

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ  
ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ



ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



**ΠΕΡΙΛΗΨΗ**  
**ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΘΗΜΑ:**

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΧΡΙΣΤΟΣ ΣΑΪΤΗΣ**  
**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΑΘΗΝΑ 2008**  
**«ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΑΕΔ»**



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΕΑΕΚ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ  
ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



**Η ΠΑΙΔΕΙΑ ΣΤΗΝ ΚΟΡΥΦΗ**  
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Εκπαίδευσης και Αρχικής  
Επαγγελματικής Κατάρτισης





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εννοιολογικές Αποσαφηνίσεις

### 1.1. Τι είναι εκπαιδευτική πολιτική.

#### Έννοια του όρου πολιτική

Ο όρος *πολιτική* δηλώνει τον τρόπο ή τη μέθοδο την οποία ακολουθεί ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων προκειμένου να πετύχουν κάποιο στόχο.

Στο χώρο της κρατικής δραστηριότητας μέσω της πολιτικής εκφράζεται η κατεύθυνση την οποία υιοθετεί η Κυβέρνηση προκειμένου να πραγματοποιήσει συγκεκριμένες επιδιώξεις. Έτσι διαμορφώνονται διάφορες *πολιτικές* όπως π.χ. οικονομική, εκπαιδευτική, εξωτερική κλπ. Το σύνολο των πολιτικών αυτών εκφράζει τη γενική πολιτική του κράτους.

Το ουσιαστικό στοιχείο της Κρατικής Πολιτικής είναι η διαδικασία λήψης των αποφάσεων που συνιστούν αυτή (δηλαδή την Κρατική Πολιτική) και που λαμβάνει χώρα μέσω της δημόσιας εξουσία. Η λήψη των αποφάσεων αποτελεί μια θεμελιώδη δραστηριότητα που επηρεάζει σημαντικά την απόδοση ενός οργανισμού (δημόσιου ή ιδιωτικού) και η διαδικασία της απόφασης κατανέμεται σε πέντε στάδια:

- (α) θέση και ανάλυση του προβλήματος,
- (β) συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών (σχετικών με το πρόβλημα),
- (γ) προσδιορισμός των όρων για επίλυση του προβλήματος,
- (δ) διατύπωση εναλλακτικών λύσεων, και
- (ε) επιλογή της προσφερότερης λύσης.

#### Εκπαιδευτική πολιτική: ορισμός, διαμόρφωση και προϋποθέσεις

Λέγοντας «*εκπαιδευτική πολιτική*» εννοούμε το σύνολο των επιλογών, των ενεργειών και των μέσων, που πραγματοποιούνται και χρησιμοποιούνται από το κράτος για την επίτευξη συγκεκριμένων εκπαιδευτικών στόχων. Πρόκειται για ένα γενικό σχέδιο δράσης εκπαιδευτικής υφής, το οποίο προσδιορίζει τη γενική κατεύθυνση και προσανατολίζει τις διάφορες ενέργειες προς επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Σε γενικές γραμμές ο παραπάνω όρος εκφράζει τη φιλοσοφία της εκπαιδευτικής διοίκησης για την αντιμετώπιση των διαφόρων θεμάτων της εκπαίδευσης. Καλά διατυπωμένη εκπαιδευτική πολιτική παρέχει τη σταθερή βάση, στην οποία στηρίζεται η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.

Στις σύγχρονες δημοκρατικές κοινωνίες, διάφοροι παράγοντες, πέραν της Πολιτείας επηρεάζουν την τελική διαμόρφωση του εκπαιδευτικού προσανατολισμού και κατ'επέκταση τη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος. Ανάμεσα στους παράγοντες αυτούς θεωρούνται ως βασικότεροι (οι εξής):

- Ο *πολιτικός παράγοντας*.
- Ο *θρησκευτικός παράγοντας*.
- Ο *οικονομικός παράγοντας*.
- Ο *κοινωνικο-πολιτιστικός παράγοντας*.

Η διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής εμπεριέχει τη λήψη αποφάσεων και για να επιφέρει ικανοποιητικό αποτέλεσμα, πρέπει:

- να υπαγορεύεται από αντικειμενικά κριτήρια
- να διαμορφώνεται με την ουσιαστική συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων παραγόντων



- να έχει σταθερή κατεύθυνση και να διαθέτει ένα βαθμό ευελιξίας για την αντιμετώπιση ειδικών περιπτώσεων στο στάδιο της εφαρμογής της,
- να καθορίζει πλαίσια και κριτήρια για μελλοντικές ενέργειες, και
- να είναι εφαρμόσιμη.

#### **Ποιος πρέπει να διαμορφώνει την εκπαιδευτική πολιτική;**

Στη χώρα μας κάθε κυβέρνηση που ασκεί κρατική εξουσία εκφράζοντας τη βούληση του ελληνικού λαού είναι υπεύθυνη για τη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής και ανακοινώνει στη Βουλή των Ελλήνων τα μέτρα που θα λάβει στον τομέα της εκπαίδευσης, δηλαδή την εκπαιδευτική πολιτική που θα ακολουθήσει.

Σε μια δημοκρατική κοινωνία, όπως είναι η δική μας, η τελική εκπαιδευτική πολιτική διαμορφώνεται και νομιμοποιείται, αφού πρώτα ακουστούν οι απόψεις όλων των ενδιαφερόμενων κοινωνικών ομάδων. Η απάντηση, λοιπόν, στο παραπάνω ερώτημα είναι η εξής: σε μια δημοκρατική Πολιτεία η χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής πρέπει να είναι προϊόν όλων των κοινωνικών ομάδων (π.χ. Πολιτεία, Τοπική Αυτοδιοίκηση, εκπαιδευτικοί, γονείς κ.ά.), που έχουν συμφέροντα στην εκπαίδευση.

## **1.2. Έννοια και περιεχόμενο του όρου "διοίκηση"**

### **1.2.1 Έννοια του όρου διοίκηση**

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για τον όρο "διοίκηση" (management). Όπως συμβαίνει τις περισσότερες φορές με την ορολογία, δεν έχει υπάρξει ομοφωνία ανάμεσα στους σκαπανείς της διοικητικής επιστήμης για τον προσδιορισμό του παραπάνω όρου. Από τους διάφορους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί θα μπορούσε κανείς συμπερασματικά, να ορίσει ως διοίκηση ως ένα σύνολο ενεργειών μιας ομάδας ανθρώπων που υπό το πρίσμα του ορθολογισμού συντελεί στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων μιας οργάνωσης

### **1.2.2. Δραστηριότητες της διοίκησης**

Σε ό,τι αφορά τον αριθμό και την κατάταξη των καθηκόντων ή λειτουργιών του διοικητικού στελέχους, υπάρχει επίσης διαφωνία μεταξύ των θεωρητικών της οργανωτικής επιστήμης ωστόσο η προτίμηση στην παρούσα εργασία στρέφεται στα τέσσερα βασικά στοιχεία ή λειτουργίες της διοικητικής δραστηριότητας που είναι: *προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος.*

#### **Προγραμματισμός (planning)**

Κατά τον προγραμματισμό το διοικητικό στέλεχος *διατυπώνει* προβλέψεις για τη μελλοντική συμπεριφορά των παραμέτρων του οργανωσιακού χώρου, *καθορίζει* αντικειμενικούς σκοπούς, *επιλέγει* από τις εναλλακτικές λύσεις την προσφορότερη λύση και *μεθοδεύει* τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των ανωτέρω σκοπών. Δηλαδή, αναζητά απαντήσεις στα εξής ερωτήματα: Τι θα γίνει, ΠΟΤΕ θα γίνει, ΠΟΥ θα γίνει, ΠΩΣ θα γίνει και ΠΟΙΟΣ θα το κάνει.

#### **Οργάνωση (organizing)**

Με την οργάνωση, ως λειτουργία της διοίκησης, επιδιώκεται σε έναν οργανισμό η δομή του εσωτερικού πλαισίου, εντός του οποίου λαμβάνουν χώρα οι δραστηριότητες για την



επίτευξη των στόχων που έχουν προγραμματιστεί. Συγκεκριμένα, η διοικητική αυτή λειτουργία περιλαμβάνει:

- τη δημιουργία μιας επίσημης δομής ρόλων μέσω του καταμερισμού του έργου σε επιμέρους δραστηριότητες
- την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα και
- την εκχώρηση της απαραίτητης εξουσίας στους επικεφαλής των τμημάτων.

### **Διεύθυνση (directing)**

Η διεύθυνση, ως λειτουργία της διοίκησης, περιλαμβάνει ενέργειες των διευθυντικών στελεχών που έχουν άμεση σχέση με το χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού μιας τυπικής οργάνωσης.

### **Έλεγχος (controlling)**

Η λειτουργία του οργανισμού περιλαμβάνει τη μέτρηση του πραγματοποιούμενου αποτελέσματος σε σύγκριση με εκείνο που είχε προγραμματιστεί. Ο έλεγχος εφαρμόζεται σε πρόσωπα, πράγματα και πράξεις και σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχικής κλίμακας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Δομή και ανάλυση του εκπαιδευτικού συστήματος**

### **2.1. Δομή**

Η εκπαίδευση στη χώρα μας διαφοροποιείται σε τρεις βαθμίδες: την πρωτοβάθμια, τη δευτεροβάθμια και την τριτοβάθμια, οι οποίες συνιστούν μια ιεραρχημένη κλίμακα σχολικών και εκπαιδευτικών μονάδων ανάλογα με την ηλικία των σπουδαστών, το σκοπό της παρεχόμενης εκπαίδευσης, την εξέλιξη του αντικειμένου της μάθησης κ.ά.

Στη χώρα μας η υποχρεωτική εκπαίδευση είναι εννεαετής και περιλαμβάνει τα δημοτικά σχολεία και τα γυμνάσια. Η πρωτοβάθμια και η δευτεροβάθμια εκπαίδευση παρέχεται τόσο από δημόσια όσο και από ιδιωτικά εκπαιδευτήρια.

#### **Συνταγματικές αρχές της εκπαίδευσης**

Με βάση το Σύνταγμα η οργάνωση της ελληνικής εκπαίδευσης βασίζεται σε ορισμένες αρχές. Οι αρχές αυτές είναι:

- *Η αρχή της υποχρεωτικής φοίτησης.*
- *Η αρχή της δωρεάν παιδείας.*
- *Η αρχή της κρατικής εποπτείας και αποκλειστικότητα απονομής τίτλων σπονδών.*

### **2.2. Επισκόπηση εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων**

Εξετάζοντας κανείς την περίοδο του 19<sup>ου</sup> αι. από 1830 μέχρι το τέλος του θα μπορούσε να επισημάνει μια σειρά από χαρακτηριστικά όπως τις άνισες ευκαιρίες μόρφωσης, την παραμέληση της τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης κ.ά. Περνώντας στον 20<sup>ο</sup> το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα φαίνεται να διακρίνεται από μια αυστηρή ιεραρχική οργάνωση, από γραφειοκρατισμό και συγκεντρωτισμό στον έλεγχο των δομών και των λειτουργιών της εκπαίδευσης, στοιχεία που τελικά προσδιόρισαν τη σχέση του με το κράτος, καθιστώντας το σε μεγάλο βαθμό μέσο προώθησης πολιτικών αξιών και συμπεριφορών, που ευνοούσαν την εκάστοτε πολιτική συγκυρία και το συσχετισμό.

### **2.3. Τεχνική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση**



### **Η δευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση**

Η δευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση που αποτελεί μαζί τα Γενικό, Λύκειο το δεύτερο κύκλο της μετα-υποχρεωτικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αποβλέπει στο συνδυασμό της γενικής παιδείας (ν. 1566/ 1985) με την τεχνική επαγγελματική γνώση και έχει σκοπό:

- α) την ανάπτυξη των ικανοτήτων, της πρωτοβουλίας, της δημιουργικότητας και της κριτικής σκέψης των μαθητών,
- β) τη μετάδοση των απαιτούμενων τεχνικών και επαγγελματικών γνώσεων και την ανάπτυξη των συναφών δεξιοτήτων τους,
- γ) την παροχή στους μαθητές των απαραίτητων γνώσεων και εφοδίων για τη συνέχιση των σπουδών τους στην επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα (άρθρο 1 του ν. 3475/ 2006).

Ο κύκλος αυτός της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αποτελείται από τα Επαγγελματικά Λύκεια τα οποία διακρίνονται σε ημερήσια και εσπερινά.

### **Αρχική (Εισαγωγική) επαγγελματική κατάρτιση**

Το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων αποτελεί τον κύριο φορέα παροχής επαγγελματικής κατάρτισης. Ασκεί την εποπτεία της επαγγελματικής κατάρτισης μέσω του Εθνικού Συστήματος Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (Ε.Σ.Ε.Ε.Κ.), το οποίο καθιερώθηκε με το ν. 2009/1992. Στα πλαίσια του Ε.Σ.Ε.Ε.Κ. ιδρύθηκε ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου ο Οργανισμός Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (Ο.Ε.Ε.Κ.), ο οποίος παρέχει αρχική επαγγελματική κατάρτιση και έχει τη συνολική ευθύνη για τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.), που λειτουργούν στην χώρα μας από το 1992.

Το Υπουργείο Εργασίας αποτελεί το δεύτερο κύριο φορέα παροχής επαγγελματικής κατάρτισης στη χώρα. Μέσω του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), διευθύνει Τεχνικά Επαγγελματικά Εκπαιδευτήρια (όπως είναι οι Σχολές Μαθητείας), αλλά και Κέντρα Κατάρτισης (ΚΕΚ) που ο καθορισμός των προδιαγραφών και η έγκριση των προγραμμάτων τους γίνονται από τον Ο.Ε.Ε.Κ.

Αξίζει τέλος να αναφερθεί ότι και άλλα Υπουργεία και φορείς, όπως π.χ. το Υπουργείο Γεωργίας, ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.) κ.ά., έχουν υπό την εποπτεία τους επαγγελματικές σχολές κατάρτισης στους εξειδικευμένους τομείς της αρμοδιότητάς τους.

## **2.4. Η εκπαιδευτική μονάδα ως σύστημα. Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του σχολείου.**

### **Έννοια και περιεχόμενο του περιβάλλοντος**

Με τον όρο "σύστημα" εννοούμε ένα σύνολο λειτουργικών στοιχείων ή υποσυστημάτων, τα οποία συνδεδεμένα μεταξύ τους μέσω σχέσεων αλληλεπίδρασης και συνεργασίας αποβλέπουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Με βάση την αντίληψη αυτή μπορούμε να πούμε ότι εκπαιδευτικό σύστημα είναι ένα πλήθος στοιχείων (άνθρωποι, σχολικές μονάδες, προγράμματα, διδακτικές μέθοδοι κ.λπ.), καθένα από τα οποία επιτελεί το δικό του έργο, ενώ όλα μαζί συλλειτουργούν, συνεργάζονται και αλληλεπηρεάζονται για την επίτευξη των σκοπών της εκπαίδευσης.

Το σχολείο ως ανοικτό σύστημα δεν μπορεί να ζήσει χωρίς να ανταλλάσσει πληροφορίες με το ευρύτερο σύστημα – το περιβάλλον που ανήκει.



Το "περιβάλλον" ενός οργανισμού, με την ευρύτερη έννοια του όρου, ορίζεται ως οτιδήποτε βρίσκεται έξω από τα όριά του. Οι βασικοί τομείς του περιβάλλοντος του σχολείου θα μπορούσαν να παρουσιαστούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες:

- σε εκείνους που είναι μέσα στο σχολείο, δηλαδή το εσωτερικό περιβάλλον,
- σε εκείνους που είναι έξω από το σχολείο και έχουν άμεση σχέση με τη λειτουργία του, δηλαδή το ειδικό περιβάλλον και
- σε εκείνους που είναι έξω από το σχολείο και επηρεάζουν έμμεσα τη λειτουργία του, δηλαδή το εξωτερικό περιβάλλον.

#### **Το εσωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή του στη λειτουργία του σχολείου**

Το εσωτερικό περιβάλλον του σχολείου, όπως και κάθε οργανισμού, αποτελείται από συγκεκριμένους παράγοντες, οι οποίοι με τον ένα ή άλλο τρόπο επιδρούν στην οργάνωση και τη λειτουργία, τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητά του. Αυτοί είναι:

- *Η σχολική διεύθυνση.*
- *Η τοποθεσία.*
- *Οι ανθρώπινοι πόροι.*
- *Τα οπτικοακουστικά μέσα διδασκαλίας.* και τη συντήρηση αυτών των μέσων διδασκαλίας.
- *Η οργανικότητα του σχολείου.*

#### **Το εξωτερικό περιβάλλον και η επίδρασή του στη λειτουργία του σχολείου**

Οι εξωτερικές περιβαλλοντικές δυνάμεις ενός σχολείου μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες: το γενικό και ειδικό περιβάλλον.

##### **Το γενικό περιβάλλον**

Οι γενικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες, οι οποίοι ασκούν αποφασιστική επίδραση στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι οι παρακάτω:

- *Κοινωνικοί παράγοντες.*
- *Πολιτικοί/ νομικοί παράγοντες.*
- *Οικονομικοί παράγοντες*
- *Πολιτιστικοί παράγοντες.*
- *Τεχνολογικοί παράγοντες.*

##### **Το ειδικό περιβάλλον**

Το ειδικό περιβάλλον ενός σχολείου περιλαμβάνει κοινωνικές ομάδες και οργανισμούς που έχουν άμεση σχέση με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, όπως οι σύλλογοι γονέων, οι ομοσπονδίες των εκπαιδευτικών, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), τα Ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κ.ά.

##### **Συνεργασία του σχολείου με την κοινωνία**

Το σχολείο ως ανοικτό σύστημα βρίσκεται σε αμφίδρομη σχέση με το περιβάλλον του, δηλαδή το κοινωνικό, πολιτιστικό, οικονομικό, τεχνολογικό και πολιτικό σύστημα μέσα στο οποίο υπάρχει. Αυτό σημαίνει ότι το σχολείο πρέπει να προσαρμόζεται στα εκάστοτε περιβαλλοντικά δεδομένα, αφού η δομή, οι σκοποί και η λειτουργία του εξαρτώνται από τις παραπάνω περιβαλλοντικές δυνάμεις.

## **2.5. Σχολικό Κλίμα**



Το «σχολικό κλίμα», διαμορφώνεται από την αντίληψη των ατόμων (μαθητών, δασκάλων, διευθυντή) που κινούνται μέσα σε μια σχολική μονάδα. Το κλίμα, δηλαδή, ενός σχολείου είναι εκείνο που πιστεύουν ότι είναι τα μέλη του και όχι απαραίτητα αυτό που πράγματι είναι. Πρόκειται για ένα ευδιάκριτο χαρακτηριστικό μείγμα περιβαλλοντικών συνθηκών (όπως ο τύπος και το μέγεθος του σχολείου κ.ά.), αξιών, ενδιαφερόντων, προσδοκιών και ορισμένων ατομικών χαρακτηριστικών όλων όσων εμπλέκονται, που διαφοροποιεί ένα σχολείο από κάποιο άλλο.

### **Η σημαντικότητα του σχολικού κλίματος**

Η αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας, όπως και κάθε οργανισμού, διευκολύνεται όταν υπάρχει αμοιβαία συνεργασία μεταξύ διευθυντή και διδακτικού προσωπικού, καλή επικοινωνία των διδασκόντων με τους μαθητές τους, και φυσικά ο παράγοντας ικανοποίησης των ατομικών αναγκών των εκπαιδευτικών.

### **Παράγοντες που επηρεάζουν το σχολικό κλίμα**

Το κλίμα του σχολείου επηρεάζεται τόσο από την πολυπλοκότητα της οργανωτικής δομής και τον τρόπο άσκησης της σχολικής ηγεσίας όσο και από τις ανάγκες, τους στόχους και τις επιδιώξεις του διδακτικού προσωπικού.

### **Κατηγορίες του σχολικού κλίματος**

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνών τους, διακρίνονται έξι κατηγορίες σχολικού κλίματος που είναι οι εξής:

- Το ανοικτό κλίμα.
- Το αυτόνομο κλίμα..
- Το ελεγχόμενο κλίμα.
- Το οικείο κλίμα.
- Το πατερναλιστικό κλίμα.
- Το κλειστό κλίμα

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού**

### **3.1. Έννοια και περιεχόμενο του όρου "Διοίκηση Προσωπικού"**

Με τον όρο Διοίκηση Προσωπικού εννοούμε την λειτουργία εκείνη του διοικητικού έργου η οποία εφαρμόζει και εποπτεύει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διοίκηση και την ανάπτυξη των εργαζόμενων σε μια οργάνωση. Σε αυτό το πλαίσιο το κάθε μέλος του προσωπικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία και η ορθή αντιμετώπισή του γίνεται απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Σήμερα στη σχετική βιβλιογραφία αντί για τον όρο «Διοίκηση Προσωπικού» γίνεται εναλλακτικά χρήση και του όρου «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». Στους μελετητές φαίνεται να υπάρχει μια διάσταση απόψεων κυρίως για τη φιλοσοφία που διέπει τους όρους αυτούς και λιγότερο για το εννοιολογικό τους περιεχόμενο.

### **3.2. Κατηγορίες προσωπικού στην εκπαίδευση**





Το νομικό καθεστώς των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καταρχήν διέπεται από τις διατάξεις του ν. 1566/85, καθώς και από άλλες σχετικές νομοθετικές ή κανονιστικές ρυθμίσεις. Σε περίπτωση όμως που θέματα υπηρεσιακής κατάστασης των εκπαιδευτικών δεν προβλέπονται από τις ανωτέρω ειδικές διατάξεις, τότε εφαρμόζονται οι διατάξεις του ν. 3528/ 2007 (ΦΕΚ 26, τ. Α') Υπαλληλικού Κώδικα.

#### **Εκπαιδευτικό προσωπικό των νηπιαγωγείων**

Σύμφωνα με το άρθρο 12 του ν. 1566/ 1985 και τα άρθρα 3 και 6 του ν. 2470/ 1997 προσδιορίζονται τα προσόντα, οι βαθμοί και τα μισθολογικά κλιμάκια του εκπαιδευτικού προσωπικού των νηπιαγωγείων.

#### **Εκπαιδευτικό προσωπικό των δημοτικών σχολείων**

Σύμφωνα με τα άρθρα 13 και 16 του ν. 1566/ 1985, το άρθρο 34 του ν. 2190/ 1994, το άρθρο 3 του ν. 2470/ 1997 και τα π.δ.: 394/ 1992, 329/ 1993, 262/ 1994, 143/ 1995 και 315/ 1995 προσδιορίζονται τα προσόντα, οι βαθμοί και τα μισθολογικά κλιμάκια του εκπαιδευτικού προσωπικού των δημοτικών σχολείων.

#### **Εκπαιδευτικό προσωπικό των γυμνασίων και λυκείων**

Το εκπαιδευτικό προσωπικό της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (άρθρο 14 του ν. 1566/ 85) χωρίζεται σε κλάδους κατά κατηγορίες. Με το νόμο αυτό ορίζονται και τα προσόντα διορισμού τους καθώς και η μισθολογική και ιεραρχική τους εξέλιξη.

#### **Στελέχωση σχολικών μονάδων**

Οι εκπαιδευτικοί των δύο πρώτων βαθμίδων εκπαίδευσης «ανήκουν στο σώμα των δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων. Με τον όρο «δημόσιοι υπάλληλοι» εννοούμε τα φυσικά πρόσωπα, τα οποία παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο δημόσιο νομικό πρόσωπο του κράτους, διότι συνδέονται προς αυτό με μία ειδική νομική σχέση που έχει συναφθεί προαιρετικά, συνεπάγεται ιεραρχική εξάρτηση και πειθαρχική ευθύνη και διέπεται αποκλειστικά η εν μέρει από ειδικούς κανόνες του διοικητικού δικαίου.

#### **Η πρόσβαση στη σχολική εκπαίδευση**

Την ευθύνη για τη στελέχωση των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχει, λόγω συγκεντρωτισμού, η κεντρική διοίκηση, η οποία ανάλογα με τις ανάγκες τις οποίες εκτιμά, ανάλογα με την πολιτική της στην εκπαίδευση, προβαίνει σε προσλήψεις διδακτικού προσωπικού τακτικού και αναπληρωτών.

#### **Τακτικό προσωπικό**

Οι διορισμοί εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση γίνονται κατά ένα ποσοστό των πληρούμενων οργανικών θέσεων από τους εγγεγραμμένους στους πίνακες διοριστέων και κατά σειρά εγγραφής τους σε αυτούς και κατά το υπόλοιπο από τους μετέχοντες επιτυχώς σε διαγωνισμό που διενεργείται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ). Έτσι, στο ισχύον σύστημα διορισμού τακτικού προσωπικού μπορούμε να διακρίνουμε, βάσει του άρθρου 7 του ν. 3027/ 2002 (ΦΕΚ 152, τ. Α'), δύο κατηγορίες (περιπτώσεις) πρόσληψης διδακτικού προσωπικού: «...αα) σε ποσοστό 75% από όσους επιτυχάνουν στο διαγωνισμό του ΑΣΕΠ και κατά τη σειρά βαθμολογίας και ββ) σε ποσοστό 25% από όσους είναι εγγεγραμμένοι στον πίνακα αναπληρωτών του άρθρου 138 του ν. 2725/ 1999

*Διαδικασία στελέχωσης.* Σύμφωνα με το π.δ. 144/ 1997 (ΦΕΚ 127, τ. Α') ο υπουργός Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων μέχρι τέλους Μαΐου κάθε σχολικού έτους



γνωστοποιεί τις περιοχές κατά κλάδο και ειδικότητα, όπου θα γίνουν διορισμοί εκπαιδευτικών στη δημόσια πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση και καλεί τους ενδιαφερόμενους να υποβάλουν σχετική δήλωση. Στην πιο πάνω ανακοίνωση ορίζονται οι καταληκτικές ημερομηνίες εγγραφής στους πίνακες διοριστέων για την πρόσκληση των ενδιαφερομένων, που μπορούν να διαφοροποιούνται για τους διορισμούς σε δυσπρόσιτα σχολεία. Στην ίδια ανακοίνωση τάσσεται προθεσμία υποβολής των δηλώσεων στις αρμόδιες, κατά περίπτωση, διευθύνσεις εκπαίδευσης.

**Τοποθέτηση νεοδιοριζομένων.** Οι διοριζόμενοι τοποθετούνται σύμφωνα με το άρθρο 2 του π.δ. 144/ 1997 προσωρινά σε σχολικές μονάδες της περιοχής διορισμού με απόφαση των προϊσταμένων των οικείων διευθύνσεων εκπαίδευσης ύστερα από πρόταση του οικείου περιφερειακού συμβουλίου (άρθρο 46, παράγραφος 6, ν. 2413/ 1996). Για το σκοπό αυτό οι προϊστάμενοι των διευθύνσεων ανακοινώνουν τις κενές θέσεις των σχολείων και καλούν τους νεοδιορισθέντες να υποβάλουν δήλωση προτίμησης προσωρινής τοποθέτησης σε ένα ή περισσότερα σχολεία της περιοχής διορισμού.

### **Πρόσληψη αναπληρωτών**

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 17 του ν. 1566/ 1985 προβλέπεται ότι αν για οποιαδήποτε αιτία απουσιάζουν από τα σχολεία εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς επίσης αν υπάρχουν άλλες έκτακτες ανάγκες λειτουργίας των σχολείων, που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια του διδακτικού έτους, προσλαμβάνονται με αίτησή τους προσωρινοί αναπληρωτές με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου.

### **Εισαγωγική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών**

Η πρόσληψη του διδακτικού προσωπικού, είτε με τη μέθοδο του γραπτού διαγωνισμού είτε με τον πίνακα αναπληρωτών, δε συνεπάγεται ότι μπορεί να ανταποκριθεί πλήρως στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Η εισαγωγική επιμόρφωση, επομένως, των νεοδιοριζομένων εκπαιδευτικών είναι μια ανάγκη επιτακτική.

Όλοι οι διοριζόμενοι σε θέσεις εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και οι προσλαμβανόμενοι σε θέσεις προσωρινών αναπληρωτών, υποχρεούνται, πριν από την ανάληψη των διδακτικών καθηκόντων τους, να παρακολουθήσουν πρόγραμμα εισαγωγικής επιμόρφωσης, το οποίο διεξάγεται σε τρεις φάσεις.

Το παραπάνω πρόγραμμα πραγματοποιείται σε κάθε Περιφερειακό Επιμορφωτικό Κέντρο (ΠΕΚ) είτε στην έδρα αυτού είτε και σε άλλες πόλεις της περιοχής του ΠΕΚ, όπως ορίζεται με απόφαση του συντονιστικού συμβουλίου αυτού.

## **3.4. Ανάπτυξη των στελεχών της εκπαίδευσης**

### **Ανάπτυξη στελεχών της εκπαίδευσης μέσω της εκχώρησης αρμοδιοτήτων.**

Εκχώρηση αρμοδιοτήτων σημαίνει ότι ο διευθυντής σχολείου, λόγω χάρη, δίνει σε ένα μέλος του συλλόγου διδασκόντων την ευθύνη για την εκτέλεση μιας εξωδιδακτικής εργασίας και του εκχωρεί την απαραίτητη εξουσία για τη διεκπεραίωση του συγκεκριμένου έργου, ενώ ο διευθυντής διατηρεί τον έλεγχο και την υπευθυνότητα. Έτσι, όταν ο διευθυντής σχολείου εκχωρεί αρμοδιότητες πρέπει να παρακολουθεί την πρόοδο της εργασίας και να είναι διαθέσιμος να παρέχει συμβουλές και καθοδήγηση στους συνεργάτες του. Ας σημειωθεί ότι στην περίπτωση που η εργασία είναι γνωστή και ο εκπαιδευτικός – υφιστάμενος διαθέτει αρκετή εμπειρία η εποπτεία μπορεί να είναι αραιή και η καθοδήγηση



δεν κρίνεται απαραίτητη. Απεναντίας, όταν μια διοικητική αρμοδιότητα είναι καινούργια ή ο εκπαιδευτικός δεν έχει διοικητική εμπειρία, ο διευθυντής πρέπει να εφαρμόζει ακριβώς την αντίθετη συμπεριφορά. Δηλαδή στενή εποπτεία και συνεχή καθοδήγηση.

### 3.5. Φύλο και διοίκηση στην εκπαίδευση

Αναφορικά με τη σύγχρονη θέση των γυναικών στη διοίκηση της ελληνικής εκπαίδευσης υποστηρίζεται ότι "οι γυναίκες εκπαιδευτικοί στη χώρα μας αποτελούν το 54,4% του συνόλου του κλάδου των δασκάλων", εντούτοις μόνο το 13,2% κατέχει διευθυντική θέση. Αλλά και πρόσφατες ερευνητικές μελέτες έδειξαν ότι η κατάληψη των διευθυντικών θέσεων στη διοικητική ιεραρχία της εκπαίδευσης εξακολουθεί να αποτελεί προνόμιο των ανδρών.

Η διαφοροποίηση ανάμεσα στα δύο φύλα των εκπαιδευτικών ως στην την άσκηση της εξουσίας σε όλα τα επίπεδα της εκπαιδευτικής διοίκησης μπορεί να οφείλεται:

- α) σε ιστορικούς και κοινωνικούς λόγους,
- β) στο διαφορετικό τρόπο άσκησης της εξουσίας ή
- γ) στην ύπαρξη άλλων ενδιαφερόντων;

Τα σημερινά νομοθετικά πλαίσια αντικατοπτρίζουν την πολιτική ίσων ευκαιριών στο πεδίο της εκπαίδευσης καθώς εκτιμάται ότι η διοίκηση του σχολείου πρέπει να ασκείται από εκπαιδευτικούς (άνδρες και γυναίκες), οι οποίοι θέλουν να αναλάβουν διοικητικές ευθύνες, αλλά και να έχουν τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που απαιτεί η θέση του διευθυντή σχολείου. Άλλωστε, εκείνο που έχει ιδιαίτερη αξία δεν είναι αν ο (η) διευθυντής (-ρια) μιας σχολικής μονάδας είναι άνδρας ή γυναίκα εκπαιδευτικός, αλλά αν οι διοικούντες τα σχολεία της χώρας μας επιλέγονται με ορθολογική και αντικειμενική σκέψη και κατά προέκταση εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους για το καλό όλων μας: των μαθητών, των εκπαιδευτικών, των γονέων και γενικά όλων των Ελλήνων φορολογουμένων.

### 3.6. Υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο του σχολείου

Η μέριμνα της διοίκησης ενός οργανισμού για την υγιεινή και ασφάλεια τουλάχιστον των εργαζομένων κρίνεται ανάγκη επιτακτική, επειδή σε κάθε στιγμή κάποιο ατύχημα μπορεί να συμβεί στο χώρο της παραγωγής, στον αύλειο χώρο του οργανισμού και γενικά παντού όπου εργάζονται άνθρωποι. Μια πυρκαγιά, μια έκρηξη, ένας τραυματισμός κ.ά. είναι καθημερινά γεγονότα που γεμίζουν τις στήλες των εφημερίδων. Κάποιος που θα βρεθεί κοντά στο ατύχημα μπορεί να προσφέρει πολύτιμη βοήθεια, αν γνωρίζει μερικά βασικά πράγματα. Αντίθετα, η άγνοια εξουδετερώνει κάθε καλή πρόθεση και μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρά λάθη.

Το σχολείο, ως τυπική οργάνωση, δεν αποτελεί εξαίρεση στον κανόνα, αφού είναι ο χώρος καθημερινής δραστηριότητας για δεκάδες ανήλικα παιδιά. Μέσα σε ένα τέτοιο χώρο τα ατυχήματα είναι ένα πολύ συνηθισμένο φαινόμενο, αφού κάθε χρόνο νοσηλεύονται στα νοσοκομεία της χώρας μας από ατυχήματα αρκετά παιδιά. Με δεδομένο ότι ο χρόνος που μεσολαβεί από τη στιγμή ατυχήματος (π.χ. στον αύλειο χώρο του σχολείου ή στο διάδρομο κ.λπ.) και μέχρι να έρθει μια ιατρική βοήθεια (π.χ. ασθενοφόρο) είναι κρίσιμος για τη ζωή του μαθητή ή του συναδέλφου μας, η γνώση για την προσφορά Πρώτης Βοήθειας μπορεί να φανεί χρήσιμη στο θύμα. Ο διευθυντής σχολείου, ως διοικητικό στέλεχος «πρώτης γραμμής», μπορεί επιπρόσθετα να ελέγχει τακτικά τις κτιριακές



εγκαταστάσεις, τον αύλειο χώρο κ.ά., να φροντίζει για την άμεση αποκατάσταση βλαβών που εγκυμονούν κινδύνους και να εποπτεύει σωστά του εφημερεύοντες εκπαιδευτικούς.

Με βάση τις παραπάνω σκέψεις και έχοντας κατά νου ότι τόσο ο διευθυντής του σχολείου (άρθρο 11 του ν.1566/ 85) όσο και ο εφημερεύων εκπαιδευτικός (άρθρο 13 του π.δ. 201/ 1998), που είναι υπεύθυνοι για τη σωματική ακεραιότητα των μαθητών, μπορεί να διωχθούν πειθαρχικά και ποινικά για οποιοδήποτε ατύχημα συμβεί στον αύλειο χώρο του σχολείου, εκτιμούμε ότι είναι ανάγκη να υπάρξει ένα γενικό πλαίσιο υγιεινής και ασφάλειας το οποίο να περιλαμβάνει:

- την ύπαρξη και γνωστοποίηση κανονισμού ασφαλείας των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας
- την εκπαίδευση εκπαιδευτικών και μαθητών.
- τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων. Οι αρμοδιότητες ασφαλείας του σχολείου και των δραστηριοτήτων του δεν πρέπει να βαρύνουν αποκλειστικώς έναν άνθρωπο.
- τον εντοπισμό και μελέτη κινδύνων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Συγκριτική εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική

### 4.1. Η Επαγγελματική εκπαίδευση σε χώρες της Ε.Ε.

#### Η επαγγελματική εκπαίδευση στη Γερμανία

Η πλειονότητα των νέων στη Γερμανία αποκτούν επαγγελματική κατάρτιση μέσα από ένα δυϊκό σύστημα. Το γερμανικό σύστημα επαγγελματικής κατάρτισης έχει ονομαστεί δυϊκό επειδή η κατάρτιση γίνεται σε δυο διαφορετικούς τόπους μαθητείας δηλ. στον τόπο εργασίας και στο σχολείο (*Berufsschule*). Κάθε χρόνο περίπου 600.000 νέοι, τα δύο τρίτα δηλ. από αυτούς που φεύγουν από τα σχολεία γενικής εκπαίδευσης, αρχίζουν την επαγγελματική τους κατάρτιση. Ο στόχος του συστήματος είναι να παρέχει μέσα από έναν καλά διαρθρωμένο κύκλο μαθημάτων, ευρεία και βασική επαγγελματική εκπαίδευση μαζί με τα απαραίτητα προσόντα και γνώσεις που χρειάζονται για την εξάσκηση του επαγγέλματος. Οι μαθητευόμενοι βρίσκονται τρεις ημέρες την εβδομάδα στον τόπο εργασίας και δύο ημέρες στο σχολείο (*Berufsschule*). Η επιχείρηση πληρώνει στον μαθητευόμενο ένα μισθό, ο οποίος καθορίζεται από τη γενική συλλογική σύμβαση εργασίας. Ο μισθός αυξάνει κάθε χρόνο. Η κατάρτιση στο σχολείο (*Berufsschule*) χρηματοδοτείται από το δημόσιο.

#### Η τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση στην Ιταλία

Ο σκοπός της τεχνικής εκπαίδευσης στην Ιταλία είναι να προετοιμάσει μαθητές ηλικίας 14 -19 ετών για συγκεκριμένα επαγγέλματα ή για να αναλάβουν τεχνικές ή διοικητικές αρμοδιότητες στους τομείς της γεωργίας, της βιομηχανίας και του εμπορίου. Υπάρχουν διάφοροι τύποι τεχνικών σχολών όπως Γεωργίας, Εμπορίου, Επιχειρήσεων με ξένες γλώσσες, Τουρισμού, Τοπογραφίας, Βιομηχανίας κ.ά. Τα μαθήματα διαιρούνται σε δύο κύκλους, έναν διετή και έναν τριετή. Στον πρώτο διετή κύκλο διδάσκονται τα ίδια μαθήματα σε όλους τους μαθητές, και η μόνη διαφορά είναι η πρακτική εργασία που γίνεται σε εργαστήρια και συνεργεία και είναι ειδική για συγκεκριμένα τμήματα. Στον επόμενο τριετή κύκλο δίνεται έμφαση στα μαθήματα που σχετίζονται με την επιλεγμένη ειδικότητα και αφήνουν μεγάλο περιθώριο για πρακτική εργασία.

#### Η τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση στη Δανία



---

Η επαγγελματική εκπαίδευση στη Δανία παρέχεται σε τρεις μορφές:

- α) τη βασική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση
- β) τον ανώτερο κύκλο εμπορικών μαθημάτων
- γ) τον ανώτερο κύκλο τεχνικών μαθημάτων.

Στο χώρο της βασικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης υπάρχουν περίπου 85 σχολές με 200 περίπου ειδικότητες και στις οποίες φοιτούν νέοι από 16 έως 20 ετών.

#### **4.2. Συγκριτική θεώρηση των πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την επαγγελματική εκπαίδευση και την απασχόληση.**

Εξετάζοντας κανείς συνολικά την τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα μπορούσε να παρατηρήσει ότι σε όλες σχεδόν τις χώρες, το μαθητικό δυναμικό μετά το τέλος της υποχρεωτικής βαθμίδας διαχωρίζεται σε διαφορετικούς τύπους εκπαίδευσης: την γενική τεχνική και την επαγγελματική εκπαίδευση.

Τα τελευταία χρόνια σε όλες τις χώρες της Ένωσης παρατηρείται ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το τομέα της επαγγελματικής εκπαίδευσης που εκφράζεται με μια σειρά μεταρρυθμίσεων και αλλαγών. Και αυτό γιατί έχει αναγνωριστεί πως υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική εκπαίδευση και την παραγωγικότητα ενώ οι ανάγκες της οικονομίας απαιτούν ένα ολοένα και πιο εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Αυτό το εργατικό δυναμικό είναι που η επαγγελματική εκπαίδευση καλείται να διαμορφώσει.