

## *Περιθώρια αυτονομίας των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής: Απόψεις εκπαιδευτικών*

*Αγγελική Λαζαρίδου #, Ζησούλα Αντωνίου*

### *Περίληψη*

Με την παρούσα έρευνα επιχειρήθηκε να αποτυπωθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την αυτονομία της σχολικής μονάδας και των παραγόντων που συνδέονται με αυτήν. Αν και η αυτονομία ως έννοια δεν είναι άγνωστη στους Έλληνες εκπαιδευτικούς, λόγω του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, δεν εφαρμόζεται στο βαθμό που προτάσουν οι επιταγές της εποχής και οι εξελίξεις στο χώρο της γνώσης και της τεχνολογίας. Αποτελεί, επομένως, ένα πεδίο «αχαρτογράφητο» ειδικά για τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Η συγκεκριμένη έρευνα ανέδειξε ενδιαφέρουσες πτυχές του θέματος της αυτονομίας πάνω από όλα, όμως ανέδειξε έναν γενικό προβληματισμό στους εκπαιδευτικούς για την εφαρμογή του στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα με τους δεδομένους κλειστούς, και γραφειοκρατικούς του περιορισμούς. Περιορισμός της έρευνας αποτέλεσε το μικρό δείγμα, το οποίο δε μας επιτρέπει γενικεύσεις, παρόλα αυτά, θα μπορούσε η παρούσα έρευνα να αποτελέσει εφαλτήριο άλλων, πιο διευρημένων ερευνών, οι οποίες θα φέρουν στο προσκήνιο το θέμα της αυτονομίας της εκπαίδευσης και της διαμόρφωσης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής με σκοπό την αφύπνιση της εκπαιδευτικής κοινότητας, αλλά και των υπευθύνων προς μια αποτελεσματικότερη διοίκηση των σχολικών μας μονάδων.

*Λέξεις κλειδιά: Σχολική μονάδα, αυτονομία, εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική*

---

# Επίκουρη Καθηγήτρια, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

## Εισαγωγή

Μία σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα καλείται να διαδραματίσει πολλαπλό ρόλο μέσα στην κοινωνία και η αποτελεσματικότητά της αποτελεί ζητούμενο της εποχής. Ταυτόχρονα, επειδή η σχολική μονάδα είναι ένας σύνθετος οργανισμός, η διοίκησή της και η διαχείριση των προβλημάτων που απορρέουν από τη λειτουργία της απαιτούν συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες. Μάλιστα, σχετικά πρόσφατα ολοκληρώθηκε και η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου με τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, εξέλιξη που «εισάγει» σταδιακά τη μονάδα σε μια πιο συγκροτημένη και οργανωμένη διαδικασία διοίκησης. Οι επιταγές της σύγχρονης εποχής συγκλίνουν στο γεγονός ότι προκειμένου να γίνει πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό το σχολείο χρειάζεται να διαθέτει πιο ευέλικτες δομές και λιγότερη καθοδήγηση από την κεντρική εξουσία. Χρειάζεται, επομένως, να αυτονομηθεί στο βαθμό που θα του επιτρέψει να ανταποκρίνεται πιο άμεσα και αποτελεσματικά στις ανάγκες των εμπλεκόμενων μερών του και τις εξελίξεις στη γνώση και την τεχνολογία.

Σε ό,τι αφορά το ελληνικό συγκείμενο, το σχολείο είναι θεσμικά παραδοσιακό και γραφειοκρατικό. Παρόλο που το σχολείο καλείται να έχει άμεση αλληλεπίδραση με την κοινωνία και τις ανάγκες της, σήμερα φαίνεται πως η επικοινωνία του με την τοπική και την ευρύτερη κοινωνία δεν είναι αυτή που θα μπορούσε να είναι. Κατά συνέπεια, η έννοια της σχολικής αυτονομίας έρχεται να διευρύνει τους στόχους, να μειώσει την ανάπτυξη της γραφειοκρατίας, και να ελαττώσει την απόσταση που χωρίζει το σχολείο από την κοινωνία, αφού εμπλέκει σε αρκετά μεγάλο βαθμό εκπαιδευτικούς, γονείς, τοπικούς, κοινωνικούς, και εκπαιδευτικούς φορείς. Έτσι, δημιουργείται ένα ευρύ φάσμα ουσιαστικών και υλοποιήσιμων εκπαιδευτικών και επαγγελματικών ευκαιριών και επιλογών (Τζέλλος, 2008).

Σύμφωνα με το κείμενο που προέρχεται από το πόρισμα της Έκθεσης της Επιτροπής του Εθνικού Συμβουλίου Παιδείας (2006), η σχολική μονάδα αναμένεται να αναδειχτεί σε σημαντικό φορέα - παράγοντα διαμόρφωσης εκπαιδευτικής πολιτικής. Οι σχολικές μονάδες, στο πλαίσιο ενός ανοιχτού και περισσότερο ευέλικτου προγράμματος, καλούνται να έχουν περισσότερες ευθύνες και αυτονομία στη διαμόρφωση και υλοποίηση προγραμμάτων ενισχυτικής διδασκαλίας για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των μαθητών τους, καθώς και στη διαμόρφωση

και υλοποίηση προγραμμάτων σπουδών στη ζώνη των διαθεματικών δραστηριοτήτων. Στο ίδιο πόρισμα αναφέρεται ότι οι σχολικές μονάδες μπορούν να αξιοποιήσουν κοινωνικούς εταίρους στην υποστήριξη του εκπαιδευτικού έργου επιδιώκοντας: α) τη σταθερή και δομημένη συνεργασία με τους γονείς και τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων του σχολείου, β) τη συνεργασία με φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, ιδιαίτερα με τις κοινωνικές υπηρεσίες των δήμων, γ) τη συνεργασία με άλλους φορείς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (επιχειρήσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις κ.λπ).

Παρά τη ρητορική αυτή, όμως, ο ρόλος της σχολικής μονάδας εξαντλείται στην αυστηρή εφαρμογή της, καθορισμένης από τα κέντρα εξουσίας, εκπαιδευτικής πολιτικής. Η ανάγκη για μικρότερο αλλά αποδοτικότερο κράτος, οι παραινέσεις από την Ε.Ε. και τον Ο.Ο.Σ.Α. για ποιότητα στην εκπαίδευση, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του συστήματος, η ανάπτυξη του χώρου της κοινωνιολογίας της εκπαίδευσης και της εκπαιδευτικής πολιτικής, διαφοροποίησαν την παραδοσιακή προσέγγιση της εκπαιδευτικής διοίκησης στην Ελλάδα (Κουτούζης, 2011). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο διενεργήθηκε η συγκεκριμένη έρευνα η οποία είχε σκοπό τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για τα περιθώρια αυτονομίας στην άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Το θεωρητικό πλαίσιο και η περιγραφή της έρευνας και των αποτελεσμάτων ακολουθούν στη συνέχεια.

## **Η διαμόρφωση εκπαιδευτικής πολιτικής στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα**

Η εκπαίδευση είναι θεσμός κεντρικά προσδιορισμένος, καθώς θεωρείται ότι προσφέρεται για την άσκηση παρεμβατικής / ρυθμιστικής πολιτικής, η οποία αποτελεί γνώρισμα του κράτους πρόνοιας (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Θεμελιώδης αρχή του κράτους πρόνοιας είναι ότι η εκπαίδευση είναι βασικό δικαίωμα του πολίτη και η παροχή της αποτελεί ευθύνη του κράτους. Ο όρος «πολιτική» σημαίνει τον τρόπο διαχείρισης των κρατικών υποθέσεων και το σύστημα διακυβέρνησης ενός πεδίου (μιας χώρα, ενός ιδρύματος, μιας επιχείρησης κ.λπ.). Ο όρος «εκπαιδευτική πολιτική» είναι εκ των πραγμάτων πιο σύνθετος, αφού αναφέρεται γενικά στην

εκπαίδευση, στους εκπαιδευτικούς, στο σχολείο, στη σχολική υλικοτεχνική υποδομή, στη διδασκαλία και στα μέσα διεξαγωγής της διδασκαλίας (Παπαδάκης, 2003).

Η διαμόρφωση και άσκηση της εκπαιδευτικής πολιτικής είναι μια άσκηση εξουσίας και ελέγχου που αναφέρεται στην επιδίωξη ή τη διαιώνιση συγκεκριμένων διευθετήσεων στη σχέση σχολείου και κοινωνίας. Η πολιτική αυτή αφορά σε θέματα όπως το σχολικό πρόγραμμα, την παιδαγωγική, το ρόλο της κοινότητας στη διαμόρφωση της πολιτικής, τις πειθαρχικές διαδικασίες, το περιεχόμενο, τον τρόπο εξέτασης, την οργάνωση των βαθμίδων εκπαίδευσης κ.ά. (Μαυρογιώργος, 2008). Η εκπαίδευση αποτελεί ένα δημόσιο θεσμό που έχει ταυτόχρονα οικονομική, πολιτική και ιδεολογική σημασία. Η εκπαιδευτική πολιτική μπορεί να θεωρηθεί το αποτέλεσμα διαμεσολάβησης συμφερόντων, τα οποία όμως δεν ασκούν την ίδια επιρροή, καθώς κάποια από αυτά έχουν κυρίαρχο ρόλο. Η εξυπηρέτηση συγκεκριμένων συμφερόντων και ο τρόπος αντιμετώπισης ορισμένου τύπου εκπαιδευτικών προβλημάτων αποτελεί επιλογή που αναδεικνύει τον πολιτικό ρόλο του κράτους και της εκπαιδευτικής του πολιτικής (Καλογρίδου, 2005).

Στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής ανάλογα με τα θέματα που τίθενται και τις διαδικασίες που ακολουθούνται, σύμφωνα με το Μαυρογιώργο (2008) συμβάλλουν οι ακόλουθοι φορείς:

α. *Κυβέρνηση και κόμματα*. Η κυβέρνηση έχει τον αποφασιστικό ρόλο ενώ τα κόμματα έχουν ρόλο συμβουλευτικό ή ελεγκτικό.

β. *Θεσμικά συμβουλευτικά όργανα*. Σημαντικό υποστηρικτικό ρόλο σε θέματα πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και μετάβασης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση διαδραματίζει το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΙΕΠ).

γ. *Ακαδημαϊκή κοινότητα*. Με τις έρευνές της αναδεικνύει ζητήματα και ελέγχει την εφαρμογή μια εκπαιδευτικής πολιτικής.

δ. *Κοινωνία*. Γονείς, μαθητές, εργαζόμενοι, επιχειρήσεις, διανοούμενοι κ.α. μπορούν να συμβάλουν με κείμενα, παρατηρήσεις και σχόλια στη διαμόρφωση αιτημάτων, πιέσεων και προτάσεων για την εκπαιδευτική πολιτική.

ε. *Εκπαιδευτικοί, επιστημονικές και συνδικαλιστικές ενώσεις*. Με συνέδρια, διαπραγματεύσεις, κινητοποιήσεις κ.λ.π. αναδεικνύουν τα προβλήματα του εκπαιδευτικού συστήματος.

στ. *Μέσα μαζικής ενημέρωσης*. Συμβάλλουν τόσο στην προβολή των προβλημάτων και τη δημιουργία πιέσεων όσο και στην προβολή των θετικών παραμέτρων ή και του συνόλου της εκπαιδευτικής πολιτικής.

ζ. *Εκπαιδευτικές μονάδες*. Το εκπαιδευτικό σύστημα με τους διάφορους μηχανισμούς του καταγράφει εκτιμήσεις για την αποτυχία ή την επιτυχία της εκπαιδευτικής πολιτικής.

#### *Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης εσωτερικής πολιτικής*

Η εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση εκπαιδευτικής πολιτικής με δύο τρόπους που συνδέονται μεταξύ τους: α) με την κριτική διαμόρφωση και υποδοχή της κεντρικά διαμορφωμένης εκπαιδευτικής πολιτικής, και β) με τη διαμόρφωση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής της μονάδας στο πλαίσιο όμως της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Επομένως, η εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη άσκηση της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής αλλά και στη διαμόρφωση «εσωτερικής» εκπαιδευτικής πολιτικής, για την αντιμετώπιση των ιδιαίτερων αναγκών του σχολείου και τη σύνδεσή του με την τοπική κοινωνία. Αυτό όμως προϋποθέτει τη μεταβίβαση περισσότερων ευθυνών από το κέντρο στην εκπαιδευτική μονάδα (Μαυρογιώργος, 2008).

Από τη σύσταση του νεοελληνικού κράτους, η οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης ακολούθησε παράλληλη πορεία με την οργάνωση και διοίκηση του κράτους. Αποτέλεσμα της πορείας αυτής υπήρξε ένα συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό εκπαιδευτικό σύστημα, με μικρό βαθμό διοικητικής αποκέντρωσης. Η διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών αποκτά διαχειριστικό/διεκπεραιωτικό χαρακτήρα, όπου η κεντρική υπηρεσία αποφασίζει για τη λειτουργία του, με αποτέλεσμα οι ενδιάμεσες εξουσίες να εκτελούν, χωρίς να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες (Κατσαρός, 2008; Καμπουρίδης, 2002; Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994). Οι διοικητικές αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως από την κορυφή της πυραμίδας και μειώνονται σημαντικά στη βάση της.

Παρ' όλες τις προσπάθειες που γίνονται για αποκέντρωση, η εξουσία παραμένει συγκεντρωμένη στα κεντρικά όργανα με αποτέλεσμα να μεταβιβάζονται πολύ λίγες αρμοδιότητες αποφασιστικής σημασίας στα τοπικά όργανα. Το αποτέλεσμα είναι το

ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα να εμφανίζεται στο σύνολό του από τα πλέον συγκεντρωτικά συστήματα. Η εκπαιδευτική μονάδα αντιμετωπίζεται ως ο τελικός αποδέκτης αποφάσεων για την εφαρμογή της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Ωστόσο, εδώ και αρκετά χρόνια έχει ξεκινήσει συζήτηση για την αποκέντρωση της διοίκησης και των λειτουργιών του εκπαιδευτικού συστήματος. Με το νόμο-πλαίσιο για τη λειτουργία της εκπαίδευσης (ν.1566/1985) θεμελιώθηκε η αποκέντρωση, καθώς δημιουργήθηκαν νέα συλλογικά τοπικά όργανα και θεσμοθετήθηκε η εμπλοκή της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης. Όμως, παρά τη δημιουργία του θεσμικού πλαισίου και τις εξαγγελίες, η λειτουργία των νέων συλλογικών τοπικών οργάνων δεν ολοκληρώθηκε και η αποκέντρωση περιορίστηκε στην εκχώρηση διαχειριστικών μόνο αρμοδιοτήτων στα σχολεία.

Η εκπαιδευτική μονάδα είναι το κύτταρο του εκπαιδευτικού συστήματος που προσφέρεται τόσο για την κριτική υποδοχή της επίσημης εκπαιδευτικής πολιτικής όσο και για τη διαμόρφωση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής της μονάδας. Ο σύλλογος διδασκόντων κάθε μονάδας μπορεί να παίρνει αποφάσεις που αναφέρονται σε μια σειρά ενδοσχολικών δραστηριοτήτων οι οποίες σχετίζονται με τον προγραμματισμό, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων, την κουλτούρα, τις επιμορφωτικές ανάγκες, την παιδαγωγική και διδακτική διάσταση του σχολείου, και τη σύνδεσή του με την τοπική κοινωνία (Μαυρογιώργος, 2008). Οι ευρωπαϊκές και διεθνείς επιταγές καλούν την εκπαιδευτική μονάδα να μετουσιωθεί σταδιακά σε έναν οργανισμό που θα έχει την ευθύνη του προγραμματισμού, της διοίκησης, του απολογισμού και της λογοδοσίας και θα λαμβάνει όλο και πιο ουσιαστικές και καίριες αποφάσεις που θα καθορίζουν την πορεία και την βιωσιμότητά της. Ταυτόχρονα, η ίδια η εκπαιδευτική μονάδα καλείται να αναλάβει πρωτοβουλίες και ευθύνες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και αναγκών της τοπικής κοινωνίας στην οποία ανήκει. Πιο συγκεκριμένα, κατά την άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής η εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να παρεμβαίνει στα εξής θέματα:

α. **Αναλυτικό πρόγραμμα:** η εκπαιδευτική μονάδα έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζει τα μαθήματα και την ύλη στις ανάγκες και τις δυνατότητες των μαθητών και σε συμφωνία με τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας. Επίσης, μπορεί να εφαρμόζει καινοτόμα προγράμματα.

β. **Διδασκαλία**: έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τα μέσα και τις μεθόδους διδασκαλίας και μάθησης, ώστε να ενισχύεται η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου.

γ. **Εξουσία**: έχει τη δυνατότητα κατανομής των εξουσιών μέσα στη σχολική μονάδα με στόχο τη συμμετοχή όλων σε θέματα της σχολικής ζωής.

δ. **Υλικά**: μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις για θέματα σχετικά με τους σχολικούς χώρους, τα υλικά και μέσα διδασκαλίας, για να εξυπηρετούνται οι μαθησιακοί στόχοι και οι ανάγκες της τοπικής κοινωνίας.

ε. **Ανθρώπινο δυναμικό**: έχει δυνατότητες για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της μονάδας και την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.

στ. **Χρόνος**: έχει τη δυνατότητα να παρεμβαίνει στην κατανομή και διευθέτηση του χρόνου, ώστε να αξιοποιείται καλύτερα και να ανταποκρίνεται στους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας.

ζ. **Οικονομικά**: μπορεί να ασκεί αρμοδιότητες για την κατανομή και την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων της μονάδας με τρόπο αποτελεσματικό για τις ανάγκες της (Μαυρογιώργος, 2008).

Σύμφωνα με τον Τάσιο (2012), για να μπορέσει η εκπαιδευτική μονάδα να ανταπεξέλθει στο ρόλο της ως φορέα διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής, απαιτείται να δίνεται έμφαση σε θέματα συνεργασίας, συμμετοχής, συλλογικότητας, έρευνας και δράσης. Κρίνεται πλέον αναγκαίο η εκπαιδευτική μονάδα να σχεδιάζει, να προγραμματίζει, να αξιολογεί, να κάνει απολογισμό, να καινοτομεί και να παρεμβαίνει στην επίσημη εκπαιδευτική πολιτική καθώς και στην κριτική υποστήριξη των εκπαιδευτικών αλλαγών διαμορφώνοντας με τον τρόπο αυτό τη δική της εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική.

#### *Η έρευνα στην Ελλάδα σε θέματα εκπαιδευτικής πολιτικής*

Αρκετές έρευνες έχουν διεξαχθεί τα τελευταία χρόνια στον ελληνικό χώρο σχετικά με την αυτονομία μιας σχολικής μονάδας για τη διαμόρφωση και την άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Ενδεικτικά αξίζει να αναφερθεί η έρευνα του Παπαδημητρακόπουλου (2005) για την άσκηση εσωτερικής πολιτικής στις μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, της Καββαδία (2005), του Μαλακούδη (2005) και του Τάσιου (2012) που κινούνται επίσης στο χώρο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, και

του Κερασιώτη (2007) που εξετάζει το ίδιο θέμα αλλά σε σχολικές μονάδες ΤΕΕ. Όσον αφορά όμως στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση οι έρευνες είναι περιορισμένες. Η έρευνα της Τασούλα (2007) που εξετάζει το αποτελεσματικό σχολείο και την άσκηση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και του Χαριτωνίδη (2006) που αφορά στη λειτουργία των πειραματικών γυμνασίων είναι ενδεικτικές της συγκεκριμένης θεματολογίας. Επιστέγασμα των παραπάνω ερευνών είναι η θέση ότι στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα υπάρχουν αρκετά περιθώρια αυτονομίας και άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής τα οποία περιλαμβάνουν τα παρακάτω πεδία:

1. την προσαρμογή των αναλυτικών προγραμμάτων σπουδών στις τοπικές συνθήκες,
2. την εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας,
3. τη συμμετοχή όλων των μετεχόντων στις εξουσίες,
4. την αξιοποίηση υλικών-οικονομικών πόρων/ανθρώπινου δυναμικού,
5. τη διευθέτηση του χρόνου και την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων.

#### *Σκοπός και επιμέρους στόχοι της έρευνας*

Με βάση αυτήν την προβληματική, δημιουργείται εύλογα το ερώτημα πώς αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευτικοί την έννοια της αυτονομίας και της χάραξης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής. Αυτό το ερώτημα αποτελεί και το βασικό σκοπό της έρευνας. Με άξονα τον παραπάνω σκοπό, οι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι:

- Να αναδειχθούν τα πεδία εκείνα στα οποία πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί ότι υπάρχουν περιθώρια αυτονομίας.
- Να περιγραφούν οι παράγοντες που λειτουργούν ως τροχοπέδη στην ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς.
- Να καταγραφούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο αξιοποιείται ή όχι η σχετική αυτονομία των εκπαιδευτικών μονάδων.

Ως απόρροια των παραπάνω στόχων, τα ερευνητικά ερωτήματα που πλαισιώνουν την έρευνα διαμορφώνονται ως εξής:

- Ποιες είναι οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τα περιθώρια αυτονομίας της σχολικής τους μονάδας;



- Σε ποια θέματα πιστεύουν ότι μια σχολική μονάδα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχει περιθώρια αυτονομίας;
- Σε ποιο βαθμό και με ποιον τρόπο αξιοποιείται η σχετική αυτονομία που παρέχεται από την εκπαιδευτική νομοθεσία;
- Υπάρχουν παράγοντες που παρεμποδίζουν την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και θέτουν τη σχολική μονάδα σε ρόλο διεκπεραιωτή;

## Μεθοδολογία της έρευνας

Η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών για τα περιθώρια αυτονομίας στην άσκηση εσωτερικής πολιτικής σε μια σχολική μονάδα είναι ένα θέμα που ευνοεί την υιοθέτηση κυρίως ποιοτικών προσεγγίσεων. Επιλέχθηκε, επομένως, η συνέντευξη ως η καλύτερη μέθοδος, γιατί η συγκεκριμένη έρευνα επιδιώκει να κατανοήσει σε βάθος πώς οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται την έννοια της αυτονομίας και των συναφών με αυτήν παραγόντων.

### Συλλογή δεδομένων και δείγμα

Η διαδικασία των συνεντεύξεων ξεκίνησε με τη λήψη τριών πιλοτικών συνεντεύξεων, προκειμένου να συγκεκριμενοποιηθούν τα ερωτήματα, να καθοριστεί η σειρά και ο τρόπος διατύπωσής τους και να οριστικοποιηθεί ο τελικός οδηγός συνέντευξης. Οι πιλοτικές συνεντεύξεις δεν συμπεριλήφθησαν στο τελικό δείγμα της έρευνας. Οι συμμετέχοντες στην τελική έρευνα ήταν διευθυντές και εκπαιδευτικοί διάφορων ειδικοτήτων που υπηρετούν σε σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τα χαρακτηριστικά των οποίων φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1 : Δημογραφικά στοιχεία υποκειμένων έρευνας

<u>A/A</u>	<u>Φύλο</u>	<u>Ηλικία</u>	<u>Ειδικότητα</u>	<u>Χρόνια υπηρεσίας</u>	<u>Χρόνια στην ίδια σχολική μονάδα</u>	<u>Ιδιότητα</u>
Σ1.	A	53	Γυμναστής	25	12	Διευθυντής
Σ2.	Θ	50	Κοινωνιολόγος	15	5	Εκπ/κός
Σ3.	A	45	Ξένης γλώσσας	15	4	Εκπ/κός
Σ4.	Θ	41	Φιλολόγος	15	7	Εκπ/κός
Σ5.	A	57	Μαθηματικός	27	3	Διευθυντής
Σ6.	Θ	37	Φιλολόγος	10	6	Εκπ/κός
Σ7.	Θ	33	Φιλολόγος		1	Εκπ/κός

Σ8.	Θ	36	Φιλολόγος	5	1	Εκπ/κός
Σ9.	A	44	Φιλολόγος	10	2	Εκπ/κός
Σ10.	Θ	46	Φιλολόγος	18	3	Διευθύντρια
Σ11.	A	43	Τεχνολόγος	15	13	Εκπ/κός
Σ12	A	51	Φιλολόγος	23	7	Διευθυντής

Το δείγμα ήταν δείγμα ευκολίας στο οποίο η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε με κριτήριο την προσωπική γνωριμία προκειμένου να υπάρχει σε αυτούς αίσθημα ασφάλειας και άνεσης και να μπορέσει να διενεργηθεί η συνέντευξη σε κλίμα εμπιστοσύνης.

### *Επεξεργασία και ανάλυση των ερευνητικών ευρημάτων*

Η ανάλυση των δεδομένων ακολούθησε δύο στάδια:

A) Κωδικοποίηση των ποιοτικών δεδομένων: Έγινε επιλογή της ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων με το χέρι (και όχι με ηλεκτρονικό υπολογιστή), επειδή η βάση δεδομένων ήταν μικρή και υπήρχε η επιθυμία να παραμείνουμε κοντά στα δεδομένα και να έχουμε άμεση επαφή μαζί τους χωρίς την παρεμβολή κάποιου μηχανήματος (Creswell, 2011). Το είδος της κωδικοποίησης που επελέγη είναι η θεματική κωδικοποίηση, στην οποία οι κωδικοί που χρησιμοποιούνται αντιστοιχούν σε ευρεία ή πιο περιορισμένα θεματικά πεδία.

B) Διαδικασία συγκρότησης κατηγοριών: την προκαταρκτική ανάλυση των δεδομένων ακολούθησε η δημιουργία κατηγοριών ανάλυσης (Ιωσηφίδης, 2003). Οι βασικές κατηγορίες πάνω στις οποίες έγινε η ανάλυση είναι οι παρακάτω:

1. Οι απόψεις των εκπαιδευτικών για τα περιθώρια αυτονομίας μιας σχολικής μονάδας με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.
2. Θέματα και τομείς όπου υπάρχει δυνατότητα αυτονομίας
3. Ο βαθμός και τρόπος αξιοποίησης της σχετικής αυτονομίας από τη σχολική μονάδα των εκπαιδευτικών.
4. Ύπαρξη παραγόντων που δυσχεραίνουν την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και θέτουν μια σχολική μονάδα σε ρόλο διεκπεραιωτή.
5. Ανάληψη καινοτόμων προγραμμάτων και δράσεων στα πλαίσια της αξιοποίησης της αυτονομίας της σχολικής μονάδας.

### Παρουσίαση των ευρημάτων

#### 1 και 2. Τα περιθώρια και οι επιμέρους τομείς αυτονομίας της σχολικής μονάδας

Οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι μια σχολική μονάδα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχει ορισμένα περιθώρια αυτονομίας στη λειτουργία της. Οι χαρακτηρισμοί που κυρίως χρησιμοποίησαν για τον προσδιορισμό των περιθωρίων αυτών κυμάνθηκαν από «ελάχιστα έως μηδαμινά» έως «ναι, έχει περιθώρια αυτονομίας». Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (8 στους 12) πιστεύει ότι τα περιθώρια αυτονομίας είναι λίγα ή περιορισμένα. Θεωρούν ότι η αυτονομία υπάρχει μόνο για ορισμένα θέματα λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας, ενώ υπάρχουν πολλές πτυχές λειτουργίας του σχολείου που καθορίζονται σε κεντρικό επίπεδο από τη νομοθεσία και το υπουργείο. Χαρακτηριστικά είπαν: *«Νομίζω ότι η αυτονομία ξεκινάει από ένα σημείο και μετά. Δηλαδή, τα περισσότερα θέματα ορίζονται από το υπουργείο μας και στη συνέχεια μας μένει ένα μερίδιο στην αυτονομία»*. *«Σε μερικούς τομείς της λειτουργίας της υπάρχει αυτονομία και σε κάποιους άλλους όχι»*.

Ορισμένοι μάλιστα κάνουν αναφορά στο συγκεντρωτικό χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο φαίνεται να θεωρούν ως περιοριστικό παράγοντα της αυτονομίας των σχολείων. *«Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό και είναι ελάχιστες οι ουσιαστικές αρμοδιότητες που εκχωρεί σε κάθε σχολική μονάδα. Επειδή είμαστε μέρος του ευρύτερου συστήματος, είμαστε αναγκασμένοι να το παρακολουθήσουμε και να το ακολουθήσουμε, αλλά έχουμε κάποια περιθώρια σε βραχυπρόθεσμη στοχοθεσία, κατά τη γνώμη μου»*. *«Ναι, πιστεύω ότι έχει περιθώρια αυτονομίας. Σαφώς και θα μπορούσε να έχει περισσότερα. Δεν βοηθάει σε αυτό το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας. «Υπάρχουν κάποια περιθώρια αυτονομίας αλλά πάντα εντός των πλαισίων που έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων από την πολιτεία»*. Ενδιαφέρουσα υπήρξε και η άποψη μιας εκπαιδευτικού η οποία συνέδεσε τα περιθώρια αυτονομίας με το διευθυντή της σχολικής μονάδας λέγοντας χαρακτηριστικά: *«πιστεύω ότι υπάρχουν και έχει να κάνει κυρίως με το διευθυντή της σχολικής μονάδας και τον τρόπο που διαχειρίζεται την ισχύουσα νομοθεσία»*.

Οι εκπαιδευτικοί εντοπίζουν τα περιθώρια αυτονομίας της σχολικής μονάδας στα εξής θέματα:

- εκδηλώσεις του σχολείου για άνοιγμα προς την κοινωνία και διασύνδεση του σχολείου με την κοινωνία και τους κοινωνικούς φορείς
- εκπαιδευτικές επισκέψεις
- σχολικές εκδρομές
- διάφορες δράσεις που μπορεί να αναλάβει το σχολείο με περιεχόμενο κοινωνικό, περιβαλλοντικό, πολιτιστικό
- εκπόνηση προγραμμάτων αγωγής υγείας, περιβαλλοντικών και πολιτιστικών
- ενδοσχολική επιμόρφωση
- διαχείριση του εσωτερικού κανονισμού
- εσωτερική λειτουργία του σχολείου
- ανάληψη καινοτόμων προγραμμάτων
- συνεργασία με φορείς, γονείς, σχολικές κοινότητες
- εφαρμογή νέων διδακτικών μεθόδων και εμπλουτισμός της διδασκαλίας με νέες τεχνολογίες
- στην ανάθεση μαθημάτων και αρμοδιοτήτων
- στη διαδικασία του προγραμματισμού
- στη διαμόρφωση της κουλτούρας του σχολείου
- στη διαχείριση του χρόνου

Από την άλλη μεριά, οι εκπαιδευτικοί κάνουν λόγο και για θέματα που πιστεύουν ότι μια σχολική μονάδα δεν έχει περιθώρια αυτονομίας, Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται στο ωρολόγιο πρόγραμμα και στα οικονομικά θέματα: *«στο επίπεδο του ωρολογίου προγράμματος δεν έχει περιθώριο», «δυστυχώς δεν βλέπουμε αυτονομία σε εκπαιδευτικά θέματα – εγώ δεν έχω παρατηρήσει- , σε οικονομικά θέματα», «η οικονομική αυτονομία είναι σχετική, γιατί ακόμη και φέτος διαπιστώσαμε ότι δεν υπάρχουν χρήματα για θέρμανση από την ίδια τη μονάδα, εξαρτάται από τη χρηματοδότηση των δήμων ... σε επίπεδο προγράμματος σπουδών πάλι δεν υπάρχει αυτονομία, γιατί δεν καθορίζει το σχολείο το πρόγραμμα σπουδών αλλά το υπουργείο παιδείας, οπότε δεν αφήνει πολλά περιθώρια σε μαθήματα τοπικού ενδιαφέροντος όπως τοπική ιστορία.»* Συνοψίζοντας, οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι μια σχολική μονάδα έχει περιθώρια αυτονομίας σε συγκεκριμένα θέματα – τα οποία προαναφέρονται- ενώ σε κάποια άλλα η λειτουργία της είναι αυστηρά

προκαθορισμένη από τη νομοθεσία. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση φαίνεται να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ο διευθυντής του σχολείου.

### 3. Αξιοποίηση της αυτονομίας από τις σχολικές μονάδες

Οι εκπαιδευτικοί που έλαβαν μέρος στην έρευνα πιστεύουν στην πλειοψηφία τους – με μία εξαίρεση – ότι το σχολείο τους αξιοποιεί με διάφορους τρόπους την αυτονομία που παρέχεται από το θεσμικό πλαίσιο. Αυτό συμβαίνει, όταν σε ένα σύλλογο υπάρχουν εκπαιδευτικοί που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και δράσεις προσπαθώντας να τις εντάξουν στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο λέγοντας χαρακτηριστικά: *«υπάρχουν συνάδελφοι που είναι λιγότερο ευθυνόφοβοι, που τολμούν δράσεις, προσπαθώντας αυτές να φαίνονται νόμιμες ή να τις εντάξουν κατά ένα τρόπο στο νόμιμο πλαίσιο».*

Σημαντικός παράγοντας στην αξιοποίηση των περιθωρίων αυτονομίας αναδείχθηκε ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ο οποίος είναι αυτός που θα ενεργοποιήσει και θα εμπνεύσει το όραμα και στους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς. Ταυτόχρονα, αναφέρθηκε ως ευνοϊκός παράγοντας το μικρό μέγεθος μιας σχολικής μονάδας *«Το δικό μας σχολείο την αξιοποιεί μέσω του διευθυντή, ο οποίος εκμεταλλεύεται στο έπακρο τις παιδαγωγικές συνεδριάσεις που γίνονται και έχει να κάνει με την ιδιαιτερότητα της δικής μας μονάδας, η οποία είναι μικρή- υπάρχει λοιπόν συνεννόηση μεταξύ μας».* *«Πάντα ρόλο παίζει η ηγεσία, ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής. Γι' αυτό πάντα η ηγεσία κάθε σχολείου θα πρέπει να έχει ένα όραμα, μία έμπνευση και να επιδιώκει και να επιζητεί πράγματα πέρα από τα καθιερωμένα και από αυτά που επιβάλλει η νομοθεσία. Δηλαδή να κινηθεί ένα βήμα κάνοντας μια μικρή υπέρβαση πιο πάνω και πιο πέρα και από τη νομοθεσία, χωρίς να συγκρούεται με αυτή»*

Η αξιοποίηση της αυτονομίας εντοπίζεται :

- στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και της υλικοτεχνικής υποδομής μιας σχολικής μονάδας
- στη συνεργασία με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων,
- στη διενέργεια δράσεων έξω από τις σχολικές αίθουσες
- στην ανάληψη προγραμμάτων σχολικών δραστηριοτήτων,
- στο σχεδιασμό ενδοσχολικής επιμόρφωσης,

- στην επαφή με την τοπική κοινωνία και στην ανάπτυξη συνεργασίας μαζί της,
- στην εσωτερική λειτουργία του σχολείου με τη δημιουργία εσωτερικού κανονισμού
- στην πραγματοποίηση εκδηλώσεων και εκδρομών.

#### 4. Ανασταλτικοί παράγοντες στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών

Ωστόσο, οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ανάπτυξη πρωτοβουλιών σε ένα σχολείο. Ως κύριος ανασταλτικός παράγοντας εμφανίζεται το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης και η νομοθεσία, η οποία προκαθορίζει σε όλες σχεδόν τις πτυχές του τον τρόπο λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας και δεν αφήνει περιθώρια για στρατηγικό προγραμματισμό. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι *«δυστυχώς, η ισχύουσα νομοθεσία έχει προγραμματίσει από πριν ποια είναι τα καθήκοντα του σχολείου, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ευελιξία ή χρόνος ώστε να ασχολούμαστε και με άλλα πράγματα»*. *«Ο κυριότερος παράγοντας που παρεμποδίζει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών – όσο και αν φαίνεται οξύμωρο, γιατί θα' πρεπε ο παράγοντας αυτός να διευκολύνει και όχι να παρεμποδίζει – είναι το νομικό – θεσμικό πλαίσιο που με τα κριτήρια και με τις προϋποθέσεις που θέτει πολλές φορές δεν επιτρέπει την πλήρη ανάπτυξη πρωτοβουλιών και κάποιες πρωτοβουλίες τις αφήνει κι απέξω»*. *«Δεν μπορούμε να έχουμε στρατηγικούς στόχους. Αυτούς τους καθορίζει το υπουργείο παιδείας. Εμείς δεν μπορούμε δηλαδή τη δική μας πρωτοβουλία, πρωτοτυπία και φαντασία να την εντάξουμε σε αυτούς παρά μόνο σε επίπεδο λειτουργίας της μονάδας.»* Ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη ενός διευθυντή, ο οποίος θεωρεί ότι ο διευθυντής οφείλει *«να διαχειρίζεται όλη τη γραφειοκρατία, ώστε ο Σύλλογος Διδασκόντων να μπορέσει να δραστηριοποιηθεί όπως πρέπει και μπορεί, απερίσπαστος από όποια γραφειοκρατικά εμπόδια»*.

Εξίσου σημαντικός θεωρείται και ο οικονομικός παράγοντας. Πιο συγκεκριμένα, η έλλειψη οικονομικών πόρων ιδιαίτερα στη σημερινή συγκυρία της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας είναι καθοριστική για την ανάληψη ή μη πρωτοβουλιών. Ακόμη και αν υπάρχουν οι ιδέες και οι άνθρωποι που θα επιδιώξουν να τις υλοποιήσουν, η αδυναμία εύρεσης οικονομικών πόρων παρεμποδίζει την πραγματοποίησή τους. Οι εκπαιδευτικοί ενδεικτικά αναφέρουν *«θέλεις να αναλάβει κάτι και σκοντάφεις στο*

οικονομικό». «Υπάρχουν παράγοντες νομοθετικοί που παρεμποδίζουν την ανάπτυξη πρωτοβουλιών, οικονομικοί, εφόσον οι πρωτοβουλίες απαιτούν και χρηματοδότηση για να υλοποιηθούν πολλές φορές... Αυτό θα έλεγα περισσότερο: νομοθετικοί και οικονομικοί. Γιατί το πάτημα μπορείς να το βρεις πολλές φορές στο νόμο αλλά οικονομικά πώς μπορείς να στηρίξεις μια προσπάθεια;». « ... οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται ... περιορίζονται στο εύρος που τους επιτρέπει το πενιχρό ταμείο του σχολείου ή του δήμου ή στο φιλότιμο των εκπαιδευτικών».

Αρκετοί εκπαιδευτικοί αναφέρθηκαν επίσης στην ψυχολογία τους και στον τρόπο σκέψης τους ιδιαίτερα τη δεδομένη χρονική περίοδο. Φαίνεται ότι λόγω της γενικότερης ανασφάλειας και αβεβαιότητας που κυριαρχεί στην ελληνική κοινωνία, οι εκπαιδευτικοί «διστάζουν» να αναλάβουν πρωτοβουλίες από φόβο μήπως αυθαιρετήσουν και βρεθούν εκτεθειμένοι νομικά και υπηρεσιακά. Αξίζει να σημειωθούν μερικές σχετικές απόψεις: «Λόγω του αβέβαιου περιβάλλοντος που έχει διαμορφωθεί τον τελευταίο καιρό, μέρος των συναδέλφων διστάζει να καινοτομήσει μη βρεθεί εκτεθειμένο και βαδίζει εκ του ασφαλούς στα τυπικά, αυτά που ξέρει καλά». «Σημαντικό ρόλο, επίσης, στην ανάληψη πρωτοβουλιών πολλές φορές παίζει και η ποινικοποίηση της στάσης σε ορισμένα θέματα των εκπαιδευτικών από την ίδια την ηγεσία, τη διοίκηση του υπουργείου, γιατί τελευταία έχουν πέσει στην αντίληψή μας περιστατικά με συναδέλφους όπου εξαντλεί την αυστηρότητά της η διοίκηση, οπότε αυτό μας κάνει επιφυλακτικούς στο να σκεφτόμαστε το αν θα αναλάβουμε κάτι, πώς θα το διεκπεραιώσουμε και τι ευθύνη συνεπάγεται η ανάληψη της πρωτοβουλίας». «Θεωρώ ότι την ανάπτυξη πρωτοβουλιών μπορεί να εμποδίσει οτιδήποτε μπορεί να προκαλέσει φόβο ή ανασφάλεια. ... Ο φόβος, η ανασφάλεια και η ποσοτικοποίηση και μέτρηση δεδομένων δεν αφήνει την ανάληψη πρωτοβουλιών. Τέτοια μπορεί να είναι ο φόβος της απόλυσης, να είναι ο φόβος της ανεργίας, η οικονομική δυσπραγία που φέρνει τον καθηγητή και το διευθυντή σε τέλμα».

Μία διαφορετική άποψη που διατυπώθηκε και συνδέεται με τον παράγοντα-εκπαιδευτικός, είναι η αντίσταση στην αλλαγή και η επιμονή σε παλαιότερες συμπεριφορές. ότι «ο ίδιος ο εκπαιδευτικός φέρνει εμπόδια, γιατί θέλει να συνεχίσει έναν παλαιότερο ρόλο, τον οποίο έχει συνηθίσει. Ίσως δεν έχει τις δυνατότητες, ίσως να μην έχει τη θέληση ... «υπάρχουν φωνές συναδέλφων, κυρίως μονίμων που επηρεάζουν μια δυναμική προς καινοτόμα δραστηριότητα.» Ένας άλλος παράγοντας που επισημάνθηκε είναι οι συνεχείς αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα και σε

διάφορες παραμέτρους του «που αναλώνουν τους εμπλεκόμενους στη διαχείρισή τους και δεν επιτρέπουν την ουσιαστική ανάπτυξη πρωτοβουλιών».

*5. Ανάλυση καινοτόμων δράσεων και προγραμμάτων από τις σχολικές μονάδες στα πλαίσια της αξιοποίησης της αυτονομίας*

Οι σχολικές μονάδες στις οποίες υπηρετούν οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί, φάνηκε στην πλειοψηφία τους να αναλαμβάνουν τη διενέργεια καινοτόμων προγραμμάτων και δράσεων. Τις περισσότερες φορές με το χαρακτηρισμό αυτό εννοούνται από τους εκπαιδευτικούς τα προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων (αγωγής, υγείας, περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και πολιτιστικά προγράμματα). Επίσης, κάποια σχολεία συμμετέχουν σε ευρωπαϊκά προγράμματα (Comenius) ή συμμετείχαν στο παρελθόν στο πιλοτικό πρόγραμμα της Αυτοαξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου. Διοργανώνουν ημερίδες για θέματα που αφορούν τους μαθητές και τη σχολική κοινότητα (όπως η σχολική βία, ο ρατσισμός, το διαδίκτυο). Ενδιαφέρον παρουσιάζει η δράση ενός επαρχιακού σχολείου «είχαμε αναλάβει ένα πολύ καλό πρόγραμμα με την εικαστική ομάδα του σχολείου – δημιούργησε το σχολείο μία εικαστική ομάδα – και κάναμε ένα πολύ ωραίο πρόγραμμα που ονομάστηκε «εικαστική παρέμβαση στους τοίχους του σχολείου» και το οποίο είχε γενικά βρει απήχηση και πήρε μια τιμητική διάκριση στο «Αριστεία και Καινοτομία».

Ωστόσο, υπήρχε και κάποιος εκπαιδευτικός που ανέφερε ότι το σχολείο του αναλαμβάνει καινοτόμα προγράμματα μόνο για τη συμπλήρωση του ωραρίου των εκπαιδευτικών, χωρίς προγραμματισμό και συνοχή «οπότε υπάρχει ποσότητα χωρίς ποιότητα και συνεκτικότητα μεταξύ τους ούτε ως προς τη στοχοθεσία του σχολείου.» Αντίστοιχα, άλλος εκπαιδευτικός ανέφερε ότι το σχολείο στο οποίο υπηρετεί δεν αναλαμβάνει καινοτόμα προγράμματα και δράσεις, γιατί οι εκπαιδευτικοί «καλύπτουν το ωράριό τους, έχουν βεβαρυμένο πρόγραμμα με τις εργασιακές αλλαγές που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια και άλλωστε απώτερος σκοπός αυτού του σχολείου είναι η άνοδος της επίδοσης των μαθητών». Αξίζει να σημειωθεί ότι και οι δύο παραπάνω εκπαιδευτικοί υπηρετούν σε λύκειο, στοιχείο που δείχνει ότι τα λύκεια λειτουργούν σε περισσότερο αυστηρά προκαθορισμένα πλαίσια και είναι κυρίως προσανατολισμένα στην κατεύθυνση των εξετάσεων εισαγωγής στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης, ένα άλλο στοιχείο που αναδείχθηκε από τη γενικότερη συζήτηση με τους



εκπαιδευτικούς είναι ότι συχνά τα προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων αναλαμβάνονται από εκπαιδευτικούς που χρειάζονται να συμπληρώσουν το διδακτικό τους ωράριο, δυνατότητα που τους παρέχεται μέσω αυτών των προγραμμάτων.

## Συμπεράσματα

Στην παραπάνω έρευνα έγινε μια προσπάθεια αποτύπωσης των απόψεων της εκπαιδευτικής κοινότητας στο πεδίο της άσκησης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής για το οποίο λίγες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα στο ελληνικό συγκείμενο. Τα ευρήματα της έρευνας κατέδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι μια σχολική μονάδα έχει σχετικά περιθώρια αυτονομίας στη λειτουργία της. Τα περιθώρια αυτά κρίνονται από περιορισμένα έως αρκετά. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας μας συγκεντρωτικό που παραχωρεί ορισμένα μόνο περιθώρια αυτονομίας στη βάση της εκπαιδευτικής πυραμίδας, στις σχολικές μονάδες. Αυτή η άποψη συμφωνεί με τη βιβλιογραφία που αναφέρεται στον τρόπο οργάνωσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008). Εντοπίζουν, δε, την αυτονομία σε συγκεκριμένα θέματα λειτουργίας του σχολείου, όπως είναι η διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων και εκδρομών, η διαχείριση ενός εσωτερικού κανονισμού, η κατανομή των μαθημάτων και των εξωδιδακτικών εργασιών, η εκπόνηση προγραμμάτων σχολικών δραστηριοτήτων και η ανάληψη πρωτοβουλιών για ενδοσχολική επιμόρφωση. Από την άλλη μεριά θεωρούν ότι δεν υπάρχει καμία δυνατότητα αυτονομίας σε θέματα οικονομικά και στη διαμόρφωση του ωρολογίου προγράμματος.

Παράλληλα, οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν στην πλειονότητά τους ότι το σχολείο τους αξιοποιεί με διάφορους τρόπους την αυτονομία που παρέχεται από το θεσμικό πλαίσιο. Σημαντικός παράγοντας στην αξιοποίηση της σχετικής αυτονομίας αναδεικνύεται ο διευθυντής, ο οποίος ενεργοποιεί και εμπνέει το όραμα στους εκπαιδευτικούς στοιχείο που υποστηρίζεται και βιβλιογραφικά (Σαΐτης, 2005). Ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να διαδραματίσει θετικό ρόλο στην ανάληψη πρωτοβουλιών είναι η ύπαρξη ομάδας καινοτομίας στο σχολείο, δηλαδή εκπαιδευτικών που εμφορούνται από καινοτόμες ιδέες και δεν διστάζουν να ξεκινήσουν κάτι καινούργιο. Επίσης, αναφέρθηκε ότι το μικρό μέγεθος μιας σχολικής

μονάδας την καθιστά πιο ευέλικτη στη λήψη αποφάσεων και στη δημιουργία μιας συνεργατικής κουλτούρας. Οι εκπαιδευτικοί εντόπισαν την αξιοποίηση της αυτονομίας σε θέματα όπως: η αξιοποίηση του έμψυχου και άψυχου υλικού, η συνεργασία με τοπικούς φορείς και το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, η ανάληψη καινοτόμων δράσεων, η πραγματοποίηση εκδηλώσεων και εκδρομών, η εκπόνηση διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τέλος η εσωτερική λειτουργία του σχολείου.

Ωστόσο, οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ανάπτυξη πρωτοβουλιών σε ένα σχολείο. Βασική τροχοπέδη εμφανίζεται να είναι το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης της εκπαίδευσης και η νομοθεσία, η οποία προκαθορίζει σε όλες σχεδόν τις πτυχές του τον τρόπο λειτουργίας μιας σχολικής μονάδας και δεν αφήνει περιθώρια για στρατηγικό προγραμματισμό. Εξίσου σημαντικός θεωρείται και ο οικονομικός παράγοντας. Η έλλειψη οικονομικών πόρων δυσχεραίνει την υλοποίηση προγραμμάτων και καινοτομιών. Επιπλέον, η αρνητική ψυχολογία των εκπαιδευτικών τη συγκεκριμένη χρονική συγκυρία σε συνδυασμό με την ανασφάλεια και την αβεβαιότητα τους καθιστά πιο διστακτικούς στην ανάληψη οποιασδήποτε πρωτοβουλίας και ενέργειας που δεν προβλέπεται ρητά από τη νομοθεσία. Μία διαφορετική άποψη που διατυπώθηκε και συνδέεται με τον ανθρώπινο παράγοντα, είναι η αντίσταση στην αλλαγή και η επιμονή σε παλαιότερες γνώριμες συμπεριφορές. Τέλος, επισημάνθηκε πως οι συνεχείς αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα και σε διάφορες παραμέτρους του αναλώνουν τους εκπαιδευτικούς στη διαχείρισή τους και δεν τους επιτρέπουν να βρουν το χρόνο να ασχοληθούν με κάτι πιο δημιουργικό.

Από την έρευνα καταδείχθηκε ότι οι σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ιδιαίτερα τα γυμνάσια είναι εξωστρεφή, αναλαμβάνουν καινοτόμα προγράμματα και δράσεις, επιδιώκουν τη συνεργασία με άλλους φορείς και με διάφορες εκδηλώσεις προβάλλουν το έργο τους στην τοπική κοινωνία. Με τον όρο καινοτόμα προγράμματα οι εκπαιδευτικοί αντιλαμβάνονται τα προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων και τα ευρωπαϊκά προγράμματα καθώς και τη συμμετοχή τους σε πιλοτικά προγράμματα που διενεργούνται από το υπουργείο παιδείας. Τέλος, πολλά σχολεία διοργανώνουν ημερίδες για θέματα που αφορούν τους μαθητές και γενικότερα τη σχολική κοινότητα (όπως η σχολική βία, ο ρατσισμός, το

διαδίκτυο), ενώ κάποια άλλα αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και για άλλες καινοτόμες δράσεις.

## Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Με την παρούσα έρευνα επιχειρήθηκε να αποτυπωθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την αυτονομία της σχολικής μονάδας και των παραγόντων που συνδέονται με αυτήν. Αν και η αυτονομία ως έννοια δεν είναι άγνωστη στους Έλληνες εκπαιδευτικούς, λόγω του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, δεν εφαρμόζεται στο βαθμό που προτάσσουν οι επιταγές της εποχής και οι εξελίξεις στο χώρο της γνώσης και της τεχνολογίας. Αποτελεί, επομένως, ένα πεδίο «αχαρτογράφητο», ειδικά για τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Η συγκεκριμένη έρευνα ανέδειξε ενδιαφέρουσες πτυχές του θέματος της αυτονομίας πάνω από όλα, όμως ανέδειξε έναν γενικό προβληματισμό στους εκπαιδευτικούς για την εφαρμογή του στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα με τους κλειστούς, και γραφειοκρατικούς του περιορισμούς. Περιορισμός της έρευνας αποτέλεσε το μικρό δείγμα, παρόλα αυτά, θα μπορούσε η παρούσα έρευνα να αποτελέσει εφαλτήριο άλλων, πιο διευρημένων ερευνών, οι οποίες θα φέρουν στο προσκήνιο το θέμα της αυτονομίας της εκπαίδευσης και της διαμόρφωσης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής με σκοπό την αφύπνιση της εκπαιδευτικής κοινότητας, αλλά και των υπευθύνων προς μια αποτελεσματικότερη διοίκηση των σχολικών μας μονάδων.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

- Αθανασούλα – Ρέππα, Α (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης*. Εκδόσεις Ίων: Αθήνα
- Ανδρέου, Α., Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και οργάνωση – διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: εκδ. Λιβάνη.
- Έκθεση Εθνικού Συμβουλίου Παιδείας (ΕΣΥΠ) για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, Ιούλιος 2006
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
- Καλογρίδου, Ε. (2005). *Εσωτερική πολιτική και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Διπλωματική εργασία*. Χαλκίδα.
- Κουτούζης, Μ. (2011). «*Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα: Η Ελληνική Πραγματικότητα*» στο επιμορφωτικό σεμινάριο με τίτλο «*Ηγεσία και σχολική αποτελεσματικότητα: μύθοι και πραγματικότητα*», Αθήνα.
- Μαυρογιώργος, Γ., (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Α. Διακοπούλου, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης (επιμ.) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Τόμος Α. Πάτρα: ΕΑΠ
- Καββαδία, Β. (2005). *Η εκπαιδευτική μονάδα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εσωτερικής πολιτικής*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κερασιώτης, Σ. (2007). *Εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική των Τεχνικών Επαγγελματικών Εκπαιδευτηρίων (ΤΕΕ): η περίπτωση του σχολικού συγκροτήματος των ΤΕΕ της Γκράβας*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μαλακούδης, Ε. (2005). *Η διαμόρφωση «εσωτερικής» εκπαιδευτικής πολιτικής από το σύλλογο διδασκόντων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: η περίπτωση των σχολικών μονάδων διεύθυνσης δυτικής Θεσσαλονίκης*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Παπαδάκης, Ν. (2003). *Εκπαιδευτική Πολιτική. Η εκπαιδευτική πολιτική ως κοινωνική πολιτική (;)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Παπαδημητρακόπουλος, Β. (2005). *Σχολικές Μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική – Οι απόψεις εκπαιδευτικών στην πρωτοβάθμια διεύθυνση Γ'Αθηνών*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ
- Σαϊτής, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: αυτοέκδοση
- Τάσιος, Δ. (2012). *Αποκέντρωση και διαμόρφωση εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής από το Σύλλογο Διδασκόντων στις σχολικές μονάδες Π.Ε. Η περίπτωση των σχολικών μονάδων του Δ.Πατρών*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Τασούλα, Β. (2007). *Αποτελεσματικά σχολεία και «Εσωτερική» Εκπαιδευτική Πολιτική: παράγοντες διαφοροποίησης μιας δευτεροβάθμιας σχολικής μονάδας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Τζέλλος, Γ. (2008). *Διοίκηση της εκπαίδευσης και σχολική αυτονομία*, Βόλος: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας.
- Χαριτωνίδη, Π. (2006). *Πειραματικά Γυμνάσια και εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική. Η περίπτωση του συλλόγου διδασκόντων του Πειραματικού Γυμνασίου Τρίπολης: Σχολικά έτη 2002-2005*. διπλωματική εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ.

#### Ξενόγλωσση

- Creswell, J. (2011). *Η έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. (μτφρ. Ν.Κουβαράκου). Αθήνα: Ίων.

ΤΟ ΒΗΜΑ  
ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
*τριμηνιαία επιστημονική επιθεώρηση*

ΤΟΜΟΣ ΙΖ΄

Τεύχος 68

Χειμώνας 2017

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ