



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

της

ΧΑΤΖΗΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ

Επιβλέπων Καθηγητής

Αβδημιώτης Σπυρίδων

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

Θεσσαλονίκη, Μήνας Έτος



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

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

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

Υπό τους ακόλουθους όρους:

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

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

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

Υπεύθυνη Δήλωση

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

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

Θεσσαλονίκη, ημέρα, μήνας, έτος

22/9/2019

Ο/Η Δηλών/ούσα: Όνομα και Επώνυμο

Χατζηαναστασίου Αικατερίνη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι ραγδαίες οικονομικές και πολιτιστικές εξελίξεις και η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας στην εποχή μας οδηγούν στην άποψη της αυτονομίας των σχολικών μονάδων τόσο από την οικονομική όσο και από την παιδαγωγική πλευρά. Οι μελετητές δίνουν ιδιαίτερα μεγάλη βαρύτητα στην εκπαιδευτική ηγεσία, στα χαρακτηριστικά και την συμπεριφορά των ηγετών και τους στόχους που θα θέσουν για ένα αποτελεσματικό σχολείο. Ο ηγέτης με την στάση και την συμπεριφορά του, θα πρέπει να μπορεί να παρακινήσει τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας σε συνεργασία, αλλαγή στάσεων, ανασχηματισμό των μεθόδων διδασκαλίας, με στόχο την μαθησιακή πρόοδο των μαθητών, την συναισθηματική και κοινωνική ανάπτυξη τους. Η μεγαλύτερη πρόκληση για την ηγεσία είναι οι ίσες ευκαιρίες για όλους τους μαθητές σε ένα κόσμο όπου η πληροφορία είναι διάχυτη. Η ανακάλυψη της γνώσης, η ανάπτυξη της κριτικής σκέψης, η ανάπτυξη δεξιοτήτων για την έρευνα και η βελτίωση της επίδοσης μέσα από αυτά είναι μερικοί από τους βασικούς στόχους της ηγεσίας.

Αυτό, όμως, δεν μπορεί να γίνει με το ένα και μοναδικό εγχειρίδιο, ούτε με την μετωπική διδασκαλία. Η σχολική βιβλιοθήκη, ως μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας, συνεισφέρει στην επίτευξη των σκοπών της ηγεσίας. Πολλοί στόχοι της ηγεσίας είναι κοινοί με τους στόχους της σχολικής βιβλιοθήκης. Η σχολική βιβλιοθήκη μπορεί να παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην επίτευξη των σκοπών των αναλυτικών προγραμμάτων, την ανάπτυξη φιλιαναγνωσίας, την εκμάθηση των δεξιοτήτων για την έρευνα, την συγκέντρωση αξιόπιστων πληροφοριών και την κωδικοποίηση τους, την δημιουργία προϋποθέσεων για την πολιτιστική και περιβαλλοντική συνείδηση του ατόμου, την ενθάρρυνση της δια βίου μάθησης, την ενίσχυση της συνεργασίας γονέων, εκπαιδευτικών, ηγεσίας του σχολείου και της ευρύτερης κοινωνίας .

Σε πολλές χώρες του εξωτερικού όπως η Αγγλία, η Γαλλία, η Γερμανία, η Δανία, ο Καναδάς, η ΗΠΑ και η Αυστραλία, η σχολική βιβλιοθήκη συμμετέχει καθοριστικά στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η βιβλιοθήκη είναι σε κεντρικό σημείο του κτιρίου και ο δάσκαλος-βιβλιοθηκονόμος είναι σε στενή συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, για να βοηθήσει καθημερινά στην εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και τον διευθυντή, σε καθαρά γραφειοκρατικά θέματα αλλά και σε θέματα εξωστρέφειας του σχολείου (συνεργασία με γονείς, δήμο, τοπική κοινωνία).

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διαπιστωθεί ο ρόλος της σχολικής βιβλιοθήκης στην διοίκηση των σχολικών μονάδων στην Ελλάδα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 16 σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και δείχνει πως στην Ελλάδα η επίσημη

πολιτεία δεν έχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο νόμου και όσες σχολικές λειτουργούν στηρίζονται στον εθελοντισμό και στη συνεργασία των εκπαιδευτικών μεταξύ τους αλλά και με τον διευθυντή. Οι περισσότερες σχολικές βιβλιοθήκες είναι σε μικρές αίθουσες και με ελλείψεις στην υλικοτεχνική υποδομή. Σε κανένα σχολείο δεν υπάρχει εξειδικευμένος υπεύθυνος.

Παρά τα μεγάλα προβλήματα των σχολικών βιβλιοθηκών, βλέπουμε πως βοηθούν την εκπαιδευτική ηγεσία στην επίδιωξη της για βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων, την ανάπτυξη της συνεργασίας, την αλλαγή της κουλτούρας των εκπαιδευτικών, την εξωστρέφεια του σχολείου. Αναλύοντας τα αποτελέσματα της έρευνας σε σχολικές βιβλιοθήκες, που είναι σε υλικοτεχνική υποδομή αρκετά μακριά από μια σύγχρονη σχολική βιβλιοθήκη, αντιλαμβανόμαστε το ρόλο που πραγματικά μπορεί να παίξει μια σωστά οργανωμένη σχολική βιβλιοθήκη στην επίτευξη των στόχων της διοίκησης των σχολικών μονάδων και την αναγκαιότητα της δημιουργίας της σε κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Λέξεις κλειδιά: σχολική βιβλιοθήκη, διοίκηση σχολικών μονάδων, ηγέτης, αποτελεσματικό σχολείο

ABSTRACT

The rapid economic and cultural developments and the exponential growth in our times lead us to the opinion of the school units both from an economic and pedagogical perspective. Scholars place great emphasis on educational leadership, the characteristics and the attitude of leaders and the goals they will set for an effective school. Leaders, with their attitude and behaviour, will have to be able to motivate members or the school community towards cooperation, change of attitude, reformation of teaching methods with the aim of student progress and the emotional and social development of students. The greatest change for the leadership is the equal opportunities for all students in a word where information is disseminated all around us. The discovery of knowledge the cultivation of critical thinking, the development of research skills and the improvement of performance are some of the basic goal of leadership.

This, however, can be achieved neither with the school book only nor face to face instruction. The school library, as part of the educational process contributes to the achievement of leadership goals.

Many leadership goals are common to those of the school library. The school library can play a role in the accomplishment of the goals of analytical programmes, in instilling a love of reading the learning of research skills, the collection of reliable information and its codification, the creation of conditions concerning the cultural and environmental awareness of an individual, the encouragement of lifelong learning the reinforcement of the cooperation among parents, educationalists, school leadership and society in general.

In many foreign countries, such as the UK, France, Germany, Denmark, Canada, the USA and Australia, participates in the learning process in a decisive way. The library is centrally located within the building and the teacher- librarian is in close cooperation not only with the teachers to aid the in the daily learning process but also the school principal in administrative issues and issues of school outreach (cooperation with the parents, the town council and the local community).

The aim of the present study is to pinpoint the role of the school units in Greece. The research was conducted in 16 schools of Primary and Secondary education and it shows that in Greece the state lacks a complete law framework and the libraries which are in operation do so thanks to volunteer work and the cooperation among teachers and school principals. Most of the libraries are in a small classrooms lacking in logistical support in no school is there a specialist. Despite the huge problems of the school units, we can see that they help the educational leadership in its pursuit of the improvement of learning results, the flourishing of cooperation,

the exchange of cultures among teachers and the school outreach. Analysing the finding of the study in school libraries which are at a distance concerning logistical support from modern school libraries, we realise the role which a well –organised school library can actually play in the accomplishment of the goals of the administration of school units and the need for its creation in every educational institution.

Key words: school library, administration of school units, leadership, effective school

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|--|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | 4 |
| ABSTRACT..... | 6 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ..... | 8 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ..... | 12 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ..... | 12 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ..... | 13 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ..... | 13 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ..... | 13 |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ..... | 14 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 15 |
| ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ | |
| 1 ΣΧΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ..... | 17 |
| 1.1 Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΣΗΜΕΡΑ..... | 17 |
| 1.1.1 Έννοια της σχολικής βιβλιοθήκης..... | 17 |
| 1.1.2 Σκοπός και στόχοι της σχολικής βιβλιοθήκης..... | 18 |
| 1.1.3 Ο ρόλος και οι υπηρεσίες της σχολικής βιβλιοθήκης..... | 19 |
| 1.1.3.α Πληροφοριακή παιδεία (Information literacy)..... | 22 |
| 1.1.3.β Φιλαναγνωσία και βιβλιοθήκη..... | 23 |
| 1.1.4 Σχολικός Βιβλιοθηκονόμος..... | 24 |
| 1.2 Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ..... | 26 |
| 1.2.1 Ιστορική αναδρομή..... | 26 |
| 1.2.2 Νεότερο νομοθετικό πλαίσιο..... | 27 |
| 1.2.3 Σύνδεση με το αναλυτικό πρόγραμμα..... | 28 |
| 1.3 Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ..... | 30 |
| 1.3.1 Σχολικές βιβλιοθήκες στην Αμερική..... | 30 |
| 1.3.2 Σχολικές βιβλιοθήκες στην Αυστραλία..... | 31 |
| 1.3.3 Σχολικές βιβλιοθήκες στην Δανία..... | 31 |
| 1.3.4 Σχολικές βιβλιοθήκες στην Αγγλία..... | 31 |
| 1.3.5 Σχολικές βιβλιοθήκες στην Γερμανία..... | 32 |
| 1.3.6 Σχολικές βιβλιοθήκες στην Γαλλία..... | 32 |
| 1.4 ΣΧΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ..... | 33 |
| 1.4.1 Σχολική Βιβλιοθήκη και σχολική επίδοση..... | 33 |
| 1.4.2 Η ηγεσία στηρίζει την βιβλιοθήκη..... | 36 |

| | |
|--|----|
| 1.4.3 Η βιβλιοθήκη στηρίζει την ηγεσία..... | 39 |
| 2. ΗΓΕΣΙΑ..... | 41 |
| 2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ..... | 41 |
| 2.1.1 Ορισμός της ηγεσίας..... | 41 |
| 2.1.1.α Εκπαιδευτική ηγεσία..... | 41 |
| 2.1.2 Απαραίτητα στοιχεία της ηγεσίας..... | 43 |
| 2.1.3 Τυπική και άτυπη ηγεσία..... | 44 |
| 2.1.4 Πηγές δύναμης..... | 44 |
| 2.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ..... | 44 |
| 2.2.1 Θεωρίες σύμφωνα με τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (trait theory)..... | 44 |
| 2.2.1.α Χαρακτηριστικά ηγετών..... | 45 |
| 2.2.1.β Συναισθηματική νοημοσύνη..... | 46 |
| 2.2.2 Θεωρίες σύμφωνα με την συμπεριφορά (leaders' behavioral theories)..... | 47 |
| 2.2.2.α Βασικοί τρόποι συμπεριφοράς ηγετών (Στυλ ηγεσίας)..... | 48 |
| 2.2.2.β Θεωρία Χ και Ψ..... | 49 |
| 2.2.2.γ Διοικητικό Πλέγμα των Blake και Mouton..... | 50 |
| 2.2.3 Παρακίνηση- Θεωρίες ανθρώπινων αναγκών..... | 52 |
| 2.2.3.α Ιεράρχηση των Ανθρώπινων Αναγκών κατά Maslow..... | 52 |
| 2.2.3.β Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg..... | 53 |
| 2.2.3.γ Θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland..... | 55 |
| 2.2.4 Ενδεχόμενες προσεγγίσεις..... | 55 |
| 2.2.4.α Θεωρία του Fred Fiedler..... | 56 |
| 2.2.4.β Θεωρία των στόχων..... | 57 |
| 2.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ..... | 58 |
| 2.3.1 Κατανεμημένη ηγεσία..... | 58 |
| 2.3.2 Συναλλακτική ηγεσία..... | 59 |
| 2.3.3 Μετασχηματιστική ηγεσία..... | 60 |
| 2.3.3.α Διαφορά συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας..... | 61 |
| 2.4 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ – ΗΓΕΤΗΣ..... | 62 |
| 2.4.1 Αποτελεσματικό Σχολείο και Αποτελεσματική Σχολική Ηγεσία..... | 62 |
| 2.4.2 Διαφορά διευθυντή από την ηγέτη..... | 64 |
| 2.5 ΕΡΕΥΝΕΣ..... | 66 |
| 2.5.1 Η ηγεσία στην εκπαιδευτική αλλαγή..... | 66 |
| 2.5.2 Ο ρόλος του οράματος μέσα στην αποτελεσματική σχολική ηγεσία..... | 66 |
| 2.5.3 Πως δουλεύουν τα πολύ αποτελεσματικά σχολεία..... | 67 |

| | | |
|----------------------|--|-----------|
| 2.5.4 | Επτά ισχυροί ισχυρισμοί για την επιτυχημένη ηγεσία του σχολείου..... | 68 |
| 2.5.5 | Σχολική ηγεσία, καινοτομία και δημιουργικότητα: Η περίπτωση επικοινωνίας μεταξύ σχολείου και γονέων..... | 68 |
| ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ | | |
| 3 | ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ..... | 69 |
| 3.1 | ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ..... | 69 |
| 3.2. | ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ..... | 72 |
| 3.3 | ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ..... | 72 |
| 3.3.1 | Οδηγός συνέντευξης..... | 73 |
| 3.4 | ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ..... | 73 |
| 3.4.1 | Προκαταρκτική έρευνα..... | 73 |
| 3.4.2 | Δειγματοληψία..... | 74 |
| 3.5 | ΚΥΡΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ..... | 74 |
| 3.5.1 | Συνεντεύξεις..... | 74 |
| 3.5.2 | Απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων..... | 75 |
| 3.5.3 | Ανάλυση δεδομένων..... | 75 |
| 4 | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ..... | 77 |
| 4.1 | Περιγραφή της βιβλιοθήκης..... | 77 |
| 4.1.1 | Ποιος την ξεκίνησε και πότε;..... | 77 |
| 4.1.2 | Υλικοτεχνική υποδομή..... | 79 |
| 4.1.3 | Υπεύθυνος (ωράριο, εξειδίκευση)..... | 83 |
| 4.2 | Χρηματοδότηση..... | 84 |
| 4.3 | Τρόπος λειτουργίας..... | 86 |
| 4.3.1 | Δανεισμός..... | 86 |
| 4.3.2 | Αναγνωστήριο..... | 87 |
| 4.3.3 | Μάθημα στην βιβλιοθήκη..... | 88 |
| 4.3.4 | Απόγευμα (εκτός ωραρίου σχολείου, με σταθερό πρόγραμμα)..... | 89 |
| 4.3.5 | Έκτακτες εκδηλώσεις..... | 90 |
| 4.3.6 | Τόπος συνάντησης..... | 92 |
| 4.4 | Βελτίωση μαθησιακών αποτελεσμάτων- Σχολική αποτελεσματικότητα..... | 93 |
| 4.4.1 | Σύνδεση με το Αναλυτικό Πρόγραμμα..... | 93 |
| 4.4.2 | Βοήθεια σε μαθητές από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες..... | 95 |
| 4.4.3 | Ανάπτυξη αναγνωστικής ικανότητας και ερευνητικής δεξιότητας..... | 96 |

| | |
|---|-----|
| 4.5 Ανάπτυξη της συνεργασίας, αλλαγή κουλτούρας μέσα από τις δράσεις της βιβλιοθήκης..... | 96 |
| 4.6 Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών..... | 98 |
| 4.7 Σχολική βιβλιοθήκη και ηγεσία..... | 99 |
| 4.7.1 Στήριξη του διευθυντή σε γραφειοκρατικά θέματα..... | 99 |
| 4.7.2 Ο διευθυντής στηρίζει την βιβλιοθήκη..... | 99 |
| 4.8 Η βιβλιοθήκη του σήμερα και του αύριο..... | 100 |
| 4.8.1 Τα κυριότερα προβλήματα..... | 100 |
| 4.8.2 Πώς επιθυμείτε το μέλλον της βιβλιοθήκης στο σχολείο σας;..... | 102 |
| 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ..... | 104 |
| 5.1 Συμπεράσματα..... | 104 |
| 5.2 Προτάσεις..... | 112 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 114 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ..... | 121 |
| 1 Οδηγός συνέντευξης..... | 121 |
| 2 Βασιλικά Διατάγματα..... | 122 |
| 3 Εγκύκλιοι..... | 122 |
| 4 Νόμοι..... | 122 |
| 5 Υπουργικές Αποφάσεις..... | 122 |

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|--|----|
| Πίνακας 1: Στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν ΔΟΠ | 49 |
| Πίνακας 2: Κίνητρα και αντικίνητρα στη θεωρία του Herzberg | 54 |
| Πίνακας 3: Έξι μοντέλα κατανομημένης ηγεσίας..... | 59 |
| Πίνακας 4: Θέση που κατέχουν στο σχολείο οι συμμετέχοντες..... | 77 |
| Πίνακας 5: Έτη δημιουργίας της βιβλιοθήκης και πρόσωπο που την πρότεινε..... | 78 |
| Πίνακας 6: Μέγεθος σχολικής βιβλιοθήκης..... | 79 |
| Πίνακας 7: Υλικοτεχνική υποδομή..... | 81 |
| Πίνακας 8: Έκτακτες εκδηλώσει..... | 91 |
| Πίνακας 9: Σύνδεση με τα Α.Π.Σ..... | 94 |

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

| | |
|--|----|
| Σχήμα 1: Το περιεχόμενο της βιβλιοθήκης..... | 20 |
| Σχήμα 2: Τα Six Ts του μετασχηματικού μοντέλου..... | 25 |
| Σχήμα 3: Από την πληροφορία στην δημιουργία γνώσης..... | 34 |
| Σχήμα 4: Κύκλος βαθιάς μάθησης..... | 36 |
| Σχήμα 5: Ολοκληρωμένο πρόγραμμα σπουδών..... | 38 |
| Σχήμα 6: Η συνεργασία για το σχολείο του μέλλοντος..... | 40 |
| Σχήμα 7: Σύνοψη του περιεχομένου της ηγετικής συμπεριφοράς..... | 48 |
| Σχήμα 8: Πυραμίδα Αναγκών του Maslow..... | 53 |
| Σχήμα 9: Παρακινητές και υγειονομικοί παράγοντες..... | 54 |
| Σχήμα 10: Υπόδειγμα των R. House και M. Evans..... | 57 |
| Σχήμα 11: Μοντέλο συναλλαγής Ηγέτη – Μέλους..... | 60 |
| Σχήμα 12: Το μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας..... | 61 |
| Σχήμα 13: Το πλήρες εύρος της ηγεσίας (συναλλακτικής και μετασχηματιστικής)..... | 62 |
| Σχήμα 14: Διευθυντής/ Μάνατζερ – Ηγέτης..... | 65 |
| Σχήμα 15: Σχέσεις μεταξύ των όρων διοίκηση, διεύθυνση, ηγεσία..... | 66 |

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

| | |
|--|----|
| Εικόνα 1: Σχολική βιβλιοθήκη του Σχ11..... | 79 |
| Εικόνα 2: Σχολική βιβλιοθήκη του Σχ9..... | 80 |
| Εικόνα 3: Σχολική βιβλιοθήκη του Σχ16..... | 82 |
| Εικόνα 4: Σχολική βιβλιοθήκη του Σχ6..... | 82 |
| Εικόνα 5: Βιβλιοθήκη ΕΠΕΑΕΚ..... | 85 |

ΠΙΝΑΚΕΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

| | |
|--|-----|
| Γράφημα 1: Το προφίλ των ηγετών με βάση την έρευνα του Claudio Fernadez..... | 47 |
| Γράφημα 2: Διοικητική σχάρα των Blake και Mouton..... | 51 |
| Γράφημα 3: Το μοντέλο του Fiedler..... | 56 |
| Γράφημα 4: Χρόνια που λειτουργεί η ΣΒ..... | 78 |
| Γράφημα 5: Άτομο που πρότεινε την δημιουργία της..... | 78 |
| Γράφημα 6: Μάθημα στην βιβλιοθήκη..... | 89 |
| Γράφημα 7: Αλλαγή κουλτούρας..... | 98 |
| Γράφημα 8: Προβλήματα σχολικών βιβλιοθηκών..... | 101 |

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Α.Π.Σ.: Αναλυτικά Προγράμματα Σπουδών

ΕΠΕΑΕΚ: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης

Δ.Ε.Π.Π.Σ.: Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Προγραμμάτων Σπουδών

ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΖΕΠ: Ζώνες Εκπαιδευτικής Προτεραιότητας

ΣΒ: Σχολική βιβλιοθήκη

Σχ: Σχολεία που συμμετέχουν στην έρευνα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στα πλαίσια ολοκλήρωσης της διαδικασίας εκπονήσεως της διπλωματικής μου εργασίας, επιθυμώ ολόψυχα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες και να επισημάνω τη καταλυτική συμβολή του επιβλέποντα καθηγητή κ. Αβδημιώτη Σπύρο, προσφέροντάς μου αληθινά παραγωγικές υποδείξεις, άοκνη αρωγή και ειλικρινές ενδιαφέρον.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους Υπεύθυνους των βιβλιοθηκών και τους Διευθυντές των σχολείων για την πολύτιμη βοήθεια τους.

Ευχαριστώ από καρδιάς και την κόρη μου, Αννέτα, που με παρακίνησε να συμμετέχω στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του ΑΤΕΙΘ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κοινωνία τους δύο τελευταίους αιώνες αλλάζει με γοργούς ρυθμούς. Οι οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές, η εξειδίκευση στην εργασία οδήγησε σε μια κοινωνία γνώσης. Η εργασία δεν στηρίζεται πλέον τόσο στην σωματική δύναμη αλλά στην δύναμη του μυαλού. Η εκπαίδευση επηρεάζεται από την παγκοσμιοποίηση, την κοινωνία της γνώσης, την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας. Τα σχολεία με την παραδοσιακή μορφή τους δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της κοινωνίας του 21^ο αιώνα(Θεοφιλίδης, 2012).

Η Διοίκηση της σχολικής μονάδας, της οποίας εκπρόσωπος είναι ο διευθυντής, παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής πρέπει να είναι και ηγέτης. Αυτός ορίζει τους στόχους και τους σκοπούς, σχεδιάζει και οργανώνει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξη τους. Είναι αυτός που θα οδηγήσει τους εκπαιδευτικούς να συνεργαστούν, να ανασχεδιάσουν την διδασκαλία τους, να καινοτομήσουν, να χρησιμοποιήσουν την δύναμη της τεχνολογίας (Μπρίνια, 2008).

Τα ατομικά χαρακτηριστικά του διευθυντή - ηγέτη, μαζί με το στυλ ηγεσίας που θα υιοθετήσει, τα κίνητρα που θα δώσει, οι ανθρώπινες σχέσεις που θα δημιουργηθούν με παρότρυνσή του, η ενθάρρυνση και η παρακίνηση από την πλευρά του, η αλλαγή στάσεων, απόψεων και αξιών που θα εμψυχήσει, καθώς και η συνεργασία με το εξωτερικό περιβάλλον (γονείς, φορείς), θα αλλάξουν το εσωτερικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας, με απώτερο σκοπό την βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και την συναισθηματική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών. Η ισχυρή εκπαιδευτική ηγεσία, για να πετύχει την εκπαιδευτική αριστεία, χρειάζεται έναν συνδυασμό γνώσης, φιλοσοφίας, δράσης και ορθών πρακτικών. Η ποιότητα των προγραμμάτων που υποστηρίζονται από την ηγεσία ενισχύει την μάθηση όλων των μαθητών (McGhee & Jansen, 2010).

Ένα πολύ σημαντικό μέσο για την επίτευξη του οράματος της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι η σύγχρονη σχολική βιβλιοθήκη. Τα παιδιά σε ένα κατάλληλο περιβάλλον μαθαίνουν να συνεργάζονται, να ερευνούν, να ανακαλύπτουν τις ικανότητες τους. Βιβλία, παιχνίδια, υπολογιστές, βιντεοπροβολείς, δίνουν την δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να αλλάξει την διαδικασία της μάθησης. Τα παιδιά μαθαίνουν να διαβάζουν αβίαστα, να μπαίνουν στο διαδίκτυο με ασφάλεια και να αναπτύσσουν κριτική σκέψη, έτσι ώστε να επιλέγουν σωστά από τον τεράστιο όγκο των πληροφοριών. Οι δράσεις και οι διαδικασίες μάθησης της σύγχρονης βιβλιοθήκης βοηθούν όλους τους μαθητές, ανεξάρτητα από το επίπεδο γνώσης (Αρβανίτη, 2008).

Ο εκπαιδευτικός παύει να είναι ο παντογνώστης και είναι αυτός που θα μάθει πώς να ανακαλύπτουν την γνώση, κάτι που στην εποχή μας είναι αναγκαίο σε όλη την διάρκεια της

ζωής τους. Σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο της σχολικής βιβλιοθήκης, μετασχηματίζει την διδασκαλία του και κινεί το ενδιαφέρον όλων των μαθητών και αποκτούν και οι ίδιοι νέες δεξιότητες (Skypes, 2013).

Σε πολλές χώρες, η σχολική βιβλιοθήκη είναι μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και έχουν γίνει έρευνες για τον σημαντικό ρόλο της στην αποτελεσματικότητα του σχολείου, που είναι και ο σκοπός της διοίκησης του σχολείου. Στην Ελλάδα, οι μελέτες είναι ελάχιστες και για αυτό θεωρείται αναγκαία η περαιτέρω έρευνα.

Η ενασχόληση με την δημιουργία και την λειτουργία μιας σχολικής βιβλιοθήκης ήταν η αφετηρία για την παρούσα έρευνα.

Ειδικότερα, η έρευνα έχει ως σκοπό τον ρόλο που παίζει η σχολική βιβλιοθήκη στην Ελλάδα, έτσι ώστε το όραμα του ηγέτη της σχολικής μονάδας να γίνει πράξη. Θα προσπαθήσει να ανακαλύψει την υλικοτεχνική της υποδομή και να αποσαφηνίσει τον τρόπο λειτουργίας.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα ήταν η ποιοτική με εργαλείο συλλογής δεδομένων τις συνεντεύξεις.

Όσον αφορά το περιεχόμενο της εργασίας χωρίζεται σε 2 μέρη το θεωρητικό και το ερευνητικό. Στο 1^ο κεφάλαιο γίνεται η περιγραφή της σύγχρονης σχολικής βιβλιοθήκης. Αναλύεται η έννοια, ο σκοπός, οι στόχοι και ο ρόλος της στην σχολική μονάδα. Γίνεται μια ιστορική αναδρομή του νομοθετικού πλαισίου στην Ελλάδα από την σύσταση του νεότερου ελληνικού κράτους μέχρι σήμερα και την σύνδεση της με τα νέα αναλυτικά προγράμματα. Ακολουθεί η περιγραφή της λειτουργία της σε κάποιες χώρες όπου θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της σχολικής διαδικασίας. Τέλος, αιτιολογείται η σύνδεση της σχολικής βιβλιοθήκης με την ηγεσία.

Στο 2^ο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της ηγεσίας και της διοίκησης της σχολικής μονάδας. Διατυπώνεται ο ορισμός της εκπαιδευτικής ηγεσίας, τα ατομικά χαρακτηριστικά του διευθυντή, τα στυλ ηγεσίας και τα μοντέλα που μπορεί να υιοθετήσει ο διευθυντής, έτσι ώστε η διοίκηση της σχολικής μονάδας να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Επεξηγείται η διαφορά διευθυντή και ηγέτη και παρουσιάζονται έρευνες που αποκαλύπτουν πως λειτουργούν τα αποτελεσματικά σχολεία, όπου βλέπουμε και την θεωρητική σύνδεση της ηγεσίας με την σχολική βιβλιοθήκη.

Στο 3^ο κεφάλαιο αναλύονται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας, καθώς και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε.

Στο 4^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσω συνεντεύξεων σε 16 σχολικές μονάδες.

Στο 5^ο κεφαλαίο εξετάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα και παρουσιάζονται οι προτάσεις.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΣΧΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

1.1 Η ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΣΗΜΕΡΑ

1.1.1 Έννοια της σχολικής βιβλιοθήκης

Η σχολική βιβλιοθήκη είναι ένας χώρος (φυσικός και ψηφιακός) εκπαίδευσης μέσα στο σχολείο για διάβασμα, διερεύνηση, ψυχαγωγία, ανάπτυξη της δημιουργικότητας, της συνεργασίας της κοινωνικής και πολιτισμικής ταυτότητας του μαθητή (IFLA, 2019).

Βιβλιοθήκη με την κλασική έννοια του όρου είναι το έπιπλο ή ο χώρος όπου τοποθετούνται τα βιβλία με σκοπό την φύλαξη και την προστασία τους με κάποιο καθορισμένο τρόπο. Οι υπεύθυνοι συντηρούν και δανείζουν τα βιβλία που έχουν. Οι κοινωνικές αλλαγές και κατά συνέπεια και οι αλλαγές των εκπαιδευτικών συστημάτων και η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας οδήγησαν σε μια νέου τύπου σχολική βιβλιοθήκη. Η σύγχρονη σχολική βιβλιοθήκη δεν είναι πια ένας χώρος κλειδωμένος, όπου ανοίγει ελάχιστες ώρες για δανεισμό βιβλίων. Σε μια σχολική βιβλιοθήκη, παιδιά και εκπαιδευτικοί, μπορούν να δανειστούν βιβλία αλλά και να διαβάσουν εκεί, να βρουν CD, επιτραπέζια παιχνίδια, κόμικς, περιοδικά, να κάνουν έρευνα για το θέμα που τους ενδιαφέρει ή να επικοινωνήσουν με άλλους μαθητές μέσα από το διαδίκτυο, να κάνουν το μάθημα μέσα στην βιβλιοθήκη με τη βοήθεια των μέσων που τους προσφέρει. Ταινίες, θεατρικά δρώμενα, παρουσιάσεις, μουσικές εκδηλώσεις είναι μερικές από τις δράσεις που είναι πια σε όλες τις σύγχρονες σχολικές βιβλιοθήκες (Αρβανίτη, 2008).

Μια οργανωμένη σχολική βιβλιοθήκη πρέπει να έχει το δικό της χώρο, κατάλληλο διαμορφωμένο. Βιβλία, ηλεκτρονικούς υπολογιστές με σύνδεση στο διαδίκτυο, ψηφιακά μέσα, επιτραπέζια παιχνίδια. Έναν Υπεύθυνο, με ανάλογη εκπαίδευση και φυσικά να είναι οργανωμένη με ένα σύστημα βιβλιοθηκονομικό, έτσι ώστε να προσφέρει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις υπηρεσίες της. Όλα αυτά θεωρούνται απαραίτητα, όταν αναφερόμαστε σε μια σχολική βιβλιοθήκη στην σημερινή εποχή (Ντελόπουλος, 2002).

Αποτελεί την φυσική συνέχεια της διδασκαλίας μέσα στην τάξη. Ενημερώνει, διδάσκει, διαπλάθει, μαθαίνει, ψυχαγωγεί, βοηθάει στην κοινωνικοποίηση του μαθητή και του δείχνει τον τρόπο να ερευνά, κάτι που δεν μπορεί να γίνει με το ένα και μοναδικό σχολικό εγχειρίδιο (Ντελόπουλος, 2005).

1.1.2 Σκοπός και στόχοι της σχολικής βιβλιοθήκης

Η Διεθνής Ομοσπονδία Ενώσεων Βιβλιοθηκονόμων και Ιδρυμάτων (IFLA- International Federation of Library Associations and Institutions) με τη σύμπραξη της UNESCO, έπειτα από πολλές διεθνείς έρευνες και μελέτες για τον ρόλο της σχολικής βιβλιοθήκης, εξέδωσε το 1999 ένα μανιφέστο το “The School Library in Teaching and Learning for All” (Η Σχολική Βιβλιοθήκη για τη διδασκαλία και τη μάθηση) και το κοινοποίησε σε όλες τις κυβερνήσεις. Η σχολική βιβλιοθήκη, σύμφωνα με το μανιφέστο, βοηθάει τους μαθητές να αποκτήσουν ικανότητες που θα είναι χρήσιμες σε όλη τους την ζωή, αναπτύσσει την φαντασία και τους βοηθάει να γίνουν υπεύθυνοι άνθρωποι σε μια κοινωνία γεμάτη πληροφορίες και γνώση.

Ειδικότερα :

- Βοηθά στην επίτευξη των στόχων των αναλυτικών προγραμμάτων του σχολείου.
- Βοηθάει τα παιδιά να γνωρίσουν την βιβλιοθήκη, να αναπτύξουν μια στενή σχέση για όλη την υπόλοιπη ζωή τους και με διάφορες δράσεις ενισχύει την ανάπτυξη της φιλιαναγνωσίας.
- Εκμάθηση των δεξιοτήτων για την έρευνα, την συγκέντρωση αξιόπιστων πληροφοριών και την κωδικοποίηση τους μέσα στην βιβλιοθήκη.
- Δυνατότητα πρόσβασης στον κόσμο του διαδικτύου, εκμάθηση των τρόπων έρευνας, σωστή διαχείριση και τρόποι αποφυγής κινδύνων από την χρήση του.
- Αναπτύσσει την κοινωνικότητα των μαθητών και προωθεί την ομαδική εργασία.
- Δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την πολιτιστική και περιβαλλοντική συνείδηση του ατόμου
- Η γνώση παρέχεται μέσα από την δημιουργία κριτικής σκέψης, ενθάρρυνση της φαντασίας και της δημιουργικότητας.
- Ενισχύει την συνεργασία γονέων, εκπαιδευτικών, ηγεσίας του σχολείου και της ευρύτερης κοινωνίας
- Μέσα από παιγνιώδεις δράσεις οι μαθητές αντιλαμβάνονται την πνευματική ελευθερία, την συμμετοχή στα κοινά και την ιδέα της ελευθερίας.

Είναι απαραίτητη για κάθε μακροπρόθεσμη στρατηγική εκπαίδευσης, κοινωνικής, πολιτιστικής και οικονομικής ανάπτυξης. Κάθε παιδί, ανεξάρτητα από ηλικία, φύλο, θρησκεία, εθνότητα, γλώσσα, κοινωνικό ή οικονομικό επίπεδο, θα πρέπει να έχει πρόσβαση στις σχολικές βιβλιοθήκες και αυτές να του παρέχουν τα ανάλογα εφόδια για την πνευματική ανάπτυξη του. Ειδικότερα, σε παιδιά με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες πρέπει να είναι έτσι οργανωμένη που να τα βοηθάει στην επίτευξη της μάθησης και της κοινωνικής προσαρμογής (School Library

Manifesto, 1999).

Η γνώση και η πληροφορία είναι διάχυτα παντού. Η ανάπτυξη της κριτικής σκέψης, η ανακάλυψη της γνώσης και όχι η έτοιμη τροφή είναι μερικοί από τους στόχους της εκπαίδευσης. Αυτό, βέβαια, χωρίς τη σχολική βιβλιοθήκη, με ένα και μοναδικό εγχειρίδιο, δεν θα μπορεί να επιτευχθεί. Έτσι, η σχολική βιβλιοθήκη έπαψε να είναι ένα επιπρόσθετο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Πρέπει να λειτουργεί πλέον ως μέρος του ωρολογίου προγράμματος και συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης (Ντελόπουλος, 2005).

Κάθε κοινωνία πρέπει να έχει σαν στόχο την πνευματική ανάπτυξη των μελών της και τη συνεχή μάθηση, άρα ουσιαστικά οι στόχοι μια σχολικής βιβλιοθήκης και μιας κοινωνίας είναι κοινοί (Βαϊτσάκης, 2010).

1.1.3 Ο ρόλος και οι υπηρεσίες της σχολικής βιβλιοθήκης

Ο ρόλος της σχολικής βιβλιοθήκης άλλαξε εξαιτίας των πολιτιστικών, οικονομικών εξελίξεων και της αλματώδους ανάπτυξης της τεχνολογίας. Οι διαφορετικές αντιλήψεις που κυριαρχούν γύρω από την εκπαίδευση, η κατοχύρωση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων αλλά και των δικαιωμάτων των παιδιών, η πρόσβαση μεγάλου αριθμού ατόμων στην τεχνολογία και η διάχυση της πληροφορίας μέσω του διαδικτύου, έφερε στο φως τον σημαντικό ρόλο της σχολικής βιβλιοθήκης στην εκπαιδευτική διαδικασία. Σταμάτησε πλέον να είναι μόνο χώρος αποθήκευσης και καταλογογράφησης του υλικού της. Αξίζει να σημειωθεί πως πολλές φορές τώρα αναφέρεται ως Learning Media Center (Κέντρο Μέσων Μάθησης) και Learning Resource Center (Κέντρο Πηγών Πληροφόρησης) στη Βρετανία και τις ΗΠΑ. Η σύγχρονη σχολική βιβλιοθήκη είναι οργανωμένη, έτσι ώστε να είναι ένας χώρος μάθησης και ψυχαγωγίας. Μέσω της ψυχαγωγίας μπορεί ο εκπαιδευτικός να ανακαλύψει τις ιδιαίτερες κλίσεις και τις ικανότητες των παιδιών. Πέρα από τα παιχνίδια, η προσομοίωση, η μουσική, η επιλογή των βιβλίων κεντρίζουν το ενδιαφέρον των μαθητών και αφήνουν τον εαυτό τους ελεύθερο. Είναι ένας τρόπος να έρθουν όλα τα παιδιά κοντά το ένα στο άλλο, να γνωριστούν καλύτερα, να σταματήσουν κάποιες κόντρες που πιθανόν να υπάρχουν ανάμεσα τους. Μεγάλη βοήθεια είναι στις ομάδες παιδιών που δεν γνωρίζουν καλά την ελληνική γλώσσα και μέσα στην τάξη κάθονται σιωπηρά. Ο εκπαιδευτικός θα έρθει πιο κοντά στα παιδιά, θα γίνει πιο οικείος. Η κουλτούρα της σχολικής μάθησης αλλάζει, η συνεργασία και η ομαδικότητα είναι τρόπος μάθησης. Σε δράσεις της βιβλιοθήκης πολλές φορές παίρνουν ενεργό μέρος οι γονείς. Έτσι, βλέπουμε μια ευρύτερη συνεργασία του σχολείου με την τοπική κοινωνία (Αρβανίτη, 2001,

2008).

Σύμφωνα με την Elliott (2011) ο ρόλος της σχολικής βιβλιοθήκης είναι να βοηθήσει στην επίτευξη του οράματος του σχολείου (Σχήμα 1). Η ανακάλυψη της γνώσης γίνεται μέσα από την συνεργασία όλων των μελών του σχολείου. Οι βιβλιοθήκες, δεν είναι πλέον το κλειστό δωμάτιο, όπου εκεί υπήρχε η γνώση. Η σύγχρονη βιβλιοθήκη έχει γκρεμίσει τους τοίχους από τον φυσικό της χώρο μέσω της ψηφιοποίησης άλλων βιβλιοθηκών και των διάφορων εφαρμογών του διαδικτύου. Οι πληροφορίες είναι πλέον άπειρες και χρέος της βιβλιοθήκης είναι να βοηθήσει τα παιδιά να αποκτήσουν δεξιότητες ,έτσι ώστε να κρίνουν και να συλλέγουν τις σωστές πληροφορίες. Θα πρέπει οι εικονικοί χώροι που οι μαθητές επισκέπτονται με ευκολία, Google, Wikipedia, opener sources, wikis, blogs, YouTube, να γίνουν πηγές αβίαστης μάθησης.

Σχήμα 1: Το περιεχόμενο της βιβλιοθήκης



Πηγή: Elliott, 2011

Ο Ντελόπουλος (2005) υποστηρίζει πως σχολική βιβλιοθήκη παίζει αποφασιστικό ρόλο στην διάδοση της γνώσης, τέτοιο που στο παρελθόν δεν είχε ποτέ. Παρά το γεγονός πως τα μέσα μαζικής επικοινωνίας έχουν αυξηθεί και η διάδοση των υπολογιστών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχουν σημαντικό ρόλο στην ζωή, κυρίως, των νέων, το βιβλίο εξακολουθεί να κρατάει την πρώτη θέση στην μετάδοση της γνώσης. Το ίντερνετ έχει βρει και αυτό την θέση του στην βιβλιοθήκη και έχει γίνει ένα υποσύνολο αυτής. Τα παιδιά στον υπολογιστή της βιβλιοθήκης, μπορούν να κάνουν μια έρευνα, μαθαίνοντας ταυτόχρονα πως να επιλέγουν τα κατάλληλα εργαλεία για αυτό, να διασκεδάζουν ακίνδυνα, να επικοινωνούν με άλλους μαθητές .Η φιλιαναγνωσία βοηθάει στην προώθηση της έρευνας. Η έρευνα για να γίνει

χρειάζεται μια βιβλιοθήκη, η βιβλιοθήκη αυξάνει τον αριθμό βιβλίων που διαθέτει, οι εκδοτικοί οίκοι εκδίδουν βιβλία. Παρά την ανάπτυξη της τεχνολογίας ,το τέλος του βιβλίου όχι μόνο δεν ήρθε ,αλλά η σχολική βιβλιοθήκη παίζει τώρα πιο σημαντικό ρόλο στην εκπαίδευση με την νέα δομή και οργάνωση της.

Ο CLA (Σύνδεσμος Καναδικής Βιβλιοθήκης) αναφέρει πως η δράση της ΣΒ πρέπει να εστιάζεται:

- Δημιουργία κοινοτήτων μάθησης στηριζόμενη στο μοντέλο της συνεργατικής μάθησης.
- Παροχή βοήθειας στο σχολείο για την επίτευξη των στόχων του.
- Δημιουργία αποτελεσματικού μοντέλου για τον σχεδιασμό, την διδασκαλία και την αξιολόγηση της μάθησης.
- Προώθηση του πληροφοριακού Γραμματισμού και ενθάρρυνση για την δια βίου μάθηση των εκπαιδευμένων.
- Σχεδιασμός του μαθησιακού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να επιτύχει την ενίσχυση της συμμετοχικής μάθησης.

Σύμφωνα με τον Todd (όπως αναφέρεται στο CLA- Canadian Library Association, 2014),το βασικό χαρακτηριστικό που ξεχωρίζει μια βιβλιοθήκη του 21 αιώνα είναι οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες που οδηγούν στην βελτίωση της μάθησης των μαθητών και συνεισφέρει στην δημιουργία της γνώσης. Οι υποδομές, οι συλλογές βιβλίων, το κτίριο ή η τεχνολογία που υπάρχει σε μια σύγχρονη σχολική βιβλιοθήκη είναι πολύ σημαντικά και απαραίτητα στοιχεία, αν δεν λειτουργεί όμως ως κέντρο μάθησης, που εκπαιδεύει κάθε μαθητή, με σωστή καθοδήγηση και σύμφωνα με τις δικές του ανάγκες, να συλλέγει τις σωστές πληροφορίες και ιδέες, από τις άπειρες που κυκλοφορούν πλέον γύρω μας, να μαθαίνει τρόπους έρευνας ,να αναπτύξει δημιουργική και κριτική σκέψη μέσω της συνεργασίας, γίνονται άχρηστα διακοσμητικά στοιχεία (CLA, 2014)

Η συμμετοχή της βιβλιοθήκης στην εκπαιδευτική διαδικασία τοποθετεί τους μαθητές στο κέντρο της διαδικασίας. Με τον πληροφοριακό γραμματισμό, με την έρευνα που διεξάγεται μέσα στην βιβλιοθήκη τα παιδιά αποκτούν κριτική σκέψη, ορθή χρήση των μέσων, την αυτενέργεια. Είναι ένας χώρος αλληλεπίδρασης, αφού άμεσα μπορεί να επιλέγει, να κατατάσσει, να επανατοποθετεί και να επανασχεδιάζει την πληροφορία. Σημαντική είναι και η βοήθεια που παρέχει μια σύγχρονη βιβλιοθήκη στους εκπαιδευτικούς. Δεν χρειάζεται να ψάχνει σε διάφορα μέρη, για να προετοιμαστεί για το μάθημά του και ταυτόχρονα ,όταν χρειαστεί να εφαρμόσει εκπαιδευτικές διαδικασίες που δεν μπορούν να γίνουν στην τάξη, τους παρέχει τον ανάλογο χώρο και υλικό. Η συμμετοχή της βιβλιοθήκης στην εκπαιδευτική διαδικασία τοποθετεί τους μαθητές στο κέντρο της διαδικασίας. Με τον πληροφοριακό

γραμματισμό, με την έρευνα που διεξάγεται μέσα στην βιβλιοθήκη τα παιδιά αποκτούν κριτική σκέψη, ορθή χρήση των μέσων, την αυτενέργεια (Καραμανώλη, 2015).

Η λειτουργία της κρίνεται απαραίτητη και στην Διαπολιτισμική Εκπαίδευση. Είναι ο χώρος, όπου θα έρθουν σε επαφή με το βιβλίο, θα γνωρίσουν το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον της χώρας. Το σχολείο για το αλλόγλωσσο παιδί είναι η μοναδική ευκαιρία γνωριμίας με το περιβάλλον και την γλώσσα και η βιβλιοθήκη διαθέτει όλα τα υλικά και τις διαδικασίες για την γνωριμία με τον παιδιών με την κουλτούρα και την γλώσσα της χώρας(Αρβανίτη, Πιπίνη & Ματβέγιεβα, 2001).

Η σχολική βιβλιοθήκη παρέχει ουσιαστική βοήθεια και στον θεσμό του ολοήμερου σχολείου, καθώς το πρόγραμμα του περιέχει υποστήριξη της διδακτέας ύλης του πρωινού κύκλου και ένα διάστημα χαλάρωσης (Schulmediothek, 2019)

Ξεκινώντας προσφέρουν “φυσική” πρόσβαση σε πληροφορίες και ιδέες (βιβλία, κείμενα, βίντεο ή διαδίκτυο) και καταλήγουν στην ικανότητα αξιολόγησης τους, σύνθεσης της γνώσης και μοίρασμα της. Δίνεται πολύ μεγάλος βάρος στην αξιολόγηση της πληροφορίας. Μετά από έρευνες στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις ΗΠΑ, δημιουργήθηκαν προγράμματα ανάλυσης των συναισθημάτων, ικανοτήτων και αναγκών των μαθητών, με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία της (Haycock, 2003).

Ο Krashen, Lee & McQuillan το 2010 παρουσιάζουν μια ανάλυση των δεδομένων της μελέτης PIRLS (Πρόοδος στη Διεθνή Μελέτη Γραμματισμού Ανάγνωσης). Δόθηκε τεστ ανάγνωσης σε 40 χώρες και διαπιστώθηκε πως η επίδραση της ΣΒ ήταν τόσο ισχυρή όσο και η επίδραση του οικογενειακού περιβάλλοντος. Τα παιδιά από φτωχό οικογενειακό περιβάλλον έχουν πολύ μικρή πρόσβαση σε βιβλία και η βιβλιοθήκη είναι το αντιστάθμισμα που αμβλύνει τις οικονομικές και κοινωνικές ανισότητες.

Ο ρόλος της δεν περιορίζεται στους τοίχους της, καθώς με την χρήση της τεχνολογίας και των πόρων του διαδικτύου οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές μπορούν να είναι συνδεδεμένοι και από το σπίτι τους. Επίσης, το πρόγραμμα της δεν τελειώνει στο εργασιακό ωράριο του σχολείου, όπου η δημιουργία Δεσχών Ανάγνωσης ή η μεμονωμένη πρόσβαση γίνεται πολλές φορές και μετά το πέρας των μαθημάτων (American Association of School Librarians, 2019).

1.1.3.α Πληροφοριακή παιδεία (Information literacy)

Πληροφοριακή παιδεία θεωρείται η εκπαιδευτική διαδικασία με την βοήθεια της τεχνολογίας. Σύμφωνα με τις νέες αντιλήψεις μάθησης, οι μαθητές πρέπει να αποκτήσουν δεξιότητες συλλογής πληροφοριών, κριτικής σκέψης και επικοινωνίας. Το ζητούμενο δεν είναι τα ξέρει κάποιος όλα, αλλά να μπορεί να βρει τις πληροφορίες, καθώς αλλάζουν τα πάντα πάρα πολύ

γρήγορα. Η εξέλιξη της σχολικής βιβλιοθήκης σε Τεχνολογικά Εμπλουτισμένο Μαθησιακό Περιβάλλον την κάνει κέντρο της σχολικής μονάδας. Η υπέρβαση του φυσικού χώρου, η δημιουργία εικονικών κοινοτήτων, η συνεργατική μάθηση, η γρήγορη και αποτελεσματική εύρεση των πληροφοριών οδηγεί τον μαθητή από παθητικό δέκτη στην συμμετοχική μάθηση. Αλλάζει και ο ρόλος του δασκάλου και από παντογνώστη γίνεται αυτός που δίνει ερεθίσματα και βοηθάει στην ανακάλυψη. Η βιβλιοθήκη στη εποχή της τεχνολογίας όχι μόνο δεν μπαίνει στο περιθώριο, αλλά με την μετεξέλιξη της αποτελεί σημείο αναφοράς τόσο για τους μαθητές όσο και για τους εκπαιδευτικούς (Κλιάπης, 2011).

Ο πληροφοριακός γραμματισμός θεωρείται αναγκαιότητα στην σύγχρονη εποχή. Ο μαθητής εκπαιδεύεται με εναλλακτικές και ελκυστικές μεθόδους, σε ένα περιβάλλον που υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες, στην έρευνα. Οι βιβλιοθήκες ακολουθώντας τα νέα δεδομένα ψηφιοποίησαν βιβλία, συλλογές και άλλο έντυπο υλικό, δημιουργήθηκαν ψηφιακές βιβλιοθήκες βοηθώντας έτσι στην διάδοση της γνώσης (Καραμανώλη, 2015).

1.1.3.β Φιλαναγνωσία και βιβλιοθήκη

Ο όρος φιλαναγνωσία, αγάπη για το διάβασμα, συγκλίνει με το γαλλικό όρο *aimer lire* (αγάπη για ανάγνωση). Η φιλαναγνωσία είναι μια επιλογή για κάθε παιδί και δεν συνδέεται με καμιά μορφή υποχρέωσης (Καρακίτσιος, 2011).

Ο όρος περιέχει, σύμφωνα με τον Makridis (2011) (όπως αναφέρεται στο Μητρέλη, 2018), όχι μόνο την σχέση του αναγνώστη με το βιβλίο, αλλά και τις κατάλληλες εκπαιδευτικές πρακτικές που βοηθούν τον αναγνώστη στην ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων και αισθητικών κριτηρίων. Πέρα από την αγάπη για το διάβασμα, ένας άλλος στόχος της φιλαναγνωσίας είναι να γνωρίσει ο αναγνώστης τα βαθύτερα συναισθήματα του και να αναπτύξει την συναισθηματική νοημοσύνη του. Ο χώρος της σχολικής βιβλιοθήκης είναι ο κατεξοχήν κατάλληλος για την ανάπτυξη της φιλαναγνωσίας. Ο ευχάριστος και κατάλληλα διαμορφωμένος χώρος, μαζί με εξειδικευμένο προσωπικό θα δημιουργήσει ευχάριστα συναισθήματα και αναμνήσεις για όλη την μετέπειτα ζωή του παιδιού. Οι δραστηριότητες είναι τέτοιες, ώστε το διάβασμα να γίνεται παιχνίδι και να μπορεί να αλλάξει την άποψη απέναντι στο βιβλίο ακόμη και αυτών των παιδιών που δυσανασχετούν ακόμη και με την ιδέα να διαβάσουν. Οι παιδικές Λέσχες Ανάγνωσης που δημιουργούνται μέσα στην βιβλιοθήκη, δημιουργούν όχι μόνο φανατικούς αναγνώστες, αλλά και κοινωνικά έτοιμους πολίτες, καθώς η συνεργασία, η ανταλλαγή απόψεων, η φαντασία είναι επακόλουθα αυτής της δραστηριότητας.

Η επίδραση της ανάγνωσης στον ψυχικό, συναισθηματικό και πνευματικό κόσμο του παιδιού είναι κοινώς αποδεκτή. Η αγάπη για το διάβασμα, η φιλιαναγνωσία, διδάσκεται. Υπάρχουν μέθοδοι, που βοηθούν τον αναγνώστη να αποκτήσει μια σχέση με τον συγγραφέα, τέτοια, ώστε το κείμενο τελικά να το οικειοποιηθεί ο αναγνώστης. Είναι μια μορφή επικοινωνίας τελείως διαφορετική από οποιαδήποτε άλλη. Το παιδί αποκτά εμπειρίες που συνδέονται με την ζωή του ή εμπλουτίζει την πραγματικότητά του. Η αγάπη για το διάβασμα συμβάλει στην ολοκλήρωση του ατόμου και την πολύπλευρη εκπαίδευση του παιδιού. Η ανάπτυξη της φιλιαναγνωσίας επηρεάζεται από το χώρο που μεγαλώνει, στο σπίτι και στο σχολείο, την οικογένεια και τους εκπαιδευτικούς. Πρέπει να υπάρχουν βιβλία στον περιβάλλοντα χώρο του ,για να μπει στην περιέργεια να τα ξεφυλλίσει και κάποιος να του διδάξει τις τεχνικές ,για να εξοικειωθεί και η ανάγνωση να γίνει πραγματικά απόλαυση. Ο χώρος της βιβλιοθήκης είναι καταλυτικός ,γιατί εκτός των άλλων επηρεάζονται τα παιδιά από τους συνομηλίκους που βρίσκονται εκεί μέσα. Παιδιά που ζουν σε απομονωμένες περιοχές, είναι από χαμηλά οικονομικά ή κοινωνικά στρώματα, η βιβλιοθήκη του σχολείου είναι αυτή που θα εξομαλύνει τις ανισότητες (Κατσίκη-Γκίβαλου, Πολίτης, Χαλκιαδάκη & Τζιαμπάση, 2011).

1.1.4 Σχολικός Βιβλιοθηκονόμος

Ο υπεύθυνος της σχολικής βιβλιοθήκης συχνά είναι ένας εκπαιδευτικός της τάξης, οι ίδιοι οι μαθητές ακόμη και οι γονείς, χωρίς καμία εξειδίκευση παρά μόνο την θέληση για μια καλύτερη εκπαίδευση. Ο όρος σχολικός βιβλιοθηκονόμος (school librarian) ή δάσκαλος βιβλιοθηκονόμος (teacher librarian) δίνεται σε άτομα με τις ανάλογες γνώσεις. Πολύ συχνά χρησιμοποιείται σήμερα ο όρος School Library media specialists» (Ειδικός των μέσων της σχολικής βιβλιοθήκης), καθώς η τεχνολογία, το διαδίκτυο και τα οπτικοακουστικά μέσα έχουν βρει την θέση τους στην σχολική βιβλιοθήκη και τις γνώσεις που πρέπει να έχει ο σχολικός βιβλιοθηκονόμος (Schmidt & Reeve, 2009).

Το άτομο που είναι υπεύθυνο για την σχολική βιβλιοθήκη, ο Σχολικός Βιβλιοθηκονόμος, παίζει πρωταρχικό ρόλο στην υλοποίηση των στόχων της, όπως επισημαίνει ο Ζάχος (1999) διευθυντής της Βιβλιοθήκης και κέντρου Πληροφόρησης Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. Ο Σχολικός Βιβλιοθηκονόμος είναι αυτός που πρέπει να ξέρει τις πληροφορίες που χρειάζονται με βάση το πρόγραμμα σπουδών, αλλά και τα ενδιαφέροντα των μαθητών για την προώθηση της φιλιαναγνωσίας.

Ειδικότερα:

- Συνεργάζεται με το Διευθυντή του σχολείου, τους εκπαιδευτικούς και την Σχολική Επιτροπή.
- Συμμετέχει ενεργά στην εκπαιδευτική διαδικασία.
- Βοηθά και μαθαίνει στους μαθητές την χρήση της βιβλιοθήκης.
- Οργανώνει το πρόγραμμα και τις δράσεις της.
- Συνεργάζεται με εξωτερικούς φορείς για την βελτίωση της.

Στην αρχή, ο Σχολικός Βιβλιοθηκονόμος ήταν κάποιος καθηγητής από το σχολείο. Υπήρχε το πλεονέκτημα πως ήξερε το αναλυτικό πρόγραμμα ,αλλά οι ώρες που του ανέθεταν ήταν περιορισμένες και οι γνώσεις του στην βιβλιοθηκονομία περιορίζονταν στην προσωπική του αγάπη για το βιβλίο. Σε χώρες που έχουν παράδοση στις βιβλιοθήκες υπάρχουν πιστοποιητικά Δασκάλου-Βιβλιοθηκονόμου, ενώ πολλές σχολές Βιβλιοθηκονομίας απονέμουν σε προπτυχιακό ή μεταπτυχιακό επίπεδο πτυχία Σχολικής Βιβλιοθηκονομίας. Στη Μεγάλη Βρετανία ήδη υπάρχουν σχολές από το 1956. Στην Ελλάδα δεν υπάρχει κάτι αντίστοιχο και οι βιβλιοθήκες στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση λειτουργούν με το μεράκι των εκπαιδευτικών.

Στηριζόμενος στην μετασχηματιστική θεωρία της ηγεσίας ο Baker (2016) υποστηρίζει πως το μοντέλο Six Ts (Σχήμα 2) θα μετασχηματίσει τον δάσκαλο-βιβλιοθηκονόμο σε ηγέτη - βιβλιοθηκονόμο (librarian leadership).

Σχήμα: 2 Τα Six Ts του μετασχηματιστικού μοντέλου



Πηγή: Baker, 2016

Το μοντέλο τοποθετεί την σχολική βιβλιοθήκη στο κέντρο της σχολικής διαδικασίας και δείχνει καθαρά τα πλαίσια που συμμετέχει. Το μοντέλο στηρίζεται στις βασικές αρχές της AASL (Αμερικανική Ένωση Σχολικών Βιβλιοθηκών) για την εκπαίδευση και την στήριξη των σχολικών βιβλιοθηκών.

1.2 Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.2.1 Ιστορική αναδρομή

Στα προεπαναστατικά χρόνια συναντάμε πολλές μικρές σχολικές βιβλιοθήκες με μικρό αριθμό χειρογράφων και εντύπων από το μεράκι των δασκάλων. Βλέπουμε, όμως, πως δημιουργήθηκαν και κάποιες μεγάλες με αξιόλογες συλλογές, κυρίως με τις δωρεές Ελλήνων που ζούσαν στο εξωτερικό, παλιών μαθητών που είχαν μεγάλη οικονομική άνεση ή από δωρεές Ελλήνων εκδοτών, όπως οι Ζωσιμάδες, Κοζάνη, Χίο, Ιωάννινα, Ζαγορά, Δημητσάνα είναι κάποιες από αυτές που δημιουργήθηκαν σε σχολές, ακαδημίες ή και μοναστήρια με την επίδραση του διαφωτισμού (Αρβανίτη, 2008, 2011, Ντελόπουλος, 2005 & Μαλιγκάνη, 2012).

Το πρώτο ελληνικό βασιλικό διάταγμα (ΦΕΚ20/16-12-1835) για τις σχολικές βιβλιοθήκες υπογράφηκε από τον Όθωνα και τον Άρμανσπεργκ. Σε κάθε δημοτικό δημόσιο σχολείο όριζε πως θα υπήρχε μια βιβλιοθήκη που θα χρησιμοποιείται τόσο από τους εκπαιδευτικούς όσο και από τους μαθητές. Προσωρινώς, τα καθήκοντα της διεύθυνσης της βιβλιοθήκης δινόταν στους Σχολάρχες και τους Γυμνασιάρχες. Στους δήμους δινόταν η ευθύνη για τον εμπλουτισμό καινούριων βιβλίων. Το διάταγμα “ «περί του είδους και της ποσότητας των χορηγουμένων παρά της κυβερνήσεως βιβλίων εις τα σχολεία του κράτους» (ΦΕΚ 21,20/12/1835) λίγες μέρες αργότερα το τρόπο προμήθειας αλλά και το είδος των βιβλίων, θέλοντας να υποδηλώσουν και το νομοθετικό πλαίσιο για τα αναλυτικά προγράμματα. Κυρίως, για οικονομικούς λόγους, δεν εφαρμόστηκαν οι νόμοι. Ακολουθούν πολλά διατάγματα και νόμοι που όλοι αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα της σχολικής βιβλιοθήκης. Έτσι, έχουμε το Βασιλικό Διάταγμα της 30 Νοεμβρίου 1901 (ΦΕΚ 260/442-1901) “ Περὶ σχολικῶν βιβλιοθηκῶν” και την Υπουργική Απόφαση με αρ.1747/22-12-1901 (ΦΕΚ23/9-2-1902) “Κανονισμός των σχολικών βιβλιοθηκών” όπου αναφέρεται ο τρόπος λειτουργίας χωρίς, όμως, να την θεωρεί ουσιαστικό κομμάτι της σχολικής μονάδας. Το 1985 εκδόθηκε ο Ν. 1566 και είναι η πρώτη προσπάθεια τόνωσης του θεσμού. Σε κάθε σχολείο πρέπει να λειτουργεί σχολική βιβλιοθήκη και υπεύθυνος πάλι για την λειτουργία είναι κάποιος εκπαιδευτικός. Συγκροτείται Ειδική Επιτροπή για την

δημιουργία καταλόγων βιβλίων, ενώ η χρηματοδότηση θα γινόταν από το Υπουργείο. Στην πραγματικότητα, πολύ λίγα πράγματα γίνονται και πάντα με το μεράκι των εκπαιδευτικών και όχι την οικονομική στήριξη της πολιτείας. Οι νόμοι Ν. 5911/1933 «Περί διδακτικών βιβλίων και αργότερα το Βασιλικό Διάταγμα 15 της 21-1-1949, πέρα από την αναφορά λειτουργίας σχολικής βιβλιοθήκης και την επισήμανση της χρησιμότητας και αναγκαιότητας της, δεν προσφέρουν τίποτα άλλο.

1.2.2 Νεότερο νομοθετικό πλαίσιο

Ο νόμος που ψηφίστηκε το 1985 (Ν.1566, ΦΕΚ Α' (167/30-9-1985) “Δομή και χρήση της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις” και συγκεκριμένα στο άρθρο 43 “ Σχολικές βιβλιοθήκες” αναφέρει πως “ σε κάθε σχολείο Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης λειτουργεί σχολική βιβλιοθήκη για χρήση των μαθητών, του διδακτικού προσωπικού και των κατοίκων της περιοχής του σχολείου” κάνει μια προσπάθεια αναβάθμισης του ρόλου της. Για πρώτη φορά συστήνεται Ειδική Επιτροπή στο Υπουργείο και αναφέρει πως μπορούν να συσταθούν θέσεις βιβλιοθηκονόμων. Εκδόθηκαν πολλές αποφάσεις διευκρινιστικού περιεχομένου. Η σημαντικότερη είναι η εγκύκλιος (Γ1/1221/16-11-1988) όπου αποσαφηνίζεται ο σκοπός και το πλαίσιο λειτουργίας. Είναι άξιο να σημειωθεί πως οι σκοποί και οι στόχοι ταιριάζουν με αυτούς που εξέδωσε με το μανιφέστο της η UNESCO 10 χρόνια αργότερα. Επίσης, ο χώρος παίρνει μια άλλη μορφή και καθορίζονται και ο τρόπος λειτουργίας. Πάνω σε αυτή την εγκύκλιο, στηρίχτηκαν όλες οι επόμενες αποφάσεις.

Το 2002 με τον Ν. 2986 (ΦΕΚ 24/13-2-2002) έχουμε τις πρώτες 50 θέσεις βιβλιοθηκονόμων. Η δημιουργία των πρώτων 500 βιβλιοθηκών στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση έγινε με χρηματοδότηση του ΕΠΕΑΕΚ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης). Πρόκειται για την “ΕΝΕΡΓΕΙΑ 1.3.γ & 1.4” όπου αναφέρει πως “Σκοπός του έργου είναι η διεύρυνση της χρήσης βιβλιοθηκών στην εκπαιδευτική πράξη. Στόχος η ίδρυση ενός αριθμού σχολικών βιβλιοθηκών, με προοπτική την εξάπλωση τους στο σύνολο των σχολείων της Ελλάδας”. Η υλοποίηση του προγράμματος έγινε κατά τα έτη 1996-2000 και αφορούσε μόνο τα σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΕΠΕΑΕΚ, 1996).

Το 2018 με Υπουργική Απόφαση (Φ14/22511/Δ1/9-2-2018 (ΦΕΚ Β'688/28-2-2018) ιδρύθηκε Δίκτυο Σχολικών Βιβλιοθηκών Δημόσιων Δημοτικών Σχολείων. Ο στόχος είναι υποστήριξη της μάθησης, της Δια Βίου Μάθησης και της εκπαίδευσης για το περιβάλλον και την αειφορία . Έτσι, η βιβλιοθήκη θα γίνει η καρδιά του σχολείου. Είναι η πρώτη ουσιαστική προσπάθεια μετά τον νόμο του 1985 για την ίδρυση βιβλιοθηκών στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και καθορίζει αναλυτικά τον τρόπο λειτουργίας, τον χώρο, τα καθήκοντα του Υπεύθυνου (που και

πάλι είναι ένας εκπαιδευτικός και όχι εξειδικευμένο προσωπικό) και δίνεται μια οικονομική βοήθεια 3000 ευρώ για την αγορά εξοπλισμού και βιβλίων. Παρά τα όποια προβλήματα, εντάχθηκαν ήδη 913 σχολικές μονάδες (Φ17/72957/Δ1 /8-5-2018 (ΦΕΚ Β'2563/2-7-2018), που αυτό σημαίνει πως ήδη λειτουργούσαν και είχαν τον χώρο και κάποιο εξοπλισμό.

1.2.3 Σύνδεση με το αναλυτικό πρόγραμμα

Ο δυσκολότερος στόχος, σύμφωνα με τους μελετητές, είναι η σύνδεση της σχολικής βιβλιοθήκης με το αναλυτικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ακόμη και σε χώρες όπως η ΗΠΑ και η Ολλανδία με μεγάλη παράδοση στις ΣΒ (Σκέμπερη, 2011).

Το νέο Διαθεματικό Ενιαίο Πλαίσιο Προγραμμάτων Σπουδών (Δ.Ε.Π.Π.Σ.) και τα αναλυτικά Προγράμματα (Α.Π.Σ.)(ΦΕΚ 303B/13-03-2003), (ΦΕΚ 304B/13-03-2003) στηρίζονται πάνω στα τέσσερα επίπεδα των στόχων της εκπαίδευσης της UNESCO του 1996 (Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης, 2011).

Τα τέσσερα επίπεδα είναι:

1) Να μάθουμε πώς να μαθαίνουμε

Μαθαίνουμε πως αποκτούμε γνώση και μαθαίνουμε σε όλη μας τη ζωή.

2) Να μάθουμε πως να ενεργούμε

Απόκτηση δεξιοτήτων για να μπορούμε να ανταπεξέλθουμε σε όλες τις δυσκολίες της ζωής.

3) Να μάθουμε πως να συμβιώνουμε με άλλους

Ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης και αποδοχή της διαφορετικής κουλτούρας, ιστορίας και παραδόσεων.

4) Να μάθουμε πως να υπάρχουμε

Κριτική ικανότητα, δημιουργικότητα και υπευθυνότητα ,με σκοπό την δημιουργία ενός ολοκληρωμένου ατόμου

Οι σημαντικότερες καινοτομίες των Α.Π.Σ. και Δ.Ε.Π.Π.Σ. :

- Καθιέρωση της διαθεματικής προσέγγισης της γνώσης, σύμφωνα με τις νέες παιδαγωγικές θεωρίες.

Καθιερώνεται η εκπόνηση προγραμμάτων (projects) στα μαθήματα.

- Καθιερώνεται η Ευέλικτη Ζώνη στο υποχρεωτικό ωράριο(από 1 έως 3 ώρες εβδομαδιαίως) όπου εκεί μελετώνται θέματα που ενδιαφέρουν τους μαθητές, γίνεται σύνδεση με την καθημερινή ζωή και μαθαίνουν τα παιδιά όλες εκείνες τις δεξιότητες που θα χρειαστούν για την Δια Βίου Εκπαίδευση.

Σύμφωνα με την Αρβανίτη (2008),τα Νέα Αναλυτικά Προγράμματα αναδεικνύουν την ανάγκη

της σχολικής βιβλιοθήκης. Οι πολλαπλές πηγές (όχι μόνο βιβλίων αλλά χαρτών, εκπαιδευτικών λογισμικών, εφαρμογές προσομοίωσης) η κριτική θεώρηση της πληροφορίας, η παρουσίαση της, η ομαδοσυνεργατική μάθηση που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων, φανερώνουν πως η ύπαρξη της σχολικής βιβλιοθήκης είναι απαραίτητη προϋπόθεση. Έτσι, το Υπουργείο με εγκύκλιο 141555/Γ7/12-12-2004 “ Χρήση Σχολικών Βιβλιοθηκών Δ/θμιας Εκπαίδευσης ΕΠΕΑΕΚ από σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης” προσπαθεί να καλύψει αυτή την ανάγκη. Οι μαθητές των Δημοτικών Σχολείων των δύο τελευταίων τάξεων μπορούν να πραγματοποιούν επισκέψεις, μετά από συνεννόηση με τις βιβλιοθήκες. Ούτε στο ελάχιστο βοήθησε αυτό το μέτρο, αφού η φιλοσοφία της σχολικής βιβλιοθήκης είναι να είναι άμεσα προσβάσιμη και σε συνεχή σύνδεση με τη σχολική τάξη.

Αποτελεί την “προέκταση της σχολικής τάξης” επισημαίνει ο Ντελόπουλος το 2005 και πρέπει και αρχιτεκτονικά να είναι έτσι φτιαγμένη, ώστε να είναι το κέντρο του σχολικού συγκροτήματος

Το 2010 καθορίζεται με Υπουργική Απόφαση (Φ. 12/620/61531/Γ1/31-5-2010 (ΦΕΚ 804/9-6-2010, τ. Β΄) ένα νέο ωρολόγιο πρόγραμμα και διδακτικό ωράριο σε 800 Δημοτικά Σχολεία σε όλη την χώρα. Σε αυτά τα σχολεία αυξάνεται κατά μια ώρα η ώρα της Γλώσσας στην Α΄ και Β΄ και διατίθεται αποκλειστικά για φιλαναγνωσία. Είναι η πρώτη φορά που στο Αναλυτικό πρόγραμμα η φιλαναγνωσία γίνεται στόχος. Για την υποστήριξη των εκπαιδευτικών το ΥΠ.Ε.Π.Θ συνεργάστηκε με το Εθνικό Κέντρο Βιβλίου (Ε.ΚΕ.ΒΙ)εγκρίθηκε ένα τριετές πρόγραμμα “ Καινοτόμες δράσεις για την ενίσχυση της φιλαναγνωσίας των μαθητών”. Σε 1000 Δημοτικά Σχολεία πραγματοποιήθηκαν μια σειρά δράσεων, όπως αγορά και διανομή βιβλίων, συναντήσεις μαθητών με συγγραφείς και εικονογράφους, ψηφιακές συναντήσεις, επιμορφώσεις εκπαιδευτικών, υποστήριξη για την δημιουργία λεσχών ανάγνωσης στα σχολεία, δημιουργία ψηφιακών φακέλων προσβάσιμων στα παιδιά. Δημιουργήθηκε στον κόμβο του μια ιστοσελίδα ,ο Μικρός Αναγνώστης, όπου πολλά παιδικά βιβλία σκαναρίστηκαν και ηχογραφήθηκαν. Η ιστοσελίδα “φιλαναγνωσία” δημιουργήθηκε το 2011 και παρείχε στους εκπαιδευτικούς όλες τις χρήσιμες πληροφορίες για τις δράσεις, τον τρόπο ένταξης του σχολείου στο πρόγραμμα. Η προσπάθεια ήταν σημαντική, χωρίς, όμως, τον φυσικό χώρο της βιβλιοθήκης, έπεσε πάλι στο κενό. Αναγνωρίζει τον σημαντικό ρόλο της βιβλιοθήκης, χωρίς, όμως, προσπάθεια δημιουργίας του (Αρβανίτη, 2011).

Η διδασκαλία αλλάζει μορφή σύμφωνα με τις νέες παιδαγωγικές αντιλήψεις. Ο εκπαιδευτικός δεν μεταφέρει την γνώση του, αλλά πρωτεύον είναι να μάθει στα παιδιά πως να αποκτήσουν την γνώση, την διαδικασία επεξεργασίας των πληροφοριών που τα ίδια βρίσκουν. Οι ομαδοσυνεργατική μέθοδος διδασκαλίας είναι αποδεκτή πλέον από τους παιδαγωγούς. Οι μαθητές θα χρειαστούν σε όλη την ζωή τους να βρουν, να ξεχωρίσουν να συνθέσουν τις

απαραίτητες πληροφορίες. Στην εποχή μας, οι πληροφορίες είναι πολλές, δεν θεωρείται σημαντικό να γνωρίζουν μηχανικά γνώσεις, αλλά να ξέρουν τον τρόπο που θα τις βρουν. Η βιβλιοθήκη είναι ο φυσικός χώρος, αλλά και ο άυλος που ,μπορεί η ομαδοσυνεργατική να γίνει πράξη (Ματσαγούρας, 2000).

Μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και το σχολείο αλλάζει τα αναλυτικά του προγράμματα. Τα νέα αναλυτικά προγράμματα προετοιμάζουν τον μαθητή για την κοινωνία της πληροφορίας, της τεχνολογικής επανάστασης και του πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος. Το νέο κοινωνικό περιβάλλον απαιτεί κριτική σκέψη, ανάληψη πρωτοβουλιών, συνεργατικότητα, επικοινωνία, δεξιότητες για την Δια βίου Εκπαίδευση. Όλα αυτά μόνο με τη βοήθεια της σχολικής βιβλιοθήκης μπορεί ο εκπαιδευτικός να επιτελέσει τους πολλαπλούς ρόλους του (Μπούτσκου, 2013).

1.3 Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ

1.3.1 Σχολικές βιβλιοθήκες στην Αμερική

Οι πρώτες σχολικές βιβλιοθήκες εμφανίζονται στις πρώτες δεκαετίες του 20ου αιώνα στην Αμερική. Ο δάσκαλος μέχρι τότε λειτουργούσε ως αυθεντία στην εκπαιδευτική διαδικασία και η αποστήθιση έπαιζε κυρίαρχο ρόλο, οπότε δεν υπήρχε ανάγκη ύπαρξης σχολικών βιβλιοθηκών. Όταν ο μαθητής βρέθηκε στο επίκεντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, δημιουργήθηκε η ανάγκη για δημιουργία και ανάπτυξη σχολικών βιβλιοθηκών, καθώς ο μαθητής έπρεπε να έχει πρόσβαση στην γνώση και στην πληροφορία, έτσι ώστε να αντλεί εκείνα τα εφόδια που θα τον βοηθήσουν να «οικοδομήσει» γνώσεις. Άρχισαν να δημιουργούνται οι πρώτες ενώσεις σχολικών βιβλιοθηκών και να προτείνονται πρότυπα λειτουργίας τους, δείχνοντας την αξία της ύπαρξης των βιβλιοθηκών στα σχολεία. Ο ρόλος των σχολικών βιβλιοθηκών αναβαθμίστηκε, παίζοντας σημαντικό ρόλο στην εκπαιδευτική διαδικασία (Μητρέλη, 2018).

Η AASL (Αμερικανική Ένωση Σχολικών Βιβλιοθηκών) είναι εθνικός οργανισμός που υποστηρίζει τους σχολικούς βιβλιοθηκονόμους στις Ηνωμένες Πολιτείες, στον Καναδά αλλά και σε όλο τον κόσμο. Έχει ως στόχο να τους βοηθήσει να μετασχηματίσουν την διδασκαλία και την μάθηση.

1.3.2. Σχολικές βιβλιοθήκες στην Αυστραλία

Στην εκπαίδευση της Αυστραλίας δεν υπάρχει το ένα και μοναδικό σχολικό εγχειρίδιο που θα πρέπει ένα μεγάλο μέρος να τελειώσει στο τέλος της χρονιάς. Ο στόχος της εκπαίδευσης είναι οι ικανότητες και οι δεξιότητες που πρέπει να αποκτήσει κάθε παιδί ανάλογα με την ηλικία του. Υπάρχει μια τεράστια συλλογή βιβλίων εγκεκριμένων από το Υπουργείο Παιδείας που μια κλειστή ομάδα παρέχει διαφορετικά βιβλία σε κάθε σχολείο. Ο εκπαιδευτικός της τάξης σε συνεργασία με τον βιβλιοθηκάριο αποφασίζουν το υλικό της διδακτέας ύλης. Σε όλα τα σχολεία της υποχρεωτικής εκπαίδευσης υπάρχουν τεράστιες βιβλιοθήκες με βιβλιοθηκονόμους, όπου κάθε μαθητής δανείζεται τα βιβλία που θα χρειαστεί για τα μαθήματα της εβδομάδας. Η σχολική βιβλιοθήκη παίζει πρωταρχικό ρόλο στην εκπαίδευση των παιδιών στην Αυστραλία (Κακούρης, 2018).

1.3.3 Σχολικές βιβλιοθήκες στην Δανία

Στην Δανία, σύμφωνα με τον νόμο, σε κάθε σχολείο υπάρχει σχολική βιβλιοθήκη και χρηματοδοτούνται από το δήμο. Το διοικητικό συμβούλιο του σχολείου (διευθυντής, εκπαιδευτικοί, γονείς και μαθητές) είναι υπεύθυνο για την λειτουργία της. Εργάζεται ένας ή περισσότερα άτομα που είναι δάσκαλοι με μετεκπαίδευση στην βιβλιοθηκονομία. Ο δάσκαλος βιβλιοθηκονόμος πρέπει να γνωρίζει τα μέσα διδασκαλίας και να βοηθάει τους εκπαιδευτικούς στο έργο τους και να διδάσκει τον τρόπο χρήσης μια βιβλιοθήκης. Οι σχολικές βιβλιοθήκες είναι κέντρα μέσων ενημέρωσης που προσφέρουν εκμάθηση και οπτικοακουστικών μέσων. Τα παιδιά εκεί μπορούν να παράγουν βίντεο, εφημερίδα, να εκτυπώσουν την εργασία τους. Ταυτόχρονα, είναι ο χώρος που οι εκπαιδευτικοί προετοιμάζουν το μάθημα τους με την βοήθεια των βιβλιοθηκονόμων. Η χρήση ενός μοναδικού σχολικού εγχειριδίου δεν υπάρχει στην Δανία (Αρβανίτη, 2008 & Bibliotekarforbudent, 2019).

1.3.4 Σχολικές βιβλιοθήκες στην Αγγλία

Στο Ηνωμένο Βασίλειο το αναλυτικό πρόγραμμα θέτει ως προτεραιότητα την απόκτηση των δεξιοτήτων της ανάκτησης και χρήσης της πληροφορίας. Αναπτύσσονται σταδιακά σε όλη την διάρκεια της υποχρεωτικής εκπαίδευσης με την βοήθεια της βιβλιοθήκης. Εκεί, συγκεντρώνονται όλοι οι πόροι μάθησης και δημιουργείται ένα κεντρικό πληροφοριακό σύστημα που αφορά όλες τις ανάγκες των μαθητών. Οι σχολικές βιβλιοθήκες συνεργάζονται με τις δημόσιες (Kinnell, 1992).

Από το 1937 ιδρύθηκε στην Αγγλία ο SLA (Σύνδεσμος Σχολικών Βιβλιοθηκών), με έδρα την πόλη Swindon και ένα μεγάλο δίκτυο τοπικών καταστημάτων, που υποστηρίζει όλους τους εμπλεκόμενους με τις σχολικές βιβλιοθήκες, προωθώντας και την φιλαναγνωσία. Είναι ένας ανεξάρτητος οργανισμός και προσφέρει συμβουλευτική υποστήριξη, πληροφόρηση για νέες εκδόσεις βιβλίων, διοργάνωση σεμιναρίων για την εκπαίδευση των σχολικών βιβλιοθηκονόμων, έκδοση φυλλαδίου με οδηγίες για την οργάνωση και λειτουργία των σχολικών βιβλιοθηκών και έκδοση τριμηνιαίου περιοδικού με θέματα σχετικά με την σχολική βιβλιοθήκη (SLA, 2019).

Το 1927 ιδρύθηκε η IFLA (Διεθνής Ομοσπονδία Συλλόγων και Ιδρυμάτων Βιβλιοθηκών) στο Εδιμβούργο της Σκωτίας και είναι ο σημαντικότερος, ίσως, ανεξάρτητος διεθνής οργανισμός και εκπροσωπεί, βοηθάει και στηρίζει σε παγκόσμιο επίπεδο τις βιβλιοθήκες και τους βιβλιοθηκονόμους. Οι στόχοι του είναι προώθηση υψηλών προδιαγραφών βιβλιοθηκών και υπηρεσιών πληροφόρησης. Συνεργάζεται στενά με την UNESCO και το 1994 εξέδωσαν το “Μανιφέστο της Δημόσιας Βιβλιοθήκης”, και το 1999 το Μανιφέστο Σχολικής Βιβλιοθήκης”.

1.3.5 Σχολικές βιβλιοθήκες στην Γερμανία

Στην Schulmediothek (εξειδικευμένη πύλη σχολικών βιβλιοθηκών της Γερμανίας) γίνεται ανάλυση πως οι ΣΒ ακολουθούν το σπειροειδές πρόγραμμα σπουδών, όπως και στα αναλυτικά προγράμματα. Έτσι, κάθε ηλικία έχει συμμετάσχει σε κάποιες υπηρεσίες της βιβλιοθήκης, σύμφωνα με το Πρόγραμμα Σπουδών. Από την πλευρά του σχολείου, η βιβλιοθήκη εντάσσεται στην σχολική πραγματικότητα, ενώ από την πλευρά της βιβλιοθήκης η συνεργασία των εκπαιδευτικών είναι μεγαλύτερη (Schulmediothek, 2019).

1.3.6 Σχολικές βιβλιοθήκες στη Γαλλία

Στην Γαλλία ήδη από το 1968 υπάρχει σε κάθε σχολείο η σχολική βιβλιοθήκη **όπου είναι το** κέντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η βιβλιοθήκη βρίσκεται σε κεντρικό χώρο του κτιρίου, εύκολα προσβάσιμο. Ο υπεύθυνος είναι μέλος του σχολείου και σύμβουλος. Καθώς η έρευνα είναι το βασικό κομμάτι των μαθημάτων του γαλλικού σχολείου, κάθε μαθητής περνάει μια με δύο ώρες καθημερινά, για να μπορέσει να ετοιμάσει τις εργασίες του (Αρβανίτη, 2008).

1.4 ΣΧΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

1.4.1 Σχολική βιβλιοθήκη και σχολική επίδοση

Οι εκπαιδευτικοί δυσκολεύονται στην συνεργασία με την βιβλιοθήκη, καθώς δεν εκπαιδεύονται σε αυτό και υπάρχει μια στερεότυπη αντίληψη για αυτήν. Η διάρκεια, η συνέχεια και η συνέπεια είναι σημαντικοί παράγοντες για την καλή συνεργασία και για να γίνει ένα αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Μόνο έτσι, θα μπορούν να υπάρχουν και τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα. Κάποιες μεμονωμένες επισκέψεις με τον εκπαιδευτικό δεν μπορούν να προσφέρουν τα οφέλη της βιβλιοθήκης και να αλλάξουν στάσεις και συμπεριφορές. Το “μάθημα στην Βιβλιοθήκη”, ξεφεύγοντας από την εξουσία του ενός και μοναδικού εγχειριδίου, άρρηκτα συνδεδεμένο με τους στόχους τόσο των αναλυτικών προγραμμάτων όσων και των ΣΒ θα εμπλέξει την βιβλιοθήκη, έτσι ώστε να υπάρχει βελτίωση της επίδοσης, ανάπτυξη δεξιοτήτων και να μπου οι βάσεις για την δια βίου μάθηση (Σκέμπερη, 2011).

Η βελτίωση της επίδοσης των μαθητών αποτελεί έναν από τους κύριους στόχους του αποτελεσματικού σχολείου. Η έρευνα, γνωστή και ως “η μελέτη Κολοράντο” της Lance (SLMQ) το 1994 αποδεικνύει τη σχέση της ΣΒ με την πρόοδο των μαθητών. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 221 σχολεία Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σύνολο 1331 σχολείων. Τα συμπεράσματα της έρευνας ήταν:

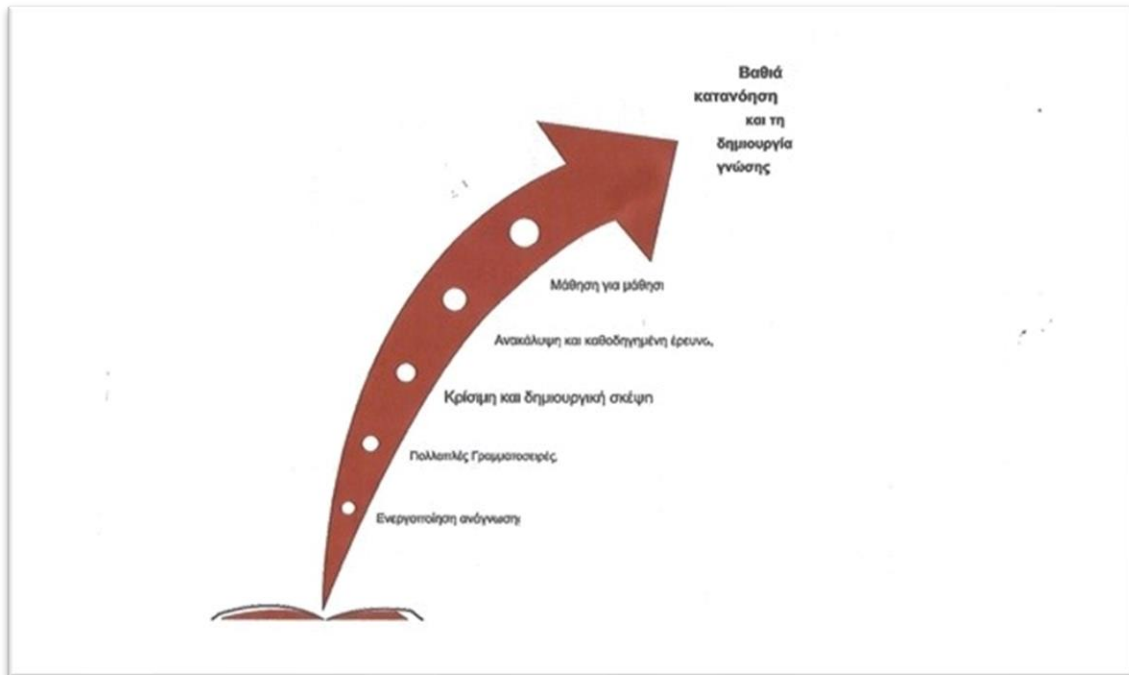
- Οι μαθητές των σχολείων που έχουν ΣΒ έχουν υψηλότερες επιδόσεις, ανεξάρτητα από την κοινωνική και οικονομική κατάσταση τους.
- Όσο πιο επανδρωμένες είναι, με πιο πλούσιο υλικό τόσο πιο μεγάλη είναι η επίδοση των μαθητών.
- Υψηλότερες επιδόσεις παρατηρήθηκαν, όταν στη θέση του υπευθύνου, ήταν ένας έμπειρος βιβλιοθηκονόμος με ανάλογες γνώσεις.
- Ο βαθμός συνεργασίας του εκπαιδευτικού της τάξης και του βιβλιοθηκονόμου επηρεάζει σημαντικά.

Η ισχυρή εκπαιδευτική ηγεσία, για να πετύχει την εκπαιδευτική αριστεία χρειάζεται έναν συνδυασμό γνώσης, φιλοσοφίας, δράσης και ορθών πρακτικών. Η ποιότητα των προγραμμάτων που υποστηρίζονται από την ηγεσία ενισχύει την μάθηση όλων των μαθητών. (McGhee & Jansen, 2010)

Την στενή σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ΣΒ και στις επιδόσεις των μαθητών, όπως έδειχναν οι έρευνες που έγιναν για 40 και πλέον χρόνια, απέδειξε και η έρευνα του Haycock το

2011 που πραγματοποιήθηκε σε σχολεία του Καναδά. Υψηλότερες βαθμολογίες είχαν τα παιδιά, όπου στο σχολείο λειτουργούσε βιβλιοθήκη η οποία ήταν εύκολα προσβάσιμη, ήταν στελεχωμένη σωστά, ήταν προτεραιότητα από τον ηγέτη του σχολείου, ήταν ενσωματωμένη σε όλη την εκπαιδευτική διαδικασία.

Σχήμα 3: Από την πληροφορία στην δημιουργία γνώσης



Πηγή: Ontario, 2010

Συχνά, όταν γίνεται αναφορά σε αποτελεσματικά σχολεία, γίνεται λόγος για τις επιδόσεις ή την πειθαρχία των παιδιών. Για τους θεωρητικούς το “εκπαιδευτικό προϊόν” έχει μεγάλο βαθμό δυσκολίας, καθώς η μοναδικότητα κάθε μαθητή δείχνει την πολυδιάστατη διαδικασία της εκπαίδευσης. Η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί δέσμευση της ηγεσίας. Όχι, μόνο για να καθοδηγήσει τους άλλους, να αναδείξει το όραμα αλλά κυρίως για να δεσμευτεί ο ηγέτης να βρει λύση, καινοτόμες ιδέες σε κάθε πρόβλημα. Η επιτυχία εξαρτάται από τις αλλαγές που θα επιφέρει ο ηγέτης (Sallis, 2003).

Οι δάσκαλοι- βιβλιοθηκονόμοι διδάσκουν την διαδικασία έρευνας, την αγάπη για το βιβλίο, βοηθούν στην αναγνωστική ευχέρεια, διδάσκουν πληροφοριακό γραμματισμό, με επιστημονικές μεθόδους, χωρίς, όμως, την υποχρεωτικότητα και με έναν τρόπο παιγνιώδη και χωρίς βαθμολογία. Αυτό κάνει τα παιδιά να μην αγχώνονται και αβίαστα να λαμβάνουν

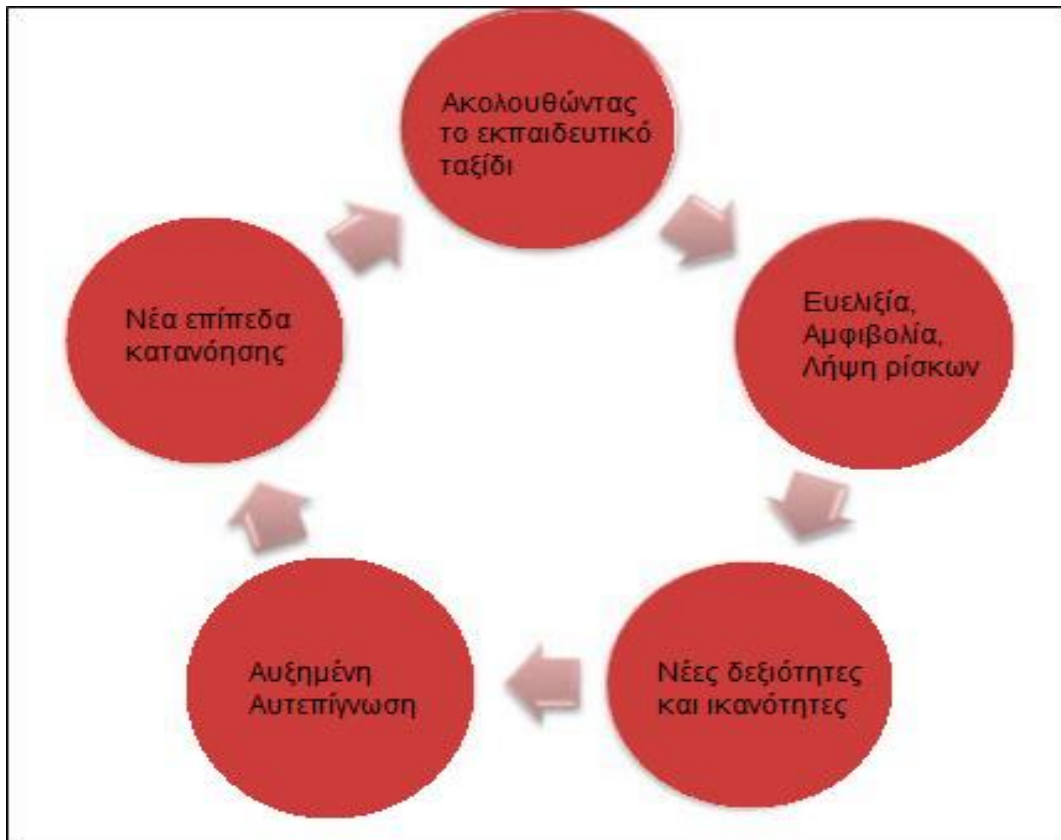
γνώσεις ακόμη και παιδιά που δεν είναι καλοί μαθητές ή ανήκουν σε οικογενειακά ή κοινωνικά περιβάλλοντα χαμηλά. Επίσης, όλα αυτά εφαρμόζονται ανάλογα με την τάξη, την χρονιά και τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε παιδιού ή ομάδας. Ο δάσκαλος – βιβλιοθηκονόμος είναι αυτός που θα κρίνει, αν ένα βιβλίο βοηθάει τα συγκεκριμένα παιδιά, την συγκεκριμένη χρονική στιγμή, καθώς ο εκπαιδευτικός δεν μπορεί να γνωρίζει για όλα τα βιβλία που κυκλοφορούν. Τα σχολικά βιβλία, καθώς ισχύουν για όλα τα παιδιά της χώρας. Αυτό δημιουργεί πολλά προβλήματα, καθώς τα παιδιά της ίδιας ηλικίας έχουν άλλο πνευματικό, ή κοινωνικό υπόβαθρο. Η ΣΒ βοηθάει πολύ σε αυτό, καθώς διαλέγει ο σχολικός- βιβλιοθηκονόμος το κατάλληλο υλικό σε συνεργασία με τον δάσκαλο της τάξης. Ο μεγάλος αριθμός βιβλίων ή τεχνολογικών μέσων δεν έχουν επιφέρει από μόνα τους βοήθεια στους μαθητές. Όταν η ΣΒ είναι η καρδιά του σχολείου, σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς και με την βοήθεια της ηγεσίας, συμβάλλει στην βελτίωση της βαθμολογίας, της συνεργασίας των μαθητών και της δημιουργίας υπεύθυνων δημοκρατικών πολιτών (Skypes, 2013).

Σύμφωνα με έρευνα των Cahill and Richey (2012), η σχολική βιβλιοθήκη, ως επέκταση της σχολικής τάξης, με το κατάλληλο προσωπικό, βοήθησε αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων του σχολείου. Δεν αρκεί να δημιουργήσουμε μια βιβλιοθήκη, πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη οργάνωση, έτσι ώστε να λειτουργεί και να βοηθάει τους μαθητές. Μια βιβλιοθήκη που δεν γνωρίζουν να την χρησιμοποιούν οι μαθητές είναι άχρηστη, άσχετα με το υλικό που έχει μέσα.

Η Burton (2012), συντονιστής ανεξάρτητης μάθησης και βιβλιοθήκης στο Καθολικό Κολλέγιο Bishop Challoner, μας βοηθάει να κατανοήσουμε για το τι ακριβώς προσφέρει μια καλή σχολική βιβλιοθήκη στην υποστήριξη της μάθησης και της διδασκαλίας. Σύμφωνα με την Burton, οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν πως η σχολική βιβλιοθήκη τους βοηθάει πολύ στο έργο τους. Από την άλλη πλευρά, τα ίδια τα παιδιά λένε πως παίρνουν καλύτερους βαθμούς, όταν επισκέπτονται την βιβλιοθήκη και το εντυπωσιακό είναι πως πολλά παιδιά την επισκέπτονται και κατά την διάρκεια των διακοπών και στον ελεύθερο τους χρόνο. Οι εκπαιδευτικοί βοηθούν τα παιδιά με πιο αποτελεσματικό τρόπο και η απόδοσή των παιδιών είναι μεγαλύτερη. Αυτός είναι και ένας από τους στόχους της εκπαίδευσης.

Ο Senge (όπως αναφέρεται στον Elliott, 2011) υποστηρίζει πως οι δεξιότητες και οι ικανότητες που πρέπει να αναπτύξει ο μαθητής είναι ένας κύκλος (Σχήμα 4). Ο χώρος της βιβλιοθήκης είναι ο πλέον κατάλληλος χώρος για την ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων που θα τους οδηγήσει στην δια βίου εκπαίδευση και μάθηση.

Σχήμα 4: Κύκλος βαθιάς μάθησης



Πηγή: Senge, 1994

(όπως αναφέρεται στον Elliott, 2011)

1.4.2 Η ηγεσία στηρίζει την βιβλιοθήκη

Οργανωσιακή κουλτούρα σε μια εκπαιδευτική μονάδα είναι το σύνολο των αξιών, των πρακτικών των άτυπων κανόνων που κυριαρχούν σε αυτή. Ο διευθυντής- ηγέτης είναι ο κύριος παράγοντας ενός θετικού κλίματος, όπου οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς και το υπόλοιπο προσωπικό του σχολείου συνεργάζονται για την επίτευξη του οράματος και των στόχων. Ο ηγέτης με την δική του συμπεριφορά προωθεί τις καινοτομίες και βοηθάει τους συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία να βρουν νέες μεθόδους και πρακτικές, μέσα και υλικά προς όφελος των μαθητών. Η συνεργασία, η αλληλεπίδραση και η εμπιστοσύνη που είναι βασικά συστατικά του θετικού κλίματος, θέτουν την κουλτούρα ως παράγοντα αποτελεσματικότητας του σχολείου και τον ηγέτη ως κύριο υπεύθυνο (Πασιαρδής, 2014).

Οι Επιτροπές Βιβλιοθήκης και οι Διευθυντές Σχολικών Μονάδων παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ύπαρξη και την συμμετοχή της βιβλιοθήκης στο εκπαιδευτικό έργο. Η δημιουργία και η ενίσχυση της εξαρτάται ,κυρίως, από τους διευθυντές, καθώς περνάει μέσα από επιτροπή. Αν

ο διευθυντής δεν γνωρίζει την χρησιμότητα της και δεν πιστεύει στο έργο της ,η εισήγηση του θα είναι αρνητική (Σκέμπερη, 2011).

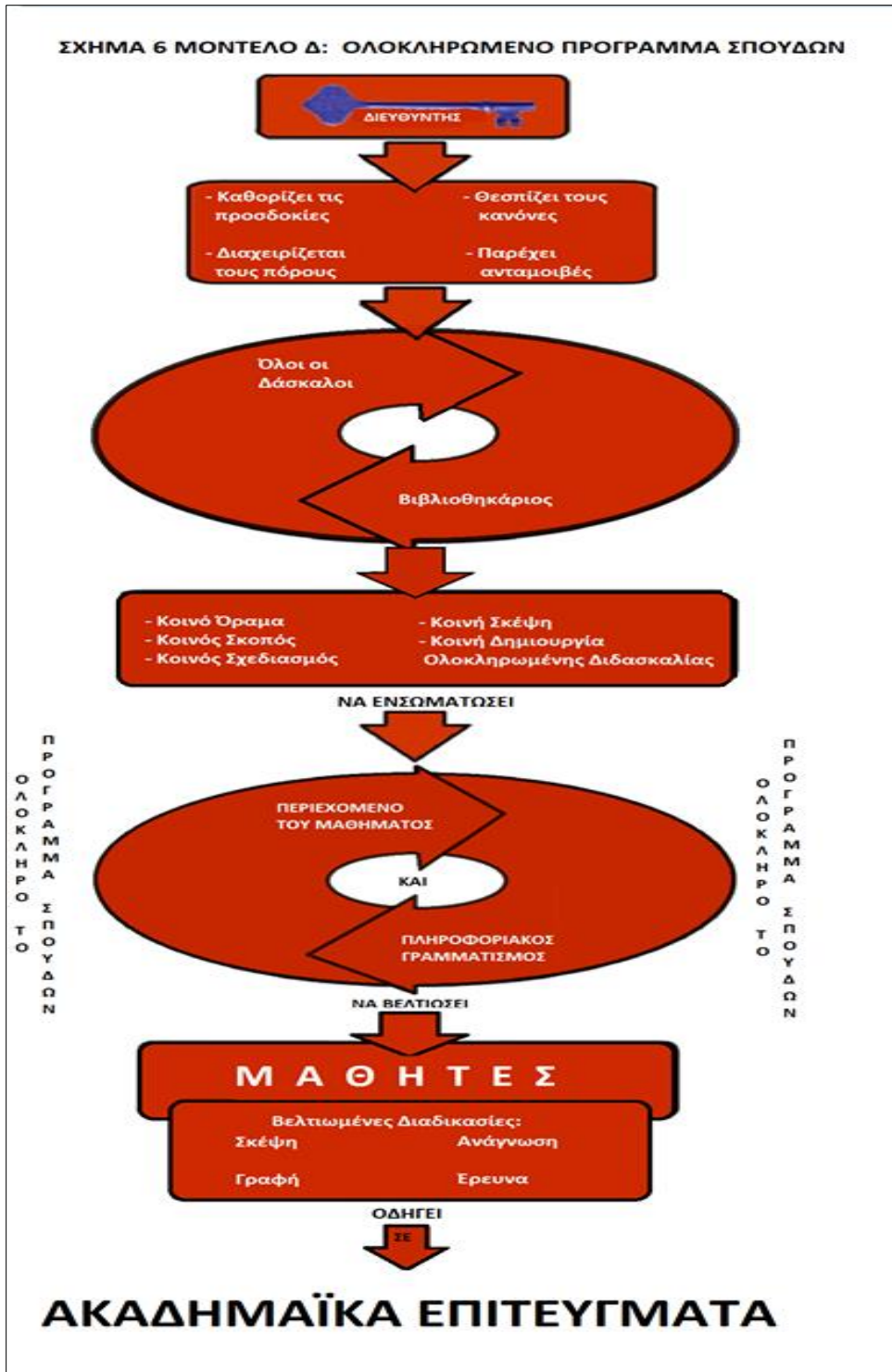
Ο ηγέτης είναι αυτός που θα οδηγήσει τους εκπαιδευτικούς και του μαθητές στις υψηλές παροχές υπηρεσιών της. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, πρέπει να δημιουργήσουν το κατάλληλο σχολικό κλίμα συνεργασίας, επικοινωνίας κοινού οράματος όλων των εμπλεκομένων. Η συνεργασία είναι θεμελιώδης παράγοντας για την αξιοποίηση της ΣΒ. Ο ηγέτης πρέπει να καθοδηγήσει στην συνεργασία για τον σχεδιασμό και αξιολόγηση των προγραμμάτων της σχολικής βιβλιοθήκης. Να ενθαρρύνει όλους, να γίνει το κέντρο μάθησης, έρευνας, ανάπτυξης δεξιοτήτων των μαθητών. Μέσα της μπορούν να εκπαιδευτούν οι εκπαιδευτικοί σε καινοτόμα προγράμματα (McGhee & Jansen, 2010).

Οι διευθυντές, σύμφωνα με τον Hartzell (2002), πολλές φορές δεν υποστηρίζουν την βιβλιοθήκη, γιατί οι ίδιοι δεν έχουν εκπαιδευτεί για την χρησιμότητα και τον ρόλο της. Οι επιτυχία των μαθητών αποτελεί κεντρικό ενδιαφέρον για κάθε διευθυντή, αλλά πολλοί δεν γνωρίζουν πως θα την διαχειριστούν. Οι διευθυντές για να υποστηρίξουν την βιβλιοθήκη πρέπει:

- Να εκπαιδεύονται οι ίδιοι για το έργο των βιβλιοθηκών.
- Να προσπαθούν να εργαστούν στο σχολείο τους πιστοποιημένοι δάσκαλοι – βιβλιοθηκονόμοι.
- Παροχή οικονομικών πόρων
- Δημιουργούν μαζί με τους βιβλιοθηκονόμους κοινούς στόχους και καινοτόμα προγράμματα.

Η συνεργασία, σύμφωνα με τον Montiel το 2005,επηρεάζει όλη την εκπαιδευτική διαδικασία. Οι εκπαιδευτικοί με τον υπεύθυνο της βιβλιοθήκης συνεργάζονται στο θέμα, το περιεχόμενο της πληροφοριακής παιδείας. Ο ηγέτης - διευθυντής είναι ο κύριος υπεύθυνος της εξασφάλισης της συνεργασίας μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας. Ο ηγέτης, καθώς γνωρίζει την επίδραση της συνεργασίας αυτής στην ακαδημαϊκή επίδοση, την ενθαρρύνει, εξασφαλίζει πόρους για μια κοινή εκπαίδευση. Ένα μοντέλο συνεργασίας είναι αυτό που φαίνεται στο Σχήμα 5.

Σχήμα 5: Ολοκληρωμένο πρόγραμμα σπουδών



Πηγή: Montiel, 2005

1.4.3 Η σχολική βιβλιοθήκη βοηθά την ηγεσία

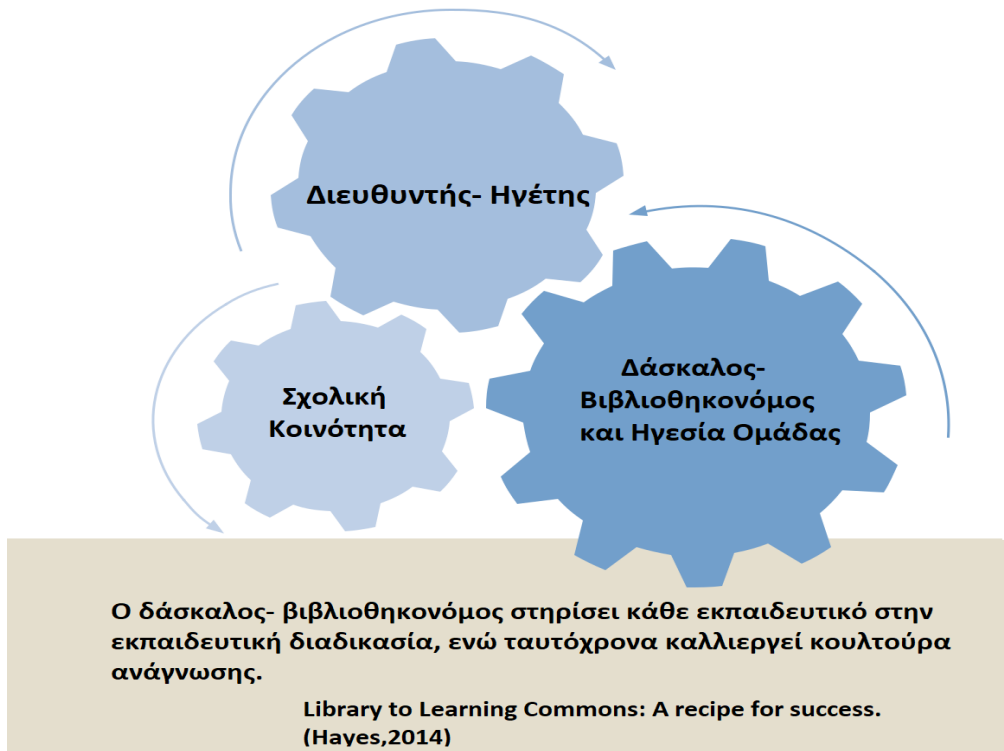
Ο Grover το 1996 (όπως αναφέρεται στο Haycock, 2003) σε μια μελέτη αποτελεσμάτων, διαπίστωσε τα οφέλη της συνεργασίας (απαραίτητα για την λειτουργία της ΣΒ) σε όλα τα μέλη της ομάδας, εκπαιδευτικούς, εκπαιδευτικό- βιβλιοθηκονόμο, μαθητές, γονείς. Η συνεργασία των εκπαιδευτικών μεταλαμπαδεύτηκε και στους μαθητές. Η μοντελοποίηση της συνεργασίας τους έδωσε ώθηση να μοιράζονται ιδέες και να αλληλοεπιδρούν τόσο μέσα στο σχολείο όσο και έξω από αυτό. Επίσης, όλα τα μέλη πίστευαν ότι ωφελήθηκαν επαγγελματικά και το συνεργατικό μοντέλο διδασκαλικός ήταν απόλυτα συνδεδεμένο με το πρόγραμμα της βιβλιοθήκης (Σχήμα 6). Επίσης, σημαντικό στοιχείο είναι και η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών που βοηθάει σε όλη την λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα εμπνεύσει το όραμα της συνεργασίας, της ενεργούς συμμετοχής και των κοινοτήτων μάθησης.

Στο βιβλίο της η Skypes το 2013 με θέμα την έρευνα για την αξιολόγηση της σχολικής βιβλιοθήκης αναφέρει την αλλαγή στάσης που μπορεί να προκαλέσει η δράση και η έρευνα στους εκπαιδευτικούς, ακόμη και σε αυτούς που προβάλλουν ισχυρές αντιδράσεις. Η ερευνητική διαδικασία σχεδιάζει, αντανακλά, δρα και επανασχεδιάζει. Αρκετοί εκπαιδευτικοί δεν θα το τολμούσαν ποτέ μόνοι τους και θα ήθελαν ένα πλαίσιο για να στηριχθούν. Η ΣΒ εξοικειώνει τους εκπαιδευτικούς και τον διευθυντή στις μεθόδους και τις ιδιαιτερότητες της πληροφοριακής παιδείας. Οι εκπαιδευτικοί αποκτούν έτσι τις απαραίτητες δεξιότητες που πιθανόν δεν είχαν πριν. Αντιλαμβάνονται την αξία της έρευνας στην καθημερινότητα και λύνουν και δικά τους προβλήματα. Οι δεξιότητες τους βοηθούν και στη διαδικασία μάθησης, τόσο των μαθητών όσο και την δική τους. Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών πρέπει να είναι ένας από τους στόχους της και βοηθάει την λειτουργία όλου του σχολείου. Οι δεξιότητες αυτές βοηθούν την ηγεσία του σχολείου τόσο στο καθαρά γραφειοκρατικό κομμάτι όσο και στην συμμετοχή όλων για την επίτευξη του οράματος του.

Στην έρευνα που έκανε ο Lurpton το 2016, διευρύνθηκαν οι απόψεις των διευθυντών για τους δασκάλους- βιβλιοθηκονόμους. Οι περισσότεροι διευθυντές προτιμούν να έχουν και την ιδιότητα του δασκάλου. Καθώς επικοινωνούν με πολλά άτομα καθημερινά στο σχολικό περιβάλλον, έχουν μια ευρεία προοπτική σε πάρα πολλά θέματα του σχολείου. Οι μαθητές έχουν διαφορετική σχέση μαζί τους, δεν υπάρχει η αξιολόγηση, και πολλές φορές συζητάνε θέματα που δεν τα λένε εύκολα. Έχουν άποψη που χρειάζεται παρέμβαση και με ποια προτεραιότητα. Γνωρίζοντας τις ανάγκες, βελτιώνουν και την κατανομή πόρων. Υποστηρίζει τις αλλαγές και εργάζεται μαζί με τον διευθυντή για την επίτευξη του οράματος. Η ευρεία προοπτική τους δίνει την δυνατότητα σε συμβουλές και ιδέες για όλο το σχολικό συγκρότημα

και όχι μόνο για την βιβλιοθήκη, βοηθώντας έτσι στην σωστή λήψη αποφάσεων. Βοηθάει την συνεργασία των μελών και υποστηρίζει τα καινοτόμα προγράμματα. Εξάλλου, οι γνώσεις του δασκάλου – βιβλιοθηκονόμου επεκτείνονται και στην χρήση του ΤΠΕ και αποτελεί σημαντική βοήθεια τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στα καθαρά γραφειοκρατικά καθήκοντα του διευθυντή.

Σχήμα 6: Η συνεργασία για το σχολείο του μέλλοντος



Πηγή: CLA, 2014

Σε περιόδους κρίσης και αλλαγών ο ηγέτης επιδιώκει τις καλύτερες σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών, σχέσεις, σεβασμού και εμπιστοσύνης. Ο βιβλιοθηκονόμος, καθώς συνεργάζεται με όλους καθημερινά, μπορεί να βοηθήσει στην συνεργασία σε κάθε στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στην σύγχρονη εποχή, οι περικοπές του προϋπολογισμένου των σχολείων είναι ένα γεγονός, ενώ ταυτόχρονα απαιτούνται καλύτερα αποτελέσματα των επιδόσεων. Ο βιβλιοθηκονόμος καθώς γνωρίζει όλο το υλικό του σχολείου, προτείνει λύσεις που αποσκοπούν στην μείωση των εξόδων. Ξέρει ποια βιβλία υπάρχουν και τι μπορούν να αγοράσουν, έτσι ώστε πολλά τμήματα να ωφεληθούν από αυτή την αγορά και να κανονίσει έτσι το πρόγραμμα, ώστε να μην χρειάζεται η αγορά πολλών αντιτύπων, ενώ παράλληλα κερδίζεται χρόνος και για τους εκπαιδευτικούς αλλά και για την ηγεσία, όπου αυτό το κομμάτι το αναλαμβάνει ο βιβλιοθηκονόμος, ο οποίος είναι εξειδικευμένος για αυτό (Hayes, 2014).

2 ΗΓΕΣΙΑ

2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1.1 Ορισμός ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας έχει απασχολήσει πολλούς μελετητές, managers, ψυχολόγους, φιλόσοφους, ιστορικούς, επιστήμονες του μάνατζμεντ, χωρίς όμως να έχουν καταλήξει σε έναν κοινό ορισμό. Οι πολλοί διαφορετικοί ορισμοί οφείλονται στην διαφορετική προσέγγιση ερευνητών, τα επιμέρους στοιχεία που μελετούν και δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα και στο γεγονός πως η ηγεσία είναι ένα πολύπτυχο φαινόμενο (Ανδρής, 2016). Όλοι, όμως, συμφωνούν στον σημαντικό ρόλο που παίζει η ηγεσία στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η ηγεσία μπορεί να ορισθεί ως ο μηχανισμός επηρεασμού μιας ομάδας, των απόψεων και της συμπεριφοράς, από τον ηγέτη, έτσι ώστε εκούσια, με ζήλο και ενθουσιασμό να συνεργάζονται, για να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας (Μπουραντάς, 2002).

Η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ένας συνδυασμός συμπεριφορών ενός ατόμου (ηγέτη), έτσι ώστε να αλλάξει την συμπεριφορά άλλων ανθρώπων, για να δουλέψουν με τον τρόπο που ο ίδιος θέλει (Πασιαρδής, 2014).

Μια ενεργή λειτουργία που μεταβάλλεται ανάλογα με τις καταστάσεις και τις διαφοροποιήσεις του οργανισμού και που καθορίζουν την στάση του ηγέτη και της ομάδας του, θεωρείται η ηγεσία, με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Ζαβλανός, 1998).

Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999), η ηγεσία (ή καθοδήγηση) είναι η διεργασία όπου ένας άνθρωπος τροποποιεί τις συμπεριφορές των ανθρώπων, έτσι ώστε να οδηγήσει την ομάδα στην πραγματοποίηση του οράματος του. Μεγάλοι ηγέτες της ιστορίας (Μέγας Αλέξανδρος, Μαχάτμα Γκάντι, Χίτλερ) αναμφίβολα επηρέασαν χιλιάδες ανθρώπους και έγιναν η αφορμή να μελετηθεί η προσωπικότητα τους ,με σκοπό να απαντηθεί το ερώτημα ποιο είναι εκείνο το στοιχείο (χάρισμα ή μόρφωση) που τους έκανε να ξεχωρίσουν.

2.1.1.α Εκπαιδευτική ηγεσία

Η Santamaria στο άρθρο της, Theories of Educational Leadership, το 2016, εκφράζει την άποψη πως εκπαιδευτική ηγεσία, είναι η διοικητική διαδικασία που χρησιμοποιεί ο ηγέτης στο

σχολικό περιβάλλον, προτρέποντας και κατευθύνοντας τους εκπαιδευτικούς, με σκοπό να προάγει την μάθηση και την βελτίωση των εκπαιδευτικών τεχνικών.

Σύμφωνα με τους Foskett και Lumby (2003), η εκπαιδευτική ηγεσία δεν είναι μια απλή εποπτεία των εσόδων, των προγραμμάτων σπουδών και των εκπαιδευτικών. Είναι μια “ηλεκτρική ενέργεια” που κινητοποιεί τους άλλους εργαζομένους προς όφελος των παιδιών. Η πορεία προς το καλύτερο είναι ο κεντρικός άξονας της.

Το 2003 ο Bush και Glover στην έκθεση που έκαναν για την έρευνα που τους ανατέθηκε από την Εθνική Σχολή για την σχολική ηγεσία, αναφέρουν πως η ηγεσία είναι μέθοδος επιρροής, για να επιτευχθεί ο προσδοκώμενος σκοπός. Ο ηγέτης θα εκφράσει το όραμα του, μέσα σε ένα πλαίσιο αξιών και θα επηρεάσει τους εμπλεκόμενους για να το υλοποιήσουν.

Η σχολική ηγεσία είναι η τεχνική που βοηθάει τόσο στον στρατηγικό προγραμματισμό της σχολικής μονάδας όσο και στην διαφοροποίηση της διδασκαλίας. Υπάρχει μεγάλη αντιστοιχία ανάμεσα στην ηγεσία και την σχολική επίδοση των μαθητών. Η σχολική ηγεσία είναι το μέσο για την εξέλιξη των διαδικασιών μάθησης (Πασιαρδής, 2014).

Η εκπαιδευτική ηγεσία πρέπει να αναγνωρίζει τις ανάγκες όλων των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας (εκπαιδευτικούς, παιδιά, γονείς), να διακρίνει τα άτομα που χρειάζονται περισσότερο προσοχή, να αξιοποιεί τις ευκαιρίες, να δέχεται τις προκλήσεις, να βοηθά κάθε μέλος της κοινότητας, έτσι ώστε το σχολείο να μπορεί να προσφέρει μάθηση σε όλους τους μαθητές. Μέσα από τα δικά του έργα, αποτελεί πρότυπο για τους εκπαιδευτικούς, να εφαρμόζει νέες μεθόδους για να λύσει τα προβλήματα (Κορωνάκης, 2014).

Η μεγαλύτερη πρόκληση της εκπαιδευτικής ηγεσίας είναι η εξισορρόπηση της διαφορετικότητας του μαθητικού δυναμικού, το χτίσιμο μιας κουλτούρας με την δημιουργία αξιών, αντιλήψεων και πεποιθήσεων που μέσα από νέα πλαίσια να δίνονται ίσες ευκαιρίες μάθησης σε όλους τους μαθητές ανεξαρτήτου των ιδιαιτεροτήτων τους, αποτελεί βασικό στοιχείο για την ποιότητα της μάθησης και της ατομικής και συναισθηματικής ανάπτυξης των μαθητών (Mac Ruairc, Ottesen & Precey, 2013).

Ηγεσία αναφέρει ο Sallis το 2002 στην εκπαίδευση είναι η διαδικασία που βελτιώνει την ποιότητα του σχολείου. Ισχυρή ηγεσία, με όραμα και επιρροή μπορεί να οδηγήσει στην ποιοτική επανάσταση της εκπαίδευσης.

Ο Dorczak το 2014 θεωρεί πως είναι λάθος άκριτα να μεταφέρονται οι θεωρίες από τους οργανισμούς στην εκπαίδευση, γιατί αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, πολύ μελετητές να επικεντρώνονται στην σχολική επίδοση που είναι εύκολα μετρήσιμο μέγεθος. Αντίθετα, οι αξίες και η συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών, που πρέπει να είναι ένας από τους κυρίαρχους σκοπούς της εκπαίδευσης, καθώς δεν μπορεί να μετρηθεί εύκολα, πολλές φορές αποσιωπάται.

Η εκπαιδευτική πολιτική των κρατών θεωρεί ο Bufalino το 2018 στοχεύει στην αυτονομία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων όλων των βαθμίδων, τόσο από οικονομική άποψη όσο και από παιδαγωγική, στον προγραμματισμό και στους στόχους. Επομένως, η εκπαιδευτική ηγεσία έχει γίνει επίκεντρο μελέτης τα τελευταία χρόνια, με στόχο τον ανασχηματισμό των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

2.1.2 Απαραίτητα στοιχεία της ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) βασικά στοιχεία της ηγεσίας είναι:

- Ο ηγέτης, που να μπορεί να επηρεάζει τους άλλους να κατέχει σημαντική θέση και την απαραίτητη εξουσία.
- Άτομα (υφιστάμενοι, οπαδοί, μέλη) όπου θα εργάζονται για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι, σύμφωνα με τις οδηγίες του ηγέτη.
- Μέσα σε όλη την διαδικασία ,πρέπει να έχουμε και την εκπλήρωση κάποιων αναγκών των μελών της ομάδας. Ηγεσία και υποκίνηση είναι δυο έννοιες αλληλένδετες.
- Αποτελεσματικές ενέργειες εκμεταλλευόμενος ο ηγέτης όλες τις ικανότητες και τις δεξιότητες των υφισταμένων.
- Την υλοποίηση των στόχων και του οράματος με την ομαδική δουλειά που πρόθυμα οι εργαζόμενοι συμμετείχαν.

Στα παραπάνω στοιχεία ο Σαρμανιώτης το 2012 προσθέτει πως ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τα μέλη της ομάδας του, τις ιδέες, τις συμπεριφορές και τις απόψεις τους, έτσι ώστε με τις ικανότητες του να μπορέσει να τους επηρεάσει στο έπακρο.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2006), ο ηγέτης επιβάλλεται να καθιστά σαφές στους υφισταμένους το όραμα, που δείχνει που θα κατευθυνθεί ο οργανισμός και τι θέλει να επιτύχει. Το όραμα, όμως ,για να μπορέσει να εκπληρωθεί θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν κάποιες αξίες και αρχές. Στις αξίες υπάγονται ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη, συνεργασία. Στις αρχές περιέχονται η συμμετοχή όλων, η ικανοποίηση, οι ευκαιρίες βελτίωσης και ανάδειξης , η υποστήριξη, η ποιότητα.

Βασικά στοιχεία της ηγεσίας είναι η παρακίνηση και η εξέλιξη των εργαζομένων, το όραμα, η ενθάρρυνση, η παροχή βοήθειας, η παρότρυνση ,η ανάπτυξη της ομάδας (Μπουραντάς, 2002).

2.1.3 Τυπική και άτυπη ηγεσία

Όταν ο ηγέτης έχει μια θέση εξουσίας στον οργανισμό και από την θέση αυτή έχει εξουσία, έτσι κι αλλιώς μιλάμε για τυπική ηγεσία. Ένα άτομο, όμως, μπορεί να επηρεάζει άλλα άτομα χωρίς να κατέχει μια θέση ισχύος αλλά λόγω των χαρακτηρισμάτων του ή επειδή έχει πρόσβαση σε δεδομένα. Τότε, λέμε πως ασκεί άτυπη εξουσία. Συνήθως, συναντάμε στους οργανισμούς και την τυπική και την άτυπη ηγεσία (Σαρμανιώτης, 2012).

2.1.4 Πηγές δύναμης

Σύμφωνα με τον Χυτήρη και Άννινο (2015), τα βασικά είδη δύναμης είναι:

- **Επιβραβευτική δύναμη (reward power):** Όταν κάποιος έχει την δύναμη να δίνει ανταμοιβές (π.χ. μπόνους, έξτρα μέρες άδειες), σίγουρα μπορεί να επηρεάσει τα άλλα άτομα του οργανισμού. Βεβαία, πάντα εξαρτάται και από το είδος των αμοιβών, αν είναι τέτοιες, ώστε να είναι ισχυρό κίνητρο για να προσπαθήσουν.
- **Καταναγκαστική δύναμη (coercive power):** Αυτός που έχει την δύναμη να επιβάλλει κάποια τιμωρία (π.χ. κατακράτηση μισθού, μομφή).
- **Νόμιμη δύναμη (legitimate power):** Ανάλογα με την θέση που βρίσκεται ένα άτομο μπορεί να παίρνει δύναμη από την θέση που κατέχει ως διευθυντής, που να έχει διοριστεί. Επίσης, μπορεί να έχει εκλεγεί ως πρόεδρος κάποιου σωματείου.
- **Χαρισματική δύναμη ή δύναμη αναφοράς (charismatic/referent power):** Η δύναμη αυτή πηγάζει από την αναγνώριση ή και την λατρεία απέναντι σε ένα πρόσωπο. Όταν κάποιος θέλουν να μοιάσουν σε ένα άτομο τόσο περισσότερο αυτό μπορεί να τους επηρεάσει.
- **Δύναμη ειδικείωσης (expert power):** όταν ένα άτομο γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο εργασίας, μπορεί να δώσει λύσεις σε διάφορα προβλήματα, αποκτά δύναμη από την πεποίθηση των άλλων πως μπορεί να δώσει σωστές οδηγίες και προτάσεις στα ζητήματα που θα εμφανιστούν.

Δύναμη ορίζεται ως το μέσο και η ικανότητα που έχει κάποιος να εισαγάγει τα θέλω του, αλλάζοντας τον τρόπο που δρουν άλλα άτομα μέσα στον οργανισμό. Εκτός από τις παραπάνω, μια πολύ σημαντική πηγή δύναμης στις μέρες μας είναι η δύναμη της πληροφορίας (Μπουραντάς, 2002).

2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.2.1 Θεωρίες σύμφωνα με τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (trait theory)

Η πρώτη προσπάθεια κατανόησης και επεξήγησης της ηγεσίας είναι η γενετική θεωρία, δηλαδή η μεταβίβαση χαρακτηριστικών και ικανοτήτων μέσω κληρονομικότητας. Η φράση “ο ηγέτης γεννιέται δεν γίνεται” ερμηνεύει αυτήν την θεωρία. Πάνω σε αυτήν στηρίχτηκαν και οι βασιλικές οικογένειες, μεταβιβάζοντας την εξουσία στα παιδιά τους. Οι πρώτες έρευνες έψαχναν να βρουν τα χαρακτηριστικά που είχαν οι μεγάλοι ηγέτες, πιστεύοντας πως έτσι θα ανακάλυπταν ποιοι μπορούν να είναι ηγέτες. Ερευνούσαν τα χαρακτηριστικά των ηγετών που έμειναν στην ιστορία αλλά και αυτών που είχαν αποτύχει. Τελικά, όμως, δεν υπήρξαν σαφή συμπεράσματα στα οποία να συμφωνούν οι ερευνητές. Επίσης, πολλά από αυτά που μελετούσαν είναι τύποι συμπεριφοράς και όχι γενετικά χαρακτηριστικά (Σαρμανιώτης, 2012). Ο Πασιαρδής (2014) αναφέρει πως η θεωρία αυτή ξεκίνησε από τον Αριστοτέλη. Η κληρονομικότητα καθορίζει τα χαρακτηριστικά. Τα άτομα αυτά έχουν δεξιότητες που τους κάνουν να ξεχωρίζουν από τα άλλα άτομα.

Οι έρευνες ξεκίνησαν το 1920 να έχουν μεγάλη δημοτικότητα, αλλά δεν κατέληξαν σε κάποιο συλλογικό συμπέρασμα. Τα πιο σημαντικά ευρήματα ήταν η νοημοσύνη, η αυτοπεποίθηση, η ενέργεια και η θέληση για κυριαρχία. Μετά το 1970 θεωρίες για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη επανακάμπτουν, αλλά από άλλη οπτική γωνία. Μελετάται κατά πόσο οι δεξιότητες του ηγέτη μπορούν να είναι παράγοντες της σχολικής αποτελεσματικότητας. Από έρευνες που έγιναν στα σχολεία κάποιες προσωπικές και διευθυντικές ικανότητες υπάρχουν σχεδόν πάντα στους σχολικούς ηγέτες- διευθυντές των αποτελεσματικών σχολείων (Earley & Weindling, 2004).

2.2.1.α Χαρακτηριστικά ηγετών

Οι ερευνητές δεν μπόρεσαν να καταλήξουν σε μια κοινή ομάδα χαρακτηριστικών. Ο Stogdill (όπως αναφέρεται στο Ζαβλανός, 1998) ομαδοποίησε τα χαρακτηριστικά των ηγετών που μελετήθηκαν σε έξι ομάδες:

- Σωματικά χαρακτηριστικά (ύψος, εμφάνιση, ηλικία)
- Ικανότητες (εξυπνάδα, τόλμη, ευγλωττία)
- Κοινωνικό υπόβαθρο (μόρφωση, ιεραρχική θέση και κοινωνική)
- Κοινωνικά χαρακτηριστικά (φήμη, ευελιξία, επικοινωνία)

- Χαρακτηριστικά υποχρεώσεων (αξιοπίστος, έμπιστος, αυτενέργεια)
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας (συζητήσιμος, με φαντασία, εργατικός)

Ο Μπουραντάς το 2002 δημιούργησε έναν κατάλογο ηγετικών ικανοτήτων. Μερικές από αυτές είναι πολύ σημαντικές, ενώ άλλες λιγότερο. Ο ίδιος επισημαίνει, επίσης, πως δεν πρέπει να παραβλέπουμε και την σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας. Οι ίδιες ικανότητες που θεωρούνται σημαντικές για να είναι κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης, μπορεί να γίνουν τα αδύνατα σημεία του. Έτσι, κάποιος που έχει πολύ μεγάλη επιρροή μπορεί να γίνει εγωιστής και αυταρχικός. Στον κατάλογο αναφέρει:

- Αυτοπεποίθηση
- Προσωπικές αξίες, οράματα
- Ακεραιότητα και εντιμότητα
- Διάλογος και αποδοχή διαφορετικής άποψης
- Δημιουργικότητα, καινοτόμες σκέψεις, φαντασία
- Φιλοδοξία
- Υπέρμαχος της αλλαγής
- Συναισθηματική νοημοσύνη
- Μόρφωση και ενδιαφέρον για συνεχή ανάπτυξη
- Ριψοκίνδυνος και ανάληψη ευθυνών
- Έμπνευση και επιρροή στους υφισταμένους του, παράδειγμα για αυτούς
- Καθοδήγηση, συμβουλευτικός, ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των εργαζομένων
- Διαμόρφωση κουλτούρας
- Ενδιαφέρον για το εξωτερικό περιβάλλον και προσαρμοστικός στις κοινωνικές αλλαγές.

2.2.1.β Συναισθηματική νοημοσύνη

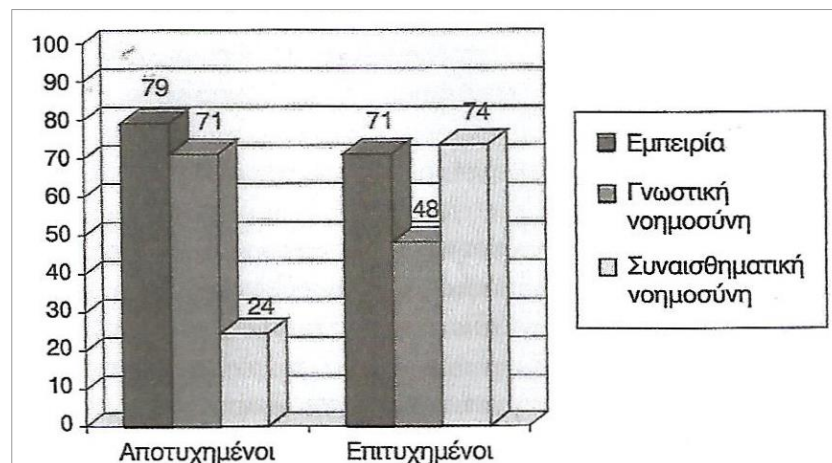
Ένα σύνολο από ικανότητες που βοηθούν στο αυτοέλεγχο, στην προσδοκία, στην εμπύχωση, στο πάθος και στον διαχωρισμό των προσωπικών συναισθημάτων από τις αποφάσεις είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με τον Goleman (όπως αναφέρεται στο Σαρμανιώτη2006).

- Είναι η δεξιότητα να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και να μπορεί να κατανοεί την επίπτωση που έχουν σε αυτόν και στους άλλους.
- Να μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματα του.

- Να έχει την δυνατότητα να καταλαβαίνει τι αισθάνονται οι άλλοι (ενσυναίσθηση) και να το χρησιμοποιεί για την επικοινωνία μαζί τους.
- Να παρακινεί το εαυτό του, έτσι ώστε να εργάζεται με το μέγιστο των δυνατοτήτων του

Ο ηγέτης πρέπει να επηρεάζει τους υφισταμένους του να τον ακολουθήσουν, για αυτό η εμπύχωση, ο αυτοέλεγχος, η ενσυναίσθηση, είναι ικανότητες απαραίτητες. Η έρευνα του Claudio Fernandez – Araoz το 2001 (όπως αναφέρεται στο Μπρίνια, 2008) βρήκε πως οι επιτυχημένοι ηγέτες έχουν τον συνδυασμό εμπειρία, συναισθηματική νοημοσύνη και γνωστική νοημοσύνη. Ο συνηθισμένος συνδυασμός της γνωστικής νοημοσύνης με την εμπειρία δεν αποδίδει, όταν δεν υπάρχει συναισθηματική νοημοσύνη. Στον πίνακα 1 φαίνεται πόσο επηρεάζει κάθε ένας από τους παράγοντες που μελέτησε.

Γράφημα 1: Το προφίλ των ηγετών με βάση την έρευνα του Claudio Fernandez – Araoz



Πηγή: Μπρίνια, 2008

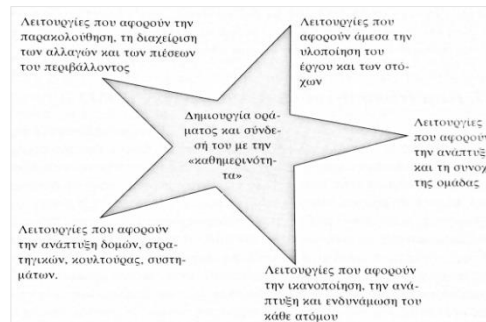
Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για την δημιουργία κουλτούρας και την άριστη επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας του.

2.2.2 Θεωρίες σύμφωνα με την συμπεριφορά (leaders' behavioral theories)

Οι μελετητές εδώ προσπαθούν να προσδιορίσουν ποιες συμπεριφορές είναι αυτές που οδηγούν στην μέγιστη δυνατή απόδοση και στην εκπλήρωση των αναγκών των υφισταμένων. Εστιάζουν την έρευνα στον τρόπο που δρα και αντιδρά ο ηγέτης στις καθημερινές διοικητικές του ευθύνες. Επίσης, κάποιες μελέτες επικεντρώνονται στο να τεκμηριώσουν, αν ο ηγέτης είναι πιο αποτελεσματικός, όταν δίνει μεγαλύτερη σημασία στο έργο ή στον άνθρωπο. Το 1960 ο McGregor διατύπωσε την θεωρία Χ-Ψ, ενώ το 1964 δημιουργήθηκε η θεωρία του διοικητικού πλέγματος από τους Blake και Mouton (Χυτήρης και Άννινος, 2015).

Οι λειτουργίες της ηγεσίας αποτυπώνονται στο Σχήμα 7 του Μπουραντά (2002), είναι ίδιες για όλους τους ηγέτες αλλά υιοθετούν άλλο στυλ.

Σχήμα 7: Σύνοψη του περιεχομένου της ηγετικής συμπεριφοράς



Πηγή: Μπουραντάς, 2002

2.2.2.α Βασικοί τρόποι συμπεριφοράς ηγετών (Στυλ ηγεσίας)

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη, όπως αναφέρει στο άρθρο του ο Jamal το 2014, απασχολεί πολύ την επιστημονική κοινότητα. Η τακτική που ακολουθεί συνήθως ο ηγέτης, έτσι ώστε να καθοδηγήσει την ομάδα, να προτρέψει τα άτομα να εργαστούν, για να επιτύχουν τους στόχους του, θεωρείται ηγετικό στυλ. Οι ηγέτες μπορούν να επιδράσουν στους υφισταμένους τους με πολλούς και ποικίλους τρόπους.

Ο Μπουραντάς το 2002 αναφέρει τρία κύρια στυλ ηγεσίας:

α) **Αυταρχικό στυλ** :Ο ηγέτης βασίζεται στην νόμιμη δύναμη, καθώς είναι διορισμένος ή εκλεγμένος σε μια σημαντική θέση. Αποφασίζει μόνος του και δίνει εντολές, έχοντας ως σκοπό μόνο το αποτέλεσμα. Τα μέλη της ομάδας εκτελούν απλώς εντολές και μόνο με τον φόβο, όταν είναι μπροστά ο εργοδότης ,ενώ η παραγωγή τους πέφτει, όταν δεν ελέγχονται.

β) **Εξουσιοδοτικό στυλ (Laissez-Faire)**:Ο ηγέτης δεν έχει την τόλμη και την αυτοπεποίθηση που χρειάζεται και δεν προσδιορίζει σαφείς σκοπούς. Οι υφιστάμενοι ενεργούν κατά βούληση, πολλές φορές, δεν έχουν κίνητρα και η απόδοση τους είναι μικρή.

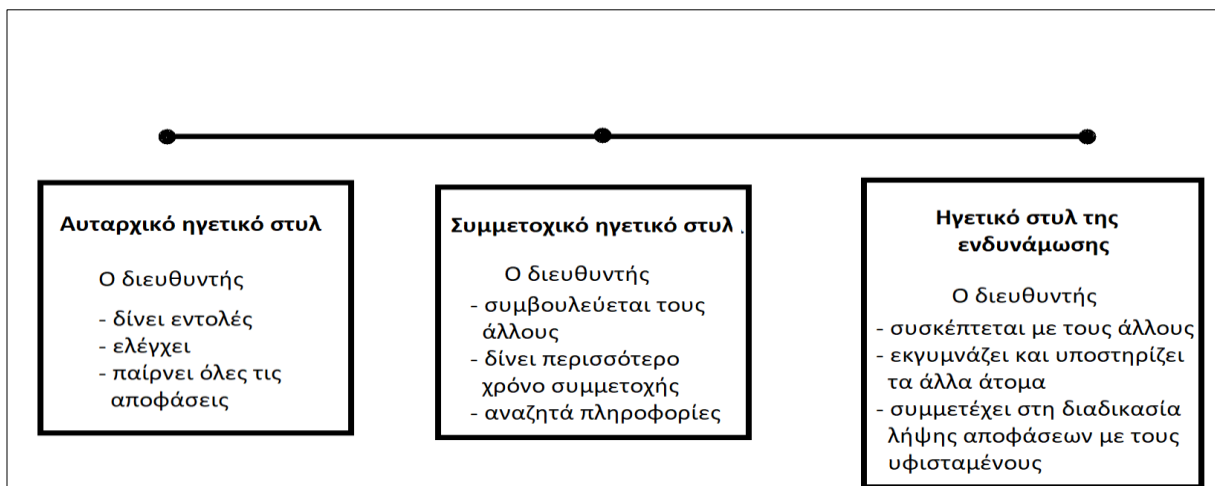
γ) **Δημοκρατικό στυλ**: Ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του όλες τις παραμέτρους και τις γνώμες των υφισταμένων του και συζητάει μαζί τους. Οι αλλαγές γίνονται εύκολα αποδεκτές, εργάζονται αρμονικά και η απόδοση της εργασίας είναι μεγάλη.

Εκτός από τα παραπάνω στυλ, οι Dascher και Ninemeir το 1982 (όπως αναφέρεται στο Χυτήρης και Άννινος, 2015) αναφέρουν και το γραφειοκρατικό στυλ (bureaucratic). Η διοίκηση γίνεται πάντα σύμφωνα με το γράμμα του νόμου. Ο ηγέτης επικαλείται σε κάθε θέμα τους νόμους και τους ανωτέρους του. Το στυλ αυτό ταιριάζει καλύτερα ,όταν επιτελείται μια επικίνδυνη εργασία.

Στον εργασιακό χώρο υπάρχουν πολλές τροποποιήσεις και αλλαγές των βασικών στυλ εξουσίας. Ανάμεσα στο αυταρχικό στυλ και στο στυλ ελεύθερης επιλογής υπάρχουν πολλά διαφορετικά στυλ που εφαρμόζουν στην καθημερινότητα. Οι περισσότεροι ερευνητές υιοθετούν την άποψη πως η δημοκρατική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική. Δεν έχει τεκμηριωθεί πως κάποιο από αυτά πρέπει να εφαρμόζεται οπωσδήποτε, καθώς σε κάποια έκτακτα γεγονότα μπορεί να χρειαστεί αλλαγής στυλ. Σε μια μεγάλη κρίση το αυταρχικό στυλ μπορεί να έχει καλύτερα αποτελέσματα (Σαρμανιώτης, 2002).

Ο Ζαβλανός (2006) πιστεύει πως το στυλ του ηγέτη στην εποχή μας πρέπει να έχει γνωρίσματα που να βοηθούν στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας των οργανισμών. Πρέπει να μπορεί να προσαρμόζει το στυλ του ανάλογα με την περίσταση, για να έχει την δυνατότητα να κάνει αλλαγές και στον οργανισμό του. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (πίνακας 2), στο αυταρχικό στυλ ο διευθυντής δίνει εντολές, επιθεωρεί και θα ορίσει τις ενέργειες μόνος του. Στο συμμετοχικό στυλ δίνει χώρο και χρόνο στους άλλους, ενώ στο στυλ ενδυνάμωσης παρακινεί, βοηθά και συζητά με τους εργαζομένους οι οποίοι συμμετέχουν και στην διαμόρφωση των ενεργειών του οργανισμού. Το στυλ της ενδυνάμωσης βοηθάει περισσότερο τους διευθυντές που θέλουν να εφαρμόσουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Πίνακας 1: Στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν ΔΟΠ



Πηγή: Ζαβλανός, 2006

2.2.2.β Θεωρία X και Ψ

Σύμφωνα με τους Everard και Morris (1999):

Οι ερευνητές που ενστερνίζονται την θεωρία X θεωρούν ότι:

- Οι άνθρωποι από την φύση τους βαριούνται στην εργασία.
- Οι περισσότεροι υπάλληλοι θέλουν να έχουν σαφείς οδηγίες και να μην αναλαμβάνουν καμία πρωτοβουλία και δεν έχουν κανένα στόχο.
- Οι πιο πολλοί άνθρωποι είναι ανεπαρκείς στην αντιμετώπιση μιας κρίσης στην εργασία τους.
- Η προτροπή για εργασία μπορεί να γίνει μόνο με υλικά αγαθά και ικανοποιώντας βασικές ανάγκες.
- Η διοίκηση πρέπει να έχει διαρκής εποπτεία και να πιέζει τους εργαζομένους.

Οι ερευνητές που ενστερνίζονται την θεωρία Ψ θεωρούν ότι:

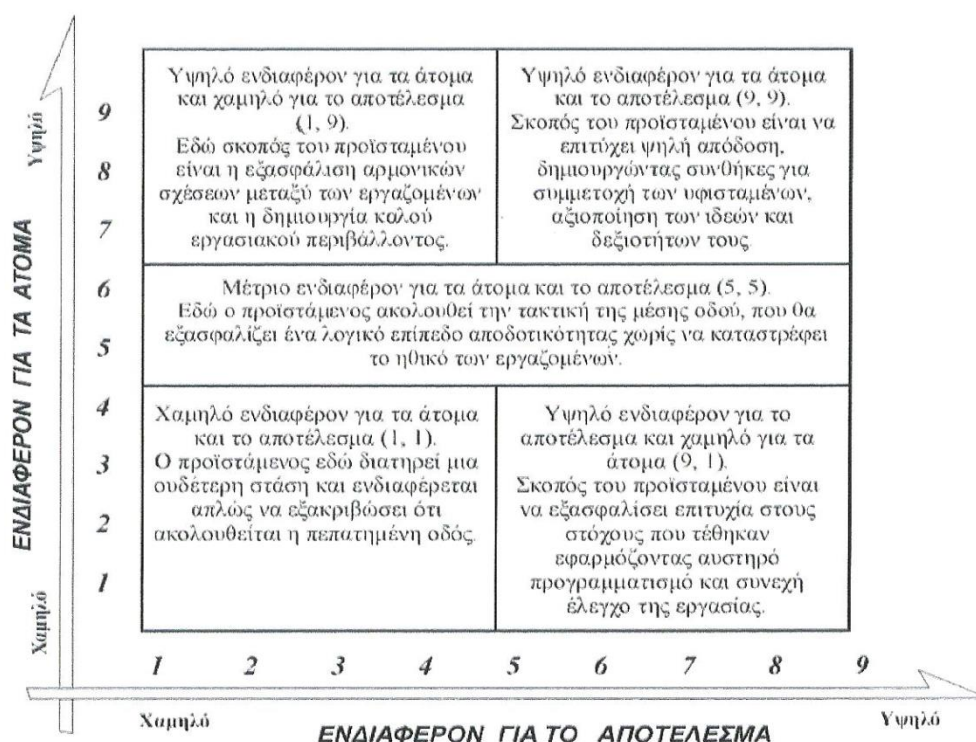
- Η δουλειά είναι στην φύση του ανθρώπου και μπορεί να γίνει πολύ ευχάριστη κάτω από προϋποθέσεις.
- Η αποτελεσματικότητα του οργανισμού είναι μεγαλύτερη, όταν οι εργαζόμενοι έχουν τον έλεγχο της εργασίας τους.
- Στην λύση των προβλημάτων, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ,πρέπει να συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι.
- Εκτός από τα υλικά αγαθά, οι άνθρωποι έχουν ανάγκη και από την κοινωνική αναγνώριση και θέλουν να ικανοποιήσουν και τις πνευματικές και ψυχικές τους επιθυμίες.
- Δεν χρειάζεται διαρκής έλεγχος, αρκεί να καθοδηγούνται κατάλληλα.

2.2.2.γ Διοικητικό Πλέγμα των Blake και Mouton

Οι Blake και Mouton υιοθέτησαν την άποψη των δύο διαστάσεων της ηγεσίας. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η εστίαση δεν γίνεται στον τρόπο που παίρνει ο ηγέτης τις αποφάσεις, αλλά στη βαρύτητα που δίνει στο αποτέλεσμα του έργου ή στις ανθρώπινες σχέσεις (Κατσαρός, 2008).

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) , μια κλασσική θεωρία αποτελεί η διοικητική σχάρα, των Blake και Mouton, η οποία έχει δύο διαστάσεις (σχήμα 2). Στην οριζόντια διάσταση το ενδιαφέρον προσανατολίζεται προς το αποτέλεσμα, την παραγωγή. Στην κάθετη μετράει το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και τις σχέσεις μέσα στον οργανισμό. Και οι δύο διαστάσεις είναι αριθμημένες από το ένα ως το εννιά.

Γράφημα 2: Διοικητική σχάρα των Blake και Mouton, 1964



Πηγή: Σαΐτη, 2008

Παρατηρώντας το παραπάνω σχήμα συμπεραίνουμε πως ο ηγέτης:

- 1,1 Πολύ μικρό ενδιαφέρον τόσο για το αποτέλεσμα όσο και για τους υφισταμένους του. Κάνει τον λιγότερο δυνατό κόπο για την θέση που κατέχει. Δεν υποστηρίζει τις αλλαγές.
- 9,1 Πολύ μεγάλο ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα και ελάχιστο για το προσωπικό. Δεν τον ενδιαφέρουν τα αισθήματα υφισταμένων και δεν ενδιαφέρεται για την γνώμη τους. Υπάρχει αυστηρός έλεγχος και γίνεται πολύ εχθρικός, όταν πιστεύει πως κάτι δεν γίνεται όπως ακριβώς το θέλει.
- 5,5 Μέτριο αναλογικό ενδιαφέρον τόσο για το προσωπικό όσο και για το αποτέλεσμα του έργου. Είναι κυρίως υπεύθυνος, σύμφωνος με το γράμμα του νόμου και προσπαθεί να βρει μια μέση λύση.
- 1,9 Ασχολείται κυρίως με τις σχέσεις των υφισταμένων και την ικανοποίησή τους. Το αποτέλεσμα του έργου το απασχολεί ελάχιστα. Θέλει να είναι αρεστός, αδιαφορεί για την απόδοση.

- 9,9 Εργάζεται τόσο για την επίτευξη των στόχων όσο και για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Παρακινεί και βοηθά στην υλοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων, ενώ διαχειρίζεται τις συγκρούσεις. Ακούει τις γνώμες των άλλων και δίνει αρμοδιότητες.

2.2.3 Παρακίνηση- Θεωρίες ανθρώπινων αναγκών

Η παρακίνηση θεωρείται από πολλούς πως συσχετίζεται με τις ανθρώπινες ανάγκες. Ο άνθρωπος, θέλοντας να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, συμπεριφέρεται με τον ανάλογο τρόπο. Ο ηγέτης γνωρίζοντας τις ανάγκες των υφισταμένων του μπορεί να τους δώσει εκείνα τα κίνητρα που θα τους παρακινήσουν να εργαστούν προς την κατεύθυνση που ο ίδιος θέλει. Η παρακίνηση είναι μια εσωτερική ενέργεια, η οποία επισπεύδει μια συμπεριφορά. Αποτελεί βασικό στοιχείο αύξησης της παραγωγικότητας ενός ατόμου (Ζαβλανός, 2006).

2.2.3.α Ιεράρχηση των Ανθρώπινων Αναγκών κατά Maslow

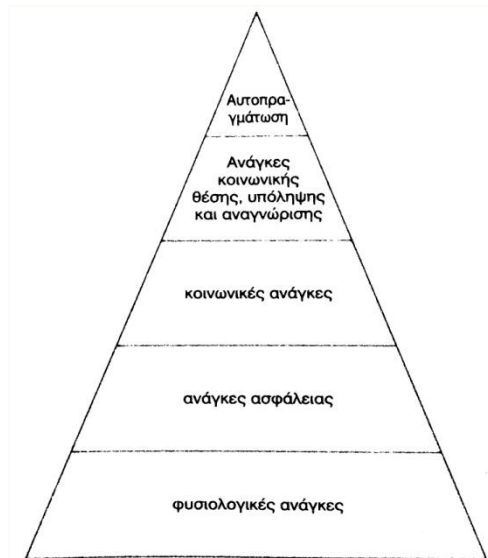
Σύμφωνα με τον Θεοφιλίδη (2012), ο Maslow στην θεωρία του αναφέρει πως η παρακίνηση του ανθρώπου θα πρέπει να στηριχθεί στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Οι βασικές κατηγορίες είναι πέντε ιεραρχικά δομημένες.

- Βιολογικές ανάγκες: Η επιβίωση του ανθρώπου είναι η πρώτη του ανάγκη. Τροφή, στέγη, ένδυση, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη είναι ένα ισχυρότατο κίνητρο. Στον δυτικό κόσμο, ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού έχει ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες, οπότε το κίνητρο πλέον δεν θεωρείται τόσο δυνατό.
- Ασφάλεια: Ο εργαζόμενος θέλει να ξέρει τους κανόνες του οργανισμού, καθώς αυτοί επηρεάζουν την εργασία του αλλά και την προσωπική του ζωή πολλές φορές. Οι οικονομικές απολαβές και η οικονομική του εξέλιξη εντάσσεται στην ασφάλεια.
- Κοινωνικές ανάγκες: Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να γίνει μέλος αποδεκτό μιας ομάδας.
- Ανάγκη Αναγνώρισης: Ο εργαζόμενος έχει ανάγκη να εκτιμάται η εργασία που προσφέρει, το κύρος, την εξουσία.
- Ανάγκη αυτοπραγμάτωσης: Η ανάγκη του ανθρώπου να κάνει ότι καλύτερο μπορεί. Ο άνθρωπος που νιώθει αυτή την ανάγκη δουλεύει με περισσότερο ζήλο και αφιερώνει περισσότερο χρόνο.

Όταν εκπληρωθεί μια ανάγκη, έστω στο μεγαλύτερο μέρος της, αυτόματα δημιουργούνται οι ανάγκες της επόμενης βαθμίδας. Ισχύει πάντα η ιεραρχία και πηγαίνει από βαθμίδα σε βαθμίδα. Αν δεν ικανοποιηθεί η κατώτερη βαθμίδα, δεν υπάρχουν καν οι ανάγκες της επόμενης.

Οι ανάγκες χωρίζονται και σε 2 κατηγορίες. Την κατώτερη κατηγορία, όπου περιλαμβάνει τις βιολογικές ανάγκες και την ασφάλεια, και την ανώτερη κατηγορία, όπου περιλαμβάνει τις κοινωνικές, αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης (Σχήμα 8). Όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, θεωρείται αυτονόητη και παύει να αποτελεί κίνητρο. Πολλές φορές, μπορεί να ξαναγυρίσει ένας εργαζόμενος στην προηγούμενη βαθμίδα αναγκών.

Σχήμα 8: Πυραμίδα Αναγκών του Maslow



Πηγή: Μπρίνια, 2008

2.2.3.β Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

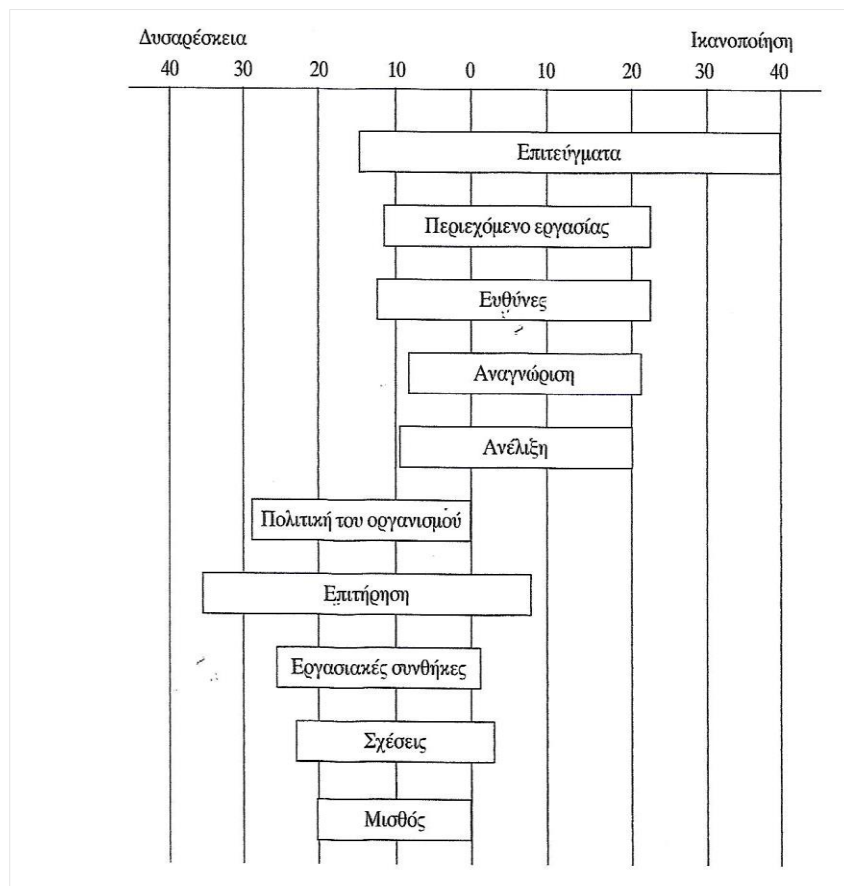
Οι έρευνες που έκανε ο Herzberg είχαν σαν σκοπό να ανακαλύψουν τους παράγοντες που κάνουν ευχαριστημένους ή δυσαρεστημένους τους εργαζόμενους. Υπάρχουν κάποιες καταστάσεις που δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους που όμως, αν αλλάξουν, δεν θα αλλάξει η αποδοτικότητα των εργαζομένων. Αυτούς τους παράγοντες (Σχήμα 9) τους ονόμασε “υγειονομικούς”. Υπάρχουν, όμως, συντελεστές που επηρεάζουν την αποδοτικότητα και είναι κίνητρα ή αντικίνητρα. Στον Πίνακα 2 βλέπουμε τα κίνητρα και τα αντικίνητρα που είναι πολύ ισχυρά και επηρεάζουν τον εργαζόμενο (Κουτούζης, 1999).

Πίνακας2: Κίνητρα και αντικίνητρα στη θεωρία του Herzberg

| Κίνητρα | Αντικίνητρα |
|---------------------------------------|--|
| • Επίτευξη κάποιου στόχου | • Η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού |
| • Αναγνώριση (της προσπάθειας) | • Η επίβλεψη |
| • Εξέλιξη (στην εργασία) | • Οι συνθήκες εργασίας |
| • Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας | • Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό |
| • Υπευθυνότητα | • Ο μισθός – Η αμοιβή |
| • Δυνατότητα (προσωπικής) ανάπτυξης | • Το κύρος |
| | • Η προσωπική ζωή |
| | • Η ασφάλεια εργασίας |

Πηγή: Κουτούζης, (1999)

Σχήμα 9: Παρακινήτες και υγειονομικοί παράγοντες



Πηγή: F. Herzberg (1996)

(όπως αναφέρεται στο Everard&Morris, 1999)

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998), ο Herzberg στους υγειονομικούς παράγοντες βάζει την ασφάλεια στην εργασία, τις σχέσεις στον οργανισμό, την οικονομική αμοιβή, τη διαχείριση, τη θέση, τον τρόπο ελέγχου. Στους παρακινητικούς παράγοντες επιτυχία, αναγνώριση πρόοδος, περιεχόμενο εργασίας

2.2.3.γ Θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η θεωρία αυτή ονομάζεται και θεωρία Κινήτρων Επίτευξης βάση της οποίας οι τρεις βασικές ανάγκες διαμορφώνονται σε κίνητρα και είναι στοιχεία πολύ σημαντικά για την παρακίνηση των ατόμων. Την θεωρία, μετά από μελέτες, εισήγαγε ο McClelland το 1950 και σύμφωνα με αυτή, υπάρχουν οι ανάγκες για κοινωνικές σχέσεις, η ανάγκη για δύναμη και η ανάγκη για επιτεύγματα.

- Ανάγκη κοινωνικών σχέσεων: Το άτομο έχει ανάγκη να είναι μέλος μιας ομάδας, να είναι αποδεκτό από φίλους, συνάδελφους.
- Ανάγκη για δύναμη: Κάθε άνθρωπος θέλει να επηρεάζει άλλους ανθρώπους, να μπορεί να τους εξουσιάζει. Τα άτομα που έχουν θέσεις ευθύνης έχουν πολύ περισσότερη ανάγκη για δύναμη.
- Ανάγκη για επιτεύγματα: Το αποτέλεσμα για τον άνθρωπο είναι πολύ σημαντικό. Να κάνει κάτι που δεν έχει κάνει κάποιος άλλος, να ξεχωρίσει.

Τα άτομα που επιδιώκουν τα επιτεύγματα έχουν κυρίως αυτά τα χαρακτηριστικά:

- Παίρνουν προσωπική ευθύνη των αποφάσεων.
- Δεν εκχωρούν ευθύνες και καθήκοντα σε άλλους.
- Δεν αναλαμβάνουν πολύ μεγάλα ρίσκα, γιατί θέλουν να φτάσουν στο αποτέλεσμα.
- Είναι άμεσα ενημερωμένοι για την διαδικασία υλοποίησης του έργου.
- Το πρώτο μέλημα τους είναι η επίτευξη των στόχων.

2.2.4 Ενδεχόμενες προσεγγίσεις

Πολλές ερευνητές διατύπωσαν την άποψη πως η αποτελεσματικότητα του ηγέτη δεν εξαρτάται μόνο από τον ίδιο. Ένας ηγέτης μπορεί σε ένα περιβάλλον να είναι αποτελεσματικός και σε κάποιο άλλο όχι. Αυτά τα δύο είναι αλληλένδετα και θα πρέπει να τα διαμορφώσουμε ανάλογα (Σαρμανιώτης, 2012).

2.2.4.α Μοντέλο του Fred Fiedler

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), ο Fiedler διατύπωσε την άποψη πως όσο και να προσπαθούμε να μεταβάλλουμε την συμπεριφορά του ηγέτη δεν μπορούμε να τον αλλάξουμε ριζικά, γιατί είναι και ένα κομμάτι από τον χαρακτήρα του. Επομένως, θα πρέπει να διαμορφωθεί ή να επιλέγει ένα κατάλληλο περιβάλλον για να ηγηθεί. Οι δύο άξονες που στηρίζεται το μοντέλο είναι η κατάσταση και το στυλ ηγεσίας.

Η κατάσταση περιλαμβάνει:

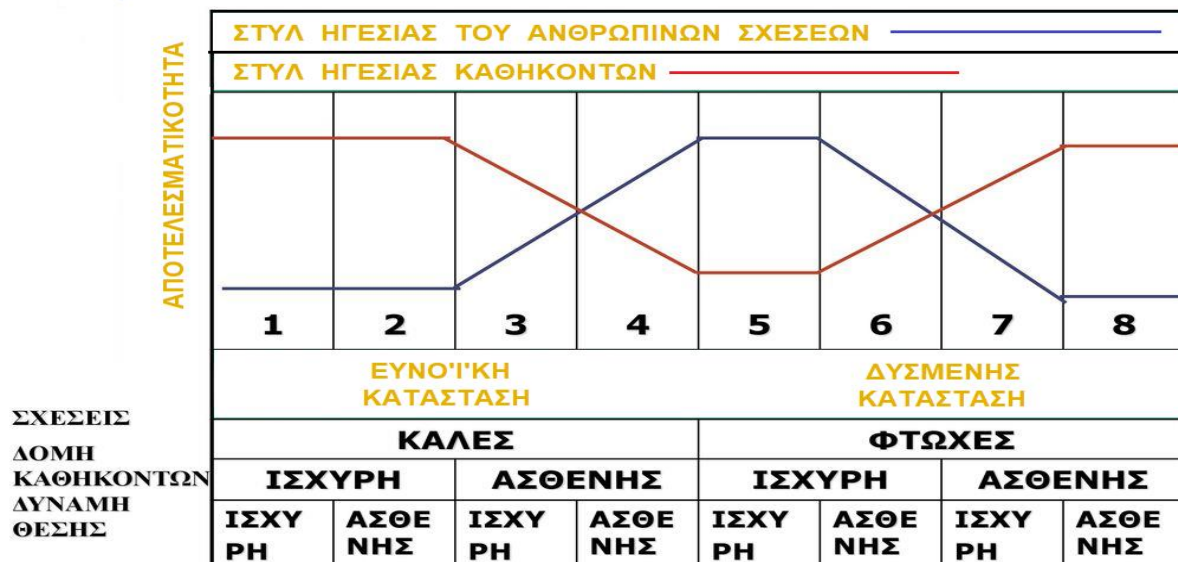
- Σχέση υφισταμένων με ηγέτη: Όταν ανάμεσα τους υπάρχει αμοιβαία κατανόηση, αποδοχή, φιλία, τότε η επιρροή του ηγέτη είναι μεγαλύτερη.
- Δομή καθηκόντων: Όσο πιο σαφείς και καθορισμένες είναι οι αρμοδιότητες και οι στόχοι του, τόσο πιο εύκολο είναι για τον ηγέτη να ασκήσει εξουσία.
- Δύναμη Θέσης: Αν η θέση που κατέχει, δίνει το δικαίωμα της ανταμοιβής ή της τιμωρίας, τόσο πιο πολύ μπορεί να επιδράσει στην συμπεριφορά των μελών.

Το στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει δύο άξονες:

- Στυλ προσανατολισμένο προς τις σχέσεις
- Στυλ προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα

Γράφημα 3

Το μοντέλο του FIEDLER



Πηγή: W. Qlueck

(όπως αναφέρεται στο Μπουραντά, 2015)

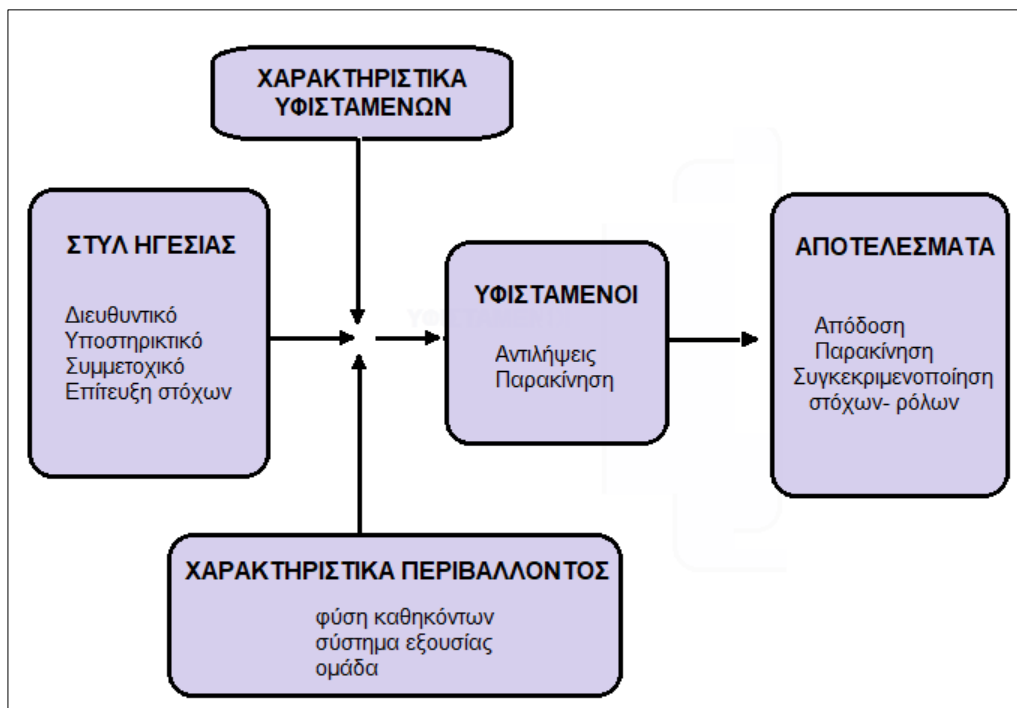
Το στυλ ηγεσίας που αρμόζει στις πολύ ήρεμες καταστάσεις είναι αυτό που είναι προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα, καθώς έχει την δυνατότητα να πάρει αποφάσεις και να εξηγήσει το πώς και το γιατί. Επίσης, σε πολύ δύσκολες καταστάσεις ο ηγέτης πρέπει να έχει το ίδιο στυλ, γιατί οι υφιστάμενοι δεν θέλουν να αναλάβουν το ρίσκο.

Αντίθετα, στις ενδιάμεσες καταστάσεις το στυλ πρέπει να είναι προσανατολισμένο προς τον άνθρωπο.

2.2.4.β Θεωρία των στόχων

Η βασική ιδέα της θεωρίας (Σχήμα10) είναι πως ο ηγέτης πρέπει να συνδέσει τους στόχους του οργανισμού με τους στόχους και τις ανάγκες των υφισταμένων, για να είναι αποτελεσματικός. Τέσσερα είναι τα στυλ ηγεσίας που μπορεί εφαρμόσει ο ηγέτης, σύμφωνα με τους House και Evans (όπως αναφέρεται στο Μπουραντά, 2002), ανάλογα με την κατάσταση, το αυταρχικό, το υποστηρικτικό, το συμμετοχικό και το προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων. Το ποιο θα επιλέξει ο ηγέτης εξαρτάται από τις αξίες, τις φιλοδοξίες, τις δεξιότητες των υφισταμένων και από το περιβάλλον στο οποίο ενεργούν.

Σχήμα 10: Υπόδειγμα των R. House και M. Evans



Πηγή: Μπουραντάς, 2002

2.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑ

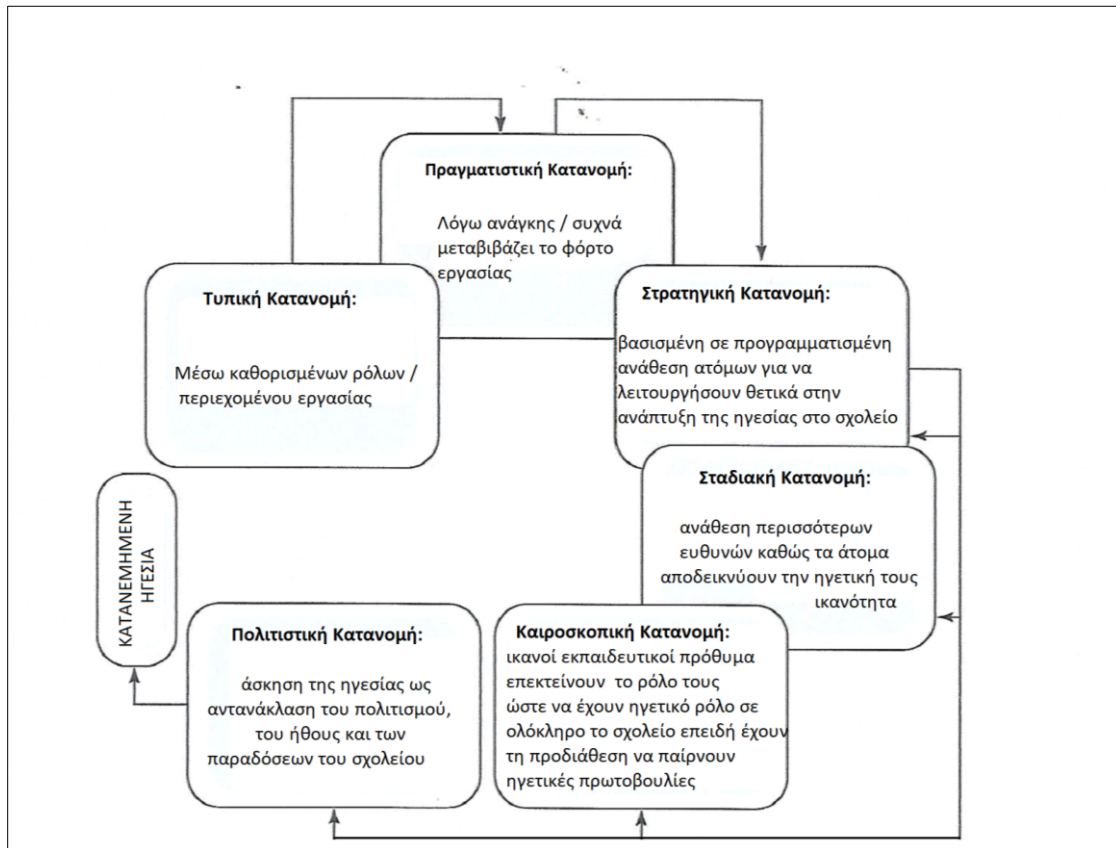
2.3.1 Κατανεμημένη ηγεσία

Στο άρθρο, *Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research*, το 2011 ο Bolden αναφέρει ότι οι δραστηριότητες ενός οργανισμού μοιράζονται (κατανέμονται) στα μέλη του και δεν συγκεντρώνονται σε ένα άτομο (ηγέτη). Υπάρχουν πολλές ομοιότητες στο θεωρητικό υπόβαθρο μεταξύ της κατανεμημένης ηγεσίας και της κοινής, Δημοκρατικής, συμμετοχικής, συλλογικής, συνεργατικής και αναδυόμενης ηγεσίας. Ταυτόχρονα, όμως, πρέπει να επισημανθεί πως μια κατανεμημένη ηγεσία δεν είναι απαραίτητα δημοκρατική ή κοινή. Το 2004 οι MacBeath, Oduro and Waterhouse (όπως αναφέρονται στο Bolden, 2014) διατύπωσε πως υπάρχουν 6 είδη κατανεμημένης ηγεσίας:

- Τυπική κατανομή, όπου ο ηγέτης μοιράζει τις αρμοδιότητες.
- Ρεαλιστική διανομή, όπου οι αρμοδιότητες μοιράζονται μετά από συζήτηση.
- Στρατηγική διανομή, όπου άνθρωποι με συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες παίρνουν κάποιες αρμοδιότητες.
- Αυξανόμενη διανομή, όπου κάποιο άτομο μετά από εμπειρία αναλαμβάνει κάποιες αρμοδιότητες.
- Ευκαιριακή διανομή, όπου πρόθυμα κάποιος αναλαμβάνει κάποια ευθύνη.
- Πολιτιστική διανομή, όπου ο ηγέτης θεωρείται φυσικά αποδεκτή αρχή από τα μέλη της ομάδας.

Στο βιβλίο τους οι Mercer, Barker & Bird το 2010 κάνουν ανάλυση και σύγκριση της θεωρίας, των προσδοκιών της πολιτείας και της πραγματικότητας. Στον Πίνακα 3 αναφέρονται οι περιπτώσεις που συνήθως βρίσκουμε στην κατανεμημένη ηγεσία. Η επίσημη, ρεαλιστική, στρατηγική, διαδοχική, ευκαιριακή και πολιτιστική κατανομή. Τα μοντέλα δεν είναι σταθερά και μπορεί να συνυπάρχουν.

Πίνακας 3: Έξι μοντέλα καταναμημένης ηγεσίας



Πηγή: MacBeath 2005

(όπως αναφέρεται στο Mercer, Barker & Bird, 2010)

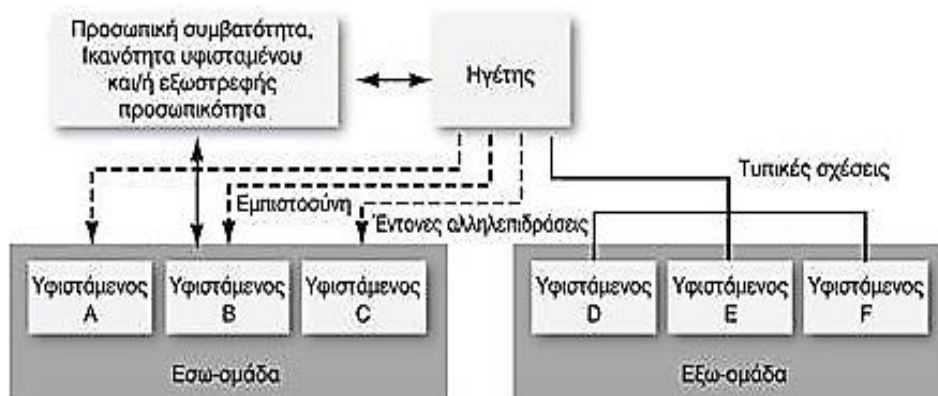
2.3.2 Συναλλακτική ηγεσία

Σύμφωνα με το Bush (2006), η ηγεσία στηρίζεται στα ανταλλάγματα που δίνει για την ολοκλήρωση ενός έργου. Υπάρχει συμφωνία και από την πλευρά του ηγέτη και από την πλευρά των εργαζόμενων. Τα οφέλη, όμως, είναι πρόσκαιρα, καθώς δεν διαμορφώνονται αξίες και δεν στοχεύουν σε ένα κοινό όραμα παρά μόνο στο προσωρινό κέρδος. Πολλές φορές δημιουργούνται υποομάδες με αντικρουόμενα συμφέροντα. Οι αποφάσεις δεν είναι πάντα με γνώμονα το τελικό αποτέλεσμα αλλά το προσωπικό συμφέρον.

Ο ηγέτης δίνει αμοιβή ανάλογα με το αποτέλεσμα. Ακολουθεί τους κανόνες και παρεμβαίνει, μόνο όταν δεν τηρούνται. Δεν παίρνει εύκολα αποφάσεις, έξω από τα καθορισμένα πλαίσια.

Οι συναλλακτικοί ηγέτες προσφέρουν ασφάλεια στην εργασία. Αποσαφηνίζουν πλήρως το ρόλο των εργαζομένων, τους στόχους και την μέθοδο που πρέπει να ακολουθήσει. Το πλαίσιο των συζητήσεων (Σχήμα 11) είναι καθορισμένο και αφορά μόνο την δουλειά. Το εργασιακό κλίμα είναι καλό, μόνο όταν τηρούνται οι αμοιβαίες συμφωνίες (Αθανασούλα – Ρέππα, 2012).

Σχήμα 11: Μοντέλο συναλλαγής Ηγέτη - Μέλους



Πηγή: Robbins, S. & Judge, T. A (2011)

(όπως αναφέρεται στο Αθανασούλα – Ρέππα, 2012)

2.3.3 Μετασχηματιστική ηγεσία

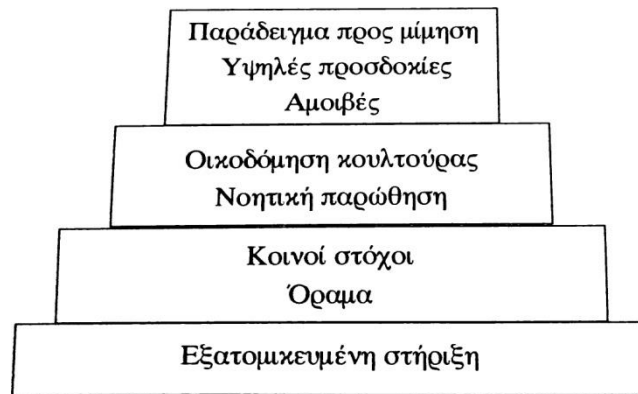
Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ανοίγει τον δρόμο της σχολικής μονάδας, έτσι ώστε να μετασχηματιστεί σε ομάδα δημιουργίας και αλληλεπίδρασης. Ωθεί τους εκπαιδευτικούς στην καινοτομία, δημιουργεί άτυπες ομάδες που εργάζονται και δεσμεύονται για το κοινό όραμα. Εμπλέκει όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας ανάλογα με τις δυνατότητες τους (Νικολούδη, 2016). Το πρωτεύον για ένα ηγέτη είναι να μετασχηματίσει, επηρεάζοντας έτσι την ομάδα του, ώστε το όραμα του, να γίνει προσωπικό όραμα του κάθε εργαζόμενου (Φάσουρα & Αντωνίου, 2016). Σύμφωνα με τον Sergiovanni (αναφέρεται στο Βασιλειάδου & Διερωνίτου, 2014), μετασχηματιστική είναι η ηγεσία, που ο ηγέτης προσπαθεί να επιφέρει αλλαγή όχι μόνο στον οργανισμό που ηγείται αλλά και στον ίδιο. Βαρύτητα δίνει στον άνθρωπο και στην αλλαγή κουλτούρας. Υπάρχουν οχτώ τομείς στην μετασχηματιστική ηγεσία: εξατομικευμένη στήριξη, κοινοί στόχοι, όραμα, νοητική παρότρηση, οικοδόμηση κουλτούρας, αμοιβές, υψηλές προσδοκίες και παράδειγμα προς μίμηση.

Ο Πασιαρδής το 2014 αναφέρει τα 4 χαρακτηριστικά που, σύμφωνα με την θεωρία του Bass, πρέπει να έχει ο μετασχηματιστικός ηγέτης:

- Εξιδανικευμένη επιρροή: Η δύναμη του ηγέτη δεν προέρχεται από την ιεραρχική θέση που κατέχει αλλά από την επιρροή που ασκεί στα άλλα άτομα. Δουλεύουν για το όραμα του, επειδή τον πιστεύουν πραγματικά.
- Εμπνευστική παρότρηση: Έχει διατυπώσει τους στόχους και κατευθύνει τους εργαζόμενους, για να μπορέσουν να κάνουν το όραμα πραγματικότητα.

- Πνευματική διέγερση: Βοηθάει τους εργαζόμενους να βρουν νέους καινοτόμους τρόπους, να αναπτύξουν την δημιουργική σκέψη, έξω από στεγανά πλαίσια.
- Εξατομικευμένη ευαισθησία: Ο ηγέτης ακούει κάθε εργαζόμενο και δείχνει έμπρακτα το ενδιαφέρον. Αναπτύσσει την ενσυναίσθηση, βρίσκει λύσεις στα προβλήματα τους .

Σχήμα 12: Το μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας



Πηγή: Leithwood et al., 1998

(όπως αναφέρεται στο Βασιλειάδου & Διερωνίτου, 2014)

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης αλληλοεπιδρά με τους υφιστάμενους του, έτσι ώστε να μετασχηματίζονται σιγά σιγά σε ηγέτες (Σχήμα 12). Δίνει βαρύτητα στους ανθρώπους, στα συναισθήματα τους και προσπαθεί να υλοποιήσει το όραμα του, κάνοντας το κοινό με τους υφιστάμενους του. Ο Leithwood (όπως αναφέρεται στο Θεοφιλίδη, 2012) συνοψίζοντας μελέτες ερευνών οδηγείται στο συμπέρασμα πως τα περισσότερα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας συνδέονται με τους εκπαιδευτικούς και γενικότερα με τους ανθρώπους (γονείς, κοινωνικό περιβάλλον).

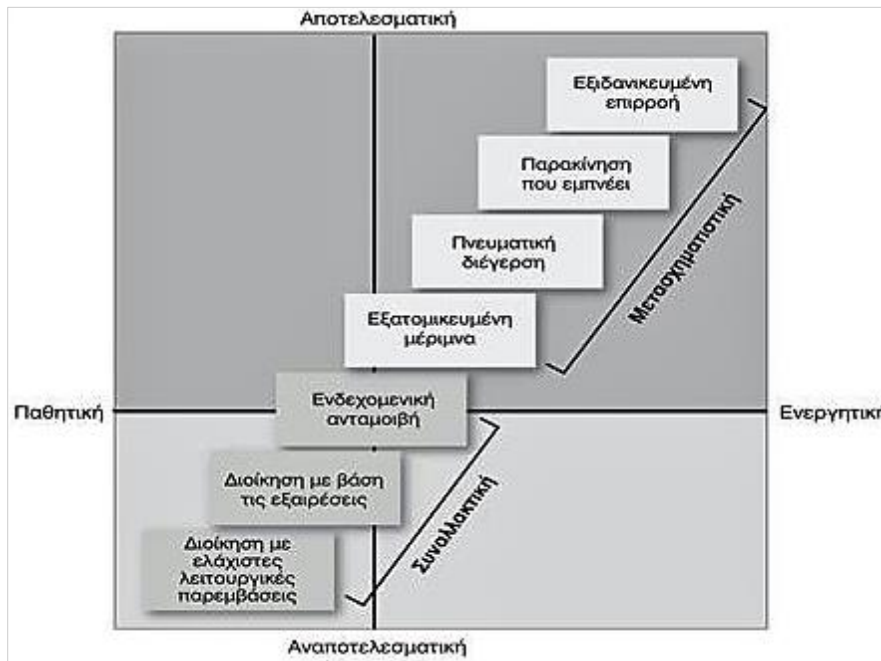
Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δίνει όραμα και δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας. Αποσαφηνίζει τους στόχους και δημιουργεί και επηρεάζει με τέτοιο τρόπο, ώστε να τους θεωρούν δικούς τους. Ασχολείται προσωπικά με τον καθένα, ακούει τα προβλήματα, συμβουλεύει (Μπουραντάς, 2002)

2.3.3.a Διαφορά συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας

Μερικοί μελετητές θεωρούν πως είναι τα δύο άκρα της ίδιας μεθόδου (Σχήμα 13). Η μετασχηματιστική ηγεσία σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη το 2010, βρίσκεται στην κορυφή της διαδικασίας και προϋποθέτει ανάληψη πρωτοβουλιών πέρα από τις τυπικές του συναλλακτικού ηγέτη. Η αλλαγή και όχι η διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης, το προσωπικό ενδιαφέρον

πέρα από το επίπεδο της εργασίας, το όραμα που γίνεται και όραμα των εργαζομένων δεν υπάρχει στον συναλλακτικό ηγέτη.

Σχήμα 13: Το πλήρες εύρος της ηγεσίας (συναλλακτικής και μετασχηματιστικής)



Πηγή: Robbins, S. & Judge, T. A (2011)

(όπως αναφέρεται στο Αθανασούλα – Ρέππα, 2012)

2.4 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ – ΗΓΕΤΗΣ

2.4.1 Αποτελεσματικό Σχολείο και Αποτελεσματική Σχολική Ηγεσία

Η Thuler (όπως αναφέρεται στο Τσουνή, Αναστασόπουλος, Γονίδου, & Τσουνής, 2016) υποστηρίζει πως ένα αποτελεσματικό σχολείο πρέπει να ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στις ανάγκες των μαθητών και των γονέων για εκπαίδευση, για συναισθηματική και κοινωνική ανάπτυξη. Επομένως, είναι κάτι που δύσκολα μπορεί να μετρηθεί. Περισσότερο, θεωρεί πως το κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι δεν αποτελεί εξωτερική υπόθεση, αλλά των εμπλεκόμενων ατόμων, με την εσωτερική αξιολόγηση. Σαν δείκτες καταγράφει την κουλτούρα, την ηθική και την αλληλεπίδραση.

Μετά από μία μεγάλη έρευνα, οι Leithwood, Day, Sammons, Harris and Hopkins το 2008 κατέληξαν σε μια σύνοψη των αποτελεσμάτων σε επτά διατυπώσεις::

- Μετά την διδασκαλία, η ηγεσία είναι αυτή που επηρεάζει την πρόοδο των μαθητών.

- Όλοι οι σχολικοί ηγέτες ακολουθούν στις ίδιες καταστάσεις τις ίδιες περίπου πρακτικές.
- Οι βασικές κατευθύνσεις της ηγεσίας είναι το όραμα, η εξέλιξη των ανθρώπων, η ενσυναίσθηση και ο επανασχεδιασμός.
- Τα κίνητρα που θα δώσει η ηγεσία, οι συνθήκες εργασίας που η ηγεσία θα βελτιώσει, θα βοηθήσουν στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.
- Η σχολική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική, αν είναι κατανεμημένη.
- Υπάρχουν μοντέλα ηγεσίας που είναι πιο αποτελεσματικά από άλλα.
- Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη παίζουν σημαντικό ρόλο.

Ο Dean στο βιβλίο του το 2005 συγκέντρωσε από διάφορες έρευνες τα κοινά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολείου:

- Ισχυρή ηγεσία με όραμα
- Όλα τα άτομα που εμπλέκονται εργάζονται για το κοινό όραμα
- Διαδικασίες για την πρόοδο των μαθητών
- Το κλίμα του σχολείου ανάλογο με τους στόχους
- Σαφείς στόχοι σωστά διατυπωμένοι
- Δημοκρατικές διαδικασίες και εμπιστοσύνη
- Ενίσχυση και επιβράβευση
- συστηματική αξιολόγηση
- Οι γονείς εμπλέκονται και στηρίζουν το έργο
- Το περιβάλλον είναι ευχάριστο και λειτουργικό

Οι ραγδαίες αλλαγές στις μεταρρυθμίσεις που συμβαίνουν στην κοινωνία και η γρήγορη ανάπτυξη της τεχνολογίας ανάγκασε τους ηγέτες να κάνουν γρήγορες αλλαγές στην κουλτούρα του σχολείου, να εργαστούν για την οικονομική και κοινωνική ανισότητα και την βελτίωση της εκπαίδευσης (Γκόλια., Τσιώλη, Μπελιάς, & Κουστέλιος, 2013).

Συχνά, όταν γίνεται αναφορά σε αποτελεσματικά σχολεία, γίνεται λόγος για τις επιδόσεις ή την πειθαρχία των παιδιών. Για τους θεωρητικούς το “εκπαιδευτικό προϊόν” έχει μεγάλο βαθμό δυσκολίας, καθώς η μοναδικότητα κάθε μαθητή δείχνει την πολυδιάστατη διαδικασία της εκπαίδευσης. Η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί δέσμευση της ηγεσίας. Όχι μόνο για να καθοδηγήσει τους άλλους, να αναδείξει το όραμα αλλά κυρίως να δεσμευτεί ο ηγέτης να βρει λύση, καινοτόμες ιδέες σε κάθε πρόβλημα. Η επιτυχία εξαρτάται από τις αλλαγές που θα επιφέρει ο ηγέτης (Sallis, 2003).

2.4.2 Διαφορά διευθυντή από την ηγέτη

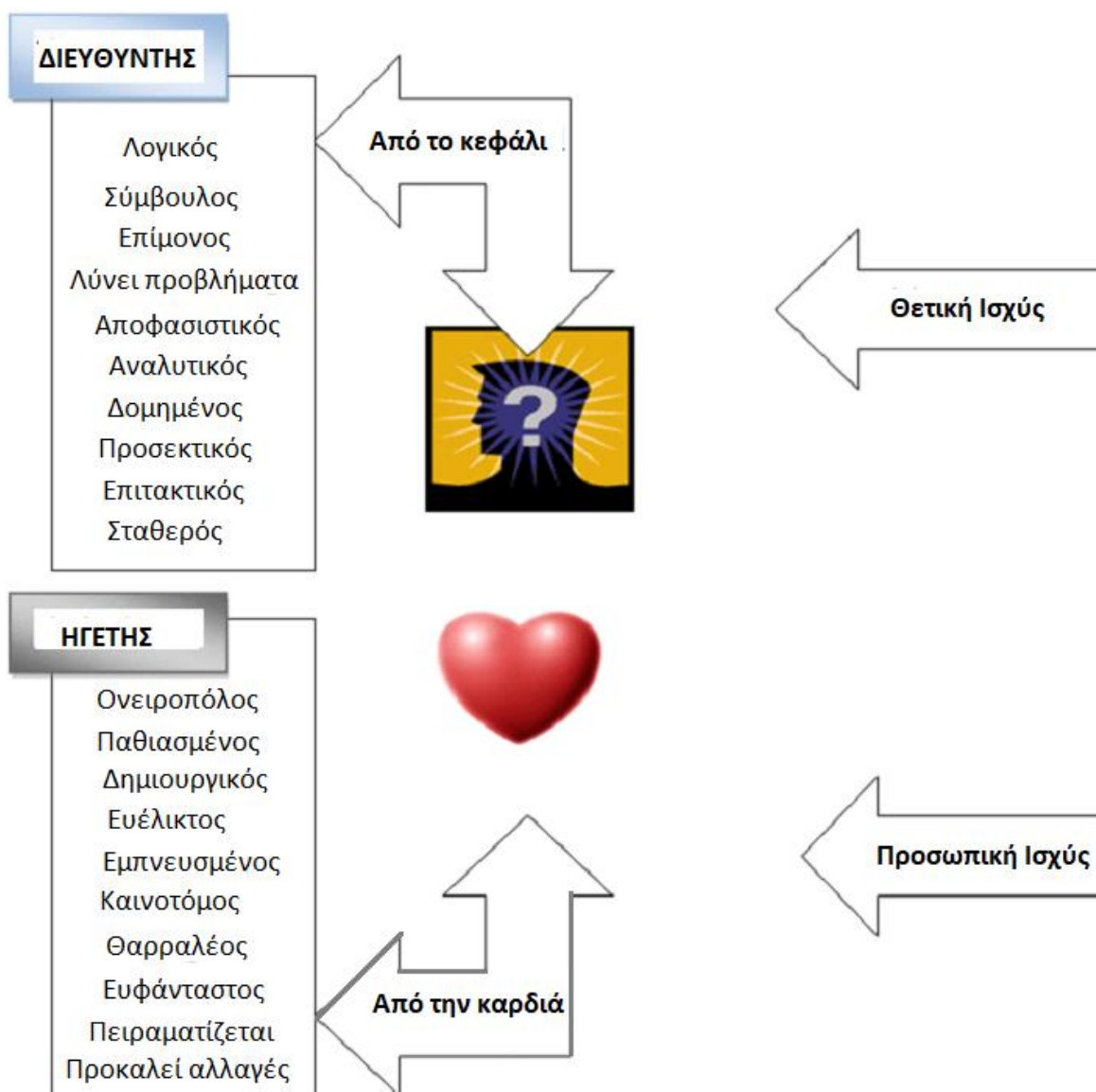
Σύμφωνα με τον Earley & Weindling (2004), μετά το 1970, οι διευθυντές των σχολείων κλήθηκαν να λύσουν κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα. Το 1990 ξεκίνησε αναδιάρθρωση, έτσι ώστε από διευθυντής να γίνει ηγέτης:

- Μέσα από τις σχέσεις του και την επιρροή να ηγείται και όχι απόμακρα από ένα γραφείο.
- Αλλαγή σε κάθε πλαίσιο και όσο το δυνατόν περισσότερες
- Να αντιλαμβάνεται τις κοινωνικές αλλαγές και την αλληλεπίδραση της εκπαίδευσης και κοινωνίας
- Να εμφυσήσει αξίες και πεποιθήσεις στους εκπαιδευτικούς αλλά και στους μαθητές
- να είναι ο ίδιος παιδαγωγός
- Πρώτο του μέλημα, οι άνθρωποι

Η ηγεσία παίζει πρωτεύων ρόλο σε ένα σχολικό περιβάλλον, ο ηγέτης είναι αυτός που μεταλαμπαδεύει το όραμα και τις αξίες. Από την άλλη, οι διευθυντικές ικανότητες είναι απαραίτητες για τις γραφειοκρατικές διαδικασίες της σχολικής κοινότητας. Καθώς το σχολείο απαιτεί αλλαγές στην σημερινή κοινωνία, η συνύπαρξη των ηγετικών και διευθυντικών ικανοτήτων διαμορφώνει μια αποτελεσματική σχολική ηγεσία (Ostojic1 & Radakonic, 2015). Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, υποστηρίζει η Ζιάκα στο άρθρο της το 2014, παίζει πρωταρχικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Η προσωπικότητα, οι ικανότητες και οι γνώσεις του θα τον βοηθήσουν να γίνει από διευθυντής ηγέτης, και αυτό θα πρέπει να είναι ο στόχος και κάθε εκπαιδευτικής πολιτικής,

Σύμφωνα με τον Naylor (όπως αναφέρεται στο Amanchukwu, Stanley&Stanley, 2015), τα χαρακτηριστικά του διευθυντή είναι η επίμονη, η αναλυτική και συγκροτημένη σκέψη, η αξιοπιστία, η σταθερότητα, ο ορθολογισμός, η σκληρή στάση, οι μελετημένες ενέργειες και το συμβουλευτικό προφίλ (Σχήμα14). Ο ηγέτης είναι διορατικός, οξυδερκής, παθιασμένος, δημιουργικός, καινοτόμος, θαρραλέος, με φαντασία, πρωτοπόρος, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για αλλαγές.

Σχήμα 14: Διευθυντής/ Μάνατζερ - Ηγέτης

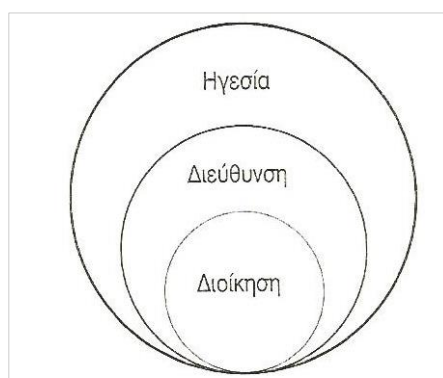


Πηγή: Naylor, 1999

(όπως αναφέρεται στο Amanchukwu, Stanley & Stanley, 2015)

Η έννοια διοίκηση είναι συνυφασμένη με τις γραφειοκρατικές λειτουργίες της καθημερινότητας. Ο όρος διεύθυνση έχει να κάνει με αυτές τις λειτουργίες, που βέβαια είναι απαραίτητες στον οργανισμό, αλλά εμπεριέχεται (Σχήμα15) μέσα σε ένα μεγαλύτερο πλαίσιο την ηγεσία. Ο καλός ηγέτης πρέπει να είναι και καλός διευθυντής, αλλά ταυτόχρονα να εμπνέει την ομάδα να διαμορφώνει στάσεις, αξίες συμπεριφορές (Πασιαρδής, 2014).

Σχήμα 15: Σχέσεις μεταξύ των όρων διοίκηση, διεύθυνση, ηγεσία



Πηγή: Πασιαρδής, 2014

2.5 ΕΡΕΥΝΕΣ

2.5.1 Η ηγεσία στην εκπαιδευτική αλλαγή

Το πανεπιστήμιο της Ουαλίας Clamorgan Business School διεξήγαγε μια έρευνα θέλοντας να αναδείξει την σχέση της ηγεσίας με την εκπαιδευτική αλλαγή και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Μελετά τις διαδικασίες αλλαγής σε 32 σχολεία της Νότιας Ουαλίας, με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης των μαθητών. Η μελέτη προσπάθησε να δει την επιρροή των ηγετών μέσα στο πλαίσιο, εξωτερικό και εσωτερικό του σχολείου, πως αλληλοεπιδρά μέσα σε αυτό και πως διαμορφώνει την στρατηγική του. Τα θέματα που αντιμετώπισε η ηγεσία σε κάθε σχολείο ήταν διαφορετικά. Σε όλα όμως, η διατύπωση του οράματος ήταν σημαντική. Η προσπάθεια να αλλάξουν την κουλτούρα είχε δύο σκοπούς. Πρώτον, την πρόοδο των μαθητών και δεύτερον ,την διαμόρφωση ενός πολιτισμού σε όλο το σχολικό πλαίσιο. Οι ηγέτες, πολλές φορές, αναγκάστηκαν να αλλάξουν το στυλ τους. Έπρεπε να επηρεάσουν και να ανασχηματίσουν τόσο σε ατομικό όσο και σε θεσμικό πλαίσιο την προσαρμοστική και αντανakλαστική ικανότητα τους. Το κυρίαρχο στυλ σε όλες τις περιπτώσεις ήταν η μετασχηματιστική ηγεσία (Connolly, &James, 2000).

2.5.2 Ο ρόλος του οράματος μέσα στην αποτελεσματική σχολική ηγεσία

Η μελέτη έχει ως στόχο να εξετάσει, αν μια παράμετρος των ηγετικών ικανοτήτων μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Ο προβληματισμός ανάμεσα στους μελετητές ,αν το όραμα ενός ηγέτη -διευθυντή σχολείου μπορεί να επηρεάσει την επίδοση των παιδιών είναι έντονος. Η έρευνα διεξήχθη σε 27 σχολεία της Αλμπέρτα του Καναδά σε δημοτικά, γυμνάσια και λύκεια. Κάποια από αυτά είχαν πολύ καλά μαθησιακά αποτελέσματα,

κάποια όχι, ενώ προερχόταν και από διαφορετικές γειτονιές με διαφορετικό οικονομικό και κοινωνικό υπόβαθρο. Σε μερικές περιπτώσεις, η έννοια του οράματος παρερμηνεύτηκε και οι διευθυντές είχαν κανονιστικούς στόχους σε προβλήματα διαχείρισης. Στα σχολεία που οι διευθυντές είχαν διατυπωμένο σαφές το όραμα και μάλιστα πολλά μικρότερα αρθρωτά μαθησιακά αποτελέσματα ήταν πολύ καλά. Σε μερικά σχολεία το παιδαγωγικό όραμα και οι συναισθηματικοί στόχοι ήταν πολύ κοντά στους στόχους της τοπικής κοινωνίας, κυρίως σε περιοχές με καλή οικονομική κατάσταση. Συμπερασματικά, εκεί που πραγματικά υπήρχε όραμα, υπήρχε αρκετά μεγάλη επίδοση των μαθητών (Mombourquette, 2017).

2.5.3 Πώς δουλεύουν τα πολύ αποτελεσματικά σχολεία

Πώς κάποια σχολεία έχουν υψηλές σχολικές επιδόσεις, παρόλο που βρίσκονται σε γειτονιές με χαμηλό κοινωνικό και οικονομικό υπόβαθρο; Η έρευνα που έκαναν οι James, Connolly, Elliott, & Dunning, το 2006 έγινε σε 18 σχολεία της Ουαλίας, με σκοπό να εντοπίσει τα κοινά χαρακτηριστικά των σχολείων. Το κεντρικό χαρακτηριστικό είναι μια δυνατή κουλτούρα που ενισχύει και ανασχηματίζει τις μεθόδους διδασκαλίας, με αποτέλεσμα την πρόοδο των μαθητών. Τα βασικά χαρακτηριστικά είναι η ηγεσία, η νοοτροπία και η δάσκαλοι. Οι ηγέτες – διευθυντές είναι αυτοί που οδήγησαν τις σχολικές μονάδες στο αποτέλεσμα αυτό. Οι ηγετικές ικανότητες που εντοπίστηκαν ήταν:

- Εμπειρία στην εκπαίδευση.
- Εξουσία που αναγνωριζόταν από το προσωπικό.
- Πειθαρχημένοι με βάση τις αξίες και τα ιδεώδη.
- Θεωρούσαν την επιτυχία συλλογική και το εξέφραζαν.
- Αισιόδοξοι σε όλες τις καταστάσεις.
- Ριψοκίνδυνοι
- Έπαινο σε κάθε επίτευγμα τόσο σε μαθητές όσο και στους δασκάλους.
- Πολύ καλοί εκπαιδευτικοί.
- Ικανή στην διαχείριση οικονομικών πόρων.
- Καλοί διοργανωτές.
- Γνώση όχι μόνο του σχολείου αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας.
- Δέσμευση και πάθος για το έργο τους.

2.5.4 Επτά ισχυροί ισχυρισμοί για την επιτυχημένη ηγεσία του σχολείου

Μετά από μία μεγάλη έρευνα, οι Leithwood, Day, Sammons, Harris and Hopkins το 2008 κατέληξαν σε μια σύνοψη των αποτελεσμάτων σε επτά διατυπώσεις:

- Μετά την διδασκαλία, η ηγεσία είναι αυτή που επηρεάζει την πρόοδο των μαθητών.
- Όλοι οι σχολικοί ηγέτες ακολουθούν στις ίδιες καταστάσεις τις ίδιες περίπου πρακτικές.
- Οι βασικές κατευθύνσεις της ηγεσίας είναι το όραμα, η εξέλιξη των ανθρώπων, η ενσυναίσθηση και ο επανασχεδιασμός.
- Τα κίνητρα που θα δώσει η ηγεσία, οι συνθήκες εργασίας που η ηγεσία θα βελτιώσει, θα βοηθήσουν στην αποτελεσματικότητα του σχολείου.
- Η σχολική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική, αν είναι κατανεμημένη.
- Υπάρχουν μοντέλα ηγεσίας που είναι πιο αποτελεσματικά από άλλα.
- Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη παίζουν σημαντικό ρόλο.

2.5.5 Σχολική ηγεσία, καινοτομία και δημιουργικότητα: Η περίπτωση επικοινωνίας μεταξύ σχολείου και γονέων

Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη δεν εγκλωβίζεται μέσα στο σχολικό κτίριο, Εξίσου σημαντικός και αναγκαίος είναι στην επικοινωνία του σχολείου με τους γονείς. Οι ηγετικές του ικανότητες είναι απαραίτητες, για να αρθούν τα εμπόδια ανάμεσα τους, στις περιπτώσεις που υπάρχουν. Ενώ οι γονείς σέβονται τον θεσμικό ρόλο του διευθυντή, συχνά χρειάζεται ο ηγέτης για να αποσαφηνίσει το όραμα, να αισθανθεί την ανασφάλεια του γονιού, να επιδείξει όλη την ρητορική του ικανότητα, για να φέρει πιο κοντά τους γονείς. Στην έρευνα που έκαναν οι Ρέππα, Μπότσαρη, Κουνενού και Ψυχάρης το 2010 στην Ελλάδα και την Κύπρο, οι ηγέτες- διευθυντές που κράτησαν το τυπικό μοντέλο επικοινωνίας δεν κατάφεραν να λύσουν τις διαφορές. Αντίθετα, αυτοί που χρησιμοποίησαν τις διαδικασίες δημιουργικής επικοινωνίας αύξησαν θεαματικά την συμμετοχή και την βοήθεια των γονέων στην σχολική κοινότητα.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Βασικός σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος των ελληνικών σχολικών βιβλιοθηκών στην υλοποίηση του οράματος του ηγέτη για ένα αποτελεσματικό σχολείο.

Από τα κεφάλαια 1 και 2 γίνεται εύκολα αντιληπτό πως ο σκοπός και οι στόχοι της σύγχρονης σχολικής βιβλιοθήκης συμπίπτουν με πολλούς από τους στόχους της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Ο ρόλος της ΣΒ είναι με την συνεργασία όλων να επιτευχθεί το όραμα του σχολείου (που φυσικά είναι το όραμα του ηγέτη – διευθυντή). Η βελτίωση της σχολικής επίδοσης, η ατομική και συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών, η ανάπτυξη της συνεργασίας, τα καινοτόμα προγράμματα, η ικανοποίηση των εμπλεκομένων, η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, η εξωστρέφεια του σχολείου, η δημιουργία μοντέλου για τον σχεδιασμό, την διδασκαλία και την αξιολόγηση, η παρακίνηση για την δια βίου μάθηση είναι στόχοι της σχολικής βιβλιοθήκης και της ηγεσίας.

Στην Ελλάδα, οι έρευνες για την σχολική βιβλιοθήκη είναι ελάχιστες, διαπιστώνεται, όμως, σε αυτές, πως υπάρχουν κάποιες σχολικές βιβλιοθήκες, που έχουν ξεχωριστό χώρο και κάποιον εξοπλισμό που είναι απαραίτητος για την λειτουργία μιας σύγχρονης βιβλιοθήκης. Οι περισσότερες δημιουργήθηκαν από τους εκπαιδευτικούς με μεράκι σε συνεργασία με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων.

Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι να διαπιστωθεί:

- Αν υπάρχει η απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή μιας σύγχρονης σχολικής βιβλιοθήκης.
- Τον τρόπο λειτουργίας της.
- Αν παρατηρείται βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και των μαθησιακών αποτελεσμάτων.
- Τον βαθμό βοήθειας που παρέχει στην ηγεσία, στην ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και του θετικού κλίματος και γενικότερα της αλλαγής κουλτούρας.
- Την επικουρία της βιβλιοθήκης στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

- Ο ρόλος του διευθυντή στην σχολική βιβλιοθήκη.
- Τα προβλήματα της.
- Οι σκέψεις των ερωτηθέντων σχετικά με το μέλλον της.

3.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σύμφωνα με τους Cohen, Manion and Morrison (2008), οι τρόποι που προσπαθούμε να ανακαλύψουμε την αλήθεια είναι η εμπειρία, η λογική σκέψη και η έρευνα. Η έρευνα είναι η συστηματική μελέτη ενός ερωτήματος και η αξιολόγηση του αποτελέσματος. Είναι ένα εργαλείο που βοηθάει στην πρόοδο του ανθρώπου και στην ανάπτυξη της γνώσης. Μέθοδος είναι όλες οι τεχνικές που χρησιμοποιούμε για να συλλέξουμε τα δεδομένα έτσι, ώστε να βγάλουμε συμπεράσματα και ερμηνείες, είναι ,δηλαδή ,όλη η διαδικασία της έρευνας.

Ο σκοπός και ο στόχος της έρευνας μας υποδεικνύει και το είδος της έρευνας και των δεδομένων, καθώς και τον τρόπο συλλογής τους. Οι ερευνητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, το ερωτηματολόγιο και τη συνέντευξη (Δημητριάδη, 2000).

Η βασική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στην συγκεκριμένη έρευνα είναι η ποιοτική έρευνα. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου έγινε, γιατί η έρευνα δεν θέλει να αναδείξει την ύπαρξη ή όχι των βιβλιοθηκών, αλλά κατά πόσο η λειτουργία της και ο τρόπος οργάνωσης της βοηθάνε στη βελτίωση της σχολικής επίδοσης, στη διαφοροποίηση της διδασκαλίας, στο θετικό κλίμα και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών, στην υλοποίηση του οράματος της ηγεσίας και στο αν η ηγεσία και με ποιο τρόπο βοηθά στην λειτουργία της.

Καθώς δεν υπάρχει σαφές πλαίσιο για την λειτουργία της από το κράτος και κάθε βιβλιοθήκη με το μεράκι των εκπαιδευτικών δεν θα μπορούσε να δοθεί ένα ερωτηματολόγιο με συγκεκριμένες ερωτήσεις. Κάθε περίπτωση είναι διαφορετική και θα θέλαμε να κατανοήσουμε και το κλίμα που υπάρχει στην λειτουργία τους.

Σύμφωνα με τους Χαλικιάς, Μανωλέσου και Λάλου (2015), ο καθορισμός των σκοπών της έρευνας είναι πολύ σημαντικός. Η χρήση της επιστημονικής έρευνας βοηθάει στο να ανακαλύψει τι ακριβώς θέλει να μάθει, πως θα το σχεδιάσει καλύτερα και πως θα αναλύσει τα αποτελέσματα τα του. Οι σημαντικότεροι σκοποί μιας έρευνας είναι η διερεύνηση, η περιγραφή και η ερμηνεία. Η ποιοτική έρευνα ενδείκνυται για την έρευνα μας, γιατί στοχεύει στην κατανόηση και διερεύνηση σε βάθος. Το “Γιατί” και το “Πώς” είναι ερωτήματα που απαντώνται πιο εύκολα με την ποιοτική έρευνα. Στόχος είναι η σφαιρική διερεύνηση της πραγματικότητας. Ο ερευνητής φιλοδοξεί μια πιο εξονυχιστική ανάλυση των επιμέρους

τιμημάτων, μια σύνθεση τους που δεν είναι απλό άθροισμα των τμημάτων και όχι μια στατιστική αφαιρετική εξέταση των γεγονότων. Ο λόγος, ο διάλογος και η ερμηνεία είναι βασικά εργαλεία της ποιοτικής έρευνας. Μεταφορικές εκφράσεις, αφήγηση, ρητορικός λόγος δίνουν μια ζωντανή εικόνα της πραγματικότητας.

Σύμφωνα με τους Ίσαρη & Πουρκός (2015), το δείγμα είναι πολύ πιο μικρό από ότι στις ποσοτικές αλλά χρησιμοποιούνται και στοιχεία που στις ποσοτικές έρευνες δεν λογίζονται καθόλου ή θα θεωρούνται λάθος. Οι παύσεις την ώρα της συνομιλίας, οι αντιφάσεις που πιθανόν να πέσει το υποκείμενο, η συναισθηματική φόρτιση προσμετρώνται και αναλύονται. Αναλύονται έτσι, όσο το δυνατόν, στην πραγματική τους διάσταση, καθώς λαμβάνονται υπ' όψη πολλοί παράγοντες, όπως ο χρόνος, η κοινωνική σύνθεση και ερευνάται πως επηρεάζουν το φαινόμενο που γίνεται η μελέτη. Επιλέχθηκε, γιατί η χρήση της ποιοτικής έρευνας προσφέρεται καλύτερα από τη ποιοτική όταν:

- Όταν η γνώση για το υπάρχον ερώτημα είναι πολύ μικρή ή αφορά συγκεκριμένους πληθυσμούς.
- Θέλει ο ερευνητής μια ανάλυση πιο σύνθετη και σφαιρική, την οποία μπορεί να αποκτήσει μόνο, αν έρθει σε επαφή ο ίδιος με τα πρόσωπα της έρευνας στον τόπο, όπου είναι το ενδιαφέρον της έρευνας.
- Καλύτερη αντίληψη των βιωμάτων και της συμπεριφοράς των υποκειμένων της έρευνας.
- Είναι χρήσιμο να ακούσουμε τις γενικές απόψεις τους για το θέμα.
- Ο ερευνητής έχει καλύτερη “εικόνα”, όταν δει από κοντά όλο το πλαίσιο της πραγματικότητας.
- Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων είναι ένα κομμάτι της έρευνας.

Σύμφωνα με τον Τσομπάνογλου (2010), οι ερευνητές πρέπει να έχουν οπωσδήποτε κάποιες ιδιότητες. Η πρώτη είναι η ειλικρίνεια, καθώς ο ερευνητής έχει την δυνατότητα εκ των υστέρων να τροποποιήσει τα δεδομένα, σύμφωνα με προσωπικά συμφέροντα. Πολλές φορές, ερευνητές οικειοποιούνται δουλειά άλλων ερευνητών. Η δεύτερη ιδιότητα που πρέπει να έχει ένας καλός ερευνητής είναι η συστηματικότητα τόσο στην σκέψη του όσο και κατά την συλλογή δεδομένων και ανάλυσή τους. Η συστηματικότητα είναι απαραίτητη τόσο για τον ίδιο όσο και για να παρουσιάσει το έργο του και να το κατανοήσουν οι άλλοι. Η δημιουργικότητα και η επινοητικότητα είναι βασικά χαρακτηριστικά. Δεν είναι καθόλου εύκολο να συλλέξει κάποιος δεδομένα και μάλιστα αξιόπιστα. Τέλος, η ικανότητα άρθρωσης επιστημονικού λόγου, ώστε να πείθει για τις επιλογές και τα αποτελέσματα της έρευνας του.

3.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η συνέντευξη επιλέχτηκε ως εργαλείο συλλογής δεδομένων. Η Τηλικίδου (2001) αναφέρει τέσσερα είδη συνέντευξης : α) Προσωπική β) Τηλεφωνική γ) Ταχυδρομική δ) Ηλεκτρονική. Στην συγκεκριμένη έρευνα μία συνέντευξη είναι τηλεφωνική λόγω ανυπέρβλητων δυσκολιών του ερωτώμενου, ενώ οι άλλες είναι προσωπικές. Οι προσωπικές συνεντεύξεις έχουν το πλεονέκτημα πως μπορεί να δοθεί κάποια διευκρίνιση για μια ερώτηση που σπάνια σε ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο θα ζητηθεί.

Οι Cohen, Manion & Morrison (2008) υποστηρίζουν πως με την συνέντευξη ο ερευνητής συλλέγει δεδομένα με μεγαλύτερη ανάλυση, ενώ ταυτόχρονα εξετάζονται και όλα τα άλλα στοιχεία εκτός από τις λέξεις, επιφωνήματα, παύσεις, εκδήλωση συναισθημάτων, εκφράσεις προσώπου ή χειρονομίες. Υπάρχει μια αλληλεπίδραση ανάμεσα στον συνεντευκτή και τον συνεντευξιαζόμενο και ο επηρεασμός από τους ανθρώπους και το γύρω πλαίσιο είναι αναπόφευκτο.

Με βάση οι συνεντεύξεις χωρίζονται σε α) εστιασμένη, όπου υπάρχουν ερωτήσεις με μια συγκεκριμένη σειρά και ελάχιστα μπορούν να ξεφύγουν από αυτές. β) η μη κατευθυνόμενη συνέντευξη όπου υπάρχει απόλυτη ελευθερία και χρησιμοποιείται κυρίως στην ψυχιατρική συνέντευξη και η γ) η ημιδομημένη, όπου υπάρχει ένα ερωτηματολόγιο , αλλά υπάρχει μεγαλύτερη ελευθερία. Υπάρχει εδώ μεγαλύτερος κίνδυνος να επηρεάσει τον ερωτώμενο ή να επηρεαστεί ο ίδιος κυρίως, όταν βιώνει τις ίδιες καταστάσεις και ζει στο ίδιο πλαίσιο (Chu & Ke, 2017).

Στην συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη. Έτσι, δόθηκε περισσότερη ελευθερία ,με σκοπό να εκφράσουν όχι μόνο την πραγματικότητα, αλλά και τις βαθύτερες σκέψεις, τα συναισθήματα τους και τις ανάγκες τους. Όταν κατά την ροή της συνέντευξης δεν γινόταν αναφορά σε κάποιο κομμάτι της έρευνας, γινόταν μια πιο διευκρινιστική ερώτηση.

Υπάρχουν θετικοί και αρνητικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αμφίδρομη επικοινωνία. Στους θετικούς συγκαταλέγονται α) Η ανάγκη επικοινωνίας των ανθρώπων.

β) Η ανάγκη συμμετοχής στα κοινά, οι άνθρωποι πολλές φορές θέλουν να εκφράσουν την άποψη τους για ένα θέμα κοινού ενδιαφέροντος. γ) Η ευγένεια του συνεντευκτή, που δύσκολα μπορεί να αρνηθεί κάποιος. Στους αρνητικούς α) Η εκλογίκευση, όπου ο ερωτώμενος γνωρίζει πως έχει αντίθετη άποψη και δεν θέλει να την εκφράσει για δικούς του λόγους. β) Η απώθηση, ένας τρόπος άμυνας που ακόμη και το ίδιο το άτομο δεν αντιλαμβάνεται τα πραγματικά του

συναισθήματα γ) Η άρνηση να δώσει συνέντευξη, λόγω φόβου, έλλειψη χρόνου (Τομάρας, 2005).

3.3.1 Οδηγός Συνέντευξης

Σε μια ημιδομημένη συνέντευξη, ο σκοπός του ερευνητή, σύμφωνα με όσα υποστήριξε ο Μαντζούκας το 2007, είναι να συμμετέχει όσο το δυνατόν λιγότερο. Για να μην ξεφύγει από το θέμα, ετοιμάζει ένα ερωτηματολόγιο, με σκοπό να καλυφθούν όλα τα θέματα. Οι ερωτήσεις αυτές γίνονται, εφόσον δεν καλυφθούν από τον ερωτώμενο και δεν έχει καμία σημασία η σειρά. Είναι περισσότερο ένα σημείωμα, κυρίως από νέους ερευνητές.

Ο Οδηγός Συνέντευξης (ή Πρωτόκολλο Συνέντευξης) δημιουργείται έχοντας στο νου τα ερευνητικά ερωτήματα. Τα ερωτήματα πρέπει να είναι ανοιχτού τύπου και οι ερωτήσεις να δίνουν τη δυνατότητα να εκφράσει την δική του άποψη. Η γλώσσα πρέπει να είναι απλή, κατανοητή και σαφής (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Στην παρούσα έρευνα δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με 15 ερωτήσεις, όπου συνδυάστηκαν με τα ερευνητικά ερωτήματα. Στην αρχή, οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, υπάρχουν ερωτήσεις με μεγαλύτερη ελευθερία απαντήσεων, ενώ οι περισσότερες είναι ανοιχτού τύπου, καθώς κάθε σχολείο έχει την δική του ιδιαιτερότητα. Οι προσωπικές συνεντεύξεις μαγνητοφωνούνται, ενώ στη μια τηλεφωνική υπάρχουν ιδιόχειρες σημειώσεις.

3.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.4.1 Προκαταρκτική έρευνα

Αφού διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα, δημιουργήθηκε ένα προσχέδιο ερωτηματολογίου και πραγματοποιήθηκαν 3 συνεντεύξεις από άτομα που, ενώ γνώριζαν το αντικείμενο, δεν θα συμμετείχαν στην έρευνα. Στόχος ήταν να ερευνηθεί, αν οι ερωτήσεις ήταν κατανοητές, αν κάποια κάλυπτε μια άλλη, αν κάποιο ερευνητικό ερώτημα δεν μπορούσε να απαντηθεί αλλά και χρόνος της συνέντευξης να μην είναι πολύς και γίνει κουραστική. Διαφοροποιήθηκε σε ορισμένες ερωτήσεις και πήρε την τελική του μορφή.

3.4.2 Δειγματοληψία

Δύο θεωρούνται οι βασικές μέθοδοι δειγματοληψίας, σύμφωνα με τους Cohen, Manion & Morrison (2008), η επιλογή δείγματος βασισμένο στις πιθανότητες και η επιλογή δείγματος που στηρίζεται στην θεωρία μη πιθανοτήτων. Στη παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η δεύτερη θεωρία των δειγμάτων των μη πιθανοτήτων. Επιλέχθηκε “δείγματα σκοπιμότητας”, καθώς συμμετείχαν σχολικές μονάδες που η βιβλιοθήκη τους με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο παρουσίαζε κάποιο ενεργητικότητα. Δεν απευθύνθηκα σε σχολικές μονάδες που τώρα δημιουργούσαν βιβλιοθήκη ή είχαν βιβλιοθήκη χωρίς όμως καμία απολύτως δραστηριότητα. Τα σχολεία όπου συμμετείχαν στην έρευνα, είτε γνώριζα πως είχαν βιβλιοθήκη (υπάρχει μια εργασία μου με στατιστικά στοιχεία των βιβλιοθηκών του δήμου Παύλου Μελά) είτε είχα ακούσει από συναδέλφους για τα σχολεία αυτά.

Ένα μειονέκτημα των συνεντεύξεων είναι πως χρειάζεται πολύς χρόνος για να πραγματοποιηθούν και το δείγμα είναι πολύ μικρότερο. Έτσι, τα δείγματα ανήκουν στη “βολική δειγματοληψία”, καθώς λόγω χρόνου και κόστους δεν είναι δυνατόν να έχει πολύ μεγάλη διασπορά. Χρειάστηκε να έχω δυο φορές ραντεβού, μία για να εξηγήσω από κοντά το θέμα της έρευνας μου και τι ακριβώς θα ήθελα από τους ερωτώμενους. Συνολικά, συμμετείχαν στην έρευνα 14 Δημοτικά Σχολεία, 2 Γυμνάσια και 1 ΕΠΑΛ από το Δήμο Παύλου Μελά όπου εργάζομαι και τον όμορο δήμο Κορδελιού –Εύοσμου, καθώς και από σχολεία του Ν. Φλώρινας.

3.5 ΚΥΡΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

3.5.1 Συνεντεύξεις

Στην αρχή, έγινε μια πρώτη τηλεφωνική επικοινωνία με τους διευθυντές των σχολείων. Αφού τους εξήγησα τι ήθελα, μου πρότειναν (όλοι και πολύ ευγενικά) να περάσω από το σχολείο. Δόθηκε ραντεβού την ώρα που μπορούσαν οι ίδιοι στο σχολείο τους. Εκεί τους εξήγησα τι σκοπούς είχε η έρευνα, γιατί την κάνω και πως θα κάνουμε την συνέντευξη. Ταυτόχρονα, γνώρισα και τους υπεύθυνους των βιβλιοθηκών. Πολύ περήφανοι για το έργο που προσπαθούν να κάνουν στην βιβλιοθήκη, συμφώνησαν με προθυμία, αν και μερικοί ένιωσαν άβολα, όταν τους ζήτησα να μαγνητοφωνηθεί η συνέντευξη. Τους εξήγησα πως δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις και θα είναι μια χαλαρή συζήτηση. Τους έδωσα το ερωτηματολόγιο, τους βεβαίωσα πως θα κρατηθεί μόνο για ερευνητικούς σκοπούς από εμένα.

Τελικά, κλείστηκαν ραντεβού για τις συνεντεύξεις (όλοι δέχτηκαν) και ανάλογα με τον φόρτο εργασίας τους, στην συνέντευξη συμμετείχαν 5 Διευθυντές και 11 Υπεύθυνοι βιβλιοθήκης, στο χώρο του σχολείου (όπως επέλεξαν οι ίδιοι). Ο διευθυντής του 5ου Γυμνασίου, λόγω απρόβλεπτων γεγονότων τόσο του ίδιου, όσο και της Υπευθύνου, μου έδωσε τηλεφωνική συνέντευξη και κρατήθηκαν ιδιόχειρες σημειώσεις. Υπήρχε ξενάγηση του χώρου και πλούσιο φωτογραφικό υλικό.

Οι συνεντεύξεις διήρκεσαν από 15 λεπτά έως 40 λεπτά. Κάποιοι χρειάστηκαν την ενθάρρυνση και να τους παροτρύνω να συνεχίσουν, ενώ οι περισσότεροι ήταν χείμαρροι και ήθελαν να εκφράσουν, όχι μόνο αυτά που κάνανε, αλλά και αυτά που θέλουν και ελπίζουν να κάνουν.

Η διαδικασία διήρκεσε από 6 Απριλίου έως 20 Μαΐου, καθώς 15 από τους 17 ερωτώμενους επέλεξαν να απαντήσουν πρωινές ώρες στο χώρο του σχολείου και ήταν πολύ δύσκολο να συνδυαστούν οι ώρες που επιθυμούν οι ίδιοι με το δικό μου σχολικό πρόγραμμα.

3.5.2 Απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων

Κάθε φορά, αμέσως μετά τη συνέντευξη, γινόταν η απομαγνητοφώνηση και καταγραφόταν στο Word αυτολεξεί. Διαβάστηκαν πολλές φορές ακούγοντας τη μαγνητοφώνηση, έτσι ώστε να μην υπάρχει λάθος. Διασφαλίστηκε το απόρρητο όσων ειπώθηκαν (κάθε σχολείο πήρε έναν κωδικό) καθώς τους είχα διαβεβαιώσει πως δεν θα χρησιμοποιηθούν ονοματεπώνυμα, ούτε το όνομα του σχολείου, για να εκφραστούν ελεύθερα. Ταυτόχρονα, εξασφάλισα την ασφαλή αποθήκευση τους για επιβεβαίωση και για μελλοντική δευτερογενή έρευνα.

3.5.3 Ανάλυση δεδομένων

Τα ποιοτικά δεδομένα που ανέκυψαν από τις συνεντεύξεις θα επεξεργαστούν με την μέθοδο της ποιοτικής ανάλυσης περιεχομένου. Σε κάθε σχολείο για λόγους εχεμύθειας και ευκολίας δόθηκαν νούμερα από το 1 έως το 16.

Η ανάλυση περιεχομένου περιλαμβάνει τις κατηγορίες σηματοδότησης, κατηγοριοποίησης και θεωρητικοποίησης του ποιοτικού υλικού, με στόχο τις απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων των συμπεριφορών και των διαδικασιών (Ιωσηφίδης, 2003).

Η ποιοτική ανάλυση προσπαθεί να ξανασυνδέσει ένα ενιαίο κείμενο και δίνει έμφαση και στις παραλείψεις, στους δισταγμούς (Μπονίδης & Χοντουλίδου, 1997).

Τα κείμενα που παρήχθησαν από τις συνεντεύξεις διαβάστηκαν και χωρίστηκε το κάθε κείμενο σε θεματικούς άξονες και μετά από ενδελεχή έλεγχο ομαδοποιήθηκε το υλικό σε θεματικούς

άξονες και κάθε θεματικός άξονας σε κατηγορίες, ανάλογα με το περιεχόμενο. Έγινε ο τελευταίος έλεγχος, αντιπαραβάλλοντας τις απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις με το τελικό υλικό και δημιουργήθηκαν οι οριστικοί θεματικοί άξονες και κατηγορίες.

4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην ανάλυση στοιχείων που προέκυψαν ακολουθείται η ίδια διαίρεση σε θεματικούς άξονες και υποκατηγορίες. Σε κάθε αριθμό αντιστοιχεί ένα συγκεκριμένο σχολείο. Απαντήσεις σε κάθε σχολείο μας έδωσαν είτε ο Διευθυντής είτε ο Υπεύθυνος της σχολικής βιβλιοθήκης. Στον Πίνακα 4 τα στοιχεία συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις όσον αφορά την θέση τους στη σχολική μονάδα.

Πίνακας 4: Θέση που κατέχουν στο σχολείο οι συμμετέχοντες

| Θέση που κατέχει στο σχολείο | Σχολικές μονάδες |
|------------------------------|--|
| Διευθυντής | Σχ2, Σχ3, Σχ4, Σχ10, Σχ12 |
| Δάσκαλος- υπεύθυνος | Σχ1, Σχ5, Σχ6, Σχ7, Σχ8, Σχ9, Σχ11, Σχ13, Σχ14, Σχ15, Σχ16 |

4.1 Περιγραφή της βιβλιοθήκης

4.1.1 Ποιος την ξεκίνησε και πότε

Στον Πίνακα 5 που ακολουθεί βλέπουμε ποιος πρότεινε την δημιουργία της βιβλιοθήκης και πριν από πόσα χρόνια δημιουργήθηκε. Μελετώντας τον που δημιουργήθηκε με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων καταλαβαίνουμε πως εδώ και πολλά χρόνια Διευθυντές και εκπαιδευτικοί (Γράφημα 4), πιστεύουν στην σπουδαιότητα του ρόλου της σχολικής βιβλιοθήκης και προσπαθούν να δημιουργήσουν μια στο σχολείο τους. Βλέπουμε πως οι βιβλιοθήκες στα συγκεκριμένα σχολεία λειτουργούν πάνω από 5 έτη. Το Γράφημα 5 δείχνει το ρόλο που παίζει ο διευθυντής στην δημιουργία της. Στο 37,5% ο διευθυντής πρότεινε την δημιουργία της, ενώ στο άλλο 25% μαζί με κάποιον εκπαιδευτικό. Συνολικά στο 52,5% ο διευθυντής παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς.

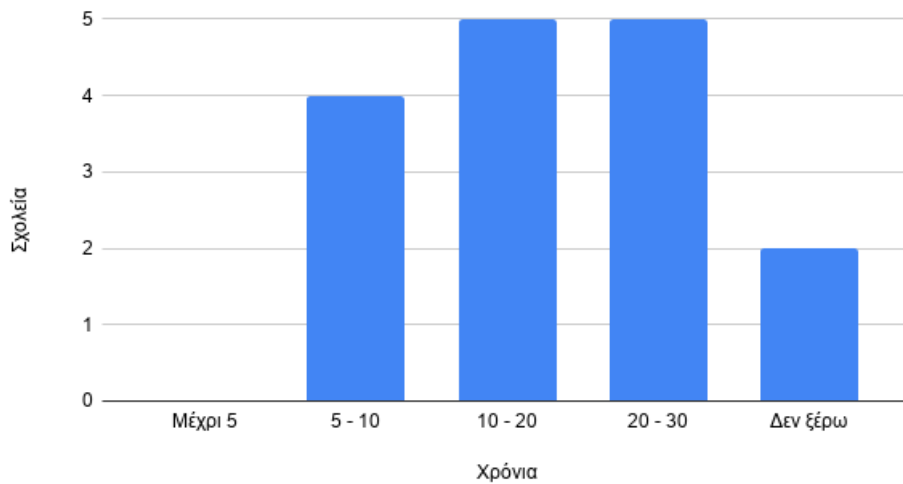
Πίνακας 5: Έτη δημιουργίας της βιβλιοθήκης και πρόσωπο που την πρότεινε

| Έτη / Πρόταση Δημιουργίας | Διευθυντής | Εκπαιδευτικός | Εκπαιδευτικός + Διευθυντής | Δεν ξέρω | Από το χτίσιμο |
|---------------------------|------------|---------------|----------------------------|-----------|----------------|
| Μέχρι 5 | | | | | |
| 5 έως 10 | Σχ12, Σχ15 | Σχ11 | Σχ4 | | |
| 10 έως 20 | ΣΧ13, Σχ16 | | Σχ5, Σχ6 | Σχ14 | |
| 20 έως 30 | ΣΧ2, Σχ8 | | Σχ8 | Σχ1 | Σχ3 |
| Δεν ξέρω | | | | Σχ7, Σχ10 | |

Γράφημα 4: Χρόνια που λειτουργεί η ΣΒ

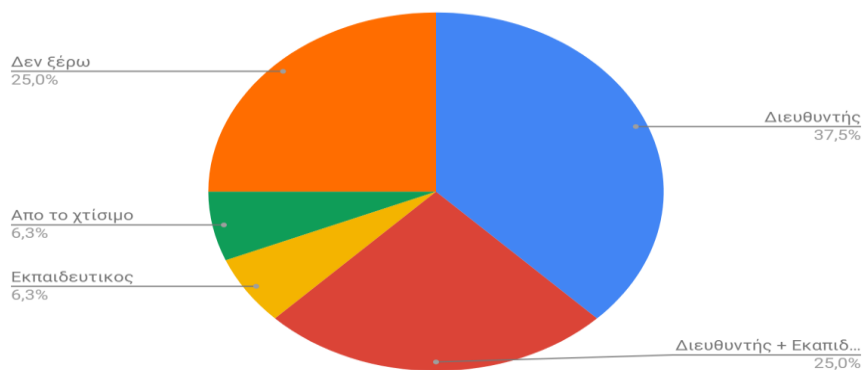
Γ

Χρόνια που λειτουργεί η ΣΒ



Γράφημα 5: Άτομο που πρότεινε την δημιουργία της

Ποιος πρότεινε την δημιουργία της βιβλιοθήκης



4.1.2 Υλικοτεχνική υποδομή

Καθώς έχουμε επιλέξει το δείγμα μας να είναι “δείγμα σκοπιμότητας”, τα σχολεία έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ως προς την υλικοτεχνική υποδομή. Έτσι, όλα τα σχολεία που επιλέξαμε έχουν χωριστό χώρο σχολικής βιβλιοθήκης. Το μέγεθος του χώρου, όμως, στο καθένα είναι τελείως διαφορετικό. Έτσι, στο Σχ1 είναι μόνο 10 τετραγωνικά, ενώ στο Σχ6 είναι 120 τ.μ. Στον Πίνακα 6 αντιλαμβανόμαστε πως από τα 16 σχολεία, έχουν μια μεγάλη αίθουσα που θα μπορούσε να καλύψει όλες τις ανάγκες μόνο δύο σχολεία.

Πίνακας 6: Μέγεθος σχολικής βιβλιοθήκης

| τ.μ | Σχολεία |
|----------|--------------------------------------|
| 10 - 25 | Σχ1, Σχ5, Σχ7, Σχ8, Σχ12, Σχ14, Σχ15 |
| 25 - 60 | Σχ2, Σχ3, Σχ4, Σχ9, Σχ11, Σχ13, Σχ16 |
| 60 - 120 | Σχ6, Σχ10 |

Εικόνα 1: Σχολική βιβλιοθήκη του Σχ11



Στον Πίνακα 7 βλέπουμε πως μόνο 9 από τα 16 σχολεία έχουν την υποδομή, για να πάει ένα τμήμα να κάνει μάθημα. Μόλις σε 6 σχολεία είναι το υλικό δακτυλογραφημένο, έτσι ώστε εύκολα να μπορεί να βρεθεί το υλικό που υπάρχει, ενώ ο αριθμός των βιβλίων είναι αρκετά μικρός σε κάποια σχολεία, ενώ σε όλα τα σχολεία ειπώθηκε πως τα τελευταία χρόνια δεν ανανεώνεται το υλικό. Σε 7 μόνο σχολεία υπάρχει και άλλο υλικό (επιτραπέζια παιχνίδια, DVD, CD μουσικής, e- books reader) που βοηθούν στο σκοπό της βιβλιοθήκης. Σε 7 από τα 16 υπάρχουν projectors, για να προβληθούν κάποια βίντεο, κείμενα, ντοκιμαντέρ ή οτιδήποτε πιστεύει ο εκπαιδευτικός πως θα βοηθήσει στην εκπαιδευτική διαδικασία. Πολύ μικρός αριθμός, 6 από τα 16 σχολεία, είναι ο αριθμός των ηλεκτρονικών υπολογιστών όπου τα παιδιά θα μπορούν μόνα τους ή με την βοήθεια του Υπεύθυνου να βρουν κάτι που τους ενδιαφέρει.

Εικόνα 2: Σχολική βιβλιοθήκη του Σχ9



Πίνακας 7: Υλικοτεχνική υποδομή

| Σχολεία | Σύστημα καταλογογράφησης | Καθίσματα για ένα τμήμα τουλάχιστον | Υπολογιστές για τα παιδιά | Αριθμός βιβλίων | projector | Άλλο υλικό |
|---------|--------------------------|-------------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------|------------|
| Σχ1 | - | - | - | 2.500 | - | - |
| Σχ2 | - | v | v | 4000 | v | - |
| Σχ3 | - | v | v | 4000 | v | - |
| Σχ4 | - | - | - | 1200 | - | - |
| Σχ5 | - | - | - | 2000 | - | - |
| Σχ6 | v | v | v | 6000 | v | v |
| Σχ7 | - | - | - | 3000 | - | v |
| Σχ8 | - | - | - | 2000 | - | - |
| Σχ9 | v | v | v | 6000 | v | v |
| Σχ10 | v | v | v | 5000 | v | v |
| Σχ11 | v | v | v | 5000 | v | v |
| Σχ12 | - | v | - | 2000 | - | v |
| Σχ13 | v | v | v | 4000 | v | v |
| Σχ14 | - | - | - | 1400 | - | - |
| Σχ15 | - | - | - | 1800 | - | - |
| Σχ16 | | v | v | 3000 | v | - |

Εικόνα 3: Σχολική βιβλιοθήκη του Σχ16



Εικόνα 4: Σχολική βιβλιοθήκη του Σχ6



4.1.3 Υπεύθυνος (ωράριο, εξειδίκευση)

Μόνο στο Σχ3 υπάρχει ένα άτομο με πλήρες ωράριο στην βιβλιοθήκη, χωρίς όμως και πάλι να είναι βιβλιοθηκονόμος (είναι οικονομολόγος), ενώ στο Σχ2 υπήρχε βιβλιοθηκονόμος με πλήρες ωράριο, καθώς η βιβλιοθήκη έχει δημιουργηθεί με το πρόγραμμα του ΕΠΕΑΕΚ, ήταν όμως με σύμβαση και τώρα η Υπεύθυνη είναι μια καθηγήτρια, κάνοντας το ωράριο της κανονικά.

Στο Σχ1 Υπεύθυνες (χημικός και μουσικός) είναι δυο καθηγήτριες με κανονικό ωράριο στην τάξη, που οι ίδιες θέλοντας να μάθουν περισσότερα γράφτηκαν στην σχολή βιβλιοθηκονομίας, είναι ,όμως, πολύ δύσκολο να την παρακολουθήσουν, καθώς έχουν μάθημα και δεν προβλέπεται ούτε κάποια απαλλαγή, ούτε διευκόλυνση.

Τα Σχ4, Σχ7, Σχ10, Σχ11, Σχ12 και Σχ15 έχουν μπει φέτος στο δίκτυο σχολικών βιβλιοθηκών και σύμφωνα με τον νόμο, ο Υπεύθυνος έχει 3 ώρες την εβδομάδα μειωμένο ωράριο. Τις προηγούμενες χρονιές πότε είχαν απαλλαγή από την υπηρεσία, πότε κάποιες ώρες (1 με 2) από τα εκπαιδευτικά τους καθήκοντα, ανάλογα με τις ανάγκες της χρονιάς.

Στο Σχ13 είχε παλαιότερα μια δασκάλα με πλήρες ωράριο στη βιβλιοθήκη, τώρα, όμως, παίρνει η Υπεύθυνη 2 ώρες απαλλαγή από τα διδακτικά της καθήκοντα, αλλά, όπως επισημαίνει, όλοι στον ελεύθερο χρόνο ασχολούνται με την βιβλιοθήκη. Στο Σχ14 με την σύμφωνη γνώμη του Συλλόγου Διδασκόντων, δεν κάνει υπηρεσίες. Στο Σχ5 έχει 3 ώρες απαλλαγή από τα εκπαιδευτικά καθήκοντα, στο Σχ16 2 ώρες, ενώ στο Σχ8 1 ώρα.

Η Υπεύθυνη του Σχ9 αναφέρει:

“...μοιραζόμασταν το ωράριο της βιβλιοθήκης δύο ειδικότητες , είχαμε μειωμένο ωράριο και με τη βοήθεια του διευθυντή προσπαθούμε να μειώσουμε το ωράριο του Υπεύθυνου, άλλες φορές περισσότερο άλλες λιγότερο, ανάλογα με τις ανάγκες της χρονιάς... τώρα δυστυχώς είναι πολύ λίγες ώρες που μπορεί να δώσει...” (Σχ9).

Βλέπουμε πως κανένα σχολείο δεν έχει βιβλιοθηκονόμο και επισημαίνουν πως οι ώρες είναι πολύ λίγες:

“... επειδή δεν υπάρχει επιμόρφωση, ο καθένας μας, έτσι κι εγώ πήραμε ένα βιβλίο του Ντελόπουλου και αρχίσαμε να διαβάζουμε...” (Σχ5).

Η ΣΒ του Σχ6 λειτουργούσε το πρωί με έναν Υπεύθυνο, ενώ το απόγευμα υπήρχε βιβλιοθηκονόμος από το Δήμο. Το 2012 σταμάτησε να υπάρχει υπάλληλος του Δήμου και

συνέχισε να λειτουργεί το απόγευμα εθελοντικά με γονείς του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων και εκπαιδευτικών. Μετά από ένα σημείο, άρχισε να κουράζει και να φθίνει.(Σχ6).

“... δεν μπορείς να στηρίζεις στην ευσυνειδησία των εκπαιδευτικών και την φιλότιμη προσπάθεια, γιατί όλο το κάναμε μόνο από την διάθεση μας. Δεν ήμασταν υποχρεωμένοι να το κάνουμε αλλά το κάναμε, γιατί εμάς τους ίδιους μας αρέσει...”(Σχ9).

“...ο Υπεύθυνος μόνος του προσπαθεί να αυτομορφωθεί και να είναι σε μια κατάσταση εγρήγορσης, για να δίνει νέα κίνητρα. Μόνο το μεράκι δεν φτάνει και η Πολιτεία κάνει ελάχιστα, ο καθένας πρέπει να ενδιαφερθεί μόνος του...” (Σχ10).

Συνοπτικά, μπορούμε να πούμε πως μόνο ένα σχολείο έχει Υπεύθυνο με πλήρες ωράριο, ενώ στα υπόλοιπα δίνουν απαλλαγή από τα εκπαιδευτικά τους καθήκοντα από 1 ως 3 ώρες.. Οι ώρες είναι πολύ λίγες τονίζουν, ενώ επισημαίνουν πως ασχολούνται πολλές ώρες οικειοθελώς, όχι μόνο στο σχολείο το πρωί, αλλά και το απόγευμα είτε στο σπίτι τους, είτε στο σχολείο. Επίσης, κανένα σχολείο δεν έχει βιβλιοθηκονόμο, έχουν κάνει ελάχιστα σεμινάρια από το κράτος, ενώ όλοι προσπαθούν να επιμορφωθούν με δική τους πρωτοβουλία.

4.2 Χρηματοδότηση

Από τις 16 σχολικές μονάδες μόνο σε δύο σχολεία (Σχ2 και Σχ3) δημιουργήθηκαν οι βιβλιοθήκες με χρηματοδότηση του ΕΠΕΑΕΚ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης). Στα σχολεία αυτά δόθηκαν βιβλία, υπολογιστές και ράφια βιβλιοθηκών (εικόνα 5).

Στα υπόλοιπα, η αρχική χρηματοδότηση έγινε είτε από τους διευθυντές (Σχολική Επιτροπή), όπου παλαιότερα ο διευθυντής διαχειριζόταν τα χρήματα και υπήρχε μεγαλύτερη οικονομική άνεση και ευχέρεια για τις προτεραιότητες που θα έδινε είτε από το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων.

Για την ανανέωση της υλικοτεχνικής υποδομής παλιότερα τα σχολεία έδιναν κάποια χρήματα.

“... προ κρίσης, όμως, πάντα το σχολείο διέθετε ένα ποσό κάθε χρόνο με πολύ χαρά, κάναμε την έρευνα, τι βιβλία χρειαζόταν, ανάλογα με τα ενδιαφέροντα των παιδιών και βλέπαμε τις νέες κυκλοφορίες” (Σχ9).

“... κάποια που ζητάνε τώρα οι εκπαιδευτικοί ,αν μπορώ κάποιο βιβλίο το παίρνω, λίγα όμως, με πολύ φειδώ....”(Σχ2).

Εικόνα 5: Βιβλιοθήκη ΕΠΕΑΕΚ



Σίγουρα τα χρήματα ήταν πολύ λίγα και ο διευθυντής μαζί με τους εκπαιδευτικούς αναζήτησαν και άλλους πόρους. Οι εκπαιδευτικοί σε συνεργασία με τον Σύλλογο Γονέων οργανώνουν εκθέσεις βιβλίων και τα κέρδη αποδίδονται πάλι στην βιβλιοθήκη για την αγορά απαραίτητου υλικού (Σχ9, Σχ10, Σχ11, ΣΧ14, Σχ16). Επίσης, ο Σύλλογος Γονέων σε όλα αυτά τα χρόνια μέσα από διάφορες δράσεις του (παζάρια, ανθοεκθέσεις) συνεισφέρει πάντα με κάποιο χρηματικό ποσό για την υλικοτεχνική υποδομή.

Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν σε προγράμματα Φιλαναγνωσίας και το κέδρος τους (πέρα από το πολύ μεγάλο μαθησιακό κέδρος) είναι και ένας αριθμός βιβλίων (Σχ9, Σχ10, Σχ11, Σχ12, Σχ14).

Επίσης, πολλές φορές οι εκπαιδευτικοί απευθύνονται σε εκδοτικούς οίκους και αυτοί ανταποκρίνονται και προσφέρουν βιβλία, όπως και βιβλιοπωλεία της γειτονιάς βοηθούν.

Στο Σχ6 το ίδρυμα Νιάρχος, μετά από αίτηση του σχολείου, τοποθέτησε δωρεάν 12 υπολογιστές. Στο Σχ12 υπάρχει αξιόλογο υλικό από το πρόγραμμα Μελίνα που συμμετείχε το σχολείο. Το Σχ9 ζήτησε βοήθεια από το Βαφοπούλειο Πνευματικό Κέντρο και η συμπαράσταση τους ήταν συγκινητική.

Τα σχολεία Σχ1, Σχ6, Σχ8, Σχ9, Σχ11, Σχ16 έχουν πάρει υλικό από τη Δημοτική Βιβλιοθήκη, καθώς μετά από αίτηση ,η Δημοτική Βιβλιοθήκη δίνει βιβλία που έχει πολλά αντίτυπα.

Πολλά βιβλία έφεραν στις βιβλιοθήκες τα ίδια τα παιδιά είτε, γιατί μεγάλωσαν είτε, γιατί τα είχαν διαβάσει και θέλουν να συνεισφέρουν με τον τρόπο τους. Μάλιστα, στο Σχ11 στη ΣΤ΄ τάξη φέρνει κάθε παιδί ένα βιβλίο με μία αφιέρωση για τη βιβλιοθήκη και μία φωτογραφία του, όπου τοποθετείται σε ειδικό άλμπουμ της βιβλιοθήκης.

Από δωρεές διαφόρων συλλόγων αλλά και:

... οι δάσκαλοι φέρνουν τα βιβλία των παιδιών τους, όπως και εγώ και πολλές φορές και οι γείτονες...” (Σχ8).

Οι σχολικές μονάδες Σχ4, Σχ7, Σχ10, Σχ11, Σχ12 και Σχ15 έχουν μπει στο Δίκτυο Σχολικών Βιβλιοθηκών Δημόσιων Δημοτικών Σχολείων, που ιδρύθηκε το 2018 από το Υπουργείο Παιδείας και δόθηκαν 3.000 ευρώ για αγορά εξοπλισμού και βιβλίων. Περιμένοντας αυτά τα χρήματα ελπίζουν να αγοράσουν projectors και να ανανεώσουν τη συλλογή των βιβλίων τους. Επομένως, οι 14 από τις 16 σχολικές μονάδες καθώς δεν υπήρχε χρηματοδότηση από το κράτος, βρήκαν χρήματα από διάφορους πόρους, κυρίως με δράσεις των εκπαιδευτικών, την βοήθεια του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων, των παιδιών και της γειτονιάς, καθόλου εύκολα και όχι όλα αυτά που θα ήθελαν. Αλλά και τα δύο σχολεία που τους δόθηκε αρχική χρηματοδότηση, δεν μπόρεσαν να κάνουν ανανέωση του υλικού τους.

4.3 Τρόπος Λειτουργίας

4.3.1 Δανεισμός

Ο δανεισμός είναι η ελάχιστη λειτουργία της ΣΒ και βλέπουμε πως όλες οι βιβλιοθήκες, με τα όποια προβλήματα, δανείζουν βιβλία στους μαθητές τους. Μεγάλη διαφορά έχουν τα σχολεία στο ωράριο δανεισμού και αυτό βλέπουμε πως εξαρτάται από το ωράριο του Υπευθύνου. Στο σχολείο Σχ3 η ΣΒ είναι ανοιχτή όλες τις εργάσιμες μέρες και ώρες ,καθώς η Υπεύθυνη έχει πλήρες ωράριο στην βιβλιοθήκη, ενώ στο Σχ2 σε όλα τα διαλείμματα. Στο Σχ1 καθώς δεν υπάρχει ωράριο για την Υπεύθυνη ,είναι ανοιχτή για δανεισμό κάθε Τετάρτη στα διαλείμματα με τη βοήθεια των παιδιών. Στα διαλείμματα γίνεται και ο δανεισμός του Σχ11:

“.... η δανειστική βιβλιοθήκη λειτουργεί κάθε μέρα στο δεύτερο διάλειμμα, από μία τάξη...Υπεύθυνες ήταν δύο δασκάλες και δύο βοηθοί καθημερινά ήταν παιδιά από την έκτη τάξη τα οποία αλλάζουν κατά την διάρκεια του σχολικού έτους...” (Σχ11).

Μια διαιρετική τακτική ακολουθεί το Σχ10, όπου ο δανεισμός γίνεται τρεις φορές την εβδομάδα στο μεγάλο διάλειμμα αλλά παίρνουν και μισή ώρα από την τρίτη ώρα, έτσι ώστε να έχουν χρόνο να διαλέξουν χωρίς άγχος. Τα υπόλοιπα σχολεία, καθώς η Υπεύθυνη έχει και τάξη κανονικά, αποφάσισαν και έκαναν εβδομαδιαίο πρόγραμμα, όπου ο δάσκαλος κατεβαίνει αυτός με τα παιδιά κάποια ώρα της εβδομάδας, όταν έχει κενό η Υπεύθυνη.

Βλέπουμε συνολικά την προσπάθεια όλων των σχολείων, παρά τα προβλήματα να φέρουν κοντά στους μαθητές το εξωσχολικό βιβλίο, να μπορέσουν να έρθουν σε επαφή όλα τα παιδιά με βιβλία που δεν είναι αναγκασμένα να μάθουν από έξω, βιβλία σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα τους, αλλά και την αναγνωστική τους ικανότητα. Πιστεύουν πως θα βοηθήσει τόσο πολύ τα παιδιά που αφιερώνουν μια διδακτική ώρα στον δανεισμό από κάποια άλλη τυπική διδασκαλία. Στο Σχ9 εκτός από το δανεισμό στα παιδιά

“... Ανεπίσημα σε μαμάδες ή μεγαλύτερα αδέρφια παιδιών, είτε ερχόταν οι ίδιες και ζητούσαν ή μου έστελναν σημείωμα με τα παιδιά τους και στην γειτονιά, επειδή η Δημοτική βιβλιοθήκη είναι πολύ μακριά...” (Σχ9).

Δυστυχώς, όμως, συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε πως παρά την μεγάλη σημασία που δίνουν τα σχολεία, μόνο σε ένα σχολείο (υπάρχει Υπεύθυνη πλήρες ωραρίου) γίνεται με τον τρόπο που θα έπρεπε. Στα υπόλοιπα, ο δανεισμός γίνεται στα διαλείμματα χωρίς άνεση χρόνου, μια φορά την εβδομάδα, αν κάποιο παιδί θέλει πιο συχνά είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο.

4.3.2 Αναγνωστήριο

Για να λειτουργήσει ως αναγνωστήριο η ΣΒ, οι απαραίτητες προϋποθέσεις είναι να υπάρχει ένας μεγάλος χώρος κατάλληλα διαμορφωμένος και να είναι κάποιος Υπεύθυνος στον χώρο. Βλέπουμε τα 4 σχολεία που λειτουργούν ως δανειστικές στα διαλείμματα (Σχ2, Σχ6, Σχ10, Σχ11 και Σχ12) και οι χώροι τους είναι αρκετά μεγάλοι, λειτουργούν ταυτόχρονα ως αναγνωστήρια. Το Σχ12 σκέφτηκε και υλοποίησε κάτι αρκετά πρωτότυπο.

“...έχουμε φτιάξει ένα μικρό σταντ έξω [στο διάδρομο] και ενώ το κάναμε λίγο πρόχειρα έχει μεγάλη ανταπόκριση ...ιδίως στα διαλείμματα τις μέρες που δεν μπορούν να βγουν έξω, υπάρχει η γωνιά της βιβλιοθήκης, όπου αλλάζουν τα βιβλία και κάθονται σε καρτελίτσες και διαβάζουν” (Σχ12).

“... υπάρχει ο χώρος να καθίσεις μέσα στην βιβλιοθήκη, δεν είναι απλά να μπαίνεις να πάρεις το βιβλίο και να φεύγεις...” (Σχ6).

“... είναι ανοιχτή και στο διάλειμμα και κάθε παιδί μπορεί να καθίσει και να διαβάσει” (Σχ10).

“... στα διαλείμματα, δηλαδή στο δεύτερο κάθε μέρας, μπορεί κάποιος να διαβάσει ή να μαζέψει πληροφορίες από κάποιες εγκυκλοπαίδειες, να μπει στο διαδίκτυο ή να μείνει στο χώρο της βιβλιοθήκης για οποιοδήποτε λόγο” (Σχ11).

Στα σχολεία Σχ9, Σχ13 και Σχ16, ενώ υπάρχει ο χώρος, το ωράριο του Υπευθύνου είναι τόσο μικρό που δεν μπορεί να ανοίξει σαν αναγνωστήριο.

Τα σχολεία Σχ1, Σχ4, Σχ5, Σχ7, Σχ8, Σχ14 και Σχ15 ο χώρος είναι μικρός και δεν μπορεί να λειτουργεί σαν δανειστική και σαν αναγνωστήριο ταυτόχρονα.

Μόνο το Σχ3 λειτουργεί και ως αναγνωστήριο και μάλιστα σε όλη την διάρκεια της ημέρας, καθώς υπάρχει ο χώρος και η Υπεύθυνη έχει πλήρες ωράριο στην βιβλιοθήκη.

Συμπερασματικά, βλέπουμε πως 11 από τις 16 βιβλιοθήκες δεν έχουν την δυνατότητα να λειτουργήσουν σαν αναγνωστήρια, ενώ μόνο μία λειτουργεί σε όλο το ημερήσιο πρόγραμμα του σχολείου.

4.3.3 Μάθημα στην βιβλιοθήκη

Στα σχολεία Σχ2, Σχ3, Σχ6, Σχ9, Σχ10, Σχ11, Σχ12, Σχ13, Σχ16 γίνεται μάθημα και η τακτική που ακολουθείται είναι να βγαίνει ένα πρόγραμμα από τον Υπεύθυνο μια ή δύο ώρες την βδομάδα, για κάθε τμήμα, για όλη τη χρονιά. Αν κάποιος εκπαιδευτικός χρειαστεί και κάποια άλλη ώρα κατόπιν συνεννόησης με τον Υπεύθυνο, του δίνεται. Τα τμήματα Ένταξης των σχολείων που έχουν παιδιά με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, όπως και όσα σχολεία έχουν τμήματα ΖΕΠ με παιδιά που δεν γνωρίζουν την ελληνική γλώσσα χρησιμοποιούν τακτικότητα, γιατί πέρα από το υλικό (βιβλία και υπολογιστές) είναι τέτοιος ο χώρος που νιώθουν όμορφα και οικεία.

“... εκείνη την ώρα τα παιδιά ανατρέχουν στις πηγές... θα χρησιμοποιήσουν πληροφορίες, όταν έβρισκαν κάτι στο μάθημα...” (Σχ9).

“... γραφτήκαμε στο Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο ,οπότε τα παιδιά έχουν πρόσβαση με τον κωδικό του το καθένα και στις ηλεκτρονικές εγκυκλοπαίδειες και σε άλλες σελίδες...” (Σχ10).

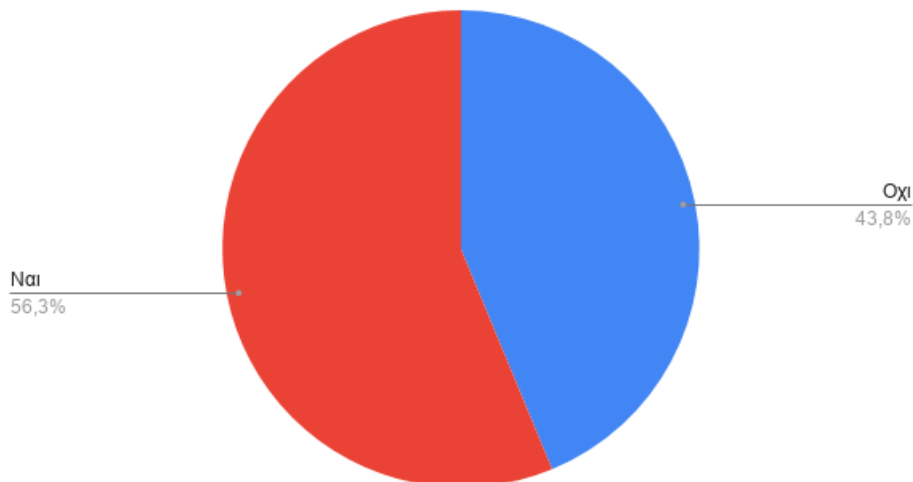
“...αξιοποιούμε το υλικό που υπήρχε με το πρόγραμμα Μελίνα συχνά πάμε με τα παιδιά, εντοπίζουμε το υλικό που μας χρειάζεται, κυρίως στο μάθημα της Ιστορίας... εντοπίζαμε φακέλους και μελετούσαν, ερευνητική δηλαδή εργασία...” (Σχ12).

“ Κάποια μαθήματα στο ΕΠΑΛ προσφέρονται ,για να χρησιμοποιηθεί η ΣΒ... έρχονται και ψάχνουν υλικό για ένα θέμα...” (Σχ3).

Στα υπόλοιπα σχολεία (από τα 16 τα 7) ,οι ΣΒ είναι μικρές και δεν χωράει ένα τμήμα (20 με 25 άτομα). Στο Σχ1, όπου ο χώρος είναι πολύ μικρός συχνά κάνουν μάθημα τα παιδιά του Τμήματος Ένταξης, που είναι ολιγομελή.

Γράφημα 6: Μάθημα στην βιβλιοθήκη

Σχολεία που γίνεται μάθημα στην βιβλιοθήκη



4.3.4 Απόγευμα (εκτός ωραρίου σχολείου, με σταθερό πρόγραμμα)

Στο σχολεία Σχ1 λειτουργεί Λέσχη Ανάγνωσης, εθελοντικά από μια φιλόλογο. Στο Σχ10 λειτουργεί Λέσχη Ανάγνωσης με συντονιστή τον διευθυντή και μαζί με άλλους τέσσερις συναδέλφους κάνουν συναντήσεις μια με δυο φορές το μήνα με τα μέλη της Λέσχης, που είναι

παιδιά από όλες τις τάξεις. Επίσης, λειτουργεί με συντονιστή τον Υπεύθυνο της βιβλιοθήκης, Λέσχη Κινηματογράφου. Στο Σχ12 λειτουργεί το απόγευμα Όμιλος Παραμυθιών. Κάθε Τρίτη απόγευμα, ένα δίωρο συναντιούνται στο χώρο της βιβλιοθήκης και συμμετέχουν παιδιά και έξω από το συγκεκριμένο σχολείο.

Στο Σχ6 βλέπουμε κάτι τελείως διαφορετικό. Ένα χρόνο μετά την λειτουργία της το 2008, έγινε παράρτημα της Δημοτικής Βιβλιοθήκης και ο δήμος έστειλε μια υπάλληλο και την λειτουργούσε 2 φορές την εβδομάδα.

“...επειδή κι εγώ επισκεπτόμουν συχνά την βιβλιοθήκη για δανεισμό.. ερχόταν μαθητές είτε για να ερευνήσουν κάποια πράγματα για εργασίες που τους βάζουν οι δάσκαλοι τους είτε να βρεθούν σαν ομάδα , γιατί δουλεύουν πολύ με ομαδικές εργασίες... οπότε ήταν ένας χώρος που μπορούσαν να βρεθούν.....” (Σχ6).

Το 2012 σταμάτησε ο δήμος να στέλνει υπάλληλο και αποφασίστηκε να την λειτουργήσουν εθελοντικά ο Σύλλογος Γονέων και οι εκπαιδευτικοί. Λειτουργήσε μέχρι το 2015 δύο φορές την εβδομάδα, αλλά η λειτουργία άρχισε να φθίνει μέχρι που σταμάτησε.

Το γιατί δεν συνέχισε μας το εξηγεί καλά το Σχ9

“... θέλαμε πάρα πολύ αλλά δεν είχαμε ποτέ αυτή τη δυνατότητα. Βέβαια, εμείς είχαμε όλη την καλή διάθεση, εμείς οι συνάδελφοι να αφιερώσουμε ένα απόγευμα του χρόνου μας, αλλά το ζήτημα είναι πως δεν μένουμε στην περιοχή και δεν έχουμε αυτό που προϋποθέτει να λειτουργεί, το χειμώνα δεν μπορείς να είσαι μέσα στο σχολείο χωρίς θέρμανση, έχει και άλλα έξοδα που δεν φαίνονται με την πρώτη μάτια... χρειαζόμαστε βοήθεια, από το δήμο...(Σχ9).

Για τους ίδιους λόγους και τα υπόλοιπα σχολεία δεν έχουν κάποια εβδομαδιαία δραστηριότητα στο χώρο της βιβλιοθήκης. Από τα 16 μόνο στα 2 λειτουργεί η βιβλιοθήκη σταθερά για κάποια δραστηριότητα.

4.3.5 Έκτακτες εκδηλώσεις

Στα Σχ1 και Σχ5 δεν γίνονται εκδηλώσεις ή δραστηριότητες , λόγω χώρου ανέφεραν. Σε όλα τα υπόλοιπα (ακόμα και αυτά που ο χώρος είναι σχετικά μικρός) έχουμε διάφορες εκδηλώσεις, όπως φαίνεται συνοπτικά στον Πίνακα 8, κατά την διάρκεια της σχολικής χρονιάς. Στα σχολεία Σχ3, Σχ4, Σχ6, Σχ7, Σχ8, Σχ9, Σχ10, Σχ11, Σχ12, Σχ13, Σχ14, Σχ15, Σχ16 γίνονται προγράμματα φιλιανγνωσίας, παρουσιάσεις βιβλίων από δράσεις που έκαναν

τα παιδιά. Τα σχολεία αυτά καλούν και συγγραφείς, όπου παρουσιάζουν τα βιβλία και γίνονται ταυτόχρονα διάφορες δράσεις.

Το Σχ12 κάλεσε την Άλκη Ζέη στα πλαίσια ενός προγράμματος φιλαναγνωσίας και αναφέρει:

“... ήρθε σε επαφή με τα παιδιά, γνωρίστηκαν με αυτόν τον μύθο της παιδικής λογοτεχνίας και από εκεί ήταν μια καλή αφορμή και τα παιδιά να αγαπήσουν το βιβλίο, εκείνη η θέρμη και η οικειότητα... μπορώ να πω πως εκείνη την χρονιά διαβάστηκαν όλα τα βιβλία της...” (Σχ12).

Πίνακας 8: Έκτακτες εκδηλώσεις

| | |
|------|---|
| Σχ1 | Καμία ο χώρος είναι πολύ μικρός |
| Σχ2 | Σεμινάρια, μάθημα σε φοιτητές από πανεπιστημιακούς |
| Σχ3 | Σεμινάρια |
| Σχ4 | Προγράμματα φιλαναγνωσίας |
| Σχ5 | Καμία ο χώρος είναι πολύ μικρός |
| Σχ6 | Σεμινάρια- επισκέψεις από γειτονικά σχολεία - εκδηλώσεις με αφορμή πρόσκληση συγγραφέα |
| Σχ7 | Παρουσιάσεις βιβλίων - προγράμματα φιλαναγνωσίας |
| Σχ8 | Εκθέσεις βιβλίων – θέατρο - εκθέσεις βιβλίων |
| Σχ9 | Εκδηλώσεις με αφορμή πρόσκληση συγγραφέα- σεμινάρια |
| Σχ10 | Σεμινάρια - εκδηλώσεις με αφορμή πρόσκληση συγγραφέα -παρουσιάσεις εκπαιδευτικών προγραμμάτων - αίθουσα προβολών |
| Σχ11 | Εβδομαδιαία γιορτή κάθε χρόνο με βάση την βιβλιοθήκη (ανοιχτή στην γειτονιά) – εκθέσεις ζωγραφικής, φωτογραφίας – λαογραφικές εκθέσεις – προβολές – μουσικές εκδηλώσεις – εκθέσεις βιβλίων |
| Σχ12 | Εκδηλώσεις με αφορμή πρόσκληση συγγραφέα - Διαγωνισμοί |
| Σχ13 | Παρουσιάσεις βιβλίων - εκδηλώσεις με αφορμή πρόσκληση συγγραφέα – εκθέσεις ζωγραφικής και βιβλίων |
| Σχ14 | Εκδηλώσεις με αφορμή πρόσκληση συγγραφέα - εκθέσεις βιβλίων |
| Σχ15 | Δραστηριότητες φιλαναγνωσίας - εκδηλώσεις με αφορμή πρόσκληση συγγραφέα |
| Σχ16 | Σεμινάρια - δραστηριότητες φιλαναγνωσίας |

Στο χώρο της βιβλιοθήκης γίνονται και τα σεμινάρια από τους συμβούλους, άλλους φορείς ή ενδοσχολικές επιμορφώσεις. Στο Σχ2 γίνονται και σεμινάρια από πανεπιστημιακούς στους φοιτητές που έρχονται στο σχολείο.

“...ο χώρος είναι ελκυστικός και όμορφος και τακτοποιημένος και έχει όλα τα θετικά στοιχεία που εμπνέει κάποιον να βρεθεί εκεί και να κάνει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είτε αφορά το βιβλίο είτε όχι. Γίνονται παρουσιάσεις βιβλίων, ομιλίες συγγραφέων ή πανεπιστημιακών...” (Σχ10).

Το Σχ6 εκτός από τα παραπάνω, δέχεται και επισκέψεις γειτονικών σχολείων που δεν έχουν βιβλιοθήκη μετά από συνεννόηση, καθώς η Δημοτική Βιβλιοθήκη είναι αρκετά μακριά. Στο Σχ11 γίνεται εβδομαδιαία γιορτή με βάση την βιβλιοθήκη.

“Γίνεται έκθεση βιβλίου στη βιβλιοθήκη όπου είναι ανοιχτή από το πρωί ως το απόγευμα και συνοδεύεται και με άλλες δράσεις... εκθέσεις ζωγραφικής, λαογραφική έκθεση, προβολή φωτογραφιών, μουσικές εκδηλώσεις, ομαδικά παιχνίδια... είναι ανοιχτή σε όλους τους γείτονες...”(Σχ11).

Επίσης και τα σχολεία Σχ8, Σχ11, Σχ13, Σχ14 οργανώνουν κάθε χρόνο εκθέσεις βιβλίων. Ενώ στο σχολείο Σχ12 ,αρκετές φορές, έχουν οργανώσει διαγωνισμούς (π.χ. Ορθογραφίας) σε ομάδες, με πολύ μεγάλο ενδιαφέρον από τα παιδιά.

Βλέπουμε, συνολικά, πως από τα 16 σχολεία μόνο στα δύο, λόγω χώρου δεν γίνονται εκδηλώσεις στο χώρο της βιβλιοθήκης. Σε όλα τα υπόλοιπα σχολεία, οι εκπαιδευτικοί οργανώνουν τις εκπαιδευτικές και πολιτιστικές τους δραστηριότητες στο χώρο της βιβλιοθήκης ή με την βοήθεια της.

4.3.6 Τόπος συνάντησης

Η ΣΒ για να γίνει τόπος συνάντησης ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς (συνεδριάσεις Συλλόγου Διδασκόντων), στους γονείς (συνεδριάσεις του Συλλόγου Γονέων και Κηδεμόνων) ή συναντήσεις με μέλη του Δήμου ή άλλων φορέων, θα πρέπει να έχει και την ανάλογη υποδομή. Να έχει τα ανάλογα τραπεζοκαθίσματα και μια σχετική άνεση χώρου και χρόνου.

Στις σχολικές μονάδες Σχ1, Σχ4, Σχ5, Σχ7, Σχ8, Σχ14 και Σχ15 δεν είναι τόπος συνάντησης, λόγω ακαταλληλότητας χώρου. Το Σχ13 ενώ είναι αρκετά μεγάλος ο χώρος, το ότι βρίσκεται στο υπόγειο του κτιρίου αρκετά μακριά από το κεντρικό κτίριο δημιουργεί τις δικές του δυσκολίες

Σε όλες τις άλλες ΣΒ, βλέπουμε πως οι περισσότερες συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων γίνονται στον χώρο της, όπως και οι ενδοσχολικές επιμορφώσεις που γίνονται μέσα στο εργασιακό ωράριο, γίνονται στο χώρο της, Επίσης ,εκεί συναντιούνται οι εκπαιδευτικοί, για να μιλήσουν με γονείς, οι Σχολικοί Σύμβουλοι συχνά εκεί συναντούν τους γονείς, για να συζητήσουν τα θέματα που τους απασχολούν. Οι συζητήσεις με φορείς γίνονται συχνά στο χώρο της όπως και τα σεμινάρια από διάφορους φορείς γίνονται μέσα εκεί.

“... πολύ συχνά στην διάρκεια του σχολικού ωραρίου... για σεμινάρια από κάποιους συναδέλφους, αρκετές φορές οι Σύλλογοι Γονέων... μέχρι σήμερα η βιβλιοθήκη έχει δεχτεί πολλούς καλεσμένους για την εκπόνηση οποιουδήποτε προγράμματος, για ενημέρωση και επιμόρφωση” (Σχ11).

Βλέπουμε επομένως, ότι στα μισά σχολεία, εκεί που ο χώρος είναι ικανοποιητικός, χρησιμοποιείται όχι μόνο από τους δασκάλους αλλά και από όλους όσους αναμειγνύονται στην σχολική μονάδα. Το προσωπικό έχει τη γνώση πως μπορεί να χρησιμοποιήσει την βιβλιοθήκη, απλώς δεν το επιτρέπει η υλικοτεχνική υποδομή.

4.4 Βελτίωση μαθησιακών αποτελεσμάτων- Σχολική αποτελεσματικότητα

4.4.1 Σύνδεση με το Αναλυτικό Πρόγραμμα

Στα Σχ2 και Σχ3 καθώς οι βιβλιοθήκες φτιάχτηκαν με το πρόγραμμα του ΕΠΕΑΕΚ, υπάρχουν αρκετά βιβλία, αλλά καθώς δεν έχει γίνει από τότε (1997 και 1998) ανανέωση, πολλά βιβλία δεν αντιστοιχούν στην φιλοσοφία και στις ανάγκες των Νέων Αναλυτικών Προγραμμάτων που συντάχθηκαν το 2003 και συνεχώς αλλάζουν.

Οι ΣΒ (Σχ6, Σχ9, Σχ11, Σχ13, Σχ15 και Σχ16) υποστηρίζουν τα Α.Π.Σ. και Δ.Ε.Π.Π.Σ. όπου εκτός από τα βιβλία, υπάρχουν και υπολογιστές και βιντεοπροβολείς, για να βοηθήσουν την εκπαιδευτική διαδικασία.

Έτσι ο ερωτώμενος του Σχ6 αναφέρει:

“...κατά βάση η πρώτη φιλοσοφία ήταν να εξυπηρετεί τις ανάγκες των μαθητών του σχολείουκαι υλικό που είναι συνδεδεμένο με τα Α.Π.Σ., έτσι ώστε να είναι σαν υποστηρικτικό υλικό στη μαθησιακή διδασκαλία... υπάρχουν υπολογιστές συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο...”(Σχ6).

“Πάντα οι συνάδελφοι απευθυνόταν στον Υπεύθυνο, όταν κάτι χρειαζόταν για το μάθημα τους, κάναμε μια προετοιμασία, διαλέγαμε τα βιβλία ανάλογα με το θέμα και ο εκπαιδευτικός είτε το έπαιρνε στην τάξη είτε έκανε μάθημα στην βιβλιοθήκη, καλύπταμε όλα τα αντικείμενα...” (Σχ9).

“Μερικές φορές, επιβάλλεται ως βοηθητικό υλικό σε ένα συγκεκριμένο σχολικό βιβλίο... ή δουλεύοντας ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα, αυτό συνδέεται άμεσα με το Αναλυτικό.. Άλλωστε, μέχρι πρόσφατα υπήρχε και το μάθημα της Φιλαναγνωσίας...” (Σχ11).

Στα σχολεία Σχ1, Σχ4, Σχ5, Σχ7, Σχ8, Σχ12, Σχ14 υπάρχουν πολύ λίγα βιβλία μη λογοτεχνικά. Έτσι, υπάρχουν κάποια βιβλία αλλά όχι τόσα, ώστε να στηρίζουν πάντα το έργο του εκπαιδευτικού.

“... στα φιλολογικά μαθήματα μόνο... δεν τα έχουμε όλα, τα συστήνουν στους μαθητές και αυτοί αντίστοιχα τα αναζητούν....”(Σχ1).

Όταν δεν υπάρχει δυνατότητα τα παιδιά να ψάξουν κάτι στο διαδίκτυο στη ΣΒ, ένα μεγάλο κομμάτι των Α.Π.Σ. που στηρίζεται στην έρευνα (να μάθουμε πώς να μαθαίνουν και όχι στην στείρα απομνημόνευση) τα συγκεκριμένα σχολεία δεν υποστηρίζονται.

Συνοψίζοντας, όπως βλέπουμε και στον συγκεντρωτικό Πίνακα 9 υπάρχουν 8 σχολεία από τα 16 που έχουν την υποδομή και την κουλτούρα σύνδεσης με τα Α.Π.Σ. και Δ.Ε.Π.Π.Σ και πολλοί από τους συναδέλφους χρησιμοποιούν το έντυπο ή το ηλεκτρονικό υλικό. Στα άλλα 6 σχολεία που δεν υπάρχει τόσο πολύ υλικό, βλέπουμε πως πάλι λίγο μεγαλύτερη ή λίγο μικρότερη σύνδεση γίνεται και η ΣΒ προσπαθεί να οργανωθεί, με σκοπό την αξιοποίηση της στην διδασκαλία. Το Σχ10 όπου στην συνέντευξη ο ερωτώμενος είναι ο Διευθυντής, αναφέρει πως τώρα πια μπόρεσαν να έχουν αρκετό έντυπο υλικό και σύνδεση στο ίντερνετ με αρκετούς υπολογιστές και ο βασικός στόχος του είναι να ωθήσει όλους τους συναδέλφους να χρησιμοποιήσουν το υλικό κατά την διαδικασία μάθησης, σύμφωνα με τα Α.Π.Σ.. Αξιοσημείωτο είναι πως δεν υπάρχει σχολείο που δεν προσπαθεί να συνδέσει την βιβλιοθήκη του με την διδασκαλία στην τάξη.

Πίνακα 9: Σύνδεση με τα Α.Π.Σ.

| Σύνδεση με τα Α.Π.Σ | Όχι σύνδεση με τα Α.Π.Σ | Όχι τόσο όσο θα έπρεπε |
|---|--------------------------------|--|
| Σχ2, Σχ3, Σχ6, Σχ9, Σχ11, Σχ13, Σχ15, Σχ16 | | Σχ1, Σχ4, Σχ5, Σχ7, Σχ8, Σχ10, Σχ12, Σχ14 |

4.4.2 Βοήθεια σε μαθητές από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες

Στα σχολεία Σχ3, Σχ4, Σχ7, Σχ10 και Σχ12 δεν υπάρχουν βιβλία που θα μπορούσαν να βοηθήσουν μαθητές που ανήκουν σε αυτές τις ομάδες.

Στα σχολεία Σχ1 και Σχ2 υπάρχει πλούσιο υλικό και μάλιστα στο Σχ2 γίνονται και μαθήματα στην βιβλιοθήκη σε μικρές ομάδες ,σε παιδιά με ειδικές ανάγκες όπως και στο Σχ14.

Στο Σχ5 υπάρχει υλικό για τον εκπαιδευτικό και όχι για τα παιδιά, ενώ το Σχ8 υπάρχουν μόνο βιβλία στην αγγλική που θα μπορούσαν να διαβάσουν παιδιά μετανάστες.

Το Σχ6 υπάρχει υλικό, ενώ το σχολείο Σχ9 μας επισημαίνει πως ένα μεγάλο κομμάτι του μαθητικού δυναμικού του σχολείου προέρχεται από οικογένειες παλινοστούτων και μεταναστών και όλη η οργάνωση έγινε έχοντας, βέβαια, στο μυαλό τους και αυτά τα παιδιά.

Ο Υπεύθυνος του Σχ11 περιγράφει πως ένα παιδάκι από Συρία, στην Α΄ Δημοτικού κάθε διάλειμμα τον πρώτο καιρό αυτό και όσοι συμμαθητές ήθελαν σε κάθε διάλειμμα βρισκόταν μέσα στο χώρο της βιβλιοθήκης.

“Στην ουσία η επικοινωνία και η συνεννόηση των παιδιών, γιατί υπήρχαν θέματα γλώσσας, γινόταν μέσα από τα βιβλία, βιβλία με ζώα, οτιδήποτε...”(Σχ11).

“Όταν υπάρχουν ειδικές περιπτώσεις, δουλεύουμε με σχετικά βιβλία μέσα στην τάξη και οργανώνουμε φιλανθρωπικές δράσεις μέσα από τις όποιες να εκπληρώνονται κάποιο κοινωνικοί και συναισθηματικοί στόχοι που θέτει ο δάσκαλος της τάξης...”(Σχ15).

“Κάποιες φορές οι συναδέλφισσες των τμημάτων ΖΕΠ και της Παράλληλης Στήριξης φέρνουν τα παιδιά, είναι πολύ ωραίος χώρος. Βγαίνουν από την τυπική τάξη, αισθάνονται ελεύθερα και νομίζω πως λειτουργούν πολύ καλύτερα” (Σχ16).

Το σχολείο Σχ13 είναι διαπολιτισμικό, οπότε έχει πολύ μεγάλο αριθμό βιβλίων σε 2 και τρεις γλώσσες π.χ. βιβλίο σε τουρκικά, αγγλικά και ελληνικά. Έτσι, τα παιδιά με διαφορετική καταγωγή διαβάζουν το ίδιο βιβλίο και συζητάνε μεταξύ τους.

Από τα 16 ,επομένως, σχολεία μόνο τα 5 δεν έχουν σχετικό υλικό. Τα σχολεία που έχουν ΖΕΠ έχουν προσπαθήσει να έχουν υποστηρικτικό υλικό, γιατί το θεωρούν απαραίτητο, και πολλές φορές κάνουν μάθημα εκεί. Επίσης, όλα τα σχολεία που έχουν Τμήμα Ένταξης όχι μόνο έχουν υλικό, αλλά και την χρησιμοποιούν ως φυσικό χώρο.

4.4.3 Ανάπτυξη αναγνωστικής ικανότητας και ερευνητικής δεξιότητας

Κοινός τόπος όλων των ερωτώμενων είναι πως “ τα παιδιά που έρχονται οικειοθελώς στην βιβλιοθήκη είναι καλοί μαθητές” (Σχ2). Σίγουρα δεν μπορούν να μιλήσουν για όλα τα παιδιά ,αλλά επειδή ασχολούνται χρόνια με την βιβλιοθήκη, παρατηρούν τα παιδιά κυρίως που έχουν στην τάξη ακόμα και τα παιδιά που δεν είναι άριστοι μαθητές έχουν μια βελτίωση.

Η ανάγνωση εξωσχολικών βιβλίων πιστεύουν πως συνδέεται με την σχολική επίδοση, όμως, η Υπεύθυνη του Σχ1 πιστεύει πως πολύ λίγο επιδρά η ΣΒ καθώς ο χρόνος, ο χώρος και τα μέσα που έχουν δεν επαρκούν. Απλώς είναι ένα μικρό λιθαράκι που βάζουν στα παιδιά που ήδη διαβάζουν εξωσχολικά βιβλία.

“Δουλέψαμε πάνω σε αυτό, με τη βιβλιοθήκη τα τελευταία τουλάχιστον 5-6 χρόνια, με το πέρασμα των χρόνων η εξοικείωση των μαθητών σε αυτό τον νέο τρόπο δουλειάς,τη χρήση εξωσχολικών βιβλίων... με εργασίες και κατασκευές σε αυτή την όμορφη και κατάλληλη αίθουσα... έχουμε βελτίωση στην σχολική επίδοση” (Σχ11).

“Δεν μπορώ να πω για όλα τα παιδιά, αλλά από αυτά που βλέπω να παίρνουν και είναι φανατικοί επισκέπτες της βιβλιοθήκης, όντως και στην ορθογραφία βλέπουμε δεν κάνουν λάθη και στον τρόπο ανάγνωσης.... Διαβάζουν εύκολα, ιδιαίτερα στις μεγάλες τάξεις, βέβαια, φαίνεται καλύτερα” (Σχ14).

“Υπάρχει ανάπτυξη της ερευνητικής δεξιότητας σε μαθητές που χρησιμοποιούν τη βιβλιοθήκη για έρευνα στα γνωστικά τους αντικείμενα των μαθημάτων και φυσικά τα παιδιά που διαβάζουν πολλά βιβλία θεωρώ ότι βοηθά στην αναγνωστική ικανότητα άρα και στην σχολική τους επίδοση” (Σχ16).

Όλα τα σχολεία συμφωνούν πως υπάρχει ανάπτυξης της γλωσσικής ικανότητας, αλλά πολύ λίγο της ερευνητικής, καθώς δεν υπάρχει η κατάλληλη υποδομή.

4.5 Ανάπτυξη της συνεργασίας, αλλαγή κουλτούρας μέσα από τις δράσεις της βιβλιοθήκης

Στο Σχ1 συνεργάζονται κυρίως οι φιλόλογοι και παροτρύνουν τα παιδιά. Στο Σχ2 υπήρχε μια πολύ καλή συνεργασία με τον Υπεύθυνο και συμμετείχαν σε διάφορες δράσεις και με τους

άλλους συναδέλφους όσο υπήρχε μόνιμο προσωπικό (είχε βιβλιοθηκάριο, καθώς ήταν η βιβλιοθήκη του είχε δημιουργηθεί με το πρόγραμμα του ΕΠΕΑΕΚ), από τότε, όμως, που ο Υπεύθυνος έχει πλήρες ωράριο και εθελοντικά αναλαμβάνει την βιβλιοθήκη, η συνεργασία είναι πολύ δύσκολη. Στο Σχ3 υπάρχει μια αλλαγή κουλτούρας, καθώς κάποια μαθήματα γίνονται στην βιβλιοθήκη με την βοήθεια του Υπευθύνου (πλήρες ωράριο). Στο Σχ4 δεν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και κάθε εκπαιδευτικός ότι κάνει μόνος του, ενώ στο Σχ5 οι εκπαιδευτικοί βοήθησαν και βοηθούν όσο μπορούν στο στήσιμο και την λειτουργία της και παρά το γεγονός πως είναι ένας μικρός χώρος, αρκετοί βοηθούν την Υπεύθυνη στην λειτουργία της. Στο Σχ6 βλέπουμε πως όχι μόνο συνεργάζονται μέσα στο ωρολόγιο πρόγραμμα αλλά και το απόγευμα που λειτουργούσε η βιβλιοθήκη με υπάλληλο του δήμου:

“Από το 2012 σε συνεργασία με γονείς και εκπαιδευτικούς σε εθελοντική βάση για το απόγευμα δύο φορές την εβδομάδα και για δύο ώρες...” (Σχ6).

Υπάρχει μία συνεργασία και μια αλλαγή της νοοτροπίας στο Σχ7 αλλά όχι από όλους τους εκπαιδευτικούς. Στο Σχ8 ενώ οι εκπαιδευτικοί παροτρύνουν τα παιδιά να μπουν στην βιβλιοθήκη, οι ίδιοι δεν συμμετέχουν στις δραστηριότητες που οργανώνει η Υπεύθυνη.

Το Σχ9 αναφέρει:

“Ο διευθυντής με την ομάδα των εκπαιδευτικών τρέχει όλο το πρόγραμμα. Υπήρχαν κάποιοι στην αρχή που δεν συμμετείχαν καθόλου, όταν βλέπεις πως κάτι γίνεται, κάτι τρέχει, έστω και ελάχιστα συμμετέχουν όλοι... έχουν δημιουργηθεί και άλλες σχέσεις μεταξύ μας, υπάρχει ομαδικό πνεύμα συνεργασίας” (Σχ9).

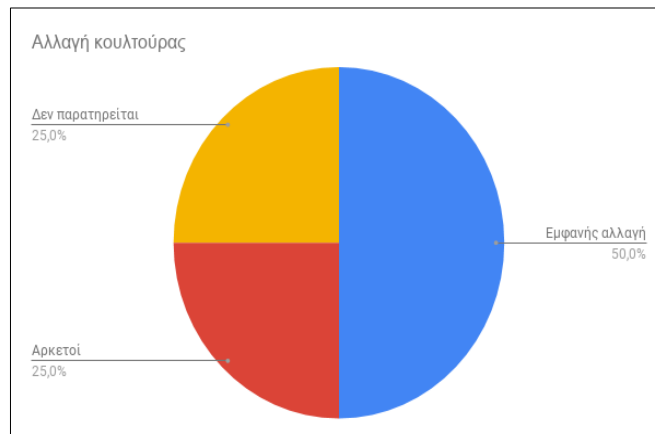
Στο Σχ10 συνεργάζονται σε προγράμματα φιλαναγνωσίας και γενικότερα εκπαιδευτικά προγράμματα.

“Πολλοί εκπαιδευτικοί συμμετέχουν πέρα από τον Υπεύθυνο, πρώτα πρώτα στην λειτουργία της χωρίς μείωση ωραρίου. Συνεχώς ,όλο και περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα γίνονται ...” (Σχ10).

Στα Σχ11 και Σχ16 υπάρχει πολύ καλή συνεργασία ,κυρίως, μεταξύ των τμημάτων της ίδιας τάξης. Παρατηρείται μια στροφή των εκπαιδευτικών, ο όμορφος χώρος, η οργανωμένη

δουλειά, ο ενθουσιασμός των παιδιών έχουν παίξει σημαντικό ρόλο στην στροφή αυτή. Στο Σχ12, Σχ13 και Σχ14 υπάρχει συνεργασία και βοηθάνε εθελοντικά και στην λειτουργία της βιβλιοθήκης. Το Σχ15 αναφέρει κάνουμε εκδηλώσεις με την βοήθεια του Υπεύθυνου που συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευτικοί.

Γράφημα 7: Αλλαγή κουλτούρας



Συνοπτικά, βλέπουμε πως σε 8 από τα 16 σχολεία υπάρχει εμφανής αλλαγή κουλτούρας και ένα πνεύμα συνεργασίας μέσα από την ΣΒ σε 5 σχολεία υπάρχει αλλά όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό. Τα 4 σχολεία που δεν παρατηρείται καμία αλλαγή το αποδίδουν είτε στον πολύ μικρό χώρο, οπότε δεν μπορούν να μπουν πολλά παιδιά (Σχ1, Σχ4 και Σχ8), είτε στην ανυπαρξία Υπεύθυνου χωρίς πλήρες ωράριο (Σχ1, Σχ2, Σχ4 και Σχ8). Όμως, είναι πολύ σημαντικό, όπως βλέπουμε και στο Γράφημα 7, το γεγονός ότι έχουμε αλλαγή της κουλτούρας και αύξηση της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών. Σε ποσοστό 50% έχουμε μεγάλη αλλαγή και 25% μια σημαντική αλλαγή. Το συνολικό ποσοστό επομένως, 75%, που υπάρχει αλλαγή.

4.6 Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών

Σε όλα τα σχολεία, οι Υπεύθυνοι είναι εκπαιδευτικοί, πουθενά δεν υπάρχει βιβλιοθηκονόμος. Όλοι, όμως, έχουν διαβάσει βιβλία σχετικά με την λειτουργία και την οργάνωση της ΣΒ.

“ Επειδή δεν υπάρχει συγκεκριμένη επιμόρφωση, ο καθένας, έτσι κι εγώ ξεκίνησα και πήρα ένα βιβλίο του Ντελόπουλου ” (Σχ5).

Έχουν πάρει μέρος σε σεμινάρια, μερικά τα οργάνωσε η Πολιτεία, τα περισσότερα, όμως, τα παρακολούθησαν με δική τους πρωτοβουλία. Επίσης, υπήρχε η συνεργασία μεταξύ συναδέλφων από άλλα σχολεία, που είχαν μια εμπειρία και αντάλλαξαν απόψεις και γνώσεις. Ακόμη, βρήκαν βοήθεια και από μια Σχολική Σύμβουλο που είχε ασχοληθεί πολύ με την ΣΒ. Στο Σχ1 οι δύο Υπεύθυνοι γράφτηκαν στο ΑΤΕΙΘ Θεσσαλονίκης στο Τμήμα Βιβλιοθηκονομίας, έτσι ώστε να λειτουργεί με τον σωστότερο δυνατό τρόπο.

Σε όλα τα σχολεία οι Υπεύθυνοι βοηθούν και ενημερώνουν τους εκπαιδευτικούς για τον τρόπο λειτουργίας της βιβλιοθήκης, για το πως θα μπορούν μέσα σε μια βιβλιοθήκη να βρουν την πληροφορία που θέλουν και πως να οργανώσουν μια δράση ή το μάθημα τους, όσο το δυνατόν καλύτερα. Επίσης, οργανώνουν και σεμινάρια, είτε οι ίδιοι οι Υπεύθυνοι αναλύουν ένα θέμα, είτε καλούν κάποιο ειδικό.

Μέσα από την συνεργασία των εκπαιδευτικών στις διάφορες δράσεις, τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τις εκθέσεις, οι εκπαιδευτικοί μαθαίνουν πάρα πολλά πράγματα. Ακόμη, πολλοί εκπαιδευτικοί απέκτησαν μεγαλύτερη ευχέρεια στους υπολογιστές, καθώς ήρθαν σε άμεση επαφή και ανάγκη να ψάξουν κάτι. Μέσα από κάθε δράση, μια καινούρια εμπειρία και γνώση αποκτάται. Σύμφωνα με του ερωτηθέντες ,όταν βλέπει ένας εκπαιδευτικός πως κάτι γίνεται διαφορετικό, ακόμη και ο πιο αδιάφορος, θα ρωτήσει να μάθει, ενώ όλο και περισσότερο συμμετέχουν στις δράσεις, κάνουν μάθημα στην βιβλιοθήκη και η συνεργασία.

4.7 Σχολική βιβλιοθήκη και ηγεσία

4.7.1 Στήριξη του διευθυντή σε γραφειοκρατικά θέματα

Από τα σχολεία της έρευνας κανένας Υπεύθυνος δεν μπορεί να στηρίξει την ηγεσία σε καθαρά γραφειοκρατικά θέματα, να βρει εγκυκλίους που αφορούν την λειτουργία του σχολείου, να ετοιμάσει μια σημαντική ανακοίνωση, να κάνει έρευνα για κάποιο σημαντικό θέμα του σχολείου με την τοπική κοινότητα. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι ώρες του είναι πολύ περιορισμένες και μερικές φορές και οι γνώσεις του.

4.7.2 Ο διευθυντής στηρίζει την βιβλιοθήκη

Από το Γράφημα 5 διαφαίνεται πως για την δημιουργία της ΣΒ ,ο διευθυντής παίζει σημαντικό ρόλο, αφού στο 37% είναι αυτός που πρότεινε την δημιουργία της, ενώ συνολικά στο 52%

συμμετείχε στην δημιουργία της. Ακόμη, σχετικά με την ιδιαίτερη σημασία στην λειτουργία της ΣΒ από τους διευθυντές φαίνεται πως στα 5 από τα 16 σχολεία συνέντευξη έδωσαν οι διευθυντές θέλοντας να τονίσουν τον ρόλο της αλλά και τα προβλήματα της. Επίσης, σε όλα τα σχολεία μίλησα και με τους διευθυντές για τα οφέλη της, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν αλλά και την αποφασιστικότητα τους να λειτουργήσει όσο το δυνατόν καλύτερα.

Εκτός από το σχολείο Σχ3, που είναι η Υπεύθυνη αποσπασμένη με πλήρες ωράριο, στα υπόλοιπα σχολεία οι διευθυντές προσπαθούν να δώσουν όσες περισσότερες ώρες μπορούν ή να τους απαλλάξουν από κάποια καθήκοντα, κυρίως από την υπηρεσία.

“Αμέριστη στήριξη στη υλικοτεχνική υποδομή και σε όλα τα πεδία από τον διευθυντή. Όλα ξεκινούν από την κεφαλή” (Σχ9).

“Γενικότερα η στήριξη του διευθυντή στην βιβλιοθήκη είναι απόλυτη...”(Σχ11).

“Με βοηθάει η διευθύντρια που ξέρει πολύ καλά υπολογιστή στην ανάγνωση του προγράμματος για να καταλογογραφήσουμε τα βιβλία...”(Σχ5).

Η έκκληση για βοήθεια από το Σύλλογο Γονέων ή από το Δήμο γίνεται από τον διευθυντή και όλη η συνεργασία γίνεται από το ίδιο. Η προσπάθεια είναι πολύ μεγάλη συμφωνούν όλα τα σχολεία. Χωρίς την συνεχιζόμενη στήριξη δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει.

4.8 Η βιβλιοθήκη του σήμερα και του αύριο

4.8.1 Τα κυριότερα προβλήματα

Το πρώτο βασικό πρόβλημα είναι το ωράριο του Υπευθύνου. Όλα τα σχολεία (εκτός του Σχ3) έχουν δώσει 3 ώρες περίπου ή απαλλαγή από την υπηρεσία και αυτό προσπαθώντας από κάπου να βρει τις ώρες ο διευθυντής. Μόνο τα σχολεία (Σχ4, Σχ7, Σχ10, Σχ11, Σχ12 και Σχ15) που μπήκαν στο δίκτυο σχολικών βιβλιοθηκών έχουν 3 ώρες διαθέσιμες για τον Υπεύθυνο, όπου Διευθυντής και Υπεύθυνος συμφωνούν πως είναι ελάχιστες. Πολλές ώρες η βιβλιοθήκη είναι κλειστή, γιατί δεν υπάρχει το ανάλογο προσωπικό.

Όπως τονίζει η Υπεύθυνη:

“Το ωράριο είναι το πιο σημαντικό, γιατί και χώρο να έχεις είναι άχρηστος” (Σχ1).

Το επόμενο μεγάλο πρόβλημα είναι της επιμόρφωσης που επισημαίνουν οι ίδιοι οι Υπεύθυνοι. Ακόμη και στο Σχ3 που έχει πλήρες ωράριο είναι οικονομολόγος χωρίς καμία εξειδίκευση. Όλοι έχουν προσπαθήσει να μάθουν, αλλά ο φόρτος εργασίας είναι πολύ μεγάλος. Οι περισσότεροι έγιναν Υπεύθυνοι από την αγάπη για το βιβλίο και την πίστη τους, όπως είπαν, για τα πόσα πράγματα μπορεί να προσφέρει μια βιβλιοθήκη. Μόνο αυτό, όμως, δεν φτάνει. Μάλιστα, οι δύο Υπεύθυνες που γράφτηκαν στο Τμήμα Βιβλιοθηκονομίας είναι δύσκολο να το παρακολουθήσουν, καθώς έχουν μάθημα στο σχολείο το πρωί.

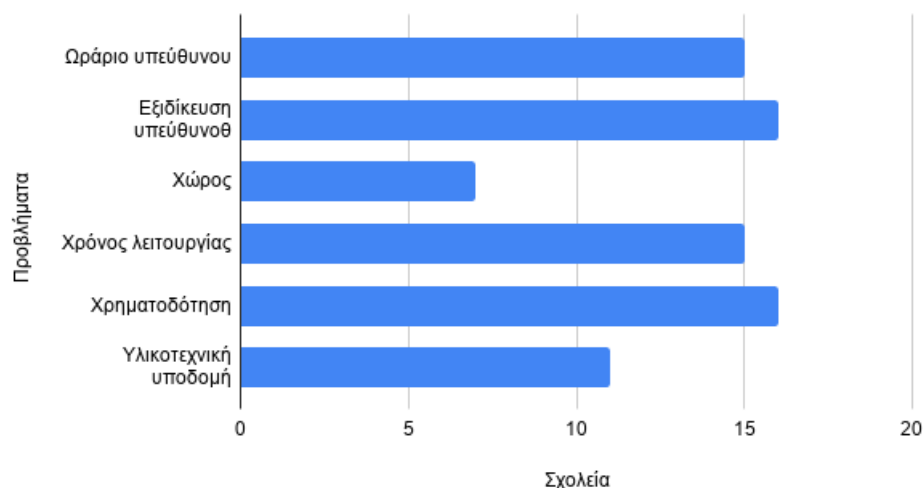
“Είπα κάποια στιγμή σε συνδικαλιστή πως εδώ πρέπει να υπάρχουν άνθρωποι που σπούδασαν... οι δάσκαλοι με ρωτάνε. Πρώτα πρέπει να το σπουδάσει, πρέπει ανά πάσα στιγμή να βοηθάει τον διευθυντή. Ξέρω από την εμπειρία μου, πολύ ερασιτεχνικά, ο βιβλιοθηκονόμος θα μπορούσε να κατευθύνει. Έχω απελπιστεί από την πολύ δουλειά” (Σχ5).

Ο χώρος και η υλικοτεχνική υποδομή δεν μπορούν να ξεπεραστούν σε κάποια σχολεία. Μόνο τα 9 σχολεία έχουν έναν αρκετά μεγάλο χώρο, έτσι ώστε να μπορεί ένα τμήμα να κάνει μάθημα, ενώ μόνο σε 2 από αυτά οι χώροι είναι πάνω 80 τ.μ. και είναι εύκολο να κάνεις εκδηλώσεις. Μάλιστα, σε ένα σχολείο ένα κομμάτι του φέτος λειτούργησε σαν τάξη.

Η σταθερή χρηματοδότηση είναι ένας πονοκέφαλος για τους διευθυντές, καθώς προσπαθούν με δράσεις να βρουν χρήματα.

Γράφημα 8: Προβλήματα σχολικών βιβλιοθηκών

Τα κυριότερα προβλήματα των ΣΒ



Επίσης, είναι πολύ δύσκολο πλέον λόγω κρίσης να ανανεωθεί το υλικό που έχουν και εστιάζουν, κυρίως, στην έλλειψη υπολογιστών, όπου τα παιδιά θα έχουν την δυνατότητα να ψάχνουν και να μαθαίνουν εκεί. Μόνο 6 από τα 16 κατάφεραν να αποκτήσουν κάποιους. Ακόμη και στα σχολεία που μπήκαν στο δίκτυο σχολικών βιβλιοθηκών, το κονδύλι αναφερόταν σε έναν υπολογιστή, που φυσικά είναι απαραίτητος στην δημιουργία αρχείου και καταλογογράφησης από τον Υπεύθυνο

4.8.2 Πώς επιθυμείτε το μέλλον της βιβλιοθήκης στο σχολείο σας;

Ένα κοινό όραμα έχουν όλοι οι ερωτηθέντες. Ένας μεγάλος χώρος με πολλά βιβλία, υπολογιστές, βιντεοπροβολείς, άνετα καθίσματα κατάλληλα για τους μικρούς αναγνώστες και για χώρο διαμορφωμένο για project και μαθήματα, ανοιχτός όλες τις ώρες λειτουργίας. Να γίνει κέντρο έρευνας και πολιτισμού. Να μπορέσει η γνώση που πρέπει να αποκτηθεί, σύμφωνα με τα αναλυτικά προγράμματα, να μεταδοθεί με τρόπο πιο δημιουργικό και αποτελεσματικό. Να γίνει το κέντρο της τεχνολογίας, καθώς στην ψηφιακή εποχή που ζούμε, το διαδίκτυο δίνει τεράστιες δυνατότητες στην εκπαίδευση. Το Σχ12 ελπίζει να δημιουργηθούν όμιλοι μέσω της ΣΒ και να ενισχυθεί η εξωστρέφεια του σχολείου. Ο εξειδικευμένος Υπεύθυνος να βοηθήσει όλους τους εκπαιδευτικούς να καταλάβουν τον τρόπο λειτουργίας της, για να αλλάξουν τον τρόπο διδασκαλίας τους.

“Να είναι ανοιχτός όλες τις ώρες της ημέρας αλλά και τα απογεύματα, ανοιχτή στους κατοίκους της γειτονιάς, να είναι ένας χώρος συγκέντρωσης των παιδιών και των μεγαλύτερων, ένας χώρος ηρεμίας και χαλάρωσης που θα έχει τη δυνατότητα να πάρεις γνώση”(Σχ10).

“...τα παιδιά να είναι σε μεγαλύτερο χώρο... και να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευτικοί” (Σχ8).

Ένας χώρος όπου ο Υπεύθυνος θα είναι ο βοηθός των εκπαιδευτικών και του Διευθυντή όλες τις ώρες.

“Θα ωθήσει τους εκπαιδευτικούς μαζί με τον διευθυντή, να κατεβούν στην βιβλιοθήκη, να βρουν το υλικό και να καθίσουν μαζί με τα παιδιά τους να αποκτήσουν τη νέα γνώση. Πέρα από το δανεισμό των βιβλίων, να γίνει χώρος έρευνας, μορφωτικών δραστηριοτήτων”(Σχ10).

Το Σχ16 τονίζει πως θα ήθελε να υπάρχει δάσκαλος - βιβλιοθηκονόμος μόνιμος, όπου να βοηθήσει με το υλικό που θα υπάρχει στην σύνδεση με το Αναλυτικό Πρόγραμμα.

Συνοπτικά, όλοι θέλουν να υπάρχει ένας μεγάλος χώρος με κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή, μόνιμα εξειδικευμένο Υπεύθυνο, όπου να γίνει το κέντρο μάθησης του σχολείου και να βοηθήσει στην αλλαγή του τρόπου διδασκαλίας και της κουλτούρας όλου του σχολείου.

Επίσης, η ενημέρωση των εκπαιδευτικών είναι ελλιπής για την λειτουργία της και πως θα μπορούσαν να την αξιοποιήσουν. Αυτό είναι απόρροια του προβλήματος μη ύπαρξης εξειδικευμένου υπεύθυνου με πλήρες ωράριο.

5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα

Οι σκοποί της σύγχρονης σχολικής βιβλιοθήκης (όπως απορρέει από τα κεφάλαια 1 και 2) συνδέονται άμεσα τους σκοπούς της εκπαιδευτικής ηγεσίας που θέλει ένα σχολείο ανοιχτό στην κοινωνία, καινοτόμο, με αλλαγές στην εκπαιδευτική διαδικασία για την ανάπτυξη της ποιότητας της μάθησης. Η ικανοποίηση, η επαγγελματική τους ανάπτυξη, η συνεργασία των εκπαιδευτικών, των γονέων και της κοινωνίας με την παρακίνηση του ηγέτη μέσα στο λειτουργικό και ευχάριστο περιβάλλον της σχολικής βιβλιοθήκης, οδηγούν σε ένα αποτελεσματικό σχολείο που είναι το όραμα του ηγέτη – διευθυντή. Οι κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές που συμβαίνουν οδηγούν σε αλλαγή των σχολικών μονάδων. Οι ηγέτες, για να είναι αποτελεσματικοί, να δώσουν κίνητρα, να ενθαρρύνουν και να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς στις αλλαγές της διδασκαλίας, της ανάπτυξης της πληροφοριακής παιδείας. Όλα αυτά είναι στόχοι της σχολικής βιβλιοθήκης που βοηθάει καταλυτικά, έτσι στην διοίκησή των σχολικών μονάδων. Η σχολική βιβλιοθήκη (ο κατάλληλος χώρος με τον εξειδικευμένο Υπεύθυνο) είναι αυτή που θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις και θα επιταχύνει τις διαδικασίες για ένα αποτελεσματικό σχολείο.

Τα συμπεράσματα που αναδύονται παρουσιάζονται με την ίδια διαίρεση που έγινε η έρευνα σε θεματικούς άξονες και υποκατηγορίες και στο τέλος ένα γενικό συμπέρασμα.

Περιγραφή της βιβλιοθήκης

Η περιγραφή της βιβλιοθήκης θα μας βοηθήσει να δούμε, αν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα που θα υποστηρίξουν τον Υπεύθυνο στο έργο του. Χωρίς αυτά, βέβαια, δεν μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Ποιος την ξεκίνησε και πότε

Αξιοσημείωτο είναι πως στην δημιουργία της βιβλιοθήκης πολύ σημαντικό ρόλο παίζει ο διευθυντής. Βλέπουμε πως στο Γράφημα 5 ο διευθυντής παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην δημιουργία της. Στο 37,5% ο διευθυντής πρότεινε την δημιουργία της, ενώ στο άλλο 25% μαζί με κάποιον εκπαιδευτικό. Συνολικά, στο 52,5% ο διευθυντής παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς.

Βλέπουμε, επομένως, πως η ηγεσία του σχολείου γνωρίζει τις δυνατότητες της ΣΒ και προσπαθεί να την δημιουργήσει.

Όλες είναι πάνω από 5 έτη, που σημαίνει πως πολλά χρόνια προσπαθούν να την λειτουργήσουν.

Υλικοτεχνική υποδομή

Μόνο στη μια από τις 16 σχολικές μονάδες είχε προβλεφθεί κατά το χτίσιμο του σχολείου χώρος για σχολική βιβλιοθήκη. Επομένως, η δυσκολία στο να βρεθεί χώρος κατάλληλος είναι μεγάλη.

Μόνο 2 σχολεία έχουν μεγάλες αίθουσες και μόνο στα 9 μπορεί να μπει ένα τμήμα για μάθημα. Επομένως, στα υπόλοιπα οι δράσεις στο χώρο της είναι αδύνατες.

Από τα 16 σχολεία μόνο 5 έχουν την στοιχειώδη υλικοτεχνική υποδομή, υπολογιστές για παιδιά, projectors, ικανοποιητικό αριθμό βιβλίων.

Το γεγονός πως μόνο στα 5 είναι καταλογογραφημένα σημαίνει πως είναι δύσκολο να γνωρίζουν οποιαδήποτε στιγμή εύκολα που είναι κάθε υλικό.

Συνοπτικά, μόνο στα 5 από τα 16 σχολεία μπορούμε να πούμε πως έχουν μια αρκετά καλή υλικοτεχνική υποδομή.

Υπεύθυνος

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που επισήμαναν, αν όχι το πιο μεγάλο, είναι η έλλειψη καταρτισμένου Υπευθύνου, με πλήρες ωράριο στην ΣΒ. Μόνο σε ένα σχολείο υπάρχει εκπαιδευτικός με πλήρες ωράριο χωρίς, όμως, καμία ειδίκευση. Όλοι δουλεύουν από μεράκι, πολλές ώρες εκτός του εργασιακού τους χρόνου. Οι τρεις ώρες ή η απαλλαγή από την υπηρεσία δεν φτάνει ούτε για τον δανεισμό. Ακόμη και τώρα που προσπαθεί να δημιουργηθεί ένα δίκτυο ΣΒ από το Υπουργείο, δίνονται μόνο τρεις ώρες στον Υπεύθυνο. Τα παράπονα και από τους Διευθυντές και τους Υπεύθυνους πολλά. Μαθαίνουν μόνοι τους ότι μπορούν. Όσο καλή διάθεση και να έχουν δεν μπορούν πάντα να είναι στην διάθεση των εκπαιδευτικών για βοήθεια, αλλά ούτε και των παιδιών. Η ΣΒ υπολειτουργεί, γιατί δεν είναι όλες τις ώρες του σχολείου ανοιχτή μαζί με τον Υπεύθυνο. Ο Υπεύθυνος δεν έχει τον χρόνο να βοηθήσει τον διευθυντή και στα καθαρά γραφειοκρατικά θέματα. Συχνά, αναλαμβάνουν εκπαιδευτικοί που αγαπούν το βιβλίο, οι γνώσεις τους, όμως, είναι περιορισμένες.

Γεγονός είναι πως οι Υπεύθυνοι δίνουν πάρα πολλές ώρες από τον προσωπικό τους χρόνο και έχουν πάει μόνοι τους σε πολλά σεμινάρια προσπαθώντας να δουλέψουν όσο πιο παραγωγικά γίνεται. Όμως, στην πραγματικότητα, δεν μπορούν να κάνουν όλα όσα θα ήθελαν και όσα

χρειάζονται σε μια βιβλιοθήκη. Χωρίς τον δάσκαλο – βιβλιοθηκονόμο με πλήρες ωράριο πολλά πράγματα δεν μπορούν να γίνουν λόγω έλλειψης γνώσεων και χρόνου.

Χρηματοδότηση

Στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα τα χρήματα είναι από το Υπουργείο και διανέμονται μέσα από τις Σχολικές Επιτροπές. Έτσι, ο Διευθυντής είναι πολύ δύσκολο να βρει χρήματα, κυρίως στα χρόνια της κρίσης, που τα λεφτά των σχολείων περνούν μέσα από το δήμο. Οι διευθυντές κάνουν τεράστιες προσπάθειες να εξασφαλίσουν κάποια στοιχειώδη χρήματα. Χωρίς την στήριξη τους, δεν θα υπήρχε καθόλου βιβλιοθήκη. Μόνο οι 2 βιβλιοθήκες δημιουργήθηκαν με χρήματα του Υπουργείου αλλά μετά δεν έγινε καμία ανανέωση υλικού και αφέθηκαν στην τύχη τους. Οι εκπαιδευτικοί μαζί με τους Συλλόγους Γονέων και Κηδεμόνων κάνουν διάφορες δράσεις στην προσπάθεια στήριξης της ΣΒ. Ακόμη και η τοπική κοινωνία βλέπουμε πως βοηθάει.

Από φέτος δόθηκαν κάποια χρήματα (3.000 ευρώ) για την αγορά ηλεκτρονικού υπολογιστή και βιβλίων) ελάχιστα, όμως, για την σωστή δημιουργία της.

Από την στιγμή που δεν υπάρχει σταθερή χρηματοδότηση είναι προφανές, γιατί η υλικοτεχνική υποδομή που είδαμε πιο πάνω είναι ελλιπής.

Τρόπος Λειτουργίας

Ο τρόπος λειτουργίας κάθε ΣΒ εξαρτάται:

- Από το μέγεθος του χώρου της ΣΒ
- Από την υλικοτεχνική υποδομή που διαθέτει
- Από το ωράριο του Υπευθύνου
- Από την ηγεσία

Ο χώρος του σχολείου είναι πολύ βασικός, σε κάποια είναι αρκετά μεγάλος, ενώ σε άλλα δεν χωράει άνετα ένα ολόκληρο τμήμα, 25 περίπου παιδιά. Ο συντονισμός όλων, βέβαια ,εξαρτάται από τον Υπεύθυνο και το ωράριο του, αν μπορεί δηλαδή στην πράξη, πέρα από την θέληση που την θεωρούμαι δεδομένη, αν μπορεί. Η ηγεσία του σχολείου τόσο στενά συνδεδεμένη με την κουλτούρα είναι αυτή που θα δώσει το τελικό πρόγραμμα της βιβλιοθήκης, καθώς είναι αρμοδιότητα της και όλο το ωρολόγιο πρόγραμμα του σχολείου.

Δανεισμός

Ο δανεισμός λειτουργεί αρκετά καλά και έχουν βρεθεί τρόποι να δανείζονται κάθε βδομάδα τα παιδιά, με αρκετή πίεση χρόνου. Το μεγάλο πρόβλημα είναι η μη ανανέωση βιβλίων. Έτσι, τα μεγαλύτερα παιδιά χάνουν το ενδιαφέρον τους, καθώς έχουν διαβάσει το τμήμα της βιβλιοθήκης που τους ενδιαφέρει. Έρχονται σε επαφή με το εξωσχολικό βιβλίο και παιδιά που δεν θα ερχόταν σε επαφή ποτέ λόγω χαμηλού κοινωνικού και μορφωτικού υπόβαθρου των γονέων.

Αναγνωστήριο

Αναγνωστήριο στις πολύ μικρές βιβλιοθήκες δεν μπορεί να λειτουργήσει λόγω χώρου, ενώ στις άλλες, αφού ο Υπεύθυνος δεν έχει πλήρες ωράριο, η ΣΒ είναι κλειστή. Μόνο σε 1 σχολείο λειτουργεί αναγνωστήριο όλες τις ώρες του ωρολογίου προγράμματος. Η πολύ σημαντική λειτουργία της έρευνας, που επιβάλλεται να κάνουν μόνο τους τα παιδιά, με κάποια καθοδήγηση έξω από την τάξη, δεν μπορεί να λειτουργήσει.

Μάθημα στην βιβλιοθήκη

Το 56,3 των σχολείων κάνει μάθημα στην βιβλιοθήκη. Αρκετά μεγάλο νούμερο, αν σκεφτούμε την υλικοτεχνική υποδομή της και το ωρολόγιο πρόγραμμα του Υπεύθυνου. Δεν γίνεται από όλους, βέβαια, τους εκπαιδευτικούς των σχολείων. Πολύ σημαντικό είναι πως οι συμμετέχοντες το θεωρούν πολύ σημαντικό και το έχουν σαν προτεραιότητα. Μάλιστα, οι διευθυντές παρακινούν τους εκπαιδευτικούς για αυτό με διάφορους τρόπους. Παρατηρείται, μάλιστα, στα χρόνια λειτουργίας συνεχιζόμενη αύξηση τους αριθμού των εκπαιδευτικών των σχολείων που επεκτείνουν την τάξη στην βιβλιοθήκη.

Απόγευμα (εκτός ωραρίου σχολείου)

Μόνο τα 3 από τα 16 σχολεία έχουν κάποιες δράσεις το απόγευμα. Ήδη το πρόγραμμα του Υπεύθυνου είναι πολύ φορτωμένο, αλλά, όπως μας είπαν, κάποια σχολεία έχουν και οικονομικές δυσκολίες για κάτι τέτοιο, επιπλέον θέρμανση κλπ.

Έκτακτες εκδηλώσεις

Εκτός από 2 σχολεία, που ο χώρος είναι πολύ μικρός, σε όλα τα άλλα βλέπουμε πως γίνονται στην διάρκεια της χρονιάς με την βοήθεια της σχολικής βιβλιοθήκης διάφορες δράσεις και απογευματινές. Το αισιόδοξο μήνυμα είναι πως, ενώ στην αρχή λίγοι εκπαιδευτικοί έπαιρναν μέρος στις δράσεις, κάθε χρόνο γίνονται περισσότεροι αυτοί που συμμετέχουν. Βλέπουν τους άλλους και παίρνουν θάρρος να συνεργαστούν μαζί τους. Οι εκδηλώσεις ξεκίνησαν σιγά και πλέον είναι θεσμός και κάθε χρόνο γίνονται με μεγαλύτερη ποικιλία και σε πολλές από αυτές συμμετέχουν και οι γονείς, οι σχολικοί σύμβουλοι και η τοπική κοινωνία. Βλέπουμε πως ξεκινάει μια άλλη στάση πως εκπαιδευτικών που διαθέτουν χρόνο και κόπο πέρα από την καθιερωμένη διδασκαλία. Για τα αποτελέσματα αυτών των δράσεων μίλησαν με ιδιαίτερο ενθουσιασμό.

Τόπος συνάντησης

Στις βιβλιοθήκες που επιτρέπει ο χώρος (στα μισά σχολεία) γίνονται συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, με τους γονείς και άλλους φορείς. Επομένως ,γίνεται ένα χώρος συνάντησης και συνεργασίας.

Βελτίωση μαθησιακών αποτελεσμάτων

Σύνδεση με το Αναλυτικό Πρόγραμμα

Πολύ σημαντικό είναι πως όλα τα σχολεία προσπαθούν να έχουν σύνδεση με το Αναλυτικό Πρόγραμμα. Δυστυχώς, όμως, σε όλα δεν είναι εφικτό αυτό. Σε 8 σχολεία είναι αρκετά ικανοποιητικός ο τρόπος σύνδεσης. Στα 8 σχολεία δεν υπάρχουν υπολογιστές όπου τα παιδιά μπορούν να ψάξουν κάτι σχετικό. Ένα μεγάλο κομμάτι της φιλοσοφίας των νέων προγραμμάτων που είναι η πληροφοριακή παιδεία και η έρευνα και όχι η απομνημόνευση, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί.

Επίσης, τα βιβλία και ότι άλλο έντυπο υλικό από την στιγμή που δεν υπάρχει χρηματοδότηση, δεν μπορεί να ανανεωθεί.

Βοήθεια σε μαθητές από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες

Το 64,5% έχει βιβλία για μετανάστες και άτομα με ειδικές ανάγκες. Το ποσοστό είναι μικρό, αν σκεφτούμε πως κύριο μέλημα της ΣΒ είναι να μπορεί να βοηθήσει όλα τα παιδιά άσχετα, από την καταγωγή, την συναισθηματική και κοινωνική τους ανάπτυξη και το επίπεδο μόρφωσης.

Ανάπτυξη αναγνωστικής ικανότητας και ερευνητικής δεξιότητας

Ξεκινώντας από την παραδοχή όλων πως η ΣΒ βοηθά στην ανάπτυξη της αναγνωστικής ικανότητας και ερευνητικής δεξιότητας, βλέπουμε πως στα σχολεία που υπάρχει ο κατάλληλος χώρος, η υποδομή ηλεκτρικών υπολογιστών και μεγαλύτερος χρόνος που ο Υπεύθυνος μπορεί να ασχοληθεί στη βιβλιοθήκη, οι ΣΒ των σχολείων αυτών βοηθούν πραγματικά τα παιδιά να αναπτύξουν τις δεξιότητες αυτές με διάφορες δράσεις. Έτσι και τα 16 σχολεία σημειώνουν πως τα παιδιά που δανείζονται βιβλία έχουν μεγαλύτερη αναγνωστική ικανότητα και βελτιώνουν συνεχώς την σχολική επίδοση. Δυστυχώς, επισημαίνουν πως οι ελλείψεις οδηγούν να μην βοηθούν όσο θα έπρεπε και κυρίως στο ερευνητικό κομμάτι.

Ανάπτυξη της συνεργασίας, αλλαγή κουλτούρας μέσα από τις δράσεις της βιβλιοθήκης

Πολύ σημαντικό είναι το γεγονός πως στο 75% των σχολείων παρατηρείται ανάπτυξη της συνεργασίας και μάλιστα στο 50% πολύ μεγάλη. Κάτι αλλάζει σε όλο το σχολείο και όχι μόνο στις δράσεις. Το κλίμα αυτό μεταφέρεται σε όλους τους τομείς της σχολικής ζωής. Η συνεργασία των εμπλεκόμενων στην σχολική μονάδα είναι από τους κύριους στόχους της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών

Δυστυχώς, η πολιτεία είναι απύσχα και οι Υπεύθυνοι μόνοι τους έψαξαν και βρήκαν σεμινάρια. Η ενασχόληση με την ΣΒ, τα διαφορετικά προβλήματα και θέματα που αντιμετώπισαν ,καθώς και η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και φορέων τους ,οδήγησαν σε μια “αυτομόρφωση” όπως είπαν. Δύο Υπεύθυνοι οδηγήθηκαν στο ΑΤΕΙΘ Βιβλιοθηκονομίας, ενώ έγιναν πολλά σεμινάρια με γνώμονα τους προβληματισμούς που δημιουργήθηκαν.

Σχολική βιβλιοθήκη και ηγεσία

Στήριξη του διευθυντή σε γραφειοκρατικά θέματα

Αν και ένας από τους σκοπούς της σύγχρονης βιβλιοθήκης είναι να στηρίζει τον διευθυντή σε καθαρά γραφειοκρατικά θέματα, αυτό δεν είναι δυνατό λόγω έλλειψης χρόνου και εξειδίκευσης.

Ο διευθυντής στηρίζει την βιβλιοθήκη

Οι διευθυντές γνωρίζουν την χρησιμότητα της και την βοηθάνε τόσο στην δημιουργία της όσο και στην λειτουργία της. Οι οικονομικοί πόροι βρίσκονται από τους διευθυντές, πολύ δύσκολα ομολογουμένως. Είτε αφήνοντας κάποια άλλη εκκρεμότητα του σχολείου είτε προσπαθούν να βρουν πόρους από άλλες πηγές (Σύλλογοι Γονέων, Δήμος, εκδοτικοί οίκοι κλπ.).

Το σημαντικότερο, όμως, προσπαθούν να παρακινήσουν, να ενθαρρύνουν και να παροτρύνουν τους εκπαιδευτικούς να αλλάξουν τον τρόπο διδασκαλίας τους, να συμμετέχουν στις δράσεις της. Αντιλαμβανόμαστε πως συμμετέχουν ενεργά στις δράσεις τους ακόμα και στις απογευματινές.

Η βιβλιοθήκης του σήμερα και του αύριο

Τα κυριότερα προβλήματα

Η χρηματοδότηση για τη δημιουργία της δεν υπάρχει αλλά και τώρα που δόθηκαν χρήματα (3.000 ευρώ) από το κράτος σε κάποια σχολεία κατά γενική ομολογία είναι ελάχιστα. Βιβλία, υπολογιστές, βιβλιοθήκες, τραπέζια και καρέκλες είναι στοιχειώδη υλικά που θα πρέπει να υπάρχουν. Στα δύο σχολεία που είχαν δημιουργηθεί βιβλιοθήκες, με πολύ ωραίες προδιαγραφές, μετά, επειδή δεν υπήρχε χρηματοδότηση, το υλικό δεν ανανεώθηκε.

Επίσης, τα σχολεία είναι πολυπληθή και αφού δεν χτίστηκαν με προδιαγραφές να υπάρχει σχολική βιβλιοθήκη, είναι πολύ δύσκολο να βρεθεί αίθουσα κατάλληλη.

Ακόμη, όμως, και εκεί που μπόρεσαν να υπερπηδήσουν τα εμπόδια της χρηματοδότησης και της αίθουσας, το πρόβλημα του εξειδικευμένου Υπεύθυνου με πλήρες ωράριο δεν μπόρεσε πουθενά να αντιμετωπιστεί. Στο μοναδικό σχολείο που υπάρχει Υπεύθυνος με πλήρες ωράριο, είναι οικονομολόγος και κάνει προσπάθεια να μάθει μόνος του κάποια πράγματα. Είναι, ίσως, το σημαντικότερο πρόβλημα, γιατί η “καλή θέληση”, όπως επισημαίνουν, δεν φτάνει. Κι ενώ

έκαναν προσπάθειες να επιμορφωθούν ,το ωράριο τους δεν τους επιτρέπει να κάνουν όλα όσα θέλουν. Έτσι, βλέπουμε βιβλιοθήκες που έχουν καλή υλικοτεχνική υποδομή, αλλά παραμένουν κλειστές.

Τα αποτελέσματα είναι:

- Να μην μπορούν τα παιδιά να δανειστούν, όποτε θέλουν παρά μόνο μια συγκεκριμένη ώρα την εβδομάδα.
- Να μην μπορεί να λειτουργήσει αναγνωστήριο στο διάλειμμα ή σε κάποιο κενό.
- Να μην έχει το χρόνο να βοηθήσει τα παιδιά στα σχολεία που έχουν την δυνατότητα να ψάξουν στους υπολογιστές.
- Να μην έχει τον χρόνο ο Υπεύθυνος να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς στην αναζήτηση υλικού στα μαθήματα τους.
- Να μην είναι μέσα, όταν γίνεται μάθημα στην βιβλιοθήκη, για να μπορεί να βοηθήσει.
- Πολλές φορές σε δράσεις που κάνουν άλλοι εκπαιδευτικοί (καλούν κάποιον συγγραφέα) ο Υπεύθυνος δεν είναι παρών, γιατί έχει μάθημα στο δικό του τμήμα.
- Δεν μπορεί να βοηθήσει όσο θα έπρεπε τον διευθυντή σε γραφειοκρατικά θέματα λόγω έλλειψης χρόνου.
- Κάνει πολύ λιγότερες δράσεις από αυτές που θα ήθελε, έτσι ώστε να παρακινήσει όλους τους εκπαιδευτικούς.

Πώς επιθυμείτε το μέλλον της βιβλιοθήκης στο σχολείο σας;

Βλέπουμε πως οι διευθυντές και οι υπεύθυνοι γνωρίζουν τον ρόλο της σχολικής βιβλιοθήκης και για αυτό και οι επιθυμίες τους δεν απέχουν πολύ από την περιγραφή μιας σύγχρονης σχολικής βιβλιοθήκης.

Ένας άνετος χώρος με πολλά βιβλία που να βοηθήσουν το παιδί στην συναισθηματική και πνευματική του ανάπτυξη. Σύνδεση στο ίντερνετ με πολλούς υπολογιστές όπου τα παιδιά θα μάθουν να ερευνούν με κριτική σκέψη. Οι εκπαιδευτικοί σε συνεργασία με τον Υπεύθυνο θα οργανώσουν την εκπαιδευτική διαδικασία για να είναι ελκυστική και προσιτή για κάθε μαθητή, έτσι ώστε να βελτιωθεί η πρόοδος των παιδιών. Η συνεργασία στην βιβλιοθήκη θα βοηθήσει και στην δημιουργία ενός καλού κλίματος σε όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό. Η βιβλιοθήκη να μπορεί να βοηθήσει και στην εξωστρέφεια της σχολικής μονάδας μέσα από τις δράσεις της. Ο Υπεύθυνος με τις γνώσεις του θα μπορεί να βοηθάει τον διευθυντή και στα καθαρά γραφειοκρατικά θέματα.

Η ελπίδα των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι να γίνει η βιβλιοθήκη το κέντρο των εκπαιδευτικών αλλαγών της σχολικής μονάδας.

Γενικά συμπεράσματα

Ο ρόλος των σχολικών βιβλιοθηκών στην Ελλάδα στην διοίκηση του σχολείου είναι πολύ μικρός. Οι λόγοι είναι πως έχουν δημιουργηθεί μόνο από το μεράκι των διευθυντών και των εκπαιδευτικών, χωρίς καμιά βοήθεια από την Πολιτεία. Οι διευθυντές τις στηρίζουν, γιατί πιστεύουν στον σημαντικό ρόλο που μπορεί να παίζει για την επίτευξη του οράματός τους για την σχολική μονάδα που ηγούνται και την βοηθούν με όσα μέσα διαθέτουν. Η υλικοτεχνική υποδομή είναι μικρή και η χρηματοδότηση αβέβαιη. Οι Υπεύθυνοι προσπαθούν μαζί με την τάξη που έχουν να κάνουν όσο το δυνατόν περισσότερα πράγματα.

Όμως, θα πρέπει να τονίσουμε τα οφέλη, που βλέπουν οι διευθυντές, οι Υπεύθυνοι και οι εκπαιδευτικοί και συνεχίζουν παρά τις τεράστιες δυσκολίες την προσπάθεια:

- ✓ Δανεισμός βιβλίων από ένα μεγάλο κομμάτι του μαθητικού δυναμικού.
- ✓ Μάθημα στην βιβλιοθήκη σε πολλά σχολεία, μια προσπάθεια των εκπαιδευτικών να ξεφύγουν από το ένα και μοναδικό εγχειρίδιο και να το συνδέσουν με το Αναλυτικό Πρόγραμμα.
- ✓ Έκτακτες εκδηλώσεις, όπου ξεφεύγει το σχολείο από την παραδοσιακή διδασκαλία, συνεργάζεται με τους γονείς και άλλους φορείς, ανοίγεται στην κοινωνία, όπου είναι και το ζητούμενο στην εποχή μας.
- ✓ Είναι αποδεκτό από όλους πως βάζει ένα λιθαράκι στη μαθησιακή πρόοδο των παιδιών.
- ✓ Η συνεργασία, η αλλαγή νοοτροπίας, η δημιουργία ομάδας για την εξερεύνηση νέων τρόπων διδασκαλίας, όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική μονάδα, είναι, ίσως, η μεγαλύτερη βοήθεια που δίνεται στην διοίκηση, στην προσπάθεια για ένα αποτελεσματικό σχολείο.

5.2 Προτάσεις

Οι σχολικές βιβλιοθήκες πρέπει να γίνουν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όπως πολλές φορές έχει αποδεχτεί η Πολιτεία σε ΦΕΚ και νόμους, όμως ουσιαστική προσπάθεια δημιουργίας της.

Έτσι θα μπορούσε:

- Η χρηματοδότηση να είναι ετήσια από το Υπουργείο.
- Οι σχολικές βιβλιοθήκες να στελεχωθούν με επαγγελματίες βιβλιοθηκονόμους ή εκπαιδευτικούς με μετεκπαίδευση στην βιβλιοθήκη.
- Να συνδεθούν τα Αναλυτικά Προγράμματα με την βιβλιοθήκη.
- Να γίνει αποδέσμευση του ενός και μοναδικού εγχειριδίου.
- Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε νέες μεθόδους διδασκαλίας.
- Το Δίκτυο Σχολικών Βιβλιοθηκών που έχει δημιουργηθεί να βοηθήσει πραγματικά στην λειτουργία των ΣΒ.
- Οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί που ασχολούνται χρόνια με την σχολική βιβλιοθήκη με σεμινάρια να μεταλαμπαδεύσουν τις γνώσεις τους.
- Οι βιβλιοθηκονόμοι με δράσεις τους να βοηθήσουν και να αναδείξουν την σχολική βιβλιοθήκη.

Η έρευνα αυτή έχει κάποιες αδυναμίες, καθώς έχει γίνει σε σχολεία, όλα σε αστικές περιοχές που υπήρχαν σχολικές βιβλιοθήκες. Ερευνητικά ελάχιστα στοιχεία υπάρχουν από άλλες έρευνες. Στο μέλλον, ενδιαφέρον θα ήταν να γίνει μια έρευνα πόσες βιβλιοθήκες υπάρχουν στην Ελλάδα και πως λειτουργούν με μεγαλύτερο δείγμα πανελλαδικά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (2012, 16 Δεκεμβρίου). ΗΓΕΣΙΑ, Η ΠΥΞΙΔΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ *Εκπαίδευση Ενηλίκων και Πολιτισμός στην Κοινότητα* 8. Ανακτήθηκε 6 Ιανουαρίου, 2019, από <http://cretaadulthoodeduc.gr/blog/?p=508>.
- Ανδρής, Ε. (2016). Διεύθυνση και Ηγεσία. Ο ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας. *Λειτουργίες Νόησης και Λόγου στην Συμπεριφορά, στην Εκπαίδευση και στην Ειδική Αγωγή*, Αθήνα, 19 Ιουνίου - 21 Ιανουαρίου 2015. Αθήνα, 5, 150-155.
- Αρβανίτη, Ι. (2008). *Η Βιβλιοθήκη στο Ελληνικό Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Αντ. Σταμούλης.
- Αρβανίτη, Ι. (2012). *Η σχολική βιβλιοθήκη ως παράγοντας της δυναμικής του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος: χώρος και εκπαιδευτική διαδικασία*. Μη εκδεδομένη διδακτορική διατριβή, Τμήμα Επιστημών Προσχολικής Αγωγής και Εκπαίδευσης ΑΠΘ, Θεσσαλονίκη.
- Αρβανίτη, Ι., Πιπίνη, Ε. & Ματβέγιεβα, Α. (2001). Σχολική βιβλιοθήκη και διαπολιτισμική εκπαίδευση: πρόταση για μια διαπολιτισμική - διαβαλκανική βιβλιοθήκη;. *Εκπαίδευση αλλοδαπών και παλιννοστούντων μαθητών*, Πάτρα, 28 Ιουνίου - 1 Ιουλίου 2001. Πάτρα, 1.
- Βαϊτσάκης, Α. (2010). Σχολική βιβλιοθήκη: σκοποί και στόχοι. *Συνεργασία*, 1. Ανακτήθηκε 1 Νοεμβρίου, 2018, από <https://lekhythos.library.ucy.ac.cy/bitstream/handle/10797/12390/baitsakis.pdf?sequence=2>.
- Βασιλειάδου, Δ. & Διερωνίτου, Ε. (2014). Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 3, 92-108.
- Γκόλια, Α., Τσιώλη, Σ., Μπελιάς, Δ. & Κουστέλιος, Α. (2013). Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία στην Εκπαίδευση. *Επιστήμες Αγωγής*, 1, 15-31.
- Δημητριάδη, Ζ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*. Αθήνα: INTERBOOKS.
- ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΒΙΒΛΙΟΥ. (2019). *ΕΚΕΒΙ*. Ανακτήθηκε 31 Ιανουαρίου, 2019, από <http://www.ekebi.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=139>.
- ΕΚΕΒΙ. (2011). *Μικρός Αναγνώστης*. Ανακτήθηκε 1 Μαρτίου, 2018, από <http://www.mikrosanagnostis.gr/gwniadaskalwn.asp>.
- ΕΚΕΒΙ. (2011). *φιλιαναγνωσία*. Ανακτήθηκε 12 Φεβρουαρίου, 2019, από <http://www.philanagnosia.gr/>.
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης, (1996). *Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης*. Ανακτήθηκε 19 Φεβρουαρίου, 2019, από <http://archive.ekt.gr/school-library/project.html>.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Ζαβλανός, Μ. (2006). *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Ζιάκα, Β. (2014). Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία μιας Σχολικής Μονάδας. *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής*. 11, (1), 41-54.
- Ζάχος, Γ. (2019). *Γεώργιος Κ. Ζάχος*. Ανακτήθηκε 30 Ιανουαρίου, 2019, από

- <http://www.gzachos.gr/scientific-career/publications-of-george-zachos/149-logo-editing.html>.
- Θεοφιλίδης, Χ. (2012). *ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ*. Αθήνα: ΓΡΗΓΟΡΗ.
- Τσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας Εφαρμογές στην Ψυχολογία και την Εκπαίδευση*. Αθήνα: ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
- Κακούρης, Δ. (2018, 27 Φεβρουαρίου). Εκπαιδευτικό σύστημα στην Αυστραλία. *THE BRAINSTORM*. Ανακτήθηκε 5 Φεβρουαρίου, 2019, από:
<https://thebrainstorm2017.wordpress.com/2018/02/27/εκπαιδευτικο-συστημα-αυστραλιασ>
- Καρακίτσιος, Α. (2011). *φιλαναγνωσία*. Ανακτήθηκε 30 Ιανουαρίου, 2019, από
<http://www.philanagnosia.gr/epimorfoseis/agarite-ekpraideutike/1551-epistoli>.
- Καραμανώλη, Ε. (2015), Η αξιοποίηση της σχολικής βιβλιοθήκης στην εκπαιδευτική διαδικασία και τον πληροφοριακό γραμματισμό: ένα διδακτικό παράδειγμα στο μάθημα της Ιστορίας, *HEALJournal*, 1,(1),23-36
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κατσίκη-Γκίβαλου, Α., Πολίτης, Δ., Χαλκιαδάκη, Α. & Τζιαμπάση, Φ. (2011). *Καλλιεργείται η αγάπη για το διάβασμα; Τόποι ανάγνωσης και τρόποι εκπαίδευσης*. Αθήνα: Κοινωφελές Ίδρυμα Ιωάννου Σ. Λάτση.
- Κλιάπης, Π. (2011). *Οι Νέες Τεχνολογίες στην εκπαίδευση*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Κορωνάκης, Α. (2016). Σύγχρονες μορφές ηγεσίας που προωθούν τη συμπεριληπτική εκπαίδευση: ο ρόλος του διευθυντή σχολείου. *Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση Οργάνωση, Διοίκηση, Διδακτικό Υλικό, Αναλυτικά Προγράμματα, Αλεξανδρούπολη*, 8-10 Απριλίου 2016. Πάτρα, 1, 464-476.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Μαλιγκάκη, Ε. (2012). *Οι Σχολικές Βιβλιοθήκες του ΕΠΕΑΕΚ και η συμβολή τους στην ενίσχυση της Φιλαναγνωσίας: Μια Μελέτη Περίπτωσης*. Μεταπτυχιακή Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
- Μάνεση, Δ. (2019). *DOCPLAYER*. Ανακτήθηκε 12 Φεβρουαρίου, 2019, από
<http://docplayer.gr/32152745-Nomothesia-kai-vivliothikes-stin-ellada-i-antilipsi-toy-kratoys-kai-i-antilipsi-tis-koinonias.html>.
- Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. *ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ*. 46, (1), 88-98.
- Ματσαγγούρας, (2019). *ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ*. Ανακτήθηκε 30 Ιανουαρίου, 2019, από
<http://www.pee.gr/>.
- Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης. (2011). *ΒΑΣΙΚΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ*. Αθήνα: ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ.
- Μητρέλη, Α. (2018). Η φιλαναγνωσία στη σχολική βιβλιοθήκη *δελτίο 61*. Ανακτήθηκε 12 Φεβρουαρίου, 2019, από <http://impschool.gr/deltio-site/?p=1159>.
- Μπονίδης, Κ. & Χοντουλίδου, Ε. (1997). Έρευνα σχολικών εγχειριδίων: από την ποσοτική ανάλυση περιεχομένου σε ποιοτικές μεθόδους ανάλυσης-το παράδειγμα της Ελλάδας. *Παιδαγωγική Επιστήμη*

- στην Ελλάδα και στην Ευρώπη: τάσεις και προοπτικές, Ρέθυμνο, 1-3 Νοεμβρίου 1995. Αθήνα, Ζ, 188-224.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Μπούτσκου, Λ. (2013). Ο σύγχρονος ρόλος του εκπαιδευτικού μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον μάθησης *ΝΕΟΣ ΠΑΙΔΑΓΩΓΟΣ* 1. Ανακτήθηκε 4 Μαρτίου, 2019, από <http://www.neospaidagogos.gr/periodiko>.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- Νικολακούδη, Χ. (2016). Ο μετασηματιστικός ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. *Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση Οργάνωση, Διοίκηση, Διδακτικό Υλικό, Αναλυτικά Προγράμματα, Αλεξανδρούπολη*, 8-10 Απριλίου 2016. Πάτρα, 1, 518-520.
- Ντελόπουλος, Κ. (2002). *Οργάνωσε τη βιβλιοθήκη σου*. Αθήνα: Gutenberg.
- Ντελόπουλος, Κ. (2005). *Για τις σχολικές βιβλιοθήκες 4+3 κείμενα από βιβλιοθηκονομική άποψη*. Αθήνα: Gutenberg.
- Ντελόπουλος, Κ. (2005, 13 Φεβρουαρίου). Σκέψεις για τις Σχολικές Βιβλιοθήκες. *Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ*. Ανακτήθηκε 19 Φεβρουαρίου, 2019, από: <http://www.kathimerini.gr/697480/opinion/epikairothta/arxeio-monimes-sthles/skeyeis-gia-tis-sxolikes-vivlio8hkes>.
- ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ, (2003). *ΔΙΑΘΕΜΑΤΙΚΟ ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ (Δ.Ε.Π.Π.Σ.) και ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΠΟΥΔΩΝ (Α.Π.Σ.) ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ*. Ανακτήθηκε 20 Φεβρουαρίου, 2019, από <http://www.pi-schools.gr/programs/depps/>.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία*. Αθήνα: ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Χρήστος Σαΐτης.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2012). *Μάνατζμεντ*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Σκέμπερη, Λ. (2011). Σχολική βιβλιοθήκη και εκπαιδευτικό έργο. *Συνεργασία*. 3, 1-17.
- Τηλικίδου, Ε. (2001). *Η Έρευνα του Μάρκετινγκ*. Θεσσαλονίκη: σοφία.
- Τομάρας, Π. (2005). *Εφηρμοσμένη Έρευνα Marketing*. Αθήνα: Τομάρας Πέτρος.
- Τσομπάνογλου, Α. (2010). *ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΓΛΩΣΣΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.
- Τσουνή, Β., Αναστασόπουλος, Ι., Γονίδου, Μ. & Τσουνής, Γ. (2016). Η αναγκαιότητα ύπαρξης διευθυντών-ηγετών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης και Ειδικής Αγωγής*, Αθήνα, 24-26 Ιουνίου 2016. Αθήνα, 6, 1351-1364.
- Φάσουρα, Α. & Αντωνίου, Α. (2016). Η εφαρμογή του μετασηματιστικού μοντέλου ηγεσίας στο σύγχρονο σχολικό περιβάλλον. *Λειτουργίες Νόησης και Λόγου στην Συμπεριφορά, στην Εκπαίδευση και στην Ειδική Αγωγή*, Αθήνα, 19-21 Ιουνίου 2015. Αθήνα, 5, 1494-1498.
- Χαλικιάς, Α., Μανωλέσου, α. & Λάλου, Π. (2015). *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS 2015*. Αθήνα: ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ.. Ανακτήθηκε 9 Απριλίου, 2019, Δικτυακός τόπος:
<https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5075>

Χυτήρης, Λ. & Άννινος, Λ. (2015). Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών. Σύνδεσμος Ελληνικών
Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε από: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/4983>.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Amanchukwu, R., Stanley, G. & Stanley, N. (2015). of Leadership Theories, Principles and Styles and
Their Relevance to Educational Management. *Management*. 5, (1), 6-14.

American Association of School Librarians, (27 Ιανουαρίου, 2019). AASL. Ανακτήθηκε 4 Μαρτίου,
2019, από <http://www.ala.org/aasl/advocacy/resources/statements>.

Athanasoula – Reppa, A., Makri – Botsari, E., Kounenoua, K. & Psycharis, S. (2010). School leadership
innovations and creativity: The case of communication between school and parents. *Procedia*. 2,
2207-2211.

Baker, S. (2016, 1 Ιανουαρίου). From Teacher to School Librarian Leader and Instructional Partner: A
Proposed Transformation Framework for Educators of Preservice School. *Librarians School
Libraries*, 22, (1). Ανακτήθηκε 1 Νοεμβρίου, 2018, από <https://iasl-online.org/publications/slw/public.html>.

Bolden, R. (2001). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research.
International Journal of Management Reviews. 13, 251-269.

Bufalino, G. (2018). THE STUDY OF EDUCATIONAL LEADERSHIP. THEMES, EMERGING
MODELS AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS. *Annali della facoltà di Scienze della
formazione Università degli studi di Catania*. 17, 101-114.

Burton, H. (2012). *Departmental Review*. Ανακτήθηκε 6 Νοεμβρίου 2018, από
<https://www.sla.org.uk/online-publications.php>.

Bush, T. (2006). Theories of Educational Management. *International Journal of Educational
Leadership Preparation*. 1, (2), 1-25.

Bush, T. & Clover, D. (2015). *Research Gate*. Ανακτήθηκε 20 Δεκεμβρίου, 2018, από
https://www.researchgate.net/publication/252485640_School_Leadership_Concepts_and_Evidence

Cahill, M. & Richey, J. (2012). Integration of evidence-based library and information practice into
school library education: A case study *School Libraries Worldwide* 18, (2). Ανακτήθηκε 1 Μαρτίου,
2019, από <https://iasl-online.org/publications/slw/public.html>.

Canadian Library Association. (2014). *Leading Learning: Standards of Practice for School Library
Learning Commons in Canada, 2014*. Canadian: Canadian Library Association. Ανακτήθηκε 31
Ιανουαρίου, 2019, Δικτυακός τόπος: <http://clatoolbox.ca/casl/slic/llsop.html>.

Chu, H. & Ke, Q. (2017). Research methods: What's in the name? *Library and Information Science*

- Research*. 39, 284-294.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ.
- Danish Union of Librarians, (2019). *Bibliotekarforbundet*. Ανακτήθηκε 7 Μαρτίου, 2019, από <http://bf.dk/Service/English/DanishUnionOfLibrariansPresentation>.
- Connolly, M., Connolly, U. & James, C. (2000). Leadership in Educational Change. *British Journal of Management*. 11, (6), 61-70.
- Dean, J. (2005). *Improving the Primary school*. London: Routledge.
- Dorcak, R. (2014). Putting education into educational leadership - the main challenge of contemporary educational leadership. *Contemporary Educational Leadership*. 1, (1), 7-13.
- Earley, P. & Weindling, D. (2004). *Understanding School Leadership*. London: Paul Chapman.
- Elliott, C. (2011). A transformative vision of school library 2.0: defining the route. *Synergy*. 9, (1), 1-7.
- Everard, K. B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. (Δ. Κίκιζας, μεταφρ.). Πάτρα: ΕΑΠ. (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 1990).
- Foskett, N. & Lumby, J. (2003). *Leading and Managing Education: International Dimensions*. London: Paul Chapman.
- Hartzell, C. (2002). *ERICDIGESTS*. Ανακτήθηκε 12 Μαρτίου, 2019, από <https://www.ericdigests.org/2003-3/libraries.htm>.
- Haycock, K. (1 Ιανουαρίου, 2007). *SAN JOSE STATE UNIVERSITY*. Ανακτήθηκε 13 Φεβρουαρίου, 2019, από https://scholarworks.sjsu.edu/slis_pub/24/.
- Haycock, K. (1 Ιανουαρίου, 2011). *SAN JOSE STATE UNIVERSITY*. Ανακτήθηκε 13 Φεβρουαρίου, 2019, από https://scholarworks.sjsu.edu/slis_pub/26/.
- Haycock, K. (18 Σεπτεμβρίου, 2013). *SAN JOSE STATE UNIVERSITY*. Ανακτήθηκε 20 Φεβρουαρίου, 2019, από https://scholarworks.sjsu.edu/slis_pub/31/.
- Hayes, T. (23 Ιανουαρίου, 2014). *EdCan*. Ανακτήθηκε 13 Φεβρουαρίου, 2019, από <https://www.edcan.ca/articles/library-to-learning-commons/>.
- IFLA School Libraries Section Standing Committee. (2015). *IFLA School Library Cuidelines*. Schultz-Jones, B. & Oberg, D. (editor). Ανακτήθηκε 1 Νοεμβρίου, 2018, από <file:///C:/Users/user/Desktop/%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%A3%CE%A4%CE%97%CE%A3/ifla-school-library-guidelines.en.el.pdf>.
- International Federation of Library Associations and Institutions. (2015). *IFLA/UNESCO School Library Manifesto 1999*. Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου, 2018, από <https://www.ifla.org/publications/iflaunesco-school-library-manifesto-1999>.
- International Federation of Library Associations and Institutions, (2019). *More about IFLA*. Ανακτήθηκε 12 Φεβρουαρίου, 2019, από <https://www.ifla.org/about/more>.
- Jamal, A. (2014). Leadership Styles and Value Systems of School Principals *American Journal of Educational Research*, 2, (12). Ανακτήθηκε 11 Νοεμβρίου, 2018, από <http://pubs.sciepub.com/education/2/12/22/index.html#>.

- James, C., Connolly, M., Elliott, T. & Dunning, G. (2006). *How Very Effective Primary Schools Work*. London: Paul Chapman Publishing.
- Kinnell, M. (1992). *LEARNING RESOURCES IN SCHOOL*. London: Library Association Publishing Ltd.
- Krashen, S., Lee, S. & McQuillan, J. (2010). An Analysis of the PIRLS (2006) Data: Can the School Library Retuse the Effect of Poverty on Reading Achivement?. *CSLA Journal*. Ανακτήθηκε 1 Νοεμβρίου, 2018, από <http://csla.net/publications/journal/>.
- Lance, K. (1994). *ERICDIGESTS*. Ανακτήθηκε 12 Μαρτίου, 2019, από <https://www.ericdigests.org/1995-1/library.htm>.
- Leadership Styles and Value Systems of School Principals *American Journal of Educational Research*, 2, (12). Ανακτήθηκε 11 Νοεμβρίου, 2018, από <http://pubs.sciepub.com/education/2/12/22/index.html#>.
- Leithwood, K., Chapman, J., Corson, D., Hallinger, P., & Hart, A. (1996). *International Handbook of Educational Leadership and Administration: Part 1*. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*. 28, (1), 27-42.
- Mac Ruairc, G., Ottesen, E. & Precey, R. (2013). *Leadership for Inclusive Education*. Rotterdam: Sense Publishers.
- McGhee, M. & Jansen, B. (2010). *The Principal's Guide to a Powerful Library Media Program: A School Library for the 21st Century*. Santa Barbara, California: Linworth.
- Mercer, J., Barker, B. & Bird, R. (2010). *Leadership for Learning Series: Human Resource Management in Education- Contexts, Themes and Impact*. London: Routledge.
- Mombourquette, C. (2017). The Role of Vision in Effective School Leadership. *International Studies in Educational Administration*. 45, (1), 19-36.
- Montiel- Overal, R. (2005). *American Association of School Librarians*,. Ανακτήθηκε 30 Ιανουαρίου, 2019, από <http://www.ala.org/aasl/pubs/slr/archive>.
- Ontario school library association, (2019). *osla*. Ανακτήθηκε 10 Μαρτίου, 2019, από http://www.accessola.org/web/OLA/ADVOCACY/Ongoing_Library_Issues/School_Library_Issues/School_Library_Research/OLA/Issues_Advocacy/School_Library_Research.aspx?hkey=08556323-e720-49b5-bf8e-03387e70d0d2.
- Ostojčić, N. & Radakonic, M. (2015). Educational Leadership and School Management *Research Journal of Educational Studies and Review - Table of Content: December 2015,1(7) 1, (7)*. Ανακτήθηκε 28 Οκτωβρίου, 2018, από <http://pearlresearchjournals.org/journals/rjesr/archive/2015/Dec/content.html>.
- Sallis, E. (2003). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.
- Santamaria, L. (2018). *Academia*. Ανακτήθηκε 20 Δεκεμβρίου, 2018, από https://www.academia.edu/33251175/Theories_of_Educational_Leadership.

- Schmidt, C. & Reeve, E. (2009). Prove It! Using Data to Advocate for School Library Media Programs *Educational Media and Technology Yearbook 34*. Ανακτήθηκε 13 Μαρτίου, 2019, από https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-0-387-09675-9_19.
- School Library Association, (2019). *SLA*. Ανακτήθηκε 7 Ιανουαρίου, 2019, από <https://www.sla.org.uk/about-the-sla.php>.
- Schulmediothek. (2019). schulmediothek. Ανακτήθηκε 31 Ιανουαρίου, 2019, από <http://www.schulmediothek.de/index.php?id=1085>.
- Sykes, J. A. (2013). *Conducting Action Research to Evaluate your School Library*. Santa Barbara, California: Libraries Unlimited.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

3.6.1 Περιγραφή της βιβλιοθήκης

- 3.6.1.1 Ποιος την ξεκίνησε και πότε;
- 3.6.1.2 Υλικοτεχνική υποδομή
- 3.6.1.3 Υπεύθυνος

3.6.2 Χρηματοδότηση

3.6.3 Τρόπος Λειτουργίας

- 3.6.3.1. Δανεισμός
- 3.6.3.2 Αναγνωστήριο
- 3.6.3.3 Μάθημα στην βιβλιοθήκη
- 3.6.3.4 Απόγευμα (εκτός ωραρίου σχολείου)
- 3.6.3.5 Έκτακτες εκδηλώσεις
- 3.6.3.6 Τόπος συνάντησης

3.6.4 Βελτίωση μαθησιακών αποτελεσμάτων

- 3.6.4.1 Σύνδεση με το Αναλυτικό Πρόγραμμα
- 3.6.4.2 Βοήθεια σε μαθητές από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες και ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες
- 3.6.4.3 Ανάπτυξη αναγνωστικής ικανότητας και ερευνητικής δεξιότητας

3.6.5 Ανάπτυξη της συνεργασίας, αλλαγή κουλτούρας μέσα από τις δράσεις της βιβλιοθήκης

3.6.6 Επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών

3.6.7 Σχολική βιβλιοθήκη και ηγεσία

- 3.6.7.1 Στήριξη του διευθυντή σε γραφειοκρατικά θέματα
- 3.6.7.2 Ο διευθυντής στηρίζει την βιβλιοθήκη

3.6.8 Η βιβλιοθήκη του σήμερα και του αύριο

- 3.6.8.1 Τα κυριότερα προβλήματα
- 3.6.8.2 Πώς φαντάζεστε ή επιθυμείτε το μέλλον της βιβλιοθήκης

Βασιλικά Διατάγματα

Βασιλικό Διάταγμα 8 (20)-11-1835 (ΦΕΚ20/16-12-1835). “ Περὶ συστάσεως δημοσίου βιβλιοθήκης εἰς ἕκαστον τῶν δημοσίων σχολείων τοῦ κράτους”.

Βασιλικό Διάταγμα (ΦΕΚ 21, 20/12/1835). “Περὶ τοῦ εἶδους καὶ τῆς ποσότητος τῶν χορηγουμένων παρὰ τῆς κυβερνήσεως βιβλίων εἰς τὰ σχολεῖα τοῦ κράτους”.

Βασιλικό Διάταγμα 30-11-1901 (ΦΕΚ 260/4-42-1901). “Περὶ σχολικῶν βιβλιοθηκῶν”.

Βασιλικό Διάταγμα 15 τῆς 21-1-1949. “Περὶ σχολικῶν βιβλιοθηκῶν”.

Εγκύκλιοι

Εγκύκλιος 141555/Γ7/12-12-2004. “ Χρῆση Σχολικῶν Βιβλιοθηκῶν Δ/θμίας Ἐκπαίδευσης ΕΠΕΑΕΚ ἀπὸ σχολικῆς μονάδες Πρωτοβάθμιας Ἐκπαίδευσης”

Νόμοι

Ν. 5911/1933. “*Περὶ διδακτικῶν βιβλίων*”

Ν.1566/1985 (Ν.1566, ΦΕΚ Α' (167/30-9-1985). “*Δομὴ καὶ χρῆση τῆς Πρωτοβάθμιας καὶ Δευτεροβάθμιας Ἐκπαίδευσης καὶ ἄλλες διατάξεις*”

Ν.2986 (ΦΕΚ 24/13-2-2002). “*Σχολικῆς βιβλιοθήκης*”

Υπουργικὲς Ἀποφάσεις

Υπουργικὴ Ἀπόφαση (Γ1/1221/16-11-1988) “*Σημασία - σκοποὶ - οργάνωση καὶ λειτουργία σχολικῶν βιβλιοθηκῶν*”

Υπουργικὴ Ἀπόφαση 1747/22-12-1901 (ΦΕΚ23/9-2-1902) “*Κανονισμὸς τῶν σχολικῶν βιβλιοθηκῶν*”

Υπουργικὴ Ἀπόφαση (ΦΕΚ 303B/13-03-2003), (ΦΕΚ 304B/13-03-2003) Διαθεματικὸ Ἐνιαῖο Πλαῖσιο Προγραμμάτων Σπουδῶν (Δ.Ε.Π.Π.Σ.) καὶ τὰ αναλυτικὰ Προγράμματα (Α.Π.Σ.)(ΦΕΚ 303B/13-03-2003), (ΦΕΚ 304B/13-03-2003)

Υπουργικὴ Ἀπόφαση (Φ. 12/620/61531/Γ1/31-5-2010 (ΦΕΚ 804/9-6-2010, τ. Β'). Ωρολόγια Προγράμματα Δημοτικῶν Σχολείων με ἐνιαῖο αναμορφωμένο ἐκπαιδευτικὸ πρόγραμμα. Ὄρισμὸς 800 Δημοτικῶν Σχολείων με ἐνιαῖο αναμορφωμένο ἐκπαιδευτικὸ πρόγραμμα. ”

Υπουργικὴ Ἀπόφαση (Φ14/22511/Δ1/9-2-2018 (ΦΕΚ Β'688/28-2-2018) “*Δίκτυο Σχολικῶν Βιβλιοθηκῶν Δημοσίων Δημοτικῶν Σχολείων*”

Υπουργικὴ Ἀπόφαση (Φ17/72957/Δ1 /8-5-2018-ΦΕΚ Β'2563/2-7-2018).“*Ὄρισμὸς Σχολικῶν Μονάδων που ἐντάσσονται στο Σύστημα Δικτύου Σχολικῶν Βιβλιοθηκῶν τῆς Πρωτοβάθμιας Ἐκπαίδευσης ἀπὸ το σχολικὸ ἔτος 2018- 2019*”.