ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ

MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η συμβολή της Οργανωτικής Δομής στην επίτευξη των στόχων της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης

ΚΟΨΑΧΕΙΛΗΣ Σ. ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Dr. Χρήστος Ακρίβος

Θεσσαλονίκη, 2017

Περίληψη – Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία αποτελεί τη διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Δημόσια Διοίκηση, με εξειδίκευση στη γενική διοίκηση, του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου. Σκοπός της είναι η καταγραφή της διάρθρωσης της Ειδικής Αγωγής και εκπαίδευσης και η αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων της μέσα από το πρίσμα της οργανωτικής θεωρίας, τόσο μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, όσο και με τη σύνταξη και διανομή ερωτηματολογίων σε εκπαιδευτικούς και προσωπικό που υπάγεται στην Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση.

Η έρευνα έδειξε πως οι προσδιοριστικοί παράγοντες της οργανωτικής δομής ενδέχεται να συμβάλλουν καταλυτικά στη διαμόρφωση των δεικτών αποτελεσματικότητας και με βάση αυτά τα συμπεράσματα διαμορφώνονται προτάσεις, με σκοπό της βελτίωση της λειτουργίας της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης και της αποτελεσματικότητάς της ως οργανισμού.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Ακρίβο, για την πολύτιμη συμβολή του καθ’ όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μέσω της καθοδήγησής του και της αμέριστης βοήθειάς του.

Επίσης, εκφράζω τις θερμές ευχαριστίες μου σε όλο το διδακτικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Νεάπολις για την αρωγή τους σε όλη τη φοιτητική μου πορεία.

Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου και ολόκληρη την οικογένειά μου για τη συμπαράσταση και τη στήριξη που συνεχίζουν απρόσκοπτα να μου δίνουν.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή……...1

Α' ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ…….…….…....2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Το φαινόμενο της αναπηρίας……..3

1.1. Ορισμός της αναπηρίας……..3

1.2. Θεωρίες ερμηνείας της αναπηρίας……3

1.2.1. Το ιατρικό (βιολογικό) μοντέλο……....3

1.2.2. Το κοινωνικό (οικοσυστημικό) μοντέλο……...…4

1.2.3. Το πολυδιάστατο μοντέλο…….....4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Η Ειδική Αγωγή……..5

2.1. Ορισμός Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης…….....5

2.2. Ιστορική αναδρομή……....6

2.2.1. Πρώτη περίοδος (1906-1950)……....6

2.2.2. Δεύτερη Περίοδος (1950-1974)……7

2.2.3. Τρίτη περίοδος (1974-σήμερα)……..8

2.3. Το θεσμικό πλαίσιο της Ειδικής Αγωγής…….……...9

2.3.1. Το Ελληνικό Συνταγματικό πλαίσιο…….……10

2.3.2. Νομοθετικό έργο για την Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση……....10

2.4. Στόχοι της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης…….....14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Θεωρία Οργανωτικής Δομής…….....16

3.1. Ορισμός της Οργανωτικής Δομής……16

3.2. Τα 6 στοιχεία – «κλειδιά» της Οργανωτικής Δομής……16

3.2.1. Εξειδίκευση (work specialization)……....16

3.2.2. Τμηματοποίηση (Departmentalization)……16

3.2.3. Ιεραρχία (Chain of Command)……..17

3.2.4. Εύρος ελέγχου (Span of control)……...17

3.2.5. Συγκέντρωση και Αποκέντρωση (Centralization and Decentralization)…….…..18

3.2.6. Τυπικότητα (Formalization)…….…….19

3.3. Προσέγγιση της θεωρίας της οργανωτικής δομής στο δημόσιο τομέα……....19

3.4. Η Τυποποίηση (Standardization)…….……....21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: Η διάρθρωση και λειτουργία των δομών Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης……..22

4.1. Διάρθρωση εκπαιδευτικών φορέων……...…...22

4.1.1. Οι Σχολικές Μονάδες Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης……..……..23

4.2. Διαγνωστικοί, αξιολογικοί και υποστηρικτικοί φορείς……24

4.2.1. Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης…….....24

4.2.2. Επιτροπή Διαγνωστικής Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης και Υποστήριξης…….....24

4.2.3. Τα Δημόσια Ιατροπαιδαγωγικά Κέντρα……25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^{ο}: Μέτρηση αποτελεσματικότητας……26

5.1. Θεωρίες μέτρησης αποτελεσματικότητας……...…..26

5.1.1. Αποτελεσματικότητα κατά Pareto…….26

5.1.2. Αποτελεσματικότητα κατά Kaldor-Hicks…….27

5.1.3. Αποτελεσματικότητα κατά Farrell……..……..27

5.2. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση…….....28

Β' ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ…….……..29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^{ο}: Μεθοδολογία Έρευνας……..30

6.1. Δομή Ερωτηματολογίου……...30

6.2. Μέθοδος Στατιστικής Ανάλυσης……..…31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^{ο}: Αποτελέσματα 'Ερευνας……..…32

7.1. Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου Δημογραφικών Στοιχείων……...…..32

7.2. Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου Οργανωτικής Δομής……..32

7.2.1. Αποτελέσματα Εξαρτημένων Μεταβλητών…….……..…..32

7.2.2. Αποτελέσματα Ανεξάρτητων Μεταβλητών…...……..……33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^{ο}: Συμπεράσματα – Προτάσεις……..…35

8.1. Συμπεράσματα……...35

8.2. Προτάσεις……..35

Βιβλιογραφία……37

Γ' ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ……40

Ερωτηματολόγιο……...41

Εισαγωγή

Ο χώρος της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης αποτελεί ένα ευαίσθητο όσο και κρίσιμο πεδίο, υπό το ρόλο του κρατικού φορέα διάγνωσης, στήριξης και εκπαίδευσης ατόμων με αναπηρία και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να καταγράψει τη διάρθρωση των δομών Ειδικής Αγωγής και εκπαίδευσης, στα πλαίσια της θεωρίας της οργανωτικής δομής, και να ερευνήσει το βαθμό στον οποίο οι στόχοι που τίθενται από τις δομές αυτές επιτυγχάνονται.

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας αποτελεί μια μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας αναφορικά με την Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση και τη θεωρία σχετικά με την οργανωτική δομή. Στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται ο ορισμός της αναπηρίας, σε συνδυασμό με θεωρίες ερμηνείας του φαινομένου. Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί μια αναφορά στην Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση. Παρατίθεται ο ορισμός, περιγράφεται η ιστορική αναδρομή της στην Ελλάδα, καταγράφεται το θεσμικό πλαίσιο που έχει θεσπιστεί και διακρίνονται οι στόχοι που διέπουν τη λειτουργία της ως και σήμερα. Θέμα του τρίτου κεφαλαίου αποτελεί η θεωρία οργανωτικής δομής, με στόχο την καταγραφή σημαντικών στοιχείων της και την προσαρμογή της στα δεδομένα και τα χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη διάρθρωση και τη λειτουργία των δομών της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης. Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους αφορά τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας. Παρατίθενται μερικές θεωρίες που έχουν διατυπωθεί από διακεκριμένους επιστήμονες και παρουσιάζεται η μέθοδος μέτρησης αποτελεσματικότητας που εφαρμόζεται στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Στο ερευνητικό μέρος καταγράφεται η μέθοδος που ακολουθήθηκε για τη συγκρότηση του ερωτηματολογίου, τα αποτελέσματα που συλλέχθηκαν και διατυπώνονται τα συμπεράσματα στα οποία οδηγούν, καθώς και προτάσεις για τη βελτίωση και την πιο αποτελεσματική λειτουργία του κλάδου της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης.

Α' ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^{Ο}: Το φαινόμενο της αναπηρίας

1.1. Ορισμός της αναπηρίας

Ούτως ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα το χώρο της ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης θα πρέπει να αναφερθούμε στο κοινωνικό σύνολο το οποίο άμεσα αφορά, τα άτομα δηλαδή με αναπηρίες ή διαφορετικά αποκαλούμενα άτομα με «ειδικές ανάγκες».

Ο ορισμός του φαινομένου της αναπηρίας είναι δύσκολος, λόγω του πολυδιάστατου χαρακτήρα του και της διαφορετικής χρήσης ορολογιών παγκοσμίως. Για παράδειγμα, ο όρος «αναπηρία» που χρησιμοποιείται στην Ελλάδα, ανήκει ετυμολογικά στην αρχαία ελληνική έκφραση «ανά τον πήρο», δηλαδή με βοήθημα. Σε γενικές γραμμές οι περισσότεροι ειδικοί και επιστήμονες ορίζουν την αναπηρία ως μια κατάσταση που είτε υπάρχει εκ γενετής, είτε είναι επίκτητη και αποτελεί μια λειτουργική βλάβη που ουσιαστικά δυσκολεύει τη ζωή του ανθρώπου και προκαλεί αρνητική συνήθως αντίδραση με το υπόλοιπο κοινωνικό σύνολο.

1.2. Θεωρίες ερμηνείας της αναπηρίας

Η εννοιολογική «χαρτογράφηση» του όρου αναπηρία συναντά πολλαπλά εμπόδια, λόγω της πολύπλοκης φύσης του, καθώς πρόκειται για ένα πολύπλοκο φαινόμενο το οποίο διαφοροποιείται αναλόγως με τις τρέχουσες κοινωνικοπολιτικές-πολιτιστικές αντιλήψεις, είτε με την κατάσταση του ατόμου που τη φέρει. Ούτως ώστε να γίνει κατανοητό το φαινόμενο της αναπηρίας έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες ερμηνείας του:

1.2.1. «Το ιατρικό (βιολογικό) μοντέλο», σύμφωνα με το οποίο η αναπηρία θεωρείται ως σωματική, νοητική ή αισθητηριακή απόκλιση από το «φυσιολογικό». Επιπλέον, το «πρόβλημα» της αναπηρίας τοποθετείται στο ίδιο το άτομο, ενώ θεωρείται ότι οι κοινωνικοπολιτικές ερμηνείες της αναπηρίας έχουν περιορισμένη ισχύ. Στο πλαίσιο αυτό ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (Π.Ο.Υ.) το 1980 σχεδίασε ένα πλαίσιο αντίληψης και ανάλυσης της αναπηρίας, το *I.C.I.D.H.* (International Classification of Impairments, Disabilities and Handicaps), προβαίνοντας στην προοδευτική χρήση των όρων “impairment”(βλάβη) , που δηλώνει οποιαδήποτε απώλεια ή ανωμαλία ψυχολογικής, φυσιολογικής ή ανατομικής δομής και λειτουργίας, “disability” (αναπηρία), που αφορά οποιοδήποτε περιορισμό ή έλλειψη ικανότητας εκτέλεσης μιας δραστηριότητας μέσα το φάσμα δραστηριοτήτων που θεωρείται ομαλό για ένα ανθρώπινο όν και “handicap” (μειονεξία), που αναφέρεται στον περιορισμό επιτέλεσης ενός ρόλου που είναι ομαλός για ένα δεδομένο άτομο, που προκύπτει ως απόρροια της βλάβης ή αναπηρίας που έχει το άτομο αυτό. Με

βάση ιατρικό μοντέλο το άτομο με αναπηρία έχει ανάγκη από ιατρική αντιμετώπιση, η οποία στοχεύει στην αποκατάστασή τους μόνο από ειδικούς. Η ιατρική δηλαδή παρουσιάζεται ως ο μόνος επιστημονικός κλάδος που μπορεί να διαχειριστεί την αναπηρία. Κατ' αυτόν τον τρόπο δίνεται το περιθώριο στη δημιουργία προκαταλήψεων απέναντι στα άτομα με αναπηρία, οδηγώντας τους πολλές φορές στον στιγματισμό αλλά και τον κοινωνικό αποκλεισμό.

1.2.2. «Το κοινωνικό (οικοσυστημικό) μοντέλο», το οποίο ανάγει την αναπηρία σε ένα κοινωνικό ζήτημα, εξετάζοντας την μέσα από το πρίσμα του γενικότερου κοινωνικο-περιβαλλοντικού της πλαισίου, χωρίς να θεωρεί το φαινόμενο μια αποκλειστικά «φυσική» έννοια. Σύμφωνα με το κοινωνικό μοντέλο, η κοινωνία είναι εκείνη που «κατασκευάζει» την αναπηρία, θέτοντας το πρότυπο του «αρτιμελούς» ατόμου.

Στα πλαίσια του κοινωνικού μοντέλου, της κριτικής που δέχθηκε από το αναπηρικό κίνημα αλλά και λαμβάνοντας υπόψη τις εμπειρίες που αποκτήθηκαν από τη χρήση του πρώτου, ο Π.Ο.Υ προχώρησε το 2001 στο σχεδιασμό και την υιοθέτηση ενός νέου πλαισίου ανάλυσης, γνωστού και ως *I.C.F.D.H.* (International Classification on Functioning, Disability and Health) όπου η αναπηρία αποτελεί έναν ευρύτερο όρο, που καλύπτει τρείς επιμέρους διαστάσεις που εμπεριέχονται στη νέα παράμετρο της «λειτουργικότητας» (Functioning): *τις σωματικές δομές και λειτουργίες*, όπου η διάσταση του σώματος συνδέεται με μια βλάβη- απώλεια- ανωμαλία της σωματικής δομής ή με μια φυσιολογική ή ψυχολογική λειτουργία, *τις ατομικές δραστηριότητες*, που αφορούν τη φύση και την έκταση της λειτουργικότητας σε ατομικό επίπεδο και τη *συμμετοχή στην κοινωνία*, που αφορά την εμπλοκή του ατόμου σε καθημερινές καταστάσεις και δραστηριότητες. Σύμφωνα με το νέο αυτό πλαίσιο, η αναπηρία προσδιορίζεται ως ένα φαινόμενο σύνθετο και μεταβαλλόμενο, που είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των προσωπικών χαρακτηριστικών ενός ατόμου με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ζει.

1.2.3. «Το πολυδιάστατο μοντέλο», που αποτελεί ένα συνδυασμό του ιατρικού μοντέλου και του κοινωνικού μοντέλου και σύμφωνα με το οποίο το φαινόμενο της αναπηρίας είναι φάσμα τριών διαστάσεων: σώμα-λειτουργίες-δομή. Η αναπηρία ορίζεται ως «ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με το μέγεθος του χάσματος μεταξύ των ικανοτήτων του ατόμου και των απαιτήσεων της κοινωνίας» (Ε.Σ.Α.μεΑ., 2008). Εξαιτίας του χάσματος αυτού τα άτομα με αναπηρίες αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα στην καθημερινή τους ζωή, καθώς η εκπαίδευση, οι υπηρεσίες και γενικότερα η δομή του περιβάλλοντος με το οποίο αλληλεπιδρούν δεν είναι σχεδιασμένα ούτως ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες και τις δυνατότητές τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^{Ο}: Η Ειδική Αγωγή

2.1. Ορισμός Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης

Το κομμάτι εκείνο της εκπαίδευσης που αφορά τα άτομα με αναπηρίες είναι η «Ειδική Αγωγή» ή «Ειδική Εκπαίδευση», όροι που αποτελούν μετάφραση του καθιερωμένου στη διεθνή βιβλιογραφία όρου "special education". Στην ελληνική βιβλιογραφία έχει επικρατήσει ο όρος «Ειδική Αγωγή», ενώ χρήση του όρου «Ειδική Εκπαίδευση» από τους μελετητές γίνεται σπανιότερα.

Ακριβής ορισμός και περιεχόμενο στον όρο «Ειδική Αγωγή» είναι δύσκολο να δοθεί, επειδή δεν υπάρχει μια ενιαία παιδαγωγική που να ανταποκρίνεται επιτυχώς σε όλα τα άτομα με αναπηρίες, ενώ κατά καιρούς έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες προσέγγισης της έννοιας τόσο από ξένους όσο και από Έλληνες μελετητές.

Η πρώτη προσπάθεια στην ελληνόγλωσση βιβλιογραφία έγινε το 1939 από τη Ρόζα Ιμβριώτη, η οποία εισάγει τον όρο «θεραπευτική αγωγή», σύμφωνα με την οποία είναι *«η επιστήμη που φροντίζει για τη μόρφωση, διδασκαλία και πρόνοια όλων των παιδιών που η σωματική τους εξέλιξη εμποδίζεται αδιάκοπα από παράγοντες ατομικούς και κοινωνικούς»* (Ιμβριώτη,1939).

Αργότερα, ο Κώστας Καλαντζής διαφοροποιεί την ειδική αγωγή από την ιατρική θεραπεία, κάνοντας λόγο για *«παιδαγωγική θεραπεία»* και χαρακτηρίζοντας το φαινόμενο ως *«κονωνικοεκπαιδευτικό πρόβλημα»*, μιλά για *«εξελικτική βοήθεια και βοήθεια ζωής»*, η οποία δεν αποσκοπεί στην *«επανόρθωση ή αποκατάσταση»* σε *προτέρα υγιά θέση»*, αλλά *«αναπληρώνει, εποικοδομεί»* (Καλαντζής, 1985, p.22-23/ 1984, p.32,60).

Προοδευτικά η χρήση του όρου Θεραπευτική Αγωγή υποχωρεί, δίνοντας τη θέση του στον όρο Ειδική Αγωγή. Η ελληνική νομοθεσία και πιο συγκεκριμένα ο νόμος 2817/2000 ορίζει την ειδική αγωγή ως την ειδική εκπαίδευση που παρέχεται στα άτομα με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες και επιδιώκει την ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους, τη βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους, την επαγγελματική τους κατάρτιση και την αλληλοαποδοχή τους με το κοινωνικό σύνολο, καθώς και την ισότιμη κοινωνική τους εξέλιξη. Σε μια προσπάθεια αποσαφηνισμού του όρου γίνεται αναφορά στα άτομα με «ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες», που , κατά το παρόν, «θεωρούνται τα άτομα που έχουν σημαντική δυσκολία μάθησης και προσαρμογής εξαιτίας σωματικών, ψυχολογικών, συναισθηματικών και κοινωνικών ιδιαιτεροτήτων», κατατάσσοντας στις κατηγορίες αυτές άτομα με νοητική ανεπάρκεια ή ανωριμότητα, όσους έχουν σοβαρά προβλήματα ακοής ή όρασης, αυτούς που έχουν νευρολογικά ή ορθοπεδικά ελαττώματα ή προβλήματα υγείας, άτομα με προβλήματα λόγου και ομιλίας, με ειδικές δυσκολίες στη μάθηση και τέλος αυτοί που έχουν γνωστικές, συναισθηματικές και κοινωνικές δυσκολίες και όσοι παρουσιάζουν αυτισμό και άλλες διαταραχές ανάπτυξης.

2.2. *Ιστορική αναδρομή*

Παρατηρώντας την εξελικτική πορεία της Ειδικής Αγωγής, διαπιστώνουμε πως αυτή είναι ανάλογη με τη διαχρονικά εξελισσόμενη ιστορία των κοινωνικών αλλαγών και τις επιπτώσεις που αυτές επέφεραν στην στάση απέναντι στα άτομα με αναπηρίες όσον αφορά την αντιμετώπισή τους, την εκπαίδευση και εν κατακλείδι την κοινωνική συμμετοχή τους.

Η ιστορία της Ειδικής Αγωγής στη χώρα μας, με αφετηρία τον 20^{ο} αιώνα, μπορεί να διακριθεί σε τρεις βασικές περιόδους. Η πρώτη εξ αυτών ξεκινά το 1906 και λήγει το 1950, η δεύτερη διαρκεί από τις αρχές της δεκαετίας του ’50 έως τα μέσα της δεκαετίας του ’70 και τη μεταπολίτευση, ενώ η τρίτη και τελευταία έχει ως αφετηρία το 1974 και εκτείνεται ως σήμερα.

2.2.1. *Πρώτη περίοδος (1906-1950)*

Η περίοδος αυτή φέρει έντονα το στοιχείο της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, καθώς και ένα χαρακτήρα προνοιακό, με στόχο την προστασία, την περίθαλψη, την εκπαίδευση και την επαγγελματική αποκατάσταση των αναπήρων ατόμων.

Στην Αθήνα ιδρύεται το 1906 φιλανθρωπικό σωματείο με την επωνυμία «Οίκος Τυφλών» μετά από πρωτοβουλία των Δημητρίου Βικέλα και Γεωργίου Δροσίνη, σκοπός του οποίου ήταν η προστασία, εκπαίδευση και περίθαλψη τυφλών παιδιών επτά έως δεκαοχτώ ετών, ενώ τη διεύθυνση αναλαμβάνει η Ειρήνη Λασκαρίδου, παιδαγωγός τυφλών. Παράλληλα συστήνεται ο «Οίκος κωφαλάλων Χαράλαμπου και Ελένης Σπηλιοπούλου», φιλανθρωπικό ίδρυμα με σκοπό την περίθαλψη και εκπαίδευση ατόμων με προβλήματα ακοής, το οποίο όμως δε λειτούργησε μέχρι το 1937.

Εν μέσω οικονομικής κρίσης για την Ελλάδα ιδρύεται το πρώτο σχολείο για κωφούς το 1923 στην Αθήνα υπό την αιγίδα της οργάνωσης “Near East Relief”, η έδρα του οποίου θα μεταφερθεί λίγο αργότερα στη Σύρο και τελικά θα κλείσει πριν συμπληρώσει δεκαετία ύπαρξης. Το 1923 συστάθηκε και ο «Εθνικός Οίκος Κωφαλάλων», όπου γίνονταν δεκτά αγόρια και κορίτσια ηλικίας επτά με δεκαπέντε ετών και λειτούργησε ως το 1938.

Το 1937 ιδρύεται με πρωτοβουλία ιδιωτών και με την αρωγή του ιδρύματος «Εγγύς Ανατολή» η «Ελληνική Εταιρεία Προστασίας και Αποκατάστασης Αναπήρων Παίδων», η γνωστή σήμερα ΕΛ.Ε.Π.Α.Α.Π., με σκοπό την αντιμετώπιση των προβλημάτων των σωματικά ανάπηρων παιδιών από τη βρεφική τους ηλικία ως και το δέκατο έκτο έτος τους. Για το λόγο αυτό οργανώνει το «Πρότυπο Φυσικοθεραπευτήριο», το πρώτο φυσικοθεραπευτήριο στην Ελλάδα, το οποίο

λειτουργεί στον ίδιο χώρο με το «Ειδικόν Σχολείον Αναπήρων Παίδων» που λειτουργεί η ίδια. Την ίδια χρονιά ιδρύεται επίσης το «Εθνικόν Ίδρυμα Προστασίας Κωφαλάλων», καθώς και δυο οργανώσεις για την προστασία των τυφλών ατόμων: ο «Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τυφλών» και ο «Σύλλογος Φίλων Τυφλών». Αναμφίβολα το σημαντικότερο γεγονός της δεκαετίας, μέσω του οποίου τίθενται οι βάσεις για την αρχή μιας θεσμοθετημένης Ειδικής Αγωγής, αποτελεί η ίδρυση από την επίσημη Πολιτεία του «Ειδικού Σχολείου Ανώμαλων και Καθυστερημένων Παίδων» που αργότερα μετονομάστηκε σε «Πρότυπο Ειδικό Σχολείο Αθηνών», μετά από πρωτοβουλία της Ρόζας Ιμβριώτη.

Το 1946 λειτουργεί ο «Φάρος Τυφλών Καλλιθέας» και η ΕΛ.Ε.Π.Α.Α.Π. οργανώνει τη «Στέγη του Ανάπηρου Παιδιού», η λειτουργία της οποίας θα σταματήσει το 1948 λόγω απεμπλοκής της “Near East Relief”. Το 1948 η Οργάνωση Προστασίας Τυφλών Βορείου Ελλάδος ιδρύει στη Θεσσαλονίκη τη σχολή τυφλών «Ήλιος», ενώ το 1949 ιδρύεται στα Σεπόλια και η «Αγροτική και Τεχνική Σχολή Τυφλών».

2.2.2. Δεύτερη Περίοδος (1950-1974)

Η δεύτερη αυτή περίοδος για την Ειδική Αγωγή σηματοδοτείται από το έντονο ενδιαφέρον τόσο ιδιωτών όσο πλέον και του Κράτους προς τα άτομα με αναπηρίες, γεγονός ενδεικτικό της εξέλιξης των κοινωνικών αντιλήψεων της εποχής. Η αναπηρία αντιμετωπίζεται ως φαινόμενο πιο επιστημονικά και μεθοδευμένα, ενώ διακρίνεται η τάση για κοινωνική αποδοχή των ατόμων με αναπηρία.

Το 1952 η ΕΛ.Ε.Π.Α.Α.Π. ιδρύει νηπιαγωγείο για παιδιά με κινητικά προβλήματα. Ένα χρόνο αργότερα ιδρύθηκε ο πρώτος «Ιατροπαιδαγωγικός Συμβουλευτικός Σταθμός» και η «Ελληνική Εταιρεία Ψυχικής Υγιεινής και Νευροψυχιατρικής του Παιδιού». Στην ίδια κατεύθυνση ιδρύεται το 1955 το «Εθνικόν Ίδρυμα Αποκατάστασης Αναπήρων» και το 1956 το «Ιατροπαιδαγωγικόν Κέντρον Αθηνών», καθώς και το «Πρότυπον Ειδικόν Εκπαιδευτήριον Κωφών και Βαρήκοων Παίδων Στοιχειώδους Εκπαιδεύσεως», που ιδρύεται στην Καλλιθέα της Αθήνας. Το ίδιο έτος αρχίζουν τη λειτουργία τους στην Πάτρα το «Ειδικόν Σχολείον Κωφάλαλων Αρρένων» και το «Ειδικόν Σχολείον Κωφάλαλων Θηλέων». Από την Άννα Ποταμιάνου ιδρύεται ο «Τομέας Ψυχικής Υγιεινής» στο «Βασιλικόν Εθνικόν Ίδρυμα», ο οποίος θα αναπτύξει μάλιστα «Τμήμα Θεραπευτικής Παιδαγωγικής» υπό τον Κώστα Καλαντζή. Το «Τμήμα Θεραπευτικής Παιδαγωγικής» θα δώσει ιδιαίτερη έμφαση στα προβλήματα λόγου και στη νοητική στέρηση, ενώ η δραστηριότητά του θα επεκταθεί σταδιακά και στην εκπαίδευση των γονέων και στην ίδρυση της «Ενώσεως Γονέων και Κηδεμόνων Απροσάρμοστων Παίδων». Στο 1964 ο «Τομέας Ψυχικής Υγιεινής» θα μετεξελιχθεί σε «Κέντρον Ψυχικής Υγιεινής και Ερευνών».

Το 1962 ιδρύθηκε το «Στουπάθειον Κέντρον Θεραπευτικής Αγωγής», ένα πρότυπο για την εποχή του ειδικό σχολείο και δυο χρόνια αργότερα λειτούργησε το

Ίδρυμα Προστασίας Απροσάρμοστων Παίδων «Η Θεοτόκος», ενώ στη Θεσσαλονίκη λειτουργεί το «Ψυχολογικόν Κέντρον Βορείου Ελλάδος».

Στην αρχή της επόμενης δεκαετίας, το 1971, ιδρύθηκε στο Μαρούσι Αττικής το «Σικιαρίδιον Ίδρυμα Απροσάρμοστων Παίδων» με σκοπό την εκπαίδευση, τόσο βασική όσο και επαγγελματική, και εν γένει την υποστήριξη παιδιών με νοητική υστέρηση.

Ενθαρρυντική γι αυτήν την περίοδο εξέλιξη, παρά την πολιτική αστάθεια της δεκαετίας του ’60 η οποία τελικά οδήγησε στη δικτατορία των συνταγματαρχών, αποτελεί η ίδρυση το 1969 «Γραφείου Ειδικής Εκπαιδεύσεως» στο Υπουργείο Παιδείας, του οποίου η στελέχωση όμως κρίνεται μάλλον ανεπαρκής. Επίσης, το καθεστώς θα ιδρύσει το 1972 δεκαοχτώ δημόσια σχολεία για άτομα με αναπηρίες σε διάφορες εκπαιδευτικές περιφέρειες της χώρας και τον επόμενο χρόνο επιπλέον είκοσι σχολεία ίδιου χαρακτήρα.

Μελετώντας αυτήν την περίοδο καλύτερα διαπιστώνουμε ότι παρά τις όποιες προσπάθειες και το έντονο ενδιαφέρον τόσο κρατικών όσο και ιδιωτικών παραγόντων κυρίως προς τα άτομα με νοητική αναπηρία, καθώς και τα άτομα με ψυχικές διαταραχές, δεν επετεύχθη ουσιαστικά η σχολική ένταξη των ατόμων με αναπηρία.

2.2.3. Τρίτη περίοδος (1974-σήμερα)

Στην τρίτη και τελευταία περίοδο, που έχει ως αφετηρία το τέλος της επτάχρονης δικτατορίας και τη μεταπολίτευση και διαρκεί έως σήμερα, είναι ευδιάκριτη η συστηματική και ουσιαστική πλέον ενεργοποίηση του Κράτους στον χωλαίνοντα μέχρι πρότινος τομέα της Ειδικής Αγωγής, μέσω της λήψης μέτρων που είχαν ως στόχο την σχολική και κοινωνική ένταξη ατόμων με αναπηρίες. Το νομοθετικό πλαίσιο μέσω του οποίου ενεργεί το Κράτος θα αναλυθεί εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο. Τέλος, άξιες αναφοράς είναι οι πολύ σημαντικές πρωτοβουλίες που λαμβάνονται από το αναπηρικό κίνημα και σε επίπεδο μετεξέλιξης κοινωνικών, παιδαγωγικών και ψυχολογικών αντιλήψεων η διεπιστημονική προσέγγιση της εκπαίδευσης των ατόμων με αναπηρίες.

Το 1975 η ΕΛ.Ε.Π.Α.Α.Π. επεκτείνει τη δράση της και δημιουργεί εξαθέσιο δημόσιο Ειδικό Δημοτικό Σχολείο και το 1980 Ειδικό Γυμνάσιο, ενώ τη διεύθυνση αναλαμβάνει ο Κώστας Καλαντζής. Το 1976 ξεκινά μια προσπάθεια επιμόρφωσης, διετούς διάρκειας, εκπαιδευτικών στο Μαράσλειο Διδασκαλείο υπό τον Ιωάννη Παρασκευόπουλο, ενώ το 1979 ιδρύεται στην Αθήνα το «Κέντρον Εκπαιδεύσεως και Αποκαταστάσεως Τυφλών».

Το 1983 ιδρύονται από την Πολιτεία οι αποκαλούμενες «Ειδικές Τάξεις», ένας θεσμός που αποτέλεσε τη μόνη πρακτική ενταξιακής κατεύθυνσης κατά την περίοδο εκείνη. Στις Ειδικές Τάξεις γίνονταν δεκτά παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες και προβλήματα συμπεριφοράς, τα οποία φοιτούσαν σε αυτές λίγες μόνο ώρες κάθε

εβδομάδα, ενώ τις υπόλοιπες παρακολουθούσαν την κανονική τους τάξη. Η επέκταση του θεσμού των Ειδικών Τάξεων ήταν ραγδαία. Ενδεικτικό του γεγονότος αυτού είναι το γεγονός ότι το σχολικό έτος 1999-2000 λειτούργησαν 728 επιπλέον Ειδικές Τάξεις. Το 1983 ιδρύεται επίσης «Σχολή Ειδικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης» στην Καλλιθέα Αττικής, με σκοπό την παροχή επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης εφήβων με μέτρια νοητική αναπηρία.

Στη Θεσσαλονίκη ιδρύεται το 1991 «Τεχνική και Επαγγελματική Σχολή Κωφών και Βαρήκοων». Δυο χρόνια αργότερα (1993), λειτουργεί το Τμήμα Ειδικής Αγωγής στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, με έδρα του το Βόλο. Στην ίδια κατεύθυνση, θα δημιουργηθεί το 1995 στη Θεσσαλονίκη Τμήμα Ειδικής Αγωγής και ακολουθεί ίδρυση ιδίου τμήματος στα Ιωάννινα το 1996. Εκτός αυτών, σήμερα λειτουργούν τμήματα ειδικής αγωγής τόσο στο Πανεπιστήμιο Πατρών όσο και στο Πανεπιστήμιο Κρήτης. Επίσης, το 1999 ιδρύεται ο Π.Ε.Σ.Α., ο «Πανελλήνιος Επιστημονικός Σύλλογος Ειδικής Αγωγής».

Συνολικά, το 2003 λειτουργούν συνολικά 1192 μονάδες Ειδικής Αγωγής, ενώ στον τομέα αυτό εργάζονται συνολικά 896 άτομα, μόνο το 60% εκ των οποίων διέθετε πρόσθετες σπουδές στη Ειδική Αγωγή. Αυτό αποτελεί απόρροια του γεγονότος ότι πέραν της ίδρυσης των κατά τόπους τμημάτων Ειδικής Αγωγής οι εκπαιδευτικοί το προηγούμενο διάστημα (1996-2000) επιμορφώνονται στα Π.Ε.Κ. σε βραχύ χρονικό διάστημα, ενώ συνολικά την ίδια περίοδο υλοποιούνται 11 προγράμματα Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. στην Ειδική Αγωγή, ελάχιστα σε σχέση με τον συνολικό όγκο των υλοποιημένων προγραμμάτων.

2.3. Το θεσμικό πλαίσιο της Ειδικής Αγωγής

Ο πολυδιάστατος χαρακτήρας του φαινομένου της αναπηρίας, η μετεξέλιξη των αντιλήψεων απέναντι σε ζητήματα που αφορούν την Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση, καθώς και η ιστορική εξέλιξη της Ειδικής Αγωγής στη χώρα μας συνοδεύονται από τη αντίστοιχη πορεία της νομοθετικής πλαισίωσης του χώρου. Ενδεικτικά, παρά τη θεσμική κατοχύρωση από το Σύνταγμα του δικαιώματος στην ισονομία (Σύνταγμα της Ελλάδας, άρθρο 4, παρ. 2) και την εκπαίδευση όλων των Ελλήνων πολιτών (Σύνταγμα της Ελλάδας, άρθρο 16, παρ.4), βήματα προς την κατεύθυνση αυτή στον τομέα της Ειδικής Αγωγής σε νομοθετικό επίπεδο δε γίνονται παρά ελάχιστα μέχρι και τη μεταπολίτευση, ενώ το διάστημα 1980-2009 ψηφίζονται συνολικά 91 νομοθετήματα: επτά τη δεκαετία 1980-1989, δεκατρία τη δεκαετία 1990-1999 και 71 νομοθετήματα στο διάστημα 2000-2009.

2.3.1. Το Ελληνικό Συνταγματικό πλαίσιο

Το ελληνικό Σύνταγμα μεριμνεί για τους Έλληνες πολίτες και το κοινωνικό σύνολο γενικότερα, αναπόσπαστο κομμάτι του οποίου είναι και τα άτομα με αναπηρίες. Πέρα από το άρθρο 4 με το οποίο καθιερώνεται η ισότητα ενώπιον του νόμου, όπως προαναφέρθηκε, καθώς και η αρχή ότι όλοι οι Έλληνες και οι Ελληνίδες έχουν ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις, αλλά και το άρθρο 16 που κατοχυρώνει το δικαίωμα στην εκπαίδευση όλων των Ελλήνων πολιτών, υπάρχουν και άλλα άρθρα τα οποία πλαισιώνουν τη σχέση μεταξύ του Κράτους και των ατόμων με αναπηρίες.

Το άρθρο 21 και πιο συγκεκριμένα η παράγραφος δύο αναφέρει ότι «ανάπηροι πολέμου και ειρηνικής περιόδου» αλλά και «όσοι πάσχουν από ανίατη σωματική ή πνευματική νόσο» έχουν το δικαίωμα να απολαμβάνουν «ειδικής φροντίδας από το Κράτος». Στην επόμενη παράγραφο γίνεται λόγος για την υποχρέωση του Κράτους να «μεριμνά για την υγεία των πολιτών» μέσω της λήψης ειδικών μέτρων για την προστασία κοινωνικών ομάδων, κατηγορία εκ των οποίων ορίζονται και τα άτομα με αναπηρίες.

Το άρθρο 22 του Συντάγματος αναφέρεται στο δικαίωμα στην εργασία όλων ανεξαιρέτως των Ελλήνων πολιτών και στην προστασία της εργασίας που παρέχουν. Στο ίδιο άρθρο προβλέπονται και άλλα εργασιακά ζητήματα, όπως αυτά της αμοιβής, των συνθηκών εργασίας και της κοινωνικής ασφάλισης. Εμφανής κατά την ανάγνωση του άρθρου είναι η πρόθεση κατά των διακρίσεων ανεξαρτήτως είδους εναντίον των εργαζομένων.

«Τα δικαιώματα του ανθρώπου ως ατόμου και ως μέλους του κοινωνικού συνόλου» είναι το αντικείμενο του άρθρου 25, τα οποία μαζί με την «αρχή του κοινωνικού κράτους δικαίου τελούν υπό την εγγύηση του Κράτους». Σύμφωνα με αυτό το άρθρο, τα άτομα με αναπηρίες τελούν υπό την προστασία του Κράτους, όντας μέλη του κοινωνικού συνόλου και μπορούν να απολαμβάνουν όλες τις πλευρές της πολιτικής, οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ζωής αυτού του συνόλου.

2.3.2. Νομοθετικό έργο για την Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση

Παρατηρώντας την πορεία των νομοθετικών προβλέψεων σχετικά με την Ειδική Αγωγή στη χώρα μας και αντιπαραβάλλοντας αυτήν ακριβώς την πορεία με την ιστορική της διαδρομή, διαπιστώνουμε ότι παρά την ύπαρξη νομοθετημάτων από την Πολιτεία που προβλέπουν την ύπαρξη δομών Ειδικής Αγωγής στο χώρο της Εκπαίδευσης, στην πραγματικότητα και πέραν ορισμένων εξαιρέσεων η μοίρα της Ειδικής Αγωγής βρίσκεται στα χέρια ιδιωτών και πρωτοβουλιών που οι ίδιοι λαμβάνουν μέχρι και την αρχή της τρίτης περιόδου, μετά το τέλος της δικτατορίας.

Η απαρχή του νομοθετικού έργου αναφορικά με την Ειδική Αγωγή εντοπίζεται στο 1929, με το νόμο 4397/1929 (ΦΕΚ Α’, 309, 24/08/1929) «Περί στοιχειώδους εκπαιδεύσεως». Στο πέμπτο κεφάλαιο του νόμου και πιο συγκεκριμένα στο άρθρο 11 γίνεται αναφορά στους «πνευματικώς ανώμαλους παίδας», για τους

οποίους όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται το Υπουργείο έχει την δυνατότητα να ορίσει «ίδιαν διδασκαλίαν» ή να σχηματίσει και «ιδίαν τάξιν ή και ειδικόν σχολείον» εάν ο αριθμός αυτών κριθεί επαρκής. Βέβαια ούτως ώστε να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες έπρεπε πρώτα να υπάρχει γνωμοδότηση του Εποπτικού Συμβουλίου και πρόταση από τον ίδιο τον Εκπαιδευτικό που ανίχνευε το περιστατικό. Πρόβλεψη όμως υπάρχει και για την κατηγορία των «ασθενών παίδων» για τους οποίους δίνεται η δυνατότητα ίδρυσης «υπαιθρίων σχολείων» από το Υπουργείο.

Επόμενος νόμος που αφορά την Ειδική Αγωγή είναι ο αναγκαστικός νόμος 453/1937, επί δικτατορίας Μεταξά και με υπουργό Παιδείας τον Γ. Γεωργακόπουλο. Σημαντικό γεγονός που προκύπτει από το νόμο αυτό είναι η ίδρυση του «Ειδικού Σχολείου Ανώμαλων και Καθυστερημένων Παίδων» ύστερα από πιέσεις της Ρόζας Ιμβριώτη.

Από το διάστημα που τέθηκε σε ισχύ ο νόμος 453/1937 και ως το 1981 η Ειδική Αγωγή συνεχίζει τη λειτουργία της μέσα από Προεδρικά Διατάγματα και αποσπασματικές νομοθετικές προσπάθειες (ν.905/1951, ν.δ.1922/1972 κ.α.) (Ζώνιου-Σιδέρη, 2004, p.11).

Το 1981 ψηφίζεται ο νόμος 1143/1981 (ΦΕΚ Α’, 80, 31/03/1981) ο πρώτος ολοκληρωμένος νόμος σχετικά με την Ειδική Αγωγή, ο νόμος «Περί Ειδικής Αγωγής, Ειδικής Επαγγελματικής Εκπαιδεύσεως, Απασχολήσεως και Κοινωνικής Μερίμνης των αποκλινόντων εκ του φυσιολογικού ατόμων και άλλων τινών εκπαιδευτικών διατάξεων». Ο σκοπός αυτού του νόμου είναι σαφής και αφορά την «παροχή ειδικής αγωγής και ειδικής επαγγελματικής εκπαιδεύσεως» σε άτομα «αποκλίνοντα εκ του φυσιολογικού» όπως χαρακτηρίζονται, με τελικό σκοπό την κοινωνική και επαγγελματική τους ένταξη, μέσω της εφαρμογής «εκπαιδευτικών προγραμμάτων εν συνδυασμώ προς ιατρικά και άλλα κοινωνικά μέτρα». Ο νόμος ορίζει εννοιολογικά τον όρο «αποκλίνοντα άτομα» και προσδιορίζει τις «κατηγορίες» στις οποίες αυτά χωρίζονται, γεγονός για το οποίο δέχτηκε σκληρή κριτική.

Καθιστώντας υποχρεωτική τη φοίτηση μαθητών με αναπηρίες από την ηλικία των έξι έως τα δεκαεπτά τους έτη, ορίζει την παροχή ειδικής εκπαίδευσης στα επίπεδα της προσχολικής, πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά και το κομμάτι της ειδικής επαγγελματικής εκπαίδευσης σε ιδιωτικά και δημόσια σχολεία, προβλέποντας τις ειδικές σχολικές δομές όπως είναι τα αυτοτελή ειδικά σχολεία και οι ειδικές παράλληλες τάξεις, τμήματα ή ομάδες που ορίζεται από το νόμο να λειτουργούν στο πλαίσιο των γενικών σχολικών μονάδων ή εντός ιατροπαιδαγωγικών κέντρων, νευροψυχιατρικών και άλλων κλινικών και θεραπευτικών καταστημάτων ανηλίκων ως παραρτήματα.

Επιπλέον, η ευθύνη της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης μεταβιβάζεται αποκλειστικά στο Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, τόσο σε εκπαιδευτικό όσο και σε διαγνωστικό και συμβουλευτικό επίπεδο, ενώ για άλλες αρμοδιότητες, όπως η ιατρική περίθαλψη, η οργάνωση και λειτουργία των ιατρικών

και θεραπευτικών καταστημάτων και η επαγγελματική ένταξη, ορίζονται ως υπεύθυνοι οι ανάλογοι φορείς, το Υπουργείο Κοινωνικών Υπηρεσιών, το Υπουργείο Δικαιοσύνης και ο Ο.Α.Ε.Δ.. Ούτως ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός της δράσης των αρμόδιων φορέων, ορίζεται από το νόμο το Συντονιστικό και Γνωμοδοτικό Συμβούλιο Ειδικής Αγωγής, με τη σύσταση και τις αρμοδιότητες αυτού να καθορίζονται πλήρως. Τέλος, θεσμοθετούνται οι κλάδοι και ο αριθμός θέσεων των νέων ειδικοτήτων και των εκπαιδευτικών που θα πλαισιώνουν την Ειδική Αγωγή και καθορίζονται τα απαραίτητα προσόντα που θα πρέπει να έχουν.

Συμπληρωματικά με το νόμο 1143/1981 έρχεται να λειτουργήσει το Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθμόν 603 το 1982 (ΦΕΚ Α', 227, 21/09/1982) που αφορά την «Οργάνωση και λειτουργία των μονάδων ειδικής αγωγής» και ορίζει οργανωτικά ζητήματα σχετικά με την Ειδική Αγωγή, όπως η διάρθρωση και ο αριθμός των μονάδων που την απαρτίζουν και το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που ακολουθούν.

Μόλις λίγα χρόνια αργότερα ακολουθεί ο νόμος 1566/1985 (ΦΕΚ Α', 167, 30/09/1985) με περιεχόμενο που αφορά τη «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις», στον οποίο η Ειδική Αγωγή ενσωματώνεται για πρώτη φορά στο γενικότερο νομικό πλαίσιο της γενικής εκπαίδευσης, υπό τη μορφή ξεχωριστού κεφαλαίου που εντάσσεται όμως στο ίδιο νομοσχέδιο (κεφάλαιο Ι, άρθρα 32-36). Στο νόμο αυτό αναθεωρούνται ο σκοπός και η μορφή της Ειδικής Αγωγής και ρυθμίζονται ή επαναπροσδιορίζονται ζητήματα που αφορούν τις ιατροδιαγνωστικές εξετάσεις, τα προγράμματα που ακολουθούνται στην ειδική εκπαίδευση και τους γνώμονες με τους οποίους αυτά εισάγονται αλλά και θέματα σχετικά με τους εμπλεκόμενους φορείς και τις αρμοδιότητές τους. Επίσης, ρυθμίζονται θέματα στελέχωσης του κλάδου με την ανακοίνωση περαιτέρω θέσεων ειδικού αλλά και διοικητικού προσωπικού. Άξιο αναφοράς είναι πως χρησιμοποιείται για πρώτη φορά σε σχετική νομοθεσία ο όρος «άτομα με ειδικές ανάγκες».

Το 1996, με το Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθμόν 301 (ΦΕΚ Α', 208, 29/08/1996), γίνεται για πρώτη φορά λόγος για «Αναλυτικό Πρόγραμμα Ειδικής Αγωγής». Τίθεται ένα Πλαίσιο Αναλυτικού Προγράμματος Ειδικής Αγωγής (Π.Α.Π.Ε.Α.) το οποίο έχει ως σκοπό την «υποστήριξη των ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες (ΑμΕΕΑ)». Αξιοσημείωτη είναι η αλλαγή που έχει επέλθει στον όρο «ειδικές ανάγκες» του νόμου 1566/1985 και η αντικατάστασή του από τον όρο «ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες». Ουσιαστικά, με το νόμο αυτό αρχίζει μια περίοδος που η Ελλάδα αρχίζει να συμβαδίζει με τις αντίστοιχες εξελίξεις στην υπόλοιπη Ευρώπη, παρά το γεγονός ότι μέσω του θεσμού των Ειδικών Τάξεων η πολιτική του αποκλεισμού συνεχίστηκε.

Το 2000 ψηφίζεται ο νόμος 2817/2000 (ΦΕΚ Α', 78, 14/03/2000) με τίτλο «Εκπαίδευση των ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες και άλλες διατάξεις». Προχωρεί σε ριζική ανασύσταση της οργανωτικής δομής της Ειδικής Αγωγής, με την σύσταση των Κέντρων Διάγνωσης, Αξιολόγησης και Υποστήριξης (Κ.Δ.Α.Υ.) τα

οποία παίζουν βασικό ρόλο στο σύστημα της ειδικής εκπαίδευσης όπως αυτό ορίζεται μέσα από τις αρμοδιότητες που τους παρέχονται. Ορίζεται επίσης η δομή και ο τρόπος λειτουργίας των Σχολικών Μονάδων Ειδικής Αγωγής (Σ.Μ.Ε.Α.) και των Εργαστηρίων Ειδικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (Ε.Ε.Ε.Ε.Κ.) καθώς και ο τρόπος κατά τον οποίο στελεχώνονται αυτές οι δομές. Επιπλέον, συνιστά το Υπηρεσιακό Συμβούλιο Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού (Υ.Σ.Ε.Ε.Π.) με αρμοδιότητες που αφορούν «θέματα επιλογής των υποψηφίων για διορισμό, υπηρεσιακής κατάστασης και πειθαρχικού δικαίου του ειδικού εκπαιδευτικού και του βοηθητικού ειδικού προσωπικού που υπηρετεί στα Κ.Δ.Α.Υ. και στις Σ.Μ.Ε.Α.» (2817/2000, άρθρο 2, παρ. 15). Ακόμη, οργανώνει τα Πολυδύναμα Ενιαία Κέντρα Ειδικής Αγωγής (Π.Ε.Κ.Ε.Α.), τα οποία προκύπτουν από μεταβολή της διάρθρωσης και της μορφής των σχολείων ειδικής αγωγής μετά από εισήγηση του Τμήματος Ειδικής Αγωγής του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου στα αρμόδια γι αυτή τη μεταβολή Υπουργεία τα οποία ορίζονται από την παράγραφο 24 του άρθρου 1 του νόμου.

Οι αλλαγές που επέφερε αυτός ο νόμος έγιναν αντικείμενο οξείας κριτικής από πολλούς φορείς, κυρίως λόγω των υπερ-εξουσιών που συγκεντρώνονται στα Κ.Δ.Α.Υ., στη δημιουργία των Π.Ε.Κ.Ε.Α. που συνέχισαν να καλλιεργούν την πολιτική του αποκλεισμού που ακολουθούταν τα προηγούμενα χρόνια χωρίς να δίνεται βαρύτητα στην ένταξη, καθώς και στις αρμοδιότητες του Υ.Σ.Ε.Ε.Π., το οποίο θεωρήθηκε πως οι αρμοδιότητες που συγκέντρωνε του επέτρεπαν να δρα και να αποφασίζει ανεξέλεγκτα.

Τροποποιητικά ως προς το νόμο 2817/2000 έρχεται να λειτουργήσει λίγα χρόνια αργότερα, το 2007, η Υπουργική Απόφαση υπ' αριθμόν 28915/Γ6 (ΦΕΚ Β', 449, 3/04/2007) στην οποία ρυθμίζονται λειτουργικά θέματα αλλά και ζητήματα αρμοδιοτήτων των Κ.Δ.Α.Υ. και των Σ.Μ.Ε.Α., ορίζονται οι γενικές δεοντολογικές αρχές του προσωπικού που υπηρετεί στον κλάδο της Ειδικής Αγωγής και τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των εκπαιδευτικών που την απαρτίζουν.

Το 2008 εκδίδεται ο νόμος 3699/2008 (ΦΕΚ Α', 199, 02/10/2008), με θέμα την «Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση ατόμων με αναπηρία ή με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες». Μέσα από τις διατάξεις αυτού του νόμου παρατηρείται ένας εκσυγχρονισμός στον τρόπο με τον οποίο το νομοθετικό έργο αντιμετωπίζει την «Ειδική Αγωγή», η οποία πλέον αντικαθίσταται από τον όρο «Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση», ενώ τα άτομα με αναπηρίες από «άτομα με ειδικές ανάγκες» (ν.1566/1985) και «άτομα με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες» (ν.2817/2000) αποκαλούνται πλέον «άτομα με αναπηρίες ή με ειδικές ανάγκες». Στη συνέχεια, δίνονται εκ νέου η έννοια και ο σκοπός της Ειδικής Αγωγής, οι επιδιώξεις της, καθώς και ορισμός του μαθητή με αναπηρία ή με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, εξαλείφοντας με αυτόν τον τρόπο οριστικά την «κατηγοριοποίηση» που είχε εισαχθεί από το νομοσχέδιο 1143/1981 και υιοθετώντας ευκρινώς μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση.

Τα Κ.Δ.Α.Υ. μετονομάζονται σε Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης και Υποστήριξης (ΚΕ.ΔΔ.Υ.) και επανακαθορίζονται λεπτομερώς οι αρμοδιότητές τους καθώς και τα εκπαιδευτικά πλαίσια μέσα στα οποία μπορεί πλέον να ενταχθούν οι μαθητές με αναπηρία και με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Σε αυτά τα πλαίσια, εκτός από τα ειδικά σχολεία και γενικώς τις αυτοτελείς Σ.Μ.Ε.Α.Ε. προστίθενται τα προγράμματα διδασκαλίας στο σπίτι και τα προγράμματα συνεκπαίδευσης. Ρυθμίζονται επίσης οι διαγνωστικοί φορείς, η διαδικασία διάγνωσης και ζητήματα που αφορούν τη φοίτηση των μαθητών και τη λειτουργία των μονάδων ειδικής αγωγής.

Το 2013 ακολουθούν οι νόμοι 4115/2013 (Κεφάλαιο Τρίτο, άρθρο 39, παρ. 4)(ΦΕΚ Α', 24, 30/01/2013) και 4186/2013 (Κεφάλαιο Ζ', άρθρο 28) (ΦΕΚ Α', 193, 17/09/2013) οι οποίοι ρυθμίζουν ζητήματα δομών και λειτουργίας της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης, ενώ μεριμνούν και για θέματα διοικητικά και αρμοδιοτήτων των φορέων που στελεχώνουν τον κλάδο. Σημαντικό βήμα αποτελεί η ίδρυση των Επιτροπών Διαγνωστικής Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης και Υποστήριξης (Ε.Δ.Ε.Α.Υ.) που λειτουργούν ως «πρωτοβάθμιο όργανο για τη διαγνωστική εκπαιδευτική αξιολόγηση και υποστήριξη των εκπαιδευτικών αναγκών των μαθητών» της εκάστοτε σχολικής μονάδας γενικής εκπαίδευσης που ανήκει στο Σχολικό Δίκτυο Εκπαίδευσης και Υποστήριξης (Σ.Δ.Ε.Υ.).

Ο πιο πρόσφατος νόμος που αφορά στην Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση είναι η Υπουργική Απόφαση υπ' αριθμόν 17812/Γ6 το 2014 (ΦΕΚ Β', 315, 12/10/2014) αντικείμενο του οποίου είναι η νόμιμη σύσταση των Ε.Δ.Ε.Α.Υ., θεσμού ο οποίος χαρακτηρίζεται ως «καινοτόμος» κατά το άρθρο 1 του νόμου. Στη συνέχεια ορίζονται πλήρως οι αρμοδιότητες που έχουν αυτές οι επιτροπές, ο τρόπος και οι αρχές λειτουργίας τους, καθώς και τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των στελεχών εκπαίδευσης και των μελών τους.

2.4. Στόχοι της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης

Ούτως ώστε να έχει αποτέλεσμα μια εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να υπάρχουν στόχοι. Η ανάγκη ύπαρξης στόχων και σαφούς σκοπού κρίνεται ακόμη πιο επιτακτική στην περίπτωση της Ειδικής Αγωγής, καθώς δεν αποτελεί μόνο μια εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά μια συνολική βοήθεια ζωής σε όλα τα άτομα που αποτελούν κομμάτι της.

Όπως και στην περίπτωση του ορισμού της Ειδικής Αγωγής, έτσι και στην περίπτωση θέσης σκοπού και στόχων έχουν εκφραστεί κατά καιρούς διάφορες απόψεις από διάφορους αξιόλογους επιστήμονες στο χώρο. Παράλληλα, προσπάθειες περιγραφής των στόχων στον τομέα της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης γίνεται και από την Πολιτεία μέσω των νομοθετημάτων που αφορούν σε ζητήματα θέσπισης, οργάνωσης και λειτουργίας της Ειδικής Αγωγής στη χώρα μας (ν.4397/1929 αρ.1 και

6, ν.1143/1981 αρ.1, ν.1566/1985 αρ.32, π.δ.301/1996 αρ.1). Οι διαφορετικές προσεγγίσεις πάνω στο ζήτημα του καθορισμού των στόχων της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης αποτελούν σημάδι της διαφοράς των κοινωνικοπολιτικών αντιλήψεων που επικρατούσαν στη εκάστοτε περίοδο.

Στις μέρες μας, ο στόχος της Ειδικής Αγωγής ορίζεται με σαφήνεια από το νόμο 3699/2008, ο οποίος έρχεται να λειτουργήσει συμπληρωματικά σε αυτό το θέμα ως προς το νόμο 2817/2000 και ορίζει ως βασικές επιδιώξεις της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης την «ολόπλευρη και αρμονική ανάπτυξη της προσωπικότητας των μαθητών με αναπηρία και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες», τη «βελτίωση και αξιοποίηση των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων τους, ώστε να καταστεί δυνατή η ένταξη ή επανένταξή τους στο γενικό σχολείο, όπου και όταν αυτό είναι δυνατόν», την «αντίστοιχη προς τις δυνατότητές τους ένταξη στο εκπαιδευτικό σύστημα, στην κοινωνική ζωή και την επαγγελματική δραστηριότητα» και τέλος στην «αλληλοαποδοχή, την αρμονική συμβίωσή τους με το κοινωνικό σύνολο και την ισότιμη κοινωνική τους εξέλιξη, με στόχο τη διασφάλιση της πλήρους προσβασιμότητας των μαθητών με αναπηρία και με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες σε όλες τις υποδομές, τις υπηρεσίες και τα αγαθά που αυτά διαθέτουν». Στη συνέχεια του νόμου ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι, ορίζοντας την οργανωτική δομή της Ειδικής Αγωγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^{Ο}: Θεωρία Οργανωτικής Δομής

3.1. Ορισμός της Οργανωτικής Δομής

Η **οργανωτική δομή** «καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο τα εργασιακά καθήκοντα διαχωρίζονται, ομαδοποιούνται και συντονίζονται σε έναν οργανισμό» (Robbins-Judge, 2013) . Για τον επιτυχή σχεδιασμό της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού υπάρχουν έξι βασικοί παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη: η εξειδίκευση, η τμηματοποίηση, η ιεραρχία, το εύρος ελέγχου, ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης και η τυπικότητα.

3.2. Τα 6 στοιχεία – «κλειδιά» της Οργανωτικής Δομής

3.2.1. Εξειδίκευση (work specialization)

Η εξειδίκευση ή αλλιώς ο «τομέας εργασίας» (division of labor) αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα καθήκοντα ενός οργανισμού διαχωρίζονται σε ξεχωριστές εργασίες. Ο ουσιαστικός ρόλος της εξειδίκευσης είναι να διαιρεί την κάθε εργασία σε έναν αριθμό βημάτων, το καθένα από τα οποία ολοκληρώνεται από μια ξεχωριστή μονάδα του οργανισμού.

Η εφαρμογή του στοιχείου της εξειδίκευσης στα μοντέλα οργανωτικής δομής γνωρίζει μεγάλη απήχηση στις βιομηχανοποιημένες χώρες ήδη από τις αρχές του εικοστού αιώνα, με χαρακτηριστική την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Στα μέσα της δεκαετίας του 1960 όμως, άρχισαν να γίνονται ορατά τα πρώτα μειονεκτήματα που προκύπτουν από τη μεγάλη εξειδίκευση με τη μορφή της εργασιακής ανίας, της κόπωσης, της μειωμένης παραγωγικότητας, της μειωμένης ποιότητας προϊόντος και του εργασιακού άγχους. Οι μάνατζερ πλέον αύξαναν την παραγωγικότητα, αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων, διευρύνοντας τον κύκλο εργασιών, προσφέροντας στους εργαζόμενους ένα εύρος καθηκόντων και βάζοντάς τους να εργαστούν σε ομάδες με παρόμοιες ικανότητες. Οι περισσότεροι μάνατζερ σήμερα αναγνωρίζουν τα οφέλη του στοιχείου της εξειδίκευσης σε συγκεκριμένους τύπους εργασίας, όπως τις βιομηχανίες ή τις αλυσίδες φαγητού, και τα μειονεκτήματά της όταν χρησιμοποιείται σε υπερβολικό βαθμό.

3.2.2. Τμηματοποίηση (Departmentalization)

Ο ρόλος της τμηματοποίησης ξεκινά ακριβώς εκεί που τελειώνει αυτός της εξειδίκευσης. Μετά το διαχωρισμό των εργασιών, ακολουθεί η ομαδοποίησή τους με σκοπό το συντονισμό των κοινών καθηκόντων. Ο τρόπος με τον οποίο συντελείται αυτή ακριβώς η ομαδοποίηση συνιστά την τμηματοποίηση.

Ένας από τους πιο δημοφιλείς τρόπους ομαδοποίησης εργασιακών καθηκόντων είναι αυτός που γίνεται με βάση τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Συναντάμε για παράδειγμα συχνά τμήμα παραγωγής, προμηθειών, προσωπικού, ή λογιστικό τμήμα σε έναν οργανισμό. Το κύριο πλεονέκτημα που προσφέρει αυτή η μέθοδος τμηματοποίησης είναι η αποδοτικότητα που προκύπτει από το γεγονός ότι κατατάσσονται στην ίδια ομάδα άνθρωποι με ίδιες ή παρόμοιες ικανότητες πάνω σε ένα συγκεκριμένο τομέα.

Τμηματοποίηση ενός οργανισμού μπορεί επίσης να γίνει με βάση το προϊόν ή την υπηρεσία, που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της επίδοσης, καθώς όλες οι διαδικασίες που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία βρίσκονται υπό την εποπτεία ενός προϊσταμένου, αλλά και με βάση παράγοντες όπως η γεωγραφική κατανομή ή ανάλογα με τον πελάτη που ο οργανισμός προσπαθεί να προσελκύσει.

3.2.3. Ιεραρχία (Chain of Command)

Παλαιότερα η ιεραρχία αποτελούσε ένα θεμελιώδες στοιχείο στο σχεδιασμό μιας οργανωτικής δομής, κάτι που στις μέρες μας δείχνει να εκλείπει αν και οι σύγχρονοι μάνατζερ ακόμη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις επιπτώσεις της. Ο όρος ιεραρχία αφορά την αδιάσπαστη γραμμή εξουσίας που διατρέχει τον οργανισμό στο σύνολό του, από την κορυφή του ως τα χαμηλότερα σκέλη και αποσαφηνίζει ποιος αναφέρει σε ποιον.

Μια ανάλυση σχετικά με την ιεραρχία προϋποθέτει την ανάλυση των όρων «εξουσία» (authority) και «ενότητα εντολής» (unity of command). Η εξουσία αφορά στα δικαιώματα που προκύπτουν σύμφωνα με μια θέση ώστε κάποιος να δίνει εντολές και να περιμένει αυτές να εκτελεστούν από τους υφισταμένους του. Ο όρος «ενότητα εντολής» βοηθά στη διατήρηση μιας αδιάσπαστης γραμμής εξουσίας, καθώς προϋποθέτει πως κάθε άνθρωπος θα πρέπει να έχει μόνο έναν αμέσως προϊστάμενο στον οποίο λογοδοτεί. Σε περίπτωση που συμβεί το αντίθετο, «σπάσει» δηλαδή η ενότητα εντολής, κάποιος εργαζόμενος πιθανόν να έπρεπε να ανταπεξέλθει σε αντικρουόμενες εντολές ή προτεραιότητες προερχόμενες από διαφορετικούς προϊστάμενους.

Στις μέρες μας, πολλοί οργανισμοί ακόμη επιβάλλουν την ιεραρχία ώστε να ενισχύσουν την παραγωγικότητά τους, ενώ άλλοι απορρίπτουν τα κλασσικά δόγματα του οργανωτικού σχεδιασμού, δημιουργώντας δομές όπου οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις που προηγουμένως ήταν αποκλειστική αρμοδιότητα της διοίκησης.

3.2.4. Εύρος ελέγχου (Span of control)

Με το εύρος ελέγχου ένας οργανισμός προσπαθεί να καθορίσει τον αριθμό των επιπέδων και των προϊσταμένων που θα τον απαρτίζουν, μέσα από το ερώτημα

«πόσους υπαλλήλους μπορεί να διευθύνει αποτελεσματικά και αποδοτικά ένας προϊστάμενος;». Οργανισμοί με μεγάλο εύρος ελέγχου είναι πιο αποδοτικοί σε όρους κόστους. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις οι προϊστάμενοι δεν έχουν πλέον το χρόνο να παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη και ηγεσία στους υφισταμένους τους, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού και η εργασιακή επίδοση των υπαλλήλων. Οι οργανισμοί με μικρότερο εύρος ελέγχου έχουν και αυτοί τους υποστηρικτές τους. Περιορίζοντας τον αριθμό των υφισταμένων ένας προϊστάμενος μπορεί να διατηρήσει άμεσα τον έλεγχο. Παρ' όλα αυτά από το μικρό εύρος ελέγχου σε έναν οργανισμό χαρακτηρίζεται από τρία βασικά μειονεκτήματα: το κόστος από τα αυξανόμενα επίπεδα διοίκησης μέσα στον οργανισμό, το γεγονός ότι αυτά τα επίπεδα διοίκησης καθιστούν την κάθετη επικοινωνία μέσα στον οργανισμό πιο δύσκολη με βασικό χαρακτηριστικό την καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων και την απομόνωση της ανώτερης διοίκησης και τέλος την ενθάρρυνση της αυξημένης επίβλεψης και τη μείωση της αυτονομίας των εργαζομένων που προκύπτει από την εφαρμογή του μοντέλου αυτού.

Η επικρατούσα τάση σήμερα είναι πιο κοντά στη δημιουργία οργανισμών με μεγάλο εύρος ελέγχου, που προσφέρει μείωση του κόστους, μείωση των γενικών εξόδων (μισθοί προϊσταμένων-μελών διοίκησης) και ταχύτερες διαδικασίες λήψης αποφάσεων με συνέπεια τη μεγαλύτερη ευελιξία. Ούτως ώστε να αντιμετωπιστούν οι αρνητικές συνέπειες του μεγάλου εύρους ελέγχου, οι οργανισμοί επενδύουν ιδιαίτερα στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους, γεγονός που καθιστά ευκολότερο το έργο των προϊσταμένων να επιβλέπουν ένα μεγαλύτερο αριθμό υπαλλήλων, από τη στιγμή που αυτοί γνωρίζουν πολύ καλά το αντικείμενο τους.

3.2.5. Συγκέντρωση και Αποκέντρωση (Centralization and Decentralization)

Η συγκέντρωση αναφέρεται στο βαθμό συγκέντρωσης της λήψης αποφάσεων σε ένα συγκεκριμένο σημείο του οργανισμού. Στους συγκεντρωτικούς οργανισμούς, η λήψη αποφάσεων γίνεται αποκλειστικά από το ανώτερο επίπεδο διοίκησης, ενώ οι χαμηλότερου επιπέδου προϊστάμενοι απλώς εκτελούν τις εντολές τους. Αντιθέτως, σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από υψηλή αποκέντρωση, η λήψη αποφάσεων αποτελεί αρμοδιότητα των προϊσταμένων που έχουν πιο άμεση επαφή και καλύτερη ή ακόμη και πλήρη γνώση σχετικά με το αντικείμενο που αφορά η εκάστοτε απόφαση.

Το στοιχείο της συγκέντρωσης και της αποκέντρωσης αφορά μόνο την επίσημη εξουσία, τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες που αντιστοιχούν δηλαδή με μια συγκεκριμένη θέση ευθύνης. Η οργανωτική δομή ενός οργανισμού που χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση διαφέρει χαρακτηριστικά από αυτήν ενός οργανισμού όπου κυριαρχεί η αποκεντρωτική τάση. Ειδοποιός διαφορά τους είναι η ευελιξία στη λήψη αποφάσεων, καθώς ένας αποκεντρωτικός οργανισμός μπορεί να δράσει πιο άμεσα ώστε να λύσει προβλήματα, πιο πολλοί εργαζόμενοι συνεισφέρουν στη διαδικασία και οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να νιώσουν αποξενωμένοι

απέναντι σε αυτούς που λαμβάνουν αποφάσεις σχετικές με το εργασιακό τους περιβάλλον. Η μεγαλύτερη ευελιξία και η αμεσότερη ανταπόκριση που προσφέρει το στοιχείο της αποκέντρωσης έχει δημιουργήσει μια τάση προς τη συγκρότηση οργανισμών στους οποίους αποτελεί κύριο συστατικό.

3.2.6. Τυπικότητα (Formalization)

Ως τυπικότητα ορίζεται ο βαθμός στον οποίο τα καθήκοντα σε έναν οργανισμό καθορίζονται μέσα από τη χρήση κανόνων και διαδικασιών. Σε έναν «τυπικό» οργανισμό, υπάρχουν σαφείς περιγραφές θέσεων και καθηκόντων και πλήρως καθορισμένες διαδικασίες σχετικά με τις παραγωγικές διαδικασίες. Σε μια θέση εργασίας που χαρακτηρίζεται από υψηλή τυπικότητα, ο υπάλληλος θα έχει μικρό ή και καθόλου περιθώριο πρωτοβουλίας αναφορικά με το τι θα κάνει και πώς θα το κάνει. Οι εργαζόμενοι αναμένεται πάντα να χειρίζονται τα ζητήματα με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, με αποτέλεσμα τη συνέπεια και την ομοιομορφία στο τελικό προϊόν παραγωγής. Αντίθετα, σε έναν οργανισμό με χαμηλή τυπικότητα η εργασιακή συμπεριφορά δεν μπαίνει στα ίδια «καλούπια» και οι υπάλληλοι απολαμβάνουν μεγαλύτερη ελευθερία στον τρόπο με τον οποίο ασκούν τα καθήκοντά τους.

Ο βαθμός τυπικότητας φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τόσο την εισαγωγή αλλαγών, σε επίπεδο οργανωτικής συμπεριφοράς, στο πρόγραμμα ενός οργανισμού, όσο και την ανάπτυξη και την προαγωγή νέων ιδεών.

3.3. Προσέγγιση της θεωρίας της οργανωτικής δομής στο δημόσιο τομέα

Η οργανωτική θεωρία παραδοσιακά εστιάζει εν γένει σε ιδιωτικούς οργανισμούς και ειδικότερα σε ιδιωτικές εταιρείες. Επίσης, οι επιστήμες από τις οποίες η οργανωτική θεωρία αντλεί κατά κύριο λόγο το ακαδημαϊκό της υλικό είναι η κοινωνιολογία, η ψυχολογία και η θεωρία του μάνατζμεντ, ενώ η τριβή της με την πολιτική επιστήμη είναι πολύ μικρή. Ως αποτέλεσμα, έχει ασκηθεί ουκ ολίγες φορές οξεία κριτική στην έρευνα αναφορικά με την οργανωτική θεωρία, χαρακτηρίζοντάς την προκατειλημμένη απέναντι στους δημόσιους οργανισμούς και θεωρώντας πως παραμελεί τους σημαντικούς πολιτικούς και διοικητικούς οργανισμούς, αλλά και τη σύνδεση μεταξύ του οργανωτικού σχεδιασμού και του περιεχομένου της χάραξης της δημόσιας πολιτικής. Μόνο τα τελευταία χρόνια γινόμαστε μάρτυρες του αυξανόμενου αριθμού θεωρητικών προσεγγίσεων και πλαισίων αναφοράς στη μελέτη των δημόσιων οργανισμών.

Το εύρος των διαφορών και των πεδίων σύγκλισης ανάμεσα στους δημόσιους και τους ιδιωτικούς οργανισμούς έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης για διάφορους

μελετητές της οργανωτικής θεωρίας, οι οποίοι έχουν διατυπώσει ποικίλες απόψεις. Ο Bozeman ισχυρίζεται, σε μια προσπάθειά του να ρίξει γέφυρες μεταξύ των οργανισμών δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, πως «όλοι οι οργανισμοί είναι δημόσιοι», πραγματευόμενος το γεγονός πως όλοι οι οργανισμοί υπόκεινται ως ένα βαθμό στην κρατική εξουσία και επιρροή (Bozeman,1987). Θα πρέπει όμως να δεχθούμε πως οι δημόσιοι οργανισμοί διαφέρουν θεμελιωδώς από τους ιδιωτικούς με αρκετούς τρόπους. Αρχικά, η διοίκηση των δημόσιων οργανισμών εκλέγεται μέσω της ψήφου των πολιτών στις αντίστοιχες δημοκρατίες. Ανεξάρτητα από το πόσο κοντά ή όχι είναι ένας οργανισμός στον έλεγχο της πολιτικής ηγεσίας, υπάρχει πάντα ένας δημοκρατικά εκλεγμένος ηγέτης στον οποίο είναι υπόλογος ο οργανισμός, σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς οργανισμούς, όπου η διοίκηση ασκείται για παράδειγμα από ένα διοικητικό συμβούλιο αποτελούμενο από μέτοχους του οργανισμού. Επίσης, η στρατηγική των δημόσιων οργανισμών αλλά και ο τρόπος με τον οποίο διεξάγεται ο έλεγχος από τη διοίκηση δεν σχετίζεται αποκλειστικά με τους νόμους της αγοράς και τους εκάστοτε εμπλεκόμενους φορείς, αλλά με το περιεχόμενο της νομοθεσίας, που αποτελεί ένα γραπτό σώμα κανονισμών και νόμων και τη χάραξη της δημόσιας πολιτικής. Οι παράγοντες που λαμβάνουν υπόψη τους τα πολιτικά-διοικητικά συστήματα δεν αφορούν πάντα την ανάγκη της πλειοψηφίας, καθώς είναι υποχρέωσή τους να καλύψουν θεμελιώδεις αξίες και ανάγκες και να εφαρμόσουν μια μορφή διοίκησης συνδυάζοντας τις παραμέτρους αναφορικά με την ικανοποίηση αυτών των αξιών και αναγκών.

Οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν διαφορετικές προκλήσεις από τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα γεγονός που απορρέει από τον «πολυλειτουργικό» χαρακτήρα τους (Christensen et al. 2007). Αυτό συμβαίνει διότι είναι συχνά αναγκασμένοι να ανταπεξέλθουν απέναντι σε αντικρουόμενα συμφέροντα που πηγάζουν από το πολιτικό διοικητικό σύστημα, την αντιπροσώπευση και συμμετοχή εμπλεκόμενων φορέων, τη διαφάνεια, τη δημοσιοποίηση στοιχείων σχετικών με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την αμεροληψία τους, την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Το πολυλειτουργικό οργανωτικό μοντέλο καθιστά τους δημόσιους οργανισμούς ιδιαίτερα ευάλωτους στην κριτική. Η ισορροπία ανάμεσα στα αντικρουόμενα συμφέροντα κατά έναν τρόπο τέτοιο ώστε να ικανοποιούνται όλοι είναι ιδιαίτερα δύσκολη, ταυτόχρονα όμως παρέχει σε έναν οργανισμό ευκινησία, επιρροή και μεγαλύτερη δυνατότητα ατομικής κρίσης στους υπαλλήλους του.

Εφαρμόζοντας τη θεωρία της οργανωτικής δομής στους δημόσιους οργανισμούς και μελετώντας τη διάρθρωση και τη λειτουργία τους, διαπιστώνουμε ότι πρόκειται για «τυπικούς» οργανισμούς, όπου η χρήση κανόνων θεσπίζεται μέσω της ισχύουσας νομοθεσίας. Επίσης, ανιχνεύεται υψηλή συγκέντρωση εξουσιών στο ανώτερο επίπεδο ηγεσίας των οργανισμών, των αρμόδιων υπουργείων, τα οποία είναι και υπεύθυνα για την εφαρμογή προγράμματος και της πολιτικής της κυβέρνησης αλλά και την κατάθεση νέων νομοσχεδίων που αφορούν τον οργανισμό στο επίπεδο της χάραξης της στρατηγικής του, μέσα στο πλαίσιο της ευρύτερης δημόσιας

πολιτικής. Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν παράγοντες ενός ακόμη στοιχείου της οργανωτικής δομής, της τυποποίησης.

3.4. Η Τυποποίηση (Standardization)

Η τυποποίηση εφάπτεται στην οργανωτική κουλτούρα ενός οργανισμού και εκφράζει το βαθμό στον οποίο οι λειτουργίες και οι συμπεριφορές σε έναν οργανισμό είναι τυποποιημένες, κατά πόσο δηλαδή όμοιες εργασίες που επαναλαμβάνονται εκτελούνται με τον ίδιο τρόπο. Σε έναν τυποποιημένο οργανισμό υπάρχει «υψηλός βαθμός ρουτίνας στα καθήκοντα τα οποία εκτελούνται, κάτι που επιτυγχάνεται μέσω της υψηλής εξειδίκευσης, μεγάλος βαθμός τυπικότητας που επιβάλλεται μέσω όρων και κανονισμών, συγκεντρωτική εξουσία, στενό εύρος ελέγχου, και λήψη αποφάσεων που ακολουθεί την ιεραρχία» (Robbins-Judge, 2013).

Πολύ συχνά η τυποποίηση συνδέεται με μια μορφή οργανωτικών δομών, «τη γραφειοκρατία» (The Bureaucracy) μέρος της οποίας αποτελούν τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Ενώ ο όρος «γραφειοκρατία» έχει αρνητικό περιεχόμενο για τους περισσότερους, σαν μοντέλο οργανωτικής δομής μπορεί να έχει πλεονεκτήματα που σχετίζονται με τις τυποποιημένες διαδικασίες και αυξημένους δείκτες αποτελεσματικότητας που προκύπτουν από αυτές. Οι τυποποιημένες διαδικασίες και η υψηλή τυπικότητα επιτρέπουν στην δημιουργία συγκεντρωτικών οργανισμών, όπου δεν υπάρχει ανάγκη για καινοτόμους και έμπειρους στη λήψη αποφάσεων προϊστάμενους κάτω από το ανώτερο επίπεδο διοίκησης. Ταυτόχρονα όμως, η ύπαρξη ενός τέτοιου μοντέλου μπορεί να παρουσιάζει σημαντικά μειονεκτήματα, όπως συγκρούσεις στο εσωτερικό του οργανισμού όπου οι λειτουργικοί στόχοι μιας μονάδας μπορεί να παρακάμπτουν τους γενικούς στόχους του οργανισμού. Ένα ακόμη σημαντικό μειονέκτημα που μπορεί να εμφανίζεται είναι η έντονη ανησυχία όσον αφορά την τήρηση των κανόνων, που μπορεί να καταστήσει έναν οργανισμό δύσκαμπτο και με μεγάλα προβλήματα προσαρμογής σε περιπτώσεις που δεν ταιριάζουν ακριβώς με τους κανόνες και κατά συνέπεια αφήνουν μικρά περιθώρια τροποποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: Η διάρθρωση και λειτουργία των δομών Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης

Η δομή της ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης με τη μορφή που έχει σήμερα καταγράφεται λεπτομερώς από την ελληνική νομοθεσία και κυρίως από το νόμο 3699/2008 (ΦΕΚ Α',199,02/10/2008), όπου ορίζονται τα λειτουργικά και οργανωτικά θέματα που αφορούν στον κλάδο. Ως αποκλειστικός φορέας για την ειδική αγωγή και εκπαίδευση ορίζεται το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (σήμερα και εφεξής καλούμενο Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων), ενώ υπό την ευθύνη του λειτουργούν οι δυο κατηγορίες φορέων που παρέχουν το σύνολο των υπηρεσιών, οι εκπαιδευτικοί και οι διαγνωστικοί φορείς. Κύρια δομή των εκπαιδευτικών φορέων στους οποίους παρέχεται κατ' αποκλειστικότητα ειδική αγωγή και εκπαίδευση αποτελούν οι Σχολικές Μονάδες Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης, ενώ οι διαγνωστικοί φορείς συγκροτούνται από τα Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης, τις Επιτροπές Διαγνωστικής Αξιολόγησης και Υποστήριξης και τα πιστοποιημένα από το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων δημόσια Ιατροπαιδαγωγικά Κέντρα άλλων υπουργείων.

4.1. Διάρθρωση εκπαιδευτικών φορέων

Οι φορείς που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία συναρτώνται άμεσα με την αξιολόγηση και τη διάγνωση των μαθητών, καθώς οι διαγνωστικοί φορείς και ιδίως τα Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης (εφεξής ΚΕ.Δ.Δ.Υ) δε συμμετέχουν μόνο στη διαγνωστική διαδικασία, αλλά και στη διαμόρφωση του προγράμματος φοίτησης ανάλογα με τις ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες κάθε μαθητή, όσο και στην υποστήριξη των εκπαιδευτικών που το εφαρμόζουν. Έτσι, μαθητές με ήπιες μαθησιακές δυσκολίες μπορεί να φοιτούν κανονικά σε γενικό σχολείο, είτε συμμετέχοντας στο κοινό πρόγραμμα του σχολείου, με τον εκπαιδευτικό να συνεργάζεται κατά περίπτωση με τα ΚΕ.Δ.Δ.Υ και τους σύμβουλους ειδικής και γενικής εκπαίδευσης, είτε με παράλληλη στήριξη-συνεκπαίδευση, ή σε ειδικά οργανωμένα και κατάλληλα στελεχωμένα τμήματα ένταξης που λειτουργούν μέσα στα σχολεία γενικής ή επαγγελματικής εκπαίδευσης. Οι μαθητές που αντιμετωπίζουν δυσκολία αυτοεξυπηρέτησης φοιτούν σε αυτοτελείς Σχολικές Μονάδες Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης (εφεξής Σ.Μ.Ε.Α.Ε.) ή σε τμήματα ένταξης με στήριξη και παρουσία Ειδικού Βοηθητικού προσωπικού. Τέλος, σε περιπτώσεις όπου κρίνεται ιδιαίτερα δύσκολη η εκπαίδευση στα σχολεία του κοινού εκπαιδευτικού προγράμματος ή στα τμήματα ένταξης, παρέχεται εκπαίδευση σε αυτοτελείς Σ.Μ.Ε.Α.Ε., σε σχολεία ή τμήματα που λειτουργούν ως παραρτήματα άλλων σε νοσοκομεία, κέντρα αποκατάστασης, ιδρύματα χρονίως πασχόντων, ιδρύματα αγωγής ανηλίκων ή Υπηρεσίες εκπαίδευσης και αποκατάστασης των

Μονάδων Ψυχικής Υγείας και θεωρούνται και αυτές δομές Σ.Μ.Ε.Α.Ε, ενώ σε περιπτώσεις που αυτό κρίνεται αναγκαίο μπορεί η διδασκαλία να γίνεται στο σπίτι.

4.1.1. Οι Σχολικές Μονάδες Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης

Ο πρωτογενής διαχωρισμός των Σ.Μ.Ε.Α.Ε. γίνεται σε πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενώ η δευτεροβάθμια εκπαίδευση διακρίνεται σε γενική και επαγγελματική.

Η πρωτοβάθμια εκπαίδευση περιλαμβάνει τα νηπιαγωγεία Ε.Α.Ε. για μαθητές έως επτά ετών και τα δημοτικά Ε.Α.Ε. όπου φοιτούν μαθητές μέχρι το δέκατο τέταρτο έτος της ηλικίας τους. Στο πρόγραμμα των νηπιαγωγείων περιλαμβάνονται τμήματα πρώιμης παρέμβασης, την ευθύνη για το σχεδιασμό των οποίων φέρει το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Τα δημοτικά σχολεία λειτουργούν με μία επιπλέον προκαταρκτική τάξη από αυτά της γενικής εκπαίδευσης, ενώ η φοίτηση των μαθητών μπορεί να παραταθεί μέχρι το δέκατο έβδομο έτος της ηλικίας τους, ύστερα από εισήγηση του οικείου ΚΕ.Δ.Δ.Υ..

Η γενική δευτεροβάθμια εκπαίδευση περιλαμβάνει τα γυμνάσια Ε.Α.Ε. για μαθητές έως δεκαεννιά ετών και τα λύκεια Ε.Α.Ε. για μαθητές μέχρι το εικοστό τρίτο έτος της ηλικίας τους. Τόσο στα γυμνάσια όσο και στα λύκεια περιλαμβάνεται μια προκαταρκτική τάξη, την οποία όμως οι μαθητές έχουν τη δυνατότητα να μην παρακολουθήσουν εάν διαπιστωθεί ως μη απαραίτητο μετά από σχετική αξιολόγηση που πραγματοποιείται από τα οικεία ΚΕ.Δ.Δ.Υ..

Στην επαγγελματική δευτεροβάθμια εκπαίδευση ανήκουν τα ειδικά επαγγελματικά γυμνάσια, στα οποία εφαρμόζεται πρόγραμμα για την ολοκλήρωση της εννιάχρονης υποχρεωτικής εκπαίδευσης και την παροχή επαγγελματικής εκπαίδευσης και η φοίτηση διαρκεί πέντε χρόνια, τα ειδικά επαγγελματικά λύκεια, στα οποία η φοίτηση διαρκεί τέσσερα χρόνια, όπου γράφονται απόφοιτοι του επαγγελματικού γυμνασίου και των ειδικών και γενικών γυμνασίων και τα Εργαστήρια Ειδικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (Ε.Ε.Ε.Ε.Κ.), όπου η φοίτηση διαρκεί έξι χρόνια και εγγράφονται απόφοιτοι δημοτικών σχολείων γενικής ή ειδικής εκπαίδευσης καλύπτοντας τον υποχρεωτικό χαρακτήρα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Οι Σ.Μ.Ε.Α.Ε. αποτελούν και κέντρα υποστήριξης ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης μιας ενότητας σχολικών μονάδων τόσο της δημόσιας όσο και της ιδιωτικής εκπαίδευσης, συγκροτώντας αποκεντρωμένες αδιαβάθμητες υπηρεσιακές μονάδες. Οι σχολικές μονάδες που συνθέτουν τις ενότητες αυτές συνιστούν Σχολικό Δίκτυο Εκπαίδευσης και Υποστήριξης, με σκοπό το συντονισμό του έργου των σχολικών μονάδων, την ανταπόκριση στις ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες των μαθητών, την υποστήριξη των τμημάτων ένταξης και την ένταξη και συμπερίληψη των μαθητών με αναπηρία στο σχολείο. Ως αυτοτελείς δομές, οι Σ.Μ.Ε.Α.Ε. υπάγονται διοικητικά στις αντίστοιχες διευθύνσεις πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας

εκπαίδευσης, εκτός της επαγγελματικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που υπάγεται στα αντίστοιχα Γραφεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης.

4.2. Διαγνωστικοί, αξιολογικοί και υποστηρικτικοί φορείς

4.2.1. Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης

Τα ΚΕ.Δ.Δ.Υ. λειτουργούν στις έδρες των περιφερειακών αυτοδιοικήσεων και των περιφερειακών διαμερισμάτων και αποτελούν αποκεντρωμένες υπηρεσίες που υπάγονται στον περιφερειακό διευθυντή εκπαίδευσης. Σκοπός τους είναι η παροχή υπηρεσιών διάγνωσης, αξιολόγησης και υποστήριξης στους μαθητές, αλλά και υποστήριξης, πληροφόρησης και ευαισθητοποίησης των εκπαιδευτικών, των γονέων και της κοινωνίας. Αξιολογούν μαθητές που δεν έχουν συμπληρώσει το εικοστό δεύτερο έτος της ηλικίας τους, εκτός των αποφοίτων άνω των δεκαοκτώ ετών που δεν έχουν αξιολογηθεί ως άτομα με αναπηρία ή ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες προηγουμένως.

Οι αρμοδιότητες των ΚΕ.Δ.Δ.Υ. αφορούν την ανίχνευση του είδους και του βαθμού των μαθητών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, την εισήγηση για την κατάρτιση εξατομικευμένων ή ομαδικών προγραμμάτων ψυχοπαιδαγωγικής και διδακτικής υποστήριξης και την εισήγηση για την κατάταξη στην κατάλληλη σχολική μονάδα ή πρόγραμμα ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης των μαθητών με αναπηρία και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, καθώς και για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της εκπαιδευτικής τους πορείας. Επίσης, έχει την ευθύνη συνεχούς παροχής συμβουλευτικής στήριξης και ενημέρωσης στο εκπαιδευτικό προσωπικό, σε όσους συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία και τη διοργάνωση προγραμμάτων ενημέρωσης για τους γονείς και τους ασκούντες γονική μέριμνα σε συνεχή βάση. Επιπλέον, υπό την ευθύνη των ΚΕ.Δ.Δ.Υ. είναι ο καθορισμός των υλικοτεχνικών μέσων με τα οποία αυξάνεται η προσβασιμότητα των μαθητών τόσο στο σχολείο όσο και στο σπίτι, η ίδρυση ή μετατροπή των Σ.Μ.Ε.Α.Ε. και των τμημάτων ένταξης όπου αυτό απαιτείται και η εισήγηση σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής εξετάσεων των μαθητών με αναπηρία ή ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Τέλος, καθήκον τους είναι η σύνταξη εκθέσεων-προτάσεων για όλους τους μαθητές υπό την εποπτεία τους, αλλά και η σύνταξη ετήσιας έκθεσης πεπραγμένων, με βάση την οποία πραγματοποιείται η αξιολόγησή τους από το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.

4.2.2. Επιτροπή Διαγνωστικής Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης και Υποστήριξης

Η Ε.Δ.Ε.Α.Υ. αντικαθιστά με το νόμο 4115/2013 (ΦΕΚ Α’, 24, 30/01/2013) την μέχρι πρότινος ισχύουσα Ειδική Διαγνωστική Επιτροπή Αξιολόγησης (Ε.Δ.Ε.Α.). Λειτουργεί σε κάθε σχολική μονάδα της γενικής εκπαίδευσης ως πρωτοβάθμιο όργανο για τη διαγνωστική εκπαιδευτική αξιολόγηση και την υποστήριξη των

εκπαιδευτικών αναγκών των μαθητών της και συγκροτείται μετά από απόφαση του οικείου διευθυντή εκπαίδευσης.

Μεταξύ των αρμοδιοτήτων της Ε.Δ.Ε.Α.Υ. είναι η διενέργεια διαγνωστικής εκπαιδευτικής αξιολόγησης σχετικά με τα εμπόδια εκπαίδευσης και τις εκπαιδευτικές ανάγκες, η διαμόρφωση προγραμμάτων διαφοροποιημένης διδασκαλίας για μαθητές με διαπιστωμένη δυσκολία μάθησης ή συμπεριφοράς σε συνεργασία με τον εκπαιδευτικό της τάξης όπου φοιτά ο μαθητής και η εφαρμογή προγραμμάτων προσχολικής πρώιμης παρέμβασης σε συνεργασία με παιδιατρικές υπηρεσίες ή δημόσια Ιατροπαιδαγωγικά Κέντρα, με παράλληλη οργάνωση ειδικών επιμορφωτικών προγραμμάτων και συντονισμό και παρακολούθηση των δράσεων κοινωνικής στήριξης για γονείς και παιδιά σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου και άλλους αρμόδιους Φορείς. Παραπέμπει μαθητές οι οποίοι χρειάζονται υποστήριξη από ειδικές δημόσιες εξωσχολικές υπηρεσίες, από τη στιγμή που κάτι τέτοιο κριθεί απαραίτητο μέσα από τη διενέργεια συνεργατικής διεπιστημονικής αντιμετώπισης των δυσκολιών του μαθητή. Τέλος, παραπέμπει μαθητές οι οποίοι χρήζουν γνωμάτευσης από τα οικεία ΚΕ.Δ.Δ.Υ., όταν συνεχίσουν να έχουν δυσκολίες μάθησης ή συμπεριφοράς ένταξης στο σχολικό περιβάλλον.

4.2.3. Τα Δημόσια Ιατροπαιδαγωγικά Κέντρα

Τα Δημόσια Ιατροπαιδαγωγικά Κέντρα άλλων υπουργείων συνιστούν αναγνωρισμένο διαγνωστικό και αξιολογικό φορέα. Τα κριτήρια, οι διαδικασίες, τα όργανα αξιολόγησης και επαναξιολόγησης, οι συνθήκες λειτουργίας, η στελέχωση και ο αριθμός τους προσδιορίζονται με κοινή απόφαση των Υπουργείων Εσωτερικών, Οικονομίας και Οικονομικών, Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων και Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Η αξιολόγησή τους πραγματοποιείται κάθε πέντε ημερολογιακά έτη από τα συναρμόδια υπουργεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: Μέτρηση αποτελεσματικότητας

Ο λόγος δημιουργίας ενός οργανισμού είναι η αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων, η επίτευξη των οποίων επιτυγχάνεται με μικρότερες «θυσίες» στα πλαίσια του οργανισμού από ότι ως άτομα. Οι στόχοι ενός οργανισμού αποτελούν και τους λόγους δημιουργίας του. Η μέτρηση του βαθμού επίτευξης αυτών των στόχων κρίνεται υπό όρους παραγωγικότητας και πιο συγκεκριμένα, υπό όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Ως αποτελεσματικότητα ορίζεται ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του, ενώ η αποδοτικότητα αφορά κατά κύριο λόγο στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εκφράζει τις θυσίες (κόστη) που γίνονται με σκοπό την επίτευξη του αποτελέσματος. Κατά συνέπεια, η παραγωγικότητα ενός οργανισμού ορίζεται από το λόγο της αποτελεσματικότητας ως προς την αποδοτικότητά του, καθώς η αύξηση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού συντελείται με την αύξηση της αποτελεσματικότητάς του, μέσω της ικανότητάς του να χρησιμοποιήσει το περιβάλλον και τους πόρους που διαθέτει, με ταυτόχρονη μείωση των θυσιών που απαιτούνται για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας, τη μείωση δηλαδή της αποδοτικότητας. Κατά καιρούς έχουν εκφραστεί διάφορες θεωρίες μέτρησης της αποτελεσματικότητας, μερικές από τις οποίες θα παρουσιαστούν παρακάτω.

5.1. Θεωρίες μέτρησης αποτελεσματικότητας

5.1.1. Αποτελεσματικότητα κατά Pareto

Σύμφωνα με τον Vilfredo Pareto, Ιταλό οικονομολόγο και επιστήμονα, το κριτήριο της αποτελεσματικότητας ικανοποιείται όταν οι πόροι χρησιμοποιούνται, μέσα σε μια ορισμένη χρονική περίοδο, κατά τρόπο τέτοιο ώστε να βελτιωθεί η ευημερία κάποιου ατόμου χωρίς να μειωθεί αυτή κάποιου άλλου. Η αποτελεσματικότητα μετράται σε σχέση με το βαθμό στον οποίο μπορεί να αλλάξει μια δεδομένη κατανομή το status quo, την υπάρχουσα δηλαδή κατάσταση ενός δεδομένου υποκειμένου, χωρίς ταυτόχρονα να χειροτερεύει η κατάσταση κανενός άλλου. Μια τέτοια αλλαγή, την οποία τουλάχιστον ένας επιθυμεί και στην οποία κανείς δεν αντιτίθεται, ονομάζεται «ανώτερη κατά Pareto» (Pareto superior). Σε περίπτωση που όλες οι ανώτερες κατά Pareto αλλαγές λάβουν χώρα και επέλθει ένα σημείο όπου δεν είναι δυνατή καμία αλλαγή χωρίς να ζημιωθεί κάποιος, τότε έχουμε φτάσει στο «άριστο σημείο κατά Pareto» (Pareto optimum) ή αλλιώς στο «αποτελεσματικό σημείο κατά Pareto» (Pareto efficient).

Το κριτήριο της αποτελεσματικότητας κατά Pareto είναι ατομικιστικό, καθώς ενδιαφέρεται μόνο για την ευημερία του κάθε ατόμου και όχι για τη σχετική ευημερία διαφορετικών ατόμων. Για παράδειγμα, μια αλλαγή που θα βελτίωνε τη θέση των

οικονομικά ισχυρότερων αλλά θα άφηνε τους ασθενέστερους στην ίδια κατάσταση, θα συνιστούσε παρ' όλα αυτά βελτίωση κατά Pareto. Επιπλέον, αφορά την αντίληψη που έχει το κάθε άτομο σχετικά με τη δική του ευημερία.

5.1.2. Αποτελεσματικότητα κατά Kaldor-Hicks

Μια θεωρία σχετικά με την αποτελεσματικότητα που αναπτύχθηκε από τους Nicholas Kaldor (1939) και John Hicks (1939), όμοια με τη θεωρία του Pareto αλλά λιγότερο αυστηρή και συνεπώς εφαρμόσιμη σε περισσότερες περιπτώσεις. Μια αλλαγή στην υπάρχουσα κατανομή θεωρείται ως αύξηση της αποτελεσματικότητας, ακόμη και αν χειροτερεύει η θέση κάποιων υποκειμένων, σε περίπτωση που η βελτίωση αρκεί για να αποζημιωθούν τα υποκείμενα των οποίων η θέση χειροτέρευσε. Στην συγκεκριμένη θεωρία, το αποτέλεσμα είναι σε θεωρητικό επίπεδο πιο αποτελεσματικό, εάν τα υποκείμενα των οποίων η θέση υφίσταται βελτίωση μπορούν να αποζημιώσουν αυτούς των οποίων η κατάσταση έχει χειροτερεύσει, οδηγώντας έτσι σε κατά Pareto βέλτιστο αποτέλεσμα. Παρ' όλα αυτά, δεν απαιτείται πως η συγκεκριμένη αποζημίωση καταβάλλεται στην πραγματικότητα, παρά μόνο πως υπάρχει η δυνατότητα καταβολής της, με αποτέλεσμα κάθε συμβαλλόμενο μέρος να μην καθίσταται σε καλύτερη ή ουδέτερη κατάσταση μετά την αλλαγή της κατανομής και κατά συνέπεια μια αποδοτικότερη έκβαση να μπορεί στην πραγματικότητα να αφήσει μερικούς ανθρώπους σε χειρότερη κατάσταση.

5.1.3. Αποτελεσματικότητα κατά Farrell

Ο Farrell (1957) στην προσπάθειά του να λάβει υπόψη του όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν το μέγεθος της αποτελεσματικότητας, ούτως ώστε να αποδώσει μια «ικανοποιητική», όπως αναφέρει ο ίδιος, μέτρηση της παραγωγικής αποτελεσματικότητας, έδωσε τον ορισμό της αποτελεσματικής επιχείρησης, ορίζοντάς την ως την ικανότητα παραγωγής ενός προϊόντος στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η αποτελεσματικότητα σαν όρος περιλαμβάνει τρία στοιχεία, την τεχνική αποτελεσματικότητα, την κατανεμητική αποτελεσματικότητα και την οικονομική αποτελεσματικότητα. Ως τεχνική αποτελεσματικότητα ορίζεται η ικανότητα παραγωγής ενός υψηλότερου επιπέδου προϊόντος με τη χρήση δεδομένου επιπέδου εισροών. Η κατανεμητική αποτελεσματικότητα αναφέρεται στη χρήση εισροών σε τέτοια επίπεδα ώστε η οριακή συνεισφορά τους στην αξία παραγωγής να είναι ίση με το κόστος τους. Τέλος, η οικονομική αποτελεσματικότητα συντίθεται από την τεχνική και την κατανεμητική αποτελεσματικότητα. Ο Farrell αντικρούει την ιδέα της χρήσης ενός δείκτη συνολικής αποτελεσματικότητας και προτείνει τη μέτρησή της σε σχέση με ένα «όριο βέλτιστης πρακτικής» (best practice frontier), το οποίο ορίζεται από τα εμπειρικά δεδομένα μιας αντιπροσωπευτικής ομάδας παραγωγικών μονάδων που παράγουν ομοιογενή προϊόντα, τονίζοντας στη μελέτη του για πρώτη φορά τη σημασία εκτίμησης της λεγόμενης «οριακής συνάρτησης παραγωγής» (frontier production function).

5.2. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Το σύστημα μέτρησης της αποτελεσματικότητας που εφαρμόζεται στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση καθορίζεται από το νόμο 3230/2004 (Φ.Ε.Κ. Α', 44, 11/02/2004), μέσω του οποίου καθιερώνεται το σύστημα της διοίκησης μέσω στόχων, με βασική επιδίωξη την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών.

Ως αποτελεσματικότητα θεωρείται για τις ανάγκες του νόμου από τον νομοθέτη η «επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων». Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας θα βασιστεί σε δείκτες που χρησιμοποιούνται ως μέσα για την αποτίμησή της. Οι δείκτες αυτοί διακρίνονται σε δυο κατηγορίες, τους γενικούς και ειδικούς, με τους πρώτους να ενδέχεται να είναι κοινοί σε περισσότερους από ένα φορείς, ενώ οι ειδικοί δείκτες διαφοροποιούνται ανά διοικητική μονάδα. Ως γενικοί δείκτες ορίζονται «ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών» (ν. 3230/2004). Οι ειδικοί δείκτες εφαρμόζονται συμπληρωματικά και αντιστοιχούν στο είδος των παρεχομένων από αυτές υπηρεσιών.

Β' ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^{Ο}: Μεθοδολογία Έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να καταγράψει τη διάρθρωση και λειτουργία υπό όρους οργανωτικής δομής της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, να αξιολογήσει και να διαπιστώσει το βαθμό στον οποίο αυτή ακριβώς η δομή συμβάλλει, μέσω των προσδιοριστικών παραγόντων που την απαρτίζουν, στην επίτευξη των στόχων που θέτει ως οργανισμός.

Ούτως ώστε να επιτευχθεί ο στόχος, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα, μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η διανομή και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε τόσο ηλεκτρονικά, μέσω της πλατφόρμας google forms, όσο και δια ζώσης, με συμμετέχοντες εργαζόμενους των δομών Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης του νομού Θεσσαλονίκης. Συγκεκριμένα, στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου συμμετείχαν 37 εργαζόμενοι στον κλάδο από τα συνολικά 148 μόνιμα μέλη του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού, αλλά και ειδικού βοηθητικού προσωπικού που εργάζονται στην περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, όσο και του Συλλόγου Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού Ειδικής Αγωγής Στερεάς Ελλάδας, όπως αυτά δημοσιεύθηκαν το 2014. Οι συμμετέχοντες υπηρετούν σε Σχολικές Μονάδες Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης και σε Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης.

6.1. Δομή Ερωτηματολογίου

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν δύο ερωτηματολόγια, που δόθηκαν στους συμμετέχοντες υπό τη μορφή ενός ενιαίου ερωτηματολογίου, το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα. Το πρώτο αφορά ένα ερωτηματολόγιο δημογραφικών στοιχείων, όπου ο/η συμμετέχων/ουσα καλείται να συμπληρώσει στοιχεία σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση που έχει λάβει και την οικογενειακή του κατάσταση. Επίσης, καλείται να σημειώσει την υπηρεσία στην οποία εργάζεται και το διάστημα κατά το οποίο εργάζεται στον τομέα της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά ένα ερωτηματολόγιο οργανωτικής δομής, το οποίο αποτελείται από εννιά κατηγορίες και συνολικά 51 ερωτήματα σχετικά με προσδιοριστικούς παράγοντες της οργανωτικής δομής αλλά και της αποτελεσματικότητας του κλάδου της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες που λήφθηκαν υπόψη για τις ανάγκες τις έρευνας και αποτελούν επτά από τις εννιά κατηγορίες του ερωτηματολογίου, καθώς και τις ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας, είναι η τυπικότητα, το στοιχείο της συγκέντρωσης και αποκέντρωσης, η ιεραρχία υπό το πρίσμα της ενότητας εντολής

και η τυποποίηση, στοιχεία που αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 3^{ο}). Σε αυτούς προστέθηκαν η συμμετοχή των υπαλλήλων στην οργάνωση, ο βαθμός αλληλεξάρτησης των εργαζόμενων με τον οργανισμό και η δέσμευση των υπαλλήλων απέναντι στον κλάδο, ούτως ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο η δομή επιδρά στους υπαλλήλους. Εξαρτημένες μεταβλητές της έρευνας αποτελούν οι δύο κατηγορίες που αφορούν στην αποτελεσματικότητα, όπως την αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σχετικά με την επιτέλεση των καθηκόντων τους και την εξυπηρέτηση των πολιτών, την ανταπόκριση δηλαδή του κλάδου στις ανάγκες που έχουν οι πολίτες και εμπίπτουν στις αρμοδιότητες της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης. Αναλυτικά, από τα 51 συνολικά ερωτήματα, έξι αφορούν το στοιχείο της τυποποίησης, πέντε την τυπικότητα, επτά ερωτήματα αναφέρονται στο στοιχείο της συγκέντρωσης και της αποκέντρωσης, οκτώ στο βαθμό συμμετοχής των υπαλλήλων στην οργάνωση, τρία στο βαθμό αλληλεξάρτησης, έξι στη δέσμευση που νιώθουν οι υπάλληλοι απέναντι στην οργάνωση, δεκαπέντε στην αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα, πέντε στην εξυπηρέτηση των πολιτών και έξι στην ενότητα εντολής.

Για την απάντηση των ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα Likert πέντε σημείων, όπου οι συμμετέχοντες δηλώνουν στο πρώτο σκέλος του ερωτηματολογίου το βαθμό συμφωνίας τους με τις δεδομένες προτάσεις, με τον αριθμό 1 να αντιστοιχεί στην απόλυτη διαφωνία τους με την πρόταση, τον αριθμό 2 στην απάντηση «διαφωνώ», τον αριθμό 3 στην ουδέτερη στάση τους, τον αριθμό 4 να αντιστοιχεί στην απάντηση «συμφωνώ» και τον αριθμό 5 να εκφράζει την απόλυτη συμφωνία τους. Στο δεύτερο σκέλος του ερωτηματολογίου χρησιμοποιείται η ίδια κλίμακα για να δηλωθεί η συχνότητα με την οποία παρατηρούν τα φαινόμενα που υποδεικνύονται από τις προτάσεις, με τον αριθμό 1 να αντιστοιχεί στην απάντηση «ποτέ», στον αριθμό 2 «σπάνια», στον αριθμό 3 «συχνά», στον αριθμό 4 «πολύ συχνά» και τον αριθμό 5 για την απάντηση «πάντα».

6.2. Μέθοδος Στατιστικής Ανάλυσης

Για τη συγκέντρωση και την επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου οργανωτικής δομής χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο Minitab, με το οποίο πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή των δεδομένων σε υπολογιστικά φύλλα και η σύγκριση των μεταβλητών ούτως ώστε να προκύψουν τα αποτελέσματα της έρευνας. Η μέθοδος στατιστικής που ακολουθήθηκε κατά τη διαδικασία της ανάλυσης των αποτελεσμάτων είναι αυτή της περιγραφικής στατιστικής, με σκοπό τη σύγκριση των σχέσεων που προκύπτουν μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών που έχουν τεθεί στο ερωτηματολόγιο και τη διεξαγωγή σαφών συμπερασμάτων αναφορικά με το στόχο της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^{Ο}: Αποτελέσματα Έρευνας

Στο ερωτηματολόγιο ανταποκρίθηκαν 37 εργαζόμενοι στον κλάδο της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης. Η παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε συγκεντρωτικά στο ερωτηματολόγιο δημογραφικών στοιχείων, ενώ στο ερωτηματολόγιο οργανωτικής δομής η ανάλυση των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε ξεχωριστά για κάθε συμμετέχοντα, αρχικά για κάθε κατηγορία ξεχωριστά και έπειτα μέσω σύγκρισης των εξαρτημένων μεταβλητών, της αντιλαμβανόμενης δηλαδή αποτελεσματικότητας και της εξυπηρέτησης πολιτών, με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, τους προσδιοριστικούς παράγοντες τις οργανωτικής δομής που τέθηκαν.

7.1. Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου Δημογραφικών Στοιχείων

Από τους 37 συμμετέχοντες, οι 24 ήταν γυναίκες, ενώ οι 13 άντρες. Στην κατηγορία ηλικίας, 3 εντάσσονται στην ηλικία 30-40, 16 στην κατηγορία 40-50 και 18 στην ηλικία 50-60. Επτά από τους συμμετέχοντες είναι άγαμοι, 24 έγγαμοι και 6 διαζευγμένοι.

Αναφορικά με την εκπαίδευση που έχουν λάβει, 33 είναι κάτοχοι πτυχίου Πανεπιστημίου, τέσσερις έχουν πτυχίο Τ.Ε.Ι., ενώ ακόμη δύο έχουν δεύτερο πτυχίο Τ.Ε.Ι. εκτός από τον πανεπιστημιακό τίτλο σπουδών τους και συνολικά 14 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Κατά μέσο όρο εργάζονται στον τομέα της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης 18,6 χρόνια, με τον παλαιότερο εργαζόμενο εκ των συμμετεχόντων να υπηρετεί 25 χρόνια και το νεότερο 5 χρόνια, ενώ υπηρετούν κατά μέσο όρο 4 χρόνια στην υπηρεσία που εργάζονταν κατά την περίοδο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, με ανώτατο διάστημα να αποτελεί αυτό των 25 ετών και μικρότερο αυτό των μόλις 8 μηνών.

7.2. Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου Οργανωτικής Δομής

7.2.1. Αποτελέσματα Εξαρτημένων Μεταβλητών

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την αποτελεσματικότητα όπως οι ίδιοι την αντιλαμβάνονται και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες είναι ενθαρρυντικά, αλλά επιδέχονται σίγουρα βελτίωσης.

Συγκεκριμένα, σε κλίμακα μέτρησης ποσοστού επί τοις εκατό, στην κατηγορία της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας το αποτέλεσμα του μέσου όρου των απαντήσεων προσεγγίζει το 59%, με ορισμένους συμμετέχοντες να θεωρούν την υπηρεσία τους σχεδόν πλήρως αναποτελεσματική, αλλά με την πλειοψηφία να θεωρεί πως σε γενικές γραμμές η οργάνωση λειτουργεί αποτελεσματικά. Ενδεικτικά ποσοστά αποτελούν το 28% ως χαμηλότερη βαθμολογία που συγκεντρώθηκε και το 78% ως υψηλότερη. Ιδιαίτερο πλήθος αρνητικών

απαντήσεων συναντήθηκε στις ερωτήσεις που αφορούν τα ζητήματα των παραπόνων και των συγκρούσεων που δημιουργούνται τόσο μεταξύ των εργαζομένων, όσο και μεταξύ των υπηρεσιών που συμμετέχουν στις διαγνωστικές και εκπαιδευτικές υπηρεσίες του κλάδου. Επιπλέον, οι περισσότεροι τείνουν να συμφωνούν στο γεγονός πως πρέπει να ασκείται συνεχής εποπτεία και έλεγχος ούτως ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας τους.

Στην κατηγορία της εξυπηρέτησης των πολιτών τα αποτελέσματα είναι περισσότερο ενθαρρυντικά, με το μέσο όρο να ξεπερνά το 63%. Το χαμηλότερο και το υψηλότερο ποσοστό διαφέρουν αισθητά από την προηγούμενη κατηγορία, με το πρώτο να βρίσκεται στο 38% και το δεύτερο στο 88%. Οι συμμετέχοντες τείνουν να θεωρούν πως το έργο τους και οι υπηρεσίες που παρέχουν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών και των γονέων στους οποίους απευθύνονται, γεγονός που τυγχάνει της αναγνώρισης των υπηρεσιών τους από τις συγκεκριμένες κατηγορίες πολιτών. Οι ενστάσεις τους συγκεντρώνονται γύρω από τις υλικοτεχνικές δομές των υπηρεσιών στις οποίες εργάζονται και στην αποτελεσματικότητα της συνολικής διάρθρωσης των υπηρεσιών που συνιστούν τον κλάδο αναφορικά με τις ανάγκες των μαθητών.

7.2.2. Αποτελέσματα Ανεξάρτητων Μεταβλητών

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες οργανωτικής δομής που τέθηκαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας στο ερωτηματολόγιο αναδεικνύουν το βαθμό στον οποίο η αποτελεσματικότητα επηρεάζεται από την υπάρχουσα οργανωτική δομή, μέσα από τις τάσεις που διαμορφώνονται από τη σύγκριση της κάθε κατηγορίας με τις εξαρτημένες μεταβλητές της έρευνας.

Αναλυτικά, τα αποτελέσματα που προκύπτουν στην κατηγορία της τυποποίησης οδηγούν στο συμπέρασμα πως η αύξησή της οδηγεί σε ταυτόχρονη αύξηση της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας, καθώς και της εξυπηρέτησης των πολιτών, ενώ όταν παρατηρούνται χαμηλότερα ποσοστά τυποποίησης παρατηρείται επίσης μείωση των κατηγοριών αυτών.

Όσον αφορά την κατηγορία της τυπικότητας, τα αποτελέσματα δε δείχνουν να αλληλεπιδρούν με τις κατηγορίες της αποτελεσματικότητας και της εξυπηρέτησης και ως εκ τούτου θεωρείται πως δεν επηρεάζει.

Το στοιχείο της συγκέντρωσης και της αποκέντρωσης εμφανίζει ενδιαφέροντα ευρήματα, καθώς η μεγιστοποίηση τόσο της αποτελεσματικότητας όσο και της εξυπηρέτησης των πολιτών να ανιχνεύονται στις περιπτώσεις όπου παρατηρείται μια ισορροπία ανάμεσα στις συγκεντρωτικές και αποκεντρωτικές τάσεις, γεγονός το οποίο μπορεί να συνδυαστεί με τις απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα και να μας οδηγήσει σε χρήσιμα συμπεράσματα.

Παρόμοια αποτελέσματα με την κατηγορία της τυποποίησης προκύπτουν από την κατηγορία της συμμετοχής των υπαλλήλων στην οργάνωση και το βαθμό αλληλεξάρτησης τους, καθώς παρατηρείται αισθητή αύξηση και των δύο εξαρτημένων μεταβλητών παράλληλη με την αύξηση της συμμετοχής των εργαζόμενων και της αλληλεξάρτησης με τους συναδέλφους τους, όπως την αντιλαμβάνονται οι ίδιοι. Στις περιπτώσεις όπου η συμμετοχή των εργαζόμενων και η αίσθηση της αλληλεξάρτησης που έχουν δεν είναι ιδιαίτερα υψηλές τότε παρατηρείται μείωση στα ποσοστά της αποτελεσματικότητας και της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Μεγάλος αριθμός εκ των συμμετεχόντων εμφανίζει υψηλά ποσοστά δέσμευσης απέναντι στην οργάνωση. Χαρακτηριστικό δείγμα αποτελεί η αφοσίωση που νιώθουν οι συμμετέχοντες απέναντι στην υπηρεσία τους, που συγκεντρώνει συντριπτικό ποσοστό απαντήσεων. Αναλογική με την αύξηση του ποσοστού δέσμευσης είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών, ενώ αίσθηση προκαλεί το γεγονός πως αρκετοί εξ αυτών που νιώθουν ιδιαίτερα δεσμευμένοι απέναντι στην υπηρεσία και τα καθήκοντά τους εμφανίζουν μειωμένα ποσοστά αποτελεσματικότητας σε σχέση με αυτούς που εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά δέσμευσης.

Τέλος, στο στοιχείο της ιεραρχίας και της ενότητας εντολής που αποτελεί το δεύτερο σκέλος του ερωτηματολογίου, παρατηρείται το φαινόμενο να μειώνεται η αποτελεσματικότητα όσο διασπάται η ενότητα εντολής, ενώ η εξυπηρέτηση των πολιτών δε φαίνεται να επηρεάζεται ούτε θετικά ούτε αρνητικά, παρά μόνο σε μεμονωμένες περιπτώσεις, όπου παρατηρείται επίσης μείωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^{Ο}: Συμπεράσματα – Προτάσεις

8.1. Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων μας οδηγούν σε μερικά ιδιαίτερα χρήσιμα συμπεράσματα. Η τυποποίηση, που αποτελεί ένα στοιχείο που συνδέεται άμεσα με τους δημόσιους οργανισμούς μέσω της «γραφειοκρατικής» μορφής οργανωτικών δομών, υποδεικνύει πως ίσως τελικά η «γραφειοκρατία» δεν είναι απαραίτητα ένα αρνητικό στοιχείο της δομής ενός οργανισμού, καθώς συμβάλλει καθοριστικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του. Σε συνδυασμό με το στοιχείο της ιεραρχίας, που αποτελεί αναπόσπαστο χαρακτηριστικό της τυποποίησης ενός οργανισμού, και ειδικότερα την ενότητα εντολής μέσα στον οργανισμό, η τυποποίηση μπορεί να συμβάλλει τα μέγιστα στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του κλάδου της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης.

Το ίδιο δε φαίνεται να ισχύει με τα στοιχεία της συγκέντρωσης και αποκέντρωσης, με το πρώτο να αποτελεί επίσης ένα σημαντικό παράγοντα του στοιχείου της τυποποίησης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση μια συνύπαρξη των συγκεντρωτικών και των αποκεντρωτικών τάσεων μέσα στον οργανισμό φαίνεται να συμβάλλει στην αύξηση των δεικτών αποτελεσματικότητας και εξυπηρέτησης των πολιτών, γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως η εφαρμογή σχετικά αποκεντρωμένων υπηρεσιών αλλά με ταυτόχρονη εποπτεία και έλεγχο αποτελεί την καλύτερη λύση.

Στις κατηγορίες που αφορούν την επίδραση της δομής του οργανισμού στους υπαλλήλους, δηλαδή της συμμετοχής των υπαλλήλων στην οργάνωση, του βαθμού αλληλεξάρτησης και της δέσμευσης που νιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην οργάνωση, τα αποτελέσματα που συλλέχθηκαν μας οδηγούν στο συμπέρασμα πως η προσήλωση που νιώθουν απέναντι στην υπηρεσία τους και τους στόχους που θέτει τους οδηγεί στο να συμβάλλουν καθοριστικά στον κλάδο και παράλληλα να θεωρούν πως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης για τον οργανισμό.

8.2. Προτάσεις

Χρησιμοποιώντας τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα και τη θεωρία οργανωτικής δομής όπως αναπτύχθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, διατυπώνονται κάποιες προτάσεις με σκοπό την βελτίωση της διάρθρωσης και λειτουργίας της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης και την αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Η τήρηση της ιεραρχίας και του στοιχείου της ενότητας εντολής αποδεικνύεται πολύ σημαντική και πολύ στενά συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και επομένως ένας τομέας στον οποίο θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα από τους ιθύνοντες. Στο πλαίσιο των συγκεντρωτικών ή αποκεντρωτικών μοντέλων δομής και διοίκησης, προτείνεται η χρήση αποκεντρωμένων υπηρεσιών, με ταυτόχρονη όμως εφαρμογή ελέγχου και εποπτείας

από τα ανώτερα επίπεδα, στοιχείων που ανήκουν στα συγκεντρωτικά μοντέλα διοίκησης και χαρακτηριστικά της τυποποίησης.

Επίσης, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην καλλιέργεια της ήδη ισχυρά υπάρχουσας οργανωτικής κουλτούρας μέσα στον κλάδο, γεγονός που προκύπτει από τα θετικά αποτελέσματα που συλλέχθηκαν και αφορούν τη δέσμευση των υπαλλήλων απέναντι στον οργανισμό και τη συμμετοχή που επιθυμούν να έχουν σε αυτόν.

Αναφορικά με την αύξηση των δεικτών αποτελεσματικότητας του οργανισμού, από την παρατήρηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και ειδικότερα των ερωτημάτων που αφορούν τις ρήξεις μεταξύ των υπαλλήλων ή και των αρμόδιων υπηρεσιών, προτείνεται να εφαρμοστεί ένα μοντέλο διοίκησης αποφυγής συγκρούσεων, που σκοπό θα έχει την αύξηση της συνεργατικότητας μεταξύ των υπαλλήλων και των υπηρεσιών. Ένα τέτοιο μοντέλο διοίκησης, σε συνδυασμό με μια πιθανή αναδιάρθρωση της συνολικής δομής των υπηρεσιών και του τρόπου με τον οποίο αλληλεπιδρούν κατά τη συνεργασία τους μπορεί να επιφέρει μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Τέλος, η εξυπηρέτηση των πολιτών μπορεί να βελτιωθεί ουσιαστικά μέσα από την παροχή των κατάλληλων υλικοτεχνικών δομών στις δομές Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης, με σκοπό την κάλυψη των αναγκών τόσο των γονέων και των μαθητών όσο και των εργαζόμενων στον κλάδο και την καλύτερη επιτέλεση του έργου τους.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση – Μεταφρασμένη έντυπη βιβλιογραφία

1) Παντελιάδου Σουζάνα. Μαθησιακές δυσκολίες και εκπαιδευτική πράξη : Τι & γιατί, Αθήνα, Πεδίο, 2011.

2) Παντελιάδου Σουζάνα, Βασίλης Αργυρόπουλος, Ειδική αγωγή : Από την έρευνα στη διδακτική πράξη, επιμέλεια σειράς Σουζάνα Παντελιάδου, 1η έκδ. , Αθήνα, Πεδίο, 2011

3) Πυργιωτάκης Ι. Ε., Ειδική Αγωγή στην Ελλάδα. Αντιλήψεις, θεσμοί και προοπτικές, Αθήνα, Gutenberg, 2001

3) Σούλης Σ. Γ., Παιδαγωγική της ένταξης: από το «σχολείο του διαχωρισμού» σε ένα «σχολείο για όλους», 1η έκδοση, Α' τόμος, Αθήνα, εκδ. Τυπωθήτω, 2002

4) Δελτίο Πληροφοριών Ειδικής Αγωγής, ΟΕΒΔ,1988

5) Στασινός Δ., Η Ειδική Εκπαίδευση στην Ελλάδα, Αθήνα, Gutenberg, 1991

6) Ιμβριώτη Ρ., Ανώμαλα και καθυστερημένα παιδιά, Αθήνα, Ελληνική Εκδοτική Εταιρεία Α.Ε., 1939

7) Καλαντζής Κ. Γ., διδακτική των ειδικών σχολείων. Για νοητικά καθυστερημένα παιδιά, Αθήνα, Καραβίας-Ρουσσόπουλος, 1985

8) Καλαντζής Κ. Γ., Η ειδική αγωγή χτες και σήμερα (Γενική κριτική Θεώρηση-Επισημάνσεις-Νέοι Προσανατολισμοί), Νέα Παιδεία, 1984.

9) J. Stiglitz, Οικονομική του Δημόσιου Τομέα, εκδ. Κριτική, Αθήνα 1992

Ξενόγλωσση έντυπη βιβλιογραφία

10) Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behavior, 15th Edition, Pearson Education inc., 2009

11) Catherine Casey, Critical Analysis of Organizations; Theory, Practice, Revitalization, Sage Publications, 2002

12) Tom Christensen, Per Laagreid, Paul G. Roness and Kjell Arne Rovik, Organization Theory and the Public Sector; instrument, culture and myth, Routledge, 2007

Ηλεκτρονικό υλικό - αρθρογραφία

13) Σούλης Σ. Γ., Εκπαίδευση και αναπηρία, Αθήνα 2013, εκδ. Ε.Σ.Α.με.Α

14) European Agency for Development in special needs education, Οι αρχές-κλειδιά της Ειδικής Αγωγής- Συστάσεις για υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και χάραξης πολιτικής

15) Συνήγορος του Πολίτη, Προβλήματα στην υλοποίηση του δικαιώματος στην εκπαίδευση των παιδιών με αναπηρία ή/και με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, Νοέμβριος 2015

16) Λαμπροπούλου Βενέττα & Παντελιάδου Σουζάνα, Η Ειδική Αγωγή στην Ελλάδα- Κριτική Θεώρηση

17) Χαραλαμπίδης Σοφοκλής, Η Ειδική Εκπαίδευση στην Ελλάδα και την Κύπρο: Ευρωπαϊκή διάσταση και προοπτική. Διαδικασία σύγκλισης σ' ένα σχολείο για Όλους στο: «Πρακτικά 17ου Πανελληνίου Εκπαιδευτικού Συνεδρίου Δασκάλων και Νηπιαγωγών», Λευκωσία, ΠΟΕΔ, 2004

18) M. J. Farrell, The Measurement of Productive Efficiency, Journal of the Royal Statistical Society, Series A (General), Vol. 120, No.3 (1957), p.253-290

19) The New Palgrave Dictionary of Economics and Law, edited by Peter Newman, Macmillan Publications, 1998, p. 418-421

20) Ζερβόπουλος Π., Παλάσκας Θ., Εφαρμογή Μετρήσεων Απόδοσης-Αποτελεσματικότητας-Αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία, 2010

Θεσμικό πλαίσιο

ΣΥΝΤΑΓΜΑ:

21) Άρθρο 16, παρ.24

22) Άρθρο 21, παρ. 2

23) Άρθρο 21, παρ. 3

ΝΟΜΟΙ:

24) Ν. 4397/1929 Φ.Ε.Κ. Α’, 309, 24/08/1929

25) Ν. 1143/1981, Φ.Ε.Κ. Α’,80, 31/03/1981

26) Π.Δ. 603/1982, Φ.Ε.Κ Α’,117, 21/09/1982

27) Ν. 1566/1985, Φ.Ε.Κ Α’,167, 30/09/1985

28) Π.Δ. 301/1996, Φ.Ε.Κ Α’, 208, 23/08/1996

29) Ν. 2817/2000, Φ.Ε.Κ. Α’, 78, 14/03/2000

30) Ν. 3230/2004, Φ.Ε.Κ. Α’, 44, 11/10/2004

31) Φ.Ε.Κ. Β’, 449, 3/04/2007

32) Ν. 3699/2008, Φ.Ε.Κ Α’, 199, 02/10/2008

33) Ν.4115/2013, Φ.Ε.Κ Α’, 24, 30/01/2013

34) Ν. 4186/2013, Φ.Ε.Κ Α’, 193, 17/09/2013

35) Υ.Α. αρ. 17812/Γ6, Φ.Ε.Κ Β’, 315, 12/02/2014

Ηλεκτρονικοί ιστότοποι

36) http://www.pee.gr/wp-content/uploads/praktika_synedrion_files/e21_11_03/sin_ath_mer_c/them_enot_vi/xsenogianni_ifanti.htm *ανάκτηση στις 07/10/2016*

37) http://www.pedia.gr/edu/sp/spg.html *ανάκτηση στις 10/10/2016*

38) http://www.fa3.gr/eidiki_agogi/17-istoriki-diadromi-after-70-today.html ανάκτηση στις 10/10/2016

39) http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SED41/2013 *ανάκτηση στις 18/06/2017*

Γ' ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΓΕΝΙΚΗ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ

MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION – MPA

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο διεξάγεται στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα την οργανωτική δομή των μονάδων της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης, στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος της Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου "Νεάπολις" της Πάφου. Η συμπλήρωσή του χωρίς διακοπές διαρκεί περίπου 8-9 λεπτά. Ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που διαθέσατε.

Κοψαχείλης Αναστάσιος, μεταπτυχιακός φοιτητής Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου, μεταπτυχιακό στη Δημόσια Διοίκηση.

Πάφος

2016

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

1) Σημειώστε το φύλο σας

☐ Άντρας

☐ Γυναίκα

2) Σημειώστε την ηλικία σας

☐ 20-30 ☐ 30-40 ☐ 40-50 ☐ 50-60 ☐ ΑΝΩ ΤΩΝ 60

3) Εκπαίδευση:

☐ ΥΕ

☐ Πτυχίο Τ.Ε.Ι.

☐ Πτυχίο Πανεπιστημίου

☐ Μεταπτυχιακό

4) Σημειώστε την οικογενειακή σας κατάσταση:

☐ Άγαμος/η

☐ Έγγαμος/η

☐ Διαζευγμένος/η

☐ Χήρος/α

5) Σημειώστε την υπηρεσία όπου εργάζεστε:

_____

6) Σημειώστε το χρονικό διάστημα που εργάζεστε στον τομέα της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης:

_____

7) Σημειώστε το χρονικό διάστημα που εργάζεστε στη συγκεκριμένη υπηρεσία;

_____

Β. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

1) Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό διαφωνείτε ή συμφωνείτε με κάθε μια από τις ακόλουθες προτάσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από 1 έως 5 όπου:

1=διαφωνώ απολύτως, 2=διαφωνώ, 3=δε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απολύτως.

	Α. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ	**ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ**				
		Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
1.	Κάθε μέρα υπάρχει κάτι διαφορετικό να κάνω στην εργασία μου	1	2	3	4	5
2.	Για σχεδόν κάθε εργασία που κάνω υπάρχει κάτι νέο που προκύπτει καθημερινά	1	2	3	4	5
3.	Πρέπει να ακολουθώ τα ίδια βήματα κάθε φορά για τη διεκπεραίωση κάθε τμήματος της εργασίας μου	1	2	3	4	5
4.	Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία μου κάνουν την ίδια δουλειά με τον ίδιο τρόπο κάθε μέρα	1	2	3	4	5
5.	Στην υπηρεσία μου πρέπει να γνωρίζουμε να εκτελούμε περισσότερες από μία εργασίες	1	2	3	4	5
6.	Η εργασία μου χαρακτηρίζεται από υψηλή τυποποίηση	1	2	3	4	5

Β. ΤΥΠΙΚΟΤΗΤΑ	**ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ**				
	Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
1. Υπάρχουν σαφείς γραπτοί σκοποί και στόχοι για την εργασία μου	1	2	3	4	5
2. Οι υπευθυνότητες της θέσης εργασίας μου είναι ξεκάθαρες και γραπτώς προσδιορισμένες	1	2	3	4	5
3. Η αξιολόγηση της απόδοσης στην υπηρεσία μου είναι βασισμένη σε γραπτά πρότυπα	1	2	3	4	5
4. Γραπτά χρονοδιαγράμματα, προγράμματα και χαρακτηριστικά είναι διαθέσιμα για να με καθοδηγούν στην εργασία μου	1	2	3	4	5
5. Τα καθήκοντά μου, οι εξουσίες μου και οι υπευθυνότητες μου είναι τεκμηριωμένες στις πολιτικές, τις διαδικασίες και την περιγραφή της θέσης εργασίας μου	1	2	3	4	5

Γ. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ – ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ	**ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ**				
	Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
1. Έχω τη δυνατότητα να αποφασίζω τον τρόπο που θα κάνω τη δουλειά μου (τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσω)	1	2	3	4	5
2. Είμαι ελεύθερος να επιλέξω το πως θα κάνω τη δουλειά μου (τις διαδικασίες που θα ακολουθήσω)	1	2	3	4	5
3. Έχω τον έλεγχο του χρονοδιαγράμματος της εργασίας μου	1	2	3	4	5
4. Ελέγχω τη σειρά της εκτέλεσης των καθηκόντων μου (πότε θα κάνω τι)	1	2	3	4	5
5. Η εργασία μου έχει τέτοιο χαρακτήρα ώστε μπορώ να αποφασίσω πότε θα κάνω κάποιες συγκεκριμένες ενέργειες	1	2	3	4	5
6. Η εργασία μου επιτρέπει να τροποποιήσω τον συνηθισμένο τρόπο εκτέλεσής της, ούτως ώστε να δώσω βαρύτητα σε ορισμένα και να υποβαθμίσω κάποια άλλα	1	2	3	4	5
7. Είμαι ικανός να αλλάξω τους στόχους της εργασίας μου (το τι θα πρέπει να φέρω εις πέρας)	1	2	3	4	5

Δ. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	**ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ**				
	Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
1. Δεν με ενδιαφέρει αν ξοδέψω μισή ώρα παραπάνω από το ωράριο απασχόλησής μου προκειμένου να τελειώσω κάποια εργασία	1	2	3	4	5
2. Συχνά όταν είμαι εκτός εργασίας συλλαμβάνω τον εαυτό μου να σκέφτεται πράγματα που έχω κάνει ή που πρέπει να κάνω στην εργασία μου	1	2	3	4	5
3. Αισθάνομαι ότι είμαι μέλος της ομάδας όπου εργάζομαι	1	2	3	4	5
4. Το εργασιακό μου περιβάλλον αναδεικνύει τον καλύτερό μου εαυτό προς την κατεύθυνση της μεγιστοποίησης της απόδοσής μου	1	2	3	4	5
5. Υπάρχει κάτι στην ομάδα με την οποία εργάζομαι που με ωθεί να κάνω ό,τι καλύτερο μπορώ γι αυτήν	1	2	3	4	5
6. Μπορεί να μείνω παραπάνω από το ωράριό μου ώστε να τελειώσω κάποια εργασία μου	1	2	3	4	5
7. Αισθάνομαι πραγματικά ότι τα προβλήματα των συναδέλφων μου είναι και δικά μου	1	2	3	4	5
8. Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω κάθε δυνατή προσπάθεια, πέρα από αυτήν που αναμένεται, προκειμένου να συμβάλω στην επιτυχία των στόχων της υπηρεσίας μου	1	2	3	4	5

Ε. ΒΑΘΜΟΣ ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗΣ	**ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ**				
	Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
1. Το αν κάνω καλά τη δουλειά μου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν οι συνάδελφοί μου κάνουν επίσης καλά τη δουλειά τους	1	2	3	4	5
2. Το είδος της εργασίας που επιτελώ απαιτεί να συνεργάζομαι στενά με άλλους εργαζόμενους που κάνουν παρόμοια δουλειά με τη δική μου	1	2	3	4	5
3. Ο τρόπος που κάνουν τη δουλειά τους οι συνάδελφοί μου επιδρά σε πολύ μικρό βαθμό στο εάν μπορώ ή όχι να κάνω τη δική μου δουλειά	1	2	3	4	5

	ΣΤ. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	**ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ**				
		Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
1.	Είμαι πρόθυμος να συνεχίσω να εργάζομαι σκληρότερα απ' ό,τι πρέπει με σκοπό να βοηθήσω την υπηρεσία μου να πετύχει	1	2	3	4	5
2.	Αισθάνομαι πολύ μικρή αφοσίωση στην υπηρεσία μου	1	2	3	4	5
3.	Θα μπορούσα να δεχτώ σχεδόν οποιαδήποτε ανάθεση καθηκόντων προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι στην υπηρεσία μου	1	2	3	4	5
4.	Αισθάνομαι ότι οι ατομικές μου αξίες και οι αξίες της υπηρεσίας είναι πολύ κοντά	1	2	3	4	5
5.	Είμαι περήφανος που εργάζομαι στην υπηρεσία μου	1	2	3	4	5
6.	Θα απέρριπτα μια άλλη εργασία που θα μου απέφερε περισσότερα χρήματα προκειμένου να παραμείνω στην υπηρεσία μου	1	2	3	4	5

	Ζ. ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	**ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ**				
		Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
1.	Οι υφιστάμενοί μου εργάζονται αποδοτικά	1	2	3	4	5
2.	Υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη από τους συναδέλφους μου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου	1	2	3	4	5
3.	Οι υφιστάμενοί μου αξιοποιούν πλήρως τα προσόντα και τις ικανότητές τους	1	2	3	4	5
4.	Στην υπηρεσία μου αποφεύγονται οι ρήξεις και το χάσιμο χρόνου λόγω του κατάλληλου προγραμματισμού χρόνου και της συνεργασίας που υπάρχει	1	2	3	4	5
5.	Στην υπηρεσία μου υπάρχει η κατάλληλη εποπτεία και ο έλεγχος κατά την εκτέλεση της εργασίας	1	2	3	4	5
6.	Στην υπηρεσία μου δίνεται έμφαση κυρίως στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες	1	2	3	4	5
7.	Οι εργαζόμενοι ενός τμήματος η μίας υπηρεσίας δεσμεύονται να συνεργάζονται αποτελεσματικά με τα άλλα τμήματα ή τις υπηρεσίες του κλάδου της Ειδικής Αγωγής και Εκπαίδευσης	1	2	3	4	5

8.	Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία μου παίρνουν πρωτοβουλίες και κάνουν προτάσεις για τη βελτίωσή της	1	2	3	4	5
9.	Υπάρχει προγραμματισμένος συντονισμός μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών κατά την εκτέλεση κοινών δραστηριοτήτων	1	2	3	4	5
10.	Δεν παρατηρούνται συγκρούσεις με τις άλλες υπηρεσίες του κλάδου σε θέματα εξουσίας και υπευθυνότητας	1	2	3	4	5
11.	Η υπηρεσία μου πετυχαίνει τους σκοπούς της χωρίς να χρειάζεται συνεχής έλεγχος και παρακολούθηση	1	2	3	4	5
12.	Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία μου συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες	1	2	3	4	5
13.	Οι προϊστάμενοι εκχωρούν στου υφισταμένους τους τις δικές τους αρμοδιότητες – καθήκοντα	1	2	3	4	5
14.	Δεν παρατηρούνται παράπονα και συγκρούσεις μέσα στην υπηρεσία μου	1	2	3	4	5
15.	Γενικά η υπηρεσία μου λειτουργεί κατά τρόπο αποτελεσματικό	1	2	3	4	5

Η. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ		**ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ**				
		Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
1.	Η υπηρεσία μου λαμβάνει ουσιαστικά υπόψη τις ανάγκες των μαθητών και ο σχεδιασμός δράσεων γίνεται με τις ανάγκες αυτές να είναι σε απόλυτη προτεραιότητα	1	2	3	4	5
2.	Στην υπηρεσία μου υπάρχουν όλες οι απαραίτητες υλικοτεχνικές δομές για τη σωστή εξυπηρέτηση των μαθητών και των εκπαιδευτικών τους αναγκών	1	2	3	4	5
3.	Η συνολική δομή και διάρθρωση των υπηρεσιών που συνιστούν τον κλάδο ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες των μαθητών	1	2	3	4	5
4.	Η υπηρεσία μου συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ζωής των μαθητών σε περισσότερα επίπεδα πέραν του μορφωτικού (κοινωνικό, πολιτιστικό κ.α.)	1	2	3	4	5
5.	Θεωρώ πως επιτελώ ουσιαστικό έργο και αυτό τυγχάνει της αναγνώρισης των ανθρώπων που εξυπηρετώ (μαθητών - γονέων)	1	2	3	4	5

2) με βάση τη συχνότητα που παρατηρείτε τα γεγονότα που περιγράφονται από τις προτάσεις που ακολουθούν επιλέξτε τη σωστή κατά τη γνώμη σας απάντηση, χρησιμοποιώντας την κλίμακα από 1 έως 5 όπου:

1=ποτέ, 2=σπάνια, 3=συχνά, 4= πολύ συχνά, 5=πάντα.

	ΙΕΡΑΡΧΙΑ – ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΝΤΟΛΗΣ	**ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ**				
		Ποτέ	Σπάνια	Συχνά	Πολύ Συχνά	Πάντα
1.	Παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν υφιστάμενοι που να εποπτεύονται από δύο προϊσταμένους	1	2	3	4	5
2.	Παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν υφιστάμενοι που δεν εποπτεύονται από κανέναν (προϊστάμενο)	1	2	3	4	5
3.	Η θέση που κατέχετε στην υπηρεσία σας δε σας κατοχυρώνει το δικαίωμα να δίνετε εντολές στους υφισταμένους σας για υπηρεσιακά θέματα της αρμοδιότητάς σας	1	2	3	4	5
4.	Παρατηρείται το φαινόμενο να σας παρακάμπτουν οι προϊστάμενοί σας και να απευθύνονται στους υφισταμένους σας για υπηρεσιακά θέματα της αρμοδιότητάς σας	1	2	3	4	5
5.	Παρατηρείται το φαινόμενο να σας παρακάμπτουν οι υφιστάμενοί σας και να απευθύνονται σε άτομα που κατέχουν θέσεις προϊσταμένων ανώτερες από τη δική σας θέση	1	2	3	4	5
6.	Παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν υφιστάμενοι που να εποπτεύουν προϊσταμένους τους	1	2	3	4	5

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΉ ΣΑΣ!