π. 1).

Πίνακας 2: Κατανομή των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Σ.Μ. κατά Ηλικία

Ηλικία	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
31 έως 40 ετών	2	2,02
41 έως 50 ετών	51	51,52
51+	46	46,46
Σύνολο	**99**	**100,00**

Από τους 99 Διευθυντές/ Προϊστάμενους του δείγματος, οι 2 (2,02%) είναι από 31 έως 40 ετών, οι 51 (51,52%) από 41 έως 50, οι 46 (46,46%) πάνω από 51 έτη (π. 2).

Πίνακας 3: Κατανομή των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Σ.Μ. κατά τα Συνολικά Έτη υπηρεσίας τους

Έτη υπηρεσίας συνολικά	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
6 έως 10 έτη	4	4,04
11 έως 20 έτη	21	21,21
21+	74	74,75
Σύνολο	**99**	**100,00**

Από τους 64 Διευθυντές/ Προϊστάμενους του δείγματος, οι 4 (4,04%) έχουν από 6 έως 10έτη υπηρεσίας συνολικά, οι 21 (21,21%) από 11 έως 20 και τέλος οι 74 (74,75%) πάνω από 21 χρόνια υπηρεσίας (π. 3).

Πίνακας 4: Κατανομή των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Σ.Μ. κατά τα Έτη υπηρεσίας τους ως Διευθυντής Σχολικής Μονάδας

Έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής Σχολικής Μονάδας	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
έως και 5 έτη	47	47,48
6 έως 10 έτη	31	31,31
11 έως 20 έτη	18	18,18

21+	3	3,03
Σύνολο	**99**	**100,00**

Στο σύνολο των 99 Διευθυντών/ Προϊσταμένων οι 47 (47,48%) είχαν έως και 5 έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής Σχολικής Μονάδας και 31 (31,31%) από αυτούς είχαν από 6 έως 10 έτη. Οι διευθυντές που είχαν 11 έως 20 έτη υπηρεσίας ως Διευθυντές ήταν 18 (18,18 %) ενώ αυτοί που είχαν πάνω από 21 έτη υπηρεσίας ήταν μόνο 3 (3,03%) (π. 4).

Πίνακας 5: Κατανομή των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Σ.Μ. κατά τον Πληθυσμό της περιοχής που εδρεύει η σχολική τους μονάδα

Πληθυσμός περιοχής σχολικής μονάδας	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
έως 2.000 κάτοικοι	44	44,45
2.000 - 10.000	17	17,17
πάνω από 10.000	38	38,38
Σύνολο	**99**	**100,00**

Από τους 99 Διευθυντές/ Προϊστάμενους του δείγματος, οι 44 (44,45%) είναι Διευθυντές σε σχολικές μονάδες που βρίσκονται σε περιοχή με έως 2.000 κατοίκους (αγροτική), οι 17 (17,17%) σε περιοχή από 2.000 έως 10.000 κατοίκους (ημιαστική) και οι 38(38,38%) σε περιοχή με περισσότερους από 10.000 κατοίκους (αστική) (π. 5).

Πίνακας 6: Κατανομή των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Σ.Μ. κατά την Οργανικότητα της Σχολικής τους μονάδας

Το σχολειό που υπηρετείτε σήμερα είναι:	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1/θ, 2/θ, 3/θ	13	13,13
4/θ έως 9/θ	63	63,64
10/θ και άνω	23	23,23
Σύνολο	**99**	**100,00**

Από τους 99 Διευθυντές/ Προϊσταμένους του δείγματος, οι 13 (13,13%) είναι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι σε σχολικές μονάδες με οργανικότητα από 1/θ έως και 3/θ,

οι 63 (63,64%) σε σχολικές μονάδες με οργανικότητα από4/θ έως και 9/θ, ενώ οι 23(23,23%) σε 10/θ και άνω (π. 6).

Πίνακας 7: Κατανομή των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Σ.Μ. κατά την παρακολούθηση προγράμματος Εξομοίωσης

Εξομοίωση	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
Όχι	31	31,31
Ναι	68	68,69
Σύνολο	**99**	**100,00**

Πίνακας 8: Κατανομή των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Σ.Μ. κατά την κατοχή δεύτερου πτυχίου

2ο πτυχίο	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
Όχι	68	68,69
Ναι	31	31,31
Σύνολο	**99**	**100,00**

Πίνακας 9: Κατανομή των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Σ.Μ. κατά την κατοχή πτυχίου Διδασκαλείου

Διδασκαλείο	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
Όχι	87	87,88
Ναι	12	12,12
Σύνολο	**99**	**100,00**

Πίνακας 10: Κατανομή των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Σ.Μ. κατά την κατοχή Μεταπτυχιακού τίτλου

Μεταπτυχιακό	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
Όχι	64	64,65
Ναι	35	35,35
Σύνολο	**99**	**100,00**

Πίνακας 11: Κατανομή των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Σ.Μ. κατά την κατοχή Διδακτορικού διπλώματος

Διδακτορικό	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
Όχι	95	95,96
Ναι	4	4,04
Σύνολο	**99**	**100,00**

Πίνακας 12: Κατανομή των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Σ.Μ. κατά την μη παρακολούθηση κάποιας επιπλέον επιμόρφωσης

Καμία Επιπλέον Επιμόρφωση	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
Όχι	93	93,94
Ναι	6	6,06
Σύνολο	**99**	**100,00**

Στους πίνακες 7 έως 12 παρουσιάζονται τα στατιστικά δεδομένα με τις περαιτέρω ακαδημαϊκές σπουδές που έχουν πραγματοποιήσει οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι των δημοτικών σχολείων, μετά την κτήση του πρώτου πτυχίου, είτε πρόκειται για την παρακολούθηση κάποιου προγράμματος εξομοίωσης, είτε για την κατοχή δεύτερου πτυχίου ή μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου. Πιο συγκεκριμένα, το 68,69% (68) έχει παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα εξομοίωσης (π. 7), το 31,31% (31) είναι κάτοχοι και δεύτερου πτυχίου (π. 8) ενώ μόνο το 12,12 % (12) διευθυντές έχουν πτυχίο Διδασκαλείου (π. 9). Το 35,35% (35) επίσης, έχει στην κατοχή του μεταπτυχιακό δίπλωμα (π. 10), και μόλις το 4,04% κατέχει διδακτορικό δίπλωμα με 4 διευθυντές, σε αντίθεση με 95 διευθυντές από τους 99, οι οποίοι δεν έχουν αποκτήσει διδακτορικό δίπλωμα (π.11). Τέλος ένα πολύ μικρό ποσοστό 6,06% (6) δεν έχει παρακολουθήσει καμία επιπλέον επιμόρφωση (π.12).

Πίνακας 13: Κατανομή των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Σ.Μ. κατά την κατοχή πιστοποίησης στις ΤΠΕ 1^{ου} Επιπέδου

1ο Επίπεδο στις ΤΠΕ	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
Όχι	28	28,3
Ναι	71	71,7
Σύνολο	**99**	**100**

Πίνακας 14: Κατανομή των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Σ.Μ. κατά την κατοχή πιστοποίησης στις ΤΠΕ 2ου Επιπέδου

2ο Επίπεδο στις ΤΠΕ	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
Όχι	50	50,51
Ναι	49	49,49
Σύνολο	**99**	**100,00**

Στους πίνακες 13 και 14 παρουσιάζονται τα ποσοστά των Διευθυντών/ Προϊσταμένων που έχουν πιστοποίηση 1ου και 2ου Επιπέδου στις ΤΠΕ αντίστοιχα. Από τους 99 Διευθυντές/Προϊστάμενους το 71,70% (71) είναι κάτοιχοι πιστοποίησης στις ΤΠΕ στο 1ο Επίπεδο (οι 26 από αυτούς έχουν ταυτόχρονα και πιστοποίηση 2ου Επιπέδου). Συνολικά περίπου οι μισοί 49,49% (49) έχουν την πιστοποίηση του 2ου Επιπέδου καί μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό 4,04% (4) δήλωσε ότι έχει ελάχιστες γνώσεις στις ΤΠΕ.

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΈΡΕΥΝΑΣ

Ακολούθησε η επεξεργασία των απαντήσεων στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου με τη χρήση του στατιστικού πακέτου για τις Κοινωνικές Επιστήμες, SPSS Statistics 19, (Statistical Package for the Social Sciences). Η εισαγωγή των δεδομένων στον υπολογιστικό πίνακα έγινε κατόπιν κωδικοποίησης κάθε δήλωσης και των αντίστοιχων απαντήσεων, σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου λογισμικού. Κάθε δήλωση αποτέλεσε μια ξεχωριστή μεταβλητή και οι διαφορετικές απαντήσεις κάθε ερώτησης αντιστοιχήθηκαν σε αριθμούς – τιμές της μεταβλητής. Εδώ πρέπει να τονίσουμε και πάλι ότι το ερωτηματολόγιο ήταν σε ηλεκτρονική μορφή και δεν επέτρεπε την μη συμπλήρωση κάποιας από τις δηλώσεις, κατά συνέπεια όλα τα ερωτηματολόγια που επεστράφησαν ήταν πλήρως συμπληρωμένα.

Στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια χρησιμοποιήθηκαν

- Πίνακες απλής εισόδου για την περιγραφή των μεταβλητών.
- Πίνακες διπλής εισόδου για την αναζήτηση διαφοροποιήσεων μεταξύ δύο μεταβλητών.

Προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσον υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απόψεις των Διευθυντών/ Προϊσταμένων σχετικά με τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης (ιεραρχία, διαίρεση εργασίας και κατανομή αρμοδιοτήτων, ύπαρξη κανονισμών και κανόνων, τυποποίηση διαδικασιών και επαγγελματική επάρκεια) και τα ατομικά χαρακτηριστικά τους (φύλο, έτης υπηρεσίας ως Διευθυντής, επίπεδο γνώσεων στις ΤΠΕ και οργανικότητα της σχολικής μονάδας), χρησιμοποιήθηκαν οι στατιστικοί έλεγχοι των ανεξάρτητων δειγμάτων t-test και ANOVA. Οι απαντήσεις στην ομάδα των δηλώσεων που αφορούν την ιεραρχία, διέρεση εργασίας και κατανομή αρμοδιοτήτων, ύπαρξη κανονισμών και κανόνων, τυποποίηση διαδικασιών και επαγγελματική επάρκεια αποτέλεσαν τις εξαρτημένες μεταβλητές, και τα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών (φύλο, έτης υπηρεσίας ως Διευθυντής, επίπεδο γνώσεων στις ΤΠΕ και οργανικότητα της σχολικής μονάδας) τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Στους παραπάνω ελέγχους επιλέχθηκε ως κριτήριο στατιστικής σημαντικότητας το $\alpha < 0,05$. Σε κάθε περίπτωση το Sig συγκρίνεται με το a και τα πιθανά συμπεράσματα είναι τα ακόλουθα:

- Αν το Sig > a = 0,05, τότε οι μεταβλητές δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση.
- Αν το Sig < a = 0,05, τότε οι μεταβλητές παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση.

Τα δεδομένα της στατιστικής ανάλυσης της έρευνας έχουν κατηγοριοποιηθεί και παρουσιάζονται με βάση τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά (παράγοντες) της γραφειοκρατικής οργάνωσης στα οποία είχαν αντιστοιχιστεί οι τριάντα δηλώσεις του ερωτηματολογίου, ανεξάρτητα από τη θέση που είχε η καθεμία μέσα σε αυτό.

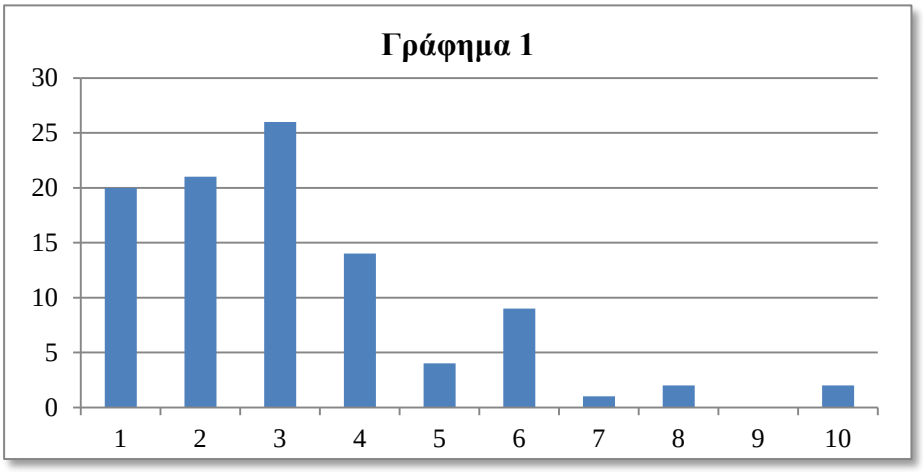
Ιεραρχική οργάνωση

Η πρώτη δήλωση, η οποία εξετάζει την ύπαρξη ιεραρχικής οργάνωσης στις δομές της εκπαίδευσης, αφορά στο κατά πόσο *για ζητήματα της καθημερινής εργασίας του, τα οποία απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για την διεκπεραίωσή τους, ο Διευθυντής /Προϊστάμενος της Σ.Μ. έχει την αποκλειστική ευθύνη των αποφάσεών του*. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (περισσότεροι από το 80%) διαφωνεί με αυτή τη θέση, γεγονός που δηλώνει ότι τα στελέχη της εκπαίδευσης υπόκεινται σε έλεγχο

από τους ανωτέρους τους σε ότι αφορά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Συγκεκριμένα το 41,41% (41) απάντησε ότι Διαφωνεί απόλυτα έως Πάρα πολύ, ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό 40,41% (40) Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο, ενώ μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό 5,05% (5) Συμφωνεί απόλυτα έως λίγο στην παραπάνω ερώτηση (Βλ. Πίνακα 15, Γράφημα 1).

Πίνακας 15: *Για ζητήματα της καθημερινής εργασίας του, τα οποία απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για την διεκπεραίωσή τους, ο Διευθυντής/Προϊστάμενος της Σ.Μ. έχει την αποκλειστική ευθύνη των αποφάσεών του.*

Ερώτηση 1	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1. Διαφωνώ απόλυτα	20	20,20
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	21	21,21
3. Διαφωνώ πολύ	26	26,27
4. Διαφωνώ λίγο	14	14,14
5. Μάλλον διαφωνώ	4	4,04
6. Μάλλλον συμφωνώ	9	9,09
7. Συμφωνώ λίγο	1	1,01
8. Συμφωνώ πολύ	2	2,02
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	0	0,00
10. Συμφωνώ απόλυτα	2	2,02
Σύνολο	**99**	**100,00**

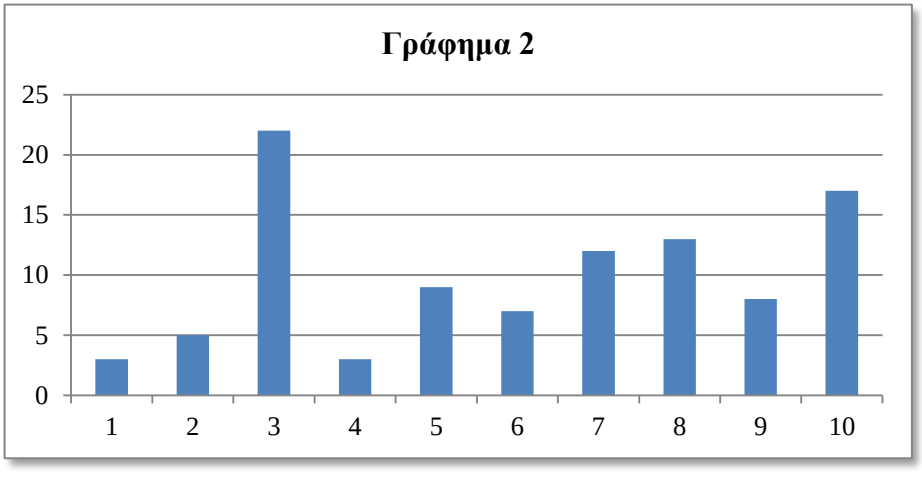


Η συνηθέστερη αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην ιεραρχική δομή μιας οργάνωσης είναι η αρνητική στάση σε ελέγχους από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, γεγονός που αποτυπώνεται και στις απαντήσεις της δήλωσης των Διευθυντών/ Προϊσταμένων των σχολικών μονάδων της Δυτικής Μακεδονίας, *κάθε Διευθυντής/Προϊστέμενος Σ.Μ. μπορεί να παίρνει τις δικές του αποφάσεις, σε ζητήματα που αφορούν τη χρήση των ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, χωρίς να ελέγχεται από*

κανέναν άλλο. Το 8,08% (8) από αυτούς Διαφωνεί απόλυτα έως Πάρα πολύ με τη δήλωση, το 25,26% (25) Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο, ενώ το 16,16% (16) Μάλλον διαφωνούν ή συμφωνούν. Αντίθετα, μεγαλύτερα είναι τα ποσοστά αυτών που έχουν θετική στάση στην παραπάνω δήλωση, συγκεκριμένα Συμφωνούν λίγο έως πολύ το 25,25% (25) ένω ίδιο είναι και το ποσοστό αυτών που έχουν ακόμη πιο θετική άποψη και Συμφωνούν Πάρα πολύ έως απόλυτα(Βλ. Πίνακα 16, Γράφημα 2).

Πίνακας 16:*Κάθε Διευθυντής/Προϊστέμενος Σ.Μ. μπορεί να παίρνει τις δικές του αποφάσεις, σε ζητήματα που αφορούν τη χρήση των ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, χωρίς να ελέγχεται από κανέναν άλλο.*

Ερώτηση 5	Συχνότητα (ν)	Ποσοστό (%)
1. Διαφωνώ απόλυτα	3	3,03
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	5	5,05
3. Διαφωνώ πολύ	22	22,23
4. Διαφωνώ λίγο	3	3,03
5. Μάλλον διαφωνώ	9	9,09
6. Μάλλλον συμφωνώ	7	7,07
7. Συμφωνώ λίγο	12	12,12
8. Συμφωνώ πολύ	13	13,13
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	8	8,08
10. Συμφωνώ απόλυτα	17	17,17
Σύνολο	**99**	**100,00**

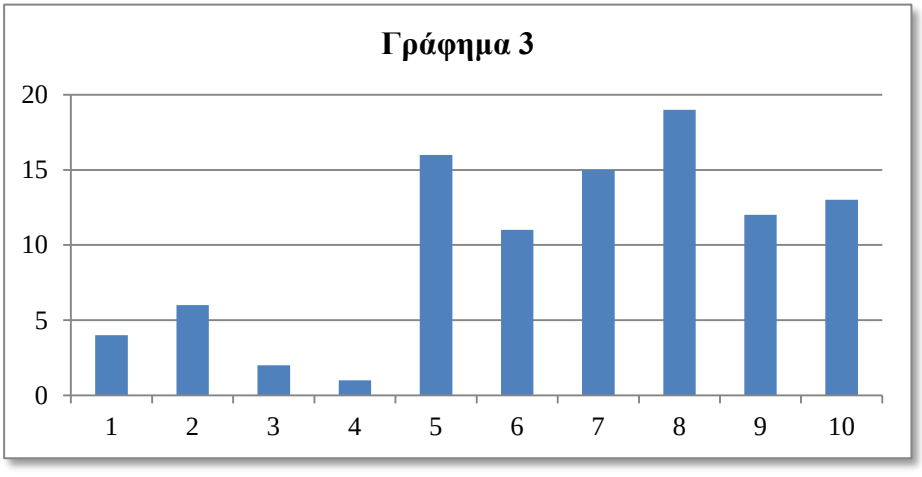


Οι απαντήσεις στη διατύπωση, *για ζητήματα που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, ο Διευθυντής/Προϊστάμενος είναι υπόλογος και δίνει τακτικά αναφορά στο Διευθυντή Εκπαίδευσης της Περιφέρειάς του,* ακολουθούν τη γενικότερη εικόνα κατά την οποία είναι εμφανής η υπάρξη ιεραρχικών δομών στην διοίκηση της

πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Μόνο το 10,10% (10) των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Διαφωνεί απόλυτα έως Πάρα πολύ με τη δήλωση, επίσης ένα ελάχιστο 3,03% (3) Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο, ενώ το 27,27% (27) Μάλλον διαφωνούν ή συμφωνούν. Αισθητά μεγαλύτερα είναι τα ποσοστά αυτών που έχουν θετική στάση στην παραπάνω δήλωση, το 34,34% (34) Συμφωνούν λίγο έως πολύ, ένω το 25,25% (25) Συμφωνούν Πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 17, Γράφημα 3)

Πίνακας 17: *Για ζητήματα που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, ο Διευθυντής/Προϊστάμενος είναι υπόλογος και δίνει τακτικά αναφορά στο Διευθυντή Εκπαίδευσης της Περιφέρειάς του.*

Ερώτηση 10	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1. Διαφωνώ απόλυτα	4	4,04
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	6	6,06
3. Διαφωνώ πολύ	2	2,02
4. Διαφωνώ λίγο	1	1,01
5. Μάλλον διαφωνώ	16	16,16
6. Μάλλλον συμφωνώ	11	11,11
7. Συμφωνώ λίγο	15	15,15
8. Συμφωνώ πολύ	19	19,20
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	12	12,12
10. Συμφωνώ απόλυτα	13	13,13
Σύνολο	**99**	**100,00**

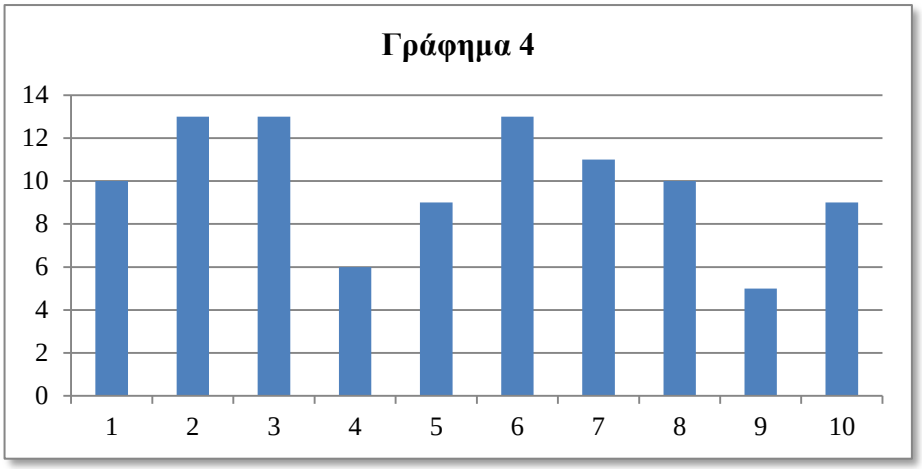


Στη διατύπωση όπου εξετάζεται *η απουσία ανάπτυξης δυνατότητας πρωτοβουλιών από την πλευρά των Διευθυντών/Προϊσταμένων χωρίς την προηγούμενη έγκριση του προϊστάμενου οργάνου τους*, οι μισοί και περαπάνω διαφώνησαν θεωρώντας ότι μπορούν να ενεργούν από μόνοι τους χωρίς προηγούμενη έγκριση των

ανωτέρων τους. Πιο συγκεκριμένα το 23,23% (23) απάντησε ότι Διαφωνεί απόλυτα έως Πάρα πολύ με αυτή την άποψη και το 19,19% (19) ότι Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο. Περίπου το 1/5 έχει ουδέτερη άποψη με το 22,22% (22) να δηλώνει ότι Μάλλον διαφωνούν ή συμφωνούν. Σε αντίθεση το 21,22% (21) Συμφωνεί λίγο έως πολύ ότι για τη διεκπεραίωση των θεμάτων με τη χρήση των ΝΤ πρέπει να υπάρχει προηγούμενη έγκριση του ανωτέρου οργάνου διοίκησης, ένω ένα ακόμη μικρότερο ποσοστό, το 14,14% (14) το πιστεύει αυτό σε μεγαλύτερο βαθμό και Συμφωνεί πάρα πολύ έως απόλυτα(Βλ. Πίνακα 18, Γράφημα 4).

Πίνακας 18: *Σε ζητήματα που απαιτούν τη χρήση ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, ο Διευθυντής/Προϊστάμενος της Σ.Μ. δεν έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει πρωτοβουλίες, αν προηγούμενα δεν έχει την έγκριση του αντίστοιχου προϊσταμένου οργάνου του.*

Ερώτηση 15	Συχνότητα (ν)	Ποσοστό (%)
1. Διαφωνώ απόλυτα	10	10,10
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	13	13,13
3. Διαφωνώ πολύ	13	13,13
4. Διαφωνώ λίγο	6	6,06
5. Μάλλον διαφωνώ	9	9,09
6. Μάλλλον συμφωνώ	13	13,13
7. Συμφωνώ λίγο	11	11,12
8. Συμφωνώ πολύ	10	10,10
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	5	5,05
10. Συμφωνώ απόλυτα	9	9,09
Σύνολο	**99**	**100,00**

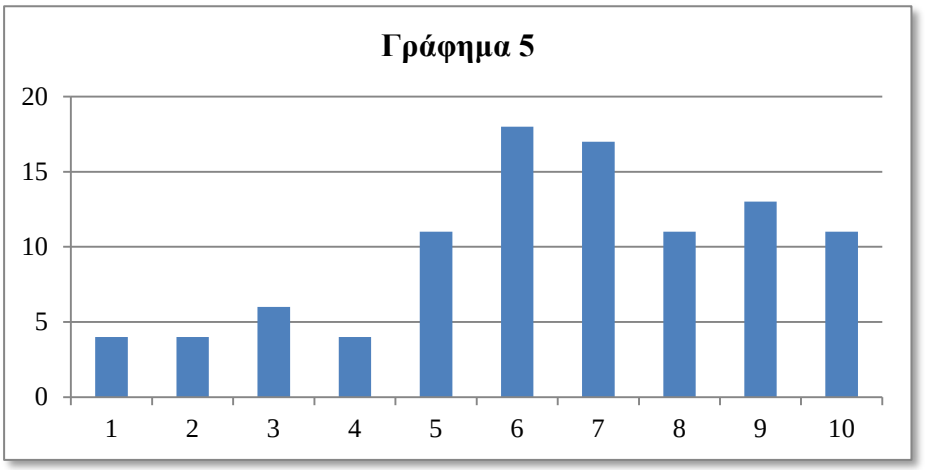


Στην ίδια κατεύθυνση με την προηγούμενη δήλωση είναι και οι απαντήσεις των Διευθυντών/ Προϊσταμένων στο κατά πόσο *σε ζητήματα που διεκπεραιώνονται με*

τη χρήση των ΝΤ, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι μπορούν να ενεργήσουν «κατά το δοκούν». Ακολουθώντας την άποψη μεταβεμπεριανών μελετητών που πιστεύουν ότι τα άτομα αντιστέκονται και αντιδρούν στην αποπροσωποποίηση της γραφειοκρατικής οργάνωσης, ξεπερνώντας τα επαγγελματικά τους όρια και λειτουργώντας ως ακέραιες μονάδες, μόνο ένα μικρό ποσοστό διαφώνησε με την παραπάνω δήλωση. Το 8,08% (8) απάντησε ότι Διαφωνεί απόλυτα έως Πάρα πολύ με αυτή την άποψη και το 10,10% (10) ότι Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο. Το 29,29% (29) δηλώνει ότι Μάλλον διαφωνεί ή συμφωνεί, ενώ οι περισσότεροι δηλώνουν ότι λειτουργούν «κατά το δοκούν» με το 28,28% (28) να Συμφωνεί λίγο έως πολύ και το 24,24% (24) να Συμφωνεί πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 19, Γράφημα 5).

Πίνακας 19: *Σε ζητήματα που διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι μπορούν να ενεργήσουν «κατά το δοκούν»*.

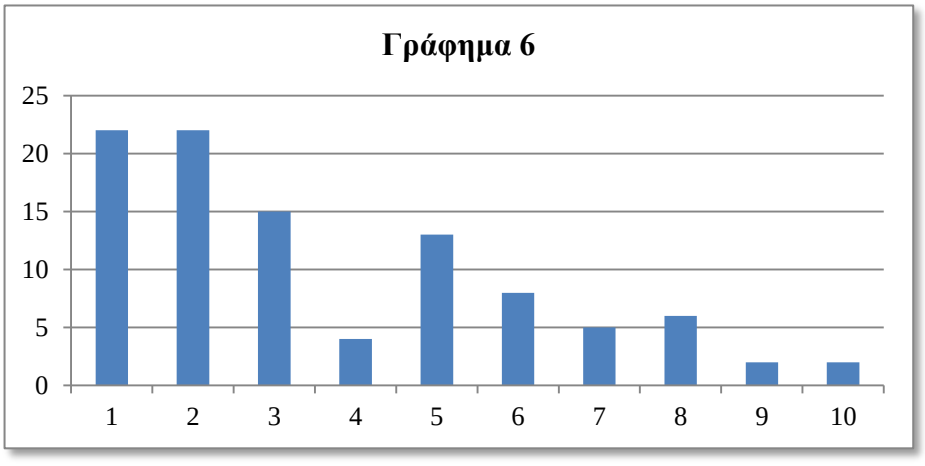
Ερώτηση 18	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1. Διαφωνώ απόλυτα	4	4,04
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	4	4,04
3. Διαφωνώ πολύ	6	6,06
4. Διαφωνώ λίγο	4	4,04
5. Μάλλον διαφωνώ	11	11,11
6. Μάλλλον συμφωνώ	18	18,19
7. Συμφωνώ λίγο	17	17,17
8. Συμφωνώ πολύ	11	11,11
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	13	13,13
10. Συμφωνώ απόλυτα	11	11,11
Σύνολο	**99**	**100,00**



Παρόμοιες ήταν και οι απαντήσεις στη δήλωση με τον αριθμό 20, *για να αναπτύξω την οποιαδήποτε δραστηριότητα, που αφορά σε ζήτημα που απαιτεί τη χρήση ΝΤ για την διεκπεραιωσή της, πρέπει να ζητήσω την αντίστοιχη άδεια από τον Διευθυντή Εκπαίδευσης*. Οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι δήλωσαν και σε αυτή τη διατύπωση την αντίθεσή τους, με το 44,44% (44) να απαντά ότι Διαφωνεί απόλυτα έως Πάρα πολύ και το 19,19% (19) να Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο. Το21,21% (21) δήλωσε ότι Μάλλον διαφωνεί ή συμφωνεί, ενώ πολύ λιγότεροι ήταν αυτοί που δήλωσαν ότι ζητούν την άδεια από τον Διευθυντή Εκπαίδευσης για να αναπτύξουν οποιαδήποτε δραστηριότητα, με το 11,11% (11) να Συμφωνεί λίγο έως πολύ και ακόμη λιγότεροι, το 4,04% (4) να Συμφωνεί πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 20, Γράφημα 6).

Πίνακας 20: *Για να αναπτύξω την οποιαδήποτε δραστηριότητα, που αφορά σε ζήτημα που απαιτεί τη χρήση ΝΤ για την διεκπεραιωσή της, πρέπει να ζητήσω την αντίστοιχη άδεια από τον Διευθυντή Εκπαίδευσης.*

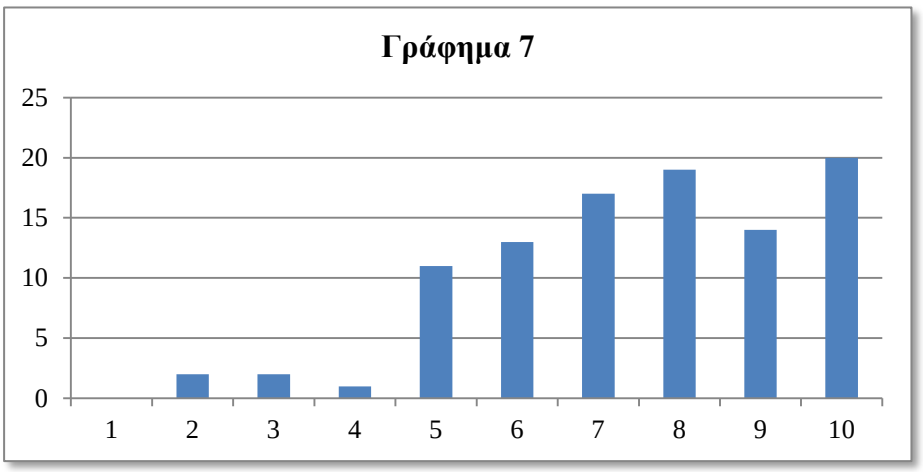
Ερώτηση 20	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1. Διαφωνώ απόλυτα	22	22,22
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	22	22,22
3. Διαφωνώ πολύ	15	15,16
4. Διαφωνώ λίγο	4	4,04
5. Μάλλον διαφωνώ	13	13,13
6. Μάλλλον συμφωνώ	8	8,08
7. Συμφωνώ λίγο	5	5,05
8. Συμφωνώ πολύ	6	6,06
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	2	2,02
10. Συμφωνώ απόλυτα	2	2,02
Σύνολο	**99**	**100,00**



Η ιεραρχική δομή της σχολικής διοίκησης η οποία είναι διαρθρωμένη σε επίπεδα εξουσίας όπου οι υπηρεσίες των κατώτερων επιπέδων εποπτεύονται από τα ανώτερα κλιμάκια, έρχονται σε συμφωνία με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στη διατύπωση, *σε θέματα που απαιτούν τη χρήση ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. εκτελούν τις εντολές των προϊσταμένων τους*. Μόνο το 2,02% (2) των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Διαφωνεί Πάρα πολύ με τη δήλωση, όπως επίσης και ένα ελάχιστο 3,03% (3) Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο. Το 24,24% (24) Μάλλον διαφωνούν ή συμφωνούν, ενώ αισθητά μεγαλύτερα είναι τα ποσοστά αυτών που έχουν θετική στάση στην παραπάνω δήλωση με το 36,36% (36) να Συμφωνεί λίγο έως πολύ, ένω το 24,24% (24) Συμφωνεί Πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 21, Γράφημα 7).

Πίνακας 21: *Σε θέματα που απαιτούν τη χρήση ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. εκτελούν τις εντολές των προϊσταμένων τους.*

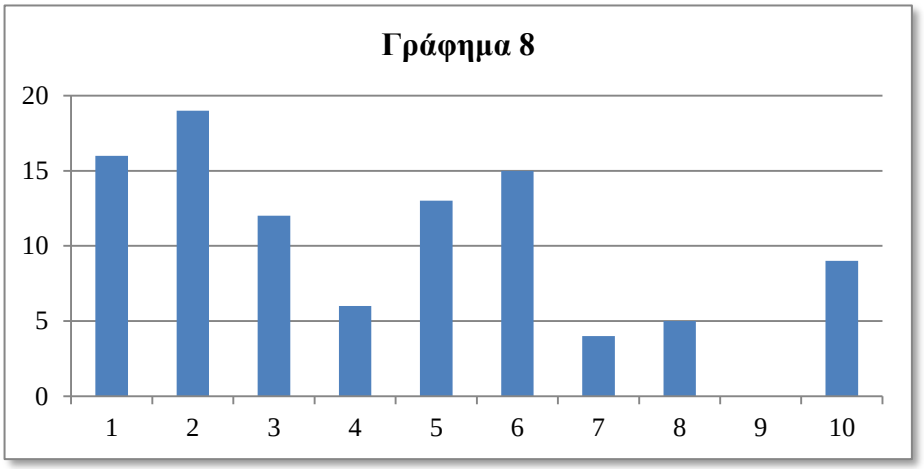
Ερώτηση 25	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1. Διαφωνώ απόλυτα	0	0,00
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	2	2,02
3. Διαφωνώ πολύ	2	2,02
4. Διαφωνώ λίγο	1	1,01
5. Μάλλον διαφωνώ	11	11,11
6. Μάλλλον συμφωνώ	13	13,13
7. Συμφωνώ λίγο	17	17,17
8. Συμφωνώ πολύ	19	19,19
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	14	14,14
10. Συμφωνώ απόλυτα	20	20,21
Σύνολο	**99**	**100,00**



Στην τελευταία πρόταση της θεματικής ενότητας που εξέταζε την ύπαρξη ιεραρχικών δομών στη διοίκηση των σχολικών μονάδων οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι εξέφρασαν την αντίθεσή τους. *Για να επιλυθεί* λοιπόν *και το παραμικρό πρόβλημα, που απαιτεί τη χρήση ΝΤ για τη διεκπεραιώσή του, στη Σ.Μ. πρέπει να ενημερωθεί σχετικά ο αρμόδιος υπεύθυνος της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης*, το 35,36% (35) απάντησε ότι Διαφωνεί απόλυτα έως Πάρα πολύ και το 18,18% (18) Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο. Το 28,28% (28) δήλωσε ότι Μάλλον διαφωνεί ή συμφωνεί, ενώ πολύ λιγότεροι ήταν αυτοί που δήλωσαν ότι ζητούν τη βοήθεια του αρμόδιου υπαλλήλου της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης, με το 9,09% (9) να Συμφωνεί λίγο έως πολύ και το 9,09% (9) να Συμφωνεί απόλυτα (Βλ. Πίνακα 22, Γράφημα 8).

Πίνακας 22: *Για να επιλυθεί και το παραμικρό πρόβλημα, που απαιτεί τη χρήση ΝΤ για τη διεκπεραιώσή του, στη Σ.Μ. πρέπει να ενημερωθεί σχετικά ο αρμόδιος υπεύθυνος της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης.*

Ερώτηση 30	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1. Διαφωνώ απόλυτα	16	16,16
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	19	19,20
3. Διαφωνώ πολύ	12	12,12
4. Διαφωνώ λίγο	6	6,06
5. Μάλλον διαφωνώ	13	13,13
6. Μάλλλον συμφωνώ	15	15,15
7. Συμφωνώ λίγο	4	4,04
8. Συμφωνώ πολύ	5	5,05
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	0	0,00
10. Συμφωνώ απόλυτα	9	9,09
Σύνολο	**99**	**100,00**



Έλεγχοι διαφοροποίησης

Όσον αφορά το χαρακτηριστικό της ύπαρξης ιεραρχικών δομών στη σχολική διοίκηση, παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με το *επίπεδο των γνώσεων στις ΤΠΕ* των Διευθυντών/ Προϊσταμένων των σχολικών μονάδων ($F_{2,96}$ = 4,924, p = 0,009 < 0,05). Ειδικότερα, η ανάλυση Post hoc χρησιμοποιώντας τον έλεγχο LSD, κατέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του *επιπέδου των γνώσεων στις ΤΠΕ* που είχαν οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι. Οι κάτοχοι πιστοποίησης του 2^{ου} Επιπέδου στις ΤΠΕ, φάνηκε να εντοπίζουν τις ιεραρχικές δομές στη σχολική διοίκηση σε υψηλότερο βαθμό σε σχέση με τους υπόλοιπους, σημειώνοντας μέση βαθμολογία 5,53, με τυπική απόκλιση 1,25. Μια μικρή διαφορά σε ότι αφορά στην αντίληψη τους για την ιεραχία φαίνεται στους Διευθυντές/ Προϊστάμενους που ήταν κάτοχοι του 1^{ου} Επιπέδου στις ΤΠΕ, οι οποίοι είχαν μέσο όρο 5,42, με τυπική απόκλιση 1,00. Τέλος, λιγότερο ξεκάθαρη και χαμηλότερο επίπεδο συμφωνίας σε σχέση με την ύπαρξη ιερχικών δομών στην σχολική διοίκηση παρατηρούμε στους Διευθυντές/ Προϊστάμενους που είχαν Ελάχιστες γνώσεις στις ΤΠΕ, οι οποίοι είχαν βαθμολογία 3,69, με τυπική απόκλιση 1,08. Ως εκ τούτου, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι, όσο καλύτερη είναι η εξοικείωση και το *επίπεδο των γνώσεων των Διευθυντών/ Προϊσταμένων στις ΤΠΕ*, τόσο πιο εύκολος είναι ο εντοπισμός των ιεραρχικών δομών και διαδικασιών στις διοικητικές εργασίες που λαμβάνουν χώρα κατά τη λειτουργία της σχολικής μονάδας (Παράρτημα ΙΙ - Πίνακας 45).

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι σε αντίστοιχους ελέγχους, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απόψεις των Διευθυντών/ Προϊσταμένων σε ότι αφορά στην ιεραρχική δομή και οργάνωση της σχολικής μονάδας σε σχέση με το α) *φύλο* (T-test, t = -0,91, df = 97, p = 0,365 > 0,05), τα β) *έτη υπηρεσίας ως Διευθυντές* (ANOVA, $F_{3,95}$ = 0,577, p = 0,632 > 0,05) και την γ) *οργανικότητα της σχολικής μονάδας* στην οποία υπηρετούν (ANOVA, $F_{2,96}$ = 1,108, p = 0,334 > 0,05).

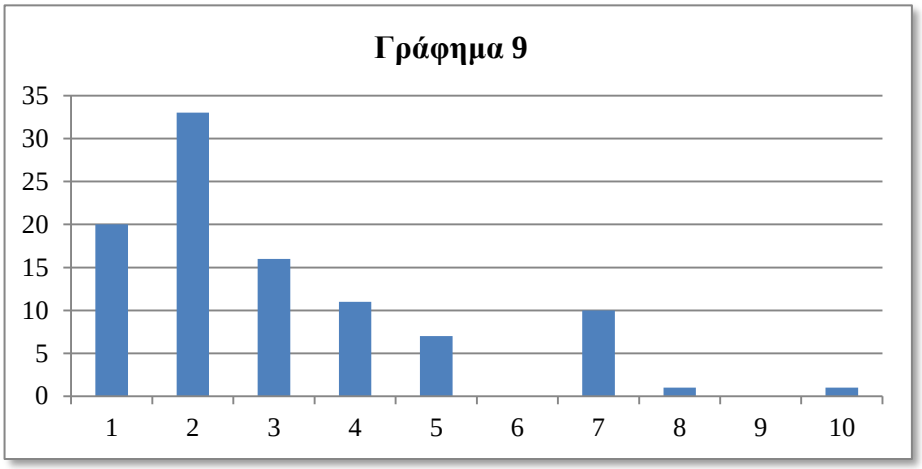
Διαίρεση εργασιών & κατανομή αρμοδιοτήτων

Η δεύτερη θεματική ενότητα της έρευνας προσπαθεί να διερευνήσει κατά πόσο είναι διακριτή η διαίρεση των εργασιών και η κατανομή αρμοδιοτήτων στην εκτέλεση

των καθηκόντων από τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας που απαιτούν τη χρήση μέσων Ν.Τ. Στην πρώτη διατύπωση της θεματικής η οποία είχε αρνητική διατύπωση και εξέταζε κατά πόσο, *η ποικιλία των καθημερινών δραστηριοτήτων της Σ.Μ. που σχετίζονται με τη χρήση των ΝΤ είναι κάτι που αρέσει* στους Διευθυντές/ Προϊστάμενους. Το 53,54% (53) απάντησε ότι Διαφωνεί απόλυτα έως Πάρα πολύ, το 27,27% (27) ότι Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο και το7,07% (7) δήλωσε ότι Μάλλον διαφωνεί. Και σε αυτή την ερώτηση πολύ λίγοι δήλωσαν, το 11,11% (11) ότι Συμφωνούν λίγο έως πολύ και μόνο ένας, το 1,01% ότι Συμφωνεί απόλυτα (Βλ. Πίνακα 23, Γράφημα 9).

Πίνακας 23: *Η ποικιλία των καθημερινών δραστηριοτήτων της Σ.Μ. που σχετίζονται με τη χρήση των ΝΤ είναι κάτι που μου αρέσει.*

Ερώτηση 11	Συχνότητα (ν)	Ποσοστό (%)
1. Διαφωνώ απόλυτα	20	20,20
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	33	33,34
3. Διαφωνώ πολύ	16	16,16
4. Διαφωνώ λίγο	11	11,11
5. Μάλλον διαφωνώ	7	7,07
6. Μάλλλον συμφωνώ	0	0,00
7. Συμφωνώ λίγο	10	10,10
8. Συμφωνώ πολύ	1	1,01
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	0	0,00
10. Συμφωνώ απόλυτα	1	1,01
Σύνολο	**99**	**100,00**

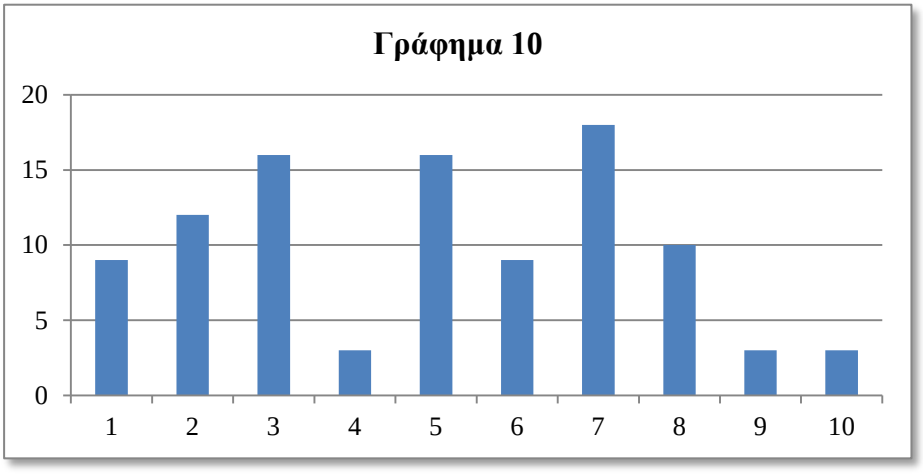


Στην επόμενη πρόταση που αφορούσε στο κατά πόσο *η διεκπεραίωση των καθημερινών δραστηριοτήτων που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ θεωρούν ότι είναι μια*

πολύ μονότονη διαδικασία, το 21,21% (21) των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Διαφωνεί απόλυτα έως πάρα πολύ με τη δήλωση και το 19,19% (19) Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο. Το 25,25% (25) Μάλλον διαφωνεί ή συμφωνεί, ενώ τα ποσοστά αυτών που έχουν απαντήσει θετικά στην παραπάνω δήλωση είναι το 28,28% (28), Συμφωνεί λίγο έως πολύ και ένα μικρό ποσοστό, το 6,06% (6) Συμφωνεί Πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 24, Γράφημα 10).

Πίνακας 24: *Η διεκπεραίωση των καθημερινών δραστηριοτήτων που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ θεωρώ ότι είναι μια πολύ μονότονη διαδικασία.*

Ερώτηση 16	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1. Διαφωνώ απόλυτα	9	9,09
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	12	12,12
3. Διαφωνώ πολύ	16	16,16
4. Διαφωνώ λίγο	3	3,03
5. Μάλλον διαφωνώ	16	16,16
6. Μάλλλον συμφωνώ	9	9,09
7. Συμφωνώ λίγο	18	18,19
8. Συμφωνώ πολύ	10	10,10
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	3	3,03
10. Συμφωνώ απόλυτα	3	3,03
Σύνολο	**99**	**100,00**

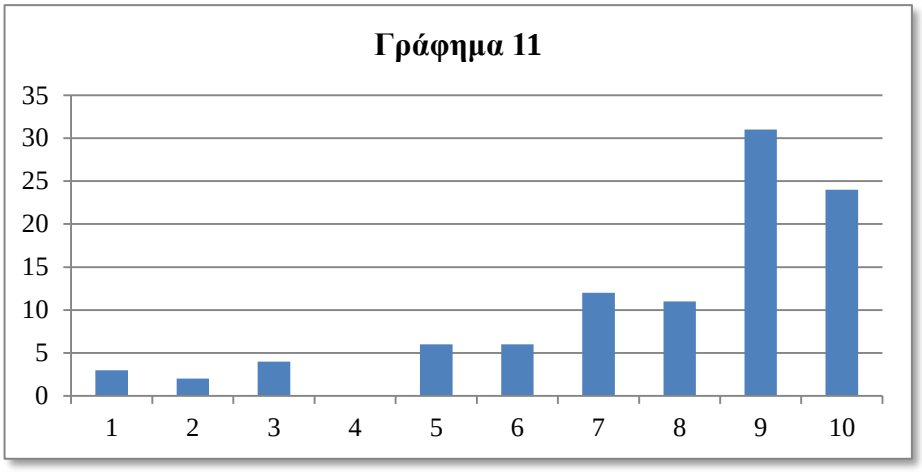


Η κατανομή αρμοδιοτήτων και ο επιμερισμός των εργασιών σε σχέση με το ανώτερο επίπεδο διοίκησης από αυτό της σχολικής μονάδας, τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης, εξετάζεται με την επόμενη δήλωση όπου, *όταν παρουσιάζεται ένα ασυνήθιστο πρόβλημα, που αφορά σε δραστηριότητα της ΣΜ και απαιτεί τη χρήση των ΝΤ για την επίλυσή του, ο Διευθυντής απευθύνεται σε κάποιο συγκεκριμένα υπεύθυνο*

της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης. Μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό δεν ακολουθεί αυτή τη διαδικασία με το 5,05% (5) των Διευθυντών/ Προϊσταμένων να δηλώνει ότι Διαφωνεί απόλυτα έως πάρα πολύ με τη δήλωση και το 4,04% (4) να Διαφωνεί πολύ. Το 12,12% (12) Μάλλον διαφωνεί ή συμφωνεί, ενώ αισθητά μεγαλύτερα είναι τα ποσοστά αυτών που απευθύνονται σε κάποιον συγκεκριμένα υπεύθυνο της Διεύθυνσης για να επιλύσουν το θέμα τους, με το 33,33% (33) να Συμφωνεί λίγο έως πολύ και το 55,56% (55) να Συμφωνεί Πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 25, Γράφημα 11).

Πίνακας 25: *Όταν παρουσιάζεται ένα ασυνήθιστο πρόβλημα, που αφορά σε δραστηριότητα της ΣΜ και απαιτεί τη χρήση των ΝΤ για την επίλυσή του, απευθύνομαι σε κάποιο συγκεκριμένα υπεύθυνο της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης.*

Ερώτηση 21	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1. Διαφωνώ απόλυτα	3	3,03
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	2	2,02
3. Διαφωνώ πολύ	4	4,04
4. Διαφωνώ λίγο	0	0,00
5. Μάλλον διαφωνώ	6	6,06
6. Μάλλλον συμφωνώ	6	6,06
7. Συμφωνώ λίγο	12	12,12
8. Συμφωνώ πολύ	11	11,11
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	31	31,32
10. Συμφωνώ απόλυτα	24	24,24
Σύνολο	**99**	**100,00**

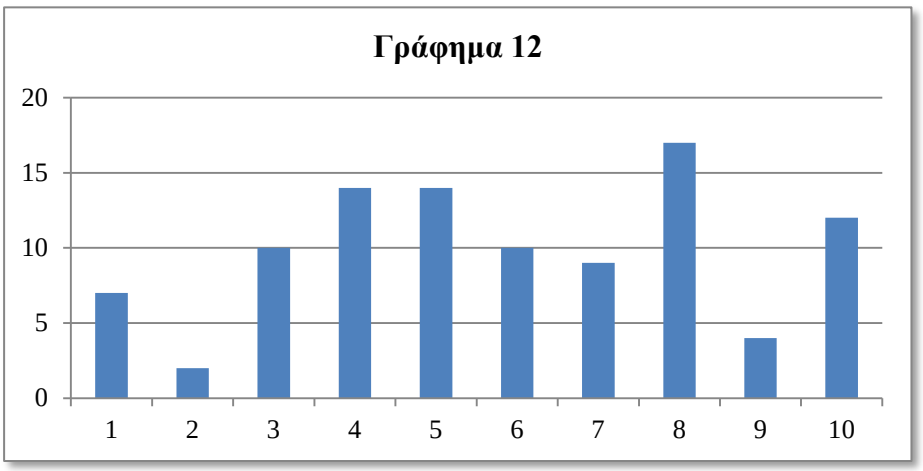


Επίσης, η διαίρεση καθηκόντων και η κατανομή των εργασιών, αλλά αυτή τη φορά μεταξύ των συναδέλφων της σχολικής μονάδας, εξετάζεται με την προτελευταία διατύπωση της συγκεκριμένης θεματικής, η οποία ρωτά αν *όλες οι δραστηριότητες της*

Σ.Μ. που σχετίζονται με τη χρήση των ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, έχουν κατανεμηθεί και διεκπεραιώνονται από συγκεκριμένους συναδέλφους της Σ.Μ.. Το 9,09% (9) των Διευθυντών/ Προϊσταμένων δηλώνει ότι Διαφωνεί απόλυτα έως πάρα πολύ με αυτή τη διαδικασία ενώ το 24,24% (24) Διαφωνεί πολύ έως και λίγο. Το ίδιο ακριβώς ποσοστό, Μάλλον διαφωνεί ή συμφωνεί, ενώ τα ποσοστά αυτών που έχουν κατανήμει τις δραστηριότητες της σχολικής μονάδας σε συναδέλφους είναι το 36,37% (36) που Συμφωνεί λίγο έως πολύ και το 16,16% (16) που Συμφωνεί Πάρα πολύ έως απόλυτα με την παραπάνω διατύπωση (Βλ. Πίνακα 26, Γράφημα 12).

Πίνακας 26: *Όλες οι δραστηριότητες της Σ.Μ. που σχετίζονται με τη χρήση των ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, έχουν κατανεμηθεί και διεκπεραιώνονται από συγκεκριμένους συναδέλφους της Σ.Μ.*.

Ερώτηση 26	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1. Διαφωνώ απόλυτα	7	7,07
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	2	2,02
3. Διαφωνώ πολύ	10	10,10
4. Διαφωνώ λίγο	14	14,14
5. Μάλλον διαφωνώ	14	14,14
6. Μάλλλον συμφωνώ	10	10,10
7. Συμφωνώ λίγο	9	9,09
8. Συμφωνώ πολύ	17	17,18
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	4	4,04
10. Συμφωνώ απόλυτα	12	12,12
Σύνολο	**99**	**100,00**

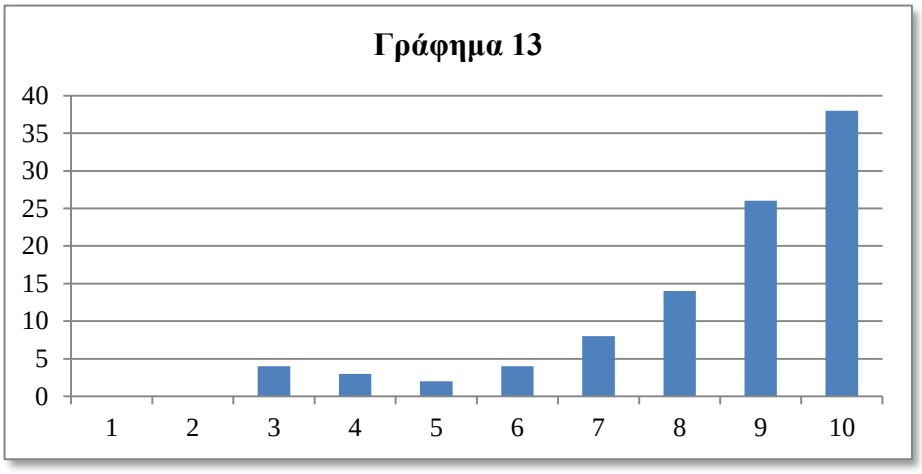


Παρόμοια με την διατύπωση 21 του ερωτηματολογίου ήταν και η τελευταία αυτής της θεματικής ενότητα όπου, *όταν ο Διευθυντής/ Προϊστάμενος της Σ.Μ.*

αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα το οποίο απαιτεί τη χρήση ΝΤ για την επίλυση του, πρέπει να απευθύνεται σε εκείνο το άτομο της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης που είναι αρμόδιο. Και σε αυτή την περίπτωση εξετάζεται η κατανομή των εργασιών σε σχέση με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης με το 7,07% (7) των Διευθυντών/ Προϊσταμένων να δηλώνει ότι Διαφωνεί πολύ έως λίγο με τη συγκεκριμένη διαδικασία και το 6,06% (6) Μάλλον διαφωνεί ή να συμφωνεί. Το ποσοστό αυτών που απευθύνονται σε κάποιο αρμόδιο άτομο της Διεύθυνσης για να διευθετήσουν το θέμα τους είναι 22,22% (22) να Συμφωνεί λίγο έως πολύ ενώ πολύ περισσότεροι είναι αυτοί 64,65% (64) που Συμφωνούν Πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 27, Γράφημα 13).

Πίνακας 27: *Όταν ο Διευθυντής/Προϊστάμενος της Σ.Μ. αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα το οποίο απαιτεί τη χρήση ΝΤ για την επίλυση του, πρέπει να απευθύνεται σε εκείνο το άτομο της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης που είναι αρμόδιο.*

Ερώτηση 28	Συχνότητα (ν)	Ποσοστό (%)
1. Διαφωνώ απόλυτα	0	0,00
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	0	0,00
3. Διαφωνώ πολύ	4	4,04
4. Διαφωνώ λίγο	3	3,03
5. Μάλλον διαφωνώ	2	2,02
6. Μάλλλον συμφωνώ	4	4,04
7. Συμφωνώ λίγο	8	8,08
8. Συμφωνώ πολύ	14	14,14
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	26	26,26
10. Συμφωνώ απόλυτα	38	38,39
Σύνολο	**99**	**100,00**



Έλεγχοι διαφοροποίησης

Σε ότι αφορά στην επίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών, *Φύλο, Έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής σχολικής μονάδας, Επίπεδο γνώσεων στις ΤΠΕ* και *Οργανικότητα σχολικής μονάδας υπηρέτησης*, των Διευθυντών/ Προϊσταμένων σε σχέση με τον παράγοντα Διαίρεση εργασιών και κατανομή αρμοδιοτήτων στη διοίκηση των σχολικών μονάδων, δεν παρατηρήθηκε σε καμία των περιπτώσεων στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση. Συγκεκριμένα ως προς το α) Φύλο, το T-test δεν καταδεικνύει στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο *φύλων* ($t = -1,374$, $df = 97$, $p = 0,173 > a = 0,05$). Επίσης και οι έλεγχοι ANOVA, για τα β) *έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής σχολικής μονάδας* ($F_{3,95} = 1,242$, $p = 0,299 > 0,05$), το γ) *επίπεδο γνώσεων στις ΤΠΕ* ($F_{2,96} = 1,334$, $p = 0,268 > 0,05$) καθώς και την δ) *οργανικότητα της σχολικής μονάδας* στην οποία υπηρετούν οι Διευθυντές ($F_{2,96} = 0,100$, $p = 0,905 > 0,05$), δεν καταγράφουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

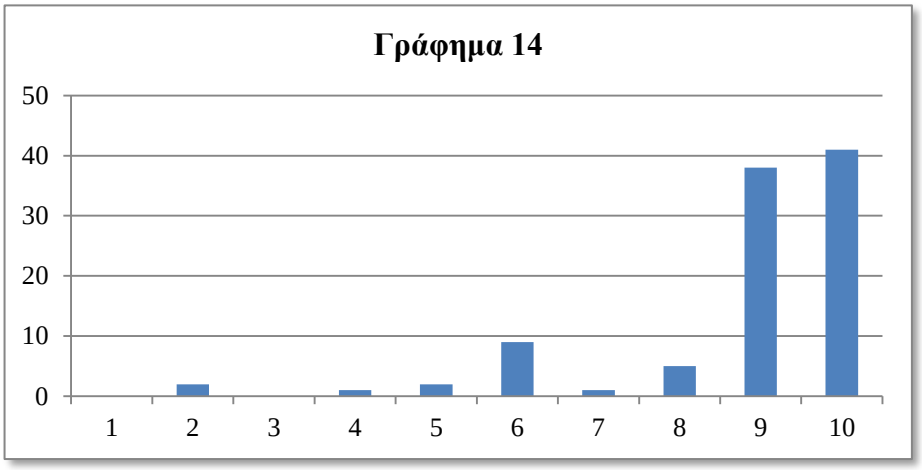
Τυποκρατία – Ύπαρξη κανονισμών και κανόνων

Ο ορισμός της τυποκρατίας στη σύγχρονη κοινωνία αναφέρεται ως η ύπαρξη γραπτών κανόνων, οδηγιών και κανονισμών οι οποίοι παίρνουν τη μορφή των νόμων και διοικητικών διατάξεων που προσδιορίζουν με κάθε λεπτομέρεια τις αρμοδιότητες και συνακόλουθα τις δραστηριότητες κάθε στελέχους της διοίκησης. Κατ΄επέκταση και στη διοίκηση της εκπαίδευσης η χρήση αυτών των μέσων (διαδικασίες, ενέργειες, ρυθμίσεις, κ.λπ.) βοηθάει τους Διευθυντές/ Προϊσταμένους στην επίτευξη των στόχων τους, ενώ, παράλληλα, επιτυγχάνει με ακρίβεια, συνέχεια και ταχύτητα τη διαχείριση των καθημερινών υποθέσεων της σχολικής ζωής.

Στην πρώτη λοιπόν διατύπωση της τρίτης θεματικής ενότητας όπου, *οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι των Σ.Μ. όταν χρησιμοποιούν αποκλειστικά τις ΝΤ για την εκτέλεση των καθηκόντων τους εφαρμόζουν την υπάρχουσα σχετική νομοθεσία*, η αποδοχή της συγκεκριμένης άποψης ήταν σχεδόν καθολική από τους ερωτηθέντες. Ένα ελάχιστο ποσοστό της τάξης του 2,02% (2) Διαφωνεί πάρα πολύ και το 1,01% (1) να Διαφωνεί λίγο. Το 11,11% (11) Μάλλον συμφωνεί έως διαφωνεί και το 6,06% (6) Συμφωνεί λίγο έως πολύ. Τέλος, η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος, το 79,80% (79), Συμφωνεί πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 28, Γράφημα 14).

Πίνακας 28: *Οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. όταν χρησιμοποιούν αποκλειστικά τις ΝΤ για την εκτέλεση των καθηκόντων τους εφαρμόζουν την υπάρχουσα σχετική νομοθεσία.*

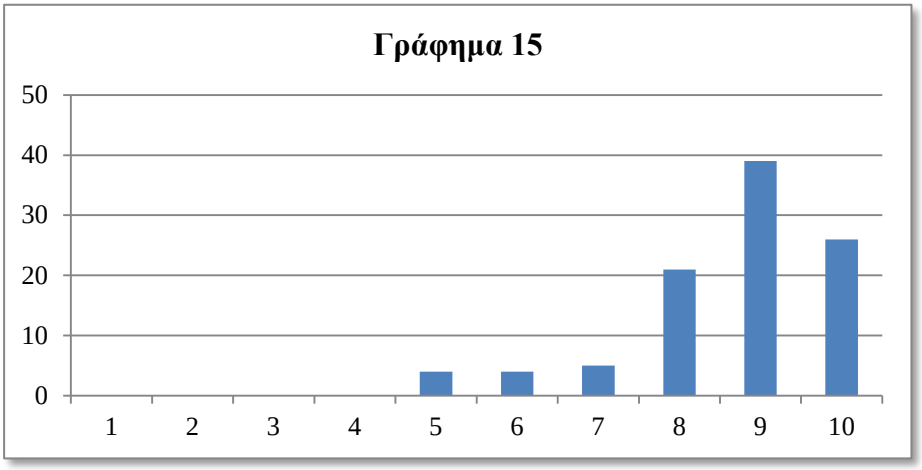
Ερώτηση 3	Συχνότητα (ν)	Ποσοστό (%)
1. Διαφωνώ απόλυτα	0	0,00
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	2	2,02
3. Διαφωνώ πολύ	0	0,00
4. Διαφωνώ λίγο	1	1,01
5. Μάλλον διαφωνώ	2	2,02
6. Μάλλλον συμφωνώ	9	9,09
7. Συμφωνώ λίγο	1	1,01
8. Συμφωνώ πολύ	5	5,05
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	38	38,38
10. Συμφωνώ απόλυτα	41	41,42
Σύνολο	**99**	**100,00**



Αντίστοιχες ήταν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων και στη δεύτερη διατύπωση της ίδιας θεματικής ενότητας σύμφωνα με το οποίο, *σε ότι αφορά στην εκτέλεση καθηκόντων με χρήση των ΝΤ, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. εκτελούν τις εγκυκλίους των Προϊσταμένων αρχών, χωρίς καμία αμφισβήτηση.* Δεν υπήρξε κανένας που να διαφωνούσε σε κάποιο βαθμό παρά μόνο το 8,08% (8) που Μάλλον διαφωνεί έως Μάλλον συμφωνεί. Αντίθετα το 26,26% (26) Συμφωνεί λίγο έως πολύ και το 65,66% (65) Συμφωνεί πάρα πολύ έως απόλυτα με την απαρέγκλιτη τήρηση των εγκυκλίων των προϊστάμενων αρχών (Βλ. Πίνακα 29, Γράφημα 15).

Πίνακας 29: *Σε ότι αφορά στην εκτέλεση καθηκόντων με χρήση των ΝΤ, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. εκτελούν τις εγκυκλίους των προϊστάμενων αρχών, χωρίς καμία αμφισβήτηση.*

Ερώτηση 7	Συχνότητα (ν)	Ποσοστό (%)
1. Διαφωνώ απόλυτα	0	0,00
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	0	0,00
3. Διαφωνώ πολύ	0	0,00
4. Διαφωνώ λίγο	0	0,00
5. Μάλλον διαφωνώ	4	4,04
6. Μάλλλον συμφωνώ	4	4,04
7. Συμφωνώ λίγο	5	5,05
8. Συμφωνώ πολύ	21	21,21
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	39	39,40
10. Συμφωνώ απόλυτα	26	26,26
Σύνολο	**99**	**100,00**

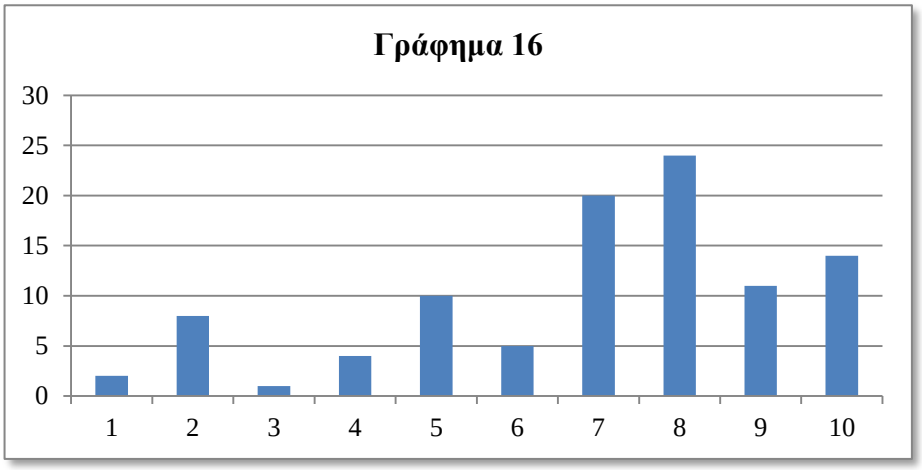


Η ύπαρξη κανονισμών μπορεί να λειτουργήσει προς δύο κατευθύνσεις μέσα σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης. Μπορεί είτε να διευκολύνει τους εργαζόμενους με την οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης και αμφίδρομης επικοινωνίας, είτε να δράσει περισσότερο πιεστικά και να αντιμετωπίσει τα διάφορα προβλήματα ως ανασταλτικούς παράγοντες όπου τα λάθη τιμωρούνται. Αυτή τη διάσταση της γραφειοκρατικής οργάνωσης προσπαθεί να διερευνήσει και η δήλωση ότι *σε ότι αφορά στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, τα οποία διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. ελέγχονται συνεχώς από τους προϊσταμένους τους.*Το 10,10% (10) των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Διαφωνεί απόλυτα έως πάρα πολύμε την διατύπωση, ενώ το 5,05% (5) Διαφωνεί πολύ έως και λίγο. Το 15,15% (15) Μάλλον συμφωνεί έως μάλλον διαφωνεί ενώ το μεγαλύτερο

ποσοστό, 44,45% (44) Συμφωνεί λίγο έως πολύ με την άποψη ότι υπάρχει έλεγχος από τις προϊστάμενες αρχές κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, ενώ το 25,25% (25) Συμφωνεί πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 30, Γράφημα 15).

Πίνακας 30: *Σε ότι αφορά στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, τα οποία διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. ελέγχονται συνεχώς από τους προϊσταμένους τους.*

Ερώτηση 12	Συχνότητα (ν)	Ποσοστό (%)
1. Διαφωνώ απόλυτα	2	2,02
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	8	8,08
3. Διαφωνώ πολύ	1	1,01
4. Διαφωνώ λίγο	4	4,04
5. Μάλλον διαφωνώ	10	10,10
6. Μάλλλον συμφωνώ	5	5,05
7. Συμφωνώ λίγο	20	20,20
8. Συμφωνώ πολύ	24	24,25
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	11	11,11
10. Συμφωνώ απόλυτα	14	14,14
Σύνολο	**99**	**100,00**

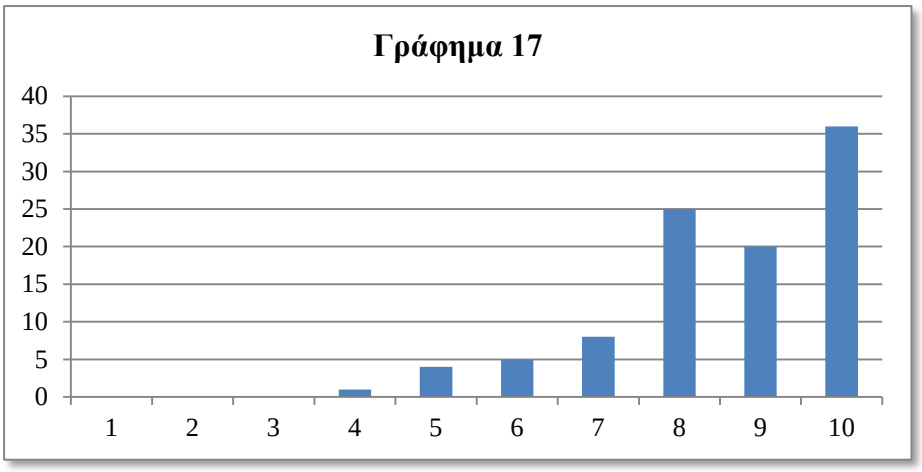


Σχεδόν καθολικά θετική ήταν η στάση των Διευθυντών/ Προϊσταμένων σε ότι αφορά τη διατύπωση ότι, *η εφαρμογή των εγκυκλίων και των οδηγιών σε ζητήματα που έχουν σχέση με τη χρήση των ηλεκτρονικών συστημάτων της υπηρεσίας, έχει μεγάλη σημασία για τους Διευθυντές/Προϊστάμενους των σχολείων.* Και σε αυτή τη διατύπωση μόνο ένας (1,01%) Διαφώνησε λίγο, ενώ το 9,09% (9) δήλωσε ότι Μάλλον διαφωνεί έως Μάλλον συμφωνεί. Αντίθετα το 33,33% (33) Συμφωνεί λίγο έως πολύ και το

56,57% (56) Συμφωνεί πάρα πολύ έως απόλυτα με την εφαρμογή των εγκυκλίων των προϊστάμενων αρχών (Βλ. Πίνακα 31, Γράφημα 17).

Πίνακας 31: *Η εφαρμογή των εγκυκλίων και των οδηγιών σε ζητήματα που έχουν σχέση με τη χρήση των ηλεκτρονικών συστημάτων της υπηρεσίας, έχει μεγάλη σημασία για τους Διευθυντές/Προϊστάμενους των σχολείων.*

Ερώτηση 13	Συχνότητα (ν)	Ποσοστό (%)
1. Διαφωνώ απόλυτα	0	0,00
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	0	0,00
3. Διαφωνώ πολύ	0	0,00
4. Διαφωνώ λίγο	1	1,01
5. Μάλλον διαφωνώ	4	4,04
6. Μάλλλον συμφωνώ	5	5,05
7. Συμφωνώ λίγο	8	8,08
8. Συμφωνώ πολύ	25	25,25
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	20	20,20
10. Συμφωνώ απόλυτα	36	36,37
Σύνολο	**99**	**100,00**

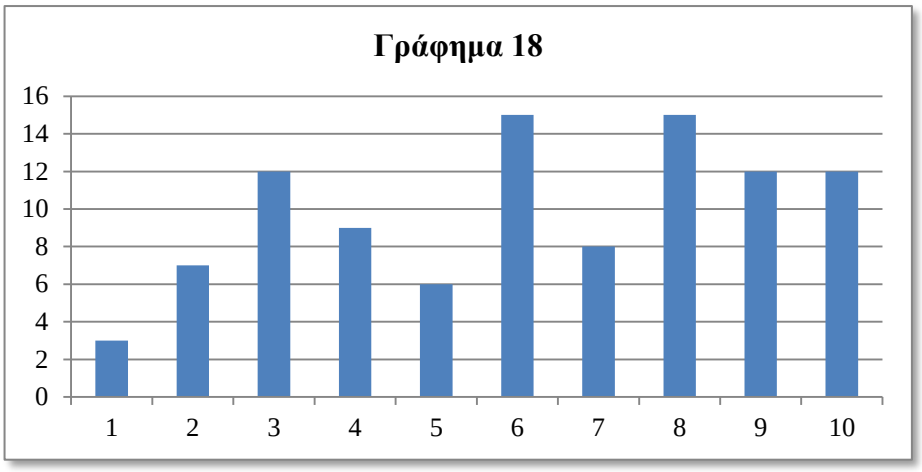


Διαφοροποιημένη σε σχέση με τις προηγούμενες απαντήσεις ήταν η άποψη των Διευθυντών/ Προϊσταμένων, *σε ότι αφορά στην τήρηση των καθηκόντων τους, τα οποία διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, όπου ο καθένας επιβάλλει τους δικούς του κανόνες στο σχολείο του.* Ακολουθώντας κι εδώ μια στάση αντίδρασης το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων συμφώνησε με την παραπάνω δήλωση. Συγκεκριμένα το 10,10% (10) απάντησε ότι Διαφωνεί απόλυτα έως Πάρα πολύ με αυτή την άποψη και το 21,22% (21) ότι Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο. Το21,22% (21) δηλώνει ότι Μάλλον διαφωνεί ή μάλλον συμφωνεί, ενώ οι περισσότεροι δήλωσαν ότι επιβάλλουν τους

δικούς τους κανόνες, με το 23,23% (23) να Συμφωνεί λίγο έως πολύ και το 24,24% (24) να Συμφωνεί πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 32, Γράφημα 18).

Πίνακας 32: *Σε ότι αφορά στην τήρηση των καθηκόντων του, τα οποία διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, ο Διευθυντής/Προϊστάμενος επιβάλλει τους δικούς του κανόνες στο σχολείο του.*

Ερώτηση 22	Συχνότητα (ν)	Ποσοστό (%)
1. Διαφωνώ απόλυτα	3	3,03
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	7	7,07
3. Διαφωνώ πολύ	12	12,12
4. Διαφωνώ λίγο	9	9,10
5. Μάλλον διαφωνώ	6	6,06
6. Μάλλλον συμφωνώ	15	15,15
7. Συμφωνώ λίγο	8	8,08
8. Συμφωνώ πολύ	15	15,15
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	12	12,12
10. Συμφωνώ απόλυτα	12	12,12
Σύνολο	**99**	**100,00**



Παρόμοια ήταν και η εικοστή τρίτη διατύπωση του ερωτηματολογίου όπου, *προκειμένου να γίνει η δουλειά στη Σ.Μ. η οποία απαιτεί χρήση των ΝΤ, η παραβίαση των εντολών της διοίκησης δεν απασχολεί ιδιαίτερα τον Διευθυντή/ Προϊστάμενο,* η οποία ήταν κι αυτή αρνητικά διατυπωμένη.Το 5,05% (5) απάντησε ότι Διαφωνεί απόλυτα έως Πάρα πολύ με αυτή την άποψη και το 3,03% (3) ότι Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο. Το 21,22% (21) δηλώνει ότι Μάλλον διαφωνεί ή μάλλον συμφωνεί, το 16,16% (16) Συμφωνεί λίγο έως πολύ, ενώ οι περισσότεροι το 54,55% (54) Συμφωνεί

πάρα πολύ έως απόλυτα και δηλώνει ότι δε διστάζει να παραβιάσει τις εντολές της διοίκησης προκειμένου να γίνει η δουλειά του (Βλ. Πίνακα 33, Γράφημα 19).

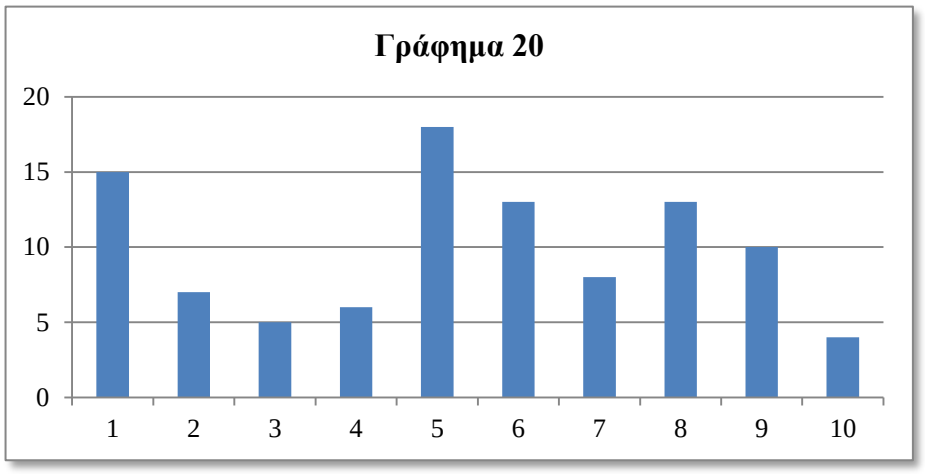
Πίνακας 33: *Προκειμένου να γίνει η δουλειά στη Σ.Μ. η οποία απαιτεί χρήση των ΝΤ, η παραβίαση των εντολών της διοίκησης δεν με απασχολεί ιδιαίτερα.*

Ερώτηση 23	Συχνότητα (ν)	Ποσοστό (%)
1. Διαφωνώ απόλυτα	3	3,03
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	2	2,02
3. Διαφωνώ πολύ	1	1,01
4. Διαφωνώ λίγο	2	2,02
5. Μάλλον διαφωνώ	5	5,05
6. Μάλλλον συμφωνώ	16	16,16
7. Συμφωνώ λίγο	6	6,06
8. Συμφωνώ πολύ	10	10,10
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	21	21,21
10. Συμφωνώ απόλυτα	33	33,34
Σύνολο	**99**	**100,00**

Η τελευταία διατύπωση της τρίτης θεματικής είχε παρόμοια διατύπωση με αυτή της δωδέκατης (12) του ερωτηματολογίου. Εξέταζε και αυτή αν *στην περιφέρειά τους οι Διευθυντών/Προϊσταμένων Σ.Μ. έχουν την αίσθηση ότι ελέγχονται συνεχώς για την τήρηση των καθηκόντων τους τα οποία προϋποθέτουν τη χρήση ΝΤ για την εκτέλεση τους.* Από αυτούς το 22,22% (22) απάντησε ότι Διαφωνεί απόλυτα έως Πάρα πολύ με αυτή την άποψη και το 11,11% (11) ότι Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο. Το 31,32% (31) δήλωσε ότι Μάλλον διαφωνεί ή μάλλον συμφωνεί, ενώ περίπου το ίδιο ποσοστό απάντησε θετικά, με το 21,21% (21) να Συμφωνεί λίγο έως πολύ και το 14,14% (14) να Συμφωνεί πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 34, Γράφημα 20).

Πίνακας 34: *Στην περιφέρειά μας οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι Σ.Μ. έχουν την αίσθηση ότι ελέγχονται συνεχώς για την τήρηση των καθηκόντων τους τα οποία προϋποθέτουν τη χρήση ΝΤ για την εκτέλεση τους.*

Ερώτηση 27	Συχνότητα (ν)	Ποσοστό (%)
1. Διαφωνώ απόλυτα	15	15,15
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	7	7,07
3. Διαφωνώ πολύ	5	5,05
4. Διαφωνώ λίγο	6	6,06
5. Μάλλον διαφωνώ	18	18,19
6. Μάλλλον συμφωνώ	13	13,13
7. Συμφωνώ λίγο	8	8,08
8. Συμφωνώ πολύ	13	13,13
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	10	10,10
10. Συμφωνώ απόλυτα	4	4,04
Σύνολο	**99**	**100,00**



Έλεγχοι διαφοροποίησης

Ο παρόγοντας της τυποκρατίας, δηλ. το σύνολο των κανόνων, των οδηγιών και των κανονισμών που καθοδηγεί και προσδιορίζει τις διοικητικές διαδικασίες των σχολικών μονάδων, εμφανίζει στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με το *επίπεδο των γνώσεων στις ΤΠΕ* των Διευθυντών/ Προϊσταμένων των σχολικών μονάδων ($F_{2,96}$ = 10,371, p = 0,000 < 0,05). Οι κάτοχοι της πιστοποίησης του 1^{ου} Επιπέδου στις ΤΠΕ, φάνηκε να έχουν μια πιο καθαρή εικόνα και να εντοπίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τα χαρακτηριστικά της τυποκρατίας που ρυθμίζουν τη λειτουργία της σχολικής διοίκησης σε σχέση με τους υπόλοιπους, σημειώνοντας μέση βαθμολογία 7,67, με τυπική απόκλιση 0,73. Με μικρή διαφορά σε ό,τι αφορά την

αντίληψη για τον παράγοντα της τυποκρατίας, οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι που ήταν κάτοχοι του 2^{ου} Επιπέδου στις ΤΠΕ, είχαν μέσο όρο 7,39, με τυπική απόκλιση 0,84. Λιγότερο ξεκάθαρη και χαμηλότερο επίπεδο συμφωνίας συναντάμε στις απόψεις των Διευθυντών/ Προϊσταμένων που είχαν Ελάχιστες γνώσεις στις ΤΠΕ, σε σχέση με την ύπαρξη τυποκρατίας στην σχολική διοίκηση. Η βαθμολογία τους ήταν κατά μέσο όρο 5,79, με τυπική απόκλιση 1,24 (Παράρτημα ΙΙ - Πίνακας 45).

Επιπλέον, το μέγεθος της σχολικής μονάδας το οποίο αποτυπώνεται με την *οργνανικότητά* της, φαίνεται να έχει και αυτό με τη σειρά επίδραση στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών της τυποκρατίας από τους Διευθυντές/ Προϊστάμενους των σχολικών μονάδων. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση Post hoc, η οποία χρησιμοποιεί τον έλεγχο LSD, κατέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ του *μεγέθους (οργανικότητας) της σχολικής μονάδας* στην οποία υπηρετούν οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι. Οι Διευθυντές των 4θ έως 9θ δημοτικών σχολείων φαίνεται να έχουν πιο ξεκάθαρη εικόνα για την ύπαρξη της τυποκρατίας στη σχολική διοίκηση σημειώνοντας βαθμολόγια 7,68, με τυπική απόκλιση 0,76, ενώ οι Διευθυντές των 10θ και άνω δημοτικών σχολείων στις αντίστοιχες θέσεις του ερωτηματολογίου που αφορούν στην τυποκρατιά έχουν μέσο όρο 7,26 με τυπική απόκλιση 0,85. Τέλος, οι Προϊστάμενοι των 1θ έως 3θ δημοτικών σχολείων έχουν μέσο όρο βαθμολογίας 6,8 με τυπική απόκλιση 1,10 (Παράρτημα ΙΙ - Πίνακας 46). Η διαφοροποίηση που παρατηρείται μεταξύ της οργανικότητας (μεγέθους) των σχολικών μονάδων και της αντίληψης των Διευθυντών/ Προϊσταμένων για την ύπαρξη κανόνων και κανονισμών στις διοικητικές διαδικασίες της σχολικής μονάδας είναι στατιστικά σημαντική ($F_{2,96}$ = 6,883, p = 0,002 < 0,05).

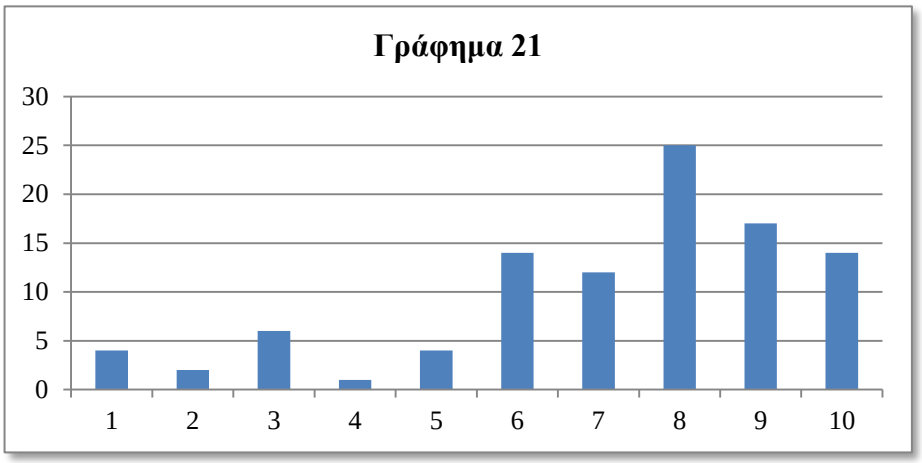
Τέλος, πρέπει να σημειώσουμε ότι στους ελέγχους που εξέταζαν τις απόψεις των Διευθυντών/ Προϊσταμένων και αφορούσαν στον εντοπισμό χαρακτηριστικών τυποκρατίας στη διοικητική οργάνωση της σχολικής μονάδας σε σχέση με το α) *φύλο* (T-test, t = -0,472, df = 97, p = 0,638 > 0,05) και τα β) *έτη υπηρεσίας ως Διευθυντές* (ANOVA, $F_{3,95}$ = 1,144, p = 0,335 > 0,05), δεν εντοπίσθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις .

Τυποποίηση διαδικασιών

Στην τέταρτη θεματική ενότητα εξετάζεται αν και κατά πόσο υπάρχει τυποποίηση κατά την εκτέλεση των διαφόρων διαδικασιών από τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας που απαιτούν τη χρήση των Ν.Τ. Στην πρώτη διατύπωση της θεματικής για το αν *Ο Διευθυντής/Προϊστάμενος Σ.Μ. εφαρμόζει τυποποιημένες διαδικασίες σε ότι αφορά στις ενέργειες που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για την διεκπεραιωσή τους*, το 6,06% (6) των Διευθυντών/ Προϊσταμένων Διαφωνεί απόλυτα έως πάρα πολύ με τη δήλωση και το 7,07% (7) Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο. Το 18,18% (18) Μάλλον διαφωνεί ή συμφωνεί, ενώ αισθητά μεγαλύτερα είναι τα ποσοστά αυτών που έχουν απαντήσει θετικά στην παραπάνω δήλωση με το 37,38% (37) να Συμφωνεί λίγο έως πολύ και το 31,31% (31) να Συμφωνεί Πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 35, Γράφημα 21).

Πίνακας 35: *Ο Διευθυντής/Προϊστάμενος Σ.Μ. εφαρμόζει τυποποιημένες διαδικασίες σε ό,τι αφορά στις ενέργειες που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για την διεκπεραιωσή τους.*

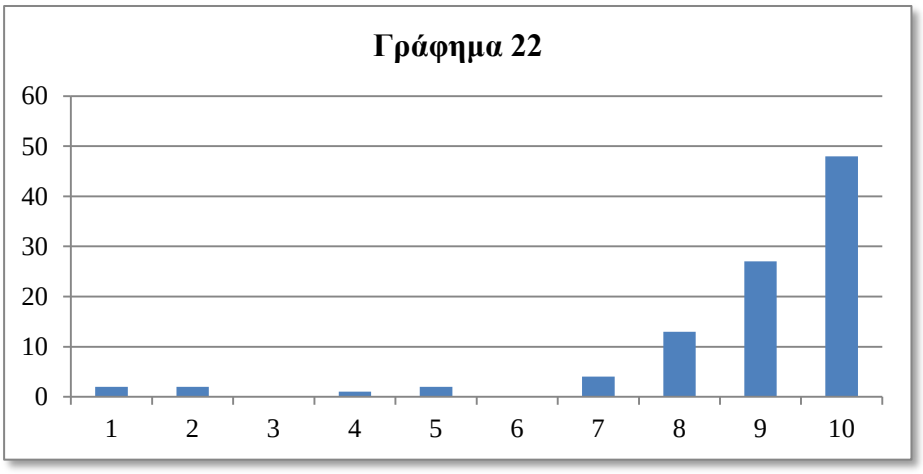
Ερώτηση 2	Συχνότητα (ν)	Ποσοστό (%)
1. Διαφωνώ απόλυτα	4	4,04
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	2	2,02
3. Διαφωνώ πολύ	6	6,06
4. Διαφωνώ λίγο	1	1,01
5. Μάλλον διαφωνώ	4	4,04
6. Μάλλλον συμφωνώ	14	14,14
7. Συμφωνώ λίγο	12	12,12
8. Συμφωνώ πολύ	25	25,26
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	17	17,17
10. Συμφωνώ απόλυτα	14	14,14
Σύνολο	**99**	**100,00**



Στη δεύτερη διατύπωση, η οποία εξέταξε αν υπάρχει τυποποίηση στις διαδικασίες κατά την εκτέλεση των καθηκόντων από τη διεύθυνση της σχολικής μονάδας, *κάνοντας χρήση των ΝΤ, υπάρχουν καθορισμένες διαδικασίες που ακολουθούνται για την καταγραφή ή διεκπεραίωση του οποιουδήποτε διοικητικού ζητήματος (π.χ. άδεια, υποχρεωτικό ωράριο εκπαιδευτικού, κ.α.) προκύπτει στη σχολική ζωή της Σ.Μ.,* οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ήταν σε πολύ μεγάλο ποσοστό επίσης θετικές. Το 4,04% (4) Διαφωνεί απόλυτα έως και πάρα πολύ, το 1,01% (1) Διαφωνεί λίγο, ενώ μόλις το πολύ μικρό 2,02% (2) Μάλλον διαφωνεί. Αντίθετα το 17,17% (17) Συμφωνεί λίγο έως πολύ, ενώ η μεγάλη πλειοψηφία το 75,76% (75), Συμφωνεί πάρα πολύ έως και απόλυτα(Βλ. Πίνακα 36, Γράφημα 22).

Πίνακας 36: *Κάνοντας χρήση των ΝΤ, υπάρχουν καθορισμένες διαδικασίες που ακολουθούνται για την καταγραφή ή διεκπεραίωση του οποιουδήποτε διοικητικού ζητήματος (π.χ. άδεια, υποχρεωτικό ωράριο εκπαιδευτικού, κ.α.) προκύπτει στη σχολική ζωή της Σ.Μ.*.

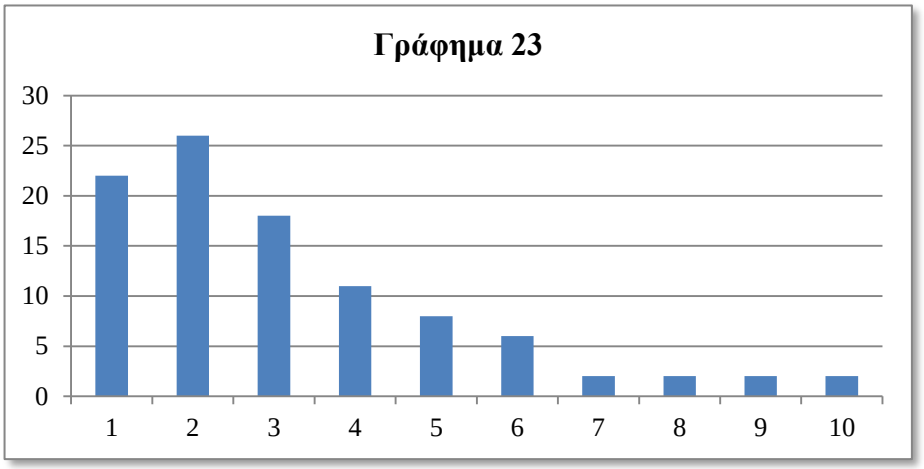
Ερώτηση 4	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1. Διαφωνώ απόλυτα	2	2,02
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	2	2,02
3. Διαφωνώ πολύ	0	0,00
4. Διαφωνώ λίγο	1	1,01
5. Μάλλον διαφωνώ	2	2,02
6. Μάλλλον συμφωνώ	0	0,00
7. Συμφωνώ λίγο	4	4,04
8. Συμφωνώ πολύ	13	13,13
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	27	27,27
10. Συμφωνώ απόλυτα	48	48,49
Σύνολο	**99**	**100,00**



Αντίστοιχες ήταν οι απαντήσεις και στη τρίτη δήλωση της θεματικής ενότητας η οποία είχε αρνητική διατύπωση και ζητούσε από το δείγμα να προσδιορίσει κατά πόσο, *οι καθημερινές εργασίες της Σ.Μ., οι οποίες διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, περιλαμβάνουν πολλές και διαφορετικές διαδικασίες κάθε φορά.* Οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι απάντησαν σε ποσοτό 48,49% (48) ότι Διαφωνούν απόλυτα έως Πάρα πολύ και σε ποσοστό 29,29% (29) ότι Διαφωνούν πολύ έως και Λίγο. Το14,14% (14) δήλωσε ότι Μάλλον διαφωνεί ή συμφωνεί, ενώ ελάχιστοι ήταν αυτοί που δήλωσαν ότι οι καθημερινές δραστηριότητες που διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ στη σχολική μονάδα είναι ποικίλες και διαφορετικές κάθε φορά, με το 4,04% (4) να Συμφωνεί λίγο έως πολύ και το ίδιο ακριβώς ποσοστό να Συμφωνεί πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 37, Γράφημα 23).

Πίνακας 37: *Οι καθημερινές εργασίες της Σ.Μ., οι οποίες διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, περιλαμβάνουν πολλές και διαφορετικές διαδικασίες κάθε φορά.*

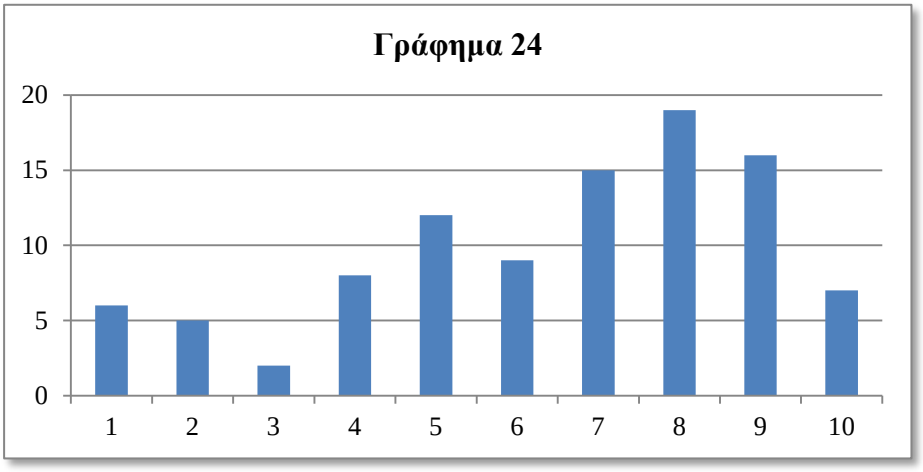
Ερώτηση 6	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1. Διαφωνώ απόλυτα	22	22,22
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	26	26,27
3. Διαφωνώ πολύ	18	18,18
4. Διαφωνώ λίγο	11	11,11
5. Μάλλον διαφωνώ	8	8,08
6. Μάλλλον συμφωνώ	6	6,06
7. Συμφωνώ λίγο	2	2,02
8. Συμφωνώ πολύ	2	2,02
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	2	2,02
10. Συμφωνώ απόλυτα	2	2,02
Σύνολο	**99**	**100,00**



Οι απαντήσεις του δείγματος και στην επόμενη διατύπωση της θεματικής, *πιστεύω ότι για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε ζητήματος προκύπτει στην Σ.Μ. και απαιτεί τη χρήση των ΝΤ για την αντιμετώπιση του, όλοι οι Διευθυντές/Προϊστέμενοι πρέπει να ακολουθούν την ίδια διαδικασία,* κινήθηκαν κι αυτές προς την ίδια κατεύθυνση. Το 11,11% (11) απάντησε ότι Διαφωνεί απόλυτα έως και πάρα πολύ, ενώ το 10,10% (10) ότι Διαφωνεί πολύ έως και λίγο. Αυτοί που χρησιμοποίησαν τις μεσαίες τιμές της κλίμακας ήταν το 21,21% (21) που Μάλλον διαφωνεί έως και μάλλον συμφωνεί. Η μεγάλη πλειοψηφία όμως απάντησε θετικά με ποσοστό 34,35% (34) να Συμφωνεί λίγο έως πολύ, ενώ το 23,23% (23) Συμφωνεί πάρα πολύ έως και απόλυτα (Βλ. Πίνακα 38, Γράφημα 24)

Πίνακας 38: *Πιστεύω ότι για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε ζητήματος προκύπτει στην Σ.Μ. και απαιτεί τη χρήση των ΝΤ για την αποτύπωση (αντιμετώπιση) του, όλοι οι Διευθυντές/Προϊστέμενοι πρέπει να ακολουθούν την ίδια διαδικασία.*

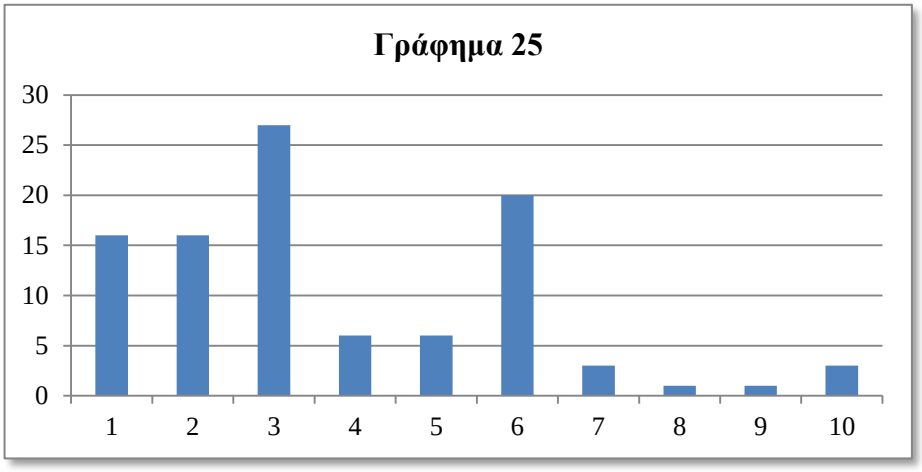
Ερώτηση 8	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1. Διαφωνώ απόλυτα	6	6,06
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	5	5,05
3. Διαφωνώ πολύ	2	2,02
4. Διαφωνώ λίγο	8	8,08
5. Μάλλον διαφωνώ	12	12,12
6. Μάλλλον συμφωνώ	9	9,09
7. Συμφωνώ λίγο	15	15,15
8. Συμφωνώ πολύ	19	19,20
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	16	16,16
10. Συμφωνώ απόλυτα	7	7,07
Σύνολο	**99**	**100,00**



Στην τελευταία πρόταση της τέταρτης θεματικής η οποία κι αυτή είχε αρνητική διατύπωση και εξέταζε κατά πόσο, *στην αντιμετώπιση προβλημάτων της καθημερινότητας που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για την επίλυσή τους, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. ενθαρρύνονται από τον προϊστάμενό τους να αναπτύσσουν δικές τους πρωτοβουλίες,* η πλειονότητα του δείγματος διαφώνησε. Συγκεκριμένα το 32,32% (32) απάντησε ότι Διαφωνεί απόλυτα έως Πάρα πολύ, το 33,34% (33) ότι Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο και το 26,26% (26) ότι Μάλλον διαφωνεί έως μάλλον συμφωνεί. Ελάχιστοι ήταν αυτοί που συμφώνησαν και δήλωσαν ότι Συμφωνούν λίγο έως πολύ, το 4,04% (4), ενώ το ίδιο ποσοστό ότι Συμφωνεί πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 39, Γράφημα 25).

Πίνακας 39: *Σε ότι αφορά στην αντιμετώπιση προβλημάτων της καθημερινότητας που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για την επίλυσή τους, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. ενθαρρύνονται από τον προϊστάμενό τους να αναπτύσσουν δικές τους πρωτοβουλίες.*

Ερώτηση 19	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1. Διαφωνώ απόλυτα	16	16,16
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	16	16,16
3. Διαφωνώ πολύ	27	27,28
4. Διαφωνώ λίγο	6	6,06
5. Μάλλον διαφωνώ	6	6,06
6. Μάλλλον συμφωνώ	20	20,20
7. Συμφωνώ λίγο	3	3,03
8. Συμφωνώ πολύ	1	1,01
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	1	1,01
10. Συμφωνώ απόλυτα	3	3,03
Σύνολο	**99**	**100,00**



Έλεγχοι διαφοροποίησης

Κατά τη διευρεύνηση του παράγοντα της τυποποίησης των διαδικασιών (όλες οι διαδικασίες οι οποίες πρέπει να ακολουθούνται από το προσωπικό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους) στην οργάνωση και διοίκηση της σχολικής μονάδας, παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με το *επίπεδο των γνώσεων στις ΤΠΕ* των Διευθυντών/ Προϊσταμένων των σχολικών μονάδων ($F_{2,96}$ = 5,799, p = 0,004 < 0,05). Η ανάλυση των δεδομένων που προέξυψαν από τον έλεγχο LSD κατέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ του παράγοντας της τυποποίσης διαδικασιών και του *επιπέδου των γνώσεων στις ΤΠΕ* των Διευθυντών/ Προϊσταμένων. Συγκεκριμένα, οι κάτοχοι της πιστοποίησης του 1^{ου} Επιπέδου στις ΤΠΕ φάνηκε να εντοπίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις διαδικασίες τυποποίησης κατά τη λειτουργία της σχολικής διοίκησης σε σχέση με τους υπόλοιπους, σημειώνοντας μέση βαθμολογία 6,06, με τυπική απόκλιση 1,11. Ακολουθούν οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι που ήταν κάτοχοι του 2^{ου} Επιπέδου στις ΤΠΕ, στον εντοπισμό των ίδιων διαδικασιών με βαθμολογία κατά όρο 5,80 και τυπική απόκλιση 1,27. Τέλος, λιγότερο ξεκάθαρη και χαμηλότερο επίπεδο συμφωνίας σε σχέση με την τυποποίηση των διαδικασιών στη σχολική διοίκηση παρατηρούμε στους Διευθυντές/ Προϊστάμενους που είχαν Ελάχιστες γνώσεις στις ΤΠΕ, η βαθμολογία των οποίων ήταν κατά μέσο όρο 4,00, με τυπική απόκλιση 0,23 (Παράρτημα ΙΙ - Πίνακας 45).

Επίσης, η *οργανικότητα* της σχολικής μονάδας, στην οποία υπηρετούν οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι, επιδρά στο βαθμό με τον οποίο οι ίδιοι αντιλαμβάνονται την τυποποίηση των διαδικασιών στις διοικητικές εργασίες του σχολείου τους. Πιο συγκεκριμένα ο έλεγχος ANOVA κατέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ του *μεγέθους (οργανικότητας)* της σχολικής μονάδας και του παράγοντα τυποποίηση διαδικασιών ($F_{2,96}$ = 5,113, p = 0,008 < 0,05). Οι Διευθυντές των 4θ έως 9θ δημοτικών σχολείων φαίνεται να έχουν καλύτερη εικόνα για την ύπαρξη των τυποποιημένων διαδικασιών στη σχολική διοίκηση σημειώνοντας βαθμολόγια 6,01, με τυπική απόκλιση 1,11, ενώ και οι Διευθυντές των 10θ και άνω δημοτικών σχολείων έχουν παρόμοια βαθμολογία στις αντίστοιχες θέσεις του ερωτηματολογίου με μέσο όρο 5,98 με τυπική απόκλιση 0,61. Τέλος οι Προϊστάμενοι των 1θ έως 3θ δημοτικών σχολείων έχουν μέσο όρο βαθμολογίας 4,88 με τυπική απόκλιση 2,04 (Παράρτημα ΙΙ - Πίνακας 46). Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι Η διαφοροποίηση που παρατηρείται μεταξύ της οργανικότητας (μεγέθους) των σχολικών μονάδων και της

αντίληψης των Διευθυντών/ Προϊσταμένων για την ύπαρξη τυποποιημένων διαδικασιών στις διοικητικές διαδικασίες της σχολικής μονάδας είναι στατιστικά σημαντική.

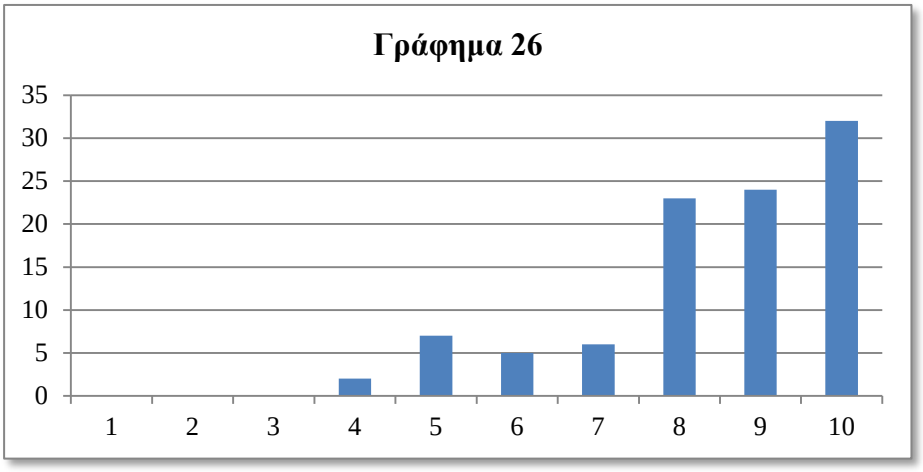
Πρέπει, επίσης, να σημειώσουμε ότι κατά τους ελέγχους που εξέταζαν τις απόψεις των Διευθυντών/Προϊσταμένων και αφορούσαν τον παράγοντα τυποποίηση διαδικασιών στην εκτέλεση των διοικητικών εργασιών της σχολικής μονάδας σε σχέση με το α) *φύλο* (T-test, t = -1,799, df = 97, p = 0,075 > 0,05) και τα β) *έτη υπηρεσίας* ως Διευθυντές (ANOVA, $F_{3,95}$ = 1,271, p = 0,289 > 0,05), δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Επαγγελματική επάρκεια

Στις μέρες μας είναι γνωστό ότι ένας σύγχρονος οργανισμός, όπως είναι και η σχολική μονάδα, αντιμετωπίζει έντονη την ανάγκη για εξειδικευμένες γνώσεις και τεχνικές δεξιοτήτες από τα διοικητικά του στελέχη, τις οποίες αποκτούν κυρίως μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση. Αυτή την άποψη διερευνά η πρώτη διατύπωση της πέμπτης και τελευταίας θεματικής της παρούσας έρευνας. Αν και κατά πόσο δηλ., *τα καθήκοντα του Διευθυντή/ Προϊσταμένου Σ.Μ. απαιτούν αυξημένα προσόντα σε ότι αφορά στις γνώσεις στις ΝΤ*. Μόνο δύο (2,02%) από τους ερωτηθέντες Διαφώνησαν λίγο, ενώ το 12,12% (12) δήλωσε ότι Μάλλον διαφωνεί έως Μάλλον συμφωνεί. Σε αντίθεση το 29,29% (29) Συμφωνεί λίγο έως πολύ και το 56,57% (56) Συμφωνεί πάρα πολύ έως απόλυτα με το ότι ο Διευθυντήςτης σχολικής μονάδας πρέπει να έχει πολύ καλή γνώση στη χρήση των νέων τεχνολογιών (Βλ. Πίνακα 40, Γράφημα 26).

Πίνακας 40: *Τα καθήκοντα του Διευθυντή/Προϊσταμένου Σ.Μ. απαιτούν αυξημένα προσόντα σε ότι αφορά στις γνώσεις στις ΝΤ.*

Ερώτηση 9	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1. Διαφωνώ απόλυτα	0	0,00
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	0	0,00
3. Διαφωνώ πολύ	0	0,00
4. Διαφωνώ λίγο	2	2,02
5. Μάλλον διαφωνώ	7	7,07
6. Μάλλλον συμφωνώ	5	5,05
7. Συμφωνώ λίγο	6	6,06
8. Συμφωνώ πολύ	23	23,23
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	24	24,24
10. Συμφωνώ απόλυτα	32	32,33
Σύνολο	**99**	**100,00**



Επιπλέον, μέσα σε έναν γραφειοκρατικό οργανισμό η εξειδίκευση ενισχύεται ακόμη περισσότερο από το γεγονός ότι η είσοδος του υπαλλήλου στην υπηρεσία και η ιεραρχική του εξέλιξη μέσα σε αυτή, βασίζεται στις πιστοποιημένες γνώσεις του και στην τεχνική του κατάρτιση. Αυτή τη θέση εξετάζει και η επόμενη διατύπωση, αν και κατά πόσο δηλ. *τα προσόντα και οι γνώσεις πάνω στις ΝΤ λαμβάνονται σοβαρά υπόψη για την ιεραρχική εξέλιξη του εκπαιδευτικού*. Το 8,08% (8) απάντησε ότι Διαφωνεί απόλυτα έως και πάρα πολύ, ενώ το 5,05% (5) ότι Διαφωνεί πολύ έως και λίγο. Αυτοί που χρησιμοποίησαν τις μεσαίες τιμές της κλίμακας ήταν το 22,22% (22) που Μάλλον διαφωνεί έως και μάλλον συμφωνεί, ενώ θετική στάση στην παραπάνω διατύπωση είχε το 29,29% (29) που Συμφωνεί λίγο έως πολύ, και το 23,23% (23) που Συμφωνεί πάρα πολύ έως και απόλυτα (Βλ. Πίνακα 41, Γράφημα 27).

Πίνακας 41: *Τα προσόντα και οι γνώσεις πάνω στις ΝΤ λαμβάνονται σοβαρά υπόψη για την ιεραρχική εξέλιξη του εκπαιδευτικού στην περιφέρειά μου.*

Ερώτηση 14	**Συχνότητα (ν)**	**Ποσοστό (%)**
1. Διαφωνώ απόλυτα	3	3,03
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	5	5,05
3. Διαφωνώ πολύ	1	1,01
4. Διαφωνώ λίγο	4	4,04
5. Μάλλον διαφωνώ	17	17,17
6. Μάλλλον συμφωνώ	18	18,19
7. Συμφωνώ λίγο	9	9,09
8. Συμφωνώ πολύ	13	13,13
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	15	15,15
10. Συμφωνώ απόλυτα	14	14,14
Σύνολο	**99**	**100,00**

Και η επόμενη διατύπωση του της πέμπτης θεματικής ενότητας εξέταζε το ίδιο περίπου ζήτημα με την προηγούμενη, αν δηλαδή *η απόδοση κάθε Διευθυντή/ Προϊσταμένου Σ.Μ. σε ότι αφορά στη χρήση των ΝΤ καταγράφεται υπηρεσιακά με κάποιο τρόπο.* Από το δείγμα το 22,22% (22) απάντησε ότι Διαφωνεί απόλυτα έως και πάρα πολύ, ενώ το 15,15% (15) ότι Διαφωνεί πολύ έως και λίγο. Οι περισσότεροι είχαν ουδέτερη στάση με το 31,32% (31) Μάλλον να διαφωνεί έως και μάλλον να συμφωνεί, ενώ θετική στάση στην παραπάνω διατύπωση είχε το 25,25% (25) που Συμφωνεί λίγο έως πολύ, και το 6,06% (6) που Συμφωνεί απόλυτα (Βλ. Πίνακα 42, Γράφημα 28).

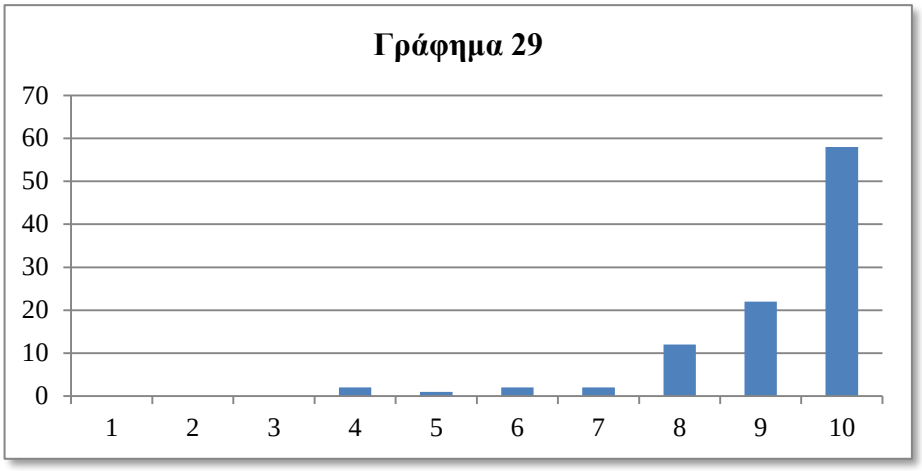
Πίνακας 42: *Στην περιφέρειά μου η απόδοση κάθε Διευθυντή/Προϊσταμένου Σ.Μ. σε ότι αφορά στη χρήση των ΝΤ καταγράφεται υπηρεσιακά με κάποιο τρόπο.*

Ερώτηση 17	Συχνότητα (ν)	Ποσοστό (%)
1. Διαφωνώ απόλυτα	13	13,13
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	9	9,09
3. Διαφωνώ πολύ	10	10,10
4. Διαφωνώ λίγο	5	5,05
5. Μάλλον διαφωνώ	19	19,20
6. Μάλλλον συμφωνώ	12	12,12
7. Συμφωνώ λίγο	11	11,11
8. Συμφωνώ πολύ	14	14,14
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	0	0,00
10. Συμφωνώ απόλυτα	6	6,06
Σύνολο	**99**	**100,00**

Η στάση των Διευθυντών/ Προϊσταμένων σε ότι αφορά το πόσο σημαντική θεωρούν οι ίδιοι την κατοχή εξειδικευμένων γνώσεων, ήταν σχεδόν καθολικά θετική. Η διατύπωση εξέταζε συγκεκριμένα, αν *προσωπικά θεωρούν σημαντική, από την πλευρά τους την κατοχή γνώσεων πάνω στις ΝΤ για την εύρυθμη λειτουργία της Σ.Μ.*. Μόνο δύο (2,02%) Διαφώνησαν λίγο, ενώ το 3,03% (3) δήλωσε ότι Μάλλον διαφωνεί έως Μάλλον συμφωνεί. Αντίθετα το14,14% (14) Συμφωνεί λίγο έως πολύ και η μεγάλη πλειοψηφία το 80,82% (80) ότι Συμφωνεί πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 43, Γράφημα 29).

Πίνακας 43: *Προσωπικά θεωρώ σημαντική, από την πλευρά των Διευθυντών/Προϊσταμένων, την κατοχή γνώσεων πάνω στις ΝΤ σε ικανοποιητικό επίπεδο για την εύρυθμη λειτουργία της Σ.Μ.*.

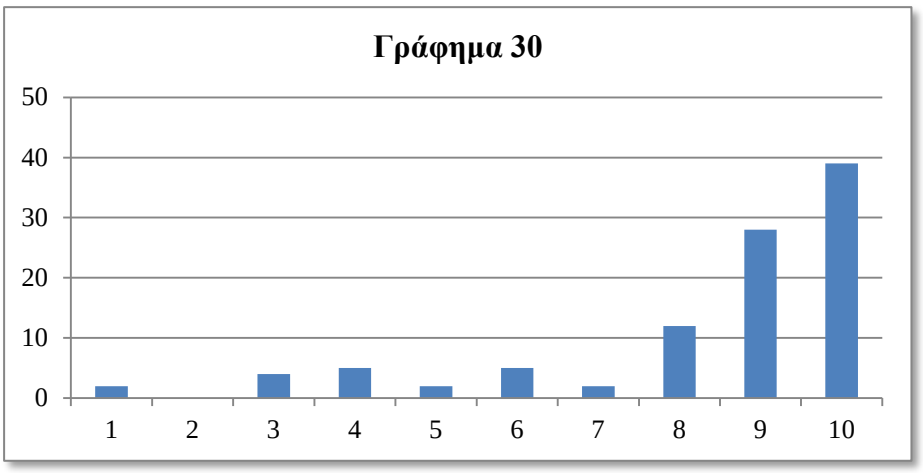
Ερώτηση 24	Συχνότητα (ν)	Ποσοστό (%)
1. Διαφωνώ απόλυτα	0	0,00
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	0	0,00
3. Διαφωνώ πολύ	0	0,00
4. Διαφωνώ λίγο	2	2,02
5. Μάλλον διαφωνώ	1	1,01
6. Μάλλλον συμφωνώ	2	2,02
7. Συμφωνώ λίγο	2	2,02
8. Συμφωνώ πολύ	12	12,12
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	22	22,22
10. Συμφωνώ απόλυτα	58	58,60
Σύνολο	**99**	**100,00**



Η τελευταία δήλωση της θεματικής αλλά και του ερωτηματολογίου εξέταζε το ίδιο ζήτημα, αλλά ήταν διατυπωμένη αρνητικά, γεγονός που ίσως να επηρέασε τις απαντήσεις του δείγματος οι οποίες έρχονται σε αντίθεση με ότι είχαν δηλώσει οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι στις προηγούμενες δύο ερωτήσεις. Συγκεκριμένα στη διατύπωση, *για την εκπλήρωση των απαιτήσεων των καθηκόντων του Διευθυντή/Προϊστάμενου Σ.Μ., δεν είναι απαραίτητη η καλή γνώση στις ΝΤ.*, μόνο το 2,02% (2) Διαφωνεί απόλυτα με τη δήλωση και το 9,09% (9) Διαφωνεί πολύ έως και Λίγο. Το 7,07% (7) Μάλλον διαφωνούν ή συμφωνούν, ενώ αισθητά μεγαλύτερα είναι τα ποσοστά αυτών που έχουν θετική στάση στην παραπάνω δήλωση με το 14,14% (14) να Συμφωνεί λίγο έως πολύ και το 67,68% (67) Συμφωνεί Πάρα πολύ έως απόλυτα (Βλ. Πίνακα 44, Γράφημα 30).

Πίνακας 44: *Για την εκπλήρωση των απαιτήσεων των καθηκόντων του Διευθυντή/Προϊσταμένου Σ.Μ., δεν είναι απαραίτητη η καλή γνώση στις ΝΤ.*

Ερώτηση 29	Συχνότητα (ν)	Ποσοστό (%)
1. Διαφωνώ απόλυτα	2	2,02
2. Διαφωνώ πάρα πολύ	0	0,00
3. Διαφωνώ πολύ	4	4,04
4. Διαφωνώ λίγο	5	5,05
5. Μάλλον διαφωνώ	2	2,02
6. Μάλλλον συμφωνώ	5	5,05
7. Συμφωνώ λίγο	2	2,02
8. Συμφωνώ πολύ	12	12,12
9. Συμφωνώ πάρα πολύ	28	28,28
10. Συμφωνώ απόλυτα	39	39,40
Σύνολο	**99**	**100,00**



Έλεγχοι διαφοροποίησης

Η επίδραση του χαρακτηριστικού *φύλο* είναι σημαντική, καθώς παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις, σε σχέση με τον παράγοντα της επαγγελματικής επάρκειας των Διευθυντών/ Προϊσταμένων σχολικών μονάδων. Σύμφωνα με τον έλεγχο T- test υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ του *φύλου* των Διευθυντών/ Προϊσταμένων και των απόψεων τους σχετικά με την επαγγελματική τους επάρκεια η οποία σχετίζεται με τη χρήση των ΤΠΕ στις διάφορες διοικητικές διαδικασίες ($t = -2,062$, $df = 97$, $p = 0,042 < 0,05$). Οι απόψεις των γυναικών Διευθυντών, οι οποίες σχετίζονται με τη σημασία της επαγγελματικής τους επάρκειας στη διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών με χρήση των ΤΠΕ, σημειώνουν μέση βαθμολογία 8,03 με τυπική απόκλιση 1,48. Οι αντίστοιχες απόψεις των ανδρών Διευθυντών σημείωσαν μέσο όρο 7,37 με τυπική απόκλιση 1,26 (Παράρτημα ΙΙ - Πίνακας 47), αποτελέσματα που καταδεικνύουν τη διαφοροποίηση των απόψεων μεταξύ των δύο φύλων.

Επίσης, η *οργανικότητα της σχολικής μονάδας* φαίνεται να έχει κι αυτή επίδραση στις απόψεις των Διευθυντών/ Προϊσταμένων σχετικά με τη σημασία της επαγγελματικής τους επάρκειας στη διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών με χρήση των ΤΠΕ. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση Post hoc, η οποία χρησιμοποιεί τον έλεγχο LSD, κατέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ του *μεγέθους (οργανικότητας) της σχολικής μονάδας* και των σχετικών απαντήσεων τους οι οποίες εξέταζαν τη σημασία της επαγγελματικής επάρκειάς τους στις ΤΠΕ ($F_{2,96} = 4,465$, $p = 0,014 < 0,05$). Συγκεκριμένα, οι Διευθυντές των 4θ έως 9θ δημοτικών σχολείων φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην επαγγελματική τους επάρκεια που

σχετίζεται με τις ΤΠΕ σημειώνοντας βαθμολόγια 7,78 με τυπική απόκλιση 1,21, ενώ οι Προϊστάμενοι των 1θ έως 3θ δημοτικών σχολείων στις αντίστοιχες θέσεις του ερωτηματολογίου σημειώνουν μέσο όρο 7,40 με τυπική απόκλιση 1,30. Τέλος οι Διευθυντές των 10θ και άνω δημοτικών σχολείων έχουν μέσο όρο βαθμολογίας 6,87 με τυπική απόκλιση 1,47 (Παράρτημα ΙΙ - Πίνακας 46).

Τέλος, πρέπει να σημειώσουμε ότι, στους ελέγχους ANOVA που εξέταζαν τις απόψεις των Διευθυντών/ Προϊσταμένων για το πόσο σημαντική πιστεύουν ότι είναι η επαγγελματικής τους επάρκεια στη διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών με τη χρήση των ΤΠΕ, δεν εντοπίσθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με τα α) *έτη υπηρεσίας ως Διευθυντές* ($F_{3,95} = 1,144$, $p = 0,335 > 0,05$), αλλά και με β)*το επίπεδο των γνώσεων τους στις ΤΠΕ* ($F_{2,96} = 3,074$, $p = 0,051 > 0,05$).

3. ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ & ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό τη διερεύνηση των βασικών χαρακτηριστικών της γραφειοκρατίας κατά την εκτέλεση των διοικητικών διαδικασιών της σχολικής μονάδας, οι οποίες σχετίζονται με τη χρήση των ΤΠΕ κατά τη διεκπεραίωσή τους. Μεταξύ αυτών των χαρακτηριστικών αναφέρονται, η ιερχική δομή της διοικητικής εξουσίας, η διαίρεση των εργασιών και η κατανομή των αρμοδιοτήτων στα διάφορα επίπεδα της οργανωτικής διάρθρωσης, η έγγραφη διατύπωση κανόνων και κανονισμών που οριοθετούν τις ενέργειες του προσωπικού, η εξειδίκευση και η επαγγελαμτική επάρκεια του προσωπικού (Weber, 1968) (Φαναριώτης, 2000).

Όπως προκύπτει από μια συνολική εκτίμηση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας, τα βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας εμφανίζονται και στον τομέα της σχολικής διοίκησης και, μάλιστα, σε όλες εκείνες τις λειτουργίες και διαδικασίες κατά τις οποίες γίνεται χρήση των σύγχρονων ηλεκτρονικών εφαρμογών και εργαλείων που μας παρέχουν οι ΤΠΕ.

Το πρώτο γραφειοκρατικού τύπου στοιχείο το οποίο χαρακτηρίζει την οργάνωση και λειτουργία του δημοτικού σχολείου είναι η ιεραρχική δόμηση της διοικητικής εξουσίας. Σύμφωνα με τις απόψεις των Διευθυντών/ Προϊσταμένων, κατά τη διοικητική λειτουργία της σχολικής μονάδας, όπου γίνεται χρήση των ΤΠΕ, υπάρχει σαφής διαχωρισμός των επιπέδων λήψης αποφάσεων. Οι τακτικές αναφορές προς τις προϊστάμενες αρχές, ο περιορισμένος βαθμός ανάπτυξης πρωτοβουλιών από μέρους τους και οι ελάχιστες δυνατότητες αυτενέργειας από τη πλευρά της διοίκησης της σχολικής μονάδας αποτελούν μερικά από ταβασικά γνωρίσματα της ιεραρχικής γραφειοκρατικής οργάνωσης και λειτουργίας της.

Επίσης η ιεραρχία έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης σε συνάρτηση με τις «άτυπες σχέσεις» και τα σχήματα συμπεριφοράς που αναπτύσονται μέσα στον γραφειοκρατικό μηχανισμό. Σύμφωνα με τους Blau & Meyer (1971), στους οργανισμούς όπου οι προϊστάμενοι ασκούν στενό και συχνό έλεγχο στους υφιστάμενούς τους, η παραγωγικότητα είναι συνήθως χαμηλότερη. Επιπλέον, μια σειρά από μεταπολεμικές μελέτες αναφέρουν την τυπολοτρία, την μετάθεση στόχων και την απραγία, ως αποτελέσματα της προσπάθειας που καταβάλλουν τα στελέχη των

οργανισμών είτε να κατοχυρώσουν την θέση τους έναντι των πρϊσταμένων τους, είτε να επιβάλουν και να εδραιώσουν την εξουσία τους έναντι των υφισταμένων τους (Σεραφετινίδου, 2003). Με αυτά τα ερευνητικά αποτελέσματα ταυτίζονται και οι απόψεις των περισσότερων Διευθυντών/ Προϊσταμένων, οι οποίοι διαφωνούν με τον συνεχή έλεγχο και έχουν αρνητική στάση απέναντι στη συνεχή εποπτεία από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά μας στο χαρακτηριστικό της ύπαρξης ιεραρχικών δομών στη σχολική διοίκηση αναφέρουμε ότι, όσον αφορά ατομικά χαρακτηριστικά των Διευθυντών/ Προϊσταμένων, παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μόνο σε σχέση με το επίπεδο των γνώσεων τους στις ΤΠΕ. Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη ήταν η εξοικείωση τους στις ΤΠΕ, τόσο πιο εύκολος ήταν και ο εντοπισμός από μέρους τους των ιεραρχικών δομών και διαδικασιών στις διοικητικές εργασίες της σχολικής μονάδας.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό της παρούσας έρευνας, για το οποίο οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι κλήθηκαν να εκφράσουν τις απόψεις τους, ήταν η διαίρεση των εργασιών και η κατανομή των αρμοδιοτήτων κατά την εκτέλεση των λειτουργιών της σχολικής διοίκησης, οι οποίες απαιτούν τη χρήση των ΤΠΕ για να υλοποιηθούν. Αν μάλιστα, λάβουμε υπόψη μας και την πολυπλοκότητα των υποθέσεων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι οργανισμοί, η ανάγκη για εξειδίκευση των στελεχών των διοικητικών οργανισμών αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία (Φαναριώτης, 2000).

Μέσα από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου προέκυψαν οι παρακάτω απόψεις. Η διαίρεση των εργασιών και ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων είναι εμφανής τόσο σε σχέση με τη Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, η οποία αποτελεί το αμέσως επόμενο επίπεδο στην εκπαιδευτική ιεραρχία, όσο και μεταξύ των διοικητικών οργάνων μέσα στην ίδια τη σχολική μονάδα. Αυτό το σύστημα διαίρεσης της εργασίας μέσα στη διοίκηση της σχολικής μονάδας δημιουργεί την οργανωτική διάρθρωση και δομεί γύρω από αυτή τα διάφορα τμημάτα, τα όποια έχουν ως αποστολή την ικανοποίηση και διευθέτηση των διοικητικών αναγκών μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού.

Αποτελεί δε ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο, που συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική επάρκεια του προσωπικού, καθώς η είσοδος των υπαλλήλων στον

οργανισμό και η εξέλιξη τους μέσα σε αυτόν βασίζεται σε εξιδεικευμένες γνώσεις και στην εμπειρία τους πάνω σε συγκεκριμένα αντικείμενα εργασίας. Μπορεί δε να αποτελέσει παράγοντα απρόβλεπτων αρνητικών συνεπειών, καθώς ο κατακερματισμός και η εξειδίκευση προκαλούν, σύμφωνα με τον Selznick (1948), το «οργανωτικό παράδοξο» της μεταμόρφωσης των μέσων σε σκοπούς. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η καθημερινή δραστηριότητα της διοίκησης επικεντρώνεται στη διαχείριση ειδικών ζητημάτων και στην ικανοποίηση άμεσων επιμέρους αναγκών, έχοντας ως αποτέλεσμα την εμφάνιση φαινομένων τυπολατρίας και διοικητικής απραγίας, τα οποία οδηγούν στην αδιαφορία και την έλλειψη ευαισθησίας των διοικητικών δομών προς το «κοινό» τους.

Η διερεύνηση των απόψεων των Διευθυντών/ Προϊσταμένων ως προς χαρακτηριστικό της τυποκρατίας παρουσιάζει μια αρκετά κάθαρη εικόνα, κατά την οποία τηρείται και εφαρμόζεται η σχετική νομοθεσία. Στο σύνολο σχεδόν των περιπτώσεων, που απαιτούν τη χρήση των ΤΠΕ στη διεκπεραίωσή τους, εκτελούνται οι σχετικές εγκύκλιοι, κανονισμοί και οδηγίες των προϊστάμενων αρχών από το διοικητικό προσωπικό της σχολικής μονάδας. Ο παραπάνω τρόπος λειτουργίας των διοικητικών δομών, όπου οι γραπτοί κανόνες, κανονισμοί και οδηγίες προσδιορίζουν με κάθε λεπτομέρια τις αρμοδιότητες κάθε θέσης και συνακόλουθα τις δραστηριότητες κάθε στελέχους, εξασφαλίζει τις πλέον αποτελεσματικές διαδικασίες και ενέργειες που πρέπει να εκτελέσουν οι υπάλληλοι του οργανισμού, επιτυγχάνει μεγαλύτερη ταχύτητα και ακρίβεια στη διαχείριση των υποθέσεων της, ενώ ταυτόχρονα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Ιορδανίδης, Τσακιρίδου, & Παραφέστα, 2010) (Σεραφετινίδου, 2003).

Σε αντιστοιχία με το χαρακτηριστικό της ιεραρχίας, το οποίο αναφέρθηκε προηγούμενα, και η τυποκρατία μέσα στον γραφειοκρατικό οργανισμό μπορεί να λειτουργήσει είτε ως μέσο διαυκόλυνσης (enabling), είτε ως παράγοντας που ασκεί πίεση (coercive) και δημιουργεί προβλήματα στους εργαζόμενους (Adler & Borys, 1996). Στη δεύτερη περίπτωση, η συμμόρφωση των εργαζόμενων σε μια σειρά από διαδικασίες, κανόνες και κανονισμούς, οι οποίοι τους περιορίζουν και τους τιμωρούν, οδηγεί σε φαινόμενα μη εκτέλεσης των καθηκόντων τους, αποχής από την εργασία και εργασιακής πίεσης (stress). Τα παραπάνω συμβάντα λειτουργούν ανασταλτικά

τόσο στην εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών, όσο και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Στο ίδιο πλαίσιο κυμαίνονται και οι απόψεις των Διευθυντών/ Προϊσταμένων στις θέσεις που εξέταζαν τις περιπτώσεις κατά τις οποίες οι ίδιοι παραβλέπουν τους κανονισμούς προκειμένου «να γίνει η δουλειά τους». Τα αντίστοιχα ποσοστά εμφανίζονται αυξημένα σε ό,τι αφορά τη μη εφαρμογή των σχετικών οδηγιών, καθώς θεωρούν ότι εφαρμόζουν ευέλικτες πρακτικές, που επηρεάζουν θετικά την εκτέλεση των διοικητικών τους εργασιών. Σε αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να επιδιώκεται η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των επιπέδων ιεραρχίας του οργανισμού, τα προβλήματα να αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες και να επιδιώκεται η ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης (Ιορδανίδης, Τσακιρίδου, & Παραφέστα, 2010).

Επίσης, από τα αποτελέσματα καταδείχθηκε ότι το χαρακτηριστικό της εφαρμογής γραπτών κανόνων, οδηγιών και κανονισμών (τυποκρατία) στη σχολική διοίκηση, σε σχέση με τα ατομικά χαρακτηριστικά των Διευθυντών/ Προϊσταμένων, εμφανίζει στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις, τόσο σε ό,τι αφορά το επίπεδο των γνώσεων τους στις ΤΠΕ, όσο και την οργανικότητα της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν. Δηλαδή, κατά την εφαρμογή των κανόνων από τους Διευθυντές/ Προϊσταμένους στις διοικητικές διαδικασίες της σχολικής μονάδας, παρουσιάζονται διαφορές που σχετίζονται τόσο με το επίπεδο των γνώσεων στις ΤΠΕ των Διευθυντών, όσο και με το μέγεθος της σχολικής μονάδας, το οποίο αποτυπώνεται με την οργανικότητά της.

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (2000), πρακτικά, οι γραφειοκρατικές λειτουργίες αναφέρονται σε όλες εκείνες τις δραστηριότητες (αποφάσεις, άδειες, κανονισμούς λειτουργίας, απαγορεύσεις, ελέγχους και ένα μεγάλο πλήθος άλλων δραστηριοτήτων), οι οποίες αποτελούν μια καθημερινή διοικητική εργασία. Καθώς όλα τα προηγούμενα επηρεάζουν και ρυθμίζουν τη ζωή των πολιτών, η διεκπεραίωσή τους είναι σημαντική και επιτελείται μέσω των γραφεικρατικών μηχανισμών. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν ένα πλήθος πράξεων, ενεργειών και μεθόδων, οι οποίες εκτελούνται μέσω συγκεκριμένων και τυποποιημένων διαδικασιών προκειμένου να είναι αποτελεσματικός ο διοικητικός οργανισμός και να επιτυγχάνει τους στόχους του. Στην αντίθετη περίπτωση, προκύπτουν δυσλειτουργίες και αναστολές κατά την εκτέλεση της γραφειοκρατικής λειτουργίας.

Η επεξεργασία των απόψεων των Διευθυντών/ Προϊσταμένων αναφορικά με το κατά πόσο υπάρχει κάποια τυποποίηση και το βαθμό που οι ίδιοι την ακολουθούν, κατά την εκτέλεση των διαφόρων διαδικασιών σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας τα οποία απαιτούν τη χρήση των ΤΠΕ, κατέδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ακολουθεί συγκεκριμένες και τυποποιημένες ενέργειες. Για τη διεκπεραίωση οποιουδήποτε διοικητικού θέματος (π.χ. άδειες προσωπικού, έκδοση πστοποιητικών, καταγραφή και αποτύπωση στατιστικών σχολικής μονάδας) οι διευθυντές των σχολικών μονάδων ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες, οι οποίες μάλιστα δεν επιδέχονται την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από μέρους τους.

Επιπρόσθετα, αναφορικά με το χαρακτηριστικό της τυποποίησης των γραφειοκρατικών διαδικασιών στη σχολική διοίκηση, σε σχέση με τα ατομικά χαρακτηριστικά των Διευθυντών/ Προϊσταμένων, παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις τόσο σε ό,τι αφορά το επίπεδο των γνώσεων τους στις ΤΠΕ, όσο και σε ό,τι αφορά την οργανικότητα της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν. Δηλαδή κατά την εφαρμογή τυποποιημένων διαδικασιών στις διοικητικές διαδικασίες της σχολικής μονάδας, παρουσιάζονται διαφορές που σχετίζονται τόσο με το μέγεθος της σχολικής μονάδας, το οποίο αποτυπώνεται με την οργανικότητά της, όσο και με το επίπεδο των γνώσεων των Διευθυντών στις ΤΠΕ.

Στην εποχή μας ένας σύγχρονος οργανισμός, όπως είναι και η σχολική μονάδα, αντιμετωπίζει την ανάγκη για εξειδικευμένες γνώσεις και τεχνικές δεξιοτήτες από τα διοικητικά του στελέχη. Τα στελέχη της εκπαίδευσης καλούνται να διαδραματίσουν έναν πιο σύνθετο και πολύπλοκο ρόλο, να εξοικειωθούν με βασικές αρχές και πρακτικές της εκπαιδευτικής διοίκησης, με γνώσεις διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης εκπαιδευτικών συστημάτων (Φασουλής, 2001). Επίσης, εκτός από τη διοικητική ικανότητα που πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής, για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να διαθέτει επιπρόσθετα τη γνώση και την εμπειρία σε διοικητικά και εκπαιδευτικά θέματα, γνώσεις κοινωνικού περιεχομένου, όπως, επίσης, και δεξιότητες τεχνικές – τεχνολογικές (Phyllis, 2005).

Οι διατυπώσεις, λοιπόν, της πέμπτης και τελευταίας θεματικής του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας διευρευνούν τις άποψεις των Διευθυντών/ Προϊσταμένων σχετικά με τις προαναφερθείσες προτάσεις, οι οποίες αφορούν στην επαγγελματική επάρκεια τους και σχετίζονται άμεσα με τη τη χρήση εφαρμογών των

ΤΠΕ. Το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντών πιστεύει ότι η κατοχή εξειδικευμένων γνώσεων και τα αυξημένα προσόντα αποτελούν σημαντικό εφόδιο και προσόν τόσο για την ιεραρχική τους εξέλιξη, όσο και για την εκτέλεση διοικητικών λειτουργιών στο πλαίσιο των διευθυντικών τους υποχρεώσεων.

Επιπλέον, το χαρακτηριστικό της επαγγελματικής επάρκειας των Διευθυντών/ Προϊσταμένων, όπως έχει περιγραφεί προηγουμένως, εμφανίζει σε σχέση με τα ατομικά χαρακτηριστικά τους στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις τόσο σε ό,τι αφορά το φύλο τους, όσο και την οργανικότητα της σχολικής μονάδας στην οποία υπηρετούν. Συγκεκριμένα, οι άποψεις των Διευθυντών που αφορούν στην κατοχή εξιδεικευμένων γνώσεων και αυξημένων προσόντων, ως επιπλέον εφόδια για την επαγγελματική τους εξέλιξη, αλλά και ως επιπρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις που τους επικουρούν στις διάφορες διοικητικές διαδικασίες, παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις, οι οποίες σχετίζονται τόσο με το φύλο τους, όσο και με το μέγεθος της σχολικής μονάδας, το οποίο αποτυπώνεται με την οργανικότητά της.

3.1 Περιορισμοί της έρευνας

Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας υπόκεινται σε περιορισμούς, όπως συμβαίνει σε κάθε επιστημονική έρευνα. Οι περιορισμοί οφείλονται, κυρίως, στην επιλογή του δείγματος και στα ερευνητικά εργαλεία συλλογής των δεδομένων.

Η έρευνα στερείται εξωτερικής εγκυρότητας, καθώς το δείγμα προέρχεται αποκλειστικά από συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και είναι μικρό, γεγονός το οποίο δυσκολεύει τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Επίσης, εξαιτίας του ότι ο στόχος πληθυσμός ήταν οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της περιφέρειας της Δυτικής Μακεδονίας, τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν σε πληθυσμό διαφορετικό από αυτόν των Διευθυντών/ Προϊσταμένων της Δυτικής Μακεδονίας. Αποτελεί μια από τις πρώτες προσεγγίσεις του φαινομένου της ηλεκτρονικής γραφειοκρατίας και, ως εκ τούτου, είναι μια έρευνα πεδίου, η οποία αντλεί κάποια πρώτα συμπεράσματα.

Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως μοναδικού εργαλείου συλλογής δεδομένων δρά, επίσης, περιοριστικά στην εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Αν και θεωρητικά, εξυπηρετεί ένα μεγάλο ποσοστό διευθυντών, ωστόσο τόσο η επιλογή της διανομής του σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, όσο και ο τρόπος διανομής του

μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ίσως επέδρασε ανασταλτικά στην συμπλήρωση του, αν λάβουμε υπόψη τον καθημερινό και σε πολλά επίπεδα φόρτο εργασίας των διευθυντών των σχολικών μονάδων.

Τέλος, η συγκεκριμένη έρευνα περιορίζεται μόνο στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και τα αποτελέσματά της αντικατοπτρίζουν μόνο την εξέταση του φαινομένου στη συγκεκριμένη εκπαιδευτική βαθμίδα.

3.2 Προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση

Αναμφισβήτητα, ένα τόσο ευρύ θέμα δεν μπορεί να εξαντληθεί στο στενό πλαίσιο μιας διπλωματικής εργασίας. Αντίθετα, αναδεικνύει την ανάγκη διεξαγωγής περισσότερων ερευνών, προκειμένου να γίνει προσπάθεια διερεύνησης σε μεγαλύτερο βάθος των αποτελεσμάτων/ ερωτημάτων που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα.

Πολλά θέματα και πολλές παράμετροι θα μπορούσαν να εξεταστούν επιπλέον. Καλό θα ήταν όμως, η συγκεκριμένη εργασία να αποτελέσει έναυσμα και αφορμή για μελλοντικές έρευνες, που θα καλύψουν μεγαλύτερη γεωγραφική περιοχή και θα συγκεντρώσουν μεγαλύτερη ποσότητα δεδομένων, αποτυπώνοντας πληρέστερα τις αντιλήψεις των Διευθυντών/ Προϊσταμένων, όσον αφορά στο φαινόμενο της ηλεκτρονικής γραφειοκρατίας. Στην ίδια ακριβώς λογική, θα μπορούσε να επεκταθεί και στις υπόλοιπες βαθμίδες εκπαίδευσης, συγκεντρώνοντας με αυτόν τον τρόπο ερευνητικά δεδομένα από όλο το φάσμα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Τα συγκεκριμένα δεδομένα θα ήταν ενδιαφέρον να συγκριθούν μεταξύ των διαφορετικών βαθμίδων ώστε να εντοπισθούν οι μεταξύ τους ομοιότητες και διαφορές.

Ενδιαφέρον, επίσης, θα παρουσίαζε μια αντίστοιχη έρευνα στην οποία θα συμμετείχαν εκτός από τους Διευθυντές/ Προϊσταμένους των σχολικών μονάδων και οι Διευθυντές Εκπαίδευσης, αλλά και οι Περιφερειακοί Διευθυντές, ως ανώτερα διοικητικά στελέχη. Με αυτόν τον τρόπο, θα καταδεικνύονταν μια πιο ολοκληρωμένη και πιο σφαιρική εικόνα για τις διαστάσεις τουτ φαινομένου της ηλεκτρονικής γραφειοκρατίας από δείγματα μάλιστα, τα οποία ανήκουν σε διαφορετικά επίπεδα της εκπαιδευτικής ιεραρχίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adams, N. (1987). *Secondary school management today.* London: Hutchinson.

Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Sience Quarterly, 41,* 61-89.

Blau, P. M., & Meyer, M. W. (1971). *Bureaucracy in Modern Society* (2nd εκδ.). New York: Random House.

Bush, T. (2005). *Theories Of Educational Leadership and Managment.* London: Sage Pub.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας.* (Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθάρα, & Μ. Φιλοπούλου, Μεταφρ.) Αθήνα: Μεταίχμιο.

Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon.* Chicago: University of Chicaho Press.

Dawson, T. (1993). *Principles and Practice of Modern managment.* Tubor Business Publishing, Ltd.

Goslin, D. A. (1965). *The School in Contemporary Society.* Chicago: Scott Foresman.

Haddad, W., & Jurich, S. (2002). ICT for education: potential and potency. Στο W. Haddad, & A. Drexler, *Technologies for education: potentials, parameter, and prospects* . Washington DC: Academy for Educational Develpment and Paris, UNESCO.

Hall, R. H. (1963). The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment. *American Journal of Sociology, 69,* 32-40.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing Human Resources.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hirschhorn, L. (1997). *Reworking Authority: Leading and Following in a Post-Modern Organization.* Cambridge: MIT Press.

Hummel, R. P. (1987). *The Bureaucratic Experience* (3rd εκδ.). New York: St. Martin's Press.

Krygier, M. (1979). State and Bureaucracy in Europe: the growth of a concept. Στο E. Kamenka, & M. Krygier, *Bureaucracy: The Career of a Concept.*

Lenk, K. (1990). *Πολιτική κοινωνιολογία.* (Φ. Κοκαβέρης, Μεταφρ.) Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Παρατηρητής.

Phyllis, C. (2005). *Διοίκηση μονάδων προσχολικής και σχολικής αγωγής* (1η εκδ.). (Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Επιμ., & Μ. Σπανού, Μεταφρ.) Αθήνα: Έλλην.

Rogers, R. E. (1969). *Max Weber's Ideal type Theory.* New York: Philosophical Library.

Schelin, S. H. (2003). E-Government: an overview. *Hershey: Idea Group Publishing*, 120 -137.

Schiller, J. (2003). Working with ICT: Perceptions of Australian principals. *Journal of Educational Administration, 41*(2), 171-185.

Scott, W. R. (1998). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (4η εκδ.). New Jersey: Prentice-Hall.

Selznick, P. (1948). Foundations of the "Theory of Organization". *American Sociological Review, XIII*(2).

Slenning, K. (2000). The future school manager: information and communication technology aspects. *Education Media International, 37*(4), 243 - 249.

Weber, M. (1968). *Economy and society.* (G. Roth, & C. Wittich, Μεταφρ.) New York: Bedminister Press.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (1999). Η επικοινωνία στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Σ. Ανθοπούλου, Γ. Κατσουλάκης, & Γ. Μαυρογιώργος, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων* (Τόμ. Β'). Πάτρα: Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.

Ανδρέου, Α. (1999). *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος.* Αθήνα: εκδόσεις Λιβάνη Α.Β.Ε. - Νέα Σύνορα.

Βάμβουκας, Μ. Ι. (2000). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία.* Αθήνα: Γρηγόρης.

Γεωργιάδου, Β., & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο Διευθυντής - ηγέτης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 10*, 121 - 129.

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό μάνατζμεντ.* Αθήνα: Μπένου.

Γιαννακοπούλου, Ε. (2002). Οι εκπαιδευτικοί της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και οι αντιλήψεις τους για την οργάνωση και διοίκηση του σχολείου. Ιωάννινα.

Δαγδιλέλης, Β. (2005). Η πληροφορική στην οργάνωση και διοίκησητης εκπαίδευσης - Πληροφορική και στελέχη της εκπαίδευσης. Στο Α. Καψάλης, *Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων.* Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ.* Αθήνα: Σταμούλη.

Θεοφανίδης, Σ. (1985). *Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής.* Αθήνα: Παπαζήση.

Ιορδανίδης, Γ., Τσακιρίδου, Ε., & Παραφέστα, Σ. (2010). Γραφειοκρατικές δομές στο δημοτικό σχολείο ως συντελεστές προώθησης ή αναστολής του έργου των εκπαιδευτικών και της λειτουργίας του. *Το Βήμα των Κοιωνικών Επιστημών, ΙΕ΄* (58), 235-258.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης.* Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κόκκοτας, Π. (1983). *Ο ρόλος της Παιδείας στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδος.* Αθήνα: Τούντα.

Κολέζα, Ε., Βρέταρος, Γ., Δρίγκας, Θ., & Σκορδούλης, Κ. (1999). Εξ αποστάσεως υποστήριξη του έργου των Εκπαιδευτικών μέσω δικτύων και εργαλείων της Πληροφορικής. *1ο Συνέδριο ΕΤΠΕ.* Ιωάννινα.

Κόμης, Β. (2004). *Εισαγωγή στις εκπαιδευτικές εφαρμογές των Τεχνολογιών Πληροφορίας και των Επικοινωνιών.* Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Managment* (Τόμ. Α'). Πάτρα: Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.

Κυρίδης, Α., Δρόσος, Β., & Ντίνας, Κ. (2005). *Η Πληροφοριακή - Επικοινωνιακή Τεχνολογία στην Προσχολική και πρωτοσχολική Εκπαίδευση: Το παράδειγμα της Γλώσσας.* Αθήνα: Τυπωθήτω.

Κωτσίκης, Β. (2003). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική.* Αθήνα: εκδ. Ελλην.

Μανιταράς, Κ. (2006). *Οι Νέες Τεχνολογίες στη Διοίκηση της εκπαίδευσης.* Ανάκτηση 18/02/2015, από http://users.sch.gr/kmanitaras/pdf/arta2.pdf.

Μαυρικάκη, Ε. (2000). Περιβαλλοντική εκπαίδευση και Νέες Τεχνολογίες. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*(115), 25 - 31.

Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Νιτσόπουλος, & Δ. Χαλκιώτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων* (σ. 116). Πάτρα: Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.

Μιχόπουλος, Α. Β. (1994). *Η εκπαίδευση στο πλαίσιο της οργανωτικής θεωρίας.* Αθήνα.

Μουζέλης, Ν. (1991). *Οργάνωση και Γραφειοκρατία. Ανάλυση των σύγχρονων θεωριών.* Αθήνα: Μαθιουδάκι/Ανδρονοπούλου.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας.* Αθήνα: Κριτική.

Παμουκτσόγλου, Α. (2001). *Εννιάχρονη Υποχρεωτική Εκπαίδευση ζήτημα πολιτικής επιλογής και όχι μόνο.* Αθήνα: Γρηγόρης.

Παπαβασιλείου, Β., & Τσιατσιάνας, Χ. (2001). Οι Νέες Τεχνολογίεςστο δημοτικό σχολείο. Στο Κ. Ουζούνης, & Α. Καραφύλλης (Επιμ.), *Πρακτικά Συνεδρίου. Ο δάσκαλος του 21ου αιώνα στην ευρωπαϊκή ένωση.* Ξάνθη: εκδ. Σπανίδη.

Παπαδανιήλ, Ι. (2005). *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στη χρήση των νέων τεχνολογιών, το παράδειγμα των Κέντρων Στήριξης Επιμόρφωσης, θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση.* Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Παπάς, Γ. (1989). *Η πληροφορική στο σχολείο.* Αθήνα: Συμεών.

Παπαχρήστου, Μ. (2006). Η ηγεσία του ελληνικού σχολείου και η παρέμβασή της στις εκπαιδευτικές αλλαγές. *Διοικητική Ενημέρωση, 37*, 56-60.

Πασιαρδής, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα: Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του.* Αθήνα: Τυπωθήτω.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή.* Αθήνα: Μεταίχμιο.

Παυλόπουλος, Π. (1983). *Το διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων.* Αθήνα - Κομοτηνή: Σάκκουλα.

Προκοπιάδου, Γ. (2006). *Η λειτουργία των Σχολικών Μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης μέσα από τις Νέες Τεχνολογίες.* Διπλωματική εργασία στο Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Προκοπιάδου, Γ. (2009). *Η βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας του σχολείου μέσα από την χρήση των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών.* Διδακτορική διατριβή Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης. Τομέας Επιστημών Αγωγής.

Ρούσσος, Π., & Πολίτης, Π. (2004). Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και στάσεις εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης απέναντι στις ΤΠΕ. *Πρακτικά 4ου Πανελλήνιου Συνεδρίου με διεθνή συμμετοχή "Οι Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στην Εκπαίδευση"*, (σσ. 177-186). Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. Α. (2007). *Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων.* Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. Α. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης* (5η εκδ.). Αθήνα.

Σεραφετινίδου, Μ. (2003). *Το Φαινόμενο της Γραφειοκρατίας* (Τόμ. Ι. Η θεωρητική συζήτηση). Αθήνα: Gutenberg.

Τσικαλάκη, Κ. (2007). Φύλο και Νέες Τεχνολογίες. Ένα πεδίο ανισότητας και διακρίσεων. *Επιστημονικό Βήμα, 8*, 26-36.

Τσιμογιάννης, Α. (2002). Προετοιμασία του σχολείου της κοινωνίας της πληροφορίας. Προς ένα ολοκληρωμένο μοντέλο ένταξης των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. *Σύγχρονη Εκπαίδευση, 122*, 55 - 65.

Τσιμογιάννης, Α., & Κόμης, Β. (2004). Στάσεις και αντιλήψεις εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την εφαρμογή των ΤΠΕ στη διδασκαλία τους. *Πρακτικά του 4ου Συνεδρίου της ΕΤΠΕ.* Αθήνα.

Φαναριώτης, Π. (2000). *Δημόσια Γραφειοκρατία: Προβλήματα Επιπτώσεις Προοπτικές.* Αθήνα: Αθ.Σταμούλης.

Φασουλής, Κ. (2001). Η Ποιότητα στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας" - Δ.Ο.Π. (T.Q.M.). *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, 4*, 186 - 197. Ανάκτηση 2 18, 2015, από http://www.pi-schools.gr/publications/epitheorisi/teyxos4/

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). *Η Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών: Ζητήματα Οργάνωσης, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης.* Αθήνα: Τυπωθήτω: ΔΑΡΔΑΝΟΣ.

Χλαπάνης, Γ. (2006). *Δημιουργία κοινοτήτων μάθησης με αξιοποίηση των τεχνολογιών των επικοινωνιών: μελέτη περίπτωσης υλοποίησης επιμορφωτικού προγράμματος εκπαιδευτικών για τις τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών στην εκπαίδευση.* Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο για την ηλεκτρονική γραφειοκρατία και επικοινωνία

Στο πλαίσιο της φοίτησής μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών του Π.Τ.Δ.Ε. του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας, πραγματοποιώ μία έρευνα για τις ανάγκες της διπλωματικής μου εργασίας.

Το αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι «Η Σχολική Διεύθυνση στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση & οι διαστάσεις της ηλεκτρονικής γραφειοκρατίας και επικοινωνίας». Για τον σκοπό της έρευνας ετοιμάστηκε το παρόν ερωτηματολόγιο που επιδιώκει τη διερεύνηση των απόψεων και εμπειριών σας ως Διευθυντή/ Προϊσταμένου σχολικής μονάδας.

Τα δημογραφικά στοιχεία και οι άλλες πληροφορίες που θα καταγραφούν είναι απόρρητες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Ζητάω από εσάς να απαντήσετε με προσοχή και ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στην έρευνα.
Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας και για το χρόνο που θα αφιερώσετε.

* Απαιτείται

Φύλο *

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία *

- έως 30 ετών
- 31 έως 40 ετών
- 41 έως 50 ετών
- 51+

Έτη υπηρεσίας συνολικά *

- έως και 5 έτη
- 6 έως 10 έτη
- 11 έως 20 έτη
- 21+

Έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής Σχολικής Μονάδας *

- έως και 5 έτη
- 6 έως 10 έτη
- 11 έως 20 έτη
- 21+

Επιπλέον Σπουδές *

(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία επιλογές)

- Διδακτορικό
- Μεταπτυχιακό
- Δεύτερο πτυχίο
- Διδασκαλείο
- Εξομοίωση
- Καμία

Γνώσεις στις Νέες Τεχνολογίες *

(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία επιλογές)

- Ελάχιστες
- Τ.Π.Ε. - 1ο επίπεδο
- Τ.Π.Ε. - 2ο επίπεδο

Πληθυσμός περιοχής σχολικής μονάδας *

- έως 2.000 κάτοικοι
- 2.000 - 10.000
- πάνω από 10.000

Το σχολειό που υπηρετείτε σήμερα είναι: *

- 1/θ, 2/θ, 3/θ
- 4/θ έως 9/θ
- 10/θ και άνω

Συνέχεια »

Με την υποστήριξη της Google Forms

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Αναφορά κακής χρήσης - Όροι Παροχής Υπηρεσιών - Πρόσθετοι όροι

Επιλέξτε έναν αριθμό από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 10 (Συμφωνώ απόλυτα) τον οποίο θεωρείτε ως πιο αντιπροσωπευτικό σε ότι αφορά το βαθμό συμφωνίας σας με τη δήλωση που περιγράφεται παραπάνω.

Ερώτηση 1 *

Για ζητήματα της καθημερινής εργασίας του, τα οποία απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για την διεκπεραίωσή τους, ο Διευθυντής/Προϊστάμενος της Σ.Μ. έχει την αποκλειστική ευθύνη των αποφάσεών του.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 2 *

Ο Διευθυντής/Προϊστάμενος της Σ.Μ. εφαρμόζει τυποποιημένες διαδικασίες σε ότι αφορά στις ενέργειες που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για την διεκπεραίωσή τους.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 3 *

Οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. όταν χρησιμοποιούν αποκλειστικά τις ΝΤ για την εκτέλεση των καθηκόντων τους εφαρμόζουν την υπάρχουσα σχετική νομοθεσία.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 4 *

Κάνοντας χρήση των ΝΤ, υπάρχουν καθορισμένες διαδικασίες που ακολουθούνται για την καταγραφή ή διεκπεραίωση του οποιουδήποτε διοικητικού ζητήματος (π.χ. άδεια, υποχρεωτικό ωράριο εκπαιδευτικού, κ.α.) προκύπτει στη σχολική ζωή της Σ.Μ..

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 5 *

Κάθε Διευθυντής/Προϊστάμενος Σ.Μ. μπορεί να παίρνει τις δικές του αποφάσεις, σε ζητήματα που διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, χωρίς να ελέγχεται από κανέναν άλλο.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ερώτηση 6 *

Οι καθημερινές εργασίες της Σ.Μ., οι οποίες διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, περιλαμβάνουν πολλές και διαφορετικές διαδικασίες κάθε φορά.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 7 *

Σε ότι αφορά στην εκτέλεση καθηκόντων με χρήση των ΝΤ, οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι των Σ.Μ. εκτελούν τις εγκυκλίους των προϊστάμενων αρχών, χωρίς καμία αμφισβήτηση.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 8 *

Πιστεύω ότι για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε ζητήματος προκύπτει στην Σ.Μ. και απαιτεί τη χρήση των ΝΤ για την αντιμετώπισή του, όλοι οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι πρέπει να ακολουθούν την ίδια διαδικασία.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 9 *

Τα καθήκοντα του Διευθυντή/Προϊσταμένου απαιτούν αυξημένα προσόντα σε ότι αφορά στις γνώσεις στις ΝΤ.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 10 *

Για ζητήματα που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, ο Διευθυντής/Προϊστάμενος είναι υπόλογος και δίνει τακτικά αναφορά στο Διευθυντή Εκπαίδευσης της Περιφέρειάς του.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 11 *

Η ποικιλία των καθημερινών δραστηριοτήτων της Σ.Μ. που σχετίζονται με τη χρήση των ΝΤ είναι κάτι που μου αρέσει.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 12 *

Σε ότι αφορά στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, τα οποία διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. ελέγχονται συνεχώς από τους προϊσταμένους τους.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 13 *

Η εφαρμογή των εγκυκλίων και των οδηγιών σε ζητήματα που έχουν σχέση με τη χρήση των ηλεκτρονικών συστημάτων της υπηρεσίας, έχει μεγάλη σημασία για τους Διευθυντές/Προϊστάμενους των σχολείων.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 14 *

Τα προσόντα και οι γνώσεις πάνω στις ΝΤ λαμβάνονται σοβαρά υπόψη για την ιεραρχική εξέλιξη του εκπαιδευτικού στην περιφέρειά μου.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 15 *

Σε ζητήματα που απαιτούν τη χρήση ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, ο Διευθυντής/ Προϊστάμενος της Σ.Μ. δεν έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει πρωτοβουλίες, αν προηγούμενα δεν έχει την έγκριση του αντίστοιχου προϊσταμένου οργάνου του.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

« Πίσω Συνέχεια »

Ερώτηση 16 *

Η διεκπεραίωση των καθημερινών δραστηριοτήτων που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ θεωρώ ότι είναι μια πολύ μονότονη διαδικασία.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Διαφωνώ απόλυτα	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 17 *

Στην περιφέρειά μου η απόδοση κάθε Διευθυντή/Προϊσταμένου Σ.Μ. σε ότι αφορά στη χρήση των ΝΤ καταγράφεται από την υπηρεσία με κάποιο τρόπο.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Διαφωνώ απόλυτα	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 18 *

Σε ζητήματα που διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι μπορούν να ενεργήσουν "κατά το δοκούν".

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Διαφωνώ απόλυτα	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 19 *

Σε ότι αφορά στην αντιμετώπιση προβλημάτων της καθημερινότητας που απαιτούν τη χρήση των ΝΤ για την επίλυσή τους, οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Σ.Μ. ενθαρρύνονται από τον προϊστάμενό τους να αναπτύσσουν δικές τους πρωτοβουλίες.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Διαφωνώ απόλυτα	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 20 *

Για να αναπτύξω την οποιαδήποτε δραστηριότητα, που αφορά σε ζήτημα που απαιτεί τη χρήση ΝΤ για την διεκπεραιωσή της, πρέπει να ζητήσω την αντίστοιχη άδεια από τον Διευθυντή Εκπαίδευσης.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Διαφωνώ απόλυτα	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 21 *

Όταν παρουσιάζεται ένα ασυνήθιστο πρόβλημα, που αφορά σε δραστηριότητα της Σ.Μ. και απαιτεί τη χρήση των ΝΤ για την επίλυσή του, απευθύνομαι σε κάποιον συγκεκριμένα υπεύθυνο της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 22 *

Σε ότι αφορά στην τήρηση των καθηκόντων του, τα οποία διεκπεραιώνονται με τη χρήση των ΝΤ, ο Διευθυντής/Προϊστάμενος επιβάλλει τους δικούς του κανόνες στο σχολείο του.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 23 *

Προκειμένου να γίνει η δουλειά στη Σ.Μ. η οποία απαιτεί χρήση των ΝΤ, η παραβίαση των εντολών της διοίκησης δεν με απασχολεί ιδιαίτερα.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 24 *

Προσωπικά θεωρώ σημαντική, από την πλευρά των Διευθυντών/Προϊσταμένων, την κατοχή γνώσεων πάνω στις ΝΤ σε ικανοποιητικό επίπεδο για την εύρυθμη λειτουργία της Σ.Μ..

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 25 *

Σε θέματα που απαιτούν τη χρήση ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, οι Διευθυντές/ Προϊστάμενοι των Σ.Μ. εκτελούν τις εντολές των προϊσταμένων τους.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 26 *

Όλες οι δραστηριότητες της Σ.Μ. που σχετίζονται με τη χρήση των ΝΤ για τη διεκπεραίωσή τους, έχουν κατανεμηθεί και διεκπεραιώνονται από συγκεκριμένους συναδέλφους της Σ.Μ..

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 27 *

Στην περιφέρειά μας οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι Σ.Μ. έχουν την αίσθηση ότι ελέγχονται συνεχώς για την τήρηση των καθηκόντων τους τα οποία προϋποθέτουν τη χρήση ΝΤ για την εκτέλεση τους.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 28 *

Όταν ο Διευθυντής/Προϊστάμενος της Σ.Μ. αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα το οποίο απαιτεί τη χρήση ΝΤ για την επίλυση του, πρέπει να απευθύνεται σε εκείνο το άτομο της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης που είναι αρμόδιο.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 29 *

Για την εκπλήρωση των απαιτήσεων των καθηκόντων του Διευθυντή/Προϊσταμένου Σ.Μ. δεν είναι απαραίτητη η καλή γνώση στις ΝΤ.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Ερώτηση 30 *

Για να επιλυθεί ακόμη και το παραμικρό πρόβλημα, που απαιτεί τη χρήση των ΝΤ για τη διεκπεραιώσή του στη Σ.Μ., πρέπει να ενημερωθεί σχετικά ο αρμόδιος υπεύθυνος της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Διαφωνώ απόλυτα ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Συμφωνώ απόλυτα

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!!!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Πίνακες περιγραφικών στοιχείων για τους ελέγχους ANOVA και T-test

Πίνακας 45	**Επίπεδο γνώσεων στις ΤΠΕ**					
	Ελάχιστες		1ο Επίπεδο ΤΠΕ		2ο Επίπεδο ΤΠΕ	
	M	SD	M	SD	M	SD
Ιεραρχία	3,69	1,08	5,42	1,00	5,53	1,25
Ύπαρξη Κανόνων & Κανονισμών	5,79	1,24	7,67	0,73	7,39	0,84
Τυποποίηση Διαδικασιών	4,00	0,23	6,06	1,11	5,80	1,27

Πίνακας 46	**Οργανικότητα σχολικής μονάδας**					
	1/ έως 3/θ		4/θ έως 9/θ		10/θ και άνω	
	M	SD	M	SD	M	SD
Ύπαρξη κανόνων & κανονισμών	6,80	1,10	7,68	0,76	7,26	0,85
Τυποποίηση Διαδικασιών	4,88	2,04	6,01	1,11	5,98	0,61
Επαγγελματική Επάρκεια	7,40	1,30	7,78	1,21	6,87	1,47

Πίνακας 47	**Φύλο**			
	Άνδρας		Γυναίκα	
	M	SD	M	SD
Επαγγελματική Επάρκεια	7,37	1,26	8,03	1,48

Πίνακες διαφοροποιήσεων των χαρακτηριστικών της γραφειοκρατίας σε σχέση με τα ατομικά χαρακτηριστικά των Διευθυντών/ Προϊσταμένων

Ιεραρχία	***t-test for Equality of Means***	***t***		***df***	***Sig. (2-tailed)***
	Φύλο	-0,91		97	0,365
	ANOVA	***df***		***F***	***Sig.***
	Έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής	3	95	0,577	0,632
	Επίπεδο γνώσεων στις ΤΠΕ	**2**	**96**	**4,924**	**0,009**
	Οργανικότητα ΣΜ	2	96	1,108	0,334

Διαίρεση & Κατανομή Εργασιών	***t-test for Equality of Means***	***t***		***df***	***Sig. (2-tailed)***
	Φύλο	-1,374		97	0,173
	ANOVA	***df***		***F***	***Sig.***
	Έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής	3	95	1,242	0,299
	Επίπεδο γνώσεων στις ΤΠΕ	2	96	1,334	0,268
	Οργανικότητα ΣΜ	2	96	0,1	0,905

Υπαρξη Κανόνων & Κανονισμών	***t-test for Equality of Means***	***t***		***df***	***Sig. (2-tailed)***
	Φύλο	-0,472		97	0,638
	ANOVA	***df***		***F***	***Sig.***
	Έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής	3	95	1,144	0,335
	Επίπεδο γνώσεων στις ΤΠΕ	**2**	**96**	**10,371**	**0,000**
	Οργανικότητα ΣΜ	**2**	**96**	**6,883**	**0,002**

Τυποποίηση Διαδικασιών	***t-test for Equality of Means***	***t***		***df***	***Sig. (2-tailed)***
	Φύλο	-1,799		97	0,075
	ANOVA	***df***		***F***	***Sig.***
	Έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής	3	95	1,271	0,289
	Επίπεδο γνώσεων στις ΤΠΕ	**2**	**96**	**5,799**	**0,004**
	Οργανικότητα ΣΜ	**2**	**96**	**5,113**	**0,008**

Επαγγελματική Επάρκεια	***t-test for Equality of Means***	***t***		***df***	***Sig. (2-tailed)***
	Φύλο	**-2,062**		**97**	**0,042**
	ANOVA	***df***		***F***	***Sig.***
	Έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής	3	95	0,745	0,528
	Επίπεδο γνώσεων στις ΤΠΕ	2	96	3,074	0,051
	Οργανικότητα ΣΜ	**2**	**96**	**4,465**	**0,014**