

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	19
Συνοτομογραφίες	23

ΜΕΡΟΣ Ι ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Προσέγγιση στη Διοικητική Σκέψη

1. Βασικές έννοιες της διοίκησης	28
1.1. Ορισμός της διοίκησης	28
1.2. Η διοίκηση είναι επιστήμη και τέχνη	30
1.3. Διαφέρει η διοίκηση από την «εκτέλεση»	31
2. Λειτουργίες της διοίκησης	32
3. Αντιπροσωπευτικές τάσεις της διοικητικής σκέψης	36
3.1. Κλασική προσέγγιση	37
3.2. Συμπεριφορική διοίκηση	39
3.3. Σύγχρονη προσέγγιση	42
3.4. Συμπερασματικές σκέψεις	46
4. Επίπεδα διοίκησης ενός οργανισμού	47
4.1. Διαβάθμιση των επιπέδων διοίκησης	47
4.2. Σχέση διοικητικής ιεραρχίας και εκτέλεσης έργου	49
4.3. Σχέση διοικητικής ιεραρχίας και βαθμού εξουσίας-ευθύνης	50
5. Διοικητικά στελέχη και προσόντα	51
5.1. Τι σημαίνει «διοικητικό στέλεχος»	51
5.2. Απαραίτητα προσόντα ενός διοικητικού στελέχους	52
6. Μελέτη περιπτώσεων	54
7. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ:

Το Φαινόμενο της Διοίκησης στον Χώρο της Εκπαίδευσης

1. Κατανοώντας την έννοια «εκπαίδευση»	60
1.1. Έννοια και μορφές εκπαίδευσης	60
1.2. Σκοποί της εκπαίδευσης	62
1.3. Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου «εκπαιδευτικό σύστημα»	63

2. Η διοίκηση στον τομέα της εκπαίδευσης	65
2.1. Έννοια και περιεχόμενο «της διοίκησης της εκπαίδευσης»	65
2.2. Γιατί είναι αναγκαία η γνώση της διοίκησης στην εκπαίδευση;	67
2.3. Ιστορική διαδρομή της διοίκησης στην εκπαίδευση	69
2.4. Η διοίκηση της εκπαίδευσης ως αυθύπαρκτος επιστημονικός κλάδος	72
3. Αρχές που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης	73
3.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων «αρχές» και «θεωρία»	73
3.2. Βασικές αρχές διοίκησης	75
4. Γυναίκες εκπαιδευτικοί σε διοικητικές θέσεις	78
5. Χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διοίκησης της εκπαίδευσης	82
6. Θανάσιμα «νοσήματα» του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης	85
7. Συμπερασματικές σκέψεις	89
8. Μελέτη περιπτώσεων	89
9. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Στρατηγική Διοίκηση στην Εκπαίδευση

1. Έννοια και περιεχόμενο του όρου «στρατηγική»	94
1.1 Έννοια και σκοπός	94
1.2 Χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής στρατηγικής	96
1.3 Τρόπος αποφυγής ελαττωματικής στρατηγικής	96
2. Προσέγγιση στη «στρατηγική διοίκηση»	97
2.1 Έννοια και σημαντικότητα της στρατηγικής διοίκησης	97
2.2 Η αναγκαιότητα της στρατηγικής διοίκησης	99
2.3 Βασικά στοιχεία της στρατηγικής διοίκησης	100
3. Διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης	101
3.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις	101
3.2 Ανάλυση του οργανωσιακού περιβάλλοντος	102
3.2.1 Διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος	102
3.2.2 Διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος	103
3.2.3 Μήτρα SWOT (ΔΑΕΑ): Αξιολόγηση σχολικής μονάδας	104
3.2.4 Κατανόηση της παρούσας κατάστασης μιας σχολικής μονάδας	105
3.2.5 Αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου	106
4. Διαμόρφωση της στρατηγικής	107
4.1 Διαδικασία διαμόρφωσης	107
4.2 Διατύπωση της στρατηγικής στην εκπαίδευση	110
4.3 Χαρακτηριστικά του σκεπτόμενου στρατηγικά διεθνητή σχολείου	113
5. Εφαρμογή της στρατηγικής	114
6. Αξιολόγηση της στρατηγικής	116

6.1 Σπουδαιότητα της αξιολόγησης	116
6.2 Διαδικασία αξιολόγησης	118
7. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής	119

ΜΕΡΟΣ II ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ:

Η Λειτουργία του Σχεδιασμού - Προγραμματισμού

1. Ιστορική προσέγγιση του προγραμματισμού	122
2. Έννοια και σημασία του σχεδιασμού-προγραμματισμού	123
3. Στοιχεία του σχεδιασμού-προγραμματισμού	126
3.1 Διαδικασία του σχεδιασμού- προγραμματισμού	126
3.2 Βασικοί τύποι - προγραμμάτων	127
4. Διευθυντής σχολείου και καλή διαχείριση χρόνου	131
5. Προγραμματισμός στον τομέα της εκπαίδευσης	132
5.1 Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός-προγραμματισμός είναι καθήκον της πολιτείας	132
5.2 Εξέλιξη και σπουδαιότητα του εκπαιδευτικού προγραμματισμού	133
5.3 Υποδείγματα εκπαιδευτικού σχεδιασμού-προγραμματισμού	136
5.4 Σχεδιασμός-προγραμματισμός και η ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα	138
6. Σύγχρονη διοικητική προσέγγιση: Διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους	143
6.1 Έννοια και σημασία της διοίκησης με στόχους	143
6.2 Η διαδικασία του MBO	145
6.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του MBO	146
6.4 Παράγοντες αποτελεσματικής υλοποίησης του MBO	146
7. Σύγχρονη διοικητική προσέγγιση: Στρατηγικός προγραμματισμός	148
7.1 Η φύση του στρατηγικού σχεδιασμού-προγραμματισμού	148
7.2 Η διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού	150
8. Μελέτη περιπτώσεων	152
9. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής	156

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ:

Πολιτική και Λήψη Αποφάσεων στην Εκπαίδευση

1. Έννοια και περιεχόμενο του όρου «απόφαση»	160
2. Είδη αποφάσεων	162
3. Διαδικασία λήψης αποφάσεων	165

3.1 Προσδιορισμός του προβλήματος	166
3.2 Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων	167
3.3 Επιλογή της προσφορότερης λύσης	170
3.4 Εφαρμογή της απόφασης	172
3.5 Αξιολόγηση του αποτελέσματος	173
4. Τρόποι βελτίωσης της ικανότητας λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων	174
5. Η ανοδική επικοινωνία ως παράγοντας λήψης σωστών αποφάσεων	177
6. Προσέγγιση στις στρατηγικές αποφάσεις	182
6.1 Έννοια και χαρακτηριστικά των στρατηγικών αποφάσεων	182
6.2 Τρόποι λήψης στρατηγικών αποφάσεων	183
6.3 Παγίδες στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων	185
6.4 Διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών αποφάσεων	187
7. Έννοια και περιεχόμενο του όρου «πολιτική»	188
7.1 Έννοια	188
7.2 Ερμηνεία μιας πολιτικής	189
7.3 Δυσκολία στην κατανόηση του όρου «πολιτική»	189
7.4 Διαφέρει η «στρατηγική» από την «πολιτική»;	190
7.5 Πηγές πολιτικών	191
7.6 Παράμετροι αποτελεσματικής εφαρμογής μιας πολιτικής	192
8. Εισαγωγή στην εκπαιδευτική πολιτική	193
8.1 Έννοια	193
8.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εκπαιδευτική πολιτική	193
8.3 Διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής	194
8.4 Χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής στη χώρα μας	197
9. Μελέτη περιπτώσεων	203
10. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής	207

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: Οργανωτική Θεωρία και Σχεδιασμός

1. Τι σημαίνει «οργάνωση»	210
2. Διάκριση οργανώσεων	213
2.1 Τυπική ή επίσημη οργάνωση	213
2.2 Άτυπη ή ανεπίσημη οργάνωση	215
2.3 Διαφορές τυπικής και άτυπης οργάνωσης	216
3. Οργανογράμματα	217
4. Βασικά στοιχεία του οργανωτικού σχεδιασμού	219
4.1 Καταμερισμός της εργασίας	219
4.2 Το εύρος του ελέγχου (span of control)	220
4.3 Τμηματοποίηση	222
4.4 Εκχώρηση αρμοδιοτήτων	224

5. Ανάπτυξη στελεχών της εκπαίδευσης μέσω της εκχώρησης αρμοδιοτήτων	227
6. Συστήματα οργανωτικής δομής	229
6.1 Το γραμμικό ή ιεραρχικό ή στρατιωτικό σύστημα	230
6.2 Το λειτουργικό σύστημα	231
6.3 Το γραμμικό – επιτελικό (μικτό) σύστημα	232
7. Σχέση μεταξύ «γραμμικών» και «επιτελικών» στελεχών	233
8. Συγκέντρωση και αποκέντρωση της εξουσίας	235
8.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις	235
8.2 Συγκεντρωτικό σύστημα	236
8.3 Αποκεντρωτικό σύστημα	237
9. Η γραφειοκρατική μορφή οργάνωσης	239
9.1 Έννοια και περιεχόμενο του όρου «γραφειοκρατία»	239
9.2 Βασικά στοιχεία του γραφειοκρατικού μοντέλου	242
9.3 Σχολείο και γραφειοκρατία	243
10. Μελέτη περιπτώσεων	244
11. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής	247

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ:

Οργάνωση της Προσχολικής και Σχολικής Εκπαίδευσης

1. Δομή του εκπαιδευτικού συστήματος	250
2. Διαστάσεις της προσχολικής και σχολικής εκπαίδευσης	251
2.1. Προσέγγιση στην αγωγή της πρώιμης και προσχολικής αγωγής	251
2.1.1. Τι σημαίνει «αγωγή» και «προσχολική αγωγή»	251
2.1.2. Έννοια και σκοπός των όρων «Παιδικός Σταθμός» και «Βρεφονηπιακός Σταθμός»	252
2.1.3. Έννοια και σκοπός του νηπιαγωγείου	253
2.2. Σχολική Εκπαίδευση	254
2.2.1. Έννοια του σχολείου	254
2.2.2. Σκοπός του σχολείου	256
2.3. Λειτουργίες της εκπαιδευτικής μονάδας	257
2.4. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας	258
2.5. Οργάνωση και λειτουργία των ιδρυμάτων Προσχολικής Αγωγής	263
2.6. Οργάνωση και λειτουργία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης	269
2.7. Οργάνωση και λειτουργία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	289
2.7.1. Γυμνάσια-Λύκεια	289
2.7.2. Τεχνικά – Επαγγελματικά Εκπαιδευτήρια	294
3. Ιδιωτική εκπαίδευση	295

4. Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας (ΣΔΕ)	295
5. Διοικητική οργάνωση και λήψη αποφάσεων στους βρεφονηπιακούς σταθμούς	296
6. Διοικητική διάρθρωση του σχολικού συστήματος	298
7. Διοικητική οργάνωση της εκπαίδευσης σε εθνικό επίπεδο	298
8. Διοικητική οργάνωση της εκπαίδευσης σε περιφερειακό επίπεδο	302
9. Διοικητική οργάνωση της εκπαίδευσης σε επίπεδο νομού	304
10. Ο θεσμός του Συντονιστή Εκπαιδευτικού Έργου	307
11. Διοικητική οργάνωση της εκπαίδευσης σε επίπεδο σχολικής μονάδας ..	309
12. Συμπερασματική κατάληξη	316
13. Μελέτη περιπτώσεων	318
14. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής	324

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ: Διεύθυνση και Ηγεσία

1. Έννοια και περιεχόμενο του όρου «διεύθυνση»	328
2. Έννοια και φύση της «ηγεσίας»	330
3. Προϋποθέσεις ύπαρξης ηγεσίας	332
4. Διευκρίνιση των όρων «ηγέτης» - «διευθυντής»	333
5. Τρόποι ηγεσίας βασιζόμενοι στη χρήση εξουσίας	334
6. Μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης – ηγεσίας	338
7. Ανάπτυξη διοικητικών στελεχών	343
7.1 Έννοια των δεξιοτήτων	343
7.2 Διάκριση των δεξιοτήτων	344
7.3 Τρόποι ανάπτυξης διοικητικών στελεχών	344
8. Συναισθηματική νοημοσύνη και επιλογή διοικητικών στελεχών	347
8.1 Διοικητικά στελέχη και συναισθηματική νοημοσύνη	347
8.2 Επιλογή διοικητικών στελεχών	350
9. Συστήματα προαγωγής	352
10. Η λειτουργία της διεύθυνσης στο χώρο της εκπαίδευσης	353
11. Προσέγγιση στη σχολική υποδιεύθυνση	358
11.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις	358
11.2 Διαχρονική εξέλιξη του θεσμού του υποδιευθυντή	361
11.3 Επιλογή και τοποθέτηση των υποδιευθυντών	364
11.4 Υπηρεσιακή κατάσταση των υποδιευθυντών	366
11.5 Καθήκοντα υποδιευθυντών σχολικών μονάδων	366
11.6 Κριτική θεώρηση	367
12. Μελέτη περιπτώσεων	269
13. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής	374

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ: Η Λειτουργία του Ελέγχου

1. Έννοια και σπουδαιότητα του ελέγχου	378
2. Η διαδικασία του ελέγχου	380
3. Είδη ελέγχου	382
4. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου	382
5. Ανθρώπινη αντίδραση κατά του ελέγχου	383
6. Έλεγχος στον χώρο της εκπαίδευσης	385
7. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου	387
7.1 Εισαγωγή στην εκπαιδευτική αξιολόγηση	387
7.2 Τι σημαίνει «εκπαιδευτική αξιολόγηση»	388
7.3 Σκοπός της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου	388
7.4 Διαδικασία της εκπαιδευτικής αξιολόγησης	389
7.5 Διαχρονική εξέλιξη των συστημάτων αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου	390
8. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου ή παροχή συμβουλών από μέντορα;	391
9. Μελέτη περιπτώσεων.....	398
10. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.....	403

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ: Στελέχωση των Σχολικών Μονάδων

1. Έννοια και σπουδαιότητα της στελέχωσης.....	406
2. Διαδικασία της στελέχωσης.....	406
3. Η στελέχωση στο πεδίο του εκπαιδευτικού μας συστήματος.....	410
3.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις	410
3.2 Σύστημα διορισμού εκπαιδευτικού προσωπικού.....	413
3.3 Πρόσληψη προσωρινών αναπληρωτών και ωρομίσθιων εκπαιδευτικών, μελών ΕΕΠ και ΕΒΠ	426
4. Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών	428
4.1 Αναγκαιότητα για επιμόρφωση – μετεκπαίδευση.....	428
4.2 Εξέλιξη του θεσμού στην Ελλάδα	429
5. Συμπερασματική κρίση.....	432
6. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.....	434

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ: Ο Εκπαιδευτικός ως Δημόσιος Υπάλληλος

1. Έννοια του δημοσίου υπαλλήλου	438
--	-----

2. Κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων	438
3. Προϋποθέσεις του διορισμού δημοσίων υπαλλήλων	441
4. Προσωπικό πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.....	443
5. Η είσοδος των επιλεγέντων εκπαιδευτικών στη δημόσια εκπαίδευση	443
6. Καθήκοντα, περιορισμοί και δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων – εκπαιδευτικών	446
7. Οι ευθύνες των εκπαιδευτικών – δημοσίων υπαλλήλων	455
8. Διαδικαστικό πειθαρχικό δίκαιο.....	458
9. Ηθικές αμοιβές.....	462
10. Υπηρεσιακές μεταβολές.....	463
11. Προβάδισμα	467
12. Αναπλήρωση προϊσταμένων	467
13. Διαθεσιμότητα.....	468
14. Αργία	469
15. Λύση υπαλληλικής σχέσης	470
16. Μελέτη περιπτώσεων.....	471
17. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής	477

ΜΕΡΟΣ IV ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΩΔΕΚΑΤΟ: Διαχείριση Κρίσεων στο Σχολείο

1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις	480
2. Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις	481
2.1 Έννοια και πετρεχόμενο του όρου «κρίση».....	481
2.2 Τι σημαίνει «κίνδυνος».....	482
2.3 Τι σημαίνει «ατύχημα»	483
3. Το σχολείο ως τόπος εργασίας	484
4. Υγιεινή και ασφάλεια στο σχολείο	486
5. Η ανάγκη ετοιμότητας του σχολείου απέναντι στην κρίση	490
6. Χάραξη πολιτικής διαχείρισης κρίσεων στο σχολείο	491
6.1 Ανάπτυξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων	492
6.2 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής εφαρμογής ενός σχεδίου διαχείρισης κρίσεων.....	496
7. Κριτική θεώρηση της διαχείρισης κρίσεων στο ελληνικό σχολείο	498
8. Μελέτη περιπτώσεων	500
9. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.....	505

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΤΡΙΤΟ:

Η Νομική Διάσταση της Σχολικής Διεύθυνσης

1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις	508
2. Έννοια του διοικητικού δικαίου	508
3. Οι πηγές του διοικητικού δικαίου	509
4. Οι αρχές που διέπουν τη δράση της δημόσιας διοίκησης	513
5. Ερμηνεία της εκπαιδευτικής νομοθεσίας	514
6. Εφαρμογή του διοικητικού δικαίου	517
7. Έννοια, διακρίσεις και αρμοδιότητα των διοικητικών οργάνων	520
8. Διοικητική ιεραρχία, έλεγχος και υπακοή	524
9. Πράξεις των διοικητικών οργάνων	525
10. Περιπτώσεις διοικητικών ζητημάτων	529
11. Οι διοικητικές προσφυγές	534
12. Ο πειθαρχικός έλεγχος των εκπαιδευτικών	535
13. Διαδικαστικό πειθαρχικό δίκαιο	536
14. Υποδείγματα εγγράφων πειθαρχικών διώξεων	542
15. Μελέτη περιπτώσεων	550
16. Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.....	551

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Απαντήσεις Ερωτήσεων Πολλαπλής Επιλογής	555
Βιβλιογραφία	
- Ελληνόγλωσση	556
- Ξενόγλωσση	570
Εκπαιδευτική Νομοθεσία	586
Ευρετήριο Όρων	587