



Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών

Εκπαίδευση Ενηλίκων

Διπλωματική Εργασία

«Ο ρόλος του διευθυντή - ηγέτη στην αποτελεσματικότητα της
εκπαιδευτικής μονάδας»

Στεργίου Μαρία

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Μπαλάση Αικατερίνη

Πάτρα, Ιούνιος 2022

© Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2017

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΑΠ και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΑΠ όπου εκπονήθηκε.



«Ο ρόλος του διευθυντή -ηγέτη στην αποτελεσματικότητα της
εκπαιδευτικής μονάδας»

Στεργίου Μαρία

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Αικατερίνη Μπαλάση

Μέλος ΣΕΠ-ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Ευαγγελία Παπαλόη

Μέλος ΣΕΠ-ΕΑΠ

Πάτρα, Ιούνιος 2022

Ευχαριστίες

Για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα Μπαλάση Αικατερίνη για την πολύτιμη βοήθειά της, την επιστημονική καθοδήγηση, τη συνεχή ανατροφοδότηση και τη διαρκή εμπύχωση που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς, καθώς και τη συνεπιβλέπουσα καθηγήτρια κα Παπαλόη Ευαγγελία για τη συμβολή της στην αξιολόγηση της εργασίας.

Επίσης, ευχαριστώ τον διευθυντή και τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας οι οποίοι με μεγάλη προθυμία μου παραχώρησαν τις συνεντεύξεις για τη διεξαγωγή της έρευνας. Χωρίς τη συμμετοχή τους, η συγκεκριμένη έρευνα δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί.

Τέλος οφείλω να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου Κώστα για την υποστήριξή του σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών, καθώς και τα παιδιά μου Καλλιόπη και Αναστασία για την υπομονή τους και για τον χρόνο που τους στέρησα.

Περίληψη

Η αποτελεσματικότητα μιας εκπαιδευτικής μονάδας είναι ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει μεγάλο αριθμό ερευνητών. Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθούν οι απόψεις του Διευθυντή, του Υποδιευθυντή και των εκπαιδευτικών της ΕΠΑ.Σ. μαθητείας του ΟΑΕΔ στην περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας αναφορικά με τον ρόλο του διευθυντή - ηγέτη στην αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, επιλέχθηκε να διεξαχθεί ποιοτική έρευνα με ημιδομημένες συνεντεύξεις. Το δείγμα αποτελείται από δώδεκα εκπαιδευτικούς ανάμεσά τους ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής. Στη συνέχεια, έγινε επεξεργασία των δεδομένων με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι ο διευθυντής επιδιώκει να πετύχει τους στόχους που θέτει προχωρώντας σε σχετικές ενέργειες, συνεργάζεται με την τοπική κοινωνία για να γνωστοποιήσει τις ανάγκες και τις δυνατότητες της σχολικής του μονάδας και προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωση των υλικοτεχνικών υποδομών των εργαστηρίων και την εξασφάλιση οικονομικών πόρων. Παρά τις διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των συμμετεχόντων όλοι ήταν θετικοί στην προσπάθεια του διευθυντή να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι περισσότεροι συμφώνησαν ότι διαθέτει τις ικανότητες – δεξιότητες που χρειάζεται για να το επιτύχει. Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της έρευνας ενισχύουν τα ευρήματα προγενέστερων ερευνών, προσθέτοντας νέα δεδομένα που εμπλουτίζουν την κεκτημένη γνώση.

Λέξεις – Κλειδιά: Σχολική αποτελεσματικότητα, παράγοντες αποτελεσματικότητας, αποτελεσματικός διευθυντής, ηγεσία.

Abstract

The effectiveness of an educational unit is an issue that has concerned a large number of researchers. In this thesis, an attempt is made to investigate the views of the School Principal, the Deputy Principal and the teachers of the apprenticeship vocational school OAED (EPAS OAED) in the region of Western Macedonia regarding the role of the principal - leader in the effectiveness of the educational unit. To achieve this purpose, it was chosen to conduct qualitative research with semi-structured interviews. The sample consists of twelve teachers, including the principal and the deputy principal. Then, the data was processed using the method of thematic analysis. From the results of the research, it appears that the principal seeks to achieve the goals he sets by taking relevant actions, collaborates with the local community to meet the needs and capabilities of his school unit and strives for the continuous improvement of the logistical infrastructure of the laboratories and securing financial resources. Despite the differences in the responses of the participants, all were positive in the director's effort to ensure the orderly operation of the school unit. Most agreed that he has the skills needed to succeed. In conclusion, the results of the research reinforce the findings of previous research, adding new data that enriches the acquired knowledge.

Keywords: school effectiveness, efficiency factors, effective school principal, leadership.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract	vi
Περιεχόμενα	vii
Κατάλογος Πινάκων	ix
Συνοτομογραφίες & Ακρωνύμια.....	x
Εισαγωγή.....	1
ΜΕΡΟΣ Α΄	4
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	4
1.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση της σχολικής αποτελεσματικότητας.....	4
1.2 Παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας	5
1.3 Μοντέλα σχολικής αποτελεσματικότητας	11
1.4 Έρευνες για τη σχολική αποτελεσματικότητα	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	16
2. Διοίκηση και ηγεσία στις εκπαιδευτικές μονάδες.....	16
2.1 Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων.....	16
2.2 Εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων «ηγεσία» και «ηγέτης».....	17
2.3 Ηγετικά στυλ διοίκησης και άσκησης εξουσίας	19
2.4 Ο ρόλος και τα καθήκοντα του σχολικού διευθυντή	22
2.5 Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή - ηγέτη	23
2.6 Συσχέτιση σχολικής αποτελεσματικότητας και ηγεσίας.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	26
3. Χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας	26
3.1 Λειτουργία της ΕΠΑΣ.....	26
3.2 Καθήκοντα και αρμοδιότητες του διευθυντή στις ΕΠΑ.Σ Μαθητείας του ΟΑΕΔ.....	27
ΜΕΡΟΣ Β΄	29
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	29
Μεθοδολογία της έρευνας.....	29
4.1 Σημασία και αναγκαιότητα της έρευνας	29
4.2 Σκοπός και στόχοι	30

4.3 Ερευνητικά ερωτήματα	30
4.4 Μεθοδολογική προσέγγιση	31
4.5 Το δείγμα της έρευνας.....	32
4.6 Ερευνητικό εργαλείο.....	33
4.7 Ερευνητική διαδικασία.....	35
4.8 Ζητήματα δεοντολογίας	36
4.9 Εγκυρότητα και αξιοπιστία	37
4.10 Περιορισμοί της έρευνας.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	40
Αποτελέσματα της έρευνας.....	40
5.1 Έννοια και χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή ηγέτη	40
5.2 Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας	44
5.3 Ο ρόλος του διευθυντή -ηγέτη στη σχολική μονάδα	47
5.4 Σχέση αποτελεσματικότητας εκπαιδευτικής μονάδας και διευθυντή - ηγέτη	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	61
6.1 Συζήτηση- συμπεράσματα	61
6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	67
Ελληνόγλωσσες βιβλιογραφικές αναφορές	69
Ξενόγλωσσες βιβλιογραφικές αναφορές.....	73
Νομοθεσία.....	76
Παράρτημα Α: Επιστολή ενημέρωσης.....	77
Παράρτημα Β: Οδηγός συνέντευξης.....	78

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Προφίλ Συμμετεχόντων

Πίνακας 2: Κατηγορίες και κωδικοί θεματικού άξονα: Έννοια και χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή

Πίνακας 3: Κατηγορίες και κωδικοί θεματικού άξονα: Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας

Πίνακας 4: Κατηγορίες και κωδικοί θεματικού άξονα: Σχέση αποτελεσματικότητας σχολικής μονάδας και διευθυντή

Πίνακας 5: Σχέση αποτελεσματικής σχολικής μονάδας και διευθυντή

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΕΑΠ	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
ΕΠΑ. Σ.	Επαγγελματική Σχολή
ΟΑΕΔ	Οργανισμός Επαγγελματικής Κατάρτισης
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή παρατηρούνται συνεχείς εξελίξεις σε οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και επιστημονικό επίπεδο. Όλες αυτές οι αλλαγές δεν αφήνουν ανεπηρέαστο τον χώρο της εκπαίδευσης. Μεταρρυθμίσεις στον τομέα της γνώσης, αλλά και στην κοινωνική πραγματικότητα τείνουν να κάνουν το σχολείο πιο αποτελεσματικό (Παμουκτσόγλου, 2001).

Ο ρόλος του διευθυντή είναι πολυδιάστατος και προϋποθέτει απαραίτητα προσόντα και ικανότητες για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στο έργο του. Το στυλ διοίκησης που εφαρμόζει καθώς και οι δεξιότητες που έχει αποκτήσει ενέχουν σημαντικό ρόλο, τόσο στην διεκπεραίωση των καθηκόντων του όσο και στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας (Τσιαχρή & Μώυσογλου, 2018).

Στην παρούσα εργασία, γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθούν οι απόψεις του διευθυντή, του υποδιευθυντή και των εκπαιδευτικών σχετικά με την αποτελεσματικότητα και τον ρόλο του διευθυντή σε αυτήν.

Οι περισσότερες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν αφορούν στην πρωτοβάθμια και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση του Υπουργείου Παιδείας, ενώ για τη συγκεκριμένη εκπαιδευτική δομή της ΕΠΑΣ μαθητείας του ΟΑΕΔ δεν υπάρχουν αντίστοιχες έρευνες, οπότε το ερευνητικό πεδίο δεν μπορεί να θεωρηθεί κορεσμένο. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έρχονται να συμπληρώσουν παλαιότερες έρευνες με νέα δεδομένα, συμβάλλοντας στον εμπλουτισμό της κεκτημένης γνώσης καθώς και στη συλλογή πληροφοριών και γνώσεων που μπορεί να δώσουν λύσεις σε προβλήματα που προκύπτουν. Η ΕΠΑ.Σ. μαθητείας του ΟΑΕΔ, άλλωστε, είναι μια εκπαιδευτική δομή με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ως προς τη λειτουργία και τη σύνδεση με την κοινωνία.

Η λειτουργία της, καθώς και οι ειδικότητες που δημιουργούνται κάθε σχολική χρονιά, συνδέονται άμεσα με τις εργασιακές ανάγκες της τοπικής κοινωνίας. Η μαθητεία η οποία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε επαγγελματική σχολή προσφέρει στους μαθητές απαραίτητες δεξιότητες για να καταφέρουν να ενταχθούν στην αγορά εργασίας και πραγματοποιείται σε ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις της περιοχής (Cedefop, 2014).

Κύριος σκοπός αυτής της έρευνας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος του διευθυντή - ηγέτη στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, μέσω της καταγραφής των απόψεων των εκπαιδευτικών της συγκεκριμένης μονάδας σε σχέση με:

- Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή
- Τους παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας
- Τον ρόλο του διευθυντή σε μια σχολική μονάδα
- Τον τρόπο συσχέτισης του ρόλου του διευθυντή με την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Με βάση το σκοπό και τους στόχους έγινε προσπάθεια να απαντηθούν από τους συμμετέχοντες, τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς νοηματοδοτούν οι εκπαιδευτικοί την έννοια και τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή - ηγέτη;
2. Ποιοι παράγοντες εντός της εκπαιδευτικής μονάδας επηρεάζουν τη σχολική αποτελεσματικότητα;
3. Ποιος είναι ο ρόλος του διευθυντή - ηγέτη στην εκπαιδευτική μονάδα;
4. Πώς επηρεάζει ο διευθυντής – ηγέτης την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας;

Η εργασία χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια. Τα τρία πρώτα αφορούν στο θεωρητικό μέρος και τα επόμενα δύο στο ερευνητικό μέρος.

Συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο ασχολείται με την εννοιολογική αποσαφήνιση, τους παράγοντες και τα μοντέλα της σχολικής αποτελεσματικότητας.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην διοίκηση και την ηγεσία των εκπαιδευτικών μονάδων. Συγκεκριμένα αποσαφηνίζονται οι έννοιες της διοίκησης, της ηγεσίας και του ηγέτη, παρουσιάζονται τα ηγετικά στυλ διοίκησης και ηγεσίας, περιγράφονται ο ρόλος και τα καθήκοντα του σχολικού διευθυντή, καθώς και τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή και τέλος, η σχέση της ηγεσίας με την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας. Περιγράφεται ο τρόπος λειτουργίας της και ακολουθούν τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή στις ΕΠΑ.Σ. Μαθητείας του ΟΑΕΔ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το ερευνητικό μέρος της εργασίας. Εκεί περιγράφονται αναλυτικά η σημασία και η αναγκαιότητα της έρευνας, ο σκοπός και οι στόχοι, τα ερευνητικά ερωτήματα, η μεθοδολογική προσέγγιση και το δείγμα της έρευνας, η μέθοδος και το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκαν, η ερευνητική διαδικασία, τα ζητήματα δεοντολογίας, η εγκυρότητα και η αξιοπιστία, οι περιορισμοί της έρευνας και η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσα από τους θεματικούς άξονες που σχηματίστηκαν, μετά από την ανάλυση των συνεντεύξεων. Στη συνέχεια στο έκτο κεφάλαιο, γίνεται προσπάθεια ερμηνείας αυτών και καταγράφονται τα συμπεράσματα για το υπό διερεύνηση θέμα. Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Σχολική αποτελεσματικότητα

1.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση της σχολικής αποτελεσματικότητας

Οι κοινωνικές, επιστημονικές και πολιτικές εξελίξεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια, συνέβαλλαν σε σημαντικές αλλαγές του εκπαιδευτικού συστήματος των διαφόρων κοινωνιών. Αυτό συμβαίνει διότι το εκπαιδευτικό σύστημα κάθε χώρας συνδέεται άμεσα με την πρόοδο του ευρύτερου κοινωνικού συστήματος (Πασιαρδής, 2014). Σύμφωνα με την Παμουκτσόγλου (2001), το σχολείο λειτουργεί ως μονόδρομος για την απόκτηση γνώσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Ακόμα κι αν παραμένει εγκλωβισμένο σε παραδοσιακές εκπαιδευτικές τεχνικές, οι κοινωνικές, πολιτισμικές και οικονομικές εξελίξεις οδηγούν αναγκαστικά σε αλλαγές που θα καλύψουν τις νέες ανάγκες για μάθηση. Η Θωμά (2010) θεωρεί βασική προϋπόθεση το σχολείο να μπορεί να συμβαδίζει με όλες αυτές τις εξελίξεις. Η σχολική αποτελεσματικότητα είναι μια πολύπλοκη έννοια με ποικίλες διαστάσεις (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012), καθώς το σχολείο παρέχει γνώσεις, δεξιότητες, γενική παιδεία, διαμορφώνει αντιλήψεις και εμπνέει αξίες. Υπηρετεί ατομικούς και κοινωνικούς στόχους και ξεχωρίζει από τη συμβολή του στην κοινωνική πρόοδο, μέσα από την ατομική ολοκλήρωση των μελών του. Η έννοια, λοιπόν, της αποτελεσματικότητας για το σχολείο διαφέρει από αυτή που αφορά άλλες οργανώσεις, διότι η οργάνωση του σχολείου συνδέεται άμεσα με το θεσμό της εκπαίδευσης (Παπαναούμ, 1995).

Συνεπώς, είναι δύσκολο να οριστεί η έννοια της σχολικής αποτελεσματικότητας καθώς προσεγγίζεται με διάφορους τρόπους. Γενικότερα, η αποτελεσματικότητα αποτελεί το κύριο γνώρισμα ενός οργανισμού που λειτουργεί με επιτυχία αλλά για να κατανοήσουμε την έννοια της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, είναι απαραίτητο να αποσαφηνιστεί ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να μετρηθεί (Wikeley & Murillo, 2005).

Ειδικότερα, οι στόχοι για κάθε εκπαιδευτική διαδικασία δεν είναι πάντα οι ίδιοι, καθώς τα σχολεία είναι πολυδιάστατοι οργανισμοί που διαφέρουν μεταξύ τους, ως προς το μέγεθος

του σχολείου, καθώς και ως προς τον αριθμό των εκπαιδευτικών και των μαθητών, επομένως δεν είναι εύκολο να εξασφαλιστεί ένα πρότυπο που να μετρά την αποτελεσματικότητα όλων των σχολικών μονάδων (Λαϊνάς, 2004· Saiti, 2012). Ωστόσο, γενικά μια εκπαιδευτική μονάδα θεωρείται αποτελεσματική όταν συμπίπτουν οι στόχοι με τα αποτελέσματα (Κουτούζης, 1999).

Ο Goldstein (1997) με τον όρο σχολική αποτελεσματικότητα περιγράφει τους παράγοντες που σχετίζονται με τις διαφορές του επιπέδου των μαθητών είτε μέσα στο ίδιο το σχολείο είτε μεταξύ των σχολείων. Όταν τα αποτελέσματα των σχολικών διαδικασιών είναι θετικά μεταξύ των μαθητών, σε σταθερή παρατήρηση και σε συγκεκριμένο χρόνο τότε η σχολική μονάδα θεωρείται αποτελεσματική (Purkey & Smith, 1983). Ένας άλλος ορισμός αναφέρει ότι ένα σχολείο είναι αποτελεσματικό όταν οι μαθητές ξεχωρίζουν, σε σχέση με άλλα αντίστοιχα σχολεία (Mortimore, 1991). Στη σύγχρονη βιβλιογραφία η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την επίτευξη των στόχων μέσα στο σχολείο (Scheerens, 2000). Η Παμουκτσόγλου (2001) συνδέει τη σχολική αποτελεσματικότητά με τη σχολική επιτυχία. Αξιοσημείωτο είναι ότι δεν πρέπει να συγχέονται οι έννοιες της αποτελεσματικότητας με την αποδοτικότητα, οι οποίες αν και μοιάζουν μεταξύ τους στην πραγματικότητα διαφέρουν. Οι όροι αυτοί προέρχονται από τον τομέα της παραγωγής στην οικονομία και για αυτό πρέπει να χρησιμοποιούνται σε ανάλογο πλαίσιο οριοθέτησης. Η σχολική αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην πραγματοποίηση των στόχων που θέτει η μονάδα (Καρατζιά-Σταυλιώτη, 1999), ενώ η αποδοτικότητα στην εσωτερική λειτουργία αυτής (Μπουραντάς, 2002). Οι έννοιες αυτές θεωρούνται σημαντικές για την εκπαιδευτική διαδικασία. Ο βασικός στόχος είναι η εφαρμογή μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας που θα στοχεύει στην αποτελεσματικότητα κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού και θα υλοποιείται με την αποδοτικότητα των διαθέσιμων πόρων (Καρατζιά-Σταυλιώτη, 1999).

Μια ακόμα έννοια που μαζί με τη σχολική αποτελεσματικότητα συμβάλλει στην αλλαγή μιας σχολικής μονάδας είναι αυτή της σχολικής βελτίωσης. Πρόκειται για τη στρατηγική η οποία εφαρμόζεται και οδηγεί στην εκπαιδευτική αλλαγή. Στόχος της είναι η διερεύνηση των αποτελεσμάτων των μαθητών με την παροχή βελτιωμένης και ποιοτικής εκπαίδευσης καθώς και η ικανότητα του σχολείου να διαχειριστεί τις αλλαγές (Hopkins, 1996).

1.2 Παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας

Εδώ και αρκετές δεκαετίες έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με τους παράγοντες που χαρακτηρίζουν ένα σχολείο αποτελεσματικό. Ο Edmonds (1979) παρουσίασε πέντε

παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας: τη σχολική ηγεσία, το καλό σχολικό κλίμα, τις υψηλές προσδοκίες των μαθητικών επιδόσεων, την απόκτηση βασικών μορφωτικών δεξιοτήτων και ένα πλαίσιο αξιολόγησης των μαθητικών επιδόσεων.

Ο Mortimore και οι συνεργάτες το 1995 (όπως αναφ. στο Θωμά, 2010) αναφέρουν έντεκα παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους. Αυτοί είναι: η διοίκηση με επαγγελματισμό, κοινά οράματα και στόχοι, μαθησιακό περιβάλλον, ελκυστικό περιβάλλον εργασίας, επικέντρωση στη διδασκαλία και στη μάθηση, σκοποθετική διδασκαλία, υψηλές προσδοκίες, θετική ενίσχυση, παρακολούθηση της προόδου των μαθητών, δικαιώματα και υποχρεώσεις των μαθητών, συνεργασία σχολείου και οικογένειας και τέλος, λειτουργία του σχολείου ως οργανισμού μάθησης.

Ο Macbeath (2001) υποστηρίζει ότι τα αποτελεσματικά σχολεία έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά όπως: η συνεργασία σχολείου – οικογένειας, οι υψηλές προσδοκίες, ο τρόπος οργάνωσης του σχολείου και ο επαγγελματισμός στη διοίκηση του σχολείου. Τα χαρακτηριστικά αυτά συνδέονται άμεσα με το κοινωνικό – πολιτισμικό- οικονομικό πλαίσιο του σχολείου, με τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς καθώς και με τους γονείς.

Ο Sammons (2007) αναφέρει ότι στη σχολική αποτελεσματικότητα μπορούν να οδηγήσουν οι παρακάτω παράγοντες: 1) Η σωστή ηγεσία και η επαγγελματική καθοδήγηση. Οι στόχοι που θέτει ο ηγέτης αφορούν όλη τη σχολική μονάδα και βασίζονται σε κοινές αξίες. Σχεδιάζεται κατάλληλο πρόγραμμα όπου εμπλέκονται όλοι οι εκπαιδευτικοί στη διαχείριση της σχολικής μονάδας. 2) Όλοι όσοι προσπαθούν για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού σχολείου, θα πρέπει να εργάζονται έχοντας κοινό όραμα και κοινούς στόχους. Σημαντική είναι η συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων. 3) Να υπάρχει καλό περιβάλλον μάθησης το οποίο οδηγεί στην αποτελεσματικότητα. 4) Να δίνεται έμφαση στη μαθησιακή διαδικασία, όπου θα εφαρμόζονται μέθοδοι που θα δίνουν καλύτερα αποτελέσματα. 5) Πολύ σημαντικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου αποτελεί η ποιότητα στη διδασκαλία, η οποία συνδέεται και με την ποιότητα των εκπαιδευτικών. Θα πρέπει να γίνεται σωστός προγραμματισμός των μαθημάτων και αυτά να είναι έτσι δομημένα ώστε οι μαθητές να μπορούν να τα διαχειρίζονται. 6) Να υφίστανται υψηλές προσδοκίες. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να επηρεάσουν θετικά τις επιδόσεις των μαθητών. 7) Η θετική ενίσχυση προς τους μαθητές, που αφορά την πειθαρχία και την ανατροφοδότηση. Η πειθαρχία δεν προέρχεται από τον φόβο αλλά από την ανάγκη των μαθητών να συμμετέχουν στο σχολικό περιβάλλον. 8) Ο έλεγχος της προόδου των μαθητών. 9) Ο σεβασμός στα δικαιώματα αλλά και στις υποχρεώσεις των μαθητών. 10) Η σχέση σχολείου – οικογένειας. 11) Το σχολείο να

λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης. 12) Η σύνδεση του σχολείου με τους θεσμικούς φορείς. Η συνεργασία με φορείς της κοινωνίας είναι πολύ σημαντική για την αντιμετώπιση και την επίλυση προβλημάτων που αφορούν το σχολείο. 13) Η σωστή διαχείριση των πόρων είτε των ανθρώπινων είτε των οικονομικών. Οι υλικοτεχνικές υποδομές, που αφορούν βιβλιοθήκες, εξοπλισμό και λειτουργία εργαστηρίων, καθώς και η τεχνολογία αποτελούν βασικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας του σχολείου. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων, στην καλύτερη οργάνωση της σχολικής ζωής και εν τέλει σε ένα σχολείο αποτελεσματικό.

Ο Φασουλής (2011) αναφέρει εκτός των άλλων και τον παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης του διευθυντή, που αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα του διευθυντή διεκπεραιωτή – διαχειριστή. Η επαγγελματική πληρότητα σχετίζεται με την ικανότητά του, να επιδρά στη λειτουργία του σχολείου συνδυαστικά με την ποιοτική διδασκαλία της μάθησης. Ο διευθυντής αναλαμβάνει διδακτικά καθήκοντα και ενδιαφέρεται τόσο για την πρόοδο και τη μάθηση των μαθητών όσο και για τη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, σχετικά με τον διδακτικό σχεδιασμό και τις αξιολογήσεις που εφαρμόζουν. Διασφαλίζει τους διδακτικούς στόχους, την καθοδήγηση και την παρακολούθηση της προόδου των μαθητών.

Κατά τον Πασιαρδή (2014) επτά είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες αποτελεσματικότητας μιας σχολικής μονάδας: η εκπαιδευτική ηγεσία, οι υψηλές προσδοκίες-συμπεριφορά του εκπαιδευτικού, η έμφαση στη διδασκαλία, το σχολικό κλίμα, η μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης, η συνεργασία γονιών και σχολείου και η παροχή χωριστού προϋπολογισμού για κάθε σχολείο.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Edmonds, 1979·Mortimore, 1991·Sammons, 1995·Παμουκτσόγλου, 2001·Πασιαρδή & Πασιαρδής, 2006·Θωμά, 2010) στις περισσότερες έρευνες που έλαβαν χώρα και αφορούν τη σχολική αποτελεσματικότητα οι κυριότεροι παράγοντες που προέκυψαν βάσει των ευρημάτων είναι: η εκπαιδευτική ηγεσία, οι υψηλές προσδοκίες των επιδόσεων, η ποιότητα της διδασκαλίας, το σχολικό κλίμα, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των επιδόσεων των μαθητών και η συνεργασία σχολείου – οικογένειας.

Οι παράγοντες που επιλέχθηκαν να αναλυθούν παρακάτω αποτελούν μια συνθετική ομαδοποίηση όσων αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τη Λιακοπούλου κ.συν. (2021), οι παράγοντες σχετίζονται με την οργάνωση της σχολικής μονάδας βάσει των

ιδιαιοτητων της. Κάθε μονάδα προσδιορίζει με βάση τις συνθήκες λειτουργίας της, το δικό της πλαίσιο παραγόντων, το οποίο τροποποιεί ανάλογα με τις εξελίξεις και τις αλλαγές.

α) Εκπαιδευτική ηγεσία: Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της αποτελεσματικότητας μια σχολικής μονάδας είναι η εκπαιδευτική ηγεσία. Τα τελευταία χρόνια οι ξεχωριστοί ορισμοί που χρησιμοποιήθηκαν για τη διοίκηση – ηγεσία δίνουν τη θέση τους στον όρο σχολική ή εκπαιδευτική ηγεσία. Μετά το 2008 και σε σχετική αναφορά του ΟΟΣΑ άρχισε να χρησιμοποιείται αυτή η έννοια για να καλύψει τις έννοιες της ηγεσίας, της διεύθυνσης – διαχείρισης και της εποπτείας των διοικητικών διαδικασιών που ασκεί ο επικεφαλής ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Οι έννοιες αυτές είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους και δεν υφίσταται επιτυχία αν δεν εφαρμόζονται συνδυαστικά (Αργροπούλου, 2018). Πρόσωπο κλειδί αποτελεί ο διευθυντής ο οποίος πρέπει να έχει συγκεκριμένες ικανότητες – δεξιότητες που να βοηθούν να ξεχωρίζει μέσα στη σχολική μονάδα και να αποτελεί πρότυπο για τους υπόλοιπους (Αντωνίου, Γιακουμάκη & Μπαμπαλής, 2018). Ο κυριότερος ρόλος του διευθυντή είναι η άσκηση ηγεσίας για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού σχολείου. Πρέπει να έχει όραμα, να καθοδηγεί και να εμπνέει τόσο τους μαθητές όσο και τους εκπαιδευτικούς, να επιδιώκει την καλή συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής μονάδας, να καλλιεργεί ένα θετικό περιβάλλον, να εφαρμόζει αποτελεσματικά προγράμματα και δραστηριότητες, να υλοποιεί τους στόχους του σχολείου. Σημαντική είναι και η ενθάρρυνση, η καθοδήγηση, η διαχείριση καταστάσεων και η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εκ μέρους του διευθυντή για την εμπλοκή του προσωπικού στη διαμόρφωση των στόχων και στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν. Ο κάθε διευθυντής έχει το δικό του όραμα και το δικό του τρόπο διοίκησης. Ο τύπος ηγεσίας που ασκεί ο κάθε διευθυντής καθορίζει την αποτελεσματικότητα ή όχι του σχολείου (Πασιαρδής, 2014· Gabriel & Farmer, 2009· Lazotte, 1991· Fullan, 2014· Λιακοπούλου, κ.α 2021).

β) Σχολικό κλίμα: Ένας δεύτερος παράγοντας της αποτελεσματικότητας μιας σχολικής μονάδας είναι το σχολικό κλίμα το οποίο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της. Στα αποτελεσματικά σχολεία υπάρχει ένα καλό και ασφαλές περιβάλλον, το οποίο ευνοεί τη μαθησιακή διαδικασία χωρίς να καταπιέζεται κανένας εμπλεκόμενος (Lezotte, 1991). Οι διευθυντές έχουν ηγετικό ρόλο σε σχέση με την οργάνωση, και τη διοίκηση του σχολείου, αλλά και με τη διδασκαλία δίνοντας στους εκπαιδευτικούς την απαραίτητη ελευθερία (Ζιάκα, 2014). Το σχολικό κλίμα αναφέρεται συγκεκριμένα στην ατμόσφαιρα που κυριαρχεί σε κάθε σχολείο και αφορά όλους τους εμπλεκόμενους. Επηρεάζει την ψυχική διάθεση των εκπαιδευτικών σε σχέση με το εκπαιδευτικό τους έργο, τον ενθουσιασμό και

την παραγωγικότητα των εκπαιδευτικών, την επίτευξη των στόχων και τη συνολική τους απόδοση. Η διαμόρφωση καλού κλίματος ή όχι σε ένα σχολείο συνδέεται άμεσα με τον ρόλο του διευθυντή. Στο αποτελεσματικό σχολείο υπάρχει επικοινωνία, συλλογική προσπάθεια για την πρόοδο των μαθητών και τήρηση των κανονισμών (Πασιαρδής, 2014). Ο Marzano (2003) υποστήριξε ότι ένα καλό σχολικό περιβάλλον διασφαλίζει και ένα αποτελεσματικό περιβάλλον κατάλληλο για μάθηση. Σύμφωνα με τον Σαϊτή (2002), το σχολικό κλίμα δίνει έμφαση στα χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας και είναι αυτό που τη διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες. Συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας του σχολικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο συνυπάρχουν μαθητές και εκπαιδευτικοί, επηρεάζει τις συμπεριφορές και τις αντιλήψεις σε σχέση με το σχολείο.

Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η έννοια του σχολικού κλίματος σχετίζεται με την έννοια της σχολικής κουλτούρας. Πιστεύουν ότι οι έννοιες αυτές ταυτίζονται ή ότι το κλίμα αποτελεί μέρος της κουλτούρας. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι αξίες, ο τρόπος σκέψης, και οι στάσεις που πρεσβεύουν τα μέλη μιας οργάνωσης και τα μεταλαμπαδεύουν στα καινούρια μέλη (Ζιάκα, 2014). Η Ανθοπούλου (1999) αναφέρει ότι η κουλτούρα συνδέεται με το κλίμα που επικρατεί σε ένα οργανισμό. Αποτελεί τον συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών στοιχείων. Τα εξωτερικά στοιχεία έχουν να κάνουν με παροχές του χώρου και τα εσωτερικά αφορούν τις ανθρώπινες σχέσεις και τα συναισθήματα.

γ) Υψηλές προσδοκίες των επιδόσεων: Οι υψηλές προσδοκίες που έχουν οι εκπαιδευτικοί για τις επιδόσεις των μαθητών, ανεξάρτητα από προσωπικές προτιμήσεις και κοινωνικές, οικονομικές, πολιτιστικές ή άλλες διαφορές αποτελούν χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών σχολείων. Τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και ο διευθυντής, προσπαθούν να διασφαλίσουν στους μαθητές την ικανοποίηση των ατομικών αναγκών και διαφορών τους (Edmonds, 1979· Sammons et al., 1995· Πασιαρδής, 2014· Lezotte, 1991· Klem & Connell, 2004). Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι όλοι οι μαθητές μπορούν να μάθουν αυτές τις προσδοκίες τους, γνωστοποιώντας τις τόσο στους ίδιους όσο και στους γονείς τους. Στις τάξεις ενός αποτελεσματικού σχολείου υπάρχει κλίμα αισιοδοξίας και υψηλών προδιαγραφών. Αυτό είναι ένα κίνητρο για τους ίδιους τους μαθητές με αποτέλεσμα τις υψηλότερες επιδόσεις. Η διάθεση για πρόοδο και βελτίωση είναι χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού σχολείου (Πασιαρδής, 2014).

δ) Ποιότητα διδασκαλίας: Θεωρείται από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων στο εκπαιδευτικό έργο. Η κάθε σχολική μονάδα θέτει τους δικούς της στόχους, οι οποίοι πρέπει να είναι σαφείς και ξεκάθαροι και να εκφράζουν

τις προσδοκίες του σχολείου με κύριο γνώμονα την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται με τη συνεργασία του διευθυντή και των εκπαιδευτικών. Η υλοποίηση των στόχων θεωρείται επιτυχία και είναι αποτέλεσμα συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία, δίνοντας έμφαση στη διδασκαλία και τη σχολική μάθηση. Σχετίζεται με τα αναλυτικά προγράμματα προσπαθώντας να βρεθούν συγκεκριμένοι τρόποι υλοποίησής τους, έτσι ώστε να προσαρμόζονται στις ανάγκες κάθε σχολείου και οι επιδόσεις όλων των μαθητών να βελτιώνονται (Πασιαρδής, 2014 · Θεοφιλίδης, 2012 · Sammons et al., 1995 · Teddlie & Reynolds, 2003).

ε) Παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων των μαθητών: Στα αποτελεσματικά σχολεία η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των επιδόσεων των μαθητών κρίνεται αναγκαία. Παρέχει χρήσιμες πληροφορίες τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο στους μαθητές και τους γονείς τους. Η παρακολούθηση πραγματοποιείται μέσα από διάφορες διαδικασίες αξιολόγησης έτσι ώστε να γίνεται γνωστή η ατομική βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών καθώς και των εκπαιδευτικών διαδικασιών (Lezzote, 1991). Οι μαθητές θέλουν να πληροφορούνται για τις επιδόσεις τους, έτσι ώστε να γνωρίζουν τις ικανότητες και τις αδυναμίες τους. Αποκτούν κίνητρα για μάθηση, όταν γνωρίζουν ότι οι επιδόσεις τους θα αξιολογηθούν. Οι εκπαιδευτικοί μέσα από αυτή τη διαδικασία αξιολογούν τον τρόπο διδασκαλίας τους και τον αναπροσαρμόζουν σύμφωνα με τις ανάγκες των μαθητών. Απαραίτητη θεωρείται και η επιθυμία των γονιών να γνωρίζουν για την πρόοδο των παιδιών τους (Edmonds, 1979 · Πασιαρδής, 2014 · Θεοφιλίδης, 2012 · Sammons et al., 1995 · Teddlie & Reynolds, 2003). Τέλος, ο Hattie (2015) αναφέρει ότι η συχνή αξιολόγηση επιφέρει θετικές μαθησιακές επιδόσεις.

στ) Συνεργασία σχολείου – οικογένειας: Ο τελευταίος παράγοντας που θα αναλυθεί για τη σχολική αποτελεσματικότητα είναι η συνεργασία του σχολείου με τους γονείς των μαθητών. Τα αποτελεσματικά σχολεία εξασφαλίζουν συχνή επικοινωνία με τους γονείς έτσι ώστε να ενημερώνονται για την πρόοδο των παιδιών τους, για τους στόχους του σχολείου και τις προσδοκίες των εκπαιδευτικών. Η επικοινωνία σχολείου και οικογένειας ανήκει στις αρμοδιότητες του διευθυντή και μπορεί να πραγματοποιηθεί με επισκέψεις των γονέων στο σχολείο, μέσω ενημερωτικών εντύπων που εκδίδει το σχολείο καθώς και με την παρακολούθηση διαφόρων σχολικών δραστηριοτήτων. Όλα αυτά συμβάλουν στη δημιουργία καλής επικοινωνίας έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που θέτει το σχολείο σε συνεργασία με την οικογένεια και την κοινωνία (Πασιαρδής, 2014 · Θεοφιλίδης, 2012 · Sammons et al., 1995 · Teddlie & Reynolds, 2003).

Βάσει αυτών συμπεραίνεται ότι η έννοια της σχολικής αποτελεσματικότητας είναι πολυδιάστατη, οπότε είναι δύσκολο να υπάρξει συγκεκριμένος τρόπος που οδηγεί πάντα στην επιτυχία. Κάθε εκπαιδευτική μονάδα είναι διαφορετική, έχει τον δικό της τρόπο λειτουργίας, τις ιδιαιτερότητές της και προσπαθεί να πετύχει τους στόχους της. Όπως αναφέρει και ο Scheerens (1992) όλοι όσοι εμπλέκονται στη διαδικασία της μάθησης θα πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους για να πετύχουν την αποτελεσματικότητα.

1.3 Μοντέλα σχολικής αποτελεσματικότητας

Πολλοί ερευνητές τα τελευταία χρόνια μελέτησαν τη σχολική αποτελεσματικότητα και διαπίστωσαν ότι είναι δύσκολο να δοθεί ένας σαφής ορισμός. Πρώτος ο Carroll το 1963 παρουσίασε το μοντέλο της αποτελεσματικής διδασκαλίας, σύμφωνα με το οποίο η σωστή αξιοποίηση του χρόνου για τη διαδικασία της μάθησης, τα εκπαιδευτικά προγράμματα και το περιεχόμενό τους ήταν τα κύρια σημεία της αποτελεσματικής εκπαιδευτικής διαδικασίας (Scheerens, 2016). Για να πετύχουν αυτή τη διαδικασία οι εκπαιδευτικοί έπρεπε να ακολουθήσουν μια σειρά από δραστηριότητες που οδηγούσαν σε ποιοτική διδασκαλία (Κουτούβελα, 2015).

Το μοντέλο του Creemers (1994) βασίζεται στις παρακάτω παραδοχές:

- Ο χρόνος για εργασία και οι ευκαιρίες που δίνονται σε έναν μαθητή συνδέονται με την επιτυχία του.
- Η ποιοτική διδασκαλία, το αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών και οι διαδικασίες ομαδοποίησης των μαθητών, καθορίζουν τον χρόνο εργασίας και την ευκαιρία για μάθηση.
- Η ποιότητα της διδασκαλίας, ο χρόνος και οι ευκαιρίες μέσα στη σχολική τάξη, επηρεάζονται από διάφορες συνθήκες σε επίπεδο σχολείου, οι οποίες συμβάλουν στην προώθηση ή όχι αυτών των συνθηκών.
- Οι μαθητές αποφασίζουν για το χρόνο που θα διαθέσουν για τις εργασίες τους. Η επιτυχία τους εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως από τα κίνητρα, το κοινωνικό τους υπόβαθρο και οι δεξιότητες.

Ο Gaziell το 1998 (όπως αναφ. Κουτούβελα, 2015) αναφέρει πως την έννοια της σχολικής αποτελεσματικότητας δεν την αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο οι γονείς, οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές. Οι γονείς την αντιλαμβάνονται ως ακαδημαϊκή επιτυχία, οι μαθητές θεωρούν σημαντικές τις δεξιότητες διδασκαλίας ως βοηθό στην ακαδημαϊκή

επιτυχία, οι εκπαιδευτικοί συνδυάζουν τη σχολική αποτελεσματικότητα με την εκπαίδευση μελλοντικών γενεών και οι διευθυντές με τις προσδοκίες των γονιών για ακαδημαϊκή επιτυχία. Συνεπώς, χωρίς κριτήρια και χωρίς ορισμένο μοντέλο δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί εάν μια σχολική μονάδα είναι αποτελεσματική η όχι. Παρατίθενται τα παρακάτω μοντέλα τα οποία σχετίζονται με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και τη σχολική βελτίωση:

- 1. Το μοντέλο των στόχων:** χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση των σχολείων με βάση την επιτυχία των μαθητών. Θεωρεί ότι ένα σχολείο είναι αποτελεσματικό αν καταφέρει να πραγματοποιήσει του στόχους του.
- 2. Το μοντέλο των πόρων του συστήματος:** με βάση αυτό το μοντέλο ένα σχολείο θεωρείται αποτελεσματικό όταν μπορεί να αποκτήσει τους πόρους που χρειάζεται.
- 3. Το μοντέλο των διαδικασιών:** το σχολείο θεωρείται αποτελεσματικό όταν οι εσωτερικές του λειτουργίες είναι ομαλές και μπορεί να τις χρησιμοποιήσει ως κριτήρια σχολικής αποτελεσματικότητας.
- 4. Το μοντέλο των φορέων στρατηγικής:** όταν οι γονείς, οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί, ο διευθυντής και η εκπαιδευτική κοινότητα είναι ικανοποιημένοι με τις δράσεις του σχολείου και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των στρατηγικών εκλογικών περιφερειών τότε το σχολείο θεωρείται αποτελεσματικό.
- 5. Το μοντέλο της νομιμότητας:** για να μπορέσει το σχολείο να θεωρηθεί αποτελεσματικό, πρέπει να έχει την αποδοχή της νομιμότητας από την κοινότητα σε επίπεδο δράσεων και δραστηριοτήτων.
- 6. Το μοντέλο της οργανωσιακής μάθησης:** όταν το σχολείο μπορεί να βελτιώνεται και να προσαρμόζεται στο περιβάλλον του, μέσω της νέας μάθησης τότε θεωρείται αποτελεσματικό.

Επίσης ο Πασιαρδής (2015) παρουσιάζει τα παρακάτω μοντέλα που σχετίζονται με τη σχολική αποτελεσματικότητα:

- 1. Μοντέλο επίτευξης στόχων και σκοπών:** ένα σχολείο ορίζεται αποτελεσματικό ανάλογα με την επίτευξη των στόχων που έχουν ορισθεί.
- 2. Μοντέλο αξιοποίησης πηγών:** χαρακτηριστικό αυτού του μοντέλου είναι η αξιοποίηση των πηγών και της υποστήριξης που μπορεί να παρέχεται στη σχολική μονάδα.

3. **Μοντέλο λειτουργικής διαδικασίας:** για να μπορέσει τόσο ο εκπαιδευτικός όσο και η σχολική μονάδα να επιτύχουν τους στόχους τους, κυρίαρχο ρόλο κατέχει η ποιότητα της διδασκαλίας και γενικότερα όλη η διαδικασία της διδασκαλίας.
4. **Μοντέλο ικανοποίησης των εμπλεκόμενων φορέων:** η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας εξαρτάται από την ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων φορέων στην εκπαιδευτική διαδικασία.
5. **Μοντέλο λογοδοσίας:** σύμφωνα με αυτό το μοντέλο είναι σημαντική η ύπαρξη ορισμένων μηχανισμών λογοδοσίας τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των σχολικών μονάδων που αποδεικνύουν την ικανότητά τους ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά το σχολείο.
6. **Μοντέλο επίλυσης προβλημάτων:** η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας συνδέεται με την έλλειψη αδυναμιών και ανεπαρκειών στο χώρο του σχολείου
7. **Μοντέλο συνεχούς επαγγελματικής βελτίωσης:** η αποτελεσματικότητα σε αυτό το μοντέλο σχετίζεται με την προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης στο χώρο της εκπαίδευσης.

Το ερευνητικό εργαλείο της παρούσας έρευνας σχεδιάστηκε βάσει των μοντέλων που αναφέρθηκαν από τον Πασιαρδή (2015).

Τέλος, θα γίνει αναφορά στο **δυναμικό μοντέλο** σύμφωνα με το οποίο η εκπαιδευτική διαδικασία ακολουθεί τις εξελίξεις των σύγχρονων κοινωνιών. Το μοντέλο των Creemers και Kyriakides (2008) θεωρεί την αποτελεσματικότητα ως μια έννοια η οποία εξελίσσεται συνεχώς. Υποστηρίζει ότι οι καλές επιδόσεις των μαθητών οφείλονται στο σχολείο και στο εκπαιδευτικό σύστημα. Το επίπεδο της τάξης είναι σημαντικό για τις μαθητικές επιδόσεις καθώς και οι διαδικασίες αξιολόγησης που οδηγούν στη βελτίωση του σχολείου. Στόχος είναι η αποτελεσματικότητα της μάθησης τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών και των γονέων. Σε επίπεδο σχολείου υπάρχουν τομείς που επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα τη διδασκαλία και τη μάθηση και αυτοί αναφέρονται στην πολιτική του σχολείου για τη διδασκαλία και τη δημιουργία κατάλληλου μαθησιακού κλίματος (Creemers & Kyriakides, 2008).

1.4 Έρευνες για τη σχολική αποτελεσματικότητα

Πολλές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με τη σχολική αποτελεσματικότητα. Ο Coleman και οι συνεργάτες του (1966) μελέτησαν 4.000 δημόσια σχολεία στις ΗΠΑ και από τα στοιχεία που επεξεργάστηκαν, κατέληξαν στο ότι υπήρχαν σημαντικές διαφορές

ανάλογα με την περιοχή και την κοινωνική ομάδα. Το οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον των μαθητών στο οποίο εστίαζαν, επηρέαζε τις επιδόσεις τους στο σχολείο. Η οικονομική κατάσταση των μαθητών θεωρήθηκε ως ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχία ή όχι των σχολικών επιδόσεων, και ταυτόχρονα θεωρήθηκε ότι το σχολείο και η εκπαιδευτική διαδικασία δεν μπορούσαν να επηρεάσουν αυτή την κατάσταση.

Κατά τη δεκαετία του 1970 ξεκίνησε η ανάπτυξη του κινήματος των αποτελεσματικών σχολείων. Η πιο σημαντική έρευνα αυτής της περιόδου είναι του Edmonds (1979), ο οποίος διαπίστωσε ότι το οικονομικό και κοινωνικό υπόβαθρο των μαθητών δεν αποτελεί τον κύριο παράγοντα της επιτυχίας ή της αποτυχίας τους. Η μάθηση είναι για όλους τους μαθητές και η ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας εξαρτάται από τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου. Εστίασε στη διοίκηση του σχολείου, στο σχολικό κλίμα, στις προσδοκίες για τις επιδόσεις των μαθητών, στην αξιολόγηση και στις δεξιότητες.

Ο Mortimore το 1995, ανέφερε την επαγγελματική διοίκηση, τα κοινά οράματα και τους κοινούς στόχους, το περιβάλλον της μάθησης, τη διδασκαλία για τη μάθηση, τη στοχοθετημένη διδασκαλία, τις υψηλές προσδοκίες, τη θετική ανατροφοδότηση, την πρόοδο των μαθητών, τα δικαιώματα και τις ευθύνες των μαθητών, τη συνεργασία σχολείου οικογένειας, καθώς και την οργανωμένη μάθηση ως τα κύρια χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολείου.

Η Μανδραβέλη (2021) σε έρευνα που πραγματοποίησε για τον ρόλο του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών ενηλίκων στο Ι.Ε.Κ Κοζάνης, αναφέρει την ηγεσία ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό και προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας. Άλλα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν είναι η ανάγκη να ανταποκρίνονται οι σχολές στην αγορά εργασίας, η δημιουργία καλού σχολικού κλίματος, η επιμόρφωση διευθυντή και εκπαιδευτικών καθώς και η αξιολόγηση με ανατροφοδοτικό χαρακτήρα.

Άλλες έρευνες που έγιναν στην Αγγλία, στις ΗΠΑ, στον Καναδά, στη Νέα Ζηλανδία και στην Αυστραλία ανακάλυψαν επιπλέον παράγοντες που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα μιας σχολικής μονάδας. Δόθηκε βαρύτητα στον τρόπο που διδάσκει ένας εκπαιδευτικός με επιτυχία τους μαθητές, ανεξάρτητα από τις ικανότητες που διαθέτουν οι ίδιοι οι μαθητές. Πολλές έρευνες για τα αποτελεσματικά σχολεία αποδεικνύουν ότι υπάρχουν σχολεία με μεγάλο αριθμό μαθητών, που προέρχονται από χαμηλά κοινωνικά και οικονομικά στρώματα οι οποίοι όμως καταφέρνουν να ξεπεράσουν τις δυσκολίες και πετυχαίνουν υψηλές επιδόσεις. Την αποτελεσματικότητα την αποδίδουν στην αφοσίωση

των εκπαιδευτικών στο έργο τους και τη βοήθεια που παρέχει η κοινωνία στα σχολεία ώστε αυτά να βελτιωθούν. Επίσης, πολλές έρευνες ξεχώρισαν τα αποτελεσματικά σχολεία από τα μη αποτελεσματικά βάσει του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης, της σχολικής διαδικασίας, των καλών σχέσεων των μελών του σχολείου, των υψηλών προσδοκιών των εκπαιδευτικών για τους μαθητές, των προγραμμάτων εκπαίδευσης, της σχέσης σχολείου – οικογένειας κ.α (Πασιαρδής, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. Διοίκηση και ηγεσία στις εκπαιδευτικές μονάδες

Στο κεφάλαιο αυτό αποσαφηνίζονται οι έννοιες της διοίκησης, της ηγεσίας και του ηγέτη σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Παρουσιάζονται τα διάφορα μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας, αναλύεται ο ρόλος και τα καθήκοντα του σχολικού διευθυντή καθώς και οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του διευθυντή.

2.1 Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων

Τόσο στη διεθνή όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία παρατίθεται πληθώρα ορισμών για την ηγεσία και για τη διοίκηση. Ο ρόλος της διοίκησης σε κάθε οργανισμό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία του. Δεν υφίσταται οργανισμός χωρίς διοίκηση. Με ένα κατάλληλο σύστημα διοίκησης, αποκτούν ενεργή συμμετοχή όλοι οι συντελεστές που παίρνουν μέρος στην παραγωγή του, έτσι ώστε να λαμβάνονται αποφάσεις για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι (Σαΐτη & Σαΐτης, 2018). Στη σημερινή εποχή, οι οργανισμοί, με την ταχεία εισαγωγή των καινοτομιών, εμφανίζονται πολυπλοκότεροι και ανταγωνιστικότεροι, λειτουργώντας εντός ενός περιβάλλοντος αβεβαιότητας και υψηλών απαιτήσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η διοίκησή τους να απαιτεί υψηλές προδιαγραφές. Ο διευθυντής αδυνατεί από μόνος του να ανταπεξέλθει, καθιστώντας απαραίτητη την παρουσία της ηγεσίας και του ηγέτη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Ράπτης & Γρηγοριάδης, 2017).

Ο Πασιαρδής (2014) αναφέρει ότι ο όρος της διοίκησης σχετίζεται με την καθημερινή, διοικητική διεκπεραίωση των εργασιών που έχει ένας οργανισμός. Σύμφωνα με την Αργυροπούλου (2018) η διοίκηση σχετίζεται με τη διαχείριση των πόρων ενός οργανισμού και εστιάζει σε λειτουργίες που έχουν να κάνουν με την οργάνωση, τον προγραμματισμό, τον συντονισμό και τον έλεγχο των διαδικασιών. Κατά τον Κουτούζη (1999), όπου εμπλέκεται ένα σύνολο ανθρώπων με κοινό σκοπό τότε εμφανίζεται και η έννοια της διοίκησης.

Η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού διαφέρει από την διοίκηση άλλων οργανισμών. Έχει συγκεκριμένες λειτουργίες όπως είναι ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου ή

η οργάνωση της σχολικής ζωής (Κατσαρός, 2008). Η διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις: στον προγραμματισμό, στην οργάνωση, στη διεύθυνση και στον έλεγχο (Κουτούζης & Πρόκου, 2005). Ο προγραμματισμός αποτελεί την πιο σημαντική λειτουργία για τον διευθυντή, καθώς προσδιορίζονται οι στόχοι και οι ενέργειες που θα οδηγήσουν στην πραγματοποίησή τους, δηλαδή διαμορφώνεται ένα αρχικό πλάνο προσέγγισης. Ο προγραμματισμός, διακρίνεται σε λειτουργικό και στρατηγικό. Ο λειτουργικός προγραμματισμός είναι βραχυπρόθεσμος και εστιάζει στις τρέχουσες λειτουργίες του οργανισμού, ενώ ο στρατηγικός είναι μακροχρόνιος και εστιάζει στο σύνολο των λειτουργιών του οργανισμού (Κουτούζης, 1999). Ακολουθεί η οργάνωση, μια διαδικασία που καθορίζει τις απαραίτητες δραστηριότητες για την επίτευξη των σκοπών. Αυτές είναι η ομαδοποίηση του έργου και η ανάθεσή του σε συγκεκριμένες ομάδες ή ανθρώπους κατά τη διαμόρφωση βαθμίδων εξουσίας και ευθύνης (Κουτούζης, 1999). Η διεύθυνση – καθοδήγηση είναι το στάδιο της εποπτείας, στο οποίο θα πρέπει να υπάρχει επίβλεψη και συντονισμός των δραστηριοτήτων της ομάδας που εργάζονται για έναν κοινό σκοπό από αυτόν που ηγείται (Σαΐτης, 2008). Εδώ κατέχει σημαντικό ρόλο ο ηγέτης ο οποίος με κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες εμπνέει, καθοδηγεί, δημιουργεί ένα καλό κλίμα συνεργασίας αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Αργυροπούλου & Συμεωνίδης, 2017). Σημαντική είναι και η τέταρτη φάση της διοίκησης, ο έλεγχος κατά τον οποίο αξιολογούνται και διορθώνονται οι δραστηριότητες προκειμένου να εξασφαλιστεί η τήρηση των σχεδίων. Είναι δηλαδή, το στάδιο όπου αν το αποτέλεσμα δεν είναι το επιθυμητό αναθεωρείται και τροποποιείται η διαδικασία (Κουτούζης, 1999).

Παρά τις διαφοροποιήσεις όλες οι μελέτες συγκλίνουν στη σύνδεση της αποτελεσματικότητας με την ηγεσία. Ανεξάρτητα από τον τρόπο που ο κάθε θεωρητικός μελετά τις έννοιες της διοίκησης και της ηγεσίας, δίνεται έμφαση στο γεγονός ότι οι ρόλοι ή οι λειτουργίες τους έχουν την ίδια βαρύτητα και είναι αναγκαίες για τη σχολική αποτελεσματικότητα (Ράπτης & Γρηγοριάδης, 2017).

2.2 Εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων «ηγεσία» και «ηγέτης»

Παλαιότερα οι έννοιες του ηγέτη και του διευθυντή ήταν όμοιες. Ο διευθυντής όμως ενός οργανισμού είναι συνήθως ένα μορφωμένο και έμπειρο άτομο που εργάζεται σκληρά. Είναι ενημερωμένος για θέματα που σχετίζονται με την επιστήμη του, ακολουθεί τους νόμους και τις διαδικασίες και εμπιστεύεται απόλυτα τις μετρήσεις για να παρακολουθεί την πρόοδο του οργανισμού. Είναι απόλυτος στις απόψεις του, δίνει συγκεκριμένες οδηγίες στους

εργαζόμενους, δε δέχεται λάθη και αποκλίσεις καθώς και πρωτοβουλίες από αυτούς (Πασιαρδής, 2014). Ο διευθυντής του σχολείου είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του, τόσο σε εκπαιδευτικό επίπεδο όσο και σε διοικητικό και ο ρόλος του είναι καθοριστικός για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005). Πρέπει να σημειωθεί ότι μπορεί κάποιος να είναι διευθυντής χωρίς να είναι ηγέτης όπως επίσης μπορεί να είναι κάποιος ηγέτης χωρίς να ασκεί εξουσία (Σαϊτής & Σαϊτή, 2018). Ο ένας όρος συμπληρώνει τον άλλο αλλά ο καθένας από μόνος του δεν αποδίδει αυτό που πρέπει να κάνει ο σύγχρονος ηγέτης (Πασιαρδής, 2014).

Η έννοια της ηγεσίας είναι πολύπλοκη και δεν έχει προκύψει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Κοινωνιολόγοι, ψυχολόγοι, φιλόσοφοι καθώς και άλλοι επιστήμονες προσπάθησαν να διαπιστώσουν την ικανότητα ορισμένων ανθρώπων να είναι καλύτεροι ηγέτες από κάποιους άλλους (Σαϊτή & Σαϊτής, 2018). Μελετώντας κανείς τη βιβλιογραφία, διαπιστώνει ότι υπάρχουν πολλές απόπειρες αποσαφήνισης αυτής της έννοιας.

Ο Yukl (2002) αναφέρει ότι δεν υπάρχει ένας και σωστός ορισμός για την ηγεσία, καθώς είναι μια έννοια υποκειμενική και αυθαίρετη. Υποστηρίζει ότι ένας λειτουργικός ορισμός για την ηγεσία βασίζεται σε 3 διαστάσεις: Α) η ηγεσία στηρίζεται στην επιρροή που ασκεί ένα πρόσωπο σε μια ομάδα ή ομάδες ανθρώπων, Β) βασίζεται σε σταθερές και επαγγελματικές αξίες, και Γ) συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη ενός οράματος του οργανισμού. Πολλοί ερευνητές καταλήγουν στο ότι η ηγεσία είναι η διαδικασία που μπορεί να επηρεάσει τη δράση μιας ομάδας έτσι ώστε να εκπληρωθεί ο στόχος της ως προς το κοινό όφελος (Αργυροπούλου, 2018). Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999), η «Ηγεσία (ή καθοδήγηση) είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κάποιων επιθυμητών στόχων» (σ.140). Οι Πατρώνας και Παυλάκης (2011) αναφέρουν την έννοια της ηγεσίας τόσο ως μιας διαδικασίας εκούσιων επιρροών και ποτέ καταναγκαστικών όσο και ως χαρακτηριστικού γνωρίσματος ενός ατόμου που ασκεί επιρροή με επιτυχία. Η Αθανασούλα – Ρέππα (2008) τονίζει ότι η ηγεσία είναι μια ομαδική λειτουργία δύο ή περισσότερων ατόμων και ο σκοπός των ηγετών είναι να υποκινήσουν τη συμπεριφορά άλλων ατόμων.

Για να υφίσταται ηγεσία πρέπει να υπάρχει ένα άτομο που να ηγείται με αποτελεσματικό τρόπο, να εφαρμόζει όλα τα στοιχεία της ιδιότητάς του και να εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη και την καλή διάθεση των συνεργατών του. Βασικές προϋποθέσεις για την ύπαρξη ηγεσίας είναι αρχικά η ύπαρξη ενός ηγέτη, ο οποίος θα βρίσκεται ιεραρχικά στην κορυφή της οργάνωσης και θα είναι αυτός που θα ασκεί εξουσία, και έπειτα η ύπαρξη μελών της

ομάδας, που θα πραγματοποιήσουν τους στόχους. Η επιρροή της ηγεσίας στην καλή συνεργασία όλων των μελών συντελεί στο θετικό αποτέλεσμα. Ζητούμενο είναι η αποτελεσματική δράση, η οποία προκύπτει όταν κάθε ομάδα ανθρώπων διαθέτει ως επικεφαλής ένα άτομο ικανό να διοικεί. Ρόλος του ηγέτη είναι να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι υποκινούνται ανάλογα με την κάθε περίπτωση, και ευθύνη του είναι να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για υποκίνηση. Ο ηγέτης πρέπει να εμπνέει και να εμπνυχώνει όλα τα μέλη της ομάδας, να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν και να επιτυγχάνει τους επιδιωκόμενους στόχους.

Πολλοί άνθρωποι ακόμα και με διαφορετικές δυνατότητες ο καθένας, έχουν την ικανότητα να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες και μέσα από την αυξημένη γνώση της έννοιας της ηγεσίας και της αυτογνωσίας να γίνουν πιο αποτελεσματικοί (Ράπτης & Γρηγοριάδης, 2017). Τέλος, ο Μπουραντάς (2005 όπως αναφ. στο Σαϊτης & Σαϊτη, 2018) αναφέρει ότι ο « ηγέτης είναι το άτομο που κερδίζει τη θεληματική και πρόθυμη συμμετοχή των συναδέλφων του στην επίτευξη κάποιου έργου» (σ. 262).

Ειδικότερα ο εκπαιδευτικός ηγέτης, στη συγκεκριμένη περίπτωση ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, διαθέτει γνώσεις, συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες έτσι ώστε να μπορεί να βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας μιας σχολικής μονάδας. Έχει διοικητικές, οργανωτικές και οικονομικές αρμοδιότητες, παράλληλα με τα διδακτικά και παιδαγωγικά του καθήκοντα (Armstrong, 1993). Οι Παπάζογλου και Κουτούζης (2016) αναφέρουν ότι εκπαιδευτικός ηγέτης είναι ένα άτομο που εμπνέει εμπιστοσύνη και ασφάλεια, στηρίζει τη συναδελφικότητα, προστατεύει τους εκπαιδευτικούς και δημιουργεί θετικό κλίμα. Είναι καθοδηγητής, εμπνυχώνει και συντονίζει την ομάδα, καθορίζει τους στόχους και χαράζει κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξή τους, καθώς και ορίζει τις αρμοδιότητες των εργαζομένων. Παρακινεί για συνεχή μάθηση και εξέλιξη, είναι καινοτόμος, δημιουργικός, διαμορφώνει κατάλληλες συνθήκες για μάθηση και παροτρύνει τα μέλη της ομάδας για δράσεις.

2.3 Ηγετικά στυλ διοίκησης και άσκησης εξουσίας

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε μια προσπάθεια αποσαφήνισης των εννοιών της ηγεσίας και του ηγέτη. Χαρακτηριστικό γνώρισμα του ηγέτη είναι να επηρεάζει και να καθοδηγεί τους συνεργάτες του. Ο Πασιαρδής (2014) αναφέρει ότι το στυλ του ηγέτη καθορίζεται από τον τρόπο που συμπεριφέρεται στους υπόλοιπους ανθρώπους, από την εξουσία που ασκεί για την επίτευξη των στόχων και τη δημιουργία θετικού κλίματος.

Μελετώντας τη βιβλιογραφία επιλέχθηκαν να αναλυθούν τα παρακάτω στυλ ηγεσίας. Αναλυτικότερα, : το αυταρχικό στυλ στο οποίο ο ηγέτης επιδιώκει υπακοή από τους υφιστάμενούς του. Κατέχει κυρίαρχο ρόλο στη λήψη αποφάσεων και καθορίζει τις ενέργειες όλων των μελών της ομάδας. Δίνει συνήθως διαταγές και οι διαταγές αυτές συνδέονται με κυρώσεις. Δεν εξηγεί σχεδόν ποτέ τις πράξεις του, δεν δέχεται εύκολα προτάσεις που δεν συμφωνούν με τις δικές του, δεν αιτιολογεί τις διαταγές του και χρησιμοποιεί το φόβο ως κίνητρο (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, βάσει του οποίου ο τρόπος ηγεσίας είναι εντελώς διαφορετικός από το αυταρχικό στυλ που περιγράψαμε παραπάνω. Εδώ ο ηγέτης συναποφασίζει με του υφιστάμενους για κάθε θέμα που προκύπτει. Η λήψη αποφάσεων είναι συνδεδεμένη με τη συνεργασία και τη συμμετοχή τόσο του ηγέτη όσο και των συνεργατών του. Ο ηγέτης δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για να ενισχυθεί η ομάδα, να αυξηθεί το ενδιαφέρον της, να τονωθεί το ηθικό της ώστε να υπάρξει ανταλλαγή απόψεων και ιδεών, καθώς και να δοθούν κίνητρα για συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται τρεις τύποι συμμετοχικών ηγετών: οι συμβουλευτικοί, οι συναινετικοί και οι δημοκρατικοί ηγέτες. Οι συμβουλευτικοί ηγέτες συζητούν και ακούν τη γνώμη των συνεργατών τους, αλλά η τελική απόφαση είναι δική τους. Οι συναινετικοί ηγέτες συζητούν με την ομάδα τους ένα θέμα και η απόφαση λαμβάνεται με τη συναίνεση όλων των μελών και μόνο τότε η απόφαση θεωρείται τελική. Τέλος, οι δημοκρατικοί ηγέτες συλλέγουν τις απόψεις της ομάδας, ψηφίζουν και στη συνέχεια παίρνουν την τελική απόφαση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

Το χαλαρό ή εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας βάσει του οποίου ο ηγέτης μεταβιβάζει την εξουσία και τον έλεγχο στην ομάδα και αυτός απλά παρέχει πληροφορίες στους συνεργάτες του (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Αυτό συμβαίνει είτε γιατί δεν έχει τις ικανότητες που απαιτούνται ή δεν έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητές του είτε είναι αδιάφορος (Κατσαρός, 2008).

Στη συνέχεια περιγράφονται έξι τύποι ηγετικής συμπεριφοράς σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005):

- **Ο μετασχηματιστικός ηγέτης**, είναι αυτός που παρουσιάζει ένα συγκεκριμένο όραμα, αποδεκτό από όλους στη σχολική κοινότητα, το οποίο στηρίζεται στις καθημερινές ανάγκες του σχολείου.

- **Ο εκπαιδευτικός ηγέτης**, εργάζεται για την υλοποίηση των στόχων και την αποστολή του σχολείου. Δημιουργεί κατάλληλες διδακτικές συνθήκες και εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα αξιοποιώντας σύγχρονες μεθόδους. Καθοδηγεί του εκπαιδευτικούς, παρακολουθεί την πορεία της διδασκαλίας και αποτελεί πρότυπο για όλους.
- **Ο συμμετοχικός ηγέτης**, καλλιεργεί θετικό σχολικό κλίμα, συνεργάζεται με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς, αναγνωρίζει τις ικανότητες και το έργο τους και τους ενθαρρύνει. Επιλέγει τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, προβάλλει το έργο του σχολείου στην κοινωνία και προσπαθεί για τη βελτίωση της προσωπικότητάς του.
- **Ο διοικητικός ηγέτης**, διαχειρίζεται επαρκώς τους υλικοτεχνικούς και οικονομικούς πόρους, προωθεί σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας, αξιοποιεί τις ικανότητες των συνεργατών του, εφαρμόζει τους κανόνες και τους νόμους, έτσι ώστε να διοικείται αποτελεσματικά η σχολική μονάδα.
- **Ο υπεύθυνος ηγέτης**, χαρακτηρίζεται από ατομική υπευθυνότητα και καλλιέργεια της υπευθυνότητας των συνεργατών του και των μαθητών. Ενημερώνει τους γονείς και την τοπική κοινωνία για τους στόχους και το έργο του, διοργανώνοντας ανάλογες εκδηλώσεις. Στηρίζει όλους τους συνεργάτες του.
- **Ο ηγέτης ενδυνάμωσης**, βασίζεται στις ιδιαιτερότητες της τοπικής κοινωνίας, πολιτισμικές και κοινωνικές, αντιμετωπίζει εμπόδια και προκαταλήψεις, συνεργάζεται με τους γονείς και με διάφορους φορείς για την υγεία και την ασφάλεια των μαθητών.

Οι σύγχρονες θεωρίες εστιάζουν στη συνεργασία και την ομαδική εργασία. Θεωρούν ότι οι σύγχρονοι ηγέτες, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο έργο τους, πρέπει να εφαρμόσουν δεξιότητες ομαδικής ηγεσίας για να καταφέρουν να δημιουργήσουν συλλογικό εργασιακό κλίμα. Στις σύγχρονες θεωρίες ανήκουν: α) η χαρισματική ηγεσία, στην οποία ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει ηρωισμό και ακέραιο χαρακτήρα επιδρώντας θετικά στους υφισταμένους του, β) η συναλλακτική ηγεσία, στην οποία η διαδικασία της συνδιαλλαγής μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων σε θέματα που αφορούν σε ανταμοιβές ή τιμωρίες αποτελεί σημαντικό κομμάτι, γ) η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία για να θεωρηθεί πετυχημένη, ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει εξιδανικευμένη επίδραση ή χάρισμα, ατομικό ενδιαφέρον, πνευματική εξύψωση και έμπνευση (Τσιαχρή & Μώσογλου, 2018), δ) η κατανεμημένη ηγεσία στην οποία οι δραστηριότητες της ηγεσίας

κατανέμονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό αλλά και μεταξύ άλλων οργανισμών (Harris & Spillance, 2008).

2.4 Ο ρόλος και τα καθήκοντα του σχολικού διευθυντή

Τα καθήκοντα του σχολικού διευθυντή μιας εκπαιδευτικής μονάδας ορίζονται από τη νομοθεσία. Σύμφωνα με το ΦΕΚ 1340/2002 ο διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της εκπαιδευτικής μονάδας με διοικητικό και παιδαγωγικό ρόλο μέσα στο χώρο του σχολείου. Συγκεκριμένα, εκπροσωπεί το σχολείο στην κοινωνία, καθοδηγεί τη σχολική κοινότητα, θέτει στόχους και εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους. Επιπλέον, προσπαθεί για τη δημιουργία ενός δημοκρατικού σχολείου ανοιχτό στην κοινωνία. Καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς και ιδιαίτερα τους νεοδιόριστους, βοηθά και συντονίζει το έργο τους, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και αποτελεί παράδειγμα. Ακόμη, φροντίζει για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε διοικητικά, παιδαγωγικά και επιστημονικά θέματα, συνεργάζεται μαζί τους, ενισχύει τη συνοχή του συλλόγου, εμπνέει και ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες τους. Τέλος, ελέγχει την εξέλιξη των εργασιών που ανέλαβαν οι εκπαιδευτικοί και τους αξιολογεί (ΦΕΚ 1340/2002).

Εκτός από τις γενικές αρμοδιότητες που αφορούν τη σχολική μονάδα, ο διευθυντής έχει και αρμοδιότητες που αφορούν το σύλλογο διδασκόντων. Συγκαλεί συνεδριάσεις, στις οποίες ηγείται. Αναθέτει εργασίες εκτός του διδακτικού αντικειμένου και αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες των εκπαιδευτικών. Συντάσσει σε συνεργασία με τον σύλλογο διδασκόντων το ωρολόγιο πρόγραμμα, τους ενημερώνει για την εκπαιδευτική νομοθεσία και τα προγράμματα εκπαίδευσης. Συμβάλλει στη δημιουργία καλού κλίματος των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Φροντίζει για τις υλικοτεχνικές υποδομές του σχολείου, για την κάλυψη κενών από απουσίες εκπαιδευτικών, είναι υπεύθυνος για το πρόγραμμα ενημέρωσης των γονέων και για την διαδικασία των εξετάσεων (ΦΕΚ 1340/2002).

Ενώ βρίσκεται ιεραρχικά στην κατώτατη βαθμίδα του ευρύτερου εκπαιδευτικού συστήματος, η θέση του έχει άμεση σχέση με την επικοινωνία μεταξύ των ανώτερων στελεχών της εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών. Ο βαθμός επιτυχίας ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, μιας εκπαιδευτικής αλλαγής ή ακόμα και η επίτευξη των στόχων του σχολείου σχετίζεται άμεσα με την επιλογή του προσώπου που θα ασκεί διευθυντική θέση (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι ο ρόλος του διευθυντή συνδέεται με την οργάνωση και τη διαχείριση της σχολικής μονάδας, με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με

τη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος και με τη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων. Ο ρόλος του δε σχετίζεται μόνο με διαδικαστικές αρμοδιότητες για τη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας, είναι πολυδιάστατος και συμβάλει στη διασφάλιση κατάλληλων συνθηκών για την ομαλή λειτουργία του σχολείου (Στραβάκου, 2003).

2.5 Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή - ηγέτη

Η αποτελεσματική διοίκηση μιας σχολικής μονάδας αποτελεί κύριο παράγοντα για την ομαλή λειτουργία της. Συνεχώς εμφανίζονται προβλήματα τόσο διοικητικά όσο και παιδαγωγικά, τα οποία πρέπει να επιλυθούν με αποτελεσματικό τρόπο. Αυτό συνδέεται με την ποιότητα των στελεχών που τη διοικούν. Ο διευθυντής είναι το πρόσωπο που εφαρμόζει τις αλλαγές και τις μεταρρυθμίσεις στο σχολείο. Η επιλογή και η αξιοποίηση κατάλληλων και ικανών ανθρώπων σε αυτές τις θέσεις αποτελεί παράγοντα επιτυχίας (Φρόση, 2017).

Ο διευθυντής πρέπει να έχει όραμα για το σχολείο στο οποίο είναι επικεφαλής. Με τον τρόπο που συμπεριφέρεται και δραστηριοποιείται μέσα στο χώρο του σχολείου, μεταδίδει το όραμα του σε όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία, σε εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς καθώς και στην τοπική κοινωνία. Κύριο χαρακτηριστικό του διευθυντή είναι η καλλιέργεια θετικού σχολικού κλίματος, το οποίο βοηθάει στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Ο αποτελεσματικός διευθυντής οργανώνει, συντονίζει και διαχειρίζεται σωστά όποιες καταστάσεις προκύπτουν. Λαμβάνει υπόψη του την προσωπικότητα και τις ανάγκες τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών.

Για να μπορέσει να υλοποιήσει το όραμά του και να λειτουργήσει αποτελεσματικά το σχολείο σημαντικός παράγοντας αποτελεί η προσωπικότητα του διευθυντή. Διάφορες θεωρίες επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στο πρόσωπο του ηγέτη, δηλαδή στα χαρακτηριστικά τα οποία τον διακρίνουν και τον οδηγούν στην αποτελεσματική ηγεσία (Σαγρή & Βουρνούκα, 2015). Ο διευθυντής μιας εκπαιδευτικής μονάδας για να θεωρείται αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει ηγετικά χαρακτηριστικά, να έχει όραμα, αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση, να έχει αξίες, θάρρος και πειθαρχία για να καταφέρει να ασκεί τα καθήκοντά του και να αποτελεί παράδειγμα για τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές. Εκτός από τα παραπάνω χαρακτηριστικά πρέπει να έχει και ορισμένες ηγετικές ικανότητες, όπως να λαμβάνει σωστές αποφάσεις κάτω από δύσκολες συνθήκες πίεσης, να παίρνει πρωτοβουλίες, να επιλύει προβλήματα, να είναι επικοινωνιακός και να διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη. Οι ικανότητες αυτές μέχρι ενός σημείου μπορούν να καλλιεργηθούν με την κατάλληλη εκπαίδευση (Μπρίνια, 2008).

Ο Παπακωνσταντίνου (1993) περιγράφει συγκεκριμένα προσωπικά γνωρίσματα του διευθυντή όπως είναι οι οργανωτικές του ικανότητες, η αυτοπεποίθηση, οι επικοινωνιακές του δεξιότητες και η διορατικότητα που τον καθιστούν ικανό να εισάγει τις καινοτομίες που χρειάζεται το σχολείο και έτσι να γίνεται πιο αποτελεσματικό.

Ο διευθυντής – ηγέτης χρειάζεται να διαθέτει τυπικά προσόντα και γνώσεις όπως εμπειρία στη διοίκηση και την οργάνωση, επιστημονική κατάρτιση και γνώση των νόμων. Επίσης πρέπει να έχει προσωπικότητα και καλή συμπεριφορά, να εμπιστεύεται τους συνεργάτες του, να είναι δυναμικός, αποφασιστικός, να έχει υπομονή, διορατικότητα, να είναι ευέλικτος, να κρατάει ισορροπίες, να είναι δίκαιος, έντιμος και να αποτελεί παράδειγμα (Παπάζογλου & Κουτούζης, 2016).

Σύμφωνα με τους Hoy και Miskel (2014), ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να διαθέτει ορισμένες δεξιότητες, οι οποίες διακρίνονται σε 1) τεχνικές που αφορούν στις επιστημονικές και παιδαγωγικές του γνώσεις καθώς και ικανότητες για διοίκηση και οργάνωση, 2) διαπροσωπικές δεξιότητες που αφορούν στη συνεργασία και την επικοινωνία με τα μέλη της σχολικής μονάδας καθώς και την καλλιέργεια σεβασμού και εμπιστοσύνης και τέλος, 3) νοητικές δεξιότητες που σχετίζονται με την ικανότητα να αντιλαμβάνεται το σύνθετο ρόλο της εκπαιδευτικής μονάδας και να λύνει τα προβλήματα που προκύπτουν.

Σύμφωνα με τον Καμπουρίδη (2002), όταν συνδυάζονται σωστά όλα αυτά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός διευθυντή τότε μπορεί να μετατραπεί σε αποτελεσματικό ηγέτη.

2.6 Συσχέτιση σχολικής αποτελεσματικότητας και ηγεσίας

Η σχολική αποτελεσματικότητα και ο ρόλος του διευθυντή έχει απασχολήσει τα τελευταία χρόνια έντονα τους ερευνητές στη χώρα μας. Η ταχύτατη ανάπτυξη που παρατηρείται σε επίπεδο εκπαιδευτικών αλλαγών έχει καθορίσει τη σχολική ηγεσία ως τον σημαντικότερο παράγοντα για την επιτυχημένη λειτουργία της σχολικής μονάδας (Τσιαχρή & Μάουσογλου, 2018). Οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί αναφέρονται κυρίως στους παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας.

Η έρευνα της Παπαναούμ (1995), απευθυνόταν πανελλαδικά σε διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και κατέγραψε τις αντιλήψεις τους σχετικά με το ρόλο του διευθυντή. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι διευθυντές εστίασαν στις καλές σχέσεις και στη δημιουργία θετικού κλίματος στο χώρο του σχολείου. Πολλοί διευθυντές αναφέρθηκαν στα ελάχιστα επιμορφωτικά σεμινάρια που πραγματοποιούνταν και επηρέαζαν την

επαγγελματική τους εξέλιξη. Τέλος, πίστευαν ότι οι αρμοδιότητές τους ήταν περιορισμένες και επιζητούσαν μεγαλύτερη αυτονομία και έναν πιο ενισχυμένο ρόλο.

Από την έρευνα για τον αποτελεσματικό διευθυντή μιας σχολικής μονάδας, που διεξήχθη από τους Θεοφιλίδη και Στυλιανίδη (2000), διαπιστώθηκε ότι ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας πρέπει να δημιουργεί θετικό κλίμα στο σχολείο, να είναι υποστηρικτικός και να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς, να καθοδηγεί, να συνεργάζεται με τους γονείς και να αποτελεί πρότυπο για όλους. Επιπλέον, πρέπει να έχει όραμα, να προσπαθεί για την επίτευξη των στόχων, να προωθεί καινοτομίες, να συμμαρύνεται τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και τέλος, να επιδιώκει τη συμμετοχική διοίκηση.

Η Μυλωνά (2005) διερεύνησε τις απόψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης σε σχέση με τη σχολική ηγεσία και την αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι ο ρόλος των διευθυντών συμβάλει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και είναι καθοριστικός για την επίτευξη των στόχων.

Οι Σαγρή και Βουρνούκα (2015), μέσω ερωτηματολογίου, διερεύνησαν τις απόψεις εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Αττικής σχετικά με τον αποτελεσματικό ηγέτη και το ρόλο του στη σχολική μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι ο διευθυντής πρέπει να προσδιορίζει το κοινό όραμα και τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας, να προσπαθεί για τη δημιουργία θετικού κλίματος και καλής συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, να κατανοεί τυχόν προβλήματα και να μεσολαβεί για την επίλυσή τους, να φροντίζει για την καλή σχέση με τους γονείς και την κοινωνία και να διασφαλίζει την παιδαγωγική καθοδήγηση των μαθητών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. Χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας

Οι ΕΠΑ.Σ. Μαθητείας του ΟΑΕΔ παρέχουν μεταγυμνασιακή επαγγελματική εκπαίδευση επιπέδου 3, εφαρμόζεται το δυικό σύστημα, που συνδέει τη θεωρητική και εργαστηριακή εκπαίδευση στην τάξη, με τη μαθητεία στον εργασιακό χώρο. Σκοπός των ΕΠΑ.Σ. Μαθητείας του ΟΑΕΔ είναι η παροχή υπηρεσιών αρχικής επαγγελματικής εκπαίδευσης σε απόφοιτους με τίτλο υποχρεωτικής εκπαίδευσης ή τίτλο ισότιμο προς αυτόν.

3.1 Λειτουργία της ΕΠΑΣ

Η φοίτηση είναι διετής και περιλαμβάνει την Α΄ και Β΄ τάξη. Το πρόγραμμα μάθησης στην εκπαιδευτική δομή πραγματοποιείται με μια ημέρα πρωινό και τέσσερις ημέρες απογευματινό ωράριο. Το πρόγραμμα μάθησης στον εργασιακό χώρο υλοποιείται τέσσερις ή πέντε ημέρες την εβδομάδα ή όπως ορίζεται στον πιστοποιημένο οδηγό κατάρτισης της κάθε ειδικότητας. Το πρόγραμμα μαθητείας απευθύνεται σε Έλληνες πολίτες καθώς και σε πολίτες μελών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή τρίτων χωρών οι οποίοι διαμένουν νόμιμα στη χώρα και έχουν γνώση ελληνικής γλώσσας τουλάχιστον στο επίπεδο Β1. Η διάρκεια των μαθημάτων πραγματοποιείται σε 2 διδακτικά τετράμηνα, που περιλαμβάνει το διδακτικό έτος. Λειτουργούν μια ή περισσότερες ειδικότητες ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας της περιοχής στην οποία λειτουργούν. Δικαίωμα εγγραφής έχουν οι απόφοιτοι της υποχρεωτικής εκπαίδευσης ή άλλου ισότιμου τίτλου σπουδών έως 29 ετών. Στη Β΄ τάξη εγγράφονται οι μαθητές που προάγονται από την Α΄ τάξη. Με την επιτυχή ολοκλήρωση του θεωρητικού και εργαστηριακού μέρους των μαθημάτων της Α΄ και Β΄ τάξης της ΕΠΑ.Σ καθώς και του προγράμματος μαθητείας σε εργασιακό χώρο, ο μαθητής λαμβάνει βεβαίωση επαγγελματικής εκπαίδευσης η οποία του παρέχει τη δυνατότητα να λάβει μέρος στις εξετάσεις πιστοποίησης του Εθνικού Οργανισμού Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.) για τη λήψη πτυχίου Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης επιπέδου 3 (ΦΕΚ. 5832/Β/240-12-2021).

3.2 Καθήκοντα και αρμοδιότητες του διευθυντή στις ΕΠΑ.Σ Μαθητείας του ΟΑΕΔ

Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή στις ΕΠΑ.Σ μαθητείας ορίζονται ως εξής: προΐσταται της ΕΠΑ.Σ. Μαθητείας, συντονίζει το έργο των υποδιευθυντών, καθώς και όλου του προσωπικού της σχολικής μονάδας. Είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας στην οποία προΐσταται, προσφέροντας τις υπηρεσίες του και εξαντλώντας το υποχρεωτικό ωράριό του. Αναθέτει στο εκπαιδευτικό προσωπικό τις διδακτικές ώρες των μαθημάτων του ωρολογίου προγράμματος και τις υπόλοιπες δραστηριότητες ανάλογα με την ειδικότητα του κάθε εκπαιδευτικού. Αναθέτει στο υπόλοιπο προσωπικό τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές του, ανάλογα με τις υπηρεσιακές ανάγκες και ελέγχει την ορθή υλοποίησή τους. Εισηγείται στην αρμόδια διεύθυνση επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης του ΟΑΕΔ τις ανάγκες στελέχωσης της ΕΠΑ.Σ. Μαθητείας με το πάσης φύσεως προσωπικό. Μεριμνά για την αξιοποίηση των χώρων και για την ασφάλεια των κτιριακών και λοιπών εγκαταστάσεων ενημερώνοντας την αρμόδια Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών του ΟΑΕΔ. Είναι υπεύθυνος για την πιστή και ορθή τήρηση των προβλεπόμενων βιβλίων και την ηλεκτρονική καταχώρηση των στοιχείων εκπαίδευσης της σχολικής μονάδας και του προγράμματος μαθητείας από τους χώρους εργασίας, στο πληροφοριακό σύστημα του ΟΑΕΔ. Ενημερώνει το προσωπικό για το νομοθετικό πλαίσιο το οποίο συγκεντρώνεται σε ειδικό φάκελο, ο οποίος είναι πάντα στη διάθεση του προσωπικού και είναι υπεύθυνος για την πιστή εφαρμογή του. Συγκαλεί ανά τετράμηνο σε συνεδρίαση το σύλλογο διδασκόντων και εκτάκτως όταν προκύψει ανάγκη. Προεδρεύει στη συνεδρίαση και εισηγείται τα θέματα της ημερήσιας διάταξης. Λαμβάνει γνώση της εισερχόμενης αλληλογραφίας, υπογράφει την εξερχόμενη αλληλογραφία και μεριμνά για τη διεκπεραίωσή της, και τηρεί το εμπιστευτικό πρωτόκολλο. Υπογράφει τους τίτλους σπουδών, παρακολουθεί και ελέγχει τους εκπαιδευτικούς για την ορθή άσκηση των καθηκόντων τους, την πιστή τήρηση ωραρίου, την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων διδασκαλίας, την αξιολόγηση και απόδοση των μαθητών. Αναθέτει, με δική του απόφαση, συμπληρωματικό διοικητικό έργο, στους εκπαιδευτικούς που δεν έχουν ή δε συμπληρώνουν διδακτικό ωράριο. Καλεί τους γονείς ή τους κηδεμόνες των ανήλικων μαθητών σε συγκεντρώσεις και τους ενημερώνει για την πρόοδο, την κανονική φοίτηση και τη διαγωγή τους. Ίδια ενημέρωση γίνεται και στους ενήλικους μαθητές. Υποβάλλει στο αρμόδιο τμήμα προμηθειών αιτήματα για την προμήθεια απαραίτητου εξοπλισμού και υλικών, για την

κάλυψη των αναγκών της ΕΠΑ.Σ. Μαθητείας. Μεριμνά για τη διευθέτηση κάθε θέματος που προκύπτει και προβαίνει στις ενέργειες που ενδείκνυνται για τη λήψη κάθε μέτρου που συμβάλει στην καλύτερη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Είναι υπεύθυνος για την προαγωγή και την ανάπτυξη των δημοσίων σχέσεων της ΕΠΑ.Σ. Μαθητείας με σκοπό την προβολή του έργου της. Μεριμνά για την ορθή εφαρμογή του προγράμματος μάθησης στον εργασιακό χώρο των μαθητών. Προγραμματίζει και υλοποιεί την αξιολόγηση της εκπαιδευτικής μονάδας και του προσωπικού σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις. Σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος του διευθυντή, προϊστάμενος ο υποδιευθυντής και σε περίπτωση απουσίας του υποδιευθυντή, ο ανώτερος κατά βαθμό εκπαιδευτικός που υπηρετεί στην εκπαιδευτική μονάδα αναπληρώνει τον διευθυντή. Τέλος, ο Διοικητής του ΟΑΕΔ μπορεί με απόφαση του να ορίσει ως αναπληρωτή διευθυντή εκπαιδευτικής μονάδας (ΕΠΑ.Σ.) τον προϊστάμενο άλλης εκπαιδευτικής μονάδας (ΕΠΑ.Σ.) (ΦΕΚ. 5832/Β/240-12-2021).

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Μεθοδολογία της έρευνας

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία. Ακολουθεί ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας καθώς και η διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων που χρησιμοποιήθηκαν για να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας.

4.1 Σημασία και αναγκαιότητα της έρευνας

Οι έννοιες της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας καθώς και του αποτελεσματικού διευθυντή είναι δύσκολο να οριστούν. Μέσα από τη βιβλιογραφία όπως παρουσιάστηκε και στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν πολλοί ορισμοί αποσαφήνιση αυτών των εννοιών. Έχουν διεξαχθεί αντίστοιχες έρευνες τόσο στο διεθνή χώρο όσο και στην Ελλάδα. Οι περισσότερες μελέτες αφορούν την πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση του Υπουργείου Παιδείας. Όσον αφορά τις ΕΠΑ.Σ μαθητείας του ΟΑΕΔ το ερευνητικό πεδίο δεν έχει διερευνηθεί αρκετά, οπότε δεν μπορεί να θεωρηθεί κορεσμένο.

Επιπλέον η συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα βρίσκεται στη Δυτική Μακεδονία, σε μια ακριτική περιοχή της Ελλάδας όπου η λειτουργία της συνδέεται άμεσα με τις εργασιακές ανάγκες της τοπικής κοινωνίας. Όπως αναφέρεται στο Cedefop (2014), τα προγράμματα μαθητείας συμβαδίζουν πάντα με τις ανάγκες της αγοράς και βοηθούν τους μαθητές να βρουν θέσεις εργασίας. Σύμφωνα με τον κανονισμό λειτουργίας, τα προγράμματα μαθητείας των ΕΠΑ.Σ. ΟΑΕΔ περιλαμβάνουν για κάθε ειδικότητα, πρόγραμμα μάθησης στην εκπαιδευτική δομή και πρόγραμμα μάθησης στον εργασιακό χώρο, το οποίο πραγματοποιείται σε επιχειρήσεις ιδιωτικού ή δημόσιου φορέα (άρθρο 2, ΦΕΚ. 5832/Β/240-12-2021). Οι ειδικότητες δημιουργούνται ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς

εργασίας της περιοχής στην οποία λειτουργούν (άρθρο 8, ΦΕΚ. 5832/Β/240-12-2021). Η μαθητεία αποτελεί σημαντικό κομμάτι μιας επαγγελματικής σχολής, προσφέροντας στους μαθητές τις απαραίτητες δεξιότητες που χρειάζονται για να ενσωματωθούν στο χώρο εργασίας. Οι μαθητές μπορούν να αποκτήσουν επαγγελματική εμπειρία και παράλληλα να αμείβονται για αυτήν τους την κατάρτιση (Cedefop, 2014). Οπότε θεωρήθηκε σκόπιμο να μελετηθούν οι απόψεις των μελών του προσωπικού της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής μονάδας και μέσα από την εμπειρία τους στο συγκεκριμένο πεδίο, να βοηθήσουν στη διερεύνηση του εξεταζόμενου ζητήματος.

Στόχος της αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της έρευνας ήταν από την αρχή, να συμβάλει όσο είναι δυνατόν στη συλλογή πληροφοριών και γνώσεων που αφορούν το συγκεκριμένο θέμα καθώς και να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων.

4.2 Σκοπός και στόχοι

Κύριος σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος του διευθυντή - ηγέτη καθώς και αν επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Αυτό επιχειρήθηκε να επιτευχθεί μέσα από την καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών της ΕΠΑ.Σ μαθητείας του ΟΑΕΔ σε περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας.

Οι επιμέρους στόχοι της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών της συγκεκριμένης σχολικής μονάδας σε σχέση με: τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή - ηγέτη, τους παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας, τον ρόλο του διευθυντή – ηγέτη σε μια εκπαιδευτική μονάδα και τη συσχέτιση του ρόλου του διευθυντή - ηγέτη με την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

4.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Για να επιτευχθεί ο σκοπός της παρούσας έρευνας, έγινε προσπάθεια να απαντηθούν από τους συμμετέχοντες, τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς νοηματοδοτούν οι εκπαιδευτικοί την έννοια και τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή - ηγέτη;
2. Ποιοι παράγοντες εντός της εκπαιδευτικής μονάδας επηρεάζουν τη σχολική αποτελεσματικότητα;
3. Ποιος είναι ο ρόλος του διευθυντή - ηγέτη στην εκπαιδευτική μονάδα;
4. Πως επηρεάζει ο διευθυντής - ηγέτης την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας;

4.4 Μεθοδολογική προσέγγιση

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν, οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας, σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή - ηγέτη και τη σχέση που ενδεχομένως έχει με την αποτελεσματικότητά της. Αυτό επιχειρήθηκε να επιτευχθεί μέσα από την καταγραφή των απόψεων των ίδιων των εκπαιδευτικών που εργάζονται στην ΕΠΑ.Σ μαθητείας του ΟΑΕΔ σε περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να προσεγγίσει κάποιος μια έρευνα. Η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου για την συλλογή έγκυρων και αξιόπιστων πληροφοριών ώστε να επιτευχθεί ο ερευνητικός σκοπός, χρήζει ιδιαίτερης σημασίας για τη διαδικασία της έρευνας (Δημητρόπουλος, 2001). Σε κάθε έρευνα, ο ερευνητής πρέπει να επιλέξει ανάμεσα στην ποσοτική και στην ποιοτική προσέγγιση του θέματος και κάποιες φορές στο συνδυασμό αυτών. Η ποσοτική έρευνα μας βοηθάει να μάθουμε «τι συμβαίνει;» ενώ η ποιοτική «γιατί συμβαίνει;» (Κεδράκα, χ.η., παρ.3). Η ποιοτική έρευνα βοηθάει στη συλλογή πληροφοριών που στοχεύουν στη διερεύνηση κοινωνικών προβληματισμών ενώ η ποσοτική έρευνα σχετίζεται με την ερμηνεία των φαινομένων (Creswell, 2016). Επίσης, η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην κατανόηση και την ερμηνεία ορισμένων καταστάσεων μέσα από τον διάλογο και τα επιχειρήματα των ατόμων (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Δίνει την ευκαιρία στον ερευνητή να στοχεύσει και να εμβαθύνει στην εμπειρία των ατόμων που συμμετέχουν (Παρασκευοπούλου, 2008). Στην ποιοτική έρευνα υπάρχει ευελιξία στη συλλογή δεδομένων και ο ερευνητής συμμετέχει ενεργά σε όλη τη διάρκεια της έρευνας (Robson, 2010). Ένα βασικό πλεονέκτημα της ποιοτικής έρευνας σε σύγκριση με την ποσοτική είναι ότι τα αποτελέσματα της είναι πιο κατανοητά (Δημητρόπουλος, 2001). Επιπλέον, η ευελιξία που υπάρχει στην ποιοτική προσέγγιση βοηθάει στη συλλογή πολλών απαντήσεων και εκδοχών (Creswell, 2016).

Στην παρούσα έρευνα σκοπός είναι να μελετηθούν οι απόψεις, οι εμπειρίες, οι αντιλήψεις και τα συναισθήματα των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτή, δηλαδή ο τρόπος που αντιλαμβάνονται το υπό διερεύνηση θέμα (Creswell, 2016). Οπότε προτιμήθηκε η ποιοτική μέθοδος, η οποία θα βοηθήσει στην διερεύνηση του ερευνητικού ζητήματος.

4.5 Το δείγμα της έρευνας

Η διαδικασία της δειγματοληψίας αποτελεί σημαντικό κομμάτι της έρευνας καθώς η επιλογή του δείγματος αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη συλλογή των δεδομένων και των συμπερασμάτων της έρευνας. Ο πληθυσμός μιας έρευνας εξαρτάται από τα δεδομένα που θέλει να συλλέξει ο ερευνητής από συγκεκριμένο αριθμό ατόμων (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Στην ποιοτική έρευνα σκοπός είναι να διερευνηθεί ένα ζήτημα σε βάθος, οπότε ο ερευνητής για την καλύτερη κατανόηση του θέματος που αναζητά, επιλέγει σκόπιμα άτομα και τοποθεσίες. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται σκόπιμη διαδικασία (Creswell, 2016). Το κριτήριο με το οποίο επιλέχθηκαν οι συμμετέχοντες, ήταν να εξυπηρετούν την ερευνητική διαδικασία και να πληρούν τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το σκοπό της έρευνας, ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα (Silverman, 2005). Σε μια ποιοτική έρευνα το δείγμα δεν είναι χρειάζεται απαραίτητα να είναι μεγάλο ποσοτικά, διότι η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων είναι χρονοβόρα. Οπότε, επειδή ο στόχος μας είναι η αξιοπιστία, ένα μεγάλο δείγμα θα δυσκόλευε τη διαχείριση των δεδομένων (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Στην ποιοτική έρευνα το πλεονέκτημα είναι ότι απαιτείται μικρός αριθμός συμμετεχόντων σε αντίθεση με την ποσοτική που χρειάζεται μεγάλο αριθμό ατόμων. Επίσης σημαντικό ρόλο κατέχει η προθυμία και η καλή διάθεση των εμπλεκόμενων να βοηθήσουν και να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα (Creswell, 2016).

Στην παρούσα εργασία η έρευνα αποτέλεσε μελέτη περίπτωσης στην ΕΠΑ.Σ. μαθητείας του ΟΑΕΔ στην περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας. Το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει τον διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας, τον υποδιευθυντή και 10 εκπαιδευτικούς, διαφόρων ειδικοτήτων από τεχνική σχολή μέχρι μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Ορισμένοι από αυτούς εργάζονται ως μόνιμοι εκπαιδευτικοί και άλλοι ως ωρομίσθιοι για τη σχολική χρονιά 2021 – 2022 που πραγματοποιήθηκε η έρευνα. Συμμετείχαν έξι άνδρες και έξι γυναίκες ηλικίας από είκοσι επτά έως εξήντα τεσσάρων ετών και με προϋπηρεσία από δύο έως σαράντα έτη (Πίνακας 1). Τα ονόματα τους κωδικοποιήθηκαν με βάση τη χρονική σειρά των συνεντεύξεων.

Κωδικός Εκπ/κου	Φύλλο	Ηλικία	Έτη Προϋπηρεσίας	Ειδικότητα	Σχέση Εργασίας	Επίπεδο Σπουδών	Έτη Προϋπηρεσίας στην Εκπαίδευση	Έτη Προϋπηρεσίας στην Εκπαιδευτική Μονάδα
Σ1	Άνδρας	64	40	Μηχανολόγος	Μόνιμος	Πανεπιστημίου	40	40
Σ2	Άνδρας	61	30	Ηλεκτρολόγος	Μόνιμος	ΤΕΙ	30	30
Σ3	Άνδρας	61	34	Ηλεκτρολόγος	Μόνιμος	ΤΕΙ	31	31
Σ4	Άνδρας	58	34	Ηλεκτρολόγος Εγκαταστάσεων	Μόνιμος	Τεχνική Σχολή ΟΑΕΔ	33	33
Σ5	Γυναίκα	36	14	Μαιευτικής	Ωρομίσθια	ΤΕΙ	8	4
Σ6	Γυναίκα	45	22	Γαλλική Φιλολογία	Ωρομίσθια	Μεταπτυχιακό	15	10
Σ7	Άνδρας	27	2	Πληροφορικός	Ωρομίσθιος	Μεταπτυχιακό	2	2
Σ8	Γυναίκα	51	10	Τουριστικών επιχειρήσεων	Ωρομίσθια	ΤΕΙ	1,5	1,5
Σ9	Άνδρας	34	12	Μάγειρας	Ωρομίσθιος	Δευτεροβάθμιας	11	11
Σ10	Γυναίκα	47	17	Ηλεκτρολόγος	Ωρομίσθια	ΤΕΙ	7	7
Σ11	Γυναίκα	38	15	Βρεφονηπιοκόμος	Ωρομίσθια	ΤΕΙ	10	8
Σ12	Γυναίκα	48	25	Πληροφορικής	Ωρομίσθια	Πανεπιστημίου	12	2

Πίνακας 1: Προφίλ Συμμετεχόντων

4.6 Ερευνητικό εργαλείο

Για τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία επιλέχθηκε η ποιοτική προσέγγιση και ως καταλληλότερο εργαλείο συλλογής των δεδομένων θεωρήθηκε η συνέντευξη. Μέσα από τις συνεντεύξεις, δίνονται άμεσες απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα από τους συμμετέχοντες και διερευνώνται οι αντιλήψεις και οι απόψεις τους, καθώς επίσης υπάρχει επικοινωνία μεταξύ του ερευνητή και του συνεντευξιαζόμενου (Woods, 1991).

Η συνέντευξη είναι ένας ευπροσάρμοστος τρόπος για να συλλέξουμε πληροφορίες (Robson, 2010) και θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της ποιοτικής μεθόδου. Είναι ένας τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων που συμμετέχουν με στόχο την άντληση πληροφοριών υπό την καθοδήγηση του ερευνητή (Παρασκευοπούλου - Κόλλια, 2008). Σε σύγκριση με τα ερωτηματολόγια, αντλούνται περισσότερες πληροφορίες μέσα από την άμεση συμμετοχή των εμπλεκόμενων καθώς επίσης τους δίνεται η δυνατότητα να τροποποιήσουν ακόμα και τον αρχικό σχεδιασμό της ερευνητικής διαδικασίας (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Οι συνεντεύξεις εκτός από πλεονεκτήματα έχουν και ορισμένα μειονεκτήματα. Ένα από αυτά είναι ότι τα δεδομένα, υπάρχει περίπτωση να είναι παραπλανητικά, όταν τα άτομα δίνουν απαντήσεις, που θα ήθελε να ακούσει ο ερευνητής. Η παρουσία του ερευνητή μπορεί να επηρεάσει ορισμένες φορές τους συμμετέχοντες και οι απαντήσεις να μην είναι σαφείς και κατανοητές (Creswell, 2016). Επιπρόσθετα, η διαδικασία είναι χρονοβόρα και απαιτεί προσεκτική προετοιμασία (Robson, 2010).

Συγκεκριμένα, ο τύπος που χρησιμοποιήθηκε είναι η ημιδομημένη συνέντευξη με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, η οποία περιλαμβάνει προκαθορισμένες ερωτήσεις δίνοντας όμως στον ερευνητή τη δυνατότητα να τροποποιήσει τη δομή και τη διάταξή τους, ανάλογα με τις συνθήκες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας (Robson, 2010). Οι συμμετέχοντες έχουν την ελευθερία να απαντήσουν στις ερωτήσεις του ερευνητικού ζητήματος σύμφωνα με τις εμπειρίες τους χωρίς να επηρεάζονται από τον ερευνητή (Creswell, 2016).

Οι συνεντεύξεις της παρούσας διπλωματικής εργασίας έγιναν ατομικά. Η ατομική συνέντευξη δημιουργεί ασφάλεια στους συμμετέχοντες και τους διευκολύνει να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους (Lewis, 2003). Μέσα από τις συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκε η συλλογή και η καταγραφή των πληροφοριών σύμφωνα με τις απόψεις και τις εμπειρίες των συνεντευξιζόμενων.

Οι ερωτήσεις της έρευνας ήταν ανοιχτού τύπου και διαμορφώθηκαν βάσει της βιβλιογραφίας που μελετήθηκε στο θεωρητικό μέρος και των ερευνητικών ερωτημάτων. Οι άξονες των ερωτήσεων αντιστοιχούν στα ερευνητικά ερωτήματα. Η γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε ήταν απλή και κατανοητή. Η κάθε συνέντευξη ήταν διάρκειας περίπου 30 λεπτών.

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ηχογραφήθηκαν εν γνώση τους και στη συνέχεια απομαγνητοφωνήθηκαν σε σύντομο χρονικό διάστημα έτσι ώστε και σε συνδυασμό με τις χειρόγραφες σημειώσεις να μην ξεχαστούν στοιχεία. Οι συμμετέχοντες πριν από τη συνέντευξη ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας, καθώς και για την προστασία των απαντήσεων και των προσωπικών τους δεδομένων. Κατά την απομαγνητοφώνηση είναι πολύ σημαντικό να μεταφερθούν με ακρίβεια όσα ειπώθηκαν και καταγράφηκαν, χωρίς να διορθώνονται λάθη και επαναλήψεις. Επίσης, θα πρέπει να αποδίδονται κάποια στοιχεία όπως παύσεις, γέλιο, εκφράσεις του προσώπου (Τσιώλης, 2017).

Διαπιστώνεται ότι η συνέντευξη είναι μια δύσκολη, χρονοβόρα και απαιτητική διαδικασία ως προς το σχεδιασμό και την ανάλυση των δεδομένων. Χρειάζεται προσοχή στο σχεδιασμό και τη διατύπωση των ερωτήσεων για να μην υπάρχουν ασάφειες και παρανοήσεις που θα οδηγήσουν σε λανθασμένα συμπεράσματα. Είναι όμως ένα εργαλείο που επιτρέπει στους

εμπλεκόμενους να εκφράσουν την προσωπική τους άποψη και στον ερευνητή παρέχει την ευελιξία να προσθέσει ή να διορθώσει ερωτήσεις ανάλογα με τις ανάγκες της ερευνητικής διαδικασίας.

4.7 Ερευνητική διαδικασία

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 2022. Οι επτά από τις δώδεκα συνεντεύξεις έγιναν δια ζώσης στη σχολική μονάδα, τηρώντας όλα τα υγειονομικά πρωτόκολλα για τον Covid-19 και οι υπόλοιπες πέντε διεξήχθησαν τηλεφωνικά. Είχε σχεδιαστεί όλες οι συνεντεύξεις να πραγματοποιηθούν στη σχολική μονάδα. Αυτό δεν κατέστη δυνατόν διότι οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί ήταν ωρομίσθιοι και βρισκόντουσαν στο χώρο μόνο κατά τη διάρκεια των μαθημάτων τους. Επίσης το ωράριο λειτουργίας είναι δύο μέρες την εβδομάδα πρωινό και τρεις απογευματινό, οπότε ορισμένοι προτίμησαν την τηλεφωνική συνέντευξη. Τα αποτελέσματα των τηλεφωνικών συνεντεύξεων είναι εξίσου αξιόπιστα με αυτά των «τυπικών» συνεντεύξεων αφού υπάρχει η δυνατότητα να δοθούν διευκρινίσεις και να τεθούν διερευνητικές ερωτήσεις όταν χρειαστεί. Το μειονέκτημα σε αυτή την περίπτωση είναι ότι δεν υπάρχει άμεση επαφή μεταξύ του ερευνητή και των συμμετεχόντων (Creswell, 2016 · Robson, 2010).

Για την ομαλή διεξαγωγή των συνεντεύξεων συντάχθηκε από την ερευνήτρια μια επιστολή ενημέρωσης (Παράρτημα Α) που δόθηκε σε όλους τους συμμετέχοντες πριν την έναρξη της συνέντευξης. Μέσω αυτής ενημερώθηκαν για τον στόχο της έρευνας καθώς και ότι αποτελεί μέρος διπλωματικής εργασίας του ΕΑΠ.

Επίσης αναφέρονται πληροφορίες και οδηγίες σχετικά με τη διαδικασία διεξαγωγής της συνέντευξης. Ακολουθεί ενημέρωση ότι με τη συμμετοχή τους, συναινούν αυτόματα στην καταγραφή και την επεξεργασία των δεδομένων μόνο για τους σκοπούς της έρευνας, καθώς και για την τήρηση ανωνυμίας και εχεμύθειας, όπως και για τη μη δημοσιοποίηση των προσωπικών τους δεδομένων (Creswell, 2016).

Σχεδιάστηκε ένας οδηγός συνέντευξης (Παράρτημα Β), με ζητούμενο τις απόψεις και τις εμπειρίες των ερωτώμενων σχετικά το υπό διερεύνηση θέμα. Το πρώτο μέρος περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικές με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Το δεύτερο μέρος χωρίστηκε σε 4 άξονες σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα. Κάθε άξονας περιλάμβανε ερωτήσεις οι οποίες βοήθησαν στη διεξαγωγή των συνεντεύξεων και στη συλλογή απαραίτητων πληροφοριών. Ο πρώτος άξονας αφορούσε τη νοσηματοδότηση των εκπαιδευτικών για την έννοια και τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή -

ηγέτη. Ο δεύτερος τους παράγοντες εντός της εκπαιδευτικής μονάδας οι οποίοι επηρεάζουν τη σχολική αποτελεσματικότητα. Ο τρίτος τον ρόλο του διευθυντή -ηγέτη στην εκπαιδευτική μονάδα και ο τελευταίος, τη σχέση μεταξύ αποτελεσματικότητας εκπαιδευτικής μονάδας και διευθυντή - ηγέτη.

Αρχικά προηγήθηκε μια πιλοτική συνέντευξη προκειμένου να υπάρξει καλύτερη προετοιμασία και εξοικείωση με το ερευνητικό εργαλείο, να διερευνηθούν πιθανές αδυναμίες και να ελεγχθεί η σαφήνεια των ερωτήσεων. Οι απαντήσεις αυτής της συνέντευξης δεν συμπεριλήφθηκαν στην ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Καθορίστηκε η μέρα και η ώρα της συνέντευξης τηλεφωνικά. Στη συνέντευξη υπήρξε κλίμα εμπιστοσύνης και εξοικείωσης λόγω της προσωπικής γνωριμίας της ερευνήτριας με τους συμμετέχοντες. Δόθηκαν διευκρινίσεις σχετικά με τη διαδικασία και λύθηκαν απορίες των συμμετεχόντων. Πριν από κάθε συνέντευξη, ο κάθε ερωτώμενος έδινε την άδεια για την ηχογράφηση και η διαδικασία ξεκινούσε. Όλοι οι συμμετέχοντες δέχτηκαν να πραγματοποιηθεί η συνέντευξη. Ακολούθησε η απομαγνητοφώνηση και η επεξεργασία των πληροφοριών. Μετά την ολοκλήρωση της απομαγνητοφώνησης στάλθηκε αντίγραφο σε κάθε συμμετέχοντα.

4.8 Ζητήματα δεοντολογίας

Κατά τη διεξαγωγή μιας έρευνας σημαντικό είναι να δοθεί έμφαση στην τήρηση ορισμένων κανόνων δεοντολογίας. Τα ζητήματα αυτά αναφέρονται σε κανόνες που εξασφαλίζουν το σεβασμό και τα δικαιώματα των συμμετεχόντων καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας (Robson, 2010). Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας ζητήματα που χρειάζεται να δοθεί προσοχή είναι η ενημέρωση των συμμετεχόντων για το σκοπό της έρευνας, η ανακοίνωση των αποτελεσμάτων στους συμμετέχοντες, η απουσία εξαπάτησης, ο σεβασμός, η αμοιβαιότητα, η εφαρμογή ηθικών πρακτικών συνέντευξης, η εμπιστοσύνη και η συνεργασία (Creswell, 2016).

Στην παρούσα έρευνα η ερευνήτρια εφάρμοσε τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να διασφαλιστούν οι κανόνες δεοντολογίας. Όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν με γραπτή επιστολή για το σκοπό της έρευνας, για τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης και για τον ρόλο τους στην διαδικασία της έρευνας. Διαβεβαιώθηκαν για την τήρηση της ανωνυμίας και της εχεμυθείας καθώς και για τη μη δημοσιοποίηση των προσωπικών τους δεδομένων. Επίσης τους έγινε γνωστό ότι ανά πάσα στιγμή μπορούν να διακόψουν και να αποσυρθούν από τη διαδικασία, ότι θα τους δοθεί αντίγραφο των απομαγνητοφωγήσεων καθώς και ότι τα

αποτελέσματα της έρευνας θα είναι στη διάθεσή τους. Τα ονόματα των συμμετεχόντων δεν αναφέρονται πουθενά μέσα στην ανάλυση των πληροφοριών που συλλέχθηκαν από τις συνεντεύξεις και αυτό φαίνεται από την κωδικοποίηση των ονομάτων στον πίνακα 1, με τα δημογραφικά στοιχεία.

4.9 Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Κατά τη διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας απαραίτητες προϋποθέσεις είναι η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της. Δεν είναι εύκολο να διασφαλιστούν αυτοί οι παράγοντες εφόσον δεν χρησιμοποιούνται μετρήσιμες μέθοδοι όπως συμβαίνει στις ποσοτικές έρευνες (Creswell, 2016). Η εγκυρότητα σχετίζεται με το κατά πόσον τα ευρήματα είναι πραγματικά αυτά που φαίνονται ότι είναι και η αξιοπιστία με τη συνέπεια και τη σταθερότητα μιας μέτρησης (Robson, 2010).

Λόγω του προσωπικού χαρακτήρα που μπορεί να πάρει η διαδικασία της έρευνας είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι μπορεί να προκαλέσει οποιαδήποτε δυσφορία στους συμμετέχοντες. Η προσωπική εμπλοκή του ερευνητή στη διαδικασία, ο οποίος φέρει τα βιώματα και τις εμπειρίες του δεν τον καθιστούν αμερόληπτο και αντικειμενικό. Άρα η υποκειμενικότητα θεωρείται δεδομένη για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της έρευνας (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Έτσι στην παρούσα εργασία δόθηκε βαρύτητα στο σχεδιασμό και την διεξαγωγή της έρευνας. Έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση σε ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία και ακολούθησε η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου για τη συγκεκριμένη έρευνα, μέσω της οποίας επιδιώχθηκε να αναδειχθούν οι απόψεις και οι εμπειρίες των συμμετεχόντων. Επιλέχθηκε το ερευνητικό εργαλείο και το δείγμα της έρευνας. Όπως αναφέρει ο Creswell (2016), σε σχέση με την αξιοπιστία, οι ερωτήσεις πρέπει να είναι σωστά διατυπωμένες και σαφείς για όλους τους συμμετέχοντες έτσι ώστε να μην υπάρχουν παρερμηνείες και όλοι να κατανοούν το νόημα. Αυτό εφάρμοσε και η ερευνήτρια κατά τον σχεδιασμό του οδηγού συνέντευξης. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων έγινε καταγραφή του ήχου με τη βοήθεια ενός κινητού τηλεφώνου και τηρήθηκαν χειρόγραφες σημειώσεις. Οι απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις δόθηκαν μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας στους συμμετέχοντες. Επίσης η διενέργεια πιλοτικής συνέντευξης συνέβαλε στην εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας.

4.10 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με σκοπό να διερευνηθούν οι απόψεις του διευθυντή, του υπο – διευθυντή και των εκπαιδευτικών της ΕΠΑΣ Μαθητείας του ΟΑΕΔ σε περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας, σχετικά με τον ρόλο του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Επιλέχθηκε η εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας, με εργαλείο την ημιδομημένη συνέντευξη διότι αυτή κρίθηκε καταλληλότερη.

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας προέκυψαν κάποιες δυσκολίες, που είχαν ως αποτέλεσμα περιορισμούς στην έρευνα. Μία από αυτές ήταν ότι κατά τη φετινή σχολική χρονιά έγιναν αρκετές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας και στα εργασιακά δικαιώματα των μαθητών μετά την αποφοίτηση τους. Οπότε μειώθηκε ο αριθμός των μαθητών και κατά συνέπεια των τμημάτων και του αριθμού των εκπαιδευτικών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να είναι μικρότερο το δείγμα της έρευνας. Επίσης υπήρξαν καινούργιοι εκπαιδευτικοί στην συγκεκριμένη μονάδα με λίγες διδακτικές ώρες, οι οποίοι δεν γνώριζαν το νομοθετικό πλαίσιο για τον ρόλο του διευθυντή, οπότε θεώρησαν ότι δεν μπορούν να πάρουν μέρος στην ερευνητική διαδικασία.

Μια άλλη δυσκολία ήταν ο προγραμματισμός της ώρας και της ημέρας διεξαγωγής της συνέντευξης διότι το ωράριο λειτουργίας ήταν δύο ημέρες πρωινό και τρεις απογευματινό. Οι εκπαιδευτικοί λόγω της εργασιακής τους σύμβασης παραβρίσκονταν στο χώρο της εκπαιδευτικής μονάδας μόνο τις ώρες του μαθήματος. Οπότε λόγω αυτής της ιδιαιτερότητας σε συνδυασμό με τις πολλές υποχρεώσεις των συμμετεχόντων αποφασίστηκε κάποιες συνεντεύξεις να δοθούν τηλεφωνικά. Επίσης, για την διεξαγωγή κάποιων συνεντεύξεων χρειάστηκε να αλλάξει πολλές φορές η ημερομηνία, με αποτέλεσμα την καθυστέρηση της διαδικασίας.

4.11 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Από την ανάλυση ποιοτικών δεδομένων που έχουν συλλεχθεί από την μετεγγραφή κειμένων συνέντευξης γίνεται προσπάθεια να δοθεί νόημα σε αυτά τα δεδομένα με σκοπό να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων όπως η θεματική ανάλυση, η ανάλυση σύμφωνα με τις αρχές της εμπειρική θεμελιωμένης θεωρίας, η αφηγηματική ανάλυση, η ερμηνευτική φαινομενολογική ανάλυση, η ανάλυση λόγου, κ.α. (Τσιώλης, 2017).

Για την επεξεργασία των δεδομένων αυτής της έρευνας επιλέχθηκε η θεματική ανάλυση, η οποία χαρακτηρίζεται από ευελιξία και ελευθερία. Αναφέρεται στην αναγνώριση, στην οργάνωση και στην κατανόηση επαναλαμβανόμενων μοτίβων νοήματος μέσα σε ένα σύνολο δεδομένων. Ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να ανιχνεύσει πολυάριθμα μοτίβα εντός των δεδομένων του. Στη θεματική ανάλυση ακολουθούνται πέντε βήματα. Το πρώτο είναι η μετεγγραφή ή απομαγνητοφώνηση, το δεύτερο η προσεκτική ανάγνωση των κειμένων ώστε να εντοπιστούν τα αποσπάσματα που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα, τρίτο η κωδικοποίηση, τέταρτο η μετάβαση από τους κωδικούς στα θέματα και πέμπτο η έκθεση των ευρημάτων (Τσιώλης, 2017).

Μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, ακολούθησε η διαδικασία της απομαγνητοφώνησης τους. Από αυτή τη διαδικασία προέκυψαν γραπτά κείμενα τα οποία οργανώθηκαν για την διευκόλυνση της ανάλυσης. Ακολούθησε προσεκτική ανάγνωση των κειμένων, έγινε η κωδικοποίηση των δεδομένων που προέκυψαν και ταξινομήθηκαν σε εννοιολογικές κατηγορίες. Η μετάβαση από τους κωδικούς στα θέματα προέκυψε από την επεξεργασία, τη σύγκριση και τη συγχώνευση των κωδικών που αντιστοιχούν σε ένα μοτίβο νοήματος που επαναλαμβάνεται. Τα θέματα είναι εννοιολογικές κατασκευές πιο γενικές από τους κωδικούς. Τέλος, παρουσιάστηκαν τα αποσπάσματα από τα κείμενα των συνεντεύξεων βάσει των οποίων τεκμηριώθηκαν τα ευρήματα που προέκυψαν (Τσιώλης, 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Αποτελέσματα της έρευνας

5.1 Έννοια και χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή - ηγέτη

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν η έννοια και τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή - ηγέτη.

Θεματικός άξονας: Νοηματοδότηση των εκπαιδευτικών για την έννοια και τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή - ηγέτη

Κατηγορίες	Κωδικοί Λειτουργικοί ορισμοί	Σύνολο αναφορών
1. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού σχολείου	ΣΥΝΕΚ= συνεργασίες εκπαιδευτικών ΕΝΗΜΕΚ=ενημέρωση εκπαιδευτικών ΠΑΡΜΑΘ= παροχή μαθητείας ΥΨΣΧΕΠ=υψηλές σχολικές επιδόσεις ΥΨΕΠΕΚ=υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης ΑΠΗΓΕ=αποτελεσματική ηγεσία ΥΛΙΚΥΠ=υλικοτεχνική υποδομή ΙΚΑΝΕΚ=ικανότητες εκπαιδευτικών ΟΡΓΣΧΜ=οργάνωση σχολικής μονάδας ΟΡΓΔΙΚ=οργανωσιακή δικαιοσύνη	3 1 6 1 1 1 2 1 2 2
2. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή	ΗΓΙΚΑΝ=ηγετικές ικανότητες ΣΩΣΥΜΠ=σωστή συμπεριφορά ΥΠΟΡΑ=ύπαρξη οράματος ΔΙΑΣΥΝ=διάθεση συνεργασίας ΥΠΕΝΔ=ύπαρξη ενδιαφέροντος ΚΑΤΜΑΘ=κατανόηση μαθητών ΠΑΕΚΥΛ=παροχή εκπαιδευτικού υλικού ΣΩΛΗΑΠ=σωστή λήψη αποφάσεων	6 2 1 5 1 2 1 1

Πίνακας 2: Κατηγορίες και κωδικοί θεματικού άξονα: Έννοια και χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή - ηγέτη

Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού σχολείου

Στην παρούσα έρευνα αρχικά οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή. Αρχικά λοιπόν εστίασαν στα χαρακτηριστικά που έχει το ίδιο το αποτελεσματικό σχολείο. Λόγω του ότι πρόκειται για εκπαιδευτικούς των ΕΠΑΣ οι περισσότεροι συμφώνησαν στο ότι ένα από τα βασικά γνωρίσματα που θα πρέπει να έχει η σχολική μονάδα, στην οποία υπηρετούν, για να θεωρείται επιτυχημένη και αποτελεσματική είναι η σωστή παροχή μαθητείας και πρακτικής. Σχετικά με αυτό λοιπόν ένας εκ των συμμετεχόντων αναφέρει «Να έχει πρακτική το σχολείο, τα παιδιά αυτό που μαθαίνουν στο σχολείο να το εφαρμόζουν και στην πράξη και γενικά να γίνεται σύνδεση του σχολείου με την πρακτική» (Σ2), ενώ αντίστοιχα ένας ακόμα τονίζει «Την πρακτική ναι σε ιδιότη ή και στο δημόσιο» (Σ3). Μάλιστα αναφέρουν ότι αυτή η μαθητεία είναι πολύ σημαντικό «...να γίνεται δηλαδή στους τόπους εργασίας» (Σ4), ενώ η αποτελεσματικότητα αυξάνεται ακόμη περισσότερο όταν η ίδια σχετίζεται άμεσα και με τη θεωρητική κατάρτιση «...τα χαρακτηριστικά θεωρώ των ΕΠΑΣ που την κάνουν πετυχημένη σαν σχολή είναι το γεγονός ότι συνδυάζει θεωρητική κατάρτιση μαζί με επαγγελματική με την επαγγελματική αποκατάσταση των μαθητών, με την μαθητεία,...» (Σ5).

Πέρα από τη μαθητεία όμως πολύ σημαντικές θεωρούν και τις συνεργασίες που πρέπει να υπάρχουν ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και στους μαθητές του σχολείου «Η διάθεση των εκπαιδευτικών, των μονίμων υπάλληλων για συνεργασία με τους μαθητές,...» (Σ1), αλλά και ανάμεσα στους ίδιους με τον διευθυντή «...το προσωπικό, να μπορεί δηλαδή να συνεργάζεται με τον κατάλληλο τρόπο τόσο ο διευθυντής με τους εκπαιδευόμενους μεταξύ τους, αλλά και με τους εκπαιδευόμενους ταυτόχρονα.» (Σ7). Με αυτά συμφωνεί και μία ακόμη συνεντευξιαζόμενη τονίζοντας πως «...πρέπει να υπάρχει μια πολύ καλή, όσο το δυνατόν καλή σχέση μπορεί να γίνεται του διευθυντή και των εκπαιδευτικών με τους μαθητές.» (Σ12). Ιδιαίτερη αναφορά όμως γίνεται και στην απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή που πρέπει να έχει το σχολείο για να εξασφαλιστεί η ύψιστη αποτελεσματικότητά του. Σύμφωνα λοιπόν με μία εκ των συμμετεχόντων αναφέρεται πως «...πρέπει να είναι οργανωμένο και να έχει υλικοτεχνική υποδομή με εξοπλισμένα εργαστήρια και αίθουσες με εποπτικά μέσα,...» (Σ10), ενώ με αυτό συμφωνεί και ένας ακόμα συμμετέχοντας, ο οποίος τονίζει ότι

σημαντικές είναι «...οι δομές που έχει το σχολείο, οι δομές που έχει η σχολική μονάδα τα εργαστήρια δηλαδή και τα υλικά που υπάρχουν στην ΕΠΑΣ...» (Σ11).

Στη συνέχεια δύο εκ των συμμετεχόντων συσχετίζουν την αποτελεσματικότητα του σχολείου τους με τον τρόπο με τον οποίο αυτό «...πρέπει να είναι οργανωμένο» (Σ10).

Σχετικά με αυτό λοιπόν τονίζεται ότι «Πρέπει να υπάρχει...αρκετή οργάνωση όσον αφορά και το κομμάτι των μαθητών και των εκπαιδευτικών για να υπάρχει μια αρμονία.» (Σ12).

Μία αναφορά γίνεται και στην ανάγκη να ενημερώνονται συνεχώς οι εκπαιδευτικοί γύρω από τις εξελίξεις «...η συνεχής ενημέρωση των εκπαιδευτικών... σε νέες μεθόδους,...» (Σ1)

και μία αναφορά ακόμα στην ύπαρξη υψηλών σχολικών επιδόσεων «...ένα σχολείο μπορεί να θεωρηθεί ως αποτελεσματικό όταν το επίπεδο των μαθητών που φοιτούνε ανεβαίνει και όταν τελειώνουν είναι έτοιμοι να πάνε να εργαστούνε ας πούμε, έχουν κάποια εφόδια τα οποία θα τους φανούνε χρήσιμα στην επαγγελματική τους πορεία.» (Σ8). Η αναφορά αυτή

σχετίζεται και με την ανάγκη να εξασφαλιστεί ένα πολύ υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης «Η αποτελεσματικότητα του σχολείου έχει να κάνει με το ... επίπεδο της εκπαίδευσης που παρέχουμε.» (Σ9). Ένας ακόμα συμμετέχοντας αναφέρεται σε δύο ακόμα πολύ σημαντικά

ζητήματα που διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας ενός σχολείου. Το πρώτο από αυτά είναι η αποτελεσματική ηγεσία. Σύμφωνα με αυτή λοιπόν τονίζεται ότι «...ένα αποτελεσματικό σχολείο και συγκεκριμένα της ΕΠΑΣ... πρέπει να διοικείται από έναν διευθυντή με όραμα και στόχους πάνω στην παιδεία και στην εκπαίδευση των μαθητών,...» (Σ10), ενώ το δεύτερο αφορά τις ικανότητες που πρέπει να έχουν οι εκπαιδευτικοί για να μπορούν να βελτιώσουν τη διδασκαλία τους «...πρέπει το εκπαιδευτικό, διδακτικό προσωπικό πέρα από τις γνώσεις και τη διάθεση του να τις προσφέρει στους μαθητές πρέπει να γνωρίζει και τον τρόπο με τον οποίο θα έχει πάντα τα καλύτερα αποτελέσματα.» (Σ10).

Τέλος, δύο συμμετέχοντες αναφέρονται και στην οργανωσιακή δικαιοσύνη. Αναλυτικότερα ο ένας τονίζει πως «...θεωρώ ότι πρέπει να παίρνει την πιο δίκαιη θέση με βάση και το τι υπάρχει όσον αφορά συνταγματικά, εκπαιδευτικά στο σχολείο και να ακολουθείται όσο γίνεται περισσότερο η νόμιμη οδός.» (Σ12), ενώ ο δεύτερος ότι ««...ο διευθυντής καταρχάς, πρέπει να είναι δίκαιος» (Σ8).

Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή

Αφού ολοκλήρωσαν τις απαντήσεις τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολείου, πέρασαν συγκεκριμένα στα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει

ο αποτελεσματικός διευθυντής. Πολλοί από τους συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι σπουδαίο ρόλο διαδραματίζουν οι ηγετικές ικανότητες που πρέπει να έχει «να μπορεί να διευθύνει με το σωστό τρόπο και τους μόνιμους και τους ωρομίσθιους...» (Σ1). Στις ηγετικές ικανότητες όμως αναφέρεται και μία ακόμα συμμετέχουσα τονίζοντας ότι «Ένας διευθυντής μιας τέτοιας σχολικής μονάδας όπως και κάθε σχολείο φαντάζομαι πρέπει να ηγείται έναντι των άλλων...» (Σ10), ενώ με αυτό συμφωνεί και η επόμενη εκπαιδευτικός, αναφέροντας πως «... Να μεσολαβεί για να δίνεται λύση σε οποιοδήποτε θέμα είτε αφορά αποκλειστικά μόνο κάποιο μαθητή είτε προβλήματα μεταξύ των συναδέλφων...» (Σ12).

Στη συνέχεια αρκετοί από τους συμμετέχοντες συμφώνησαν στο ότι βασικό χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού διευθυντή είναι η διάθεση που έχει να συνεργάζεται με τους άλλους «Τα βασικά χαρακτηριστικά είναι πρώτα από όλα να είναι συνεργάσιμος, πρώτον με τους συναδέλφους, να υπάρχει και όπως υπάρχει μια πλήρης επικοινωνία και στην πορεία με τους μαθητές και με τους φορείς έξω...» (Σ4). Το ίδιο επισημαίνεται και από δύο ακόμα συμμετέχοντες «...το βασικότερο θεωρώ ότι είναι, να είναι κοντά στους εκπαιδευτικούς και κοντά στους μαθητές, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική η φοίτηση.» (Σ5), «...συνεργατικός με το εκπαιδευτικό, διδακτικό προσωπικό, διότι μέσα από αυτό θα δημιουργηθεί το απαραίτητο θετικό κλίμα στη σχολική μονάδα...» (Σ10). Επιπλέον από έναν εκ των συμμετεχόντων τονίζεται πως στις συνεργασίες αυτές σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο διάλογος με τους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς «... να κάνει διάλογο με τους καθηγητές, με το προσωπικό του» (Σ8).

Πέρα από τα παραπάνω γίνεται αναφορά και στην ανάγκη να εκδηλώνει ενδιαφέρον για την σχολική του μονάδα «...θα πρέπει να ενδιαφέρεται τόσο για τους μαθητές όσο και για τους εκπαιδευτικούς...» (Σ5). Σχετικά με αυτό από δύο συμμετέχοντες τονίζεται ότι θα πρέπει να κατανοεί τους μαθητές και να είναι συνεχώς κοντά τους «Η σχέση του τώρα με τους μαθητές πρέπει να είναι εν μέρει αυστηρή χωρίς όμως να δημιουργεί το φόβο στους μαθητές, μια ισορροπημένη σχέση πιστεύω πως είναι η καλύτερη λύση ώστε και οι μαθητές να σέβονται τον εαυτό τους αλλά και τη σχολική μονάδα μέσα στην οποία βρίσκονται.» (Σ10). Σημαντικό είναι επιπλέον να μπορεί να λαμβάνει σωστές αποφάσεις «...ένας διευθυντής πρέπει να είναι κάποιος ο οποίος θα μπορεί να παίρνει αποφάσεις όσο το δυνατόν πιο άμεσα και να διευθετούνται τα θέματα, να διεκπεραιώνονται γρηγορότερα, δηλαδή να μη διαιωνίζονται καταστάσεις για κάποιο λόγο, που δεν υπάρχει λόγος.» (Σ12) και φυσικά να έχει σωστή συμπεριφορά απέναντι σε όλους τους υφισταμένους του «...το κυριότερο είναι να ξέρει να συμπεριφέρεται σωστά με τα παιδιά γιατί εκεί έχουμε μία γκάμα κοινωνικών στρωμάτων,

μεγάλη γκάμα όπου για να πετύχει ένα σχολείο πρέπει να καταφέρει να τους..., να συνδυάσει όλα αυτά τα κοινωνικά στρώματα να τα εντάξει στο σχολείο που θέλει.» (Σ1), η οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευγένεια και δημοκρατικότητα «...να είναι ευγενικός και δημοκρατικός.» (Σ8). Στη συνέχεια μία αναφορά γίνεται και στην ανάγκη να έχει ένα συγκεκριμένο όραμα, το οποίο θέλει να περάσει και στους εκπαιδευτικούς, αλλά και στους μαθητές του σχολείου «Εάν ο διευθυντής δεν έχει όραμα επιτυχία δεν θα έχει ένα σχολείο...» (Σ3) και στην ικανότητά του να παρέχει το εκπαιδευτικό υλικό που χρειάζεται η μονάδα για να λειτουργεί σωστά «...το να είναι κοντά μας, το να παρέχει τις πρώτες ύλες που είναι αναγκαίες για τη διεξαγωγή του μαθήματος ... την παροχή βιβλίων και γενικότερα ό,τι χρειαζόμαστε...» (Σ9).

5.2 Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας

Θεματικός άξονας: Οι παράγοντες της εκπαιδευτικής μονάδας οι οποίοι επηρεάζουν τη σχολική αποτελεσματικότητα.

Κατηγορίες	Κωδικοί Λειτουργικοί ορισμοί	Σύνολο αναφορών
1. Εσωτερικοί παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας	ΕΞΣΧ=εξωστρέφεια σχολείου	1
	ΣΩΣΑΞΙ=σωστή αξιολόγηση	1
	ΣΧΟΛΗΓ=σχολική ηγεσία	3
	ΑΠΜΑΘ-απουσίες μαθητών	1
	ΣΧΚΛΙ=σχολικό κλίμα	2
	ΥΠΥΛΥΠ=ύπαρξη υλικοτεχνικών υποδομών	3
	ΕΠΜΑΘ=επίπεδο μαθητών	1
	ΕΚΠΠΡ=εκπαιδευτικό προσωπικό	2
2. Εξωτερικοί παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας	ΘΕΣΜΠΛ=θεσμικό πλαίσιο	1
	ΟΙΚΠΟΡ= οικονομικοί πόροι	1
	ΥΠΣΥΝ=ύπαρξη συνεργασιών	2

Πίνακας 3: Κατηγορίες και κωδικοί θεματικού άξονα: Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας

Όσον αφορά στους παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες ποικίλλουν μεταξύ τους, εφόσον επικεντρώνονται σε διαφορετικά ζητήματα που σχετίζονται με την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Οι παράγοντες αυτοί είναι εσωτερικοί και εξωτερικοί.

Εσωτερικοί παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας

Όσον αφορά στους πρώτους, τρεις εκ των συμμετεχόντων κάνουν μνεία στην ύπαρξη της σωστής σχολικής ηγεσίας «Από τη ηγεσία, από την ηγεσία από εκεί ξεκινάει. Όσο καλύτερη επικοινωνία έχει με τους συναδέλφους και με τους μαθητές τόσο καλύτερο αποτέλεσμα θα υπάρχει. Αρμονία, επικοινωνία με τους μαθητές, οπότε θα υπάρχει και καλύτερο αποτέλεσμα.» (Σ4). Με αυτό συμφωνεί και ένας ακόμα συνεντευξιαζόμενος, τονίζοντας πως «πως διοικεί ο διευθυντής τη σχολική μονάδα. από εκεί και πέρα πιστεύω ότι όλα πάνε καλά, όταν ο διευθυντής κάνει σωστά τη δουλειά του και εντάζει, μετά παίζει ρόλο και οι καθηγητές, αυτά.» (Σ8), ενώ μία εκ των συμμετεχόντων αναφέρει πως η αναποτελεσματική ηγεσία μπορεί να είναι καταστροφική «...ένας μη ιδανικός διευθυντής σύμφωνα με τα προηγούμενα που έχω αναφέρει, ο οποίος δεν θα ενδιαφέρεται, δεν θα νοιάζεται για το σχολείο και για τη σχολική μονάδα γενικά και για το αν τα παιδιά μαθαίνουν ή όχι.» (Σ10).

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην ανάγκη να υπάρχει ένα θετικό σχολικό κλίμα «...το καλό κλίμα μεταξύ των... του προσωπικού...» (Σ7), το οποίο θα πρέπει να χαρακτηρίζει και τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων «Το σχολικό κλίμα που υπάρχει εδώ στο σχολείο ανάμεσα σε συναδέλφους, εκπαιδευτικούς, στο διοικητικό προσωπικό, δηλαδή στον διευθυντή, στον υποδιευθυντή, ακόμα και με τους μαθητές, δηλαδή το πόσο καλό είναι το κλίμα, το πώς αφογκράζονται το μάθημα, πώς απορροφούν το μάθημα ή οι σχέσεις που υπάρχουνε και μετά την αποφοίτηση δηλαδή να υπάρχουνε σχέσεις και μετά την αποφοίτηση από το σχολείο να έχουνε το θάρρος να πάρουνε τηλέφωνο, να πάρουν τη γνώμη για κάτι ή τη βοήθεια.» (Σ9).

Ακολούθως τονίζεται ιδιαίτερα και η ανάγκη να υπάρχουν οι απαραίτητες υλικοτεχνικές υποδομές «...ο εξοπλισμός ο οποίος υπάρχει και οι κτιριακές εγκαταστάσεις σε πιο έμμεσο βαθμό και όλα αυτά μαζί θεωρώ ότι μπορούν να αποφέρουν σε ένα αποτελεσματικότερο σχολείο.» (Σ7). Για να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά η σχολική μονάδα φυσικά δεν θα μπορούσαν να μην αναφερθούν οι συνεντευξιαζόμενοι και στη σωστή εκπαίδευση του προσωπικού «φυσικά ένα μη εκπαιδευτικό, διδακτικό προσωπικό σε επάρκεια γιατί είναι πολύ

σημαντικό πέρα από τις γνώσεις το εκπαιδευτικό, διδακτικό προσωπικό να γνωρίζει και πως να διδάξει τα παιδιά αυτά.» (Σ10), έτσι ώστε αυτό να μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες όλων των παιδιών «...το διδακτικό προσωπικό που υπάρχει να είναι ικανό, για να αντιμετωπίσει τις ανάγκες και τις υποχρεώσεις που θέτει ο διευθυντής στο σχολείο κτλ, στο ίδρυμα ας πούμε.» (Σ11). Σημαντική όμως είναι και η ύπαρξη της αξιολόγησης «Η αξιολόγηση είναι για μένα προσωπικά το να 'ρθει κάποιος συνάδελφος ας το πω να με αξιολογήσει ή ο εκάστοτε π.χ διευθυντής να με αξιολογήσει...» (Σ3) και της εξωστρέφειας του σχολείου «...η εξωστρέφεια του διευθυντή, των εκπαιδευτικών αλλά και όλου του σχολείου. Αυτός είναι ο βασικός παράγων για να είναι πετυχημένο ένα σχολείο, γιατί το σχολείο αυτό το δικό μας, συνδυάζει μαθητεία δηλαδή θεωρία και πράξη, άρα η εξωστρέφεια είναι ο καλύτερος και βασικός παράγοντας για να είναι πετυχημένο σχολείο.» (Σ1).

Τέλος, και οι ίδιοι οι μαθητές είναι πολύ σημαντικοί για να θεωρείται αποτελεσματική η σχολική μονάδα και για αυτόν τον λόγο γίνεται αναφορά στις απουσίες αυτών «περισσότεροι οι απουσίες των μαθητών, υπάρχουν απουσίες πολλές των μαθητών, λόγω της μαθητείας ότι δουλεύουν, εργάζονται και δεν μπορούν να είναι πολλές ώρες στο σχολείο.» (Σ6). Το επίπεδο των μαθητών το οποίο πρέπει να είναι υψηλό μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα «Η αποτελεσματικότητα του σχολείου έχει να κάνει με το ... επίπεδο της εκπαίδευσης που παρέχουμε.» (Σ9).

Εξωτερικοί παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας

Κοντά στους παραπάνω παράγοντες θα πρέπει να προστεθούν και οι εξωτερικοί, έτσι όπως τονίστηκαν από τους ίδιους τους συμμετέχοντες, και πιο συγκεκριμένα αρχικά, το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο, που βοηθά στην επίτευξη των στόχων του «...θα έλεγα το θεσμικό πλαίσιο, το οποίο υπάρχει για τη λειτουργία αυτών, όταν αλλάζει οι επιπτώσεις είναι άμεσες στην εκπαίδευση. Θα έλεγα πιο πολύ αυτό, ότι δεν υπάρχει ένα σταθερό πλαίσιο γύρω από το οποίο κινείται και... δημιουργεί ... θέσεις εργασίας στο σχολείο.» (Σ2). Τίποτα όμως από τα παραπάνω δεν θα μπορούσε να υλοποιηθεί χωρίς την ύπαρξη των αναγκαίων οικονομικών πόρων «...πρέπει να υπάρχουν οικονομικοί πόροι, χωρίς τους οικονομικούς πόρους δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα,... (Σ5), «...πρέπει να υπάρχει πολύ καλή συνεργασία, ομαδικότητα. Πρέπει να υπάρχει συζήτηση και επικοινωνία για να μπορεί να βγαίνει το καλύτερο αποτέλεσμα. Νομίζω η ομαδικότητα και η συνεργασία θα βγάλει το καλύτερο αποτέλεσμα.» (Σ12).

5.3 Ο ρόλος του διευθυντή - ηγέτη στη σχολική μονάδα

Θεματικός άξονας: Ο ρόλος του διευθυντή – ηγέτη στην εκπαιδευτική μονάδα.

Κατηγορίες	Κωδικοί Λειτουργικοί ορισμοί	Σύνολο αναφορών
1. Βασικός ρόλος διευθυντή	ΔΗΜΣΥΝ=δημιουργία συνεργασιών ΕΦΑΠ=εφαρμογή αποφάσεων ΑΠΔΙΣΧ=αποτελεσματική διοίκηση σχολείου	3 1 10
2. Ικανότητες διευθυντή	ΗΓΕΤΙΚ=ηγετικές ικανότητες ΔΙΟΡΕΜΠ=διορατικότητα-εμπειρία ΙΚΕΠΠΡ=ικανότητα επίλυσης προβλημάτων ΟΡΓΥΠ=οργανωτικότητα-υπευθυνότητα ΙΚΣΥΝ=ικανότητες συνεργασίας ΠΡΟΣΞΕΠ=προσήγεια-επικοινωνία ΣΥΜΙΚ=συμβουλευτικές ικανότητες	2 4 1 5 1 5 1
3. Ηγετικό στυλ	ΔΗΜΣΤ=δημοκρατικό στυλ	12

Πίνακας 4: Κατηγορίες και κωδικοί θεματικού άξονα: Ο ρόλος του διευθυντή - ηγέτη στην εκπαιδευτική μονάδα

Βασικός ρόλος του διευθυντή

Οι επόμενες ερωτήσεις που έπρεπε να απαντήσουν οι συμμετέχοντες σχετίζονταν με τον ρόλο που έχει ο διευθυντής μέσα στη σχολική μονάδα. Αρχικά λοιπόν αναφέρθηκαν στον κύριο ρόλο που θεωρούν ότι αυτός πρέπει να φέρει εις πέρας. Η συντριπτική πλειοψηφία λοιπόν των συμμετεχόντων εστίασε κυρίως στην αποτελεσματική διοίκηση σχολείου «...είναι καταρχάς να μπορεί να διοικεί με αποτελεσματικό τρόπο, ούτως ώστε, να φέρει εις πέρας όσο το δυνατόν καλύτερα και αποτελεσματικότερα τα ζητήματα που ενδεχομένως δημιουργούνται μέσα σε μια κτιριακή σχολική μονάδα και να επιλύει οποιαδήποτε θέματα, τα οποία αφορούνε τόσο τους εκπαιδευτικούς όσο και τους εκπαιδευομένους κατ' επέκταση.» (Σ7), «...ο ρόλος του διευθυντή είναι να οργανώνει, να καθοδηγεί την μονάδα και όταν λέμε μονάδα, το εκπαιδευτικό προσωπικό και τους μαθητές βέβαια.» (Σ8). Με αυτά συμφώνησαν

και οι ακόλουθοι συμμετέχοντες «...να παρέχει τις πρώτες ύλες που είναι αναγκαίες για τη διεξαγωγή του μαθήματος, την παροχή βιβλίων και γενικότερα ό,τι χρειαζόμαστε» (Σ9), «...να χειρίζεται τα πάντα από θέματα οργάνωσης, διοίκησης, διαχείρισής καταστάσεων.» (Σ10).

Πέρα από τα παραπάνω τονίστηκε ότι θα πρέπει ο διευθυντής να είναι «Ικανός ηγέτης, διαλλακτικός και επικοινωνιακός φυσικά και να δέχεται και τις απόψεις των κατωτέρων του και να τις ακολουθεί. Αν αυτό είναι το σωστό και πρέπει για την εκπαίδευση και το ίδρυμα να ακολουθηθεί.» (Σ11), κάτι με το οποίο συμφώνησε και άλλη μια συνεντευξιαζόμενη «είναι ο άνθρωπος που θα τηρήσει αυτά που πρέπει να τηρηθούν, θα κρατήσει τις ισορροπίες χωρίς να θίξει και χωρίς να φερθεί ρατσιστικά,...» (Σ12). Επιπλέον σχετικά με αυτό τονίζεται ότι «...όσο καλύτερα χειρίζεται όλα τα θέματα γενικά, να έχει επικοινωνία. Δηλαδή να καταλαβαίνει ο διευθυντής και να βλέπει το παραμικρό που θα υπάρχει, κάτι διαφορετικό, με κάποιον μαθητή, με κάποιον εκπαιδευτικό, να προλαβαίνει το κακό. Δηλαδή να έχει καλύτερο αποτέλεσμα. Πιο, πιο έγκυρα γίνεται.» (Σ4) και «...είναι ουσιαστική η παρουσία του διευθυντή είναι πολύ συνεπής, πολύ προσεκτικός στο να πραγματοποιηθούν όλα τα διαδικαστικά, πολύ κοντά στους εκπαιδευτικούς του όσο και στους μαθητές.» (Σ5).

Στη συνέχεια αναφέρεται η ικανότητα που πρέπει να έχει για να δημιουργεί συνεργασίες «...να μπορεί να τους δέσει όλους μαζί, να τους κάνει μία ομάδα, να τους κάνει μία ομάδα όλους. Η συνεργασία, η συνεργασία.» (Σ1), κάτι με το οποίο συμφωνεί και ο ακόλουθος συμμετέχοντας τονίζοντας πως «...εμπλέκει όλους τους φορείς της πόλης γιατί εμείς σαν μονάδα σαν ΟΑΕΔ εδώ πέρα το όνομα μας είναι ο ΟΑΕΔ έχει κάνει εκείνο ας πούμε το παράδειγμα ή έχει κάνει εκείνη την εκδήλωση, εκδηλώσεις πάρα πολλές, όχι μόνο για το θέα Αθήναι αλλά για, δεν είναι η προβολή μόνο, υπάρχει αποτέλεσμα...» (Σ3). Τέλος ένας από τους συνεντευξιαζόμενους αναφέρθηκε και στην ικανότητα του διευθυντή να εφαρμόζει τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί «...οτιδήποτε αποφάσεις σε κεντρικό επίπεδο παίρνονται και πρέπει να υλοποιηθούν σε τοπικό επίπεδο, άμεσα υπεύθυνος για αυτό το πράγμα είναι ο διευθυντής. Επομένως η εφαρμογή όλων των νόμων που διέπουν το σχολείο γίνονται στην ουσία μέσω του διευθυντή.» (Σ2).

Ικανότητες του διευθυντή

Στη συνέχεια οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων εστίασαν στις ικανότητες που θα πρέπει να έχει ένας διευθυντής. Όσον αφορά αυτό το ζήτημα οι περισσότεροι συμμετέχοντες επικεντρώθηκαν κυρίως στην οργανωτικότητα και στην υπευθυνότητα που

θα πρέπει να τον χαρακτηρίζουν «...το ότι είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός σε οτιδήποτε αναλαμβάνει και με τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται και διαμοιράζει ευθύνες στους εκπαιδευτικούς που ενδεχομένως έχουν...» (Σ7), «Προσπαθεί όλους να τους εξυπηρετήσει και μάλιστα με τις ελλείψεις που υπάρχουν στο προσωπικό, στο διοικητικό προσωπικό νομίζω ότι δεν ασκεί μόνο τη θέση του διευθυντή αλλά και τη θέση του γραμματέα, ίσως καμιά φορά και τη θέση του επιστάτη» (Σ11). Μάλιστα η υπευθυνότητά του φαίνεται και από το ότι δεν παύει να ενημερώνεται συνεχώς γύρω από τις εξελίξεις. Έτσι είναι αναγκαίο να «...είναι μέσα στην τεχνολογία, είναι ενημερωμένος, πολύ σημαντικό επίσης αυτό και ενημερώνει και εμάς για κάθε τι που έρχεται καθημερινά στη σχολική μονάδα, οπότε δεν μένει κάποιο κενό να πούμε ότι κάτι κρύβεται ή δεν το ξέρουμε και δεν μπορούμε να το διαχειριστούμε.» (Σ12).

Ακολούθως σύμφωνα με τις απαντήσεις φαίνεται ότι μεγάλη αξία έχουν και η προσήνεια και η επικοινωνία του «...όποτε χρειαστεί φυσικά, να μας ενημερώνει για οτιδήποτε, να ενδιαφέρεται για τους μαθητές του πάρα πολύ και να αγαπάει ρε παιδί μου το σχολείο...» (Σ8), «Να είναι ένας άνθρωπος καθοδηγητικός, ενθαρρυντικός της εκπαιδευτικής διαδικασίας, διατηρεί καλές σχέσεις με το εκπαιδευτικό προσωπικό δημιουργώντας ένα καλό κλίμα μέσα στη σχολική μονάδα. Η σχέση του με τους μαθητές είναι ιδανική γιατί υπάρχει μεταξύ τους σεβασμός και ειλικρίνεια.» (Σ10). Με αυτά συμφωνούν και δύο ακόμα συμμετέχοντες υπογραμμίζοντας πως «...με τους καθηγητές πρέπει να είναι πολύ επικοινωνιακός, συνεργάσιμος και με τους μαθητές, να κάνει τα πάντα για τα παιδιά και για τους καθηγητές να μην αφήνει δηλαδή κανέναν ούτε εκπαιδευτικό προσωπικό, ούτε τους μαθητές παραπονεμένους.» (Σ11), «Πολύ επικοινωνιακός, εεε νομίζω ότι πρέπει να είναι και περισσότερο ψυχολόγος των καταστάσεων. Έχει αντίληψη, διαίσθηση, είναι μέσα στα πράγματα, είναι πολύ κοντά στα παιδιά γιατί επικοινωνεί μαζί τους...» (Σ12).

Ακολούθως οι ίδιοι περνούν σε δύο ακόμα πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του διευθυντή, που είναι η διορατικότητα και η εμπειρία του. Έτσι θεωρούν ότι οφείλει να «...είναι διορατικός, ότι προλαμβάνει καταστάσεις που επίκεινται να συμβούν... δεν είναι μόνο η ικανότητα, η εξυπνάδα του αλλά είναι και η εμπειρία, η οποία σίγουρα βοηθάει στο να προλαμβάνει καταστάσεις και να επιλύει θέματα, τα οποία προκύπτουν.» (Σ2) και έχει μεγάλη εμπειρία «...ο διευθυντής για εμένα να πρέπει να έχει εμπειρία μεγάλη...» (Σ3). Με αυτά συμφωνεί και η τελευταία συμμετέχουσα λέγοντας πως πρέπει να «Έχει αντίληψη, διαίσθηση, είναι μέσα στα πράγματα...» (Σ12).

Δύο από τους συμμετέχοντες κάνουν λόγο και για τις ηγετικές ικανότητες πρέπει να έχει «...ηγετικά προσόντα και όχι γνώσεις Πανεπιστημίου...» (Σ1), «Περισσότερο έχει να κάνει με την ηγετικότητα, να μπορέσει να ηγηθεί μιας ομάδας...» (Σ9) και ένας για την ικανότητα που επιδεικνύει στο πλαίσιο επίλυσης των προβλημάτων «...έχει την ικανότητα να επιλύει και να διαχειρίζεται προβλήματα που προκύπτουν.» (Σ4). Τέλος, αναφορά γίνεται και στην ύπαρξη συμβουλευτικών ικανοτήτων εκ μέρους του «...τα προσόντα είναι πάντα είναι πάντα δίπλα μας και σε συμβουλευτικό κομμάτι πάνω στην εκπαίδευση και σε διοικητικό κομμάτι...» (Σ9) και στην ικανότητά του να διατηρεί συνεργασίες «...η συνεργασία με τον εκάστοτε καθηγητή, καθηγήτρια, με τους μαθητές είναι πολύ κοντά γιατί τους αγκαλιάζει κιόλας...» (Σ3).

Ηγετικό στυλ

Σχετικά με το ηγετικό στυλ που πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι έχει ο διευθυντής του σχολείου τους οι απαντήσεις τους όλες συμφωνούν και επικεντρώνονται στο ότι ακολουθεί τα χαρακτηριστικά του δημοκρατικού στυλ σχολικής ηγεσίας. Έτσι αναφέρουν πως «...είναι...αυτό που λέμε δημοκρατικός... δηλαδή θέτει το πρόβλημα, το οποίο υπάρχει, ζητάει λύσεις και προτάσεις μέσω των υφισταμένων του. τις προσμετράει στην απόφασή του και πολλές φορές τις υιοθετεί κιόλας.» (Σ2), «Θεωρώ ότι επιδεικνύει δημοκρατική συμπεριφορά και το δημοκρατικό στυλ.» (Σ7), «Ο ρόλος του διευθυντή στο σχολείο το συγκεκριμένο παρόλο που είναι ηγετικός ο ρόλος του έχει την ικανότητα να παρακινεί και να εμπνέει το διδακτικό προσωπικό στη εκπαιδευτική διαδικασία.» (Σ10). Κοντά σε αυτά προστίθεται και το ότι «Ρωτάει, συνεργάζεται μαζί μας και από εκεί και πέρα βγαίνει η απόφαση. Πραγματικά υπάρχει δημοκρατία σε αυτό.» (Σ12).

5.4 Σχέση αποτελεσματικότητας εκπαιδευτικής μονάδας και διευθυντή - ηγέτη

Θεματικός άξονας: Σχέση μεταξύ αποτελεσματικότητας εκπαιδευτικής μονάδας και διευθυντή - ηγέτη.

Κατηγορίες	Κωδικοί Λειτουργικοί ορισμοί	Σύνολο αναφορών
1. Λόγοι αναγκαιότητας αύξησης της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας	ΒΙΩΣΧΜ=βιωσιμότητα σχολικής μονάδας	2
	ΕΙΚΣΧΜ=εικόνα σχολικής μονάδας	4
	ΑΝΚΟΙΝ=ανάπτυξη κοινωνίας	1
	ΣΩΛΣΧ=σωστή λειτουργία σχολείου	3
	ΒΕΛΕΚΣ=βελτίωση εκπαιδευτικού συστήματος	2
2. Σχέση ηγετικού στυλ και αποτελεσματικότητας σχολικής μονάδας	ΣΩΛΣΧ=σωστή λειτουργία σχολείου	4
	ΣΥΝΣΧΚ=σύνδεση σχολείου κοινωνίας	5
	ΘΕΤΚΛΙ=θετικό κλίμα	2
	ΠΑΡΕΚ=παρακίνηση εκπαιδευτικών	1
	ΣΩΛΑΠ=σωστή λήψη αποφάσεων	1
3. Αποτελεσματικές στρατηγικές διευθυντή	ΣΩΣΥΜΠ=σωστή συμπεριφορά	2
	ΓΝΑΝΚΟΙ=γνώση αναγκών κοινωνίας	4
	ΑΠΟΤΕΠ=αποτελεσματική επικοινωνία	1
	ΕΞΟΙΚΠ=εξασφάλιση οικονομικών πόρων	2
	ΣΥΝΚΛ=συνεργατικό κλίμα	1
	ΕΝΕΠΡΟ=ενεργητικότητα-προσπάθεια	2
	ΑΥΣΠΕΙ=αυστηρότητα-πειθαρχία	1
	ΣΥΝΜΚ=σύνδεση με κοινωνία	1
4. Προκλήσεις διευθυντή	ΠΠΡΜΑΘ=ποικιλία προσωπικοτήτων μαθητών	4
	ΜΕΙΕΓΓ=μειωμένες εγγραφές	1
		1

	ΠΡΥΠΕΠ=προσπάθεια υποτίμησης ΕΠΑΣ ΑΝΑΡΙΣ=ανάληψη ρίσκου ΝΕΟΔΕΚ=νεοδιόριστοι εκπαιδευτικοί ΕΛΟΙΚΠ=έλλειψη οικονομικών πόρων ΔΙΑΝΠΕ=διαφοροποιήσεις ανά περιοχή ΑΠΕΡΓ=απορρόφηση εργασίας	1 1 1 1 1
5. Επιδίωξη επίτευξης στόχων σχολείου	ΕΞΠΡΑΣ=εξασφάλιση πρακτικής άσκησης ΔΙΟΡΗΜ=διοργάνωση ημερίδων ΕΞΕΠΙΚ=εξασφάλιση επικοινωνίας ΕΝΕΣΥΜ=ενεργητική συμμετοχή ΔΙΑΣΧΜ=διαφήμιση σχολικής μονάδας	3 5 4 1 1
6. Εξασφάλιση αναγκαίων πόρων	ΠΡΧΟΡ=προσέλκυση χορηγών ΕΞΕΠΙΧ=εξασφάλιση επιχορηγήσεων ΔΙΟΙΚΠ=διοικητικοί πόροι ΦΑΝΕΛ=φανερές ελλείψεις	3 3 5 2
7. Εξασφάλιση ποιότητας διδασκαλίας	ΒΕΛΠΕΦ=βέλτιστο περιβάλλον φοίτησης ΥΠΣΥΝ=ύπαρξη συνεργασίας ΒΕΥΛΥΠ=βελτίωση υλικοτεχνικών υποδομών ΕΠΚΑΕΚ=επιλογή κατάλληλων εκπαιδευτικών ΕΞΟΙΚΠ=εξασφάλιση οικονομικών πόρων ΤΗΡΧΡ=τήρηση χρονοδιαγραμμάτων	1 2 6 2 1 1
8. Προώθηση αξιολόγησης και λογοδοσίας	ΑΝΕΠΑΞ=ανυπαρξία επίσημης αξιολόγησης ΥΠΑΝΑΞ=ύπαρξη ανεπίσημης αξιολόγησης	9 9

9. Τρόποι βελτίωσης σχολικής μονάδας	ΕΝΓΝ=εναρμόνιση γνώσεων	1
	ΕΞΣΥΝ=εξασφάλιση συνεργασιών	1
	ΑΥΞΕΓΓ=αύξηση εγγραφών	1
	ΕΞΟΙΚΠ=εξασφάλιση οικονομικών πόρων	1
	ΕΞΥΛΥΠ=εξασφάλιση υλικοτεχνικής υποδομής	3
	ΑΠΗΓΕ=αποτελεσματική ηγεσία	2
	ΕΜΨΡΕΚ=εμπνευστικός ρόλος εκπαιδευτικών	1
	ΔΙΑΣΧΜ=διαφήμιση σχολικής μονάδας	2

Πίνακας 5: Σχέση αποτελεσματικής σχολικής μονάδας και διευθυντή - ηγέτη

Λόγοι αναγκαιότητας αύξησης της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας

Στον τελευταίο άξονα διερευνάται ιδιαίτερα η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μονάδας και στον διευθυντή. Αρχικά λοιπόν γίνεται λόγος για την αναγκαιότητα να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και πιο συγκεκριμένα για τους λόγους για τους οποίους πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι αυτή είναι όλο και μεγαλύτερη. Έτσι κάποιοι εξ αυτών αναφέρονται στο ότι με αυτόν τον τρόπο μπορεί να βελτιωθεί η εικόνα που παρουσιάζει το σχολείο τους προς την κοινωνία «...το προϊόν ας το πούμε της εκπαίδευσης και της συμπεριφοράς του είναι ο καθρέφτης αυτό που λέμε του σχολείου, η πολιτική που εφαρμόζει ανταποκρίνεται σε αυτό που λέμε αποτελεσματικότητα.» (Σ2), «Όταν μια σχολή είναι αποτελεσματική, είναι πετυχημένη αυτό θεωρώ ότι είναι και μια προσωπική επιτυχία του διευθυντή, το να έχει μια σχολή, μια καλή φήμη στην κοινωνία.» (Σ5). Άλλοι επικεντρώνονται στην εξασφάλιση της σωστής λειτουργίας του σχολείου μέσα από την βελτίωση της αποτελεσματικότητας του «...έτσι ώστε να λειτουργεί καλύτερα.» (Σ6). Σε διαφορετική περίπτωση «σε περίπτωση που δεν την επιδιώξει... αυτό μπορεί να δημιουργήσει σιγά σιγά ορισμένα προβλήματα και με αυτόν τον τρόπο να μειωθεί και η αποτελεσματικότητα ως αποτέλεσμα.» (Σ7).

Κοντά σε αυτά ένας εκ των συμμετεχόντων αναφέρεται και στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και στη βιωσιμότητα αυτής «Για το καλό της σχολής, του σχολείου γενικά, για το καλό των μαθητών και γενικά, το γενικό καλό όλων μας.» (Σ8). Τέλος ορισμένοι θεωρούν ότι εάν αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του

σχολείου τότε αφενός θα βελτιωθεί γενικότερα το εκπαιδευτικό σύστημα «...τόσο περισσότερο γίνεται αποτελεσματικό και όλο το εκπαιδευτικό σύστημα.» (Σ9), εξάλλου «χωρίς την υποστήριξη του διευθυντή η εκπαιδευτική διαδικασία δεν μπορεί να φέρει αποτέλεσμα...» (Σ10), και αφετέρου θα βοηθηθεί και η ίδια η κοινωνία «Για την καλή αποτελεσματικότητα, πρώτα από όλα είναι υπέρ της τοπικής κοινωνίας. Όσο καλύτερα δουλεύει η σχολική μονάδα, τόσο ... υπέρ είναι του τόπου μας εδώ πέρα. Γιατί αν δούμε έξω, όλοι οι φορείς οι εργοδότες το 90% ήταν μαθητές της σχολής μας. αυτό σημαίνει δηλαδή ότι το προηγούμενο διάστημα λειτούργησε σωστά.» (Σ4).

Σχέση ηγετικού στυλ και αποτελεσματικότητας σχολικής μονάδας

Οι επόμενες ερωτήσεις αφορούσαν τη σύνδεση που υπάρχει μεταξύ του ηγετικού στυλ του διευθυντή του σχολείου και της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας. Πολλοί από τους συμμετέχοντες θεώρησαν ότι το κατάλληλο στυλ ηγεσίας μπορεί να εξασφαλίσει και τη σωστή λειτουργία της σχολικής μονάδας «Είναι ο πρωταρχικός σκοπός αυτός και λόγος που... για την ύπαρξη του σχολείου και για την πορεία του σχολείου.» (Σ1), «όταν ας πούμε επικρατεί ένα καλό κλίμα μέσα σε μια σχολική μονάδα, όλα λειτουργούν σωστά, δεν υπάρχουν δηλαδή ούτε γκρίνιες, ούτε παράπονα.» (Σ8). Άλλοι από την πλευρά τους θεωρούν ότι σχετίζεται άμεσα με το θετικό κλίμα «...τα παιδιά που έρχονται, οι καθηγητές που θα έρχονται... έρχονται ευχάριστα, φεύγουν ευχάριστα. Ευχαριστημένοι.» (Σ4), το οποίο αυξάνει και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Οι πιο πολλοί όμως συνεντευξιαζόμενοι συμφωνούν στο ότι το σωστό ηγετικό στυλ μπορεί να εξασφαλίσει την ύπαρξη συνδέσεων και συνεργασιών του σχολείου με την κοινωνία και τους φορείς αυτής «...νομίζω ότι αυτό που κάνει ο διευθυντής, το να συνδέει το περιβάλλον το εξωτερικό, του κοινωνικού περίγυρου με το σχολείο είναι ένα χαρακτηριστικό προσόν του συγκεκριμένου διευθυντή.» (Σ2), «πολλές φορές συνεργάζεται με φορείς, με φορείς του Δήμου ώστε τα παιδιά να εκτελέσουν εκεί την πρακτική τους άσκηση, την μαθητεία τους...» (Σ6). Σε αυτά δύο ακόμα συμμετέχοντες προσθέτουν ότι «το επιδιώκει και αυτό σαφώς βοηθάει στην καλύτερη λειτουργία του σχολείου και στην καλύτερη ψυχολογία των παιδιών βλέποντας ότι η δουλειά τους ανταμείβεται σε εισαγωγικά, μέσα από την διαφήμισή, την προώθηση και τους δίνει ίσως έτσι και κίνητρο να προσπαθήσουν περισσότερο.» (Σ10) και «Εμπλέκει και συνεργάζεται και με άλλους φορείς ιδίως κιόλας της τοπικής κοινωνίας, προσπαθώντας να συνδέσει τις ειδικότητες τις οποίες υπάρχουν και τους μαθητές στην τοπική κοινωνία και μελλοντικά αν μπορέσουν να εργαστούν και να απορροφηθούν άμεσα στις, στα αντίστοιχα

επαγγέλματα. Δηλαδή να συνδυάσει ταυτόχρονα και την μάθηση αλλά και την εργασία, την πράξη δηλαδή. Και προσπαθεί όσο το δυνατόν να το επιδιώξει σε μεγάλο βαθμό.» (Σ7).

Ένας συμμετέχων κάνει λόγο και για την παρακίνηση των εκπαιδευτικών «με παρακινεί και εμένα με αυτόν τον τρόπο να πηγαίνω με χαρά στην εργασία εεε άρα και μόνο ότι πηγαίνω με αυτή τη διάθεση με παρακινεί και εγώ να είμαι πιο αποδοτικός κατά τη διάρκεια του μαθήματός μου.» (Σ7) και ένας για την κατάλληλη λήψη των αποφάσεων «νομίζω ότι την επηρεάζει στο γεγονός ότι όταν πρέπει να παρθούν αποφάσεις άμεσα και που πραγματικά επηρεάζει το ότι θα είναι καλό για τη μονάδα και διεκδικεί αυτά που πρέπει να διεκδικηθούν, το κάνει. Δεν οπισθοχωρεί γιατί υπάρχει, υπάρχουν οι εντολές που υπάρχουν από τη διοίκηση, αλλά όταν υπάρχει λόγος και θεωρεί ότι πρέπει να αντισταθεί σε αυτό και να πει τη γνώμη του και να διεκδικήσει κάτι, το κάνει, οπότε ναι βοηθάει πολύ.» (Σ12).

Αποτελεσματικές στρατηγικές του διευθυντή

Με βάση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων έγινε δυνατή και η διερεύνηση των απόψεων τους σχετικά με τις αποτελεσματικές πρακτικές που χρησιμοποιεί ο διευθυντής του σχολείου τους. Αρχικά λοιπόν κάποιοι εξ αυτών αναφέρθηκαν στη δυνατότητά του να εξασφαλίζει τους οικονομικούς πόρους που είναι αναγκαίοι για τη σχολική μονάδα «το να μπορέσει να διαφημίσει, μέσω της διαφήμισης, μέσω των ημερίδων, μέσω της εξασφάλισης των κατάλληλων πόρων, όλα αυτά μπορούν ώστε να είναι αποτελεσματική η σχολική μονάδα.» (Σ5) και να συνδέει τη μονάδα με την κοινωνία «Η ανάμειξή μας με τοπικούς φορείς, με το Επιμελητήριο, βγάζοντας τη σχολή έξω από τα όρια του νομού και εκτός χώρας θα έλεγα, κάνοντας εκδηλώσεις προωθώντας την τοπική κουζίνα, τα τοπικά προϊόντα σε όλη την Ελλάδα στην Κύπρο...» (Σ9).

Στη συνέχεια έγινε λόγος και για τη σωστή συμπεριφορά που επιδεικνύει μέσα στο σχολείο «Προσπαθεί με κάθε τρόπο, να βρει και τα καλύτερα μέσα διδασκαλίας και προς τα παιδιά αλλά να διευκολύνει και όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό ώστε το έργο τους να είναι όσο γίνεται καλύτερο με διάφορα μέσα διδασκαλίας και με διάφορες συμπεριφορές, σωστές προς τα παιδιά.» (Σ1). Μάλιστα σχετικά με αυτό μια συμμετέχουσα αναφέρει πως «...αγαπάει πολύ νομίζω τα παιδιά, αγαπάει αυτό που κάνει, αγαπάει τη σχολική μονάδα, θέλει να βοηθήσει πέρα από το κομμάτι το ηγετικό που διαθέτει και στο επίπεδο που έχει στη σχολή, τη θέση που κατέχει, είναι ότι θέλει να βοηθήσει και σαν άνθρωπος και νομίζω ότι αυτό τον κάνει να είναι πιο κοντά σε όλα αυτά και να είναι και πιο αποτελεσματικό αυτό στο ηγετικό του κομμάτι.» (Σ12). Ακόμα ένας από τους συνεντευξιαζόμενους ανέφερε ότι ο διευθυντής

της σχολικής μονάδας γνωρίζει πραγματικά τις ανάγκες που έχει η κοινωνία «...η διάθεση να ανιχνεύει τις ανάγκες της τοπικής αγοράς, η προβολή αυτών των πολιτικών ας το πούμε έτσι, αν μπορώ να το πω έτσι, αυτό σίγουρα συνεισέφερε στο να γίνει, να εδραιωθεί αυτή η σχολή σε αυτήν την πόλη.» (Σ2).

Στη συνέχεια αναφορά έγινε στην ικανότητά του να δημιουργεί ένα συνεργατικό κλίμα μέσα στο σχολείο «...δημιούργησε ένα πολύ καλό κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, πρώτα από αυτόν προς τους εκπαιδευτικούς και μετά στους εκπαιδευτικούς μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια καλή συνεργασία και προβλήματα που ενδεχομένως υπάρχουν να αντιμετωπίζονται γρήγορα στο χρονικό πλαίσιο το οποίο ορίστηκε για το κάθε πρόβλημα το οποίο ενδεχομένως δημιουργείται στη σχολική μονάδα.» (Σ7), καθώς και στην αυστηρότητα που επιδεικνύει για να εξασφαλίζει την πειθαρχία των εκπαιδευτικών «Μπορώ να πω ότι μπορεί να είναι ευέλικτος και διαλλακτικός, αλλά έχει και κάποιες στρατηγικές της πειθαρχίας. Τα παιδιά τον σέβονται, τον θεωρούν ας πούμε σαν πατέρα τους, σαν μεγάλο τους θείο ξέρω εγώ; ... Μπορεί να είναι αυστηρός, είναι αυστηρός εκεί που πρέπει εεε αλλά παρόλα αυτά έχει και πολύ καλή σχέση με τα παιδιά.» (Σ11). Τέλος έγινε αναφορά και στην ενεργητικότητά και στην προσπάθεια που κάνει για να λειτουργεί σωστά η σχολική μονάδα «...ψάχνει πολύ όσον αφορά τις ειδικότητες, τις πρακτικές, που θα δουλέψουν τα παιδιά, το ψάχνει, ασχολείται πολύ, το κυνηγάει θέλει δηλαδή και να δείχνει μια καλή εικόνα προς τα έξω το σχολείο, τα παιδιά να είναι ικανοποιημένα, οι γονείς να είναι ευχαριστημένοι από το ότι τα παιδιά ας πούμε ήρθαν εδώ για να μάθουν κάτι και να εργαστούν και το επιτυγχάνει αυτό με τους διάφορους τρόπους που ο ίδιος έχει και που προσπαθεί.» (Σ8) και κοντά σε αυτό τονίστηκαν και οι αποτελεσματικές επικοινωνιακές στρατηγικές του, οι οποίες κρίθηκαν πολύ αποτελεσματικές «Η πολύ καλή επικοινωνία που έχει με τους εκπαιδευτικούς και με τους μαθητές.» (Σ4).

Προκλήσεις διευθυντή

Για να μπορέσει βέβαια ο διευθυντής να εφαρμόσει τις στρατηγικές του θα πρέπει να λαμβάνονται πάντα υπόψη και οι προκλήσεις, τις οποίες συναντά στον δρόμο του. Όσον αφορά σε αυτό οι πιο πολλοί από τους συμμετέχοντες θεωρούν ότι η ποικιλία των μαθητών είναι κάτι το οποίο δυσχεραίνει το έργο τους «...έχουμε να κάνουμε με ανθρώπους, έχουμε να κάνουμε με συμπεριφορές, η πρόκληση που θα έλεγα που συναντά, που συναντάει ο διευθυντής είναι στο να μπορεί να ισορροπεί ανάμεσα σε αυτές τις διαφορετικές συμπεριφορές.» (Σ2). Κοντά σε αυτό προστίθεται πως υπάρχουν στη σχολική μονάδα

«...παιδιά με προσωπικά θέματα, υπάρχουν τέτοια παιδιά. Παιδιά που έχουν είτε προσωπικά θέματα, είτε θέματα υγείας, γιατί υπάρχουν παιδιά που έχουν κάποια θέματα υγείας έτσι, που είναι λίγο ίσως στη μάθηση είναι λίγο, έχουν κάποιες δυσκολίες.» (Σ11).

Στη συνέχεια γίνεται λόγος και για τη μείωση των εγγράφων, κάτι το οποίο σχετίζεται άμεσα και με την προσπάθεια υποτίμησης των ΕΠΑΣ «Δεν υπάρχουν εγγραφές. Παλιά είχαμε τμήματα... μέχρι και πενήντα άτομα.» (Σ4), «...έγινε προσπάθεια για υποβάθμιση του γενικότερα των ΕΠΑΣ εεε οπότε αυτό θεωρώ το ότι θα ήταν ένα μεγάλο πλήγμα, γιατί πολλοί ενδεχομένως, αρκετοί μαθητές έγινε προσπάθεια να φύγουν από τις ΕΠΑΣ και σιγά σιγά να συρρικνώνεται το μέγεθος τους και ενδεχομένως αν συρρικνωθούν, να κλείσουν και κάποια τμήματα.» (Σ7). Πολλές φορές βέβαια ανυπέρβλητα εμπόδια δημιουργεί και η έλλειψη οικονομικών πόρων, «...η μη χορήγηση χρηματικού ποσού για αγορά υλικών που δεν ευθύνεται ο ίδιος, πιστεύω επηρεάζουν σαφώς δημιουργούν πρόβλημα.», η μειωμένη απορρόφηση εργασίας «...ένα μεγάλο πρόβλημα είναι οι θέσεις εργασίας.» (Σ4) και οι διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται από περιοχή σε περιοχή «...κατά περιοχή τα δεδομένα διαφοροποιούνται με βάση το επίπεδο το μορφωτικό, την περιοχή, τη σχολική δύναμη, τα παιδιά εκεί οπότε τί έχει να αντιμετωπίσει;» (Σ12), που δεν επιτρέπουν στους διευθυντές να εφαρμόσουν τις στρατηγικές τους το ίδιο αποτελεσματικά σε κάθε σχολείο. Τέλος, αναφέρθηκαν και τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργήσουν οι νεοδιόριστοι εκπαιδευτικοί «...οι προκλήσεις αυτές μπορεί να είναι εκπαιδευτικοί που μπαίνουν για πρώτη φορά στην εκπαιδευτική διαδικασία δίχως διδακτική εμπειρία και πιθανόν μη επαρκείς γνώσεις» (Σ10), και η ανάληψη ρίσκου, που θα πρέπει ο ίδιος σε ορισμένες περιπτώσεις να πάρει «...το να πάρει το ρίσκο...» (Σ9).

Επιδίωξη επίτευξης στόχων σχολείου

Ακολούθως έγινε μία προσπάθεια να αποτυπωθεί το κατά πόσο ο διευθυντής του σχολείου επιδιώκει να πετύχει τους στόχους που έχουν τεθεί και πώς το κάνει αυτό. Οι απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτήν την περίπτωση ήταν όλες θετικές, ενώ επικεντρώθηκαν σε διάφορους τρόπους, με τους οποίους αυτό επιτυγχάνεται. Αρχικά λοιπόν αναφέρθηκαν στη δυνατότητα του να εξασφαλίζει την πρακτική άσκηση «...αυτά παιδιά, τα οποία θα έρθουν σε εμάς πρέπει να βρουν πρακτική, να κάνουν την πρακτική τους...» (Σ2), «...επειδή τα παιδιά όπως γνωρίζετε στις ΕΠΑΣ σε συνδυασμό με την μάθηση υπάρχει η πρακτική άσκηση, πολύ σημαντικό κομμάτι ότι έρχεται σε επαφή με όλους τους φορείς που μπορούν να απορροφήσουν τα παιδιά...» (Σ12). Σημαντική φαίνεται όμως ότι είναι και η διοργάνωση

ημερίδων εκ μέρους του «...προωθεί σαφώς εκδηλώσεις, παρουσιάσεις δεξιοτήτων όλων των τμημάτων σε φορείς της πόλης και σε ιδιώτες επιχειρηματίες και βοηθάει έτσι στην καλύτερη λειτουργία της σχολικής μονάδας.» (Σ10) και πιο συγκεκριμένα «...με την ημερίδα που κάνει με τους φορείς, με τη στρατηγική που εφαρμόζει ο διευθυντής έχει καλύτερη αποτελεσματικότητα η σχολική μονάδα.» (Σ4).

Οι συνεντευξιαζόμενοι εστίασαν ακόμα και στην επιδίωξη του διευθυντή να επικοινωνεί συνεχώς με όλους όσοι σχετίζονται με τον χώρο της εκπαίδευσης «...εμπλέκεται και συνεργάζεται πάντα με στόχο την προβολή της δουλειάς που γίνεται στη σχολική μονάδα...» (Σ10). Σε αυτό ένας ακόμα συμμετέχων προσθέτει πως «υπάρχει αυτή η επικοινωνία με τους μαθητές, ότι οποιεσδήποτε αλλαγές είτε προς το καλύτερο είτε ακόμη και προς το χειρότερο, ότι αυτό είναι ένα μεγάλο θετικό πλεονέκτημα και τους κρατάει τους μαθητές...» (Σ7). Τέλος, ένας από τους συμμετέχοντες αναφέρθηκε στην ενεργητική συμμετοχή του στην καθημερινότητά της σχολικής μονάδας «...πολλές φορές είναι παρών ακόμα και στο μάθημα βλέποντας το ... πώς γίνεται το μάθημα, δίνοντας παράλληλα συμβουλές για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.» (Σ9) και ένας στις προσπάθειές του να τη διαφημίσει «Συνέχεια διαφημίζει τη σχολή, είναι και τα άλλα μέσα είναι και το Facebook, το Internet, το Facebook συγκεκριμένα, υπάρχουν έχουμε ας πούμε σελίδα στο Facebook που διαφημίζουμε...» (Σ11).

Εξασφάλιση αναγκαίων οικονομικών πόρων

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως για να μπορεί να εξασφαλιστεί η λειτουργία μιας σχολικής μονάδας και να είναι αποτελεσματικοί τόσο αυτή όσο και διευθυντής θα πρέπει να υπάρχουν οι αναγκαίοι οικονομικοί πόροι. Ορισμένα εκ των ερωτημάτων λοιπόν της συνέντευξης αφορούσαν τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής μπορεί να τους εξασφαλίσει. Σε αυτήν την περίπτωση πολλοί από τους συμμετέχοντες τόνισαν ότι τα περισσότερα έσοδα προέρχονται από τους χορηγούς «...εξασφαλίζει τους πόρους ζητώντας πολλές φορές και από τους φορείς, από τις δημοτικές αρχές να προσφέρουν ότι μπορούν χρήματα, υλικά, κτλ όλα αυτά.» (6).

Πέρα από αυτό ορισμένοι από τους συνεντευξιαζόμενους αναφέρθηκαν στο ότι το σχολείο τους στηρίζει τη λειτουργία του κυρίως σε διοικητικούς πόρους «...εδώ εμείς να έχουμε πόρους η διοίκηση...» (Σ3). Επιπροσθέτως έγινε λόγος και για τις επιχορηγήσεις που δίνονται στη σχολική μονάδα από το κράτος «...Είναι κρατική επιχορήγηση...» (Σ4), «...είναι καθαρά από το υπουργείο...» (Σ6). Τέλος, υπήρχαν και κάποιοι που τόνισαν ότι οι

ελλείψεις σχετικά με τους οικονομικούς πόρους είναι ολοφάνερές «Τώρα ας πούμε τα τελευταία χρόνια, από πέρυσι, προ πέρυσι τώρα και με την κρίση, ήρθε και η πανδημία κτλ όλα μαζί, δυσκολεύεται.»(11) για αυτό και υπογραμμίζεται πως «Υπάρχουν όμως ελλείψεις σίγουρα...»(Σ12).

Εξασφάλιση ποιότητας διδασκαλίας

Πολύ σημαντικές όμως είναι και οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν σχετικά με το πώς προσπαθεί να εξασφαλίσει την ποιότητα της διδασκαλίας. Γύρω από αυτό το ζήτημα οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι αυτό γίνεται αρχικά μέσα από τις προσπάθειες που κάνει για να βελτιωθούν οι υλικοτεχνικές υποδομές «...προσπαθεί και αυτό το επιτυγχάνει διασφαλίζοντας τα απαραίτητα υλικά για τα εργαστήρια, τα απαραίτητα προπλάσματα για άλλες ειδικότητες, και να γίνεται καλύτερα το μάθημα μέσα στα ΕΠΑΛ...» (Σ5), «... προσπαθεί να τρέξει να βρει τους πόρους, να διασφαλίσει τους πόρους...» (Σ9). Στη συνέχεια πολύ σημαντική ήταν η αναφορά και στην εξασφάλιση της ύπαρξης συνεργασίας ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους «...το γεγονός ότι είναι σε επικοινωνία μαζί μας να δει αν υπάρχουν θέματα στη διδασκαλία της σχολικής μονάδας, νομίζω αυτό μας βοηθάει πολύ και δεν υπάρχουν σε γενικές γραμμές πέρα από κάποια προηγούμενα προβλήματα που προφανώς δεν μπορούν να προβλεφθούν αλλά λύνονται άμεσα.» (Σ12)

Επιπλέον αναφέρθηκε πως βελτιώνει την ποιότητα της διδασκαλίας «επιλέγοντας τους κατάλληλους εκπαιδευτικούς...» (Σ6) και να εξασφαλίζει φυσικά τους αναγκαίους οικονομικούς πόρους για να λειτουργεί εύρυθμα η μονάδα του «...γιατί κάθε τέλος του μήνα κλειδώνουν κάποια χρήματα προσπαθεί ώστε να μη χαθεί ούτε ένα ούτε ένα λεπτό πάνω σε αυτό το κομμάτι.» (Σ9). Τέλος τονίστηκε αφενός η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων εκ μέρους του «...να είναι εντός χρονοδιαγραμμάτων» (Σ9) και αφετέρου η θέλησή του να υπάρχει ένα βέλτιστο περιβάλλον φοίτησης για όλα τα παιδιά «...το περιβάλλον μέσα στο οποίο γίνεται το μάθημα να είναι όσο το δυνατόν καλύτερο.» (Σ1).

Προώθηση αξιολόγησης και λογοδοσίας

Μια ακόμα ομάδα ερωτήσεων της συνέντευξης αναφέρονταν επίσης και στην αξιολόγηση και λογοδοσία που υπάρχει στην σχολική μονάδα. Εδώ όλοι οι συμμετέχοντες αφενός τόνισαν ότι δεν υπάρχει κάποια επίσημη διαδικασία αξιολόγησης «Όχι, όχι. Δεν υπάρχει επίσημη αξιολόγηση, ούτε καταθέτει το σχολείο εκθέσεις αξιολόγησης...» (Σ1), «Όχι δεν υπάρχει κάποια διαδικασία συγκεκριμένη έτσι ώστε να αξιολογηθεί η μονάδα ή να

αυτοαξιολογηθεί ο ίδιος...» (Σ6) και αφετέρου ότι οποιαδήποτε αξιολόγηση γίνεται κινείται πάντα σε ανεπίσημο επίπεδο «Δεν αξιολογούμε, το αποτέλεσμα φαίνεται από τον τρόπο που δουλεύουμε δηλαδή, αν τυχόν υπάρχει κάποιο πρόβλημα τότε ο διευθυντής παρεμβαίνει όταν όλα είναι ομαλά, δεν έχουμε κάποιες δεν χρειάζεται να λογοδοτήσουμε για κάτι.» (Σ8), «Μέσα από το έργο μας γίνεται η αξιολόγηση... και όχι από μία κόλλα χαρτί.» (Σ9).

Τρόποι βελτίωσης σχολικής μονάδας

Τέλος, οι συνεντεύξεις βοήθησαν στο να γίνουν εμφανείς οι τρόποι με τους οποίους ο διευθυντής προσπαθεί να βελτιώσει γενικότερα τη σχολική μονάδα. Σε αυτή την περίπτωση όλοι σχεδόν οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν σε πράγματα, τα οποία είχαν τονίσει, αλλά τα συνέδεσαν αποκλειστικά με την προσπάθεια που κάνει ο διευθυντής τους να βελτιώσει τη σχολική τους μονάδα. Σχετικά με αυτό ορισμένοι αναφέρθηκαν στην εξασφάλιση των κατάλληλων υλικοτεχνικών υποδομών «...με την τελική υποστήριξη, δηλαδή και υλικά σε διάφορα τμήματα που χρειάζονται, υλικοτεχνική υποστήριξη...» (Σ6), ενώ σημαντική θεωρήθηκε και η διαφήμιση του σχολείου «...οργανώνει ενημερωτικές εκδηλώσεις και παρουσιάσεις δεξιοτήτων και προσπαθεί έτσι και να διαφημίσει σε εισαγωγικά το έργο των παιδιών για να μπορούν και αυτά με τη σειρά τους να βρουν πιο εύκολα εργασία βγαίνοντας και παίρνοντας το πτυχίο τους...» (Σ10), και πιο συγκεκριμένα «...από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έτσι, με βιντεάκια διάφορα που φτιάχνουν οι μαθητές.» (Σ11), όπως άλλωστε τονίστηκε και προηγουμένως. Άλλοι τρόποι φάνηκε ότι είναι η προσπάθεια εναρμόνισης των γνώσεων «Το να μπορεί να παίρνει όχι μόνο θεωρητικές γνώσεις αλλά και πρακτικές γνώσεις, ώστε αυτές να τις εφαρμόσει αργότερα έξω στην πράξη.» (Σ2), η εξασφάλιση των συνεργασιών «...με τους φορείς ... που κάνει τις συνεργασίες...» (Σ4) και των οικονομικών πόρων και η αύξηση των εγγράφων «...να εξασφαλίσει την λειτουργία της σχολικής μονάδας με την ύπαρξη των μαθητών, με τις εγγραφές των μαθητών, με την εξασφάλιση πόρων...» (Σ5). Ακόμη, θα πρέπει να αναφερθεί και ο σημαντικός εμπυχωτικός ρόλος που φαίνεται ότι ο ίδιος έχει αναλάβει «... είναι εμπυχωτικός προς το εκπαιδευτικό προσωπικό, προς τους μαθητές...» (Σ10) και η αποτελεσματική του ηγεσία, όπως αυτή φαίνεται από τον τρόπο με τον οποίο θέλει όλα να λειτουργούν σωστά «...προσπαθεί να βρει την καλύτερη λύση για τα παιδιά, τα τμήματα, το τι ειδικότητες θα δημιουργηθούν που θα βοηθήσουν την απασχόληση των παιδιών στην περιοχή και όχι μόνο.» (Σ12).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Συζήτηση- συμπεράσματα

Μέσα από τη συγκεκριμένη ποιοτική έρευνα έγινε μία προσπάθεια να αποτυπωθεί το κατά πόσο είναι σημαντικός ο ρόλος του διευθυντή - ηγέτη, για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά της εκπαιδευτικής μονάδας, την οποία διοικεί. Πιο συγκεκριμένα, το γεγονός αυτό εξετάστηκε μέσα στο πλαίσιο της ΕΠΑ.Σ. μαθητείας του ΟΑΕΔ σε περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας. Οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες κινήθηκαν γύρω από διάφορους θεματικούς άξονες, βάσει των οποίων απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας. Όσον αφορά λοιπόν στο πρώτο και στο πώς οι εκπαιδευτικοί νοηματοδοτούν την έννοια και τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή - ηγέτη, οι περισσότεροι εξ αυτών απάντησαν γενικά ότι θα πρέπει να διαθέτει ηγετικές ικανότητες. Αυτό σημαίνει ότι ο τρόπος δραστηριοποίησής του μέσα στο σχολείο, πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα και να αποφεύγονται οι διενέξεις και οι συγκρούσεις. Εξάλλου σύμφωνα και με τους Σαγρή και Βαρνούκα (2015), ο διευθυντής είναι αυτός, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την οργάνωση, τον συντονισμό και την διαχείριση οποιασδήποτε κατάστασης και προβλήματος, πάντα λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη και όλων των υπολοίπων εκπαιδευτικών. Μέσα στα ηγετικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει αναφέρθηκαν γενικότερα το όραμα του, ο σωστός τρόπος άσκησης των καθηκόντων του, η λήψη σωστών αποφάσεων, όσο δύσκολες και πιεστικές και αν είναι οι συνθήκες γύρω του, και η επικοινωνιακότητά του, γνωρίσματα τα οποία η Μπρίνια (2008) στην έρευνά της θεωρεί βασικά για την επιτυχημένη άσκηση των καθηκόντων του. Σε αυτά ο Gurr (2015) προσθέτει ότι η ικανότητα του διευθυντή να μεταλαμπαδεύει το υψηλό όραμα που έχει στους υφισταμένους του είναι απαραίτητη συνθήκη για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής του μονάδας.

Αρκετοί όμως από τους συμμετέχοντες εξειδίκευσαν περισσότερο στα χαρακτηριστικά αυτά που πιστεύουν ότι κάνουν τον διευθυντή αποτελεσματικό και για αυτόν τον λόγο εστίασαν κυρίως στη διάθεσή του να συνεργάζεται τόσο με το υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό όσο και με τους φορείς της κοινωνίας. Το γεγονός αυτό συμφωνεί και με τα όσα υποστηρίζουν οι Hoy και Miskel (2014), οι οποίοι τονίζουν ότι η συνεργασία και η επικοινωνία με όλα τα μέλη που περιλαμβάνονται μέσα στη σχολική μονάδα είναι

απαραίτητη για να υλοποιηθούν όλοι οι στόχοι που θέτει ένας διευθυντής και να αυξηθεί με αυτόν τον τρόπο η αποτελεσματικότητά του. Χρειάζεται επομένως να εμπιστευτεί αυτούς με τους οποίους συνεργάζεται, να γίνεται το παράδειγμα για τους ίδιους και με αυτόν τον τρόπο να κρατάει τις ισορροπίες μέσα στη μονάδα του (Παπάζογλου & Κουτούζης, 2016).

Στη συνέχεια, στο πλαίσιο του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος οι συνεντευξιαζόμενοι παρουσίασαν τους παράγοντες που πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν τη σχολική αποτελεσματικότητα. Αρχικά λοιπόν πολλοί από αυτούς, αναφέρθηκαν και στην ανάγκη το σχολείο να συνεργάζεται τόσο με τους γονείς όσο και με την κοινότητα, μέσα στην οποία ανήκει. Με αυτόν τον τρόπο θα υπάρχει συχνή επικοινωνία με όλους, έτσι ώστε η κοινότητα να γνωρίζει τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται μέσα στο σχολείο, τις ανάγκες που έχει αυτό και φυσικά την ποιότητα της εκπαίδευσης που προσφέρει. Εάν γίνουν όλα αυτά θα επιτευχθεί το πολυπόθητο άνοιγμα προς την κοινότητα, γεγονός που είναι αναγκαίο ειδικά στη σύγχρονη εποχή (Θεοφιλίδης, 2012). Αυτό σημαίνει ότι όλοι όσοι εμπλέκονται στη διαδικασία της μάθησης θα πρέπει να συνεργάζονται επιτυχώς μεταξύ τους με απώτερο στόχο τα αποτελέσματα να είναι τα αναμενόμενα (Scheerens, 1992). Εάν το σχολείο συνδεθεί με τους θεσμικούς φορείς τότε θα μπορέσουν να αντιμετωπιστούν όλες οι δυσκολίες που υπάρχουν μέσα σε αυτό, να αναδιαμορφωθεί η κουλτούρα του και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά του (Sammons, 2007).

Όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα του σχολείου θεωρήθηκε ότι μεγάλη σημασία έχει η ύπαρξη των αναγκαίων υλικοτεχνικών υποδομών, όπως είναι οι νέες τεχνολογίες και τα εργαστήρια, στα οποία βασίζεται κυρίως η λειτουργία των ΕΠΑΣ. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει μέσα στη σχολική μονάδα να υπάρχουν όλα τα μέσα που χρειάζονται, έτσι ώστε οι εκπαιδευόμενοι να διδάσκονται με τον σωστό τρόπο και να τους παρέχεται μία υψηλού επιπέδου μάθηση. Μέσω αυτού θα οργανώνεται πολύ καλύτερα η σχολική τους ζωή και φυσικά θα μπορούν να υλοποιούνται όλες οι δραστηριότητες που είναι απαραίτητες (Sammons, 2007).

Ακολούθως όσον αφορά στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα έγινε λόγος για τον ρόλο του διευθυντή – ηγέτη μέσα στην σχολική μονάδα. Με βάση απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες φαίνεται ότι θεωρούν πως ο ρόλος του είναι έκδηλος αρχικά από τον τρόπο με τον οποίο διοικεί το σχολείο στη συνέχεια από τις ικανότητες που έχει και τέλος από το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί. Αναλυτικότερα, θεωρούν ότι ο βασικότερος ρόλος του είναι να διοικεί με αποτελεσματικό τρόπο τη σχολική του μονάδα. Αυτό σημαίνει ότι οι επιλογές

που θα κάνει και η εκπαιδευτική πολιτική που θα ακολουθήσει καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία όλων των πρακτικών και των μεθόδων που έχει επιλέξει να χρησιμοποιήσει (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Επίσης ο ρόλος του σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο με τον οποίο οργανώνει τη σχολική μονάδα, διαχειρίζεται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό και όλα τα θέματα που προκύπτουν και τελικά καταφέρνει να δημιουργήσει ένα θετικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο τα παιδιά μπορούν να μάθουν και οι εκπαιδευτικοί να διδάξουν με τον σωστό τρόπο. Ο ρόλος του επομένως δεν περιορίζεται απλά και μόνο σε διαδικαστικές λειτουργίες, αλλά είναι πολύπλευρος και σύνθετος (Στραβάκου, 2003). Το γεγονός αυτό δείχνει ότι θα πρέπει να καθοδηγεί όλους τους εκπαιδευτικούς, να φροντίζει να υπάρχουν στο σχολείο όλα τα μέσα που χρειάζεται, να ενημερώνει τους γονείς και την κοινωνία και φυσικά να καλύπτει όλες τις ανάγκες που υπάρχουν (ΦΕΚ 1340/2002).

Όσον αφορά στις ικανότητες που πρέπει ο ίδιος να διαθέτει για να είναι η ηγεσία του επιτυχημένη οι περισσότεροι αναφέρθηκαν σε διάφορα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, όπως είναι ο επικοινωνιακός χαρακτήρας του, η οργανωτικότητα, η μεθοδικότητα και η διορατικότητα του. Φαίνεται λοιπόν ότι θα πρέπει ο ίδιος να διαθέτει κάποια συγκεκριμένα προσωπικά γνωρίσματα, όπως είναι οι οργανωτικές ικανότητες, η αυτοπεποίθηση, ο επικοινωνιακός χαρακτήρας, η διορατικότητα και η οργανωτικότητα για να μπορέσει να εισάγει τις καινοτομίες που χρειάζεται το σχολείο και το ίδιο να γίνει πιο αποτελεσματικό (Παπακωνσταντίνου, 1993). Με αυτό συμφωνούν και τα αποτελέσματα της έρευνας των Wang et al. (2016), που τονίζουν πως ο αποτελεσματικός σχολικός διευθυντής είναι φιλικός προς όλους, καινοτόμος, οργανωτικός και κοιτάζει πάντα προς το μέλλον. Σύμφωνα άλλωστε και με τους Leithwood et al. (2008), οι σχολικοί ηγέτες που ανταπεξέρχονται με επιτυχία στον ρόλο τους επιδιώκουν συνεχώς να επικοινωνούν με τους γύρω τους, είναι αισιόδοξοι, ευέλικτοι και πολύ οργανωτικοί. Αυτό σημαίνει ότι οι σωστοί ηγέτες θα πρέπει να συγκεντρώνουν όλα αυτά τα χαρακτηριστικά και να τα χρησιμοποιούν ανάλογα με την κάθε περίπτωση. Με αυτό συμφωνεί και ο Μπουραντάς (2002) τονίζοντας ότι ικανότητες σωστής οργάνωσης της σχολικής μονάδας και επικοινωνίας, η ισχυρή θέληση, η ακεραιότητα και η διορατικότητα είναι κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας διευθυντής. Ο ίδιος μάλιστα τονίζει ότι άλλα από αυτά είναι επίκτητα και άλλα έμφυτα. Ο σωστός συνδυασμός όμως όλων θα τον βοηθήσει να μετατραπεί σε έναν αποτελεσματικό ηγέτη (Καμπουρίδης, 2002).

Όπως τονίστηκε ήδη, οι συμμετέχοντες θεώρησαν ότι το ίδιο το ηγετικό στυλ που ακολουθεί ο διευθυντής καθορίζει και τον ρόλο του ίδιου μέσα στο σχολείο. Όλοι

συμφώνησαν στο ότι ο διευθυντής του σχολείου τους ακολουθεί το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, το οποίο έρχεται σε πλήρη αντίθεση από το αυταρχικό. Η λήψη αποφάσεων έτσι γίνεται πάντα με συνεργατικό τρόπο, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα σωστό κλίμα, να τονώνεται το ηθικό όλων των εκπαιδευτικών, να ανταλλάσσονται απόψεις και να έχουν οι ίδιοι περισσότερα κίνητρα να συμμετέχουν στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Οι δημοκρατικοί ηγέτες ακούν πάντα τις απόψεις των συνεργατών τους, συζητούν μαζί τους τα προβλήματα που υπάρχουν και μόνο τότε παίρνουν τις τελικές αποφάσεις τους (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Αυτό ακριβώς το είδος του ηγέτη φαίνεται ότι είναι και ο συγκεκριμένος διευθυντής.

Στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα οι απαντήσεις επικεντρώθηκαν στον τρόπο με τον οποίο τελικά ο ίδιος ο διευθυντής – ηγέτης μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Σε αυτό το πλαίσιο τονίστηκαν διάφοροι τρόποι, οι οποίοι άλλωστε αποτυπώθηκαν και μέσα στα πλαίσια των προηγούμενων ερευνητικών ερωτημάτων. Αρχικά λοιπόν τονίστηκε η θέληση που έχει ο διευθυντής να αυξάνεται συνεχώς η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας κυρίως μέσα από την εικόνα που αυτή θα παρουσιάζει προς την κοινωνία. Εξάλλου μόνο έτσι θα μπορέσουν να επιτευχθούν οι συνεργασίες μεταξύ των φορέων και της σχολικής μονάδας, εφόσον όσο πιο καλή είναι η εικόνα που θα παρουσιάσει το σχολείο τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες να υλοποιηθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι (Μπουραντάς, 2005). Αυτή ακριβώς η σύνδεση του σχολείου και της κοινωνίας μπορεί να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητά του, κάτι το οποίο, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, στη συγκεκριμένη περίπτωση ο διευθυντής το έχει επιτύχει με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας που επέλεξε να ακολουθήσει. Για να το κάνει αυτό βασίζεται κυρίως στις στρατηγικές που χρησιμοποιεί, εκ των οποίων η πιο αποτελεσματική θεωρείται το ότι γνωρίζει πραγματικά τις ανάγκες που έχει η κοινωνία. Άλλωστε δεν θα πρέπει κανείς να ξεχνά ότι το σχολείο πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που χαρακτηρίζουν την σύγχρονη εποχή και για αυτόν τον λόγο είναι αναγκαίο να καθορίζει με βάση αυτές τη διδασκαλία και τη μάθηση. Στη συγκεκριμένη περίπτωση λοιπόν, λόγω του ότι επρόκειτο για ΕΠΑΣ, ο διευθυντής φαίνεται ότι είναι πλήρης γνώστης των δεξιοτήτων που χρειάζεται η τοπική κοινωνία και με αυτόν τον τρόπο καταφέρνει να πετύχει την πολυπόθητη αντιστοιχία ανάμεσα σε αυτές και στις θέσεις εργασίας, καταφέροντας να ευθυγραμμίσει την προσφορά και τη ζήτηση (Cedefop, 2014).

Ιδιαίτερη αναφορά έγινε όμως και στις προκλήσεις που συναντά ο διευθυντής στην προσπάθεια να ανταπεξέλθει στον ρόλο που έχει αναλάβει. Οι περισσότερες απαντήσεις

που έδωσαν οι συμμετέχοντες επικεντρώθηκαν γύρω από τη διαφορετικότητα των παιδιών του σχολείου και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που έχει το κάθε ένα εξ αυτών. Αυτό σημαίνει ότι κάθε μαθητής έχει τη δική του προσωπικότητα, τον δικό του χαρακτήρα, τα δικά του ιδιαίτερα γνωρίσματα και τις δικές του ξεχωριστές ανάγκες. Το γεγονός αυτό κάνει αδήριτη ανάγκη την προσπάθεια εκ μέρους του διευθυντή να μπορέσει να διερευνήσει όλα αυτά τα διαφορετικά στοιχεία, να βρει τελικά τη χρυσή τομή και να ακολουθήσει μία πολιτική, η οποία θα εξασφαλίζει την συμμετοχή όλων αυτών των μαθητών μέσα στο σχολείο και την κάλυψη των αναγκών τους (Αναγνωστοπούλου, 2005). Γίνεται φανερό, με βάση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, ότι πράγματι ο διευθυντής της ΕΠΑ.Σ. ΟΑΕΔ της περιοχής της Δυτικής Μακεδονίας όπου έλαβε χώρα η παρούσα έρευνα επιδιώκει να πετύχει τους στόχους που θέτει το σχολείο και για αυτόν τον λόγο προχωρά σε διάφορες ενέργειες. Αρχικά διοργανώνει ημερίδες για να εξασφαλιστεί η ομαλή συνεργασία με τους τοπικούς φορείς και γενικότερα με την κοινωνία της περιοχής και να γίνουν φανερές οι ανάγκες, αλλά και οι δυνατότητες που έχει η σχολική μονάδα. Κοντά σε αυτό, για να εξασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία της, προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει τις υλικοτεχνικές υποδομές της, οι οποίες, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως έχουν πολύ μεγάλη σημασία για κάθε σχολική μονάδα και κυρίως για τις ΕΠΑ.Σ., εφόσον σε αυτές περιλαμβάνονται εργαστήρια δραστηριοτήτων, τα οποία θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα με όλα τα μέσα για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική μάθηση των παιδιών. Για να μπορέσει βέβαια να τα κάνει όλα αυτά θα πρέπει να εξασφαλίσει τους αναγκαίους οικονομικούς πόρους. Σχετικά με αυτό το ζήτημα οι περισσότεροι συμμετέχοντες τόνισαν ότι οι πόροι αυτοί προέρχονται εκ μέρους της διοίκησης του ΟΑΕΔ, ενώ μπορούν ως ένα βαθμό να καλύψουν τις ανάγκες που έχει το σχολείο τους. Επιπλέον έγινε λόγος και για τις προσπάθειες που κάνει ο διευθυντής να προσελκύσει τους χορηγούς και να εξασφαλίσει όλες τις επιχορηγήσεις που χρειάζεται για να λειτουργεί εύρυθμα η μονάδα του. Φάνηκε λοιπόν ότι η επάρκεια των οικονομικών πόρων επιτυγχάνεται τόσο μέσα από δημόσιους, όσο και μέσα από ιδιωτικούς φορείς, κάτι το οποίο είναι αναγκαίο για να επιλυθούν όλα τα προβλήματα οικονομικής φύσης που παρουσιάζει η ΕΠΑ.Σ, τα οποία δυστυχώς είναι πολλά. Αναφορά έγινε και στην αξιολόγηση μέσα στην σχολική μονάδα και πιο συγκεκριμένα στην ύπαρξη ή όχι επίσημων μεθόδων για να αξιολογείται το προσωπικό. Σχετικά με αυτό, όλοι σχεδόν οι συμμετέχοντες τόνισαν ότι δεν υπάρχει κάποια επίσημη μέθοδος αξιολόγησης, αλλά τα αποτελέσματα του σχολείου φαίνονται από τις επιδόσεις των παιδιών και από την ποιότητα της μάθησής τους. Το γεγονός αυτό μειώνει ως ένα βαθμό τον ίδιο τον χαρακτήρα

της διαδικασίας της αξιολόγησης, η οποία είναι πολύ σημαντική για να αποτιμηθούν όλες οι ενέργειες και οι δραστηριότητες των εκπαιδευτικών και του ίδιου του διευθυντή, να εξασφαλιστεί η προσωπική τους ανάπτυξη και να βελτιωθεί η επαγγελματική τους ικανότητα (Ντολιοπούλου & Γουργιώτου, 2008). Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί και η αυτοαξιολόγηση του εκπαιδευτικού, η οποία μπορεί να εξασφαλίσει την καλύτερη γνώση του ίδιου του εαυτού και της αποτελεσματικότητας των μεθόδων που χρησιμοποιεί, να περιορίσει την πιθανότητα να υποτιμήσει ή να παραγνωρίσει κάποιες πτυχές του, να ελέγξει την αποδοτικότητά του και φυσικά να μάθει μέσα από τις εμπειρίες του (Κασσωτάκης, 2018). Με βάση όμως τις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες φάνηκε ότι οι εκπαιδευτικοί, πέρα από το ότι δεν συμμετέχουν σε κάποιες τυπικές διαδικασίες αξιολόγησης, τις περισσότερες φορές δεν αυτοαξιολογούνται, εφόσον τονίζουν ότι τα αποτελέσματά τους φαίνονται από τον τρόπο με τον οποίο δουλεύουν. Για αυτό άλλωστε και δεν γίνεται καμία σχεδόν αναφορά και στην έννοια της λογοδοσίας.

Τέλος, λόγω του ότι η έρευνα αφορούσε την ΕΠΑΣ, οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν και στην αποτελεσματικότητα της μαθητείας, η οποία είναι πολύ σημαντική, αφού προσφέρει στους νέους τις εξειδικευμένες, αλλά και τις γενικές δεξιότητες που χρειάζεται κάθε εργοδότης και διευκολύνει με αυτόν τον τρόπο την ενσωμάτωσή τους μέσα στον χώρο εργασίας (Cedefop, 2014). Ειδικά στη σύγχρονη εποχή, όπου η ανεργία σημειώνει πολύ υψηλά ποσοστά, η μαθητεία μπορεί να αντιμετωπίσει αυτή την κατάσταση, εφόσον συνδυάζει τη μάθηση μέσα στο σχολείο με τη μάθηση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Έτσι, όλοι οι νέοι μπορούν να αποκτήσουν την επαγγελματική εμπειρία που χρειάζονται, να αμειφθούν για αυτήν τους την κατάρτιση και να διευρύνουν φυσικά τις προοπτικές τους στον επαγγελματικό τομέα. Σε κάθε περίπτωση, λόγω του ότι τα προγράμματα της μαθητείας συμβαδίζουν πάντα με τις ανάγκες που έχει η αγορά και βοηθούν τους νέους να μεταβούν σε αυτή μετριάζοντας την αναντιστοιχία που υπάρχει ανάμεσα στις θέσεις εργασίας και στις δεξιότητες (Cedefop, 2014), μπορεί η ίδια (η αγορά) να χαρακτηρίσει σε μεγάλο βαθμό το αν τελικά ένα επαγγελματικό σχολείο θα είναι αποτελεσματικό ή όχι.

Φάνηκε λοιπόν ότι ένας από τους βασικότερους εσωτερικούς παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας ήταν η μαθητεία. Στη συνέχεια, ιδιαίτερη αναφορά έγινε και στην ανάγκη ύπαρξης μιας σωστής ηγεσίας, η οποία είναι επίσης ένας βασικός παράγοντας που καθορίζει τη σχολική αποτελεσματικότητα. Ο ίδιος ο διευθυντής είναι αυτός που θα καθοδηγήσει και θα εμπνεύσει τους εκπαιδευτικούς για να κινηθούν όλοι μαζί προς την επίτευξη των στόχων που θέτει το σχολείο. Μάλιστα, ο τύπος ηγεσίας που ο ίδιος ασκεί

μπορεί να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητά του (Πασιαρδής, 2014). Φαίνεται λοιπόν ότι ο ίδιος είναι το βασικό πρόσωπο, στο οποίο επικεντρώνεται ολόκληρη η λειτουργία της σχολικής μονάδας και για αυτό θα πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στα καθήκοντα που έχει και ταυτόχρονα να μην παύει συνεχώς να προσπαθεί για το καλύτερο (Fullan, 2014).

Φαίνεται ότι όλα τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις των συμμετεχόντων συμφωνούν πλήρως με την άποψη της Στραβάκου (2003), η οποία υποστηρίζει ότι ο ρόλος που αναλαμβάνει ο εκάστοτε διευθυντής σχετίζεται με πολλούς τομείς της λειτουργίας της σχολικής μονάδας, όπως είναι η οργάνωση και η διαχείρισή της, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος και η διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων. Όλα αυτά επιβεβαιώνουν τον πολύπλευρο χαρακτήρα των καθηκόντων του, από τη στιγμή που αυτά δεν περιορίζονται μόνο στις διαδικαστικές αρμοδιότητες που αφορούν τη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας, αλλά συμβάλλουν και στη διασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών για την βελτίωση ολόκληρης της διαδικασίας της μάθησης.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, παρά τις διαφοροποιήσεις που υπήρχαν στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, φάνηκε ότι όλοι ήταν πολύ θετικοί όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα του διευθυντή τους και στον τρόπο, με τον οποίο ο ίδιος μπορεί να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι πιο πολλοί τόνισαν ότι διαθέτει όλες τις αναγκαίες ικανότητες και δεξιότητες που χρειάζονται και κινητοποιείται συνεχώς, για να καλύπτονται οι ανάγκες και να εξασφαλίζονται όλοι οι αναγκαίοι πόροι για να μπορεί το σχολείο τους να λειτουργεί με σωστό τρόπο. Αυτό δείχνει ότι ο διευθυντής τους έχει καταφέρει να ανταπεξέλθει με επιτυχία στα καθήκοντα που έχει αναλάβει.

6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, θα μπορούσαν να αποτελέσουν έναυσμα για επιπλέον μελέτη του ρόλου του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων του ΟΑΕΔ. Θα βοηθούσε σημαντικά να διεξαχθούν συγκριτικές έρευνες σε διαφορετικές περιοχές της χώρας, έτσι ώστε να υπάρξει μια γενική εικόνα σχετικά με το ζητούμενο, και τα ευρήματα να αξιοποιηθούν ανάλογα από τους αρμόδιους. Τέλος, έγινε αναφορά από όλους σχεδόν τους συμμετέχοντες ότι δεν υπάρχει κάποια επίσημη μέθοδος αξιολόγησης, η οποία είναι σημαντική για να αποτιμηθεί το έργο των εκπαιδευτικών και του διευθυντή και για αυτό δεν έγινε καμία αναφορά στη λογοδοσία.

Οπότε, ως πρόταση εκπαιδευτικής πολιτικής, ενδιαφέρον θέμα θα αποτελούσε η διαδικασία ένταξης της αξιολόγησης στις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές μονάδες.

Ελληνόγλωσσες βιβλιογραφικές αναφορές

Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Ίων.

Αναγνωστοπούλου, Μ. (2005). *Οι διαπροσωπικές σχέσεις εκπαιδευτικών και μαθητών στη σχολική τάξη*. Θεσσαλονίκη : Αφοί Κυριακίδη.

Ανθοπούλου, Σ-Σ. (1999). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο: Α. Αθανασούλα – Ρέππα, Σ-Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος (επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος Β΄. Πάτρα: ΕΑΠ.

Αντωνίου, Α. Σ., Γιακουμάκη, Μ., & Μπαμπάλης, Θ. (2018). Εκπαιδευτική ηγεσία και σχολική κουλτούρα: Συγκριτική μελέτη μεταξύ γενικών και ειδικών δημοτικών σχολείων. *Επιστήμες αγωγής*, 2018 (3), 117-139.

Αργυροπούλου, Ε., & Συμεωνίδης, Α. (2017). Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού διευθυντή σχολικής μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης. *Έρευνα στην εκπαίδευση*, 6 (1), 53-72.

Αργυροπούλου, Ε. (2018). *Ηγεσία στην εκπαίδευση – σχολική ηγεσία*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Γεωργιάδου, Β., & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο διευθυντής - ηγέτης. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 10, 121-129.

Creswell, J. W. (2016). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. (μτφ. Ν. Κουβαράκου). Αθήνα: Ίων.

Δημητρόπουλος, Ε. (2001). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας. Προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας* (3^η εκδ.). Αθήνα: Έλλην.

Ζιάκα, Β. (2014). Ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. *Ελληνικό περιοδικό διοίκησης αθλητισμού & αναψυχής*, 11 (1), 41-54.

Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση. Από τη γραφειοκρατία στη μετασχηματιστική ηγεσία*. Αθήνα: Γρηγόρη.

- Θεοφιλίδης, Χ., & Στυλιανίδης, Μ. (2000). *Φιλοσοφία και πρακτική της διοίκησης δημοτικού σχολείου στην Κύπρο*. Λευκωσία: Αυτοέκδοση.
- Θωμά, Ρ. (2010). Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας. *Επιστημονικό βήμα*, 14, 15-24.
- Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Αθήνα: ΣΕΑΒ.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Καρατζιά- Σταυλιώτη, Ε. (1999). Σχολική αποτελεσματικότητα. Μια συγκριτική οικονομική προσέγγιση. *Μέντορας*, 1, 49-75.
- Κασσωτάκης, Μ. (2018). *Αξιολόγηση των σχολικών μονάδων και των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Κατσαρός. Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κεδράκα, Κ. (χ.η). *Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης*. Ανακτήθηκε από: <https://docs.google.com/document/d/1Ns81KOslEHm0PKruMXSgV-xe9gtye6Npp-x2KgROIbS/edit?hl=en%20>
- Κουτούβελα, Χ. (2015). *Από τη σχολική αποτελεσματικότητα στην ποιότητα της σχολικής ζωής: εμπειρική προσέγγιση στο ελληνικό σχολείο* (Διδακτορική διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης & Ηλεκτρονικού Περιεχομένου (Κωδ. 36864).
- Κουτούζης, Μ. (1999). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο Αθανασούλα - Ρέππα Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Νιτσιόπουλος Β., Χαλκιάτης Δ. (1999). *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*. (σελ 31) Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μανάτζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*. Τόμος Α. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κουτούζης, Μ. & Πρόκου, Ε. (2005). *Σχεδιασμός, διοίκηση, αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων: Διοίκηση μονάδων*. Τόμος Γ'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Λαϊνάς, Α. (2004). Το έργο του διευθυντή της σχολικής μονάδας και η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. *Επιστημονική εφημερίδα παιδαγωγικού τμήματος Δ.Ε.*, 17, 15-179.

Λιακοπούλου, Μ., Αλεξίου, Π., Ζιώγα, Σ., Μπανάσου, Β., Ράπτη, Ε. Α., Τριανταφύλλου, Χ., & Χίλαϊ, Α. (2021). Διεύθυνση και ηγεσία σχολικών μονάδων: Πώς η βιογραφία επιδρά στη διαμόρφωση της ταυτότητας του ηγέτη. *Διάλογοι! θεωρία και πράξη στις επιστήμες της αγωγής και της εκπαίδευσης*. 7, 156-184. DOI: <https://doi.org/10.12681/dial.25309>

MacBeath, J. (2001). *Η αυτοαξιολόγηση στο σχολείο. Ουτοπία και πράξη*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.

Μανδραβέλη, Ν. (2021). *Ο ρόλος του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών ενηλίκων: μελέτη περίπτωσης του Ι.Ε.Κ. Κοζάνης* (Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης & Ηλεκτρονικού Περιεχομένου (Κωδ. 53510).

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία -Ο δρόμος της επαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Μπρίνια, Β. (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων & εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.

Μυλωνά, Ζ. (2005). *Διευθυντής και αποτελεσματική σχολική μονάδα: Απόψεις και στάσεις διευθυντών και εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Ντολιοπούλου, Ε., & Γουργιώτου, Ε. (2008). *Η αξιολόγηση στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Gutrnberg.

Παμουκτσόγλου, Α. (2001). Αποτελεσματικό σχολείο: Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησης του. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 5, 81-90.

Παπάζογλου, Α., & Κουτούζης, Μ. (2016). *Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τον ρόλο του διευθυντή στο μετασχηματισμό του σχολείου σε οργανισμό μάθησης*. Ανακοίνωση στο 1^ο πανελλήνιο συνέδριο τεχνολογίας, οικονομίας & διοίκησης, Τρίπολη.

Παπακωνσταντίνου, Π. (1993). *Εκπαιδευτικό έργο και αξιολόγηση στο σχολείο*. Αθήνα: Έκφραση.

Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η διεύθυνση του σχολείου. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη : Αφοί Κυριακίδη.

Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε.Α. (2008). *Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις*. Open education, 4(1).

Πασιαρδής, Π., & Πασιαρδή, Γ. (2006). *Αποτελεσματικά σχολεία: πραγματικότητα ή ουτοπία*. Αθήνα : Τυπωθήτω.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. (2^η αναθεωρημένη έκδοση). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π. (2015). *Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός* (1^{ος} τόμος). Αθήνα: Έλλην.

Πασιαρδής, Π. (2015). *Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός* (2^{ος} τόμος). Αθήνα: Έλλην.

Πατρώνας, Δ., & Παυλάκης, Μ. (2011). *Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: ΕΚΔΔΑ

Ράπτης, Ν., & Γρηγοριάδης, Δ. (2017). *Ηγεσία εκπαιδευτικών μονάδων. Ηγετικά χαρακτηριστικά των διευθυντών/ριών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Robson, C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. (μτφ. Κ. Βασιλικού & Β. Νταλάκου). Αθήνα: Gutenberg.

Σαγρή, Θ., & Βουρνούκα, Ι. (2015). *Αποτελεσματικός διευθυντής και ο ρόλος του. Απόψεις εκπαιδευτικών*. Ανακοίνωση στο 5^ο Πανελλήνιο συνέδριο επιστημών εκπαίδευσης. Αθήνα.

Σαϊτής, Χ. (2002). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρεία ... στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαϊτής, Χ. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση δομών εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαϊτή, Α. & Σαϊτής, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία και Μελέτη περιπτώσεων*. Τόμος Α΄. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαϊτή, Α. & Σαϊτής, Χ. (2012). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία, έρευνα και μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαϊτή, Α. & Σαϊτής, Χ. (2018). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία, έρευνα και μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Ad Libitum.

Στραβάκου, Π. (2003). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Τσιαχρή, Μ., & Μώσογλου, Ι. (2018). Το στυλ ηγεσίας των στελεχών σχολικών μονάδων στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση: ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης. *Επιστήμες αγωγής*, 2, 148-168.

Τσιώλης, Γ. (2017). *Θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων*. Συμπληρωματικό εκπαιδευτικό υλικό στη Θ.Ε. ΕΚΠ51 - ΠΜΣ: Επιστήμες της Αγωγής. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Φασουλής, Κ. (2011). Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση του σχολείου: Γνωρίσματα της ποιοτικής ηγετικής συμπεριφοράς στα ξένα σχολεία υποχρεωτικής εκπαίδευσης. *Μέντορας*, 13, 22-41.

Φρόση, Λ. (2017). Διαδικασίες και κριτήρια επιλογής διευθυντών και διευθυντριών σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Επιστημονικό εκπαιδευτικό περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, 5(1), 175-222.

Ξενόγλωσσες βιβλιογραφικές αναφορές

Armstrong, M. (1993). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.

Cedefop (2014). *Terminology of European education and training policy: a selection of 130 terms* (2nd Ed.). Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Coleman, J.S., Campbell, E., Hobson, C., McPartland, J., Mood, A., Weinfeld, F., & York, R. (1996). *Equality of educational opportunity*. Washington: DC: US Government printing office.

Creemers, B.P.M. (1994). *The effective classroom*. London: Cassel.

Creemers, B., & Kyriakides, L. (2008). *The dynamics of educational effectiveness: A contribution to policy, practice and theory in contemporary schools*. London: Routledge.

Edmonds, R. (1979). Effective schools for the Urban Poor. *Educational Leadership*, 37. 15-24.

Fullan, M. (2014). *The principal: three keys to maximizing impact*. San. Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Gabriel, J.G., & Farmer, P.C. (2009). *How to help your school thrive without breaking the bank*. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development.

Goldstein, H. (1997). Methods in school effectiveness research. *Scholl effectiveness and Scholl improvement*, 8(4), 369-395.

Gurr, D. (2015). A model of successful school leadership from the international successful school principalship project. *Societies*, 5(1), 136-150.

Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in education*, 22(1), 31-34.

Hattie, J. (2015). The applicability of visible learning to higher education. *Scholarship of Teaching and Learning in Psychology*, 1 (1), 79-91.

Hopkins, D. (1996). Towards a theory of school improvement in J Gray, D. Reynolds & C. Fitz- Gibbon (Eds), *Merging traditions: The future of research on school effectiveness and school improvement* (pp. 30-50). London: Cassell.

- Hoy, W. K., & Miskel, C.G., (2014). Educational administration: Theory, research and practice (9th edition). New York: McGraw.
- Klem, A. M., & Connell, J.P. (2004). Relationships matter: linking teacher support to student engagement and achievement. *Journal of School Health*, 74 (7), 262-273.
- Lazotte, L.W. (1991). *Correlates of effective schools: The first and second generation*. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Lewis, J. (2003). Design issues. In J. Ritchie, & J. Lewis (Eds), *Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers*. (pp. 1-26). London: Sage.
- Marzano, R. J. (2003). *What works in schools: translating research into action*. Alexandria, VA: Association for supervision and curriculum development.
- Mortimore, P. (1991). School Effectiveness Research: Which Way at the Crossroads? *School effectiveness and School improvement*, 2, 213-229.
- Mortimore, P. (1995). *Effective schools: Current impact and future potential*. Institute of Education University of London.
- Purkey, S. C. & Smith, M. S (1983). Effective schools: A review. *The Elementary School Journal*, 83 (4), 427-452.
- Saiti, A. (2012). Leadership and quality management: An analysis of three key features of the Greek education system. *Quality Assurance in Education* 20(2), 110-138. doi:10.1108/09684881211219370
- Sammons, P. (2007). *School effectiveness and equity: Making connections*. Reading: CfBT.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research*. London: Institute of Education, University of London.
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: research, theory and practice*. London: Cassell

Scheerens, J. (2000). *Improving school effectiveness*. Paris: UNESCO – International Institute for Educational Planning.

Scheerens, J. (2016). *Educational Effectiveness and Ineffectiveness: A Critical Review of the Knowledge Base*. Dordrecht: Springer Netherlands.

Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: Sage publications.

Teddlie, C., & Reynolds, D. (2000). *The international handbook of school effectiveness research*. London: Falmer Press.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Wang, L. H., Gurr, D., & Drysdale, L. (2016). Successful school leadership: case studies of four Singapore primary schools. *Journal of Educational Administration*.

Wikeley, F., Stoll, L., Murillo, J. & Jong, R., (2005). Evaluating effective school improvement: Case studies of programmes in eight European countries and their contribution to the effective school improvement model. *Scholl effectiveness and Scholl improvement, 16*, 387-405.

Woods, P. (1991). *Inside schools. Ethnography in education research*. London: Routledge.

Νομοθεσία

Κοινή Υπουργική Απόφαση 102791/2021, άρθρο 2, Κατάρτιση Κανονισμού Λειτουργίας Επαγγελματικών Σχολών (ΕΠΑ.Σ.) Μαθητείας του ΟΑΕΔ. (ΦΕΚ 5832/Β/14-12-2021).

Κοινή Υπουργική Απόφαση 102791/2021, άρθρο 51, Καθήκοντα και αρμοδιότητες Διευθυντή ΕΠΑ.Σ. Μαθητείας (ΦΕΚ 5832/Β/14-12-2021).

Υπουργική Απόφαση 353.1/324/105657/Δ1/2002, Καθήκοντα και αρμοδιότητες διευθυντών – υποδιευθυντών σχολικών μονάδων και εργαστηρίων ΣΕΚ. (ΦΕΚ 1340/2002).

Παράρτημα Α: Επιστολή ενημέρωσης

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μέρος της διπλωματικής μου εργασίας, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Εκπαίδευσης Ενηλίκων», της σχολής Ανθρωπιστικών Σπουδών του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου (ΕΑΠ). Στόχος είναι η διερεύνηση του ρόλου του διευθυντή - ηγέτη στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας μέσα από τις προσωπικές σας απόψεις. Η συλλογή δεδομένων της έρευνας θα γίνει μέσω συνεντεύξεων.

Αρχικά θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι η συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα είναι εθελοντική και έχετε το δικαίωμα ανά πάσα στιγμή να διακόψετε και να αποσυρθείτε από την όλη διαδικασία. Η συνέντευξη θα βασίζεται σε ελεύθερη συζήτηση και θα διαρκέσει περίπου 30 λεπτά. Με τη συμμετοχή σας συναινείτε αυτόματα στην καταγραφή και την επεξεργασία των δεδομένων μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Στις απαντήσεις που θα δώσετε θα τηρηθεί ανωνυμία και εχεμύθεια καθώς και μη δημοσιοποίηση των προσωπικών σας δεδομένων. Τα αρχεία ήχου και οι χειρόγραφες σημειώσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της έρευνας, της διπλωματικής μου εργασίας. Με την ολοκλήρωση της απομαγνητοφώνησης των συνεντεύξεων θα σας δοθεί αντίγραφο για προσωπική σας χρήση. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα είναι στη διάθεσή σας, εφόσον το επιθυμητέ.

Για οποιαδήποτε απορία είμαι στη διάθεσή σας. Σας ευχαριστώ θερμά για το χρόνο που διαθέτετε καθώς και για την πολύτιμη βοήθεια στη συλλογή πληροφοριών για το θέμα που ερευνάται.

Με εκτίμηση
Στεργίου Μαρία
Εκπαιδευτικός ΠΕ 88.04
mastergiou@yahoo.gr

Παράρτημα Β: Οδηγός συνέντευξης

1^{ος} Άξονας: Δημογραφικά στοιχεία

1. Κωδ. Συνέντευξης:
2. Φύλλο:
3. Ηλικία:
4. Έτη προϋπηρεσίας:
5. Ειδικότητα:
6. Σχέση εργασίας: μόνιμος, αναπληρωτής, ωρομίσθιος:
7. Επίπεδο σπουδών:
8. Έτη προϋπηρεσίας στην εκπαίδευση
9. Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα:

2^{ος} Άξονας: Νοηματοδότηση των εκπαιδευτικών για την έννοια και τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή - ηγέτη

1. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού σχολείου-ΕΠΑΣ;
2. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα βασικά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού διευθυντή;

3^{ος} Άξονας: Οι παράγοντες εντός της εκπαιδευτικής μονάδας οι οποίοι επηρεάζουν τη σχολική αποτελεσματικότητα

3. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής σας μονάδας; Εξηγήστε την απάντησή σας (πώς και γιατί).

4^{ος} Άξονας: Ο ρόλος του διευθυντή - ηγέτη στην εκπαιδευτική μονάδα

4. Ποιος είναι κατά την άποψη σας ο ρόλος του διευθυντή σας στην εκπαιδευτική μονάδα;
5. Ποια/ες κατά τη γνώμη σας είναι τα προσόντα και οι ικανότητες – δεξιότητες του διευθυντή σας;
6. Ποιο ηγετικό στιλ θεωρείτε ότι εφαρμόζει ο διευθυντής σας? ή ποια ηγετική συμπεριφορά επιδεικνύει;

5^{ος} Άξονας: Σχέση μεταξύ αποτελεσματικότητας εκπαιδευτικής μονάδας και διευθυντή - ηγέτη

7. Για ποιο λόγο θεωρείτε ότι ο διευθυντής σας θα πρέπει να επιδιώκει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας;
8. Πιστεύετε ότι το ηγετικό στιλ/συμπεριφορά του διευθυντή σας επηρεάζει την επίδοση και την αποτελεσματικότητα της σχολικής σας μονάδας; Πώς; (Εξηγήστε την απάντησή σας).
9. Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι καλύτερες στρατηγικές του διευθυντή που συνέβαλαν στη βελτίωση της επίδοσης της σχολικής σας μονάδας;
10. Ποιες προκλήσεις θεωρείτε ότι συναντά ο διευθυντής σας κατά την άσκηση ηγεσίας και επιδίωξη της αποτελεσματικότητας στη σχολική σας μονάδα;
11. Κατά πόσο ο διευθυντής επιδιώκει την επίτευξη των στόχων του σχολείου; Πώς;
12. Εξασφαλίζει τους πόρους που χρειάζεται το σχολείο και πώς;
13. Προσπαθεί να διασφαλίσει την ποιότητα και τη διαδικασία της διδασκαλίας; Πώς;
14. Εμπλέκει- συνεργάζεται με άλλους φορείς;
15. Προωθεί τη αξιολόγηση – αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας και τη λογοδοσία; Πώς επιλύει τα προβλήματα;
16. Πώς προσπαθεί να βελτιώσει τη σχολική μονάδα;

Υπέθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.