



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ ΣΤΗΝ
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ**

της

ΤΣΕΛΙΟΥ ΑΦΡΟΔΙΤΗΣ

Επιβλέπων Καθηγητής
Νικόλαος Κωνσταντόπουλος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη
διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Βουδαπέστη, Ιούνιος 2020



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων CreativeCommons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Βουδαπέστη, 25 Μάϊου, 2020

Η Δηλούσα: Αφροδίτη Τσέλιου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τη σημερινή εποχή παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές στο κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο των Ευρωπαϊκών χωρών εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, θέτοντας αναγκαίο τον εκσυγχρονισμό του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης διαφόρων οργανισμών. Για το λόγο αυτό, ο εκσυγχρονισμός των εκπαιδευτικών συστημάτων και η συνεχής αναβάθμισή τους κρίνεται απαραίτητη, για την ευρύτερη εξέλιξη της κάθε χώρας.

Παρά την προσπάθεια που γίνεται για τη βελτίωση των διαφόρων διαδικασιών και για την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, εξακολουθούν να υπάρχουν δυσκολίες που δυσχεραίνουν την ομαλή λειτουργία των σχολικών μονάδων. Η σχολική ηγεσία και ο ρόλος της ως διαχειριστή της ομάδας, είναι η πλέον αρμόδια για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μέσα από την αξιοποίηση των διαφόρων μηχανισμών και τη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος.

Η συγκεκριμένη έρευνα, μελετά το ρόλο του διευθυντή στην προσπάθειά του να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό με τρόπο που να επιτυγχάνεται η ποιοτική εκπαίδευση, κατανοώντας πως πρόκειται για ένα δύσκολο έργο, εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης που βιώνει ο ελλαδικός χώρος. Επιπλέον, επιδιώκει μέσα από τη χρήση της ποσοτικής μεθόδου και του ερωτηματολογίου να διερευνήσει τις αντιλήψεις των διευθυντών και εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Μαγνησίας και να ερμηνεύσει και να αξιολογήσει τις απόψεις τους σχετικά με τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης για τη σχολική μονάδα.

Συμπεραίνοντας λοιπόν, διαπιστώνουμε πως ο διευθυντής καταβάλλει προσπάθειες εκσυγχρονισμού της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσω της εφαρμογής καινοτόμων προγραμμάτων, όμως η κατάσταση της οικονομικής ύφεσης και ο κρατικός μηχανισμός έρχεται να επηρεάσει αρνητικά την αποτελεσματική υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου καθώς περιορίζει τις κινήσεις του. Μπορεί ο ρόλος του να είναι πολύ σημαντικός για την ομαλή λειτουργία της σχολικής κοινότητας, όμως φαίνεται πως δε συμβάλλει ενεργά στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών για μια πιο ποιοτική και αποτελεσματική εκπαίδευση.

ABSTRACT

Nowadays, significant changes are taking place in the social and economic context of European countries due to the economic crisis, making necessary the modernization of the organization and management of various organizations. For this reason, the modernization of educational systems and their continuous growth is considered necessary for the wider development of each country.

Despite the efforts making to improve the various processes and to take advantage of new technologies, there are still unsolved issues that make it difficult for schools to continue their smoothly work. The school leadership and its role as a team manager is the most responsible for facing and solving the problems by using the various mechanisms and by creating the appropriate work environment.

This research examines the role of the manager in his effort to manage human resources in a way that achieves quality education, understanding that this is a difficult task, due to the economic crisis that Greece is experiencing. In addition, it seeks through the use of the quantitative method and the questionnaire to investigate the perceptions of the school leaders and teachers of the primary education of Magnesia and to interpret and evaluate their views on the consequences of the economic crisis for the school unit.

In conclusion, we understand that the school leader makes efforts to modernize the educational process through the implementation of innovative programs, but due to the economic crisis and due to government rules, it comes to negatively affect the effective implementation of the educational project as it restricts his movements. Its role may be very important for the smooth process of the school community, but it does not seem to be actively contributing to teacher motivation for a better and more effective education full of quality.

Περιεχόμενα

Υπεύθυνη Δήλωση	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
Εισαγωγή	8
Κεφ. 1 ^ο Η διάσταση της κρίσης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και κυρίως στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.....	9
1.1 Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα	9
1.2 Η διάσταση της κρίσης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, κυρίως στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.....	10
1.3 Η διάσταση της οικονομικής κρίσης στα εκπαιδευτικά ιδρύματα.....	12
Κεφ. 2 ^ο Η διάσταση της ποιότητας στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση την περίοδο της οικονομικής κρίσης.....	14
2.1 Ορισμοί της ποιότητας.....	14
2.2 Μελετητές της Ποιότητας	15
2.3 Βασικές αρχές της ΔΟΠ στην εκπαίδευση	18
2.4 Ποιότητα & Αποτελεσματικό σχολείο.....	20
2.5 Η εφαρμογή της ΔΟΠ στην ελληνική σχολική κοινότητα.....	21
Κεφ. 3 ^ο Ο Διευθυντής και ο ρόλος του στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού για την ποιοτική αναβάθμιση των προσφερόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών την περίοδο της οικονομικής κρίσης.....	28
3.1 Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας.....	28
3.2 Μοντέλα Σχολικής Ηγεσίας	29
3.3 Ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού την περίοδο της οικονομικής κρίσης.....	31
3.4 Ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού για την ποιοτική αναβάθμιση των προσφερόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών	34
Κεφ. 4 ^ο Μεθοδολογία της Έρευνας.....	38
4.1 Εισαγωγή	38
4.2 Σκοπός της Έρευνας.....	38
4.3 Δείγμα της έρευνας	41
4.4 Περιγραφή Ερωτηματολογίου	41
4.5 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων	43
Κεφ. 5 ^ο Παρουσίαση του δείγματος της έρευνας	44

Κεφ. 6ο Ερμηνεία και Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας.....	50
6.1.1 1 ^η Υπόθεση – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	50
6.1.2 Επαλήθευση ή μη της πρώτης υπόθεσης	54
6.1.3 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της πρώτης υπόθεσης.....	54
6.2.1 2 ^η Υπόθεση – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	55
6.2.2 Επαλήθευση ή μη της δεύτερης υπόθεσης	59
6.2.3 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της δεύτερης υπόθεσης.....	59
6.3.1 3 ^η Υπόθεση – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	60
6.3.2 Επαλήθευση ή μη της τρίτης υπόθεσης.....	63
6.3.3 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της τρίτης υπόθεσης.....	64
6.4.1 4 ^η Υπόθεση – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων.....	65
6.4.2 Επαλήθευση ή μη της τέταρτης υπόθεσης	68
6.4.3 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της τέταρτης υπόθεσης.....	68
Κεφ. 7 ^ο Τελικά Συμπεράσματα – Ερμηνεία.....	70
7.1 Εισαγωγή	70
7.2 Συμπεράσματα	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74
Ελληνόγλωσση	74
Ξενόγλωσση	74
Νομοθεσία.....	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	78

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 - Είδος Σχολικής Μονάδας	44
Πίνακας 2 – Νομός	44
Πίνακας 3 - Πόσους συνολικά απασχολεί η Σχολική Μονάδα	44
Πίνακας 4 - Ποια θέση Κατέχετε στη σχολική μονάδα	45
Πίνακας 5 - Πόσα έτη ενεργής εργασίας έχετε συμπληρώσει	46
Πίνακας 6 - Πόσα έτη εργάζεστε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα	47
Πίνακας 7 - Ποιο είναι το φύλο σας και η οικογενειακή σας κατάσταση	48
Πίνακας 8 - Ποια είναι η ηλικία σας	48
Πίνακας 9 - Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει	49
Πίνακας 10 - Between-Subjects Factors	51
Πίνακας 11 - Multivariate tests	52
Πίνακας 12 - Tests of Between-Subjects Effects	53
Πίνακας 13 - Between-Subjects Factors	56
Πίνακας 14 - Multivariate Tests^a	57
Πίνακας 15 - Tests of Between-Subjects Effects	58
Πίνακας 16 - Multivariate Tests^a	61
Πίνακας 17 - Tests of Between-Subjects Effects	62
Πίνακας 18 - Multivariate Tests^a	65
Πίνακας 19 - Tests of Between-Subjects Effects	67

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές τόσο στο κοινωνικό όσο και στο οικονομικό πλαίσιο των Ευρωπαϊκών χωρών με αποτέλεσμα ο εκσυγχρονισμός του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας διαφόρων οργανισμών να κρίνεται αναγκαίος. Η πρόοδος που παρατηρείται τόσο στον επιστημονικό όσο και στον τεχνολογικό τομέα χαρακτηρίζεται μεγάλη και ταχύρρυθμη, γεγονός που αναγκάζει τις ευρωπαϊκές χώρες να διασφαλίσουν την οικονομική κυριαρχία τους σε διεθνές επίπεδο αξιοποιώντας τη γνώση ως το πολυτιμότερο αγαθό τους. Για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία η εξέλιξη των εκπαιδευτικών συστημάτων και η διαρκής αναβάθμισή τους με απώτερο σκοπό την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική εξέλιξη της κάθε χώρας.

Στην Ευρώπη έχουν παρατηρηθεί διάφορων ειδών εκπαιδευτικά συστήματα καθώς σχεδιάζονται με βάση το πολιτιστικό και οικονομικό περιβάλλον στο οποίο πρέπει να εφαρμοστούν. Ωστόσο, πολλές φορές γίνεται εμφανής ο συγκεντρωτικός και παραδοσιακός τους χαρακτήρας, δίνοντας έμφαση στο δάσκαλο και στους γνωστικούς στόχους, χωρίς να εστιάζουν στον τρόπο υλοποίησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθώς και στις μεθόδους και τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό, είτε στις εκάστοτε ανάγκες των μαθητών (Μακράκης, 2006). Καθίσταται λοιπόν, σαφής η ανάγκη εκσυγχρονισμού των εκπαιδευτικών συστημάτων μέσα από διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις ικανές να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της εποχής μας.

Η σχολική ηγεσία είναι αυτή που καλείται να προβεί στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων εκπαίδευσης, μέσα από τη χρήση μηχανισμών για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν. Η συμβολή όλων των εμπλεκόμενων μελών κρίνεται απαραίτητη στο δύσκολο αυτό έργο, το οποίο έρχεται να δυσχεράνει ακόμη περισσότερο η οικονομική κρίση, πολλαπλασιάζοντας τα ήδη υπάρχοντα προβλήματα.

Κεφ. 1^ο Η διάσταση της κρίσης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και κυρίως στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

1.1 Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από το γραφειοκρατικό τρόπο οργάνωσής του συμβαδίζοντας με τη διοικητική δομή της κυβέρνησης. Βασικό χαρακτηριστικό είναι η ιεραρχική οργάνωση δομής, οι τυπικές και απρόσωπες σχέσεις μεταξύ των εμπλεκομένων της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθώς και ο συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων (Πασιαρδής, 2004).

Αξιοσημείωτο ωστόσο, είναι το γεγονός πως τα τελευταία χρόνια έχουν παρατηρηθεί προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό του εκπαιδευτικού συστήματος μέσα από διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων. Ο τρόπος οργάνωσής του όμως εξαρτάται από διάφορους τομείς με βασικότερο τον οικονομικό τομέα καθώς και το κοινωνικό υπόβαθρο που επικρατεί. Χαρακτηριστικό είναι πως ο τρόπος διαμόρφωσης της εκπαιδευτικής πολιτικής στην Ελλάδα βασίζεται στις θεμελιώδεις αρχές του Συντάγματος. Σημαντικό ρόλο έχει και η σχολική κοινότητα, η οποία είναι σε θέση να γνωρίζει καλύτερα τις αδυναμίες του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και να αποφασίζει για τον τρόπο αντιμετώπισής τους.

Η ελληνική κυβέρνηση όντας μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης αρχίζει να δίνει έμφαση στην εκπαιδευτική πολιτική ως μέσο ανάπτυξης της σύγχρονης κοινωνίας. Γίνεται λοιπόν, προσπάθεια αποκεντρωτικού χαρακτήρα μέσα από τη συμμετοχή σε διάφορα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά συστήματα. Ιδιαίτερη βάση δόθηκε επίσης, και στην επίτευξη της σχολικής ποιότητας για την αποτελεσματική λειτουργία των σχολείων. Σύμφωνα με το Deming, η αποδοχή και η υιοθέτηση νέων παιδαγωγικών αντιλήψεων και μεθόδων μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των σημερινών προκλήσεων.

Επίσης, η συνεχής βελτίωση της αποδοτικότητας των μαθητών με νέες εκπαιδευτικές μεθόδους, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικά προγράμματα για τη σωστή αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους και η διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής ηγεσίας, ικανής να επιλύσει τα σύγχρονα προβλήματα που προκύπτουν είναι μερικά στοιχεία στα οποία δίνεται ιδιαίτερη έμφαση. Η δημιουργία κινήτρων τόσο από την πλευρά των μαθητών με την επιβράβευσή τους, όσο και από την πλευρά των εκπαιδευτικών καθίσταται απαραίτητη για την ενεργό συμμετοχή τους στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Ωστόσο, πολλές φορές διαπιστώνονται δυσκολίες που δυσχεραίνουν την κατάσταση, υποβαθμίζοντας τη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος. Οι σημαντικότερες από αυτές τις δυσκολίες προέρχονται από τα πολιτισμικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά των μαθητών, ιδιαίτερα στην εποχή μας που χαρακτηρίζεται από πολυπολιτισμικότητα, την υλικοτεχνική υποδομή καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό. Στην αντιμετώπιση των δυσκολιών αυτών μπορούν να

συμβάλλουν τα μέλη της σχολικής κοινότητας μέσα από τη βελτίωση της εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής, όμως οι αρμοδιότητές τους είναι περιορισμένες.

Κύριοι υπεύθυνοι άσκησης της εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής είναι ο διευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων, οι οποίοι καλούνται να λάβουν σημαντικές αποφάσεις. Ωστόσο, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος παραθέτει στις διευθυντικές θέσεις μόνο τη δυνατότητα εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής, ενώ υπάρχει αδυναμία στη δυνατότητα δημιουργίας και αξιοποίησης καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

1.2 Η διάσταση της κρίσης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, κυρίως στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχουν παρατηρηθεί αρκετές δυσλειτουργίες οι οποίες τείνουν να δυσχεραίνουν τον τρόπο υλοποίησης του εκπαιδευτικού έργου, διαταράσσοντας την συνοχή των σχολικών μονάδων. Η παιδεία μπορεί να αποτελεί ένα δημόσιο αγαθό, όμως η οικονομική κρίση συντέλεσε σημαντικά στον περιορισμό των δημοσίων δαπανών για την παιδεία με αποτέλεσμα την υποβάθμιση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Οι δυσλειτουργίες αυτές καθώς και οι κοινωνικές ανισότητες που δημιουργούνται, οδηγούν στην επαγγελματική δυσαρέσκεια, η οποία ενισχύεται συνεχώς και στην εξουθένωση των εκπαιδευτικών, γεγονός που συμβάλλει αρνητικά στην ομαλή λειτουργία των εκπαιδευτικών συστημάτων.

Η κρίση μπορεί να θεωρηθεί ως μία έννοια πολιτικής δράσης αλλά και ως κοινωνικής αλλαγής, η οποία όμως μπορεί να κατευθύνει το πλήθος είτε σε πολιτικούς κινδύνους είτε σε ευκαιρίες που οδηγούν σε μεγάλες αλλαγές μέσα από το συντονισμό ενεργειών διαφόρων κοινωνικών ομάδων. Οι επιπτώσεις της κρίσης στις σύγχρονες κοινωνίες διαρκώς αυξάνονται με αποτέλεσμα να κρίνεται απαραίτητη η άμεση αντιμετώπισή τους μέσα από μηχανισμούς που θα συνάδουν με τις προσδοκίες των «πληγέντων» ατόμων. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, οι συμμετέχοντες, οι πολίτες της κοινωνίας οφείλουν να κατανοήσουν και να έρθουν αντιμέτωποι με τις κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές και όποιες άλλες αλλαγές. Η κατανόησή της ως έννοια είναι όμως δύσκολη λόγω έλλειψης γνώσης για το κοινωνικό περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται.

Πιο συγκεκριμένα, η οικονομική κρίση που πλήττει τη χώρα μας τα τελευταία χρόνια επέφερε ριζικές αλλαγές τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, τόσο στο κοινωνικό επίπεδο όσο και στο οικονομικό επίπεδο της χώρας. Πρόκειται για δύο αλληλένδετες μεταξύ τους ομάδες καθώς η ζωή του κάθε ατόμου και η κοινωνική του ευμάρεια, εξαρτάται από την εργασία του και από την οικονομική του επιφάνεια. Έτσι, λοιπόν, η οικονομική κρίση στην Ελλάδα, οδήγησε σε μεγάλα ποσοστά ανεργίας, στην ψυχική εξουθένωση των ανθρώπων και κατά συνέπεια στην υποβάθμιση της κοινωνικής τους ζωής. Αρνητικές επιπτώσεις σημειώθηκαν και στον εκπαιδευτικό τομέα, καθώς σημειώθηκε υποβάθμιση του επιπέδου της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Η οικονομική κρίση αύξησε τα ποσοστά ανεργίας στην Ελλάδα και παράλληλα αυξήθηκε το αίσθημα αβεβαιότητας των ανθρώπων, οι οποίοι άρχιζαν να ζουν μέσα

στην απογοήτευση και την ανασφάλεια για το μέλλον που έπεται αναβάλλοντας τα μελλοντικά τους σχέδια. Ο άνθρωπος προκειμένου να είναι παραγωγικός και αποτελεσματικός στο χώρο εργασίας του, θα πρέπει εκτός των άλλων να αισθάνεται την ασφάλεια και τη σταθερότητα που του προσδίδει η δουλειά του. Δυστυχώς όμως με την οικονομική κρίση, το εργατικό δυναμικό άρχισε να μειώνεται όλο και περισσότερο και η έλλειψη θέσεων εργασίας οδήγησαν στη σταδιακή συρρίκνωση του τομέα των επιχειρήσεων. Γεγονός που οδήγησε στην οικονομική μετανάστευση με σκοπό την αναζήτηση καλύτερων συνθηκών διαβίωσης και απόκτησης κοινωνικής ανεξαρτησίας.

Ένας τομέας που επηρεάστηκε όμως σημαντικά από την κρίση, τις κοινωνικές ανισότητες που δημιουργήθηκαν και από τις συνεχείς αλλαγές είναι αυτός της εκπαίδευσης. Αξίζει να επισημανθεί στο σημείο αυτό, πως δυσχέρειες προϋπήρχαν στον τομέα αυτό και πριν την εμφάνιση της κρίσης, οι οποίες σχετίζονταν με την έλλειψη υλικοτεχνικών υποδομών, με την αδυναμία ικανοποίησης των βασικών αναγκών των σχολικών μονάδων εξαιτίας του συγκεντρωτικού τους χαρακτήρα. Παρόλα αυτά η κρίση που ακολούθησε, προκάλεσε ακόμη περισσότερα προβλήματα, εντείνοντας τα ήδη προϋπάρχοντα, καθώς το κράτος-πρόνοια περιόρισε τις δαπάνες σε βασικούς τομείς όπως στην υγεία και στην εκπαίδευση, πλήττοντας περισσότερο τις ευπαθείς ομάδες.

Η μείωση των κρατικών δαπανών στον τομέα της εκπαίδευσης, οδήγησε σε μεταρρυθμιστικές αλλαγές, οι οποίες με τη σειρά τους προώθησαν την ιδιωτικοποίηση της παιδείας τονίζοντας έτσι την αδυναμία του δικαιώματος για δημόσια και δωρεάν παιδεία σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Στη μείωση των κρατικών δαπανών έρχεται να προστεθεί και η περικοπή μισθών των εκπαιδευτικών οδηγώντας πολλούς εκπαιδευτικούς στην πρόωρη συνταξιοδότησή τους. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, να μειωθεί το διδακτικό προσωπικό σημαντικά, ενώ παράλληλα αυξήθηκαν οι ώρες διδασκαλίας λόγω των μειωμένων προσλήψεων των εκπαιδευτικών. Ταυτόχρονα, σημειώθηκαν συγχωνεύσεις αλλά και καταργήσεις των σχολικών μονάδων στα πλαίσια περικοπών των κρατικών δαπανών, προκειμένου να επιτευχθεί η εξοικονόμηση πόρων.

Τα τελευταία χρόνια της οικονομική κρίσης έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο της οικονομικής εξαθλίωσης, γεγονός που έχει επηρεάσει και τον εκπαιδευτικό τομέα μέσω της υποβάθμισης των ακαδημαϊκών επιτευγμάτων (Engle & Black, 2008). Σημαντικές είναι οι δυσκολίες που παρουσιάστηκαν στο χώρο της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και πιο συγκεκριμένα σχετικά με το θεσμό των ολοήμερων σχολείων, τον προγραμματισμό και την πραγματοποίηση της ενισχυτικής διδασκαλίας αλλά και σε ότι είναι σχετικό με τις μετακινήσεις των μαθητών. Επιπλέον, προβλήματα άρχισαν να δημιουργούνται με την αύξηση των τάξεων αποδοχής των αλλοδαπών μαθητών, τις μισθολογικές μειώσεις των εκπαιδευτικών αλλά και τις περιορισμένες προσλήψεις τους.

Μία ακόμη συνέπεια της οικονομικής κρίσης στην εκπαίδευση είναι το άγχος που προκαλεί στους εμπλεκόμενους όχι μόνο εξαιτίας της περικοπής των μισθών τους αλλά και εξαιτίας των αλλαγών στην εκπαιδευτική πολιτική (Αυγητίδου et al, 2016). Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και η απόδοση λόγου που εφαρμόστηκαν για ένα χρονικό περιθώριο, αποτελούν ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, καθώς οι εκπαιδευτικοί θεώρησαν πως τα αποτελέσματα ήταν αυτά που θα καθορίσουν το μισθό

αλλά και αυτά που θα ορίσουν αν θα απολυθούν ή όχι σε περίπτωση αρνητικών επιπτώσεων (Kyriakides and Campbell, 2003).

Η οικονομική κρίση, λοιπόν, δημιούργησε ακόμη μεγαλύτερες κοινωνικές ανισότητες με το ένα τρίτο σχεδόν του πληθυσμού να βρίσκεται κάτω από το όριο της φτώχειας. Το γεγονός αυτό γίνεται πιο εμφανές με την ανάλυση και μελέτη των προβλημάτων (κοινωνικών και οικονομικών) που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα παιδιά των οικογενειών αυτών. Προβλήματα όπως σίτισης, ένδυσης και υπόδησης έρχονται να ολοκληρώσουν την εικόνα της οικονομικής κρίσης όπως αυτή παρουσιάζεται μέσα από τους μαθητές των κοινωνικών αυτών στρωμάτων. Από την άλλη πλευρά, οι εκπαιδευτικοί προχωρούν στη μείωση της γραφικής ύλης αλλά και σε συνεργασία με άλλους φορείς και με τις τοπικές κοινωνίες, προκειμένου να υποστηρίξουν τα παιδιά αυτά τόσο οικονομικά όσο και ψυχολογικά (Gouviás et al, 2012).

Καθίσταται λοιπόν αναγκαία η διασφάλιση της συναισθηματικής ισορροπίας των μαθητών, έτσι ώστε να είναι σε θέση να στοχεύουν στην απόκτηση της γνώσης. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την εφαρμογή προγραμμάτων πρόληψης και παρέμβασης στο χώρο της εκπαιδευτικής κοινότητας. Το σχολικό περιβάλλον, άλλωστε, οφείλει να εντοπίζει και να καταπολεμά τις κοινωνικές ανισότητες και δυσκολίες που δημιουργούνται, προκειμένου να υπάρχει κοινωνικό-συναισθηματική ευημερία των μαθητών και σχολική πρόοδός τους.

1.3 Η διάσταση της οικονομικής κρίσης στα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Η εκπαιδευτική μονάδα δε θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη από την περίοδο της οικονομικής ύφεσης στον ελληνικό χώρο. Πιο συγκεκριμένα, η μείωση των επιδοτήσεων και των δαπανών των σχολικών μονάδων, όπως για παράδειγμα τα τμήματα ένταξης και οι τάξεις υποδοχής για αλλοδαπούς καθώς και η μεταφορά των μαθητών έχουν μειωθεί σημαντικά (Αυγητίδου et al, 2016; Ντολιοπούλου, 2015; Charamis and Kotsifakis, 2015).

Άλλο ένα φαινόμενο που παρουσιάζεται συχνά είναι η συγχώνευση των τμημάτων και των σχολικών μονάδων χωρίς να γίνεται η ανέγερση νέων σχολικών κτιρίων ή με την απουσία ενός πλάνου επισκευής και συντήρησης των ήδη υπαρχόντων. Έρευνες έχουν παρουσιάσει πως ήδη από το 2011, έχουν κλείσει περισσότερα από 1000 σχολεία γεγονός που οδήγησε σε διαθεσιμότητα πολλούς εκπαιδευτικούς, με αποτέλεσμα οι τάξεις να έχουν παραπάνω μαθητές από το κανονικό όριο, εφόσον κάποιοι από τους μαθητές καλούνται να διανύουν μεγάλες αποστάσεις για να φτάσουν στο σχολείο τους (Chalari, 2016).

Μελανό σημείο αποτελούν τα οικονομικά προβλήματα και για τις άλλες χώρες όπως αναφέρεται, καθώς έχουν μειώσει σημαντικά τις δαπάνες για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, παραμελώντας τις υποδομές των κτιρίων, γεγονός που παρουσιάζει την εικόνα ενός ερειπωμένου σχολείου (Hewton, 1986). Προκειμένου να επιλυθεί το πρόβλημα καλείται ο Δήμος να λάβει δράση κάτι το οποίο όμως δε συμβαίνει εξαιτίας των μειωμένων δαπανών. Έτσι, εμφανίζεται συχνά το φαινόμενο, στέγες σχολείων να

στάζουν νερά τις βροχερές μέρες, να έχουν ακατάλληλα φώτα αλλά και γενικότερα προβλήματα που χρήζουν άμεσης επιδιόρθωσης.

Επιπλέον, όσον αφορά την εκπαιδευτική διδασκαλία και τον τρόπο διεξαγωγής της, παρατηρείται πως σε κάποιες περιπτώσεις διδάσκονται μετά το πέρας της σχολικής χρονιάς λόγω έλλειψης προσωπικού (Charamis and Kotsifakis, 2015). Δυστυχώς, αντίστοιχες καταστάσεις επικρατούν και στα προγράμματα για τους μαθητές με ειδικές ανάγκες ή για τους αλλοδαπούς μαθητές από άλλες χώρες, καθώς υπάρχει έλλειψη κονδυλίων αλλά και έλλειψη διδακτικού προσωπικού. Για το λόγο αυτό, πολλά προγράμματα φαίνεται να πραγματοποιούνται μερικώς ή ακόμη και καθόλου (Charamis and Kotsifakis, 2015).

Αξίζει να σημειωθεί πως οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης επηρεάζουν αρνητικά όλους τους εμπλεκόμενους της εκπαιδευτικής διαδικασίας και όχι μόνο τους μαθητές, έχοντας ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, την έλλειψη κινήτρου τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών, δυσχεραίνοντας ακόμη περισσότερο την υλοποίηση των στόχων για την κατάκτηση της γνώσης. Οι γονείς εξαιτίας των μισθολογικών μειώσεων και της ανεργίας που επικρατεί στερούν από τα παιδιά τους σχολικά αγαθά. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί από τη μεριά τους λόγω της μείωσης των μισθών, των απολύσεων, και των ελάχιστων διορισμών βιώνουν έντονα τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης.

Στο σημείο αυτό, έρχεται η σχολική ηγεσία να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο για την αντιμετώπιση των δυσκολιών και τη αναθεώρηση του πρωταρχικού πλάνου στο οποίο θα αναφερθούμε παρακάτω. Η ηγεσία και οι αποφάσεις της δρουν καθοριστικά και αποτελεσματικά, όταν τα πρόσωπα είναι ενημερωμένα με τις βασικές πληροφορίες και κάτω από τη σωστή χρονική περίοδο. Μόνο τότε μπορούμε να συζητάμε για επιλογές της σχολικής ηγεσίας που είναι εύστοχες, αποδοτικές και αποτελεσματικές στοχεύοντας στις πραγματικές ανάγκες των εμπλεκόμενων μελών.

Κεφ. 2^ο Η διάσταση της ποιότητας στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

2.1 Ορισμοί της ποιότητας

Σε μία εποχή, όπου η τεχνολογία διαρκώς εξελίσσεται και ο ανταγωνισμός γίνεται όλο και μεγαλύτερος μεταξύ των ευρωπαϊκών κρατών κι όχι μόνο, η ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης που παρέχεται, φαντάζει όλο και πιο έντονη. Άλλωστε ο τομέας της εκπαίδευσης αποτελεί την κουλτούρα ενός λαού, η οποία συμβάλλει στην οικονομική, κοινωνική και εθνική του ανάπτυξη.

Ένας νέος, για την εκπαίδευση, όρος εμφανίζεται να δώσει τη λύση στο συγκεκριμένο ζήτημα. Η έννοια της «ποιότητας» στην εκπαίδευση, είναι ένας ακαδημαϊκός όρος, τον οποίο δανειστήκαμε από τις οικονομικές επιστήμες. Πρόκειται για τη «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», όπως ονομάστηκε, μία νέα φιλοσοφία που επεκτάθηκε και μέσα στη σχολική τάξη με στόχο την καλύτερη οργάνωση και διαχείριση των εκπαιδευτικών μεθόδων διδασκαλίας, της αξιολόγησης και της βελτίωσης τόσο των μαθητών, όσο και των άμεσα εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως νέα φιλοσοφία του μανατζμεντ, έχει μελετηθεί κατά καιρούς από διάφορους ερευνητές και οι ρίζες της βρίσκονται βαθύτερα στην ιστορία. Πολλοί είναι αυτοί που θεωρούν πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα εργαλείο, το οποίο ίσως να συμβάλλει στην έξοδο από την παγκόσμια οικονομική κρίση που μαστίζει σχεδόν ολόκληρη την υφήλιο, καθώς τα αποτελέσματά της θα είναι ορατά σε οποιονδήποτε πολίτη της χώρας.

Από την άλλη πλευρά κάποιοι μελετητές θεωρούν πως η φιλοσοφία αυτή μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οργανισμών που την χρησιμοποιούν, έναντι των αντιπάλων τους. Γενικότερα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει εφαρμοστεί με μεγάλη επιτυχία από διάφορους οργανισμούς και υπηρεσίες, και αυτός είναι ένας λόγος που έχει μεταφερθεί και στον τομέα της εκπαίδευσης. Βασικός στόχος είναι η αξιοποίηση του συγκεκριμένου εργαλείου προκειμένου να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων (Βλάχος, 2011).

Γυρίζοντας όμως στο παρελθόν, η παλιότερη έννοια που επικρατούσε ήταν αυτή του «ποιοτικού ελέγχου», η οποία δίνει έμφαση στον εντοπισμό των «ελαττωματικών» προϊόντων και στην απόσυρσή τους. Είναι μία εκ των υστέρων διαδικασία, η οποία όμως βασιζόταν στη σπατάλη των πόρων, στην επιβάρυνση των εργαζομένων με επιπλέον φόρτο εργασίας αλλά κυρίως στην αξιοποίηση επιθεωρητών που ελέγχουν τη διαδικασία.

Στη συνέχεια, παρουσιάστηκε ο όρος «διασφάλιση ποιότητας» με βάση τον οποίο πριν και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ενσωματώνεται η ποιότητα, ώστε να διασφαλίζει την «ορθότητα» του προϊόντος. Πρόκειται για μία διαδικασία πρόληψης, η οποία γίνεται από τις διάφορες ομάδες του προσωπικού κι όχι από τον επιθεωρητή, όπως παλιότερα.

Μετέπειτα, εμφανίστηκε η έννοια της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», με βάση την οποία η ποιότητα είναι αποτέλεσμα συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας. Η νέα αυτή φιλοσοφία επικεντρώνεται κυρίως σε μία επιμορφωτική διαδικασία, όπου βασικός στόχος είναι η βελτιστοποίηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες, καθώς επίσης και σε έναν τρόπο σκέψης κι εργασίας που αποσκοπεί στη βελτίωση ολόκληρου του οργανισμού. Καινοτομίες και νέες ιδέες αποτελούν τη βάση για παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

2.2 Μελετητές της Ποιότητας

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, οι επιχειρήσεις λειτουργούσαν με βάση τις θεωρίες του Taylor. Πιο συγκεκριμένα, επικρατούσε ο καταμερισμός της εργασίας ενώ στο τέλος πραγματοποιούνταν η επιθεώρηση μέσω της μέτρησης και του ελέγχου. Οι επιθεωρητές έδιναν έμφαση στην επαναλαμβανόμενη μηχανιστική διαδικασία αλλά και στην ποσότητα της παραγωγής. Οι εργαζόμενοι εκτελούσαν επαναλαμβανόμενες εντολές της διοίκησης προκειμένου να παραχθεί ποσότητα (τυποποίηση), χωρίς όμως να εστιάζουν στην ποιότητα των προϊόντων που παρήγαγαν (Ζαβλάνος, 2003).

Σύμφωνα με το Sallis (2002), υπάρχουν δύο βασικές έννοιες της ποιότητας :

- Μέτρηση και διασφάλιση της συμμόρφωσης σε προκαθορισμένες προδιαγραφές (fitness for purpose)
- Μετασχηματιστική ποιότητα (transformational quality)

Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με την πρώτη έννοια, η διάσταση αυτή αφορά τη διαδικασία, καθώς δίνει έμφαση στον καθορισμό των διαδικασιών και των συστημάτων που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων ή αποτελεσμάτων. Η ποιότητα στην προκειμένη περίπτωση επιτυγχάνεται μέσω της εγκατάστασης συστημάτων και της διασφάλισης πως τα συστήματα αυτά λειτουργούν αποδοτικά και αποτελεσματικά.

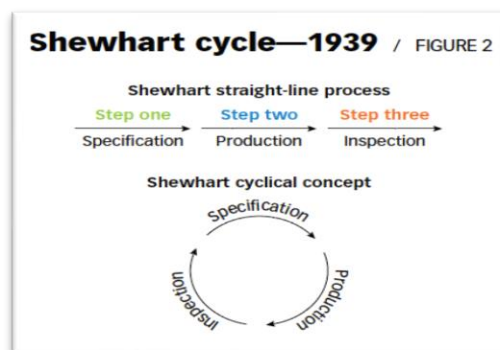
Η διάσταση αυτή δίνει έμφαση στην απόδειξη – τεκμηρίωση πως όλα έχουν πραγματοποιηθεί με βάση τις προκαθορισμένες προδιαγραφές. Ωστόσο, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε στο σημείο αυτό, πως η διάσταση αυτή εμποδίζει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, αφού όλα πραγματοποιούνται όπως ακριβώς είχαν οριστεί εξ αρχής. Τα βασικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι η τεκμηρίωση (proving), η έγκριση (approving) και η έκθεση ή αναφορά (reporting). Πρόκειται για μια προσέγγιση λογοδοσίας και ελέγχου, η οποία βασίζεται σε αυστηρούς δείκτες μετρήσιμων στοιχείων.

Όσον αφορά τη μετασχηματιστική ποιότητα, πρόκειται για τη προσέγγιση που δίνει έμφαση στη διαρκή βελτίωση και στον μετασχηματισμό της οργάνωσης, σε πιο αφηρημένες και άυλες έννοιες (π.χ. η εξυπηρέτηση, ικανοποίηση του πελάτη) και επιτυγχάνεται μέσω της άσκησης της αποτελεσματικής ηγεσίας. Συνδέεται με το να κάνεις τα πράγματα σωστά και όχι μόνο τα σωστά πράγματα (not proving but improving). Ειδικότερα, στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, η μετασχηματιστική

κουλτούρα συνδέεται με την κινητοποίηση του προσωπικού αλλά και την ηγεσία σε ένα μαθητοκεντρικό περιβάλλον. Στόχος της είναι η αριστεία, πρόκειται για τη δημιουργία υψηλών στόχων, και την ικανοποίησή της μόνο όταν επιτυγχάνονται αυτοί. Χαρακτηριστικό της προσέγγισης αυτής είναι η προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης για την επίτευξη των στόχων.

Συμπεραίνοντας, διαπιστώνουμε πως η διάκριση των δύο διαστάσεων δε στοχεύει στην επιδίωξη του ενός ή του άλλου πλαισίου αλλά στην κατανόηση της έννοιας της ποιότητας. Η επιδίωξη της ποιότητας απαιτεί όχι μόνο την αξιοποίηση άρτιων συστημάτων και διαδικασιών αλλά και μια μετασχηματιστική κουλτούρα, στην οποία τα άτομα έχουν την ευθύνη για την ποιότητα στον τομέα τους και μπορούν να συνεισφέρουν πλήρως για την επίτευξή της.

Ο Shewhart, ως στατιστικολόγος που ήταν, εισήγαγε τον στατιστικό-ποιοτικό έλεγχο στην παραγωγή. Σκοπός του ήταν η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων της παραγωγής. Για το λόγο αυτό, εισήγαγε μία κυκλική διαδικασία τριών βημάτων ο οποίος περιλάμβανε τις προδιαγραφές, την παραγωγή και την επιθεώρηση. Με τον συγκεκριμένο τρόπο, άρχισε να εφαρμόζεται ο έλεγχος ποιότητας για τον περιορισμό των λαθών, ο οποίος όμως εφαρμόζονταν μετά την παραγωγή.



<http://gembawalkabout-blog.tumblr.com>

Στη συνέχεια, μετά το 1930, ανέλαβε δράση ο Deming, στατιστικολόγος κι αυτός, ο οποίος έδωσε έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας, ήδη όμως από το στάδιο του σχεδιασμού. Μέσα από το στατιστικό έλεγχο, συνέδεσε πως η μείωση της διακύμανσης, οδηγεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Ο Deming υποστήριζε ακόμη, πως οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι ικανότεροι συγκριτικά με οποιονδήποτε άλλον, να θέσουν προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητα των προϊόντων που οι ίδιοι παράγουν.

Ο συγκεκριμένος ερευνητής βελτίωσε τον κύκλο ποιότητας του Shewhart, προσθέτοντας ακόμη ένα στάδιο. Πιο συγκεκριμένα, η σημασία του κύκλου Deming περιλαμβάνει τέσσερα βασικά βήματα :

➤ *Ο σχεδιασμός – λήψη αποφάσεων (Plan)*

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει ερωτήματα όπως, ποιο πρόβλημα καλούμαστε να επιλύσουμε, με ποιον τρόπο, σε ποιες διορθώσεις θα πρέπει να προβούμε. Πρόκειται για το στάδιο σχεδιασμού για την αλλαγή-βελτίωση μιας δραστηριότητας. Παράλληλα, εντοπίζονται τυχόν δυσκολίες που θα προκύψουν, καθορίζεται ο τρόπος αντιμετώπισής τους καθώς και οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν.



<http://www.techagilist.com/agile/deming>

➤ *Η εφαρμογή (Do)*

Στο συγκεκριμένο σημείο γίνεται η υλοποίηση της πρότασης για βελτίωση, με την εφαρμογή της προσχεδιασμένης αλλαγής αλλά και με την αξιοποίηση των δεδομένων.

➤ *Ο έλεγχος (Check)*

Μετά από την υλοποίηση της προσχεδιασμένης πρότασης για αλλαγή, ακολουθεί η μέτρηση, η επεξεργασία και η ανάλυση των αποτελεσμάτων. Σκοπός είναι η ανατροφοδότηση και η ενθάρρυνση για περαιτέρω βελτίωση.

➤ *Η δράση (Act)*

Στο σημείο αυτό του κύκλου, αξιοποιούνται τα αποτελέσματα και η πείρα και επέρχονται οι όποιες διορθώσεις. Οι αλλαγές που προκύπτουν, είτε ακολουθούνται, είτε απορρίπτονται.

Αξιοσημείωτο είναι πως η πορεία του κύκλου είναι συνεχής καθώς βασίζεται στη θεμελιώδη αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αυτή της συνεχούς βελτίωσης.

Ο Deming δεν έμεινε όμως μόνο σε αυτό. Επιπλέον, όρισε τα «14 σημεία» που είναι απαραίτητα για το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος που παράγεται αλλά και τη διόρθωση τυχόν ελαττωματικών διαδικασιών για μέγιστη απόδοση με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Πιο συγκεκριμένα, τα 14 σημεία είναι τα εξής :

- ❖ Δημιουργία θετικού κλίματος για σταθερό πρόγραμμα με ξεκάθαρο όραμα και αποστολή.
- ❖ Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας: εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους κι ενθάρρυνση των προτάσεών τους.
- ❖ Ενσωμάτωση της ποιότητας από την αρχή σε όλη τη διαδικασία.
- ❖ Εστίαση στην επιλογή φθηνότερου προϊόντος με σκοπό την αύξηση του κέρδους.
- ❖ Διαρκής βελτίωση όλων των συστημάτων παραγωγής – διαρκής έλεγχος.
- ❖ Θέσπιση προγράμματος σύγχρονης εκπαίδευσης και εφαρμογή σε όλους τους εργαζομένους.
- ❖ Έμφαση στην αποτελεσματική ηγεσία.
- ❖ Εξάλειψη φόβου και ενοχοποίησης των εργαζομένων.
- ❖ Συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων.
- ❖ Εξάλειψη στοιχείων που προτρέπουν σε νέα επίπεδα απόδοσης χωρίς όμως τη βελτίωση διαδικασιών.
- ❖ Κατάργηση των ποσοτικών στόχων.

- ❖ Επιβράβευση των εργαζομένων κι ενθάρρυνσή τους για συμμετοχή σε βελτιωτικές διαδικασίες.
- ❖ Εφαρμογή επιμορφωτικών προγραμμάτων για όλους.
- ❖ Απαραίτητη για όλα τα παραπάνω, είναι η δέσμευση της διοίκησης.

Συμπεραίνοντας από όλα τα παραπάνω, διαπιστώνουμε τη σπουδαιότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ιδιαίτερα σε μία εποχή όπως η σημερινή, που συνεχώς γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστική, ο τομέας της εκπαίδευσης δε θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος. Η θεωρία της ΔΟΠ, μπορεί να προέρχεται από τον κόσμο των επιχειρήσεων, ωστόσο γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής στο χώρο της εκπαίδευσης.

2.3 Βασικές αρχές της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσφέρει ειδικά εργαλεία και θεωρίες, μέσα από τις οποίες μπορεί να επιτευχθεί συνεχής βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας με αναθεώρηση των ήδη αξιοποιήσιμων στρατηγικών και στη συνέχεια με τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού να υλοποιηθεί η βελτίωση ποιότητας της μάθησης. Πρόκειται για μία νέα φιλοσοφία, η οποία περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων για συνεχή βελτίωση, ώστε να μπορέσουν οι σχολικές κοινότητες να επιβιώσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου οι απαιτήσεις των «πελατών» αλλάζουν διαρκώς.

Πολλοί ερευνητές μελέτησαν τις βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, η αξιοποίηση των οποίων καθίσταται καταλυτική για την εφαρμογή της στην εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα, μία από τις βασικότερες αρχές είναι η δημιουργία ενός οράματος, μιας πολιτικής, το οποίο θα αντικατοπτρίζει την αποστολή της εκπαίδευσης, μέσα από τον καθορισμό των στόχων και των σκοπών για την πραγμάτωσή του. Οι νόμοι και οι εγκύκλιοι για την ποιότητα της εκπαίδευσης οφείλουν να εφαρμόζονται από τη σχολική κοινότητα, προκειμένου να λειτουργούν αποτελεσματικά. Η εκπαιδευτική κοινότητα από την πλευρά της, μέσα από το αναλυτικό πρόγραμμα, τους κανονισμούς του σχολείου και τα εγχειρίδια σπουδών μπορεί να οδηγηθεί στην ποιότητα.

Μία ακόμη βασική αρχή είναι η δέσμευση της ηγεσίας να εφαρμόσει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Ο ρόλος της ηγεσίας στο κομμάτι αυτό είναι καθοριστικός καθώς οφείλει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον συνεργασίας και αλληλεπίδρασης όλων των εμπλεκόμενων προκειμένου να δεσμευτούν σε ένα κοινό όραμα με βασικό στοιχείο την ευγενής άμιλλα και όχι τον ανταγωνισμό. Η διεύθυνση-ηγεσία της σχολικής κοινότητας είναι αυτή που θα ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό και θα αποτελέσει την έμπνευση για δραστηριοποίηση με σκοπό την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων, διαμορφώνοντας μια κουλτούρα ποιότητας.

Βασικός σκοπός της ΔΟΠ στον εκπαιδευτικό χώρο, είναι η εκπλήρωση των απαιτήσεων και των αναγκών των μαθητών μέσα από την ομαδική εργασία με την απαραίτητη συμμετοχή όλων. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η ανάθεση πρωτοβουλιών και ευθυνών στους μαθητές αλλά και ενθάρρυνση των προτάσεών τους,

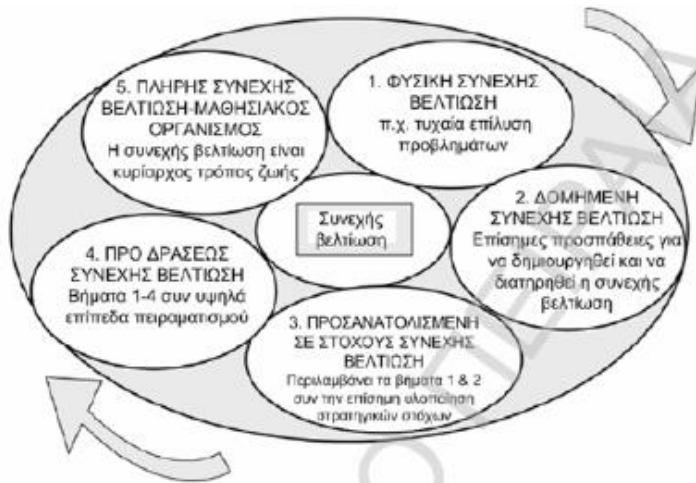
με την υιοθέτηση στρατηγικών κριτικής μάθησης αλλά και τη μείωση των αδυναμιών του συστήματος (Ζαβλάνος, 2003). Η αξιολόγηση της εκάστοτε προσπάθειας θα πρέπει να αποτελεί εργαλείο διάγνωσης και αναθεώρησης, δημιουργώντας το αίσθημα της αυτοπεποίθησης και μεγαλύτερο ζήλο για δημιουργικότητα και βελτίωση. Έτσι, οι μαθητές αποκτούν δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν στην γρήγορη αντιμετώπιση των αλλαγών σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Εκτός όμως από τους μαθητές και το διδακτικό προσωπικό οφείλει να δεσμευτεί στην εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι εκπαιδευτικοί όταν είναι αφοσιωμένοι στο έργο τους, συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων για την καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Η επιβράβευση και η παροχή κινήτρων είναι δύο στοιχεία που καθιστούν το ανθρώπινο δυναμικό ενεργό συντελεστή στη βελτίωση της σχολικής ποιότητας και όχι έναν απλός παθητικό δέκτη. Επιπλέον, η εσωτερική επικοινωνία των εκπαιδευτικών τμημάτων, η συστηματική ενημέρωση και η συνεχής επιμόρφωση προκειμένου να οι αλλαγές να γίνουν πλήρως κατανοητές αλλά και η εκδοχή ενός συστήματος ανοιχτού σε βελτιώσεις και αξιολογήσεις, είναι κάποια στοιχεία που ενισχύουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην εφαρμογή της ΔΟΠ (Φασούλης, 2001).

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας δεν εξαρτάται μόνο από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και τις προσπάθειες που αυτό καταβάλλει αλλά και από όλους εκείνους τους παράγοντες που κατέχουν σημαντική θέση για την πραγμάτωσή του. Οι υποδομές, ο εξοπλισμός, οι πόροι, το σύστημα διοίκησης, το σύστημα αξιολόγησης, το πρόγραμμα σπουδών καθώς και ο τρόπος διδασκαλίας οφείλουν να βελτιώνουν την ποιότητά τους.

Συνεπώς, καθίσταται σαφές πως η νέα αυτή φιλοσοφία, «εισβάλλει» στη σχολική κοινότητα προκειμένου να βελτιώσει τις εκπαιδευτικές διαδικασίες, τη λειτουργικότητα του σχολείου, να ενεργοποιήσει όλους όσους εμπλέκονται σε αυτή (μαθητές, εκπαιδευτικούς, γονείς, κοινότητα), αναθεωρώντας τις ήδη υπάρχουσες στρατηγικές διδασκαλίας. Ανώτερος στόχος είναι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών διαδικασιών και η κάλυψη των μαθησιακών αναγκών των μαθητών και των γονιών τους, ώστε μακροπρόθεσμα να γίνεται συνολική προσπάθεια βελτίωσης σε εθνικό επίπεδο.

Εφαρμόζοντας τη Διοίκηση Ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση επιτυγχάνουμε να ενδυναμώσουμε την εκπαιδευτική μονάδα και να διαμορφώσουμε μία πορεία για αλλαγές και νέες κατευθύνσεις. Σκοπός είναι η συνεργασία και όχι ο ανταγωνισμός μέσω ενός προγράμματος που δε θα εστιάζει μόνο σε ένα συγκεκριμένο τμήμα, αλλά θα στρέφεται σε μια συνολική προσέγγιση που θα ευνοήσει τον τρόπο διαχείρισης του σχολείου. Σε αυτό το κομμάτι, οφείλουν να συνεργαστούν όλοι οι εμπλεκόμενοι, γονείς και μαθητές προτείνοντας τρόπους για περαιτέρω βελτίωση των εκπαιδευτικών συνθηκών. Στην παρακάτω εικόνα γίνεται εμφανής μία σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα που διακρίνεται από τις αρχές της ΔΟΠ :



Οι κύκλοι συνεχούς βελτίωσης στη σχολική μονάδα (Murray, P. & Chapman, R. (2003). From continuous improvement to organizational learning: developmental theory. *The Learning Organization*, Vol.10, No.5, p.278.)

Η ηγεσία διαδραματίζει στο σημείο αυτό σημαντικό ρόλο καθώς δημιουργεί ένα κοινό όραμα, ενθαρρύνει τις όποιες ενέργειες που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του στόχου και θα συμβάλλουν εμπνέοντας έτσι το ανθρώπινο δυναμικό να καταβάλλει προσπάθειες για το καλύτερο της σχολικής κοινότητας με κουλτούρα ποιότητας.

2.4 Ποιότητα & Αποτελεσματικό σχολείο

Σύμφωνα με διάφορους ερευνητές, μία σχολική μονάδα που εφαρμόζει τις βασικές αρχές της ΔΟΠ θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αποτελεσματική εφόσον :

- ❑ Προσαρμόζεται εύκολα στις νέες συνθήκες και είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες που προκύπτουν, τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών μέσα από την αυτονομία κινήσεων και την τήρηση ενός συγκεκριμένου πλαισίου δράσης.
- ❑ Ο σχολικός ηγέτης είναι σε θέση να εμπνεύσει το ανθρώπινο δυναμικό σε ένα κοινό όραμα καθώς και τους μαθητές μεταξύ τους.
- ❑ Δεν υπάρχουν συνεχείς αλλαγές μεταξύ του προσωπικού και με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η συνέπεια και συνέχεια των πράξεών τους, ενώ δίνεται η δυνατότητα για ανατροφοδότηση.
- ❑ Η οργάνωση και η επιλογή των διδακτικών μεθόδων αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων και των προσδοκιών της εκπαιδευτικής μονάδας με τρόπο σαφή τόσο για τους μαθητές, όσο και για τους εκπαιδευτικούς.
- ❑ Η συνεχής επιμόρφωση του διδακτικού προσωπικού και της σχολικής ηγεσίας και η παροχή κινήτρων για βελτίωση των ικανοτήτων τους με σκοπό την επαγγελματική ανέλιξή τους.
- ❑ Η αξιοποίηση των απαραίτητων μέσων και η σωστή οργάνωση του μαθήματος καθώς και η αναγνώριση της προσπάθειας, μπορούν να συμβάλλουν στην ηθική ανταμοιβή των μαθητών.

- επικρατεί ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, μέσα στο οποίο επικρατούν σχέσεις συναδελφικές, συνεργασίας και συλλογικής προσπάθειας και στο οποίο υπάρχει η σωστή διαχείριση των διαφόρων προβλημάτων και η αίσθηση συλλογικής ευθύνης.

Μεταξύ των άλλων, ένας βασικός δείκτης που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας μέσα από την ποιότητα είναι και η ηγεσία. Ο διευθυντής του σχολείου, όπως ήδη έχει ειπωθεί και παραπάνω βρίσκεται, σε θέση που οφείλει να καθοδηγεί, να διευθύνει και να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς να εργάζονται με ζήλο και ενδιαφέρον για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων αλλά και των ατομικών.

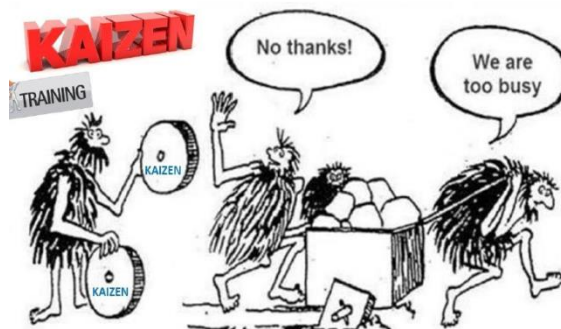
Επιπλέον, οφείλει να προωθεί το όραμά του για διαρκή ποιοτική διδασκαλία στο ανθρώπινο δυναμικό και να προσπαθεί να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς να προσπαθούν προς το κοινό καλό. Ο δημοκρατισμός του σχολικού ηγέτη, και η παροχή δυνατοτήτων στους εκπαιδευτικούς αλλά και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους για λήψη αποφάσεων που αποσκοπούν στην ομαλότερη λειτουργία της σχολικής μονάδας μπορεί να συμβάλει στην ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να αποτελεί ο ίδιος παράδειγμα προς μίμηση για την εργατικότητα του και την αποτελεσματικότητά του καθώς επίσης και να προάγει τη συνεργασία και την ανθρωπιά μεταξύ των υφισταμένων του. Παράλληλα όμως να αποτελεί και τον ηγέτη της στρατηγικής που θα έχει ένα συγκεκριμένο όραμα και θα εμπνέει και τους υπολοίπους προς αυτό.

2.5 Η εφαρμογή της ΔΟΠ στην ελληνική σχολική κοινότητα.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως η εφαρμογή της σχολικής ποιότητας στη χώρα μας παραμένει ένα μελανό σημείο καθώς πρόκειται για μια σύγχρονη μεταρρύθμιση της διοίκησης του σχολικού τομέα. Βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση της είναι η πλήρης αποδοχή της από όλα τα μέλη της σχολικής κοινωνίας (μαθητές, εκπαιδευτικοί, διευθυντές, γονείς και κοινωνία) και η δέσμευσή τους για την καταβολή κάθε προσπάθειας με σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων. Ωστόσο, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του εκπαιδευτικού συστήματος δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο την εφαρμογή της ολικής ποιότητας, καθώς περιορίζει την αυτονομία των σχολικών μονάδων, των πρωτοβουλιών και των διαδικασιών.

Επιπλέον, η διοίκηση ολικής ποιότητας προκειμένου να επιτευχθεί, προϋποθέτει αλλαγή κουλτούρας, χρόνο, αλλαγή στάσεων και μεθόδων εργασίας, αλλαγή του τρόπου διοίκησης και οργάνωσης, αξιοποίηση νέων πιο βελτιωμένων μέσων (εργαλεία, μέθοδοι) που θα διευκολύνουν τη διαδικασία αλλά και απαλλαγή από τις παραδοσιακές μορφές οργάνωσης καθώς και την



ενίσχυση του προσωπικού μέσα από την αναγνώριση των επιτυχιών του (μαθητών και εκπαιδευτικών).

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ όπως αποτυπώνεται στον ιαπωνικό όρο «Kaizen», σημαίνει βελτίωση βήμα –βήμα. Η υλοποίησή της βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών και των τμημάτων, αλλά η εφαρμογή αυτών των αλλαγών είναι μικρής κλίμακας και επιτυγχάνεται σταδιακά και πρακτικά. Δεν περιλαμβάνει μεγάλονα σχέδια, καθώς η έλλειψη πόρων και άλλων προβλημάτων μπορεί να οδηγήσουν σε αντίθετα αποτελέσματα. Η ουσία του Kaizen βρίσκεται στις σταθερές και βιώσιμες αλλαγές οι οποίες βασίζονται σε μια μακρά σειρά μικρών και εφικτών βημάτων.

Γίνεται λοιπόν σαφές, πως εξαιτίας των συνεχών αλλαγών των αναγκών των ατόμων ιδιαίτερα την περίοδο της οικονομικής κρίσης, απαιτούνται και διαρκείς αλλαγές στη σχολική κοινότητα προκειμένου να ικανοποιούνται οι νέες ανάγκες. Για το λόγο αυτό, η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης βασισμένου σε ποιοτικά κριτήρια είναι απαραίτητη, προκειμένου να γίνεται ανατροφοδότηση της αποτελεσματικότητας της σχολικής διοίκησης και των μέσων που χρησιμοποιεί, αναθεώρηση των δυνατών και αδύνατων στοιχείων της, κάτι όμως που δεν υφίσταται.

Έχει παρατηρηθεί ωστόσο, πως πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν εστιάσει στην επίτευξη της σχολικής ποιότητας και αυτό γίνεται εμφανές μέσα από τη χρηματοδότηση των σχολείων, τις μετακινήσεις των εκπαιδευτικών από το ένα σχολείο στο άλλο καθώς και από τη σχολική ηγεσία. Η χρηματοδότηση των εκπαιδευτικών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ποιότητα που παρέχεται στα σχολεία και με την εξασφάλιση των βασικών προϋποθέσεων για την ικανοποιητική και αποτελεσματική λειτουργία των κανόνων. Σχετίζεται με την υποδομή που θα πρέπει να έχουν όλα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όπως για παράδειγμα τα σχολικά κτίρια, ο σχολικός εξοπλισμός, τα εκσυγχρονισμένα εργαστήρια φυσικής και χημείας, τα ασφαλή και καθαρά προαύλια.

Επιπλέον, όπως πολλοί ερευνητές υποστήριξαν (Asteriou and Agiomirgianakis, 2001; Barro, 1991; Jung and Thorbecke, 2003; Levine and Renelt, 1992; Psacharopoulos, 2003; Psacharopoulos and Papakonstantinou, 2005), σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, ο ρυθμός των επενδύσεων στην εκπαίδευση είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη, δεδομένου ότι η αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας χώρας εξαρτάται από τη βελτίωση της εκπαίδευσής της, στο πλαίσιο ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου τεχνολογικού περιβάλλοντος. Συμπεραίνουμε λοιπόν από τα παραπάνω, πως η επαρκής χρηματοδότηση της εκπαίδευσης γίνεται ένας επιθυμητός στόχος όλων εθνών.

Δεδομένου ότι το επίπεδο των δαπανών για την εκπαίδευση σχετίζεται με τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα σε ολόκληρο τον πληθυσμό και συνδέεται με την έρευνα και την ανάπτυξη, τότε αν το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα θέλει να έχει άμεση επίπτωση στην ανάπτυξη της χώρας, κάθε αύξηση της ποσότητας θα πρέπει να συνδυαστεί με τη βελτίωση της ποιότητας.

Το σημαντικότερο ερώτημα όμως δεν είναι πόσα χρήματα επενδύει το κράτος στα σχολεία, αλλά περισσότερο η πρόκληση να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικότερα οι πόροι αυτοί για σχολεία με υψηλότερα επίπεδα ανάγκης καθώς και για μαθητές με

ιδιαίτερες προκλήσεις (Levin and Naylor, 2007, σελ. 154). Ψάχνοντας την ισορροπία μεταξύ της κατανομής των πόρων του σχολείου και της αποτελεσματικότητας αυτών των χρηματοδοτήσεων, οι πόροι θα βοηθούσαν μόνο στην ανάπτυξη στρατηγικών για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Levin and Naylor, 2007, Levin and Fullan, 2008).

Ως εκ τούτου, περισσότερη χρηματοδότηση, μεγαλύτερη ευελιξία (όσον αφορά τη διανομή) και αποδοτικότητα στη χρήση της οικονομίας του σχολείου απαιτούνται προκειμένου να βελτιωθεί η αντιστοιχία μεταξύ των αναγκών του σχολείου και της παροχής των εν λόγω υπηρεσιών, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της ποιότητάς της.

Εάν ο σχεδιασμός της εκπαιδευτικής πολιτικής δεν είναι καλύτερα στοχοθετημένος και η διαχείριση και κατανομή των δημοσίων δαπανών δεν έχει αποτελεσματικότητα, τότε οι επιπτώσεις στην εκπαιδευτική ανάπτυξη θα παραμείνουν περιθωριακές (Jung and Thorbecke, 2003). Ο καθορισμός καλύτερων στόχων συνεπάγεται καλύτερα εξοπλισμένα σχολικά κτίρια, διατήρηση ενός ικανού και καλά εκπαιδευμένου διδακτικού δυναμικού, περισσότερο διδακτικό υλικό και βελτίωση των υποδομών. Στο πλαίσιο αυτό, οι εκπαιδευτικοί στην Ελλάδα μπορούν να θεωρήσουν ότι η επένδυση στην εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την ποιότητα και την παραγωγικότητα του σχολείου, τα οφέλη των οποίων είναι μόνο μακροπρόθεσμα (Brookes and Saiti, 2003, Spiropoulou et al., 2007).

Δεδομένου ότι η δημόσια παροχή σχολικής εκπαίδευσης περιλαμβάνει μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού της ελληνικής κυβέρνησης και καταναλώνει σημαντικούς πόρους, για το λόγο αυτό το ποσοστό του ελληνικού δημόσιου προϋπολογισμού γίνεται βασικό ζήτημα. Επιπρόσθετα, η αξιοποίησή του στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό με αποτελεσματικό τρόπο και η ορθολογική κατανομή των διαθέσιμων πόρων αλλά και η συνοχή τους με τους γενικούς στόχους της εκπαίδευσης είναι εξαιρετικά σημαντικοί.

Ωστόσο, στην Ελλάδα, την τελική απόφαση για το πόσα χρήματα δαπανώνται ανά μαθητή στη δημόσια εκπαίδευση σε τοπικό επίπεδο την έχει η κεντρική κυβέρνηση. Έτσι, το ελληνικό κράτος είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό του προϋπολογισμού ενός σχολείου και όχι το ίδιο το σχολείο. Ενώ η βιβλιογραφία για τις ελληνικές εκπαιδευτικές δαπάνες δεν περιέχει ουσιαστική εμπειριστατωμένη συζήτηση για τη χρηματοδότηση των σχολείων, είναι γενικά αποδεκτό από την πλειοψηφία των Ελλήνων εκπαιδευτικών ερευνητών ότι η κεντρική παροχή δημόσιων εκπαιδευτικών δαπανών αυξάνει τη γραφειοκρατία και τα διοικητικά έξοδα και συνεπώς δεν μπορεί να είναι οικονομικά αποδοτική (Kaloutsis, 2007; Psacharopoulos, 1999; Saitis, 2008; Saiti and Saiti, 2007; Spiropoulou et al., 2007).

Μπορεί το κεντρικό ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα να παρέχει επαρκώς ορισμένες υπηρεσίες, δεν είναι σε θέση όμως να συμβάλλει αποτελεσματικά σε άλλες υπηρεσίες ζωτικής σημασίας όπως είναι το διδακτικό υλικό και αυτό συμβαίνει για δύο κυρίως λόγους :

- Η εφαρμογή των σχετικών προϋπολογισμών απαιτεί διάφορα στάδια έγκρισης από τα αρμόδια Υπουργεία, και

- Καθίσταται αδύνατο μια κεντρική αρχή να αναγνωρίσει και να κατανοήσει καλύτερα τις πρακτικές ανάγκες κάθε επιμέρους σχολικής μονάδας, από την ίδια την μονάδα.

Συνεπώς, η διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη χρηματοδότηση των σχολείων είναι οδυνηρά αργή, γεγονός που εμποδίζει τα σχολεία να διαπραγματεύονται αποτελεσματικά με τους παρόχους των υπηρεσιών τους και επομένως θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα του σχολείου να καλύψει τις ανάγκες του.

Για να είναι διαφανές το σύστημα χρηματοδότησης των σχολείων σχετικά με τις διαδικασίες κατανομής των χρημάτων, την αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών πόρων του σχολείου και την εξασφάλιση της κοινωνικής ισότητας και της ισότιμης εκπαίδευσης των μελών της, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία ενός κατάλληλου κρατικού συστήματος παρακολούθησης με τη συμμετοχή ειδικευμένων ανθρώπινων πόρων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Arunatilake και Jayawardena, 2010; Levin και Naylor, 2007. Levin and Fullan, 2008. Nir, 2007; West, 2009).

Ως εκ τούτου, στην πραγματικότητα θα πρέπει να υπάρξει μια ισορροπία προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων, να ενισχυθούν οι δημιουργικές πρωτοβουλίες προς όφελος της δημόσιας εκπαίδευσης, να εξασφαλιστεί ο κοινωνικός έλεγχος και να τεθεί πλάνο για δημιουργική εκπαιδευτική διαδικασία. Οι διάφοροι εμπλεκόμενοι φορείς στη σχολική διαδικασία έδωσαν έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων σχολείων και της μαθησιακής εμπειρίας (Stair et al., 2006).

Βεβαίως, η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των οικονομικών πόρων θα ενίσχυε τη συνολική ποιότητα της εκπαίδευσης (π.χ. κατάρτιση και άριστη μάθηση). Ωστόσο, αυτό πρέπει να επιτευχθεί με δίκαιο τρόπο, αφού η ισότητα στη σχολική χρηματοοικονομική παροχή συνδέεται στενά με την ισότητα στις εκπαιδευτικές ευκαιρίες (McCarty and Brazer, 1990, Levacic, 2008, West, 2009). Επομένως, εάν η ελληνική κοινωνία αναλάβει πιο καινοτόμα καθήκοντα, όπως η βελτιστοποίηση των κοινωνικών και οικονομικών αποδόσεων και την επιδίωξη ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση, τότε το σημερινό σύστημα στην Ελλάδα πρέπει να κινηθεί προς μια πιο σχολική χρηματοδοτική διαδικασία.

Ένα άλλο μελανό σημείο που έρχεται να προστεθεί στη χρηματοδότηση των σχολείων, είναι αυτό της μεταφοράς των εκπαιδευτικών. Η έννοια της διατήρησης των εκπαιδευτικών έχει μεγάλη σημασία, καθώς η έκταση της έχει σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση των εκπαιδευτικών. Η διατήρηση των εκπαιδευτικών στο ίδιο σχολικό περιβάλλον έχει γίνει όλο και πιο σημαντική τις τελευταίες δεκαετίες καθώς αποτελεί ζωτικό παράγοντα για τον προσδιορισμό της ποιότητας των σχολείων πετυχαίνοντας ικανοποιητικά τους στόχους ενός υγιούς σχολικού συστήματος.

Η συστηματική και πλήρης εφαρμογή των αναπτυξιακών στρατηγικών των εκπαιδευτικών καθώς και η εναρμόνιση αυτών των στρατηγικών με τις βασικές αρχές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων φαίνεται να αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα για εκείνους που στοχεύουν στην ποιότητα στην εκπαίδευση. Η σταθερότητα, η συνέπεια και η εγκυρότητα αυτών των στρατηγικών μπορούν να επιτρέψουν την επίτευξη αποτελεσματικότητας στο σχολείο μέσω σημαντικών αλλαγών που είναι βιώσιμες μακροπρόθεσμα (Fullan, 2008).

Αναφορικά με το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, το σημερινό σύστημα μεταφοράς εκπαιδευτικών φαίνεται ότι έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, καθώς διαταράσσει τη σταθερότητα του σχολείου, δημιουργεί αρνητικό σχολικό κλίμα και έχει αρνητικές επιπτώσεις στο ηθικό των εκπαιδευτικών καθώς και στις επιτυχίες των μαθητών. Ορισμένοι έλληνες ερευνητές (Darra et al., 2010; Fykaris, 2002, Prokopiadou, 2009; Saiti, 2009; Saitis and Eliophotou-Menon, 2004) διαπίστωσαν ότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί παραμένουν στο ίδιο σχολείο για περίοδο μικρότερη των τεσσάρων ετών.

Ενδιαφέρον όμως είναι ότι όσοι έχουν μεταφερθεί σε άλλο σχολείο έχουν αλλάξει το σχολείο μέχρι πέντε φορές. Επιπλέον, οι ίδιοι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι κύριοι λόγοι μεταφοράς είναι κυρίως: η επίτευξη καλύτερης θέσης, η προτίμηση εργασίας σε αστικές περιοχές και ένα καλύτερο σχολικό περιβάλλον που θα διευκολύνει τη συνεργασία. Μια άλλη εμπειρική μελέτη για το ελληνικό εκπαιδευτικό προσωπικό (Saitis, 2001) έδειξε ότι η κινητικότητα των εκπαιδευτικών συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ικανοποίηση και ως εκ τούτου με τις προσδοκίες, τα κίνητρα και τις προσωπικές ανάγκες των εκπαιδευτικών.

Καθώς η διοίκηση του σχολείου (και το σχολικό κλίμα γενικότερα) συνδέεται με τη δέσμευση των εκπαιδευτικών, ο υπερβολικός αυτός αριθμός εκπαιδευτικών που επιθυμούν να μεταφερθούν, υποδηλώνει μια δραστική ανάγκη βελτίωσης του σχολικού συστήματος που πρέπει να αποτελεί πρωταρχική μέριμνα στην εκπαιδευτική πολιτική. Ο υψηλότερος ρυθμός αλλαγής/μετακίνησης των εκπαιδευτικών έχει αποσταθεροποιητικό χαρακτήρα επιπτώσεων στις σχολικές επιδόσεις, καθώς απαιτεί πρόσθετο κόστος και προσπάθεια, ιδίως όσον αφορά τη γραφειοκρατία, προκειμένου να προσλαμβάνουν (ή να μεταφέρουν) το αναγκαίο προσωπικό αντικατάστασης.

Μέσα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σχετικά με την μετακίνηση των εκπαιδευτικών έχει διαπιστωθεί πως τα κυριότερα μειονεκτήματα της μετακίνησης των εκπαιδευτικών είναι : η διακοπή του εκπαιδευτικού προγράμματος και της σχολικής ροής, η χαμηλή απόδοση των μαθητών, η δημιουργία ενός αρνητικού κλίματος και η απώλεια εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ του σχολείου και των γονέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Πράγματι, λαμβάνοντας υπόψη πως σημαντικοί και αλληλοσυνδεόμενοι παράγοντες στην ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και εκμάθησης είναι οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί και οι γονείς και μεταξύ των παραγόντων που καθορίζουν ένα «καλό σχολείο» είναι η σταθερότητα και η συνοχή του εκπαιδευτικού προσωπικού, τότε σαφώς η συνεχής μετακίνηση των εκπαιδευτικών επηρεάζει αρνητικά όλες αυτές τις πτυχές (Boyd et al., 2011; Brown and Schainker, 2008; Ingersoll and Smith, 2003; Nelson, 2006).

Διαπιστώνεται λοιπόν, ότι η μεταφορά του διδακτικού προσωπικού σε ετήσια βάση έχει διοικητικές και παιδαγωγικές συνέπειες. Από την άποψη της διοίκησης, εμποδίζει την ανάγκη για στενή συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και για τη δημιουργία θετικών συλλογικών σχέσεων στην ίδια σχολική μονάδα, καθώς δεν εγγυάται ότι το επόμενο έτος η σχολική μονάδα θα έχει την ίδια ομάδα καθηγητών. Επομένως, διαπιστώνεται πως εξαιτίας της σχετικά μικρής διάρκειας διαμονής, οι εκπαιδευτικοί έχουν συνήθως περιορισμένες ευκαιρίες και για το λόγο αυτό έχουν την

τάση να αναπτύσσουν εξωσχολικές δραστηριότητες με την εκάστοτε κοινότητά τους και αποτέλεσμα αυτών είναι να διακόπτεται ο κοινωνικός χαρακτήρας του σχολείου.

Επιπλέον, η μεταφορά εκπαιδευτικών σε άλλα σχολεία διαταράσσει τη συνοχή του διδακτικού προσωπικού και συχνά παραμένουν υπερβολικά πολλές κενές θέσεις διδασκαλίας σε σχολεία τα οποία δεν μπορούν να καλυφθούν με την ετήσια πρόσληψη εκπαιδευτικών. Δεδομένου ότι ακόμη και η διαδικασία διορισμού προσωρινών εκπαιδευτικών στα σχολεία δημιουργεί ορισμένες καθυστερήσεις, αυτή η ευελιξία που προσφέρεται στους δασκάλους έχει σαφώς αρνητικό αντίκτυπο στο σχολικό περιβάλλον και δημιουργεί περαιτέρω δυσκολίες.

Αξιοσημείωτο είναι πως μπορεί η εκπαιδευτική πολιτική να είναι θέμα σωστής ισορροπίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αυτό δε σημαίνει όμως ότι το ελληνικό κράτος πρέπει να αρνηθεί στους εκπαιδευτικούς το δικαίωμα μεταφοράς, ακυρώνοντας όλες τις αιτήσεις εκπαιδευτικών. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι βασικές λειτουργίες και οι αρχές διαχείρισης μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιοδήποτε είδος οργανισμού (δημόσιο ή ιδιωτικό) και ότι οι πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν βαθιές επιπτώσεις στην απόδοση των οργανισμών, τότε μέσω της διαδικασίας σχεδιασμού και πρόβλεψης, το ελληνικό κράτος θα μπορούσε να κάνει το πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση της ποιότητας με την εξασφάλιση της παρουσίας του απαραίτητου και κατάλληλου διδακτικού προσωπικού και ως εκ τούτου να καλύψει τις κενές θέσεις εργασίας αποτελεσματικά.

Σίγουρα η εφαρμογή ενός τέτοιου σχεδίου, μαζί με την εκτίμηση των πραγματικών αναγκών στελέχωσης των εκπαιδευτικών στα σχολεία από την ελληνική κεντρική κυβέρνηση θα παρείχε ένα ισχυρό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να εφαρμοστεί ένα πιο αποτελεσματικό σύστημα σχολικής διαχείρισης. Όμως, η ενίσχυση της σχολικής εργασίας μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του σχολείου είναι το κλειδί για να επιτευχθεί η δέσμευση και η αφοσίωση του εκπαιδευτικού στο εκάστοτε σχολείο.

Έτσι, δεδομένου ότι η διατήρηση και η δέσμευση των εκπαιδευτικών συσχετίστηκε σε μεγάλο βαθμό με ένα αποτελεσματικό σύστημα υποστήριξης του προσωπικού και αποτελεσματικής διαχείρισης των σχολείων, η ευημερία των μαθητών θα εξυπηρετούταν καλύτερα λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών σε ένα περισσότερο υπεύθυνο, βιώσιμο και αποδοτικό σχολικό σύστημα διαχείρισης.

Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός πως στόχος της εκπαιδευτικής πολιτικής είναι η επίτευξη της ποιότητας με στόχο την υλοποίηση των προσδοκιών των μαθητών, των εκπαιδευτικών, των γονέων και της κοινωνίας, όμως δεν υπάρχει ένα στρατηγικό πλάνο για την υλοποίηση της ποιότητας (Κατσαρός, 2008) μέσα από το οποίο θα γίνονται σαφείς οι στόχοι, η αποστολή και το όραμα της ποιοτικής εκπαίδευσης.

Άλλο ένα μελανό σημείο, στο οποίο δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη βάση είναι το κομμάτι της ηγεσίας. Προκειμένου να υλοποιηθεί ένα πλάνο, πρωταγωνιστικό ρόλο στη σχεδίαση, οργάνωση και στον τρόπο πραγματοποίησής του διαδραματίζει η ηγεσία. Σύμφωνα με το Ζαβλάνο (2003), η έλλειψη ενός σταθερού εκπαιδευτικού προγράμματος επιμόρφωσης και κατάρτισης των ηγετικών στελεχών αλλά και των εκπαιδευτικών με στόχο τη συνεχή βελτίωση μέσα από τη δια βίου μάθηση,

δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο την επίτευξη της ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση. Καθώς η ηγεσία του σχολείου δεν είναι απλώς ένας παροχέας εντολών αλλά οφείλει να διασφαλίζει την κατάρτιση των εκπαιδευτικών και να στοχεύει στη συνεχή βελτίωση του συστήματος, εξαλείφοντας τον φόβο και την όποια διστακτικότητα απέναντι στο καινούργιο (νέες τεχνολογίες, πρακτικές).

Κεφ. 3^ο Ο Διευθυντής και ο ρόλος του στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού για την ποιοτική αναβάθμιση των προσφερόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

3.1 Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές σε όλους τους τομείς της καθημερινότητάς μας. Η εξέλιξη της τεχνολογίας και η διείσδυση των νέων μεθόδων και καινοτομιών στη ζωή μας, απαιτούν την αναθεώρηση της σύγχρονης πραγματικότητας. Φυσικά, ο τομέας της εκπαίδευσης δε θα μπορούσε να μείνει ανέπαφος, καθώς η εκπαίδευση καλείται να συμβαδίζει με τις όποιες αλλαγές συμβαίνουν γύρω μας, να εκσυγχρονίζεται μέσα από τη χρήση των νέων τεχνολογιών, προκειμένου να επιτευχθούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι.

Απαραίτητη λοιπόν, είναι η διαρκής επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σχετικά με την αναθεώρηση του τρόπου λειτουργίας των νέων εκπαιδευτικών συστημάτων. Σε αυτό το σημείο, ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας είναι καθοριστικός, καθώς η ηγεσία είναι αυτή που θα πρέπει να αναδομήσει τον τρόπο διοίκησης της σχολικής μονάδας και να τον εκσυγχρονίσει με βάση την νέα πραγματικότητα.

Οι συνεχείς αλλαγές έρχονται να δυσχεράνουν τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου και καθιστούν απαραίτητη την αποτελεσματική σχολική ηγεσία, η οποία έχει ως στόχο την καλύτερη αξιοποίηση των μέσων που διατίθενται μέσω της σωστής οργάνωσης και συμμετοχής όλων των μελών της. Η παρουσία των ηγετών είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς θα είναι σε θέση να δημιουργούν ένα ευνοϊκό κλίμα μέσα στο χώρο εργασίας, το οποίο θα δίνει το κίνητρο στους εργαζομένους για επιθυμητή συμπεριφορά και δυναμικότητα προκειμένου να επιτευχθούν οι ποιοτικοί στόχοι (Μπουραντάς, 2005). Αυτό που διακρίνει κάθε οργανισμό είναι η κουλτούρα και η νοοτροπία που προέρχονται από την ηγεσία κάθε οργανισμού και τα οποία λειτουργούν ως κίνητρο για την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Ζαβλάνος, 2002).

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας έγκειται στην ικανότητά της να κερδίσει την εμπιστοσύνη, την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων της προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητά τους (Lussier et al, 2010). Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός, θα πρέπει η ηγεσία να αποτελείται από άτομα που διαθέτουν ηγετικές ικανότητες αλλά και χαρακτήρα ώστε να δημιουργήσουν τα κατάλληλα κίνητρα και να προσελκύσουν το ανθρώπινο δυναμικό για να οδηγηθούν στα επιθυμητά αποτελέσματα (Μπουραντάς, 2005).

Η ηγεσία είναι μία έννοια δύσκολο να οριστεί. Πολλές προσπάθειες έχουν γίνει και εκατοντάδες ορισμοί έχουν διατυπωθεί, οι οποίοι όπως παρατηρεί η Ciulla έχουν το ίδιο περιεχόμενο «ηγεσία είναι το ένα άτομο να καταφέρει τα άλλα να κάνουν κάτι» (Kort, 2008: 409). Η διαφορά στους ορισμούς έγκειται μόνο στον τρόπο που μπορεί να επιτευχθεί αυτό.

Ο Μπουραντάς (2005: 197-198), συμπεραίνει μέσα από τη βιβλιογραφία του πως η ηγεσία είναι ο τρόπος που ένας ηγέτης καταφέρνει να επηρεάσει τις σκέψεις, τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τα συναισθήματα της υπόλοιπης ομάδας με τρόπο που να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους εθελοντικά και πρόθυμα και παράλληλα με την κατάλληλη συνεργασία να πραγματοποιούν με τρόπο αποτελεσματικό τους στόχους για ένα καλύτερο μέλλον. Ο ίδιος τόνισε πως η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ένα σύστημα το οποίο αποτελείται από τρία μέρη: τις εισροές, την διεργασία και τις εκροές, τα οποία αλληλοεπιδρούν τόσο μεταξύ τους όσο και με το περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, οι εισροές αποτελούν τα στοιχεία που εισέρχονται στο εκπαιδευτικό σύστημα, όπως για παράδειγμα, οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί, οι γνώσεις, ο υλικός εξοπλισμός αλλά και οι γονείς. Οι διεργασίες των εισροών είναι αυτές που μετασχηματίζουν τις εισερχόμενες εισροές μετά από επεξεργασία σε προϊόν ή υπηρεσία. Οι εκροές είναι από την άλλη πλευρά τα χρήσιμα τελικά προϊόντα που παράγονται και διοχετεύονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Επιπλέον, άλλα δύο βασικά χαρακτηριστικά ενός ανοιχτού συστήματος με βάση άλλους μελετητές είναι η ανατροφοδότηση και τα όρια (Ανδρέου - Παπακωνσταντίνου, 1994. Κατσαρός, 2008. Πασιαρδής, 2004. Σαϊτής, 2008).

Με τον όρο ανατροφοδότηση, εννοούμε την κυκλική διαδικασία ανάμεσα στο σύστημα και στο εξωτερικό περιβάλλον, με βάση την οποία γίνεται η συνεχή ροή πληροφοριών σχετικά με τη λειτουργία του συστήματος. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως μηχανισμός επικοινωνίας και ελέγχου, χάρη στον οποίο ο οργανισμός ενημερώνεται για τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος και από την άλλη πλευρά πληροφορείται για την επιτυχή ή μη έκβαση των στόχων του, έτσι ώστε να προχωρήσει στη συνέχεια σε τυχόν διορθώσεις βελτίωσης. Τα όρια αποτελούν τη διευκρίνιση των συνόρων του συστήματος έναντι του περιβάλλοντός του. Στο περιβάλλον συμπεριλαμβάνεται και το πλαίσιο, βασικά στοιχεία του οποίου είναι η φύση του έργου, τα χαρακτηριστικά των μελών που καλείται να ηγηθεί ο ηγέτης όπως επίσης οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται και οι απειλές.

3.2 Μοντέλα Σχολικής Ηγεσίας

Στο πλαίσιο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες για τον τρόπο λειτουργίας της ηγεσίας και για την αποτελεσματικότητά της με αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφόρων μοντέλων. Το περιεχόμενο των μοντέλων αυτών βασίζεται στην ικανότητα του κάθε ηγέτη να λαμβάνει αποφάσεις, οι οποίες θα βοηθήσουν στον ομαλότερο τρόπο λειτουργίας του οργανισμού με τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα. Ένας τέτοιος οργανισμός είναι και η σχολική κοινότητα, όπου ο καταλυτικός ρόλος του ηγέτη-διευθυντή διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο στην επιτυχία των οργανωτικών στόχων αλλά και αναδιάρθρωση και αναδόμηση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Σε ένα κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές, η άμεση ενσωμάτωση της σχολικής ηγεσίας σε αυτές (όπως για παράδειγμα η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, το μεταναστευτικό κλίμα και οι αλλαγές στις κοινωνικές δομές) κρίνεται απαραίτητη. Οι Hargreaves και Fink (2007) υποστηρίζουν πως οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να προβούν σε διαρθρωτικές αλλαγές στο χώρο της

εκπαίδευσης, οι οποίες όμως απαιτούν μελέτη, οργάνωση σχετικά με τον τρόπο που θα εφαρμοστούν στα σχολεία μέσα από τη διδασκαλία και τη μάθηση.

Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις των μεταρρυθμίσεων δυσχεραίνουν την κατάσταση καθώς δεν επιτρέπουν σε καινοτόμες ιδέες και συστήματα να λάβουν δράση με πιο αποτελεσματικούς τρόπους. Συμπεραίνοντας από τα παραπάνω διαπιστώνουμε, πως η σχολική ηγεσία και ο τρόπος οργάνωσης της σχολικής κοινότητας μπορούν να συντελέσουν θετικά ή αρνητικά στην αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων, όπως η περίοδος της οικονομικής κρίσης.

Υπάρχουν κατά συνέπεια διάφορα μοντέλα σχολικής ηγεσίας ανάλογα με τον τρόπο λειτουργίας των σχολικών μονάδων. Η Μετασχηματιστική ηγεσία, είναι από τις επικρατέστερες της σημερινής εποχής και έχει ως κύριο χαρακτηριστικό της να δίνει έμφαση σε κάθε άτομο ως ξεχωριστή οντότητα. Πιο συγκεκριμένα, ο βασικός σκοπός του ηγέτη είναι να θέτει στόχους και να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς αλλά και όλους τους εμπλεκόμενους να καλλιεργούν τις δεξιότητές τους με σκοπό την επίτευξη αυτών των στόχων. Αξίζει να σημειωθεί πως ένας τέτοιος ηγέτης χαρακτηρίζεται για την ορθή κρίση του, την αμεροληψία του, γνωρίζει πώς να θέτει στόχους, να δημιουργεί προσδοκίες, να παρέχει κίνητρα ενώ παράλληλα να μη διστάζει να δέχεται τις συμβουλές των υπόλοιπων μελών πριν τη λήψη αποφάσεων που σκοπό έχουν τη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό μοντέλο ηγεσίας είναι και το Συναλλακτικό, χαρακτηριστικό του οποίου είναι η προσπάθεια καλλιέργειας και διαμόρφωσης απόψεων μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά και η ανταλλαγή σχέσεων (Σαββίδης, 2003). Αξίζει να σημειωθεί πως στο συγκεκριμένο μοντέλο, προτεραιότητα του ηγέτη είναι να καθιστά ενήμερους όλους τους εμπλεκόμενους για τους στόχους που έχει θέσει αλλά επιπλέον και για την επιβράβευση για την ενεργή συμμετοχή τους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Επιπλέον, ο ηγέτης είναι αυτός που αναθεωρεί τις διαδικασίες και διορθώνει τα πιθανά λάθη που δυσχεραίνουν την επίτευξη των στόχων. Εν κατακλείδι, στο συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας δημιουργείται μία σχέση παροχής υπηρεσιών μεταξύ ηγέτη και των υφισταμένων του.

Οι ηγέτες που ακολουθούν το συναλλακτικό μοντέλο, δίνουν ιδιαίτερη βάση στους στόχους και τη δράση τους, καθώς επίσης και την εξουσία που έχουν με βάση τη θέση τους (Πασιαρδής, 2004). Ωστόσο, το συγκεκριμένο μοντέλο έχει ως μειονέκτημά του ότι δεν μπορεί να εξασφαλίσει μακροχρόνια δέσμευση τόσο του ηγέτη όσο και των υφισταμένων του στο συγκεκριμένο πλάνο που έχει τεθεί και στις αξίες.

Επί πρόσθετα, το Επιμεριστικό μοντέλο ηγεσίας αποτελεί μία άλλη κατηγορία που χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια αποδιοργάνωσης της διάκρισης που υφίσταται μεταξύ των ηγετών. Οι σχολικοί ηγέτες δεν εστιάζουν τόσο στην άσκηση εξουσίας με στόχο τον έλεγχο και την αναθεώρηση του εκάστοτε σχεδίου αλλά στην επίδειξη της δύναμής τους, αποδεικνύοντας έτσι πως η σχολική βελτίωση επιτυγχάνεται μέσα από μια δυναμική προσέγγιση στην ηγεσία (Blase & Anderson, 1995).

Άλλο ένα μοντέλο ηγεσίας είναι το Κριτικό μοντέλο με βάση το οποίο δίνεται έμφαση στην επίτευξη ενός κοινού οράματος με σκοπό την ανάπτυξη και την συνεχή βελτίωση των διαδικασιών της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Οι μαθητές, στο συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας, λαμβάνουν και αυτοί ενεργό μέρος, έχοντας τη δυνατότητα άσκησης δεξιοτήτων ηγεσίας. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως σχολικοί ηγέτες και εκπαιδευτικοί προωθούν το διαμοιρασμό υπευθυνοτήτων και ιδεών.

Γίνεται επομένως σαφές από τα παραπάνω πως η διαφοροποίηση μεταξύ των μοντέλων ηγεσίας έγκειται στον τρόπο λειτουργίας της κάθε σχολικής μονάδας αλλά και στις ανάγκες που καλείται να καλύψει. Σημαντικό ρόλο επιπλέον, έχουν και οι συνεχείς αλλαγές της τεχνολογίας αλλά και οι μεταβολές του τρόπου λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει βασικός στόχος των σχολικών μονάδων να είναι η διερεύνηση του τρόπου σχεδιασμού και εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής και λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος.

3.3 Ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, οι πρωτοβουλίες των ελλήνων σχολικών ηγετών για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής διαδικασίας φαίνεται να παραβλέπονται από την κεντρική διοίκηση και ως εκ τούτου, δεν έχουν ουσιαστική συμμετοχή στο πρόγραμμα ή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της σχολικής εκπαίδευσης. Συνεπώς, τίθεται υπό αμφισβήτηση η αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας, δεδομένου ότι η κεντρική διοίκηση δεν μεταβιβάζει ουσιαστική ευθύνη και εξουσία στους αρχηγούς των σχολείων. Ως αποτέλεσμα, οι ηγέτες των σχολείων στερούνται την ευκαιρία να υλοποιήσουν τις δικές τους πρωτοβουλίες.

Ο ρόλος του ηγέτη του σχολείου εξελίσσεται καθώς αυξάνεται η κύρια ευθύνη και γίνεται πιο σύνθετος. Η κατάλληλη προετοιμασία των ηγετών των σχολείων θεωρείται απαραίτητη καθώς θα οδηγήσει την εκπαιδευτική έρευνα στον εντοπισμό του τύπου ηγεσίας που δημιουργεί την ικανότητα για εποικοδομητικές αλλαγές και "εξηγεί επαρκώς τις σύνθετες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις".

Στον τομέα της ελληνικής σχολικής εκπαίδευσης όλες οι αξίες, οι κανόνες και οι λειτουργίες που διέπουν τη σχολική κοινότητα καθορίζονται από την κεντρική κυβέρνηση. Με άλλα λόγια, οι Έλληνες διευθυντές δεν έχουν την ελευθερία να ενεργούν αυτόνομα, επειδή δεσμεύονται από ένα νομοθετικό πλαίσιο το οποίο στην πραγματικότητα τους περιορίζει να υπηρετούν περισσότερο ως εκτελεστικά όργανα και λιγότερο ως ηγέτες. Με την ελληνική πολιτική που στρέφεται προς ένα κεντρικό σύστημα εκπαίδευσης, η έλλειψη ανεπίσημων δικτύων και η ανοικτή επικοινωνία είναι ο κύριος λόγος για τον οποίο το ελληνικό σχολικό σύστημα στερείται ευελιξίας, αλλαγής, καινοτομίας και ρευστότητας.

Η βελτίωση των σχολικών επιδόσεων μέσω της ενεργής και ουσιαστικής συμμετοχής των ατόμων σε όλα τα επίπεδα του εκπαιδευτικού συστήματος θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στο όλο εκπαιδευτικό σύστημα. Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας

είναι να βελτιώσει τη λειτουργία ενός σχολείου και την παραγωγικότητά του. Με άλλα λόγια, ο ρόλος του διευθυντή είναι να επιτύχει τη μέγιστη ομαλή λειτουργία του εκπαιδευτικού ιδρύματος μέσα από τη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού κλίματος μέσα στο οποίο μπορούν να καλλιεργηθούν οι ανθρώπινες σχέσεις, η συνεργασία των μελών της, η άμιλλα και ο ευγενής ανταγωνισμός με απώτερο στόχο την υλοποίηση ενός ορισμένου οράματος. Προκειμένου να συμβεί αυτό, οι ηγέτες των σχολείων πρέπει να έχουν τις απαραίτητες ικανότητες και γνώσεις.

Οι σχολικοί διευθυντές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο καθώς καλούνται να ορίσουν τον τρόπο οργάνωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τον σχεδιασμό και τον τρόπο υλοποίησής της παρά τις όποιες δυσμενείς συνθήκες του περιβάλλοντος. Ωστόσο, σε όλη αυτή τη διαδικασία, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω συμμετέχουν όλα τα μέλη, τα μέσα αλλά και οι πόροι του οργανισμού όπως για παράδειγμα το ανθρώπινο δυναμικό και ο τεχνολογικός εξοπλισμός για την επίτευξη των στόχων. Σκοπός της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι η ολόπλευρη και ισορροπημένη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών ικανοτήτων των μαθητών. Για να επιτευχθεί όμως αυτός ο στόχος, ο τρόπος διοίκησης διαδραματίζει το σπουδαιότερο ρόλο.

Ειδικότερα στην εποχή μας όπου παρατηρούνται συνεχείς αλλαγές, η αξιοποίηση εκσυγχρονισμένων στρατηγικών διοίκησης κρίνεται απαραίτητη για την ενίσχυση της συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αξίζει να σημειωθεί πως ο τρόπος της σχολικής ηγεσίας βασίζεται στην κουλτούρα της εκάστοτε εκπαιδευτικής μονάδας. Ως κουλτούρα της σχολικής μονάδας χαρακτηρίζεται το σύνολο των αξιών, των πιστεύω, των αρχών, των κανόνων και των συνθηκών τα οποία συνυπάρχουν σε μία κοινότητα ανθρώπων (Μπουραντάς κ.α. 2013). Γίνεται λοιπόν αντιληπτό, πόσο δύσκολο και πολυδιάστατο είναι το έργο που έχει να επιτελέσει η σχολική ηγεσία προκειμένου να αξιοποιήσει τόσο το ανθρώπινο όσο και το υλικό δυναμικό με απώτερο σκοπό την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Κάποιες από τις βασικές λειτουργίες της σχολικής ηγεσίας είναι ο ορισμός των στόχων της σχολικής μονάδας και ο σχεδιασμός των στρατηγικών υλοποίησής τους. Σε μία εποχή που όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι καινοτομίες είναι στοιχεία που τη χαρακτηρίζουν, οι ικανότητες του σχολικού διευθυντή να διαχειριστεί τις όποιες αλλαγές με αποτελεσματικό τρόπο σε συνεργασία και με το υπόλοιπο εμπλεκόμενο προσωπικό καθίσταται πολύ σημαντική. Για τους παραπάνω λόγους, η δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος με την αποφυγή διαρκών συγκρούσεων που έχουν σαν αποτέλεσμα τη διατάραξη ενός κλίματος συνεργασίας, οφείλει να είναι στους πρώτους στόχους του σχολικού διευθυντή. Με την ύπαρξη ενός τέτοιου κλίματος, οι εκπαιδευτικοί θα είναι σε θέση να συμμετέχουν πιο εύκολα στην εφαρμογή των νέων καινοτομιών.

Εκτός όμως από το εργασιακό κλίμα, ο σχολικός διευθυντής οφείλει να δημιουργεί κίνητρα και να θέτει στόχους που θα παροτρύνουν τους εκπαιδευτικούς αλλά και θα τους προσφέρουν επαγγελματική ικανοποίηση. Η υποκίνηση όλων των εκπαιδευτικών της σχολικής κοινότητας προϋποθέτει την κατανόηση των αναγκών τους και των πιθανών προβλημάτων που προκύπτουν αλλά και τις δεξιότητες διαχείρισης και αντιμετώπισης τους. Επιπλέον, ακόμη μία αξιοσημείωτη λειτουργία του διευθυντή είναι και η συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών.

Είναι πολύ σημαντικό μέσα στη σχολική κοινότητα να παρέχονται διαρκώς κίνητρα για προσωπική βελτίωση και ανάπτυξη των ήδη υπάρχουσών δεξιοτήτων του κάθε εκπαιδευτικού για την προσωπική ανέλιξή του. Επί προσθέτως, η παρακίνηση αυτή μπορεί να γίνεται και από έναν εκπαιδευτικό προς τους υπολοίπους, συμβάλλοντας ακόμη περισσότερο στην δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος. Ωστόσο, η κίνηση αυτή όσο βοηθητική κι αν φαντάζει, πολλές φορές οδηγεί σε αντίθετα αποτελέσματα δημιουργώντας εντάσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών. Εκεί ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης, οφείλει να λάβει δράση και με τις ικανότητές του, την ισχύ του αλλά και τις πολύπλευρες γνώσεις να είναι σε θέση να διαχειριστεί τα όποια προβλήματα προκύπτουν.

Καθίσταται λοιπόν σαφές, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το πόσο σημαντικό είναι το πρόσωπο που θα αποτελεί τη σχολική ηγεσία, τον διευθυντή. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004), η βασική αποστολή του διευθυντή είναι ο καθορισμός ενός οράματος, το οποίο θα εμπνέει και θα δεσμεύει όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας. Οι εκπαιδευτικοί ηγέτες έχουν ως στόχο τη δημιουργία και οργάνωση ενός οράματος, το οποίο όμως θα αποτελέσει στη συνέχεια και όραμα όλων των υπολοίπων. Το όραμα αυτό για να το ενστερνιστούν όλοι οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους, προκειμένου να προχωρήσουν στον τρόπο οργάνωσης για την επίτευξή του. Μόνο τότε ένας ηγέτης μπορεί να θεωρείται αποτελεσματικός.

Συμπεραίνοντας, γίνεται αντιληπτό πως κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους. Αυτό που επηρεάζει τον τρόπο ηγεσίας είναι το περιβάλλον του οργανισμού και στην προκειμένη περίπτωση της σχολικής κοινότητας. Έτσι ο διευθυντής ή αλλιώς ο ηγέτης οφείλει να ακολουθήσει το στυλ ηγεσίας που θα είναι αποτελεσματικό τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, βάσει των συνθηκών που επικρατούν τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή (των συστημάτων, της τεχνολογίας που διατίθεται και των διαδικασιών) και των διαθέσεων των εμπλεκόμενων μελών. Επιπλέον, εκτός από το περιβάλλον, το στυλ που θα υιοθετήσει κάθε διευθυντής ηγέτης εξαρτάται και από την προσωπικότητά του, τη μόρφωσή του και τις αξίες και τα ήθη του αλλά και από τις αξίες και τις ανάγκες του εμπλεκόμενου εκπαιδευτικού προσωπικού καθώς επίσης και την μόρφωσή τους και τον χαρακτήρα τους.

Η οικονομική κρίση καθώς και οι συνεχείς αλλαγές στον ελληνικό πολιτικό χώρο δημιουργούν, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, ποικίλα προβλήματα στον τρόπο λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος και δυσχεραίνουν το έργο του σχολικού ηγέτη. Το βασικότερο από αυτά είναι η μείωση των δαπανών στον τομέα της παιδείας, η οποία δυσκολεύει την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία των σχολείων.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, όπου οι αξιοποιήσιμοι πόροι είναι περιορισμένοι, έρχεται ο σχολικός ηγέτης να βρει τους κατάλληλους μηχανισμούς με τα ήδη υπάρχοντα μέσα προκειμένου να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες και να οδηγηθεί στην υλοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων. Αξίζει να σημειωθεί πως η ποιότητα της σχολικής ηγεσίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο συμβάλλοντας στην προσπάθεια αυτή αντιμετώπισης των δυσκολιών και προβλημάτων που προκύπτουν, μέσα από τη δημιουργία κατάλληλων μηχανισμών και την παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό για τη συμμετοχή τους.

Οι σχολικοί διευθυντές λοιπόν έρχονται αντιμέτωποι με την οικονομική κρίση και καλούνται να κατανοήσουν τα αίτια και τις επιπτώσεις που αυτή έχει στη σχολική κοινότητα, με σκοπό να μπορέσουν να τροποποιήσουν αποτελεσματικά τους μηχανισμούς που ήδη διαθέτουν, ενώ παράλληλα να βελτιώσουν το κλίμα που επικρατεί αυξάνοντας τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στο δύσκολο αυτό έργο. Κάποια από τα βασικότερα προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν είναι, οι περικοπές των δαπανών και των μισθών, η ελλιπής μόρφωση των εκπαιδευτικών, η αδυναμία αξιοποίησης καινοτόμων μεθόδων και ιδεών, καθώς και τη δημιουργία ενός κλίματος δυσαρέσκειας.

Κρίνεται λοιπόν, αναγκαία η επιλογή ενός μοντέλου ηγεσίας, που θα χαρακτηρίζεται για τον εκσυγχρονισμένο τρόπο σχολικής διοίκησης και θα είναι σε θέση να έρθει αντιμέτωπη με τα προβλήματα που θα προκύψουν, επιλύοντάς τα με αποτελεσματικό τρόπο. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας είναι το επικρατέστερο τη σημερινή εποχή και με βάση το οποίο, ο ηγέτης-διευθυντής δεσμεύεται σε συγκεκριμένους στόχους απέναντι στην εκπαιδευτική κοινότητα, παρουσιάζοντας μεγαλύτερη παραγωγικότητα, κατευθύνοντάς την προς την αλλαγή και την καινοτομία, ενθαρρύνοντας τους εκπαιδευτικούς με όραμα το οποίο ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους.

3.4 Ο ρόλος του διευθυντή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού για την ποιοτική αναβάθμιση των προσφερόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Στο επίπεδο του σχολείου, η διοίκηση πραγματοποιείται από τον διευθυντή, τον υποδιευθυντή και το σύλλογο των διδασκόντων. Η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την υλοποίηση θεσμών και στόχων. Ο διευθυντής θα πρέπει να έχει γνώσεις διοίκησης της σχολικής μονάδας, διαχείρισης πόρων και να είναι σε θέση να συνδέει το σχολείο του με την τοπική κοινωνία. Καλείται να δημιουργεί ένα θετικό κλίμα μεταξύ των υπόλοιπων εκπαιδευτικών αλλά και των εμπλεκόμενων γενικότερα. Οφείλει να παρέχει κίνητρα και να συντονίζει κατευθύνοντας το ανθρώπινο δυναμικό της εκπαιδευτικής κοινότητας με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της. Αυτό βέβαια, προϋποθέτει και την ικανότητα του διευθυντή να οργανώνει το ανθρώπινο δυναμικό, να ελέγχει και να καθοδηγεί όπου είναι απαραίτητο.

Πιο συγκεκριμένα, οι βασικότεροι ρόλοι ενός διευθυντή σύμφωνα με το ΦΕΚ 1340/2002, άρθρα 27-32 είναι :

- Η δημιουργία και η ανάδειξη ενός οράματος της σχολικής κοινότητας, θέτοντας τους στόχους για την υλοποίησή του.
- Ο ρόλος του ως καθοδηγητή και ως παιδαγωγικό πρότυπο απέναντι στους νέους κυρίως εκπαιδευτικούς.

- Η ανάδειξη της σχολικής κοινότητας ως κέντρο επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.
- Η συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό και η αξιολόγησή τους βάσει νόμου.
- Ο συντονισμός του έργου, η ταχύτατη ενημέρωση για όποιες αλλαγές σχετικά με τους νόμους και τις διατάξεις προκειμένου να εφαρμόζονται στην πράξη.
- Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του εκπαιδευτικού προσωπικού και η δημιουργία ενός θετικού κλίματος συνεργασίας.
- Η ομαλή συνεργασία τόσο με τους γονείς και κηδεμόνες όσο και με την τοπική κοινωνία.
- Οι συνεχείς συσκέψεις με ανώτερα εκπαιδευτικά στελέχη (π.χ. σχολικοί σύμβουλοι) για την καλύτερη εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής.

Ο διευθυντής, λοιπόν στη σύγχρονη κοινωνία εκτός από τα διοικητικά καθήκοντά του, καθίσταται ηγέτης και συντονιστής της σχολικής κοινότητας. Καθίσταται υπεύθυνος για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, για την εφαρμογή των νόμων και των διατάξεων και επιπλέον για το σχεδιασμό και την οργάνωση και υλοποίηση του εκπαιδευτικού έργου. Οφείλει να επιμορφώνει τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας μέσα από την εφαρμογή επιμορφωτικών προγραμμάτων για τη βέλτιστη αξιοποίησή τους. Επιπρόσθετα, ο ρόλος του διευθυντή χαρακτηρίζεται από την προώθηση και πραγματοποίηση καινοτόμων δράσεων από το διδακτικό προσωπικό καθώς επίσης και από την υλοποίηση δράσεων αντιμετώπισης της κοινωνικής ανισότητας μεταξύ των μαθητών σε συνεργασία με την τοπική κοινότητα και το σχολικό συμβούλιο.

Ο ρόλος του διευθυντή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι σημαντικός και πολύπλευρος. Ο διευθυντής μπορεί να χαρακτηριστεί ως διευθυντής-εκπαιδευτικός, διευθυντής-ηγέτης, διευθυντής-διαχειριστής συγκρούσεων και άλλα (Λεμονή & Κολεζάκης, 2013. Χατζηπαναγιώτου, 2003).

Ειδικότερα, ο διευθυντής-εκπαιδευτικός είναι ένα ορισμός που από τη μία πλευρά θέλει το διευθυντή να λειτουργεί ως διοικητικός ηγέτης χωρίς όμως να θέτει σε δεύτερη μοίρα τα εκπαιδευτικά του καθήκοντα. Άλλωστε, ο διευθυντής προέρχεται από τον κλάδο των εκπαιδευτικών και οφείλει να λειτουργεί ως παράδειγμα διδάσκοντας τις ώρες που του αναλογούν. Θα πρέπει επίσης, να μη διοικεί απρόσωπα όντας αποστασιοποιημένος από το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου αλλά να επιδιώκει τη δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος μεταξύ της σχολικής κοινότητας και των γονέων, αποτελώντας το παράδειγμα προς μίμηση και για τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής ως παιδαγωγός οφείλει να επιμορφώνει συνεχώς το διδακτικό προσωπικό, ενθαρρύνοντάς τους για επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί καθώς επίσης και όντας ικανός να διαχειριστεί ομαλά τις όποιες συγκρούσεις προκύπτουν.

Από μία άλλη οπτική γωνία, ο διευθυντής-ηγέτης χρησιμοποιεί τα μέσα που διαθέτει προκειμένου να πραγματοποιήσει τους στόχους που έχουν τεθεί αξιοποιώντας την εξουσία που του παρέχεται. Προχωρά στην καθοδήγηση και τον έλεγχο των υφισταμένων του προκειμένου να λειτουργεί ομαλά η σχολική κοινότητα, αναδεικνύοντας παράλληλα και αξιοποιώντας τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών. Ο διευθυντής-ηγέτης αποτελεί την κεφαλή του σχολείου που διευθύνει σωστά, συμπεριφέρεται άψογα και συντονίζει το έργο του σχολείου αποτελώντας παράδειγμα για όλους. Είναι αυτός που διατηρεί τη συνοχή του συλλόγου διδασκόντων, αμβλύνοντας τις όποιες αντιθέσεις ενώ παράλληλα αποτελεί τον εμπνευστή παρέχοντας θετικά κίνητρα για τους ίδιους.

Μέσα από μια τέτοια διαδικασία, οι εκπαιδευτικοί οδηγούνται στην πραγματοποίηση των στόχων με αποτελεσματικότερο τρόπο, μέσα από την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους, των γνώσεών τους καθώς και της εμπειρίας τους. Ο διευθυντής-ηγέτης οφείλει να αντιμετωπίζει τις αλλαγές με επιτυχία, είτε είναι εντός του σχολικού περιβάλλοντος είτε εκτός αυτού, ειδικότερα στη σημερινή συνεχώς μεταβαλλόμενη εποχή. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, το σχολείο αποτελεί μία μικρή κοινότητα, ένα ζωντανό κύτταρο της κοινωνίας, όπου κάθε μέλος του διέπεται από διαφορετικές αρχές, νοοτροπίες και προσδοκίες. Ο διευθυντής λοιπόν, είναι αυτός που θα συνυπολογίσει το πλαίσιο αυτό και θα αποτρέψει τις συγκρούσεις αντιμετωπίζοντας τις καταστάσεις αμερόληπτα και δίκαια.

Συμπεραίνοντας, διαπιστώνουμε πως η αποτελεσματική άσκηση σχολικής ηγεσίας από τους διευθυντές χαρακτηρίζεται από την οικοδόμηση σχέσεων, από την κατανόηση των εκπαιδευτικών αλλαγών, από τη δημιουργία γνώσης, από την ηθική και τη συνέπεια. Κάθε εκπαιδευτικός μπορεί να συμβάλει στην υλοποίηση των στόχων της εκπαιδευτικής κοινότητας, έχοντας κίνητρα τα οποία παρέχονται από την σχολική ηγεσία. Συνεπώς, σκοπός ενός αποτελεσματικού διευθυντή είναι η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασία προκειμένου να επιτευχθεί το όραμα και οι στόχοι του σχολείου.

Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός, απαραίτητη είναι η αξιοποίηση και βελτίωση προγραμμάτων ποιότητας που θα αναβαθμίζουν το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού, θα δημιουργούν καλύτερες συνθήκες εργασίας και θα αυξάνουν τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το ανθρώπινο δυναμικό και η διαχείριση ποιότητας είναι δύο αλληλένδετες έννοιες. Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να είναι στις βασικές προτεραιότητες της σχολικής ηγεσίας, καθώς θα συντελέσει μέσα από συνεχή προσπάθεια στη βελτίωση των μηχανισμών διοίκησης και οργάνωσης του σχολείου και κατ' επέκταση στην επίτευξη της σχολικής ποιότητας.

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει γίνει αντικείμενο πολλών ερευνών τα τελευταία χρόνια, καθώς στο χώρο της εκπαίδευσης, θεωρείται πολύ σημαντική για τη συνέχιση της εκπαιδευτικής ανάπτυξης ανά τον κόσμο. Εστιάζοντας στο σχολικό περιβάλλον, λοιπόν, η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από τις ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες του ατόμου (Semprane, Rieger & Roodt, 2002). Παρατηρείται πως το αίσθημα της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών προέρχεται από τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις που επικρατούν σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα, η αποδοχή του κύρους από τους μαθητές, η εκτίμηση των συναδέλφων, η επικοινωνία, η επαφή με τους γονείς των μαθητών, η εμπιστοσύνη, είναι μερικοί από τους παράγοντες που

συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού κλίματος (Μ. Αναγνωστοπούλου, 2005).

Σημαντικό ρόλο επίσης, διαδραματίζει και ο ρόλος του διευθυντή σε μία σχολική μονάδα. Όταν ο ίδιος προάγει την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των μελών του διδακτικού προσωπικού, παρακινεί τους εκπαιδευτικούς για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων καθώς και παρέχει τη δυνατότητα "ελευθερίας" για μία δημιουργική και βιωματική μάθηση, τότε και ο εκπαιδευτικός γίνεται περισσότερο αποδοτικός, αισθάνεται ενεργό μέλος της σχολικής μονάδας και όχι υποχείριο του διευθυντή, και βιώνει το αίσθημα ικανοποίησης από το επάγγελμά του (Γ. Πασιαρδή, 2001).

Διαπιστώνουμε λοιπόν, πως η ποιοτική εκπαίδευση μπορεί να επιτευχθεί μέσα από διαφορετικούς παράγοντες που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Ο ρόλος της διοίκησης είναι να αναγνωρίζει, να ανταμείβει και να εμπνέει το ανθρώπινο δυναμικό. Ο εκπαιδευτικός δεν αποτελεί την αυθεντία της γνώσης αλλά είναι ο συντονιστής της εκάστοτε προσπάθειας για βελτίωση. Ακόμη και οι μαθητές δεν είναι άβουλα όντα και παθητικοί δέκτες αλλά ενεργοί στην εκπαιδευτική διαδικασία και την αξιοποίηση καινοτόμων ιδεών.

Κεφ. 4^ο Μεθοδολογία της Έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Η επιταχυνόμενη εξέλιξη της τεχνολογίας με ραγδαίους ρυθμούς και η διείσδυσή της στην καθημερινότητά μας καθιστούν απαραίτητη την προσαρμογή διαφόρων επιστημονικών κλάδων στις νέες απαιτήσεις της παγκόσμιας οικονομίας. Οι επιστήμονες καλούνται να παρακολουθούν συνεχώς τις όποιες αλλαγές, σχεδιάζοντας νέες εφαρμογές για τη σωστή αξιοποίηση των επερχόμενων γνώσεων. Στο σημείο αυτό, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως οι νέες θεωρίες και η έμπρακτη εφαρμογή τους, βασίζεται στην έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί με σκοπό την αξιολόγηση της εγκυρότητάς τους και τον κριτικό έλεγχο των επιστημονικών δεδομένων.

4.2 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση και η αξιολόγηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης λόγω της οικονομικής κρίσης, το επίπεδο της ποιοτικής εκπαίδευσης που επιτυγχάνεται ή μη, παράλληλα με τη μείωση των δαπανών για το χώρο της εκπαίδευσης αλλά και τον περιορισμό της σχολικής αυτονομίας.

Η οικονομική κρίση αποτελεί ένα κομμάτι της ζωής μας, επηρεάζοντας τον τομέα της εκπαίδευσης και δυσχεραίνοντας ακόμη παραπάνω το έργο της. Για το λόγο αυτό, επιδιώχτηκε ο εμπλουτισμός της ελληνικής βιβλιογραφίας μέσα από την μελέτη του βαθμού αποτελεσματικότητας τόσο των διευθυντών ως σχολικών ηγετών με σκοπό την ποιότητα στην εκπαίδευση ως μέσο επίλυσης των προβλημάτων, όσο και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για την ποιοτική αναβάθμιση της προσφερόμενης εργασίας τους.

Ο σχολικός διευθυντής είναι η κινητήρια δύναμη που θα οδηγήσει στη βελτίωση και την ποιοτική αναβάθμιση της σχολική μονάδας, μέσα από τη διαμόρφωση συγκεκριμένου κλίματος και κουλτούρας (Καλογεράκη, 2018). Ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να προσελκύσει το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας να υιοθετήσουν τη συγκεκριμένη πολιτική και να συμβάλλει με τον τρόπο αυτό σε επιθυμητά αποτελέσματα (Hess and Gift, 2008). Ωστόσο, η παρουσία οργανωτικών κι διοικητικών παραγόντων έρχονται να δυσχεράνουν το ρόλο του σχολικού ηγέτη, ο οποίος καλείται να αντιμετωπίσει την υπερβολική γραφειοκρατία, την άκαμπτη νομοθεσία καθώς και τους ελλειπείς οικονομικούς πόρους (Safi, 2004).

Μέσα από την ήδη υπάρχουσα ελληνική βιβλιογραφία αλλά και τη συνεχώς μεταβαλλόμενη κατάσταση, δημιουργείται η ανάγκη για περαιτέρω μελέτη προκειμένου να διαπιστωθεί σε τι βαθμό επηρεάζει η δεξιότητα του σχολικού ηγέτη, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια προσφοράς ποιοτικών υπηρεσιών σε μία δύσκολη περίοδο, όπως αυτή της οικονομικής κρίσης που βιώνει η χώρα μας.

Πιο συγκεκριμένα, για την επίτευξη του παραπάνω στόχου και έπειτα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, διατυπώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία επιχειρήθηκαν να απαντηθούν στην παρούσα έρευνα:

➤ Υπόθεση 1^η

Ο βαθμός αποδοτικότητας του διευθυντή και οι ικανότητές του σχετικά με την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διοίκηση αλλά και τη ρύθμιση διαφόρων ζητημάτων που προκύπτουν, επηρεάζουν την ανάγκη των εκπαιδευτικών για βελτίωση των δεξιοτήτων τους και συνεχή ατομική επιμόρφωση όντας παροτρυμένοι από τον ίδιο τον ηγέτη με την αξιοποίηση των κέντρων εκπαίδευσης.

➤ Υπόθεση 1^α

Η απόδοση του διευθυντή στη σχολική κοινότητα ασκεί επίδραση στην ενίσχυση των εκπαιδευτικών για συνεχή επιμόρφωση και βελτίωση των όποιων αδυναμιών τους, μέσα από τις ενέργειες του ηγέτη για χρήση των ήδη υπαρχόντων συστημάτων εκπαίδευσης.

➤ Υπόθεση 1^β

Το επίπεδο αξιοποίησης των οργανωτικών και διοικητικών ικανοτήτων του σχολικού ηγέτη, επηρεάζει τόσο τη διάθεση των εκπαιδευτικών για ατομική επιμόρφωση με σκοπό την προσωπική τους βελτίωση όσο και τη δημιουργία κινήτρου για την προώθηση τους σε συγκεκριμένα εκπαιδευτικά κέντρα.

➤ Υπόθεση 1^γ

Ο βαθμός αλληλεπίδρασης της απόδοσης του διευθυντή και της χρήσης των ικανοτήτων του (διοικητικών, οργανωτικών, ρυθμιστικών) επηρεάζει από τη μία πλευρά, την εστίασή του στη βελτίωση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, και από την άλλη, τη συνεχή χρήση των εκπαιδευτικών συστημάτων με σκοπό την ατομική τους επιμόρφωση.

➤ Υπόθεση 2^η

Ο βαθμός εκπλήρωσης των επαγγελματικών στόχων του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε ένα «καλό» εργασιακό περιβάλλον, συντελούν στην ενίσχυση της διάθεσης για συνεχή ατομική επιμόρφωση, μέσω της παρότρυνσης του σχολικού ηγέτη αλλά και της αξιοποίησης των μέσων (προγράμματα εκπαίδευσης) για να επιτευχθεί αυτό.

➤ Υπόθεση 2^α

Ένα «καλό» σχολικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τη διάθεση του ανθρώπινου δυναμικού για ατομική βελτίωση και επιμόρφωση, ενώ παράλληλα σημαντικό είναι και ο ρόλος που διαδραματίζει ο διευθυντής στην προώθησή του στα συγκεκριμένα κέντρα εκπαίδευσης.

➤ Υπόθεση 2^β

Ο βαθμός εκπλήρωσης των επαγγελματικών στόχων των εκπαιδευτικών παράλληλα με αυτούς που ορίζει η σχολική κοινότητα, μπορεί να επηρεάσει την εστίαση προσοχής στη διαρκή βελτίωση των ικανοτήτων με τη χρήση των υπαρχόντων

συστημάτων και τη συμβολή του διευθυντή για την προώθησή τους σε κέντρα εκπαίδευσης.

➤ Υπόθεση 2^γ

Η αλληλεπίδραση του «καλού» κλίματος και περιβάλλοντος εργασίας με το βαθμό που οι εκπαιδευτικοί εκπληρώνουν τους στόχους τους, επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «διαρκή βελτίωση δεξιοτήτων μέσω συνεχούς ατομικής επιμόρφωσης» και «αξιοποίηση των εκπαιδευτικών κέντρων και υπαρχόντων συστημάτων» με τη βοήθεια του διευθυντή.

➤ Υπόθεση 3_η

Ο ρόλος που διαδραματίζει ο σχολικός ηγέτης, ο τρόπος αποδοτικότητας και η αξιοποίηση των ικανοτήτων του ασκούν επιρροή στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη των στόχων με αποτελεσματικό τρόπο και την παροχή αισθήματος υποστήριξης για ομαλή μετάβαση σε περίοδο αλλαγών.

➤ Υπόθεση 3^α

Η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών δράσεων στα πλαίσια της σχολικής κοινότητας και η ομαλή υιοθέτηση των νέων δράσεων ακόμη κι όταν αυτές επιβάλλονται με τη μορφή αλλαγής, επηρεάζονται από την αποδοτικότητα του σχολικού ηγέτη.

➤ Υπόθεση 3^β

Ο τρόπος οργάνωσης, διοίκησης και ρύθμισης καταστάσεων από την πλευρά του διευθυντή, επηρεάζει το βαθμό δημιουργίας των κατάλληλων συνθηκών για αποτελεσματικές εκπαιδευτικές δράσεις καθώς και το βαθμό υποστήριξης του σχολικού ηγέτη για κατανόηση των νέων δράσεων/αλλαγών.

➤ Υπόθεση 3^γ

Η αλληλεπίδραση της αναγνώρισης της αποδοτικότητας και των οργανωτικών, διοικητικών και ρυθμιστικών ικανοτήτων του διευθυντή από τη σχολική μονάδα, επηρεάζει αφενός τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών που βοηθούν στην αποτελεσματικότητα των δράσεων και αφετέρου στη δημιουργία ενός κλίματος υποστήριξης και συνεργασίας που οδηγεί στην κατανόηση και υιοθέτηση των νέων συνθηκών.

➤ Υπόθεση 4_η

Οι συνθήκες εργασίας της σχολικής κοινότητας και το κλίμα που επικρατεί επιδρά στην εκπλήρωση των επαγγελματικών στόχων των εκπαιδευτικών μέσω της υιοθέτησης νέων συνθηκών και την υποστήριξη του σχολικού ηγέτη.

➤ Υπόθεση 4^α

Το επίπεδο εκπλήρωσης των επαγγελματικών στόχων των εκπαιδευτικών παράλληλα με τους ευρύτερους στόχους της σχολικής κοινότητας επηρεάζεται από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές που πλαισιώνουν τον συγκεκριμένο παράγοντα, δηλαδή τη συμβολή του διευθυντή στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών και της ομαλής μεταβολής σε περίπτωση αλλαγών.

➤ Υπόθεση 4^β

Το «καλό» κλίμα και ο εργασιακός χώρος ασκεί επίδραση τόσο στην αποτελεσματικότητα των δράσεων των εκπαιδευτικών με την παράλληλη στήριξη του σχολικού ηγέτη όσο και την υιοθέτηση των νέων καταστάσεων μέσα σ' ένα συνεργατικό πλαίσιο αποδοχής.

➤ Υπόθεση 4^γ

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, δηλαδή το «καλό» κλίμα που επικρατεί εντός της εκπαιδευτικής κοινότητας και η υλοποίηση των επαγγελματικών στόχων των εκπαιδευτικών, και η αλληλεξάρτησή τους, επηρεάζει τον τρόπο που ο διευθυντής θα συντελέσει στην εκπλήρωση και στην υιοθέτηση των νέων.

4.3 Δείγμα της έρευνας

Για τη διεκπεραίωση της παρούσας εργασίας και την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, ακολουθήσαμε τη διαδικασία της ποσοτικής έρευνας με σκοπό τη μελέτη, την ανάλυση και την κατανόηση του εκπαιδευτικού έργου σχολικού διευθυντή απέναντι στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την ποιοτική εκπαίδευση μέσα στη δύσκολη περίοδο της οικονομικής ύφεσης που επικρατεί. Η ποσοτική μέθοδος αξιοποιήθηκε, καθώς συντελεί στη συλλογή δεδομένων μέσα από μεγάλο δείγμα πληθυσμού και μπορεί να οδηγήσει στην αντικειμενική εξέτασή τους. Σκοπός είναι να ληφθούν σαφή και ακριβή αποτελέσματα, που να αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα.

4.4 Περιγραφή Ερωτηματολογίου

Η μέθοδος που χρησιμοποιήσαμε είναι η ανάλυση του περιεχομένου των απαντήσεων που έχουν δοθεί με τη μορφή ερωτηματολογίων (πρωτογενής έρευνα). Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή εργαλεία της ποσοτικής έρευνας. Μερικά πλεονεκτήματά τους είναι η ταχύτατη συμπλήρωση καθώς και η επίτευξη συγκέντρωσης δεδομένων από ευρύ δείγμα σε σύντομο χρονικό διάστημα, χωρίς την παρουσία του ερευνητή. Οι ερωτώμενοι απαντούν ανώνυμα και αβίαστα και οι απαντήσεις τους κωδικοποιούνται σχετικά εύκολα. Είναι λιγότερο χρονοβόρα διαδικασία, ενώ μπορούν να συμπληρωθούν οποιαδήποτε στιγμή.

Ωστόσο, εκτός από πλεονεκτήματα το ερωτηματολόγιο παρουσιάζει και μειονεκτήματα. Ειδικότερα, δεν μπορούν να δοθούν περαιτέρω διευκρινήσεις για

τυχόν διφορούμενα ερωτήματα στο άτομο που καλείται να απαντήσει. Ακόμη, τα κίνητρα είναι συνήθως ανεπαρκή για παρακίνηση της συμπλήρωσής του. Οι ερωτήσεις είναι φτωχά διατυπωμένες ή και κατευθυνόμενες πολλές φορές, ενώ η παρουσίασή του και η μορφοποίησή του δεν τις καθιστούν ελκυστικές για τον ερωτώμενο. Παρά ταύτα, η χρήση του ερωτηματολογίου κρίθηκε ως η πλέον κατάλληλη για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας.

Για τη διεκπεραίωση της έρευνας, διατυπώθηκαν ερωτήσεις σε άτομα του εκπαιδευτικού κλάδου που υπηρετούν στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση του Νομού Μαγνησίας σχετικά με τις συνέπειες της οικονομική κρίσης στην εκπαιδευτική διαδικασία. Προκειμένου να οδηγηθούμε στην ανίχνευση των υποθέσεών μας, επιλέξαμε ένα δείγμα του πληθυσμού, καθώς έχει το πλεονέκτημα του μειωμένου κόστους, της συλλογής δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα και τη δυνατότητα επεξεργασίας, αν αυτό κρίνονταν απαραίτητο, σε σύγκριση με την έρευνα που θα πραγματοποιούνταν σε ολόκληρο πληθυσμό (Παπαγεωργίου, 2015).

Αξίζει να σημειωθεί πως για την αποφυγή κινδύνου απόκλισης από το αρχικό πλάνο και για την εξέταση του βαθμού σαφήνειας, συνοχής, εγκυρότητας και αξιοπιστίας που χαρακτηρίζει το ερωτηματολόγιο, πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα (Παπαγεωργίου, 2015; Lai Fong Cheng and Keung Yau, 2011). Στο σημείο αυτό, οι ερωτηθέντες που συμμετείχαν κλήθηκαν να καταγράψουν σχόλια σχετικά με τη δομή του ερωτηματολογίου βάσει των οποίων έγιναν οι αντίστοιχες διορθώσεις. Μετέπειτα, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε έχοντας πλέον την τελική του μορφή (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ).

Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 17 ερωτήσεις κλειστού τύπου, εκ των οποίων οι πρώτες 9 αφορούν δημογραφικά στοιχεία. Ειδικότερα, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 4 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ενώ οι υπόλοιπες 4 χαρακτηρίζονται ως «ratio data» ερωτήσεις, οι οποίες δεν έχουν συγκεκριμένη απάντηση αλλά ανάλογη του κάθε ερωτηθέντα (Cohen et al., 2007). Στη συνέχεια, ακολουθούν ερωτήσεις οι οποίες εστιάζουν στο χαρακτήρα του διευθυντή, στο ρόλο που κατέχει μέσα στην εκπαιδευτική διαδικασία και σε τι βαθμό αξιοποιεί διάφορους μηχανισμούς για την ποιοτική αναβάθμιση του σχολείου και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Έμφαση δόθηκε και στο βαθμό ανάπτυξης των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών και στη βελτίωσή τους μέσα από την παρακίνηση του διευθυντή και τις δράσεις του.

Στο τρίτο και τελευταίο κομμάτι του ερωτηματολογίου, έχουν διατυπωθεί 4 ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας, από το 1 έως το 100, οι οποίες εστιάζουν στο ρόλο που διαδραματίζει ο διευθυντής για τη βελτίωση των δεξιοτήτων της σχολικής μονάδας μέσα από τη συνεχή τους επιμόρφωση μέσα σε περίοδο οικονομικής ύφεσης. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήματα που αφορούν την έγκαιρη ενημέρωσή τους πάνω στις αλλαγές που επικρατούν και μέσα σε τι κλίμα παρατηρούνται καθώς και ποιο είναι το σχέδιο-στρατηγική αντιμετώπισής τους.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο πληθυσμός της έρευνας είναι συγκεκριμένος και περιλαμβάνει εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Μαγνησίας. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε άτομα από διαφορετικές εκπαιδευτικές βαθμίδες (εκπαιδευτικοί, υπο-διευθυντές, διευθυντές) προκειμένου να σχηματίσουμε συνολική εικόνα από κάθε πλευρά της εκπαιδευτικής κοινότητας. Τα

άτομα που κλήθηκαν να απαντήσουν δεν προέρχονται μόνο από αστικά κέντρα αλλά και από χωριά. Αυτό είχε ως σκοπό να αφουγκραστούμε συμπεριφορές, συναισθήματα και απόψεις των εμπλεκομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία, όχι μόνο από τα αστικά κέντρα, όπου οι συνθήκες εργασίας και τα μέσα μπορεί να παρουσιάζουν μεγαλύτερη βελτίωση, αλλά και από περιοχές με λιγότερες δυνατότητες.

4.5 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Η ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων που αντλήθηκαν από τα ερωτηματολόγια πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του προγράμματος SPSS. Πρόκειται για ένα στατιστικό λογισμικό, το οποίο ενσωματώνοντας διαδικασίες μπορεί να οδηγήσει στις παρατηρήσεις ή τιμές μιας μεταβλητής. Μέσα από το συγκεκριμένο πρόγραμμα, γίνονται υπολογισμοί με τη χρήση στατιστικών τύπων (Cohen et al., 2007). Ειδικότερα, μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, έγινε η συλλογή των ερωτηματολογίων και κατόπιν εισαγάγαμε τα δεδομένα στο συγκεκριμένο λογισμικό. Τα αποτελέσματα που εξήχθησαν παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο αναλυτικά.

Προκειμένου να οδηγηθούμε στην επαλήθευση ή μη των ερωτημάτων που τέθηκαν εξ' αρχής, χρησιμοποιήσαμε την πολυμεταβλητή ανάλυση διακύμανσης (MANOVA) από το: Multivariate Analysis of Variance. Χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης μεθόδου είναι πως οδηγεί σε ελέγχους των διαφορών των μέσων όρων σε δύο επίπεδα:

- Το πολυμεταβλητό επίπεδο, όπου γίνεται ο έλεγχος της επίδρασης της ανεξάρτητης μεταβλητής πάνω σε όλες τις εξαρτημένες μεταβλητές συγχρόνως.
- Το μονομεταβλητό επίπεδο, όπου φίνεται ο έλεγχος της της επίδρασης της ανεξάρτητης μεταβλητής πάνω σε κάθε εξαρτημένη μεταβλητή αλλά χωριστά.

Στη συγκεκριμένη έρευνα, κρίθηκε ως η πιο κατάλληλη μέθοδος, καθώς έχουμε παραπάνω από δύο εξαρτημένες μεταβλητές να εξετάσουμε.

Κεφ. 5ο Παρουσίαση του δείγματος της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα που σχετίζεται με το ρόλο και τις δεξιότητες του διευθυντή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε μία περίοδο οικονομικής ύφεσης αλλά και στην προσπάθεια διατήρησης ή επίτευξης της ποιότητας μέσα στην εκπαιδευτική διαδικασία, πήραν μέρος 90 άτομα συνολικά που υπηρετούν στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση του Νομού Μαγνησίας, παρουσιάζουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

Πίνακας 1 - Είδος Σχολικής Μονάδας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δημοτικό Σχολείο	90	100,0	100,0	100,0

Σχετικά με το «Είδος της Σχολικής μονάδας», το συνολικό πλήθος που ερωτήθηκε ανήκει στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και συγκεκριμένα όλοι οι ερωτηθέντες εργάζονται σε δημοτικά σχολεία. Χαρακτηριστικό λοιπόν είναι πως, οι ιδεολογίες των εκπαιδευτικών που αντικατοπτρίζονται στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, διέπονται από τις ίδιες κυβερνητικές διατάξεις και νομοθεσίες που αφορούν την πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Παράλληλα, γεννάται η απορία αν και οι απόψεις τους σε μία δύσκολη περίοδο, όπως αυτή της οικονομικής κρίσης, έχουν κοινό σημείο τομής όσον αφορά το ρόλο του διευθυντή και την επίτευξη ή μη της ποιοτικής διδασκαλίας.

Πίνακας 2 – Νομός

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μαγνησίας	90	100,0	100,0	100,0

Όσον αφορά τον Νομό, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε σχολεία του νομού Μαγνησίας προκειμένου να παρατηρηθούν οι αλλαγές που προκάλεσε η οικονομική ύφεση στην εκπαιδευτική διαδικασία και το ρόλο του σχολικού ηγέτη πάνω σε αυτές.

Πίνακας 3 - Πόσους συνολικά απασχολεί η Σχολική Μονάδα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	3	3,3	3,3	3,3
Valid 4,00	3	3,3	3,3	6,7
Valid 5,00	4	4,4	4,4	11,1
Valid 8,00	10	11,1	11,1	22,2

9,00	1	1,1	1,1	23,3
10,00	6	6,7	6,7	30,0
12,00	5	5,6	5,6	35,6
13,00	7	7,8	7,8	43,3
14,00	1	1,1	1,1	44,4
15,00	17	18,9	18,9	63,3
18,00	3	3,3	3,3	66,7
20,00	6	6,7	6,7	73,3
21,00	3	3,3	3,3	76,7
25,00	8	8,9	8,9	85,6
30,00	11	12,2	12,2	97,8
45,00	1	1,1	1,1	98,9
48,00	1	1,1	1,1	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Σχετικά με τον παραπάνω πίνακα, «Πόσους συνολικά απασχολεί η Σχολική Μονάδα», γίνεται εμφανές πως οι εκπαιδευτικοί που ερωτήθηκαν απασχολούνται σε διαφορετικού είδους σχολικές μονάδες, άλλες μεγαλύτερες και άλλες μικρότερες. Πιο συγκεκριμένα, είκοσι-μία σχολικές μονάδες απασχολούν λιγότερο από 10 εκπαιδευτικούς, δηλαδή το 23,2% από τους 90 συμμετέχοντες, ενώ αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός πως το 2,2% του δείγματος απασχολείται σε σχολικές μονάδες, στις οποίες εργάζονται πάνω από 40 εκπαιδευτικοί. Επιπλέον, περίπου οι μισοί από τους συμμετέχοντες σε ποσοστό 50,1%, απασχολούνται σε σχολικές μονάδες με αριθμό δυναμικού δασκάλων από 10 έως 20 άτομα. Τέλος, το 24,4% του δείγματος εργάζεται σε εκπαιδευτικές μονάδες που απασχολούν από 20 έως και 30 εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Πίνακας 4 - Ποια θέση κατέχετε στη σχολική μονάδα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διευθυντής	14	15,6	15,6	15,6
Valid Εκπαιδευτικός	76	84,4	84,4	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Χαρακτηριστικό επίσης των ερωτηθέντων είναι πως η συντριπτική πλειοψηφία (84,4%) ανήκει στην κατηγορία των εκπαιδευτικών, οι οποίοι θα μας περιγράψουν την κατάσταση που βιώνουν στο σχολείο και τις αλλαγές που καλούνται να ακολουθήσουν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Ωστόσο, είναι σημαντικό πως έχουμε συγκεντρώσει

κάποιες απαντήσεις (15,6%) διευθυντών και με τον τρόπο αυτό μας δίνεται η δυνατότητα περαιτέρω μελέτης των δυσχερειών που καλούνται να αντιμετωπίσουν και του τρόπου σκέψης και δράσης μέσα από δική τους οπτική γωνία, εφόσον θα μπορούσε να πει κάποιος πως το ερωτηματολόγιο λειτουργεί σαν μέσο της αυτοαξιολόγησής τους. Ωστόσο, να επισημανθεί στο σημείο αυτό πως οι ερωτήσεις έχουν τεθεί με τέτοιο τρόπο που δεν καθιστούν υπεύθυνο το ρόλο του διευθυντή για τις διαστάσεις του θέματος.

Πίνακας 5 - Πόσα έτη ενεργής εργασίας έχετε συμπληρώσει

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	5	5,6	5,6	5,6
2,00	5	5,6	5,6	11,1
3,00	1	1,1	1,1	12,2
4,00	10	11,1	11,1	23,3
5,00	3	3,3	3,3	26,7
6,00	3	3,3	3,3	30,0
8,00	2	2,2	2,2	32,2
10,00	8	8,9	8,9	41,1
11,00	1	1,1	1,1	42,2
12,00	10	11,1	11,1	53,3
Valid 13,00	3	3,3	3,3	56,7
15,00	7	7,8	7,8	64,4
16,00	15	16,7	16,7	81,1
19,00	2	2,2	2,2	83,3
20,00	2	2,2	2,2	85,6
25,00	1	1,1	1,1	86,7
26,00	5	5,6	5,6	92,2
28,00	4	4,4	4,4	96,7
32,00	3	3,3	3,3	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Στον παραπάνω πίνακα, «Πόσα έτη ενεργής εργασίας έχετε συμπληρώσει», παρουσιάζονται τα χρόνια υπηρεσίας που έχει συμπληρώσει έως τώρα ο κάθε συμμετέχων στην εν λόγω έρευνα. Παρατηρήθηκε πως μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων, της τάξης του 41,1% του συνόλου έχει συμπληρώσει μέχρι και 10 χρόνια υπηρεσίας στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και περίπου το ¼ του συνολικού πληθυσμού των συμμετεχόντων, δηλαδή το 26,7%, έχει εργαστεί έως 5 χρόνια. Επίσης, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως το 16,6% μετράει πάνω από 20 χρόνια

εργασίας στην εκπαίδευση, ενώ τέλος, το 3,3% του συνολικού πληθυσμού που ερωτήθηκαν εργάζονται για 32 χρόνια.

Σε γενικές γραμμές, θα μπορέσουμε να αποκτήσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με το ρόλο του διευθυντή και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε περίοδο οικονομικής ύφεσης, συλλέγοντας τις απόψεις τόσο των εργαζομένων που έχουν λίγα χρόνια υπηρεσίας και μεγαλύτερη όρεξη για βελτίωση και αλλαγές όσο και των μεγαλύτερων ηλικιακά, που έχουν πολλά περισσότερα χρόνια και εμπειρία να μεταδώσουν.

Πίνακας 6 - Πόσα έτη εργάζεστε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	17	18,9	18,9	18,9
2,00	15	16,7	16,7	35,6
3,00	11	12,2	12,2	47,8
4,00	19	21,1	21,1	68,9
5,00	8	8,9	8,9	77,8
6,00	7	7,8	7,8	85,6
Valid 8,00	1	1,1	1,1	86,7
10,00	5	5,6	5,6	92,2
11,00	3	3,3	3,3	95,6
14,00	2	2,2	2,2	97,8
16,00	2	2,2	2,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Ο παραπάνω πίνακας με τίτλο «Πόσα έτη εργάζεστε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα» παρουσιάζει πως το 77,8% του συνολικού πληθυσμού των εκπαιδευτικών που ερωτήθηκαν αποτελούν μέλη της ίδιας σχολικής κοινότητας μέχρι πέντε έτη. Επιπλέον, 12 συμμετέχοντες του δείγματος, το 13,3% του συνόλου, φαίνεται πως εργάζονται από 10 έως και 16 χρόνια στην ίδια σχολική μονάδα, γεγονός που υποδηλώνει πως μπορούν να προβούν πολύ εύκολα, θα έλεγε κανείς, στη σύγκριση της περιόδου πριν αλλά και μετά την οικονομική κρίση. Τόσο το ανθρώπινο δυναμικό, όσο και οι σχολικοί διευθυντές που συμμετείχαν στην συγκεκριμένη έρευνα, είναι σε θέση να αξιολογήσουν την εκάστοτε προσπάθεια που έγινε προκειμένου να επιτευχθεί ή να συνεχιστεί η διατήρηση μιας ποιοτικής εκπαίδευσης.

Πίνακας 7 - Ποιο είναι το φύλο σας και η οικογενειακή σας κατάσταση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ανδρας Ανύπαντρος	71	78,9	78,9	78,9
Ανδρας Παντρεμένος με παιδί, -α	15	16,7	16,7	95,6
Γυναίκα Ανύπαντρη	1	1,1	1,1	96,7
Γυναίκα Παντρεμένη χωρίς παιδί, -α	1	1,1	1,1	97,8
Γυναίκα Παντρεμένη με παιδί, -α	2	2,2	2,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Από τους 90 εκπαιδευτικούς που κλήθηκαν να απαντήσουν μόνο οι 4 ήταν γυναίκες ενώ οι 86 άντρες, γεγονός που δεν μας επιτρέπει να έχουμε μια πλήρως σφαιρική άποψη. Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, το μεγαλύτερο ποσοστό της τάξεως του 78,9% είναι άντρες ανύπαντροι, ενώ μόνο οι 15 ερωτηθέντες ανήκουν στην τάξη των παντρεμένων με παιδιά. Δυστυχώς, μόνο δύο γυναίκες παντρεμένες με παιδιά συμμετείχαν στη συγκεκριμένη έρευνα, ενώ το μικρότερο ποσοστό του 1,1% αφορά γυναίκες ανύπαντρες είτε παντρεμένες χωρίς παιδιά.

Πίνακας 8 - Ποια είναι η ηλικία σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 26,00	3	3,3	3,3	3,3
27,00	3	3,3	3,3	6,7
28,00	11	12,2	12,2	18,9
29,00	10	11,1	11,1	30,0
30,00	1	1,1	1,1	31,1
33,00	1	1,1	1,1	32,2
35,00	4	4,4	4,4	36,7
37,00	5	5,6	5,6	42,2
38,00	4	4,4	4,4	46,7
40,00	6	6,7	6,7	53,3
44,00	5	5,6	5,6	58,9
45,00	1	1,1	1,1	60,0
46,00	3	3,3	3,3	63,3
49,00	4	4,4	4,4	67,8

50,00	3	3,3	3,3	71,1
52,00	10	11,1	11,1	82,2
53,00	1	1,1	1,1	83,3
55,00	15	16,7	16,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

Οι ηλικίες των ερωτηθέντων διακρίνονται στις εξής κατηγορίες : 26-30, 33-40, 44-50, και τέλος 50κι άνω. Από τις απαντήσεις που λάβαμε τα είκοσι-οκτώ (31%) άτομα ανήκαν στην πρώτη κατηγορία ηλικιακά, τα είκοσι άτομα, δηλαδή το 22,2% των ερωτηθέντων ανήκαν στη δεύτερη (33-40), και τα δεκαέξι (17,7%) στην τρίτη κατηγορία (44-50). Τέλος, οι είκοσι έξι (δηλαδή το 28,9% του δείγματος) εκπαιδευτικοί ανήκουν στην τελευταία κατηγορία των 50 ετών και άνω.

Πίνακας 9 - Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει

	Frequency	Percent	Valid Percent
Ανώτατη σχολή/ΤΕΙ/πανεπιστήμιο	65	72,2	72,2
Μεταπτυχιακές Σπουδές	23	25,5	25,5
Διδακτορικές Σπουδές	2	2,3	2,3
Total	90	100,0	100,0

Επιπρόσθετα, στην ερώτηση που τέθηκε σχετικά με τη βαθμίδα εκπαίδευσης που έχει τελειώσει ο καθένας, διαπιστώσαμε πως τα 65 άτομα είναι απόφοιτοι ανώτατων σχολών ή πανεπιστημίου, δηλαδή το 72,2% του συνολικού δείγματος. Επιπλέον, το 25,5% των ερωτηθέντων έχουν ένα μεταπτυχιακό δίπλωμα, στο σύνολο 23 άτομα, γεγονός που μας δίνει τη δυνατότητα να ερευνήσουμε αν και κατά πόσο αξιοποιούνται οι δυνατότητες και οι ήδη υπάρχουσες γνώσεις των εκπαιδευτικών αυτών και αν είναι επαγγελματικά ικανοποιημένοι από τον τρόπο της σχολικής διοίκησης. Ένα μικρό ποσοστό 2,3% συμπληρώνει την εικόνα με το σύνολο των ατόμων που έχουν και διδακτορικό πτυχίο στην καριέρα τους.

Κεφ. 6ο Ερμηνεία και Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας.

Προκειμένου να οδηγηθούμε στην επαλήθευση ή μή των ερωτημάτων που τέθηκαν στο τέταρτο κεφάλαιο, παραπάνω, αξιοποιήσαμε το εργαλείο MANOVA, ώστε να αναλύσουμε τις πολλαπλές εξαρτημένες μεταβλητές. Η παρουσίαση όλων των εξαρτημένων μεταβλητών σε ένα συγκεντρωτικό πίνακα θα οδηγούσε σε σύγχυση και για το λόγο αυτό προχωρήσαμε στην ανάλυση των εξαρτημένων μεταβλητών ξεχωριστά.

Παρακάτω παρουσιάζονται σε πίνακες, οι μεταβλητές και το μέγεθος επιρροής που ασκούν ή όχι, οι ανεξάρτητες τιμές στις εξαρτημένες καθώς και αν η μεταξύ τους συσχέτιση μπορεί να επηρεάσει ή όχι τις εξαρτημένες μεταβλητές. Οι υποθέσεις που τέθηκαν στο τέταρτο κεφάλαιο, θα είναι και οι κατευθυντήριες γραμμές της στατιστικής ανάλυσης που θα ακολουθήσει.

6.1.1 1^η Υπόθεση – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

➤ Υπόθεση 1^η

Ο βαθμός αποδοτικότητας του διευθυντή και οι ικανότητές του σχετικά με την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διοίκηση αλλά και τη ρύθμιση διαφόρων ζητημάτων που προκύπτουν, επηρεάζουν την ανάγκη των εκπαιδευτικών για βελτίωση των δεξιοτήτων τους και για συνεχή ατομική επιμόρφωση όντας παρακινούμενοι από τον ίδιο τον ηγέτη με την αξιοποίηση των κέντρων εκπαίδευσης.

➤ Υπόθεση 1α

Η απόδοση του διευθυντή στη σχολική κοινότητα ασκεί επίδραση στην ενίσχυση των εκπαιδευτικών για συνεχή επιμόρφωση και βελτίωση των όποιων αδυναμιών τους, μέσα από τις ενέργειες του ηγέτη για χρήση των ήδη υπαρχόντων συστημάτων εκπαίδευσης.

➤ Υπόθεση 1β

Το επίπεδο αξιοποίησης των οργανωτικών και διοικητικών ικανοτήτων του σχολικού ηγέτη, επηρεάζει τόσο τη διάθεση των εκπαιδευτικών για ατομική επιμόρφωση με σκοπό την προσωπική τους βελτίωση όσο και τη δημιουργία κινήτρου για την προώθηση τους σε συγκεκριμένα εκπαιδευτικά κέντρα.

➤ Υπόθεση 1γ

Ο βαθμός αλληλεπίδρασης της απόδοσης του διευθυντή και της χρήσης των ικανοτήτων του (διοικητικών, οργανωτικών, ρυθμιστικών) επηρεάζει από τη μία πλευρά την εστίασή του στη βελτίωση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, και από την άλλη, τη συνεχή χρήση των εκπαιδευτικών συστημάτων με σκοπό την ατομική τους επιμόρφωση.

Στον παρακάτω πίνακα, γίνεται η κατηγοριοποίηση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις πρώτες δύο ανεξάρτητες μεταβλητές της πρώτης υπόθεσης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν, εκφράζοντας την άποψή τους σχετικά με το ρόλο του διευθυντή και τον τρόπο διαχείρισης των συνεχώς μεταβαλλόμενων καταστάσεων εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Ωστόσο, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται και από τις ικανότητες που έχει ο διευθυντής ως ηγέτης να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και να παρέχει κίνητρα στους εκπαιδευτικούς του.

Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με τις παρακάτω ανεξάρτητες μεταβλητές αποτυπώνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την απόδοση και τις ικανότητες που παρουσιάζει ο διευθυντής εν όψει των οικονομικών δυσχερειών. Γίνεται εμφανές πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, το 92,2% χαρακτήρισε ως μέτρια την απόδοση του διευθυντή και τις προσπάθειες που ο ίδιος καταβάλει για τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια των ποιοτικών αναγκών, ενώ μόνο 4 άτομα είναι απόλυτα ικανοποιημένα, δηλαδή το 4,4% του συνολικού δείγματος.

Σε χαμηλό επίπεδο κινήθηκαν και οι απαντήσεις που αφορούν τις ικανότητές του, είτε οργανωτικές είτε διοικητικές είτε ρυθμιστικές, καθώς το 53,2% θεωρεί μέτριες τις ικανότητες του εκπαιδευτικού, ενώ εντύπωση προκαλεί το γεγονός πως 8 άτομα από το συνολικό δείγμα, δηλαδή το 8,8% , τις χαρακτηρίζουν πολύ χαμηλές έως και ελάχιστες. Επίσης, υπάρχει και το σεβαστό ποσοστό του 38% που φαίνεται να είναι ικανοποιημένο από τις ικανότητες του διευθυντή και τον τρόπο διαχείρισης των διαφόρων ζητημάτων που προκύπτουν.

Πίνακας 10 - Between-Subjects Factors

		Value Label	N
10. Απόδοση Διευθυντή	1,00	Μέτρια	83
	2,00	Κανονική	3
	3,00	Πολύ μεγάλη	4
11. Ικανότητες Διευθυντή	1,00	Με ανύπαρκτες ή χαμηλές ικανότητες	8
	2,00	Με μέτριες ικανότητες	48
	3,00	Με πολύ μεγάλες ικανότητες	34

Παρακάτω μπορούμε να δούμε τους πίνακες που ελέγχουν τις υποθέσεις μας, λαμβάνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace από τον πίνακα "Multivariate Tests", αφού οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας είναι παραπάνω από μία.

Πίνακας 11 - Multivariate tests

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,787	153,492 ^b	2,000	83,000	,000
	Wilks' Lambda	,213	153,492 ^b	2,000	83,000	,000
	Hotelling's Trace	3,699	153,492 ^b	2,000	83,000	,000
	Roy's Largest Root	3,699	153,492 ^b	2,000	83,000	,000
Apodosh toy dieuthidi	Pillai's Trace	,056	1,219	4,000	168,000	,305
	Wilks' Lambda	,944	1,216 ^b	4,000	166,000	,306
	Hotelling's Trace	,059	1,212	4,000	164,000	,308
	Roy's Largest Root	,053	2,237 ^c	2,000	84,000	,113
Ikanotites toy dieuthidi	Pillai's Trace	,116	2,584	4,000	168,000	,039
	Wilks' Lambda	,886	2,595 ^b	4,000	166,000	,038
	Hotelling's Trace	,127	2,604	4,000	164,000	,038
	Roy's Largest Root	,110	4,600 ^c	2,000	84,000	,013
Apodosi toy dieuthidi * Ikanotites toy dieuthidi	Pillai's Trace	,003	,116 ^b	2,000	83,000	,890
	Wilks' Lambda	,997	,116 ^b	2,000	83,000	,890
	Hotelling's Trace	,003	,116 ^b	2,000	83,000	,890
	Roy's Largest Root	,003	,116 ^b	2,000	83,000	,890

a. Design: Intercept + E10 + E11 + E10 * E11

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Γίνεται λοιπόν εμφανές, πως η ανεξάρτητη μεταβλητή «η απόδοση του διευθυντή» παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

$F(4,164) = 164,00 \quad p > 0,05 \rightarrow$ στατιστικά μη σημαντικό

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «Ικανότητες του διευθυντή» διαπιστώνεται :

$F(4,164) = 164,00 \quad p < 0,05 \rightarrow$ στατιστικά σημαντικό

Το αποτέλεσμα που προκύπτει από την αλληλεπίδρασή τους είναι:

$F(2,083) = 83,00 \quad p > 0,05 \rightarrow$ στατιστικά μη σημαντικό

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε, ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «απόδοση του διευθυντή», δεν επηρεάζει την ενίσχυση της διάθεσης των εκπαιδευτικών για συνεχή βελτίωση των ικανοτήτων τους και επιμόρφωσή τους. Επίσης, οι ικανότητες που διακρίνουν το σχολικό ηγέτη δεν επηρεάζουν τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών, όμως ασκούν επίδραση στην ανάγκη τους για ατομική επιμόρφωση. Τέλος, η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τις εξαρτημένες μεταβλητές.

Πίνακας 12 - Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	14. Βελτίωση	16393,104 ^a	5	3278,621	8,614	,000
	15. Επιμόρφωση	14953,229 ^b	5	2990,646	5,755	,000
Intercept	14. Βελτίωση	89243,264	1	89243,264	234,480	,000
	15. Επιμόρφωση	82264,325	1	82264,325	158,291	,000
Arodosh toy dieuthidi	14. Βελτίωση	1127,969	2	563,984	1,482	,233
	15. Επιμόρφωση	1606,344	2	803,172	1,545	,219
Ikanotites toy dieuthidi	14. Βελτίωση	1738,860	2	869,430	2,284	,108
	15. Επιμόρφωση	4146,833	2	2073,416	3,990	,022
Arodosi toy dieuthidi *	14. Βελτίωση	89,581	1	89,581	,235	,629
	15. Επιμόρφωση	7,760	1	7,760	,015	,903
Error	14. Βελτίωση	31970,496	84	380,601		
	15. Επιμόρφωση	43655,093	84	519,703		
Total	14. Βελτίωση	431740,000	90			
	15. Επιμόρφωση	422019,000	90			
Corrected Total	14. Βελτίωση	48363,600	89			
	15. Επιμόρφωση	58608,322	89			

a. R Squared = ,339 (Adjusted R Squared = ,300)

b. R Squared = ,255 (Adjusted R Squared = ,211)

Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει πως η ανεξάρτητη μεταβλητή «απόδοση του διευθυντή» δεν επηρεάζει ούτε την ανάγκη των εκπαιδευτικών του για βελτίωση των ικανοτήτων τους [$F(2,84) = 1,482, p > 0,05$], ούτε την ανάγκη τους για ατομική επιμόρφωση [$F(2,84) = 1,545, p > 0,05$].

Από την άλλη πλευρά, η ανεξάρτητη μεταβλητή «ικανότητες του διευθυντή» δεν επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό για βελτίωση των ικανοτήτων του [$F(2,84) = 2,284, p > 0,05$] αλλά ασκούν επιρροή στην ανάγκη τους για ατομική επιμόρφωση [$F(2,84) = 3,990, p < 0,05$].

Η αλληλεξάρτηση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει ούτε την πρώτη εξαρτημένη μεταβλητή «βελτίωση των ικανοτήτων», [$F(1,84) = 1,235, p > 0,05$] αλλά ούτε και τη δεύτερη μεταβλητή «ατομική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών» [$F(1,84) = 1,015, p > 0,05$], όπως δείχνει και ο παραπάνω πίνακας.

6.1.2 Επαλήθευση ή μη της πρώτης υπόθεσης

Διαπιστώνεται λοιπόν, από τα παραπάνω πως η ανεξάρτητη μεταβλητή «απόδοση του διευθυντή» δεν επηρεάζει ούτε την ανάγκη των εκπαιδευτικών για τη βελτίωση των ικανοτήτων τους, αλλά ούτε και την ανάγκη για ατομική τους επιμόρφωση μέσα από την αξιοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Σχετικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «ικανότητες του διευθυντή» φαίνεται πως επαληθεύεται μερικώς.

Πιο συγκεκριμένα, οι οργανωτικές, διοικητικές αλλά και ρυθμιστικές ικανότητες του σχολικού ηγέτη δεν επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή «ανάγκη για βελτίωση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών», όμως ασκούν αξιοσημείωτη επιρροή στην εξαρτημένη μεταβλητή που αφορά την ατομική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών μέσω της παρότρυνσης του διευθυντή για χρήση των ήδη υπαρχόντων συστημάτων. Διαπιστώνουμε λοιπόν, πως μόνο η υπόθεση 1β επαληθεύεται και αυτή μερικώς.

Όσον αφορά την αλληλεξάρτηση των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών παρατηρούμε πως δεν ασκούν επιρροή ούτε στην ανάγκη των εκπαιδευτικών για βελτίωση των ικανοτήτων τους αλλά ούτε και στη συνεχή ατομική τους επιμόρφωση με την αξιοποίηση των εκπαιδευτικών κέντρων.

6.1.3 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της πρώτης υπόθεσης.

Από την πρώτη κιόλας εντύπωση, είναι εύκολο να διαπιστώσει κανείς πως το κομμάτι της ηγεσίας και ο ρόλος του παραμένει κομμάτι μελανό στο οποίο δεν έχει δοθεί μεγάλη βάση. Η έλλειψη ενός σταθερού προγράμματος επιμόρφωσης και κατάρτισης τόσο των ηγετικών στελεχών αλλά και των εκπαιδευτικών με στόχο τη συνεχή βελτίωση μέσω της δια βίου μάθησης, δυσχεραίνει την κατάσταση για μια ομαλή λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος (Ζαβλάνος, 2003).

Η παρουσία του σχολικού ηγέτη διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο καθώς πρέπει να είναι σε θέση να διασφαλίζει την κατάρτιση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και στη διαρκή βελτίωση του συστήματος (Μπουραντάς, 2005). Ωστόσο, γίνεται εμφανές πως η επίτευξη αυτού του στόχου δεν είναι πάντα εύκολη ιδιαίτερα μέσα σε μία περίοδο οικονομικής ύφεσης, γεγονός που αποδεικνύεται από τους παραπάνω πίνακες.

Η βελτίωση των σχολικών επιδόσεων μέσω της ενεργής και ουσιαστικής συμμετοχής των ατόμων σε όλα τα επίπεδα του εκπαιδευτικού συστήματος θα έχει σημαντικό αντίκτυπο σε όλο το εκπαιδευτικό σύστημα. Ο σωστός τρόπος διαχείρισης της σχολικής ηγεσίας βασίζεται στην κουλτούρα της κάθε εκπαιδευτικής μονάδας, η οποία θα πρέπει να έχει ως στόχο την ποιοτική ανάπτυξη. Ωστόσο, για την επίτευξη του στόχου αυτού, βασική προϋπόθεση είναι η παρότρυνση των εκπαιδευτικών για συνεχή βελτίωση και ατομική επιμόρφωση μέσα από την αξιοποίηση των εκπαιδευτικών μέσων και της συμμετοχής τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

Τέλος, για την παγίωση και τη διαμόρφωση της συγκεκριμένης κουλτούρας, απαραίτητη είναι η παροχή των κατάλληλων πόρων, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, και η αξιοποίησή τους με τρόπο που να ευνοεί την ομαλή λειτουργία της σχολικής κοινότητας (Ngware et al., 2006).

6.2.1 2^η Υπόθεση – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

➤ Υπόθεση 2η

Ο βαθμός εκπλήρωσης των επαγγελματικών στόχων του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε ένα «καλό» εργασιακό περιβάλλον, συντελούν στην ενίσχυση της διάθεσης για συνεχή ατομική επιμόρφωση, μέσω της παρότρυνσης του σχολικού ηγέτη αλλά και της αξιοποίησης των μέσων (προγράμματα εκπαίδευσης) για να επιτευχθεί αυτό.

➤ Υπόθεση 2α

Ένα «καλό» σχολικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τη διάθεση του ανθρώπινου δυναμικού για ατομική βελτίωση και επιμόρφωση, ενώ παράλληλα σημαντικό είναι και ο ρόλος που διαδραματίζει ο διευθυντής στην προώθηση των εκπαιδευτικών του στα συγκεκριμένα κέντρα εκπαίδευσης.

➤ Υπόθεση 2β

Ο βαθμός εκπλήρωσης των επαγγελματικών στόχων των εκπαιδευτικών παράλληλα με αυτούς που ορίζει η σχολική κοινότητα, μπορεί να επηρεάσει την εστίαση προσοχής στη διαρκή βελτίωση των ικανοτήτων με τη χρήση των υπαρχόντων συστημάτων και τη συμβολή του διευθυντή για την προώθησή τους σε κέντρα εκπαίδευσης.

➤ Υπόθεση 2γ

Η αλληλεπίδραση του «καλού» κλίματος και περιβάλλοντος εργασίας με το βαθμό που οι εκπαιδευτικοί εκπληρώνουν τους στόχους τους, επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «διαρκή βελτίωση δεξιοτήτων μέσω συνεχούς ατομικής επιμόρφωσης» και «αξιοποίηση των εκπαιδευτικών κέντρων και υπαρχόντων συστημάτων» με τη βοήθεια του διευθυντή.

Παρακάτω γίνεται η παρουσίαση της κατηγοριοποίησης των απαντήσεων που λάβαμε από τα ερωτηματολόγια, σχετικά με τις εξαρτημένες μεταβλητές, «καλό σχολικό περιβάλλον» και «εκπλήρωση προσωπικών στόχων» αλλά και τις ανεξάρτητες μεταβλητές, «βελτίωση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών» και «ατομική επιμόρφωση».

Πίνακας 13 - Between-Subjects Factors

		Value Label	N
	1,00	Ναι, είναι καλό μέρος να εργάζομαι	54
12. Καλό Μέρος	2,00	Όχι, δεν είναι καλό μέρος να εργάζομαι	16
	3,00	Εξαρτάται, άλλες φορές είναι καλό άλλες όχι	20
13. Οι προσωπικοί σας στόχοι	1,00	Ναι, οι στόχοι μου ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του σχολείου	23
εκπληρώνονται μέσα από τους	2,00	Όχι, δεν έχουμε τους ίδιους στόχους	21
στόχους του σχολείου	3,00	Εξαρτάται, άλλες φορές ευθυγραμμίζονται και άλλες όχι	46

Στον παραπάνω πίνακα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με τη σχολική μονάδα ως χώρος εργασίας. Ειδικότερα, οι επιλογές από τις οποίες έπρεπε να επιλέξουν ήταν αν ο χώρος εργασίας τούς ικανοποιεί και πληροί τις προδιαγραφές, αν δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι ή αν η άποψή τους μεταβάλλεται ανάλογα με την εκάστοτε συνθήκη.

Στην προκειμένη περίπτωση, το 60% των ερωτηθέντων, 54 άτομα στο σύνολο, απάντησαν πως η εκπαιδευτική μονάδα είναι καλό μέρος για εργασία, παρά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης που διανύουμε και τα τυχόν προβλήματα που υπάρχουν. Ενώ από το υπόλοιπο 40% του συνολικού αριθμού, το 17,8%, δηλαδή 16 συμμετέχοντες, απάντησαν πως είναι απογοητευμένοι από το χώρο εργασίας τους. Υπάρχει και το ποσοστό του 22,2% , δηλαδή είκοσι άτομα, που άλλες φορές χαρακτηρίζουν τον εργασιακό χώρο ικανοποιητικό και άλλες όχι, πράγμα που εξαρτάται από τις εκάστοτε συνθήκες.

Επίσης, άλλο ένα ερώτημα που τέθηκε και παρουσιάζεται στον παραπάνω πίνακα είναι ο βαθμός υλοποίησης ή μη των προσωπικών στόχων των εκπαιδευτικών μέσα από τους στόχους του σχολείου. Περίπου το 50% των συμμετεχόντων, δηλαδή 46 άτομα από το συνολικό δείγμα, απάντησαν πως οι στόχοι τους άλλοτε εκπληρώνονται και άλλοτε όχι, γεγονός που υποδηλώνει την έλλειψη ικανοποίησης όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από την ηγεσία και την κατανόηση των προσωπικών τους στόχων.

Από το σύνολο των 90 ερωτηθέντων, μόνο τα 23 άτομα, δηλαδή το 25,5%, απάντησαν πως οι στόχοι τους ευθυγραμμίζονται με αυτούς της εκπαιδευτικής κοινότητας, γεγονός που υποδεικνύει ότι ο ρόλος της ηγεσίας καθώς και οι συνεχείς αλλαγές λόγω της οικονομικής ύφεσης, δεν ευνοούν την επίτευξη των προσωπικών στόχων. Επιπλέον, υπάρχει και το ποσοστό του 23,4% του συνολικού αριθμού των ερωτηθέντων, που δηλώνει πως οι στόχοι τους δεν ευθυγραμμίζονται με αυτούς της σχολικής μονάδας.

Πίνακας 14 - Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,897	361,050 ^b	2,000	83,000	,000
	Wilks' Lambda	,103	361,050 ^b	2,000	83,000	,000
	Hotelling's Trace	8,700	361,050 ^b	2,000	83,000	,000
	Roy's Largest Root	8,700	361,050 ^b	2,000	83,000	,000
E12 Καλό Μέρος	Pillai's Trace	,197	4,592	4,000	168,000	,002
	Wilks' Lambda	,803	4,798 ^b	4,000	166,000	,001
	Hotelling's Trace	,244	4,998	4,000	164,000	,001
	Roy's Largest Root	,241	10,106 ^c	2,000	84,000	,000
E13. Οι προσωπικοί σας στόχοι εκπληρώνονται μέσα από τους στόχους του σχολείου	Pillai's Trace	,236	5,621	4,000	168,000	,000
	Wilks' Lambda	,773	5,705 ^b	4,000	166,000	,000
	Hotelling's Trace	,282	5,786	4,000	164,000	,000
	Roy's Largest Root	,232	9,758 ^c	2,000	84,000	,000
Καλό μέρος * Οι προσωπικοί σας στόχοι εκπληρώνονται μέσα από τους στόχους του σχολείου	Pillai's Trace	,107	4,980 ^b	2,000	83,000	,009
	Wilks' Lambda	,893	4,980 ^b	2,000	83,000	,009
	Hotelling's Trace	,120	4,980 ^b	2,000	83,000	,009
	Roy's Largest Root	,120	4,980 ^b	2,000	83,000	,009

a. Design: Intercept + E12 + E13 + E12 * E13

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Στον παραπάνω πίνακα έχουμε λάβει υπόψη μας το τεστ ανάλυσης Hotelling's Trace (εφόσον έχουμε παραπάνω από μία εξαρτημένες μεταβλητές, στην περίπτωση μας 2), με βάσει το οποίο για την ανεξάρτητη μεταβλητή «καλό σχολικό περιβάλλον» έχουμε:

$F(4,164) = 164,00, p < 0,005 \rightarrow$ στατιστικά σημαντικό

Σχετικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «η εκπλήρωση των προσωπικών στόχων των εκπαιδευτικών» διαπιστώνεται:

$F(4,164) = 164,00, p < 0,001 \rightarrow$ στατιστικά σημαντικό

Αναφορικά με την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών παρατηρείται:

$F(2,83) = 83,00, p < 0,01 \rightarrow$ στατιστικά σημαντικό

Συμπεραίνεται από τον παραπάνω πίνακα πως ένα «καλό εργασιακό περιβάλλον» επηρεάζει τη διάθεσή των εκπαιδευτικών που εργάζονται σ' αυτή για συνεχή βελτίωση των ικανοτήτων τους (Υπόθεση 2^α). Επιπλέον, γίνεται εμφανές πως η ανεξάρτητη μεταβλητή που σχετίζεται με την «εκπλήρωση των προσωπικών στόχων των εκπαιδευτικών» ασκεί επιρροή στην ανάγκη των εκπαιδευτικών για συνεχή ατομική επιμόρφωση με τη βοήθεια των ήδη υπάρχοντων μέσων (Υπόθεση 2^β).

Αναφορικά με την αλληλεπίδραση των δύο ανεξάρτητων αυτών μεταβλητών, διαπιστώνεται πως επηρεάζει τις εξαρτημένες μεταβλητές που αναφέραμε παραπάνω (Υπόθεση 2γ).

Επομένως, ένα καλό εργασιακό περιβάλλον αλλά και η εκπλήρωση των ατομικών στόχων των εκπαιδευτικών επηρεάζει τη διάθεσή τους για βελτίωση των ικανοτήτων τους αλλά και για τη συνεχή τους επιμόρφωση μέσα από την αξιοποίηση των εκπαιδευτικών κέντρων (Υπόθεση 2^η).

Πίνακας 15 - Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	14. Βελτίωση	11952,974 ^a	5	2390,595	5,515	,000
	15. Επιμόρφωση	9781,601 ^b	5	1956,320	3,366	,008
Intercept	14. Βελτίωση	278799,334	1	278799,334	643,195	,000
	15. Επιμόρφωση	230716,710	1	230716,710	396,918	,000
E12 .Καλό Μέρος	14. Βελτίωση	4621,507	2	2310,754	5,331	,007
	15. Επιμόρφωση	1098,986	2	549,493	,945	,393
E13. . Οι προσωπικοί σας στόχοι εκπληρώνονται μέσα από τους στόχους του σχολείου	14. Βελτίωση	8445,949	2	4222,974	9,742	,000
	15. Επιμόρφωση	3981,853	2	1990,926	3,425	,037
Καλό μέρος * Οι προσωπικοί σας στόχοι εκπληρώνονται μέσα από τους στόχους του σχολείου	14. Βελτίωση	2847,700	1	2847,700	6,570	,012
	15. Επιμόρφωση	141,890	1	141,890	,244	,623
Error	14. Βελτίωση	36410,626	84	433,460		
	15. Επιμόρφωση	48826,722	84	581,270		
Total	14. Βελτίωση	431740,000	90			
	15. Επιμόρφωση	422019,000	90			
Corrected Total	14. Βελτίωση	48363,600	89			
	15. Επιμόρφωση	58608,322	89			

a. R Squared = ,247 (Adjusted R Squared = ,202)

b. R Squared = ,167 (Adjusted R Squared = ,117)

Πιο συγκεκριμένα, και με βάση τον παραπάνω πίνακα, διαπιστώνεται πως «ένα καλό εργασιακό περιβάλλον», η ανεξάρτητη μεταβλητή, επηρεάζει τη διάθεση και συντελεί στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών για βελτίωση των ικανοτήτων τους

[F(2,84) = 5,331, p<0,01]. Ωστόσο, η ίδια ανεξάρτητη μεταβλητή δεν επηρεάζει τη διάθεση των εκπαιδευτικών για συνεχή επιμόρφωσή τους με την παρότρυνση του σχολικού ηγέτη αξιοποιώντας τα εκπαιδευτικά μέσα [F(2,84) = 945,00, p>0,05].

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «η εκπλήρωση των ατομικών στόχων των εκπαιδευτικών» παράλληλα με τους εκπαιδευτικούς στόχους της σχολικής μονάδας ασκεί επίδραση και στις δύο εξαρτημένες μεταβλητές. Ειδικότερα, συντελεί στην παροχή κινήτρου για βελτίωση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών [F(2,84) = 0,742, p<0,001], αλλά και στην ενίσχυση της διάθεσης για συνεχή ατομική επιμόρφωσή τους μέσω των εκπαιδευτικών κέντρων [F(1,84) = 3,425, p<0,05].

Συμπεραίνοντας, παρατηρούμε πως η αλληλεπίδραση των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών, του «καλού σχολικού περιβάλλοντος» και της «εκπλήρωσης των ατομικών στόχων των εκπαιδευτικών», επιδρά στη δημιουργία κινήτρου για διαρκή βελτίωση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών [F(2,84) = 6,570, p<0,05], αλλά αντίθετα δεν επιδρά στην ανάγκη τους για συνεχή ατομική επιμόρφωση.

6.2.2 Επαλήθευση ή μη της δεύτερης υπόθεσης

Αναφορικά με την επαλήθευση ή μη της δεύτερης υπόθεσης, διαπιστώνεται πως αυτή επαληθεύεται μόνο ως προς το ένα κομμάτι της. Ειδικότερα, η ανεξάρτητη μεταβλητή «το καλό εργασιακό περιβάλλον», η επικράτηση ενός καλού κλίματος μέσα στην εκπαιδευτική κοινότητα, επηρεάζει την παροχή κινήτρων για συνεχή ατομική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών μέσα από τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά κέντρα. Από την άλλη πλευρά, ένα «όμορφο» κλίμα στη σχολική κοινότητα, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διάθεση των εκπαιδευτικών να επιθυμούν τη διαρκή βελτίωση των ικανοτήτων τους και να βελτιώνονται συνεχώς. Έτσι, η υπόθεση 2^α επιβεβαιώνεται μόνο ως προς το πρώτο σκέλος της.

Η δεύτερη ανεξάρτητη μεταβλητή και η σχέση της με τις δύο εξαρτημένες επαληθεύεται καθώς η ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων των εκπαιδευτικών με τους στόχους της σχολικής μονάδας επηρεάζει τόσο την ανάγκη για βελτίωση των ικανοτήτων τους όσο και την παροχή κινήτρων για συνεχή επιμόρφωσή τους μέσα από την αξιοποίηση των ήδη υπαρχόντων μέσων και τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά κέντρα, επιβεβαιώνοντας έτσι την υπόθεση 2β.

Συμπεραίνοντας, καταλήγουμε πως η αλληλεξάρτηση των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών, του «καλού εργασιακού περιβάλλοντος» και της «εκπλήρωσης των ατομικών στόχων των εκπαιδευτικών», η υπόθεση 3γ δηλαδή, επιβεβαιώνεται μόνο ως προς το πρώτο σκέλος της που σχετίζεται με ανάγκη των εκπαιδευτικών για βελτίωση των ικανοτήτων τους.

6.2.3 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της δεύτερης υπόθεσης.

Από την παραπάνω ανάλυση των αποτελεσμάτων της 2ης υπόθεσης και των επιμέρους τμημάτων της αλλά και από την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία, παρατηρείται

πως ο ρόλος του σχολικού ηγέτη είναι καθοριστικός στη δημιουργία και επικράτηση ενός κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών της σχολικής κοινότητας. Ο Μπουραντάς (2005: 197-198), μέσα από τη βιβλιογραφία του αναφέρει πως η ηγεσία είναι ο τρόπος με τον οποίο ένας ηγέτης είναι σε θέση να επηρεάσει τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τα συναισθήματα της ομάδας με τέτοιον τρόπο που εθελοντικά να προσπαθούν για ένα καλύτερο μέλλον, μέσα από την ατομική επιμόρφωση και την επιθυμία τους για βελτίωση των δεξιοτήτων τους.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να επισημανθεί πως μέσα σε μία περίοδο οικονομικής ύφεσης, παρουσιάζονται δυσχέρειες, οι οποίες πρέπει να εξαλειφθούν μέσα από τη σωστή λήψη αποφάσεων και τη συλλογική δράση όλων των συμμετεχόντων. Ωστόσο, αυτό προϋποθέτει την κατανόηση των ατομικών στόχων των εκπαιδευτικών και την προσπάθεια εξισορρόπησης τους με τους στόχους της σχολικής μονάδας. Γίνεται εμφανές και από την παραπάνω παρουσίαση των αποτελεσμάτων, πως το καλό σχολικό κλίμα μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και του ηγέτη μπορεί να ευνοήσει στην προσπάθεια βελτίωσης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την επίτευξη ποιοτικής εκπαίδευσης.

Αξιοσημείωτο είναι πως για την συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικά προγράμματα από διάφορα κέντρα εκπαίδευσης, δεν διαδραματίζει σημαντικό ρόλο μόνο ένα καλό συνεργατικό κλίμα εντός της σχολικής κοινότητας, είτε μόνο η ισορροπία μεταξύ των ατομικών και επαγγελματικών στόχων των εκπαιδευτικών. Η επίτευξη της ποιότητας, μέσα από την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την υλοποίηση των προσδοκιών τους αλλά και της κοινωνίας θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσα από ένα στρατηγικό πλάνο εκπαιδευτικής πολιτικής με αποσαφήνιση των στόχων, της αποστολής και του οράματος της ποιοτικής εκπαίδευσης (Κατσαρός, 2008).

6.3.1 3^η Υπόθεση – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

➤ Υπόθεση 3η

Ο ρόλος που διαδραματίζει ο σχολικός ηγέτης, ο τρόπος αποδοτικότητας και η αξιοποίηση των ικανοτήτων του ασκούν επιρροή στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη των στόχων με αποτελεσματικό τρόπο και την παροχή αισθήματος υποστήριξης για ομαλή μετάβαση σε περίοδο αλλαγών.

➤ Υπόθεση 3α

Η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών δράσεων στα πλαίσια της σχολικής κοινότητας και η ομαλή υιοθέτηση των νέων δράσεων ακόμη κι όταν αυτές επιβάλλονται με τη μορφή αλλαγής, επηρεάζονται από την αποδοτικότητα του σχολικού ηγέτη.

➤ Υπόθεση 3β

Ο τρόπος οργάνωσης, διοίκησης και ρύθμισης καταστάσεων από την πλευρά του διευθυντή, επηρεάζει το βαθμό δημιουργίας των κατάλληλων συνθηκών για

αποτελεσματικές εκπαιδευτικές δράσεις καθώς και το βαθμό υποστήριξης του σχολικού ηγέτη για κατανόηση των νέων δράσεων/αλλαγών.

➤ Υπόθεση 3γ

Η αλληλεπίδραση της αναγνώρισης της αποδοτικότητας και των οργανωτικών, διοικητικών και ρυθμιστικών ικανοτήτων του διευθυντή από τη σχολική μονάδα, επηρεάζει αφενός τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών που βοηθούν στην αποτελεσματικότητα των δράσεων και αφετέρου στη δημιουργία ενός κλίματος υποστήριξης και συνεργασίας που οδηγεί στην κατανόηση και υιοθέτηση των νέων συνθηκών.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να επισημανθεί πως μετέπειτα δε θα παρουσιάζονται ξανά οι επιμέρους επιλογές του δείγματος σχετικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αφού αυτές έχουν ήδη αναπτυχθεί και ερμηνευτεί παραπάνω. Για τα επόμενα δύο σύνολα υποθέσεων, θα γίνεται η παρουσίαση των πινάκων της πολλαπλής ανάλυσης διακύμανσης.

Πίνακας 16 - Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,854	242,862 ^b	2,000	83,000	,000
	Wilks' Lambda	,146	242,862 ^b	2,000	83,000	,000
	Hotelling's Trace	5,852	242,862 ^b	2,000	83,000	,000
	Roy's Largest Root	5,852	242,862 ^b	2,000	83,000	,000
E10. Απόδοση Διευθυντή	Pillai's Trace	,046	,991	4,000	168,000	,414
	Wilks' Lambda	,954	,981 ^b	4,000	166,000	,419
	Hotelling's Trace	,047	,972	4,000	164,000	,425
	Roy's Largest Root	,035	1,453 ^c	2,000	84,000	,240
E11. Ικανότητες Διευθυντή	Pillai's Trace	,169	3,878	4,000	168,000	,005
	Wilks' Lambda	,831	4,016 ^b	4,000	166,000	,004
	Hotelling's Trace	,202	4,150	4,000	164,000	,003
	Roy's Largest Root	,200	8,407 ^c	2,000	84,000	,000
Απόδοση Διευθυντή * Ικανότητες Διευθυντή	Pillai's Trace	,019	,813 ^b	2,000	83,000	,447
	Wilks' Lambda	,981	,813 ^b	2,000	83,000	,447
	Hotelling's Trace	,020	,813 ^b	2,000	83,000	,447
	Roy's Largest Root	,020	,813 ^b	2,000	83,000	,447

a. Design: Intercept + E10 + E11 + E10 * E11

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Λαμβάνοντας υπόψη, τον πίνακα παραπάνω, και προσμετρώντας τα αποτελέσματα του τεστ ανάλυσης Hotelling's Trace (εφόσον και εδώ οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι παραπάνω από μία), πως για την ανεξάρτητη μεταβλητή «απόδοση του διευθυντή» έχουμε :

$F(4,164) = 164,00, p > 0,05 \rightarrow$ στατιστικά μη σημαντικό

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «ικανότητες του διευθυντή» διαπιστώνεται το εξής :

$F(4,164) = 164,00, p < 0,05 \rightarrow$ στατιστικά σημαντικό

Σχετικά με την αλληλεπίδραση των δύο παραπάνω ανεξάρτητων μεταβλητών έχουμε:

$F(2,83) = 83,00, p > 0,05 \rightarrow$ στατιστικά μη σημαντικό

Διαπιστώνουμε λοιπόν, πως οι ικανότητες του διευθυντή και ο τρόπος διαχείρισης των καταστάσεων επηρεάζει τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για τη μέγιστη αποτελεσματικότητα των δράσεων των εκπαιδευτικών αλλά και το βαθμό υποστήριξης των εκπαιδευτικών για ομαλή μετάβαση σε νέες οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές, μέσα από την κατανόηση των νέων αυτών δράσεων (υπόθεση 3β).

Ωστόσο, στο σημείο αυτό γίνεται εμφανές πως η απόδοση του διευθυντή δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «κατάλληλες συνθήκες που ευνοούν την αποτελεσματικότητα» των εκπαιδευτικών, όπως επίσης δεν επηρεάζει και την «ομαλή μετάβαση σε αλλαγές και την κατανόηση των νέων καταστάσεων» (υπόθεση 3^α). Η αλληλεπίδραση, τέλος, των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «της απόδοσης του διευθυντή» και των «ικανοτήτων του ίδιου» δεν ασκούν καμία επιρροή στις προαναφερθείσες εξαρτημένες μεταβλητές.

Πίνακας 17 - Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	16. Συνθήκες	21578,130 ^a	5	4315,626	14,408	,000
	17.Υποστήριξη	12781,808 ^b	5	2556,362	12,298	,000
Intercept	16. Συνθήκες	86928,241	1	86928,241	290,225	,000
	17.Υποστήριξη	101409,937	1	101409,937	487,876	,000
E10. Απόδοση Διευθυντή	16. Συνθήκες	867,915	2	433,957	1,449	,241
	17.Υποστήριξη	391,316	2	195,658	,941	,394
E11. Ικανότητες Διευθυντή	16. Συνθήκες	4991,571	2	2495,785	8,333	,000
	17.Υποστήριξη	1456,104	2	728,052	3,503	,035
Απόδοση Διευθυντή *	16. Συνθήκες	57,328	1	57,328	,191	,663
Ικανότητες Διευθυντή	17.Υποστήριξη	60,280	1	60,280	,290	,592
Error	16. Συνθήκες	25159,693	84	299,520		

	17.Υποστήριξη	17460,248	84	207,860		
Total	16. Συνθήκες	451284,000	90			
	17.Υποστήριξη	506209,000	90			
Corrected Total	16. Συνθήκες	46737,822	89			
	17.Υποστήριξη	30242,056	89			

a. R Squared = ,462 (Adjusted R Squared = ,430)

b. R Squared = ,423 (Adjusted R Squared = ,388)

Αναφορικά με τον παραπάνω πίνακα, παρατηρείται πως η απόδοση του διευθυντή στη διαχείριση των καταστάσεων δεν ασκεί επιρροή στο βαθμό δημιουργίας των κατάλληλων συνθηκών για την αποτελεσματική δράση των εκπαιδευτικών [$F(2,84) = 1,449, p > 0,05$ (\rightarrow στατιστικά μη σημαντικό)], αλλά ούτε επηρεάζει το βαθμό υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού στην περίπτωση οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών [$F(2,84) = 941,00, p > 0,05$ (\rightarrow στατιστικά μη σημαντικό)].

Επιπλέον, φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα πως η ανεξάρτητη μεταβλητή «ικανότητες του διευθυντή» (ηγετικές, ρυθμιστικές αλλά και οργανωτικές), ασκεί επιρροή τόσο στην αποτελεσματική δράση των εκπαιδευτικών μέσα από τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών [$F(2,84) = 8,333, p < 0,001$ (\rightarrow στατιστικά σημαντικό)], όσο και από το βαθμό που ο ίδιος ο ηγέτης υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό και υπάρχει κατανόηση των νέων δράσεων- καταστάσεων [$F(2,84) = 3,503, p < 0,05$ (\rightarrow στατιστικά σημαντικό)].

Τέλος, η αλληλεπίδραση των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «απόδοση του διευθυντή» και «ικανότητες του διευθυντή» δεν επηρεάζει ούτε την δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών προκειμένου να επιτευχθούν οι δράσεις που αναλαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου με αποτελεσματικό τρόπο [$F(1,84) = 191,00, p > 0,05$ (\rightarrow στατιστικά μη σημαντικό)], ούτε και το βαθμό υποστήριξης των εκπαιδευτικών από την πλευρά της ηγεσίας σε περίοδο αλλαγών [$F(1,84) = 290,00, p > 0,05$ (\rightarrow στατιστικά μη σημαντικό)].

6.3.2 Επαλήθευση ή μη της τρίτης υπόθεσης

Διαπιστώνουμε λοιπόν, από την ερμηνεία των παραπάνω πινάκων, πως η τρίτη υπόθεση επαληθεύεται μερικώς. Πιο συγκεκριμένα, η ανεξάρτητη μεταβλητή που αναφέρεται στην απόδοση του διευθυντή δεν επηρεάζει τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών με σκοπό την υλοποίηση των δράσεων με αποτελεσματικό τρόπο, όπως επίσης δεν επηρεάζει και την υποστήριξη και κατανόηση που δέχεται το ανθρώπινο δυναμικό από το σχολικό ηγέτη.

Αντιθέτως, οι ικανότητες του διευθυντή, ηγετικές, οργανωτικές και ρυθμιστικές επηρεάζουν και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές « κατάλληλες συνθήκες για αποτελεσματική δράση» καθώς και «υποστήριξη και κατανόηση των νέων αλλαγών», επαληθεύοντας με τον τρόπο αυτό, την υπόθεση 3β.

Παρομοίως με την υπόθεση 3^α, η αλληλεπίδραση των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών, τόσο η απόδοση όσο και το σύνολο των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, δεν επηρεάζουν τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές, δηλαδή την δημιουργία των απαραίτητων συνθηκών αλλά και το αίσθημα υποστήριξης και κατανόησης από την πλευρά του σχολικού ηγέτη των νέων μεταβολών και οδηγούν σε μη επαλήθευση της υπόθεσης 3γ.

6.3.3 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της τρίτης υπόθεσης.

Η τρίτη υπόθεση φαίνεται να μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως για τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών που ευνοούν την επίτευξη των στόχων με αποτελεσματικό τρόπο από τη μεριά των εκπαιδευτικών δεν διαδραματίζει σημαντικό ρόλο η απόδοση του διευθυντή. Γεγονός το οποίο ίσως προκαλεί επιπλέον ερωτήματα, καθώς οι ικανότητες της σχολικής ηγεσίας σχετικά με τη διαχείριση των όποιων θεμάτων προκύπτουν για την επίτευξη ενός ποιοτικού σχολείου επηρεάζει το βαθμό αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών.

Ωστόσο, καλό θα ήταν στο σημείο αυτό να δούμε πιο σφαιρικά την κατάσταση και κάτω από ποιες συνθήκες έχουν παρατηρηθεί αυτά τα αποτελέσματα. Ειδικότερα, μέσα σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης, μέσα στην ελληνική πραγματικότητα οι πρωτοβουλίες των σχολικών ηγετών φαίνεται να παραβλέπονται και να μην έχουν ουσιαστική συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έτσι, μπορεί ο διευθυντής της εκπαιδευτικής κοινότητας να θέλει τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών και την επιλογή των κατάλληλων μέσων για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων, όμως οι αρχηγοί των σχολείων στερούνται την ευκαιρία να υλοποιήσουν δικές τους πρωτοβουλίες, γεγονός που δεν ικανοποιεί πολλές φορές και το ανθρώπινο δυναμικό.

Από την άλλη πλευρά, όταν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί παρατηρούν την προσπάθεια του σχολικού ηγέτη μέσω των ικανοτήτων του και αντιλαμβανόμενοι της τάσης του προς πιο ποιοτικές και αποδοτικές δράσεις τόσο για τους ίδιους όσο και για μαθητές και γονείς, αποδέχονται με περισσότερη κατανόηση τις όποιες αλλαγές και ενστερνίζονται πολλές φορές τη νέα αντίληψη με κατανόηση, μέσα σε ένα συνεργατικό περιβάλλον (Setthiya et al, 2015).

Συμπεραίνοντας διαπιστώνουμε ότι η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών με σκοπό πιο ποιοτικές και αποτελεσματικές δράσεις αλλά και η κατανόηση και η υποστήριξη του διευθυντή σχετικά με τις νέες αλλαγές του υπουργείου δεν επηρεάζονται από την απόδοση και τις ικανότητες του διευθυντή. Έχει παρατηρηθεί πως οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται μέσα σε ένα υγιές, συνεργατικό περιβάλλον με καλό κλίμα που αποσκοπεί στη διασφάλιση της ποιότητας είναι περισσότερο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί. Βασική προϋπόθεση όμως είναι και η κατανόηση από την πλευρά της σχολικής ηγεσίας πως οι αλλαγές δεν αποτελούν ευχάριστο κομμάτι ιδιαίτερα όταν είναι συνεχείς και κάτω από δύσκολες συνθήκες και εκεί έρχεται ο διευθυντής να συμβάλει στην ομαλή ενσωμάτωση και υιοθέτηση των μεταβολών αυτών.

6.4.1 4^η Υπόθεση – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

➤ Υπόθεση 4η

Οι συνθήκες εργασίας μέσα στη σχολική κοινότητα, το κλίμα που επικρατεί καθώς και ο βαθμός εκπλήρωσης των ατομικών στόχων των εκπαιδευτικών παράλληλα με τους στόχους του σχολείου, επιδρούν στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για αποτελεσματική δράση αλλά και στην υποστήριξη της ηγεσίας για την υιοθέτηση νέων δράσεων.

➤ Υπόθεση 4α

Το «καλό» εργασιακό περιβάλλον ασκεί επίδραση τόσο στην αποτελεσματικότητα των δράσεων των εκπαιδευτικών μέσω της επίτευξης των κατάλληλων συνθηκών αλλά και με την παράλληλη στήριξη του σχολικού ηγέτη για την υιοθέτηση των νέων καταστάσεων μέσα σ' ένα συνεργατικό πλαίσιο αποδοχής.

➤ Υπόθεση 4β

Το επίπεδο εκπλήρωσης των προσωπικών στόχων των εκπαιδευτικών παράλληλα με τους ευρύτερους στόχους της σχολικής κοινότητας επηρεάζεται από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές που πλαισιώνουν τον συγκεκριμένο παράγοντα, δηλαδή τη συμβολή του διευθυντή στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών και της υποστήριξης της ηγεσίας για ομαλή μετάβαση στις νέες αλλαγές.

➤ Υπόθεση 4γ

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, δηλαδή το «καλό» σχολικό περιβάλλον που επικρατεί εντός της εκπαιδευτικής κοινότητας και η υλοποίηση των ατομικών στόχων των εκπαιδευτικών παράλληλα με αυτούς του σχολείου, και η αλληλεξάρτησή τους, επηρεάζει τον τρόπο που ο διευθυντής θα συντελέσει στην εκπλήρωση και στην υιοθέτηση των νέων.

Πίνακας 18 - Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,944	701,244 ^b	2,000	83,000	,000
	Wilks' Lambda	,056	701,244 ^b	2,000	83,000	,000
	Hotelling's Trace	16,897	701,244 ^b	2,000	83,000	,000
	Roy's Largest Root	16,897	701,244 ^b	2,000	83,000	,000
E12. Καλό Μέρος	Pillai's Trace	,001	,028	4,000	168,000	,998
	Wilks' Lambda	,999	,027 ^b	4,000	166,000	,999
	Hotelling's Trace	,001	,027	4,000	164,000	,999
	Roy's Largest Root	,001	,054 ^c	2,000	84,000	,948
	Pillai's Trace	,179	4,119	4,000	168,000	,003

E13. Οι προσωπικοί σας στόχοι εκπληρώνονται από τους στόχους του σχολείου	Wilks' Lambda	,826	4,176 ^b	4,000	166,000	,003
	Hotelling's Trace	,206	4,230	4,000	164,000	,003
	Roy's Largest Root	,178	7,486 ^c	2,000	84,000	,001
Καλό Μέρος * Οι προσωπικοί σας στόχοι εκπληρώνονται μέσα από τους στόχους του σχολείου	Pillai's Trace	,044	1,909 ^b	2,000	83,000	,155
	Wilks' Lambda	,956	1,909 ^b	2,000	83,000	,155
	Hotelling's Trace	,046	1,909 ^b	2,000	83,000	,155
	Roy's Largest Root	,046	1,909 ^b	2,000	83,000	,155

a. Design: Intercept + E12 + E13 + E12 * E13

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Λαμβάνοντας υπόψη, τον πίνακα παραπάνω, και προσμετρώντας τα αποτελέσματα του τεστ ανάλυσης Hotelling's Trace (εφόσον και εδώ οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι παραπάνω από μία), πως για την ανεξάρτητη μεταβλητή «καλό εργασιακό περιβάλλον» έχουμε :

$F(4,164) = 164,00, p > 0,05 \rightarrow$ στατιστικά μη σημαντικό

Σχετικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή που αφορά την «εκπλήρωση των προσωπικών στόχων μέσα από τους στόχους της εκπαιδευτικής κοινότητας» έχουμε :

$F(4,164) = 164,00, p < 0,05 \rightarrow$ στατιστικά σημαντικό

Αναφορικά με την αλληλεπίδραση των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών παρατηρούμε:

$F(2,83) = 83,00, p > 0,05 \rightarrow$ στατιστικά μη σημαντικό

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω δεδομένα, συμπεραίνεται πως η ανεξάρτητη μεταβλητή «καλό εργασιακό περιβάλλον» δεν επηρεάζει τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών κάτω από τις οποίες επιτυγχάνεται η πιο αποτελεσματική δράση των εκπαιδευτικών. Επίσης, δεν επηρεάζει και το βαθμό υποστήριξης και κατανόησης του σχολικού ηγέτη για τη συμβολή του στην υιοθέτηση των νέων δράσεων με μεγαλύτερη αποδοτικότητα από το ανθρώπινο δυναμικό.

Αντιθέτως, ο βαθμός εκπλήρωσης των ατομικών στόχων των εκπαιδευτικών παράλληλα με τους στόχους της σχολικής μονάδας, επηρεάζει και τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για μια πιο ποιοτική εκπαίδευση καθώς και το βαθμό που ο ίδιος ο ηγέτης είναι σε θέση να κατανοεί τις οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές υποστηρίζοντας με κάθε δυνατό τρόπο τους εκπαιδευτικούς στην αποδοχή των νέων καταστάσεων.

Η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών που αναφέρθηκαν παραπάνω, παρατηρείται πως δεν ασκεί επιρροή ούτε στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για αποτελεσματικότερη δράση των εκπαιδευτικών, ούτε όμως και στην υποστήριξη που δείχνει ο σχολικός ηγέτης για ομαλή αποδοχή των όποιων αλλαγών.

Πίνακας 19 - Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	16. Συνθήκες	12808,904 ^a	5	2561,781	6,342	,000
	17.Υποστήριξη	12749,497 ^b	5	2549,899	12,245	,000
Intercept	16. Συνθήκες	250955,321	1	250955,321	621,306	,000
	17.Υποστήριξη	286705,674	1	286705,674	1376,773	,000
E12. Καλό Μέρος	16. Συνθήκες	10,076	2	5,038	,012	,988
	17.Υποστήριξη	18,748	2	9,374	,045	,956
E13. Οι προσωπικοί σας στόχοι εκπληρώνονται μέσα από τους στόχους του σχολείου	16. Συνθήκες	4292,367	2	2146,184	5,313	,007
	17.Υποστήριξη	3112,302	2	1556,151	7,473	,001
Καλό Μέρος * Οι προσωπικοί σας στόχοι εκπληρώνονται μέσα από τους στόχους του σχολείου	16. Συνθήκες	176,005	1	176,005	,436	,511
	17.Υποστήριξη	581,603	1	581,603	2,793	,098
Error	16. Συνθήκες	33928,918	84	403,916		
	17.Υποστήριξη	17492,559	84	208,245		
Total	16. Συνθήκες	451284,000	90			
	17.Υποστήριξη	506209,000	90			
Corrected Total	16. Συνθήκες	46737,822	89			
	17.Υποστήριξη	30242,056	89			

a. R Squared = ,274 (Adjusted R Squared = ,231)

b. R Squared = ,422 (Adjusted R Squared = ,387)

Γίνεται λοιπόν εμφανές από τον παραπάνω πίνακα, πως η ανεξάρτητη μεταβλητή «καλό εργασιακό περιβάλλον» δεν επηρεάζει το βαθμό δημιουργίας των κατάλληλων συνθηκών από την πλευρά του σχολικού ηγέτη [$F(2,84)=0,012$, $p>0,05$ →στατιστικά μη σημαντικό)], όπως επίσης δεν επηρεάζει και το βαθμό υποστήριξης που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί από τον αρχηγό της εκπαιδευτικής ομάδας για την αποδοχή των νέων δράσεων [$F(2,84) = 0,045$, $p>0,05$ →στατιστικά μη σημαντικό)].

Αντιθέτως, η ανεξάρτητη μεταβλητή που σχετίζεται με την «εκπλήρωση των προσωπικών στόχων μέσα από τους εκπαιδευτικούς στόχους» φαίνεται να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για μια πιο αποτελεσματική και ποιοτική δράση [$F(2,84) = 5,313$, $p<0,01$ →στατιστικά σημαντικό)] καθώς επίσης επηρεάζει και το βαθμό στήριξης και κατανόησης των εκπαιδευτικών για τις συνεχείς αλλαγές που καλούνται να υιοθετήσουν [$F(2,84) = 7,473$, $p<0,001$ →στατιστικά σημαντικό)].

Σε αντιδιαστολή με την παραπάνω μεταβλητή, η αλληλεπίδραση των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών, του «καλού εργασιακού περιβάλλοντος» και «της εκπλήρωσης των ατομικών στόχων των εκπαιδευτικών παράλληλα με αυτούς του σχολείου» δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «δημιουργία των απαραίτητων συνθηκών για να είναι αποτελεσματικές οι δράσεις οι δράσεις που αναλαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί», [$F(1,84) = 2,793, p > 0,05 \rightarrow$ στατιστικά μη σημαντικό]. Επιπλέον, η αλληλεπίδρασή τους δεν επηρεάζει και τη συμβολή του διευθυντή παρέχοντας στους εκπαιδευτικούς του ένα περιβάλλον κατανόησης για την αποδοχή των νέων αλλαγών [$F(1,84) = 0,436, p > 0,05 \rightarrow$ στατιστικά μη σημαντικό].

6.4.2 Επαλήθευση ή μη της τέταρτης υπόθεσης

Συμπεραίνοντας, παρατηρούμε ότι, όπως και με την τρίτη υπόθεση έτσι και στη συγκεκριμένη περίπτωση, η τέταρτη υπόθεση επαληθεύεται μερικώς. Πιο συγκεκριμένα, οι συνθήκες που επικρατούν μέσα στη σχολική κοινότητα, το κλίμα μεταξύ των εκπαιδευτικών καθώς και ο βαθμός εκπλήρωσης των ατομικών στόχων των εκπαιδευτικών παράλληλα με τους στόχους του σχολείου, δεν επηρεάζουν τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για αποτελεσματική δράση αλλά ούτε και την υποστήριξη της ηγεσίας για την υιοθέτηση νέων δράσεων.

Ειδικότερα, οι δύο εξαρτημένες μεταβλητές, «δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη πιο αποτελεσματικών δράσεων» και «η υποστήριξη του διευθυντή με κάθε δυνατό τρόπο για την ομαλή μετάβαση στα νέα δεδομένα εξαιτίας των αλλαγών» δεν επηρεάζονται από την ανεξάρτητη μεταβλητή «καλό εργασιακό περιβάλλον». Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι η υπόθεση 4^α δεν επαληθεύεται.

Όπως επίσης, η αλληλεπίδραση των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών (υπόθεση 4γ), δηλαδή ένα «καλό εργασιακό περιβάλλον» και η «επίτευξη των προσωπικών στόχων των εκπαιδευτικών παράλληλα με τους στόχους του σχολείου», δεν επαληθεύεται σε κανένα κομμάτι της, δηλαδή δεν επηρεάζει ούτε τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών ούτε και την υποστήριξη που θα λάβουν οι εκπαιδευτικοί από το διευθυντή.

Αξιοσημείωτο όμως είναι το γεγονός, πως η ανεξάρτητη μεταβλητή «η εκπλήρωση των προσωπικών στόχων των εκπαιδευτικών παράλληλα με τους στόχους του σχολείου» επαληθεύει την υπόθεση 4β, καθώς επηρεάζει τόσο τη δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και την υποστήριξη του διευθυντή προς τους εκπαιδευτικούς και την κατανόησή του για τις νέες αλλαγές που προκύπτουν.

6.4.3 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της τέταρτης υπόθεσης.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως ένα εργασιακό περιβάλλον μπορεί να χαρακτηριστεί «καλό» όταν εκτός από την ομαλή λειτουργία των μελών και διαδικασιών του, επιπλέον επιτυγχάνεται και η προσωπική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η εξισορρόπηση των στόχων, μπορεί

να επιτευχθεί μέσα από τη βοήθεια του σχολικού ηγέτη και της αποτελεσματικής διαχείρισης από πλευράς του των καταστάσεων.

Σε μία περίοδο οικονομικής κρίσης, οι συνεχείς αλλαγές ρυθμιστικές ή λειτουργικές επιδρούν με αρνητικό τρόπο καθώς έρχονται να αναστατώσουν την ήδη προυπάρχουσα οργάνωση της εκπαιδευτικής μονάδας και να δυσχεράνουν το ρόλο του διευθυντή. Για το λόγο αυτό, η ενίσχυση και η υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του σχολείου είναι το κλειδί για να επιτευχθεί η δέσμευση και η αφοσίωση του εκπαιδευτικού στο εκάστοτε σχολείο.

Παράλληλα όμως με το ρόλο του διευθυντή, σημασία φαίνεται να έχει η ατομική ικανοποίηση του κάθε εκπαιδευτικού μέσα από τον εργασιακό του χώρο και τους ρόλους που έχει αναλάβει. Η επίτευξη μιας εκπαιδευτικής μονάδας που να χαρακτηρίζεται από την ποιοτική διδασκαλία και τα νέα εκπαιδευτικά συστήματα, προϋποθέτει και την κατανόηση και υποστήριξη του σχολικού ηγέτη απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό που καλείται να αντιμετωπίσει τις συνεχείς αλλαγές. Όταν πραγματοποιηθεί αυτή η αρμονία μέσα σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και επικοινωνίας των μελών της σχολικής κοινότητας και η ισορροπία ανάμεσα στους ατομικούς και εκπαιδευτικούς τους στόχους, τότε και η αποδοτικότητα θα είναι μεγαλύτερη.

Κεφ. 7^ο Τελικά Συμπεράσματα – Ερμηνεία

7.1 Εισαγωγή

Η εκπαίδευση και οι μηχανισμοί της, οι οποίοι παρέχονται από την ίδια την κοινωνία και άλλους κρατικούς φορείς, θα πρέπει να ακολουθούν τις συνεχείς αλλαγές σχετικά με τον τρόπο θεώρησης, προσέγγισης και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών θεμάτων. Ο ρόλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς η σωστή οργάνωσή της συντελεί στον εκσυγχρονισμό των εκπαιδευτικών θεμάτων, συμβάλλοντας στην ικανοποίηση των προκλήσεων των κοινωνιών αλλά και των στόχων των μελών της, φέροντας παράλληλα τα επιθυμητά μαθησιακά αποτελέσματα.

Αξίζει να σημειωθεί πως ο τρόπος διαχείρισης ενός λαού μέσα από την αξιοποίηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του καθορίζει και τη βιώσιμη ανάπτυξή του. Επιπλέον, η χρήση ολοένα και περισσότερο της ψηφιακής τεχνολογίας και ο τρόπος λειτουργίας των κοινωνιών στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης καθιστούν αναγκαία την ενίσχυση του σύγχρονου ανθρώπου μέσα από την ανάδειξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του προκειμένου να γίνει ομαλά η κοινωνική του ενσωμάτωση.

Πρωτεύων στόχος λοιπόν, της εκπαιδευτικής πολιτικής κάθε κοινωνίας οφείλει να είναι η δημιουργία ατόμων που θα χαρακτηρίζονται για την κριτική τους σκέψη και τη δημοκρατική τους συνείδηση και για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία η διαμόρφωση και διατήρηση εκσυγχρονισμένων εκπαιδευτικών συστημάτων. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζοντας το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα διαπιστώνουμε πως καλείται να εφαρμόσει τις νέες εκπαιδευτικές πολιτικές και να παροτρύνει και τους εκπαιδευτικούς για συνεχή επιμόρφωση, παρά τα προβλήματα που υπάρχουν λόγω της οικονομικής κρίσης και της μείωσης των δαπανών.

Η οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων, τα προβλήματα που δημιουργεί με κυρίαρχο τη μείωση των δαπανών στην παιδεία φέρνουν στην επιφάνεια προβλήματα όσον αφορά τον τρόπο ικανοποίησης των λειτουργικών αναγκών των σχολικών κοινοτήτων. Μέσα σ' αυτό το περιβάλλον, καλούνται οι σχολικοί ηγέτες να διαχειριστούν καταστάσεις και να αντιμετωπίσουν τις δυσχέρειες που προκύπτουν με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων. Είναι εμφανής η αξία του ρόλου του σχολικού ηγέτη τόσο στις ηγετικές, ρυθμιστικές και παιδαγωγικές αποφάσεις που καλείται να λάβει.

7.2 Συμπεράσματα

Η σχολική μονάδα αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια που έχει ως απώτερο σκοπό την ενίσχυση του ρόλου της μέσα από την ικανοποίηση των στόχων της και την ενίσχυση της αποδοτικότητάς της. Ωστόσο, στην προσπάθεια αυτή συμβάλλουν πάρα πολλοί διαφορετικοί παράγοντες, οι βασικότεροι από τους οποίους είναι :

- Η παρουσία ενός ικανού ηγέτη, ο οποίος θα είναι σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις δυσκολίες και τα προβλήματα που προκύπτουν, αφουγκραζόμενος τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και αξιοποιώντας παράλληλα τη βοήθεια των κοινωνικών οργάνων μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας.
- Η δημιουργία ενός ομαλού κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων στη σχολική κοινότητα για ενίσχυση της συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση τυχόν δυσχερειών που υπάρχουν.
- Η δημιουργία ενός θετικού κλίματος τόσο με τους γονείς προκειμένου να συντελέσουν στην εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων, όσο και με την τοπική κοινωνία και με τις αρχές, συμβάλλουν στη δημιουργία ενός σχολείου ανοιχτού στην κοινωνία.

Χαρακτηριστικό της σημερινής εποχής είναι πως στο επίκεντρο της σχολικής κοινότητας βρίσκεται πλέον ο μαθητής και προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων (σχολικής ηγεσίας, εκπαιδευτικών, γονέων και τοπικής κοινωνίας) είναι η δημιουργία ενός νέου ποιοτικού μαθησιακού περιβάλλοντος που θα ευνοεί τον μαθητή και την εξέλιξή του. Προκειμένου όμως να είναι αποτελεσματική και εύρυθμη η λειτουργία του σχολείου, σε αυτό σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα μέσα και οι μηχανισμοί που υιοθετεί η σχολική κοινότητα για να έρθει αντιμέτωπη με τις νέες προκλήσεις της σημερινής κοινωνίας.

Στα ήδη υπάρχοντα προβλήματα, έρχεται να προστεθεί και η οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων που διευρύνει τις δυσχέρειες που καλούνται να λύσουν οι σχολικοί ηγέτες. Η μείωση των δαπανών, ο περιορισμός των καινοτομιών καθώς και η ψυχική εξουθένωση των εμπλεκόμενων, που δημιουργούν οι τρέχουσες καταστάσεις δυσκολεύουν όλο και περισσότερο το ρόλο του διευθυντή. Ουσιαστικά ο ρόλος του είναι πολυδιάστατος και απαιτεί τη συνεχή επιμόρφωσή του μέσω προγραμμάτων, για να είναι σε θέση να διαχειριστεί τη νέα πραγματικότητα με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Επιπλέον, μέσα από τη διεξαγωγή της έρευνας γίνεται φανερό πως οι διευθυντές εκτός από διαχειριστές της διοίκησης του σχολείου, οφείλουν να είναι οι ηγέτες που θα δημιουργήσουν ένα κοινό όραμα, στηριζόμενο στις προσδοκίες των εκπαιδευτικών και με τη βοήθειά τους θα οδηγηθούν στην επίτευξη των στόχων. Βασικός παράγοντας για την ορθή λειτουργία της σχολικής κοινότητας αποτελεί η ποιότητα της σχολικής ηγεσίας. Η πιο αποτελεσματική μορφή ηγεσίας, είναι η μετασχηματιστική, με βάση την οποία δίνεται έμφαση στο όραμα, στην κουλτούρα, στην ενθάρρυνση για ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, στην στήριξη των εμπλεκόμενων καθώς και στις προσδοκίες τους.

Δίνεται λοιπόν έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και τις δυνατότητές του καθώς αποτελεί το βασικό παράγοντα για την ενίσχυση της σχολικής κοινότητας, η οποία πλέον δεν αποτελεί μία τυπική επιχείρηση. Στη σημερινή εποχή δίνεται έμφαση και στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσα από τη δια βίου μάθηση, την εξειδίκευση των εκπαιδευτικών και την επαγγελματικής τους εξέλιξης καθώς και τη δημιουργία ευκαιριών με σκοπό την ανάδειξη των ικανοτήτων τους (Hirsch et al.,

2006a. Kimwaley, Chirure & Omondi, 2014. Loomis, Rodriguez & Tillman, 2008. Olivant, 2015).

Ωστόσο, αποτελεί κοινή παραδοχή πως σε μία κοινωνία που βιώνει τις συνέπειες της κρίσης, ο εκπαιδευτικός καλείται παρά το εργασιακό στρες και την επαγγελματική του εξουθένωση, να υποστηρίξει ψυχοκοινωνικά τους μαθητές του. Η κοινωνία λοιπόν, απαιτεί να είναι πιο αποτελεσματική και αποδοτική η εκπαιδευτική διαδικασία, γεγονός που δεν είναι πάντα εφικτό εξαιτίας του διευθυντή-ηγέτη που σε πολλές περιπτώσεις αποτυγχάνει ως προς το έργο του, μειώνοντας την «ελευθερία κινήσεων» και τη λήψη πρωτοβουλιών από τους εκπαιδευτικούς.

Η διεύθυνση λοιπόν και ο ρόλος της σε μία εποχή όπου η εκπαίδευση βιώνει σημαντικές αλλαγές και ανασχηματισμούς, είναι πολύ σημαντική. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, η δημιουργία οράματος και η παρακίνηση των εκπαιδευτικών για ενίσχυση της συμμετοχής τους στο δύσκολο αυτό έργο είναι ένα από τα βασικότερα έργα του σχολικού ηγέτη. Για τη διαχείριση όμως των προβλημάτων που προκύπτουν, διαπιστώνεται η ανάγκη επιμόρφωσης του διευθυντή μέσω προγραμμάτων που έχουν πιο βιωματικό, παιδαγωγικό και πρακτικό χαρακτήρα.

Στο σημείο αυτό έρχεται η παρούσα έρευνα, η οποία εστιάζει στη δεξιότητα του διευθυντή να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό με τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνεται η ποιοτική διδασκαλία, παρά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης που διανύουμε. Παρά το γεγονός ότι στην έρευνά μας ανταποκρίθηκε μικρό ποσοστό συμμετεχόντων, ωστόσο αυτό δε μας εμπόδισε να παρουσιάσουμε μία εικόνα που επικρατεί σε διάφορες εκπαιδευτικές μονάδες και που αποτελεί έτσι ένα «μικρό καθρέφτη» της σημερινής πραγματικότητας.

Τα αποτελέσματα της παραπάνω μελέτης παρουσιάζουν πως ο ρόλος του διευθυντή μπορεί να είναι πολύ σημαντικός για την ομαλή λειτουργία της σχολικής κοινότητας, όμως παρατηρείται πως στη δύσκολη αυτή περίοδο δε συμβάλλει ενεργά στην παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς για τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα με σκοπό τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους και την ατομική τους επιμόρφωση. Άλλωστε, η ομαλή λειτουργία της σχολικής κοινότητας ευνοείται από την παροχή των κατάλληλων μέσων και πόρων, ποιοτικών και ποσοτικών, γεγονός που προϋποθέτει τη παγίωση κουλτούρας μεταξύ των εργαζομένων.

Επιπλέον, συμπεραίνοντας διαπιστώνουμε πως το καλό συνεργατικό κλίμα και ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, παράλληλα με την εξισορρόπηση των στόχων του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο των ατομικών όσο και των επαγγελματικών δε συνεπάγεται τη διάθεση των εκπαιδευτικών να εξελιχθούν επαγγελματικά συμμετέχοντας στα διάφορα προγράμματα κατάρτισης. Φαίνεται πως οι προσπάθειες των διευθυντών για τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών που θα ευνοούν για την επίτευξη των στόχων δε διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο, κάτι που προκαλεί περαιτέρω ερωτήματα σχετικά με την «ελευθερία κινήσεων» των διευθυντών ειδικά μέσα στην ελληνική πραγματικότητα σε μία δύσκολη περίοδο.

Η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να θεωρηθεί ως μία επιπρόσθετη μελέτη στις ήδη προ υπάρχουσες, καθώς πολλοί είναι οι ερευνητές που έχουν εστιάσει στο ρόλο του διευθυντή ως σχολικό ηγέτη που δρα καθοριστικά στην παροχή κινήτρων και στη δημιουργία κουλτούρας μέσα στη σχολική μονάδα. Λίγοι όμως είναι συγκριτικά οι

ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με τον ελλαδικό χώρο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης και το ρόλο του διευθυντή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύοντας σε μια πιο ποιοτική εκπαίδευση.

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να πει κανείς πως αποτελεί ένα μικρό λιθαράκι στην ευρύτερη μελέτη που μπορεί να γίνει λαμβάνοντας υπόψη το διευθυντή ως προς την ολότητά του (τις ικανότητες, τις δεξιότητές του, την κοινωνική-ψυχολογική του αλλά και οικονομική του κατάσταση) προκειμένου να καταλήξουμε σε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τις αποφάσεις που καλείται να πάρει και την επιρροή που ο ίδιος ασκεί στο σχολικό χώρο. Ταυτόχρονα, η μελέτη των εκπαιδευτικών καθώς και των γονέων και της ευρύτερης κοινωνίας κάτω από τις ίδιες συνθήκες θα μπορούσε να εξηγήσει ακόμη περισσότερο την κατάσταση, εφόσον η κάθε κοινωνική ομάδα επηρεάζει με το δικό της τρόπο τη λειτουργία μιας σχολικής κοινότητας.

Όπως έγινε φανερό μέσα από αυτή τη μελέτη, οι διευθυντές καλούνται να διαχειριστούν πολλά προβλήματα, τα οποία φαίνεται να διαφέρουν από αυτά των προηγούμενων ετών. Στις ήδη προυπάρχουσες δυσκολίες έχουν να προστεθούν και ο περιορισμός των κρατικών πόρων για την κάλυψη των αναγκών των σχολικών μονάδων, ο περιορισμός των προσλήψεων των νέων εκπαιδευτικών καθώς και οι συνεχείς αλλαγές. Το πρόβλημα φαίνεται να μεγενθύνεται από την έλλειψη της υποστήριξης των σχολικών ηγετών από την κεντρική εξουσία, οι οποίοι έχουν «περιορισμό κινήσεων» και λήψης πρωτοβουλιών.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, είναι λογικός ο προβληματισμός των σχολικών ηγετών και η προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν καθημερινά. Καλό θα ήταν στο σημείο αυτό να τονιστεί πως η προσπάθεια παροχής κινήτρων για μια πιο ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας θα μπορούσε να συμβάλλει στην πιο αποτελεσματική λειτουργία τους. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει την αναθεώρηση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος παραχωρώντας σε όλα τα μέλη αρμοδιότητες που θα έχουν ως στόχο την ομαλή συνεργασία σε όλη τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Αναφορικά με τους παραπάνω λόγους, γίνεται εμφανές πως η εκπαιδευτική λειτουργία δεν αποτελεί μια εύκολη διαδικασία αλλά χαρακτηρίζεται για την πολλαπλότητά της και την πολυπλοκότητά της. Κατά συνέπεια, ο σχολικός ηγέτης οφείλει να είναι ο καθοδηγητής των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας που θα έχει ως απώτερο σκοπό το σχεδιασμό των στόχων και τη διασφάλιση των προϋποθέσεων για την υλοποίησή τους. Στο πλαίσιο αυτό, στόχος των διευθυντών θα πρέπει να είναι η ενημέρωση των εκπαιδευτικών, η κατανόηση σε όποιες αλλαγές αλλά και η διευκόλυνση του έργου τους, παρέχοντάς στους εκπαιδευτικούς την απαραίτητη βοήθεια.

Τέλος, κρίνεται απαραίτητη η διαμόρφωση από την πλευρά των σχολικών ηγετών, δίδων επικοινωνίας και συνεργασίας με τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς (γονείς και τοπική κοινωνία), με σκοπό την ανεύρεση των απαραίτητων πόρων προκειμένου να υλοποιηθούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι κι να διασφαλιστεί με τον τρόπο αυτό η ομαλή λειτουργία των σχολικών κοινοτήτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

1. Αυγητίδου, Σ., Κομίνια, Ε., Λυκομήτρου, Σ., Αλεξίου, Β., Ανδρούσου, Α., Κακανά, Δ., Τσάφος, Β., & Κουσαζίδης, Κ. (2016). Αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης στην εκπαίδευση: Απόψεις και πρακτικές διευθυντών και προϊσταμένων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Έρευνα στην Εκπαίδευση, 5(1), 172-185.
2. Δημογέροντα. (2010), *Η επίδραση των πρακτικών της ΔΟΠ στην απόδοση των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα*, ΤΕΙ Καβάλας
3. Ζαβλάνος (2003), *Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*, Αθήνα: Σταμούλης
4. Καλογεράκη, Ι. (2018), *Διοίκηση σχολικών μονάδων μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με στόχο την αποτελεσματικότητα*. Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
5. Κατσαρός, Ι (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα : Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
6. Μπουραντάς, Κ., Δημήτρης, (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα, Κριτική
7. Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκλείτης, Π. (2013). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Διόφαντος
8. Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο
9. Σαλματάνης (2017), *Η ΔΟΠ στην Επαγγελματική Εκπαίδευση. Η περίπτωση των ΙΕΚ, ΠΑΠΕΙ*
10. Σβώλης Κ. (2017), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Στο Δημοτικό Σχολείο*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
11. Συντιχάκη Χ. (2010), *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως εργαλείο ανάπτυξης*, Τεχνολογικό Ίδρυμα Κρήτης
11. Φασούλης, Κ. (2001). *Η ποιότητα στη Διοίκηση του ανθρώπινου Δυναμικού της εκπαίδευσης - Κριτική Προσέγγιση στο σύστημα "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας"*. Δ.Ο.Π.(Τ.Ο.Μ) Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων 4.,σελ. 186-197

Ξενόγλωσση

1. Asteriou, D. and Agiomirgianakis, G.M. (2001), “*Human capital and economic growth: time series evidence from Greece*”, Journal of Policy Modeling, Vol. 23 No. 5, pp. 481-9.
2. Arunatilake, N. and Jayawardena, P. (2010), “*Formula funding and decentralized management of schools – has it improved resource allocation in schools in Sri-Lanka?*”, International Journal of Educational Development, Vol. 30 No. 1, pp. 44-53.

3. Boyd, D., Grossman, P., Ing, M., Lankford, H., Loeb, S. and Wyckoff, J. (2011), “*The influence of school administrators on teacher retention decisions*”, American Educational Research Journal, Vol. 48 No. 2, pp. 303-33.
4. Brookes, K. and Saiti, A. (2003), “*Public expenditure on education: evidence of the Greek public primary schools*”, Journal of Business and Society, Vol. 16 No. 1, pp. 119-38.
5. Brown, K.M. and Schainker, A.S. (2008), “*Doing all the right things. Teacher retention issues*”, Journal of Cases in Educational Leadership, Vol. 11 No. 1, pp. 10-17
6. Bush T. - Glover D. (2003), *School leadership: Concepts and evidence*, National College for School Leadership
7. Ciulla, B., Joanne, (2004), *Ethics and Leadership Effectiveness*. In Antonakis, John, Cianciolo, T., Anna, Sternberg, J., Robert, (eds), *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 302-327.
8. Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007), *Research Methods in Education (6th ed.)*. London and New York, NY: Routledge Falmer.
9. Darra, M., Ifanti, A., Prokopiadou, G. and Saitis, C. (2010), “*Basic skills, staffing of school units and training of educators*”, Nea Paidia, Vol. 134, pp. 44-68 (in Greek).
10. Engle, P. & Black, M. (2008). *The effect of poverty on child development and educational outcomes*. Annals of the NY Academy of Sciences 1136, 243-256.
11. Fykaris, I.M. (2002), *The Small Primary Schools in Greek Education: A Theoretical and Empirical Approach*, Adelfon Kyriakidi Publications, Athens (in Greek).
12. Gouvias D., Katsis A., & Limakopoulou A. (2012). *School achievement and family background in Greece: a new exploration of an omnipresent relationship*. International Studies in Sociology of Education, 22(2), 125-145.
13. Hargreaves, A. and Fink, D. (2008), “*Distributed leadership: democracy or delivery?*”, Journal of Educational Administration, Vol. 46 No. 2, pp. 229-40
14. Hess, F., & Gift, T. (2008), *How to Turn Schools Around*. Ανακτήθηκε Μάρτιο 23, 2016, από <https://www.aei.org/publication/how-to-turn-schools-around/>
15. Hirsch, E., Emerick, S., Church, K., & Fuller, E. (2006b), *Teaching and learning conditions are critical to the success of students and the retention of teachers: Final report on the 2006 teaching and learning conditions survey to the Clark County school District and Clark County Education Association*. Retrieved from Center for Teaching Quality website: <http://www.teachingquality.org>.
16. Ingersoll, R. and Smith, T. (2003), “*The wrong solution to the teacher shortage*”, Educational Leadership, Vol. 60 No. 8, pp. 30-3.
17. Jung, H.S. and Thorbecke, E. (2003), “*The impact of public education expenditure on human capital, growth, and poverty in Tanzania and Zambia: a general equilibrium approach*”, Journal of Policy Modeling, Vol. 25 No. 8, pp. 701-25.
18. Kaloutsis, N. (2007), “*Budget 2008: even less educational spending*”, Themata Paidias, Vol. 30, pp. 107-10 (in Greek).
19. Kimwaley, M.C., Chirure, H.N. & Omondi, M. (2014), *Teacher empowerment in education practice: strategies, constraints and suggestions*. Journal of Research & Method in Education, 4(2), 51-56.

20. Levacic, R. (2008), “*Financing schools: evolving patterns of autonomy and control*”, Educational Management Administration & Leadership, Vol. 36 No. 2, pp. 221-34.
21. Levin, B. and Naylor, N. (2007), “*Using resources effectively in education*”, in Burger, J.M., Webber, C. and Klinck, P. (Eds), Intelligent Leadership, Springer Publications, New York, NY, pp. 143-58
22. Levin, B. and Fullan, M. (2008), “*Learning about system renewal*”, Educational Management Administration & Leadership, Vol. 36 No. 2, pp. 289-303.
23. Loomis, S., Rodriguez, J., & Tillman, R. (2008), “*Developing into similarity: Global teacher education in the twenty-first century*”. European Journal of Teacher Education, 31(3), 233-245.
24. Spiropoulou, D., Antonakaki, T. and Kontaris, C. (2007), “*Economic resources of education*”, Epitheorisi Ekpaideutikon thematon, Vol. 13, pp. 152-65.
25. McCarty, A.T. and Brazer, E.H. (1990), “*On equalizing school expenditures*”, Economics of Education Review, Vol. 9 No. 3, pp. 251-64.
26. Nelson, H.F. (2006), “*Teachers transfer out of high-poverty, low-support schools because of conditions . . . not union transfer provisions*”, American Federation of Teachers, available at: www.aft.org/pdfs/americaneducator/summer2006/teachersleave.pdf
27. Ngware, M., Wamukuru, D. & Odebero, S. (2006), *Total quality management in secondary schools in Kenya: Extent of practice*. Quality Assurance in Education, 14(4), 339-362
28. Prokopiadou, G. (2009), “*The improvement of the administrative function of school unit through the use of technology, information and communication*”, doctoral thesis, Pedagogical Department, University of Athens, Athens (in Greek).
29. Saiti, A. and Saiti, C. (2007), “*School council 1985-2005: the need for reconsideration*”, Epistimes Agogis, Vol. 4, pp. 45-66 (in Greek).
30. Saitis, C. (2008), *Organisation and Functioning of the School Units*, Saitis Publications, Athens (in Greek).
31. Sallis, E. (2002), *Total Quality Management in Education*, 3rd ed., Routledge, London
32. Sari, H. (2004), *An analysis of burnout and job satisfaction among Turkish special school headteachers and teachers, and the factors effecting their burnout and job satisfaction*. Educational Studies, 30(3), 291-306. doi:10.1080/0305569042000224233
33. Setthiya, P., Kowat, T., & Kanokorn, S. (2015), *Application of total quality management system in Thai primary schools*. Educational Research and Reviews, 10(11), 1535–1546
34. Spiropoulou, D., Antonakaki, T. and Kontaris, C. (2007), “*Economic resources of education*”, Epitheorisi Ekpaideutikon thematon, Vol. 13, pp. 152-65.
35. Stair, A., Rephann, T.J. and Heberling, M. (2006), “*Demand for public education: evidence from a rural school district*”, Economics of Education Review, Vol. 25 No. 5, pp. 521-31.
36. West, A. (2009), “*Redistribution and financial schools in England under labour: are resources going where needs are greatest?*”, Educational Management Administration & Leadership, Vol. 37 No. 2, pp. 158-79.

Νομοθεσία

ΦΕΚ 1340/2002, Τεύχος Β'. (2002), *Καθορισμός των ειδικότερων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των προϊσταμένων των περιφερειακών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, των διευθυντών και υποδιευθυντών των σχολικών μονάδων και Σ.Ε.Κ. και των συλλόγων διδασκόντων*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Το Εργαστήριο Διοίκησης, Επικοινωνίας και Καινοτόμου Εκπαίδευσης (ΕΔΕΚΕ) του Πανεπιστημίου Αιγαίου και το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης που, εκπονούν ειδική πανελλήνια έρευνα σχετικά με τις λειτουργικές διαστάσεις των σχολικών μονάδων, την περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης, σας ευχαριστούν εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία της έρευνας αυτής με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και η επεξεργασία του γίνεται στο σύνολο των ερωτηματολογίων που θα συλλεχθούν. Στα δεδομένα της έρευνας δεν έχει πρόσβαση κανείς άλλος εκτός από τους εμπλεκόμενους αναλυτές.

ΠΡΟΣΟΧΗ: Τα δεδομένα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν για επιστημονικούς λόγους και σας ζητείται να απαντάτε με μεγάλη προσοχή ώστε να αποτυπώνετε, σε κάθε επιμέρους περίπτωση, την πραγματικότητα που ισχύει και βιώνετε στο χώρο της εργασίας σας. **Αν δεν μπορείτε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο με προσοχή και ειλικρίνεια σας παρακαλούμε πολύ να μην το συμπληρώσετε.**

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα ανακοινωθούν στο ευρύτερο κοινό, μετά το τέλος Ιουνίου 2020.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χρειάζονται λιγότερο από 10 λεπτά.

*Για πληροφορίες αναφορικά με την έρευνα:
Από Δευτέρα έως Παρασκευή 08:00 – 15:00
Γραμματεία του Προγράμματος
Παναγιώτης Παπαγεωργίου: τηλ.: 2310013450 ή
ΕΔΕΚΕ: Βάσω Βασιλείου: τηλ.: 2271035142*

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(Βάλτε X στο τετράγωνο της απάντησης που σας ταιριάζει, ανάλογα με την περίπτωση)

1. Σε ποια, από τις παρακάτω μορφές, ανήκει η σχολική μονάδα που εργάζεστε;
 Παιδικός Σταθμός / Γυμνάσιο
Νηπιαγωγείο
 Δημοτικό Σχολείο Λύκειο
 ΕΠΑΛ
2. Σε ποιο νομό βρίσκεται η σχολική μονάδα που εργάζεστε;
.....
3. Πόσους συνολικά εκπαιδευτικούς απασχολεί η σχολική μονάδα;
.....
4. Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;
 Διευθυντής Εκπαιδευτικός
 Υπό-Διευθυντής
5. Πόσα χρόνια ενεργής (πραγματικής) εργασίας έχετε συμπληρώσει;.....
6. Πόσο καιρό εργάζεστε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;
7. Ποιο είναι το φύλο σας και η οικογενειακή σας κατάσταση;
 Άνδρας ανύπαντρος Γυναίκα ανύπαντρη
 Άνδρας ανύπαντρος με παιδί Γυναίκα ανύπαντρη με παιδί
(πόσα)..... (πόσα).....
 Άνδρας παντρεμένος χωρίς παιδιά, -ά Γυναίκα παντρεμένη, χωρίς παιδιά, -ά
 Άνδρας παντρεμένος με παιδί (πόσα)..... Γυναίκα παντρεμένη, με παιδί
(πόσα).....
8. Ποια είναι η ηλικία σας;.....
9. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;
 Ανώτατη Σχολή, Τ.Ε.Ι., Πανεπιστήμιο Μεταπτυχιακές σπουδές
 Διδακτορικές σπουδές

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΠΕΡΒΑΛΛΟΝ

10. Αντικειμενικά, πως κρίνετε τη συνολική απόδοση του διευθυντή της σχολικής μονάδας που εργάζεστε; (Μόνο μία απάντηση):
 Μέτρια Πολύ μεγάλη
 Κανονική
11. Ποια είναι η άποψή σας για τις οργανωτικές – διοικητικές - ρυθμιστικές ικανότητες της διοίκησης (διευθυντή) της σχολικής μονάδας που εργάζεστε; (Δώστε μόνο μία απάντηση)
 Με ανύπαρκτες ή χαμηλές ικανότητες Με πολύ μεγάλες ικανότητες
 Με μέτριες ικανότητες
12. Στη σχολική μονάδα που εργάζεστε είναι ένα «καλό» μέρος να εργάζεστε; (Δώστε μόνο μία απάντηση)
 Ναι, είναι ένα καλό μέρος να εργάζομαι Εξαρτάται, άλλες φορές είναι «καλό» μέρος να εργάζομαι και άλλες φορές δεν είναι
 Όχι, δεν είναι ένα καλό μέρος να εργάζομαι Δεν είναι

13. Οι επαγγελματικοί σας στόχοι εκπληρώνονται μέσα από τους στόχους της σχολικής μονάδας που εργάζεστε; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

- Ναι, οι επαγγελματικοί μου στόχοι ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της σχολικής μονάδας
- Όχι, δεν έχουμε τους ίδιους στόχους εγώ και η σχολική μου μονάδα
- Εξαρτάται, άλλες φορές ευθυγραμμίζονται και άλλες δεν ευθυγραμμίζονται οι επαγγελματικοί στόχοι μου με τους στόχους της σχολικής μονάδας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΡΟΣΟΧΗ: Στις παρακάτω ερωτήσεις σας ζητείται να απαντήσετε τι ακριβώς συμβαίνει, αναφορικά με κάθε ερώτηση, στα πλαίσια της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης, στη σχολική μονάδα που εργάζεστε. Η βαθμολογία που καλείστε να δώσετε είναι μεταξύ 1-100 και δίνονται εξηγήσεις πιο κάτω. Παρακαλείσθε να ορίσετε με ακρίβεια τις αντίστοιχες διαδικασίες και τις συμπεριφορές που εκδηλώνει, στα πλαίσια της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας που εργάζεστε.

Η βαθμολογία στο Ερωτηματολόγιο για όλες τις ερωτήσεις είναι η εξής: Πρέπει να σημειώσετε τον βαθμό που σας αντιπροσωπεύει σε κάθε ερώτηση.

Η βαθμολογική σας επιλογή κυμαίνεται από το 1 έως το 100, χρησιμοποιώντας τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει κατά περίπτωση.

Οι βαθμοί σημαίνουν: από το 1 έως και το 9 = καθόλου (1 = απόλυτα καθόλου), από το 10 έως και το 19 = πάρα πολύ λίγο, από το 20 έως και το 29 = πολύ λίγο, από το 30 έως και το 39 = λίγο, από το 40 έως και το 49 = μέση κατάσταση με τάση προς το λίγο, από το 50 έως και το 59 = μέση κατάσταση με τάση προς το πολύ, από το 60 έως και το 69 = πολύ, από το 70 έως και το 79 = αρκετά πολύ, από το 80 έως και το 89 = σημαντικά πολύ, από το 90 έως και το 100 = πάρα πολύ (100 = απόλυτα πολύ)

Διαχείριση του Διευθυντή που εργάζεστε, σήμερα, την περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης	Τοποθέτηση / Βαθμολόγηση (Από 1-100)
14. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, που εργάζεστε, δίνει μεγάλη προσοχή στην διαρκή και εστιασμένη βελτίωση των δεξιοτήτων / ικανοτήτων των εκπαιδευτικών μέσω της συνεχούς ατομικής επιμόρφωσης / εκπαίδευσής τους;	
15. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, που εργάζεστε, φροντίζει να επιμορφώνει τους εκπαιδευτικούς του, με τα υπάρχοντα συστήματα εκπαίδευσης (ΙΝΕΠ, κλπ), ενεργώντας διαρκώς για την προώθηση των εκπαιδευτικών του στα συγκεκριμένα κέντρα εκπαίδευσης;	
16. Ο διευθυντής του σχολείου που εργάζεστε δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για να πετύχουν (να είναι αποτελεσματικές) οι δράσεις που αναλαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου	
17. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, όταν επιβάλλονται οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές (από το υπουργείο), υποστηρίζει, με κάθε δυνατό μέσο, τους εκπαιδευτικούς στην κατανόηση και υιοθέτηση των νέων δράσεων – καταστάσεων	

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας στην έρευνα.