



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**" Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΙΚΗ
ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΟΥ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΟΥ ΕΡΓΟΥ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ "**

της

ΝΙΚΟΛΕΤΑΣ ΡΟΥΜΤΣΙΟΥ

Keywords: leadership, quality, management, education, effectiveness
effective leadership, decision making

Επιβλέπων Καθηγήτρια
Βαΐα Παπανικολάου

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

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2019



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

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

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

Υπό τους ακόλουθους όρους:

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

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

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

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

Θεσσαλονίκη, 30 Μαΐου 2019

Η Δηλούσα: Νικολέτα Ρούμτσιου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εκπαίδευσης, αποτελεί μια σημαντική πρόκληση, ιδιαίτερα σήμερα που η οικονομικοκοινωνική κρίση πλήττει καίρια τη σφαίρα της εκπαίδευσης. Παρά τις διαφορετικές θεωρήσεις για το ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία ενός διευθυντή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που συγκροτούν την ηγετική συμπεριφορά, είναι σαφές ότι η συζήτηση παραμένει ανοικτή και επίκαιρη. Αναμφισβήτητα, στοιχεία όπως η σύλληψη ενός οράματος και η διάδοσή του, η δημιουργία καινοτόμων ιδεών και επίτευξη των στόχων, η ικανότητα των μελών της ομάδας, οι συνεργάτες, να τους ακολουθήσουν ηθελημένα και πρόθυμα, αποτελούν βασικά στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία ασκείται επωφελώς και αποτελεσματικά σε κάθε εργασιακό χώρο. Εξίσου σημαντικό ζήτημα στο χώρο της αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελεί η ανάπτυξη και η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης με στόχο την ενσυναίσθηση και την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, καθώς και ζητήματα όπως η διαχείριση των συγκρούσεων, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστούν και να αναλυθούν οι πτυχές ενός, πολύ σημαντικού θέματος για τη δευτεροβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα, και αφορά την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης σε συνάρτηση με τα διαφορετικά είδη ηγεσίας καθώς και την διασφάλιση της ποιότητας στον εν λόγω χώρο και την κατεύθυνση που πρέπει να δοθεί ώστε να επιτευχθεί αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκπαίδευση.

ABSTRACT

The issue of effective leadership in education is an important one a challenge for every workplace, especially today where economic and social crisis hit the sphere of employment. Despite the different considerations for what are the characteristics that make up the leadership behavior, are that the debate remains open and timely. Undoubtedly, such as capturing a vision, spreading it, creating innovative goals, mobilizing of team members to achieve these goals, the ability of some to them willingly and willingly follow their partners, are key elements of it leading behavior, which is beneficial and effective to everyone workplace. Equally important issue in the field of effective leadership is the development and cultivation of emotional intelligence with the aim of empathy and satisfaction of employees' needs as well as issues such as conflict management, communication, decision-making.

The purpose of this paper is to examine and analyze the aspects of a very important issue for secondary education in Greece, Qualitative upgrading of education in relation to the different types of leadership as well as the quality assurance in this area and the direction to be achieved in order to achieve more efficient and effective education.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κατάλογος Πινάκων

Κατάλογος Εικόνων

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Κατάλογος Συντομογραφιών

ΑΕΙ: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΣΥΠ: Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας

ΟΕΕΚ: Οργανισμός Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης

Ο.ΕΠ.ΕΚ: Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών

ΟΟΣΑ: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΟΣΚ: Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων

Π Ι: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Π Δ Ε: Περιφερειακός Διευθυντής Εκπαίδευσης

ΥΠΕΠΘ: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων

ΦΕΚ: Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
A. Μέρος Θεωρητικό Πλαίσιο.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	
Ο θεσμός της Εκπαίδευσης	12
1.1 Γενικά Στοιχεία - Η Έννοια του Σχολείου	12
1.2 Προσεγγίσεις του Σύγχρονου Σχολείου.....	12
1.3 Το Σχολείο ως Μονάδα Μάθησης.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	
Ηγεσία στην Εκπαίδευση	
2.1 Έννοια της Ηγεσίας – χαρακτηριστικά γνωρίσματα.....	15
2.2 Θεωρία Κινήτρων Επίτευξης.....	16
2.3 Οι Θεωρίες που Εστιάζονται στη Μελέτη της Συμπεριφοράς Ηγετών.....	16
2.3.1 Η Θεωρία X, Y του D.Mc Gregor.....	16
2.3.2 Θεωρία Ηγεσίας Μέλους Ανταλλαγής.....	17
2.3.3 Θεωρία Σιωπηρής Ηγεσίας.....	17
2.3.4 Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	17
2.3.5 Μετασχηματιστική και Συναλλακτική Ηγεσία.....	17
2.4 Βασικά Πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	
Ποιότητα στην Εκπαίδευση	
3.1 Η έννοια της Ποιότητας στην εκπαίδευση	22
3.2 Η ποιότητα ως χαρακτηριστικό του σύγχρονου σχολείου.....	23
3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	24
3.4.1 Σημεία Deming στην Εκπαίδευση.....	25
3.4.2 Ο κύκλος του Deming P.D.C.A.....	26
3.5 Διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	
Σχολική Αποτελεσματικότητα	
4.1 Ιστορική αναδρομή.....	29
4.2 Διακρίσεις Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας.....	30
4.3 Αποτελεσματικότητα στο σύγχρονο σχολείο.....	31
4.4 Ο ρόλος του αποτελεσματικού ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	32
B. Μέρος Ερευνητικό Πλαίσιο	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο	
Μεθοδολογία	
5.1 Περίληψη.....	35
5.2 Σκοπός	35
5.3 Μεθοδολογία της Έρευνας.....	36
5.4 Ανάλυση.....	38

5.5 Αποτελέσματα.....	52
5.6 Αποτύπωση αντιλήψεων Εκπαιδευτικών- Συμπεράσματα προτάσεις.....	54
Επίλογος.....	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	60

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.....	42
Πίνακας 2.....	50

Γραφήματα

5.4.1.....	40
5.4.2.....	41
5.4.3.....	41
5.4.4.....	42
5.4.5.....	42
5.4.6.....	43
5.4.7.....	43
5.4.8.....	44
5.4.9.....	44
5.4.10.....	45
5.4.11.....	46
5.4.12.....	46
5.4.13.....	46
5.4.14.....	47

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση της Διπλωματικής εργασίας σηματοδοτεί την περάτωση των Μεταπτυχιακών Σπουδών. Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου και ιδιαίτερα τα παιδιά μου για την αμέριστη στήριξη και ηθική συμπαράσταση .

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα της Διπλωματικής Εργασίας , για την Επιστημονική καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές της.

Δε θα παραλείψω να ευχαριστήσω και όλους τους Καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για τα εφόδια και την πολύπλευρη συμβολή τους.

ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης πραγματοποιούνται αλλαγές στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό και τεχνολογικό γίνεσθαι δημιουργώντας προβληματισμό και σκέψεις για τη δημιουργία μέσων ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να είναι έτοιμο να απαντήσει θετικά και αποτελεσματικά στις αυξανόμενες προκλήσεις.

Η πρόοδος μιας κοινωνίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις δομές της εκπαίδευσης. Προκειμένου να εκπληρώνει η Εκπαίδευση τους σκοπούς της, εξελίσσεται διαρκώς θέτοντας νέους στόχους, ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις μεταβολές του σύγχρονου κόσμου. Το Σχολείο επηρεάζεται σημαντικά από τις κοινωνικές εξελίξεις οι οποίες είναι συνάρτηση της ανάπτυξης και λειτουργίας του σε μια σύγχρονη κοινωνία.

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την επίδραση των διαφορετικών ειδών ηγεσίας στην ποιοτική αναβάθμιση του παρεχόμενου έργου σε Μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, τους στόχους και τη λειτουργία του σχολείου στη σύγχρονη κοινωνία.

Σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιάσει την έννοια της ποιότητας όπως την αντιλαμβάνονται αυτοί που ασκούν διοίκηση, αλλά και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από το θεωρητικό και το ερευνητικό μέρος.

Στο πρώτο μέρος, το θεωρητικό, αναπτύσσεται αρχικά η έννοια της ηγεσίας, ως καθοριστικός παράγοντας αποτελεσματικότητας στα σύγχρονα σχολεία, και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο σύγχρονος διευθυντής για να ηγηθεί της μονάδας στις νέες προκλήσεις, αναφέρεται στη διαμόρφωση της εικόνας του σημερινού σχολείου, η σημασία και ο ρόλος της εκπαίδευσης. Την έννοια της ποιοτικής αναβάθμισης στον εκπαιδευτικό χώρο, καθώς και στη διοίκηση της Ολικής Ποιότητας ως πρόταση βελτίωσης και αναβάθμισης του παρεχόμενου έργου και των εκπαιδευτικών διαδικασιών.

Η λέξη «ποιότητα», είναι ιδιαίτερα πολύπλευρη λόγω των πολλών διαστάσεων που την προσδιορίζουν. Ο Deming θεωρεί ότι ποιότητα σημαίνει η ικανοποίηση των αναγκών ενώ ο Crosby αναφέρει ότι η ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις

απαιτήσεις του πελάτη και ο Oakland, θεωρεί ότι η ποιότητα είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων. Τέλος ο Feigenbaum (1991), ορίζει την ποιότητα ένα σύνολο χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, που συνδέονται με αποτελεσματικές τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες, συντονισμένων ενεργειών, που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη.

Στο δεύτερο μέρος, το ερευνητικό, περιλαμβάνει διερευνά και αναλύει απόψεις εκπαιδευτικών υπηρετούντων στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση αναφορικά με την επίδραση της ηγεσίας στην ποιοτική αναβάθμιση του έργου και την αποτελεσματικότητα. Περιλαμβάνει τη μεθοδολογία της έρευνας, τα αποτελέσματά της, τα συμπεράσματα και τις προτάσεις

Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα και τις προτάσεις που προέκυψαν από την έρευνα.

Στο χώρο της εκπαίδευσης η έννοια της ποιότητας αναφέρεται στην οργάνωση και αξιοποίηση όλων των μέσων που μια σχολική μονάδα διαθέτει σε θέματα προσωπικού αλλά και σε επίπεδο διοίκησης και υποδομής .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Ο θεσμός της Εκπαίδευσης

1.1 Γενικά Στοιχεία - Η Έννοια του Σχολείου

Το σχολείο αποτελεί και έναν κοινωνικό χώρο σχετικά αυτόνομο με δικό του έργο και ξεχωριστές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Επίσης αποτελεί έναν οργανισμό με δική του οργάνωση και διοίκηση και διακριτούς κοινωνικούς ρόλους.

Σημαντικές λειτουργίες του σχολικού θεσμού είναι :

- ✓ Μετάδοση/αναπαραγωγή πολιτισμικών αγαθών
- ✓ Κοινωνικοποίηση
- ✓ Ολόπλευρη ανάπτυξη της προσωπικότητας του μαθητή.
- ✓ Η δημοκρατική λειτουργία του ίδιου του σχολικού οργανισμού.
- ✓ Σημαντική επίσης είναι η συμβολή του σχολείου στην εξέλιξη της κάθε κοινωνίας

1.2 Προσεγγίσεις του Σύγχρονου Σχολείου

Ο Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας ως βασικός μοχλός οργάνωσης και διοίκησης έχει ρόλο συντονιστικό και οργανωτικό προκειμένου να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι του σχολείου. Κυριότεροι άξονες του συντονιστικού του έργου αποτελούν:

η συνεργασία, η υπευθυνότητα, η εμπιστοσύνη, η εκχώρηση εξουσίας συνοδευόμενη με λογοδοσία.

Έτσι η επικοινωνία που αναπτύσσεται στο χώρο του σχολείου αφορά τις παρακάτω επικοινωνιακές σχέσεις με «κοινό παρανομαστή» τον διευθυντή, ο οποίος επικοινωνεί, με το διδακτικό προσωπικό του σχολείου σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, με τους μαθητές του σχολείου, με τους Προϊσταμένους του, με το Σχολικό Σύμβουλο, με το Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων, με τους υπόλοιπους φορείς της κοινωνικής, οικονομικής ζωής – Τοπική Αυτοδιοίκηση .

Το Νέο Σχολείο δίνει έμφαση στη δημιουργία θετικού κλίματος, που αναφέρεται επικοινωνιακό κλίμα, που δημιουργεί η Διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας εφόσον οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν επισκιάζονται από τις διαδικασίες και αρχές που καθορίζονται από τις εκπαιδευτικές αρχές.

Ο ρόλος του διευθυντή στη δημιουργία και στη διατήρηση του θετικού κλίματος είναι αποτέλεσμα της επικοινωνίας του κυρίως στην επικοινωνία και τη συνεργασία του με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, στην επικοινωνία του με τους μαθητές και στην επικοινωνία και συνεργασία του με τους γονείς των μαθητών (Σαΐτης, 2002).

1.3 Το Σχολείο ως Μονάδα Μάθησης

Ο ΟΟΣΑ είναι ένας Διεθνής Οργανισμός που εκφέρει εκπαιδευτικό λόγο. Μοναδικός στο είδος του, επιτρέπει στα 30 κράτη μέλη του να συνεργαστούν, να αντιμετωπίσουν και να προσαρμοστούν επιτυχώς στις νέες οικονομικές αλλά και κοινωνικές μεταλλαγές που συμβαίνουν ως απόρροια της παγκοσμιοποίησης. Το αρμόδιο τμήμα του Οργανισμού για την Εκπαίδευση βοηθά τα κράτη μέλη στην παροχή υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης, που συνοδεύεται αντίστοιχα από προσωπική και οικονομική ανάπτυξη καθώς και από κοινωνική συνοχή. Οι ενέργειες του Οργανισμού εστιάζουν στην αξιολόγηση και στη βελτίωση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας (outcomes), καθώς και στο πλαίσιο στο οποίο πρέπει να αναπτυχθεί η βασική εκπαίδευση στο νέο περιβάλλον της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, που αναζητά νέες στρατηγικές μέσα από την προοπτική της διά βίου μάθησης. Για το σκοπό αυτό τα εκπαιδευτικά συστήματα των κρατών μελών –και όχι μόνο– αναλύονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τα δεδομένα, τα συμπεράσματα αλλά και οι επισημάνσεις που διατυπώνονται δημοσιεύονται επηρεάζοντας αλλά και ‘νομιμοποιώντας’ μέσα από τη χρήση του συγκριτικού επιχειρήματος.

Στην κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας τα σχολεία καλούνται να διαδραματίσουν ένα ρόλο κλειδί, που θα επιτρέπει στις κοινωνίες να προσαρμοστούν ομαλά στις νέες κοινωνικο-οικονομικές αλλαγές. Προκειμένου να πετύχουν αυτό το σκοπό τα κράτη προωθούν μια σειρά από μεταρρυθμίσεις που αφορούν την αλλαγή των μεθόδων μάθησης και διδασκαλίας αγνοώντας ή και παραβλέποντας τον ουσιαστικό πρωταγωνιστή της όλης διαδικασίας, που δεν είναι άλλος από τον δάσκαλο, την εμπειρία, την παρώθηση και την οργάνωση του οποίου

χρειάζονται για να επιτύχουν ουσιαστική ή και ριζική αναδιαμόρφωση των συστημάτων τους.

Ο εκπαιδευτικός δεν αποτελεί τη μοναδική και αδιαμφισβήτητη πηγή νέας γνώσης. Οι νέες τεχνολογίες της επικοινωνίας και της πληροφορίας επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι πρόσβαση στη γνώση μπορεί να υπάρχει και εκτός τάξης, μακριά από την καθοδήγηση του δασκάλου. Ο εξοπλισμός των σχολείων με ηλεκτρονικούς υπολογιστές οδήγησε σε μία έκρηξη δημιουργίας εκπαιδευτικού λογισμικού, που όμως στις περισσότερες των περιπτώσεων δεν διαθέτει την απαραίτητη ποιότητα και δεν συμβαδίζει απαραίτητα με τις απαιτήσεις του αναλυτικού προγράμματος.

Με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στην αποτελεσματική χρήση των νέων τεχνολογιών θα ήταν δυνατόν και να μειωθεί η πιθανότητα χρήσης «κακού» εκπαιδευτικού λογισμικού, αλλά και ο εκπαιδευτικός θα αποκτούσε ένα επιπλέον «εργαλείο», που θα εμπλούτιζε τις γνώσεις του, τις δεξιότητές του και τον τρόπο διδασκαλίας του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Ηγεσία στην Εκπαίδευση

2.1 Έννοια της Ηγεσίας – χαρακτηριστικά γνωρίσματα

Σύμφωνα με τον κ. Μπουραντά (2002), ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο – ηγέτη- με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά , πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα

Μελέτες και θεωρίες εστιάζονται στον εντοπισμό των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που διαμορφώνουν αλλά και κάνουν να ξεχωρίζει ένας ηγέτης από τους υφισταμένους του Διαμορφώνονται δύο κατηγορίες μελετών (1930-1950):

-Εστίαση στη μελέτη για τον εντοπισμό των *προσωπικών χαρακτηριστικών* που προσδιορίζουν τον ηγέτη (φύλο, ύψος, φυσική δύναμη, εμφάνιση, κλπ)

-Εστίαση στη μελέτη για τον εντοπισμό των *ψυχολογικών χαρακτηριστικών* αλλά και των κινήτρων που προσδιορίζουν τον ηγέτη (επίπεδο απολυταρχικότητας, νοημοσύνη, εσωτερική ανάγκη για την επίτευξη στόχων, ανάγκη για την απόκτηση δύναμης, κλπ)

Στο πλαίσιο αυτό, της κοινωνικά προσδιορισμένης (περιβαλλοντικής) κατάστασης, εντοπίζονται οι *αδύναμες καταστάσεις* (weak situations) που «ευνοούν» την ανάπτυξη συγκεκριμένων προδιαθέσεων και προσωπικών χαρακτηριστικών, ενώ υπάρχουν και οι *δυνατές καταστάσεις* (strong situations) που εμποδίζουν ή παρακωλύουν την εμφάνιση και ανάπτυξη των ατομικών προδιαθέσεων άρα και την ανάπτυξη συγκεκριμένων προσωπικών χαρακτηριστικών .

Από πολλαπλές μελέτες , έχουν προσδιοριστεί μια σειρά χαρακτηριστικών τα οποία επηρεάζουν την ανάδειξη και απόδοση του ηγέτη και είναι :

- Νοημοσύνη
- Αυτοπεποίθηση
- Ενεργητικότητα
- Πεποίθηση Γνώσης για το Έργο – Δράση
- Κυριαρχία / Αρρενωπότητα
- Υψηλό Επίπεδο Προσαρμοστικότητας
- Ειλικρίνεια

2.2 Θεωρία Κινήτρων Επίτευξης (Achievement Motivation Theory)

McClelland

Πρόκειται για το ενεργό ενδιαφέρον των ατόμων - ηγετών για την ουσιαστική επίτευξη Δράσεων – Έργων μέσα από την ενεργοποίηση και άλλων ατόμων που θα συμμετέχουν στην επίτευξη των συγκεκριμένων Δράσεων – Έργων

Οι Ηγέτες με Κίνητρα Επίτευξης Εμφανίζουν, κλίση προς τη διαμόρφωση στόχων προσωπική εμπλοκή στην επίτευξη των στόχων, ανάληψη ευθύνης , επιμονή στην επίτευξη των στόχων .

Οριοθετημένη ανάληψη ρίσκου επίτευξης , προσανατολισμό στην συλλογή και την επεξεργασία πληροφοριών , περιορισμένη ανάθεση εξουσίας σε άλλους καθώς και αρμοδιοτήτων. Οι έρευνες έδειξαν ότι η θεωρία αυτή συνδέεται θετικά με την αποτελεσματικότητα ηγετών σε μικρές ομάδες εργασίας ενώ συνδέεται αρνητικά με ηγέτες ανωτέρων επιπέδων μεγάλων οργανισμών .

2.3 Οι Θεωρίες που Εστιάζονται στη Μελέτη της Συμπεριφοράς Ηγετών Συμπεριφορική Σχολή Ηγεσίας

Πρόκειται για θεωρίες που εστιάζονται στη μελέτη της συμπεριφοράς των ηγετών.

Οι έρευνες αυτές εστίασαν το ενδιαφέρον τους σε δύο κυρίως κατευθύνσεις- οπτικές γωνίες:

- ✓ Τη μελέτη των συμπεριφορών που είναι προσανατολισμένες στο έργο (task oriented behaviors)
- ✓ Τη μελέτη των συμπεριφορών που είναι προσανατολισμένη στο άτομο (person oriented behaviors)

2.3.1. Η Θεωρία X, Y του D.Mc Gregor

Κατά τη θεωρία X οι άνθρωποι δεν θέλουν να εργαστούν σκληρά, έτσι η απόδοσή τους αυξάνει μόνο κάτω από πίεση και καταναγκασμό, ενώ κατά η θεωρία Ψ οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται, είναι υπεύθυνοι και μπορούν μόνοι τους να επιτελέσουν στο ακέραιο το έργο τους.

2.3.2 Θεωρία Ηγεσίας Μέλους Ανταλλαγής (Leader Member Exchange Theory) 1/2

Η συγκεκριμένη θεωρία εξετάζει την αναφυόμενη σχέση μεταξύ Προϊσταμένου και υφισταμένων. Μερικές από αυτές, εξελίσσονται σε υψηλά επίπεδα αμοιβαίας εμπιστοσύνης / σεβασμού με θετικά εργασιακά αποτελέσματα .

2.3.3 Θεωρία Σιωπηρής Ηγεσίας (Implicit Leadership Theory)

Πρόκειται για το θεωρητικό πλαίσιο που προσδιορίζει τον ηγέτη μέσα από την προϋπόθεση να γίνεται αντιληπτός, ως ηγέτης από τους υφισταμένους του.

Όλες δηλαδή οι συμπεριφορές που «ορίζουν» έναν ηγέτη για να είναι αρκετές θα πρέπει να γίνεται αντιληπτός ως ηγέτης από αυτούς που συνεργάζεται. Οι αντιλήψεις για την ηγεσία προσδιορίζουν ένα γνωστικό πλαίσιο συμπεριφορών και αποδόσεων των ηγετών.

Πρέπει να τα σημειώσουμε ότι η διάσταση της «Σιωπηρής Αποδοχής» γίνεται εμφανές στους ηγέτες τόσο των χαμηλών όσο και των υψηλών επιπέδων οργάνωσης / διοίκησης

2.3.4 Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)

Η θεωρία αυτή εστιάζεται, στο επίπεδο της παρακίνησης που ενεργοποιούν οι ηγέτες, στους υφισταμένους τους, αλλά και στις συνέπειες που έχει η συγκεκριμένη παρακίνηση για τον οργανισμό και τους υφιστάμενους .

2.3.5 Μετασχηματιστική και Συναλλακτική Ηγεσία

Σε αρκετές έρευνες γίνεται αντιπαραβολή της μετασχηματιστικής ηγεσίας από την συναλλακτική ηγεσία σε ότι αφορά την παρακίνηση, διότι η μετασχηματιστική ηγεσία οδηγεί τους υφισταμένους σ' ένα πλαίσιο αυτό-ολοκλήρωσης με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να αντιλαμβάνονται διαφορετικά το ρόλο τους στην σχολική Μονάδα,

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί τους υφισταμένους για την επίτευξη αυξημένων στόχων και την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους.

Οι 4 Πτυχές της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Bass 1985)

Χάρισμα (Charisma) του ηγέτη

Έμπνευση (Inspiration) του ηγέτη ώστε να τον «πιστέψουν» οι υφισταμένοι του στην πραγματοποίηση υψηλών στόχων

Εξατομικευμένη Θεώρηση (Individual Consideration). Ο ηγέτης δίδει ιδιαίτερη προσοχή στους υφισταμένους του δίνοντας έμφαση στις ιδιαίτερες ικανότητες / ανάγκες του

Διανοητική Διέγερση (Intellectual Stimulation). Ο ηγέτης εισάγει καινοτόμες ιδέες και παρακινούν τους υφισταμένους να προωθήσουν συστηματικά τις αλλαγές

Οι οκτώ διαστάσεις, που κατά τους Jantzi & Leithwood (1996)

απαιτούνται κατά την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο εκπαιδευτικό περιβάλλον (σχολείο) από τον ηγέτη, θα πρέπει να είναι επαρκείς, όπως περιγράφονται:

- ✓ παράδειγμα προς μίμηση (πρότυπο)
- ✓ υψηλές προσδοκίες απόδοσης,
- ✓ αμοιβές (επιβράβευση)
- ✓ οικοδόμηση κουλτούρας
- ✓ νοητική παρώθηση (πνευματική διέγερση),
- ✓ όραμα,
- ✓ κοινοί στόχοι,
- ✓ η εξατομικευμένη φροντίδα(στήριξη)

Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership)

Η ηγεσία αυτού του τύπου λειτουργεί στο πλαίσιο του υπάρχοντος συστήματος και κουλτούρας χωρίς να επιφέρει σημαντικές αλλαγές. Ο ηγέτης αυτού του τύπου στηρίζει τις υπάρχουσες δομές και συμβάλει στην πραγματοποίηση των στόχων λαμβάνοντας υπόψη τα αποδεκτά αποτελέσματα των υφισταμένων του, τους οποίους και επιβραβεύει.

Αποτελεσματικότητα Συναλλακτικού Ηγέτη

Η αποτελεσματικότητα του συναλλακτικού ηγέτη εστιάζεται στην ικανότητα του να προσδιορίζει μέσω της επίτευξης των στόχων , τις προσδοκίες του.

Ο συναλλακτικός ηγέτης αναπτύσσει δύο βασικές συμπεριφορές:

Βασικές Συμπεριφορές Συναλλακτικού Ηγέτη

- ✓ Contingent Reward- Ανταμοιβή - Ενδεχόμενη- Επιβράβευση του αποτελέσματος, της προσυμφωνημένης προσπάθειας- Bonus
- ✓ Management by Exception - Διαχείριση της Εξαίρεσης- Παρέμβαση σε ενδεχόμενη αποτυχία των υφισταμένων και αναπροσδιορισμό των δράσεων έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.

Η Διάσταση της «Απόστασης» μεταξύ Ηγέτη και Υφισταμένων

- Η φυσική απόσταση. Η αντιλαμβανόμενη απόσταση από τον υφιστάμενο με την ηγέτη, που σχετίζεται με την κοινωνική θέση, τη δύναμη, τη γνώση, θέματα Status.
- Η αλληλεπίδρασης (Interaction Frequency) Η αλληλεπίδραση του ηγέτη με τους υφισταμένους.

Είδη ηγεσίας

- ✓ Αυταρχική ηγεσία
- ✓ Ηγεσία προσανατολισμένη στην απόδοση
- ✓ Ηγεσία προσανατολισμένη στο ανθρώπινο δυναμικό
- ✓ Δημιουργική ηγεσία
- ✓ Συναλλακτική ηγεσία
- ✓ Δημοκρατική ηγεσία
- ✓ Ηγεσία προσανατολισμένη στην αποτελεσματικότητα

Επιστημονική θεωρία του Χαρίσματος

Οι Conger και Kanungo (1988, 1998) πρότειναν μια θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας με την οποία ένας ηγέτης νομιμοποιείται μέσω μιας διαδικασίας απονομής που βασίζεται για τις αντιλήψεις που έχουν οι οπαδοί για τις συμπεριφορές του ηγέτη.

Ηγετικές ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Οι Conger και Kanungo (1998) πρότειναν να επικυρωθούν τα άτομα ως ηγέτες από τους οπαδούς τους μέσω μιας διαδικασίας τριών σταδίων συμπεριφοράς.

Πρώτον, οι αποτελεσματικοί χαρισματικοί ηγέτες αξιολογούν το status quo για να καθορίσουν τις ανάγκες των υφισταμένων.

Δεύτερον, οι ηγέτες αρθρώνουν ένα όραμα του μέλλοντος που θα εμπνεύσει τους υφισταμένους για την επίτευξη στόχων που συμβάλλουν στην εκπλήρωση του οράματος.

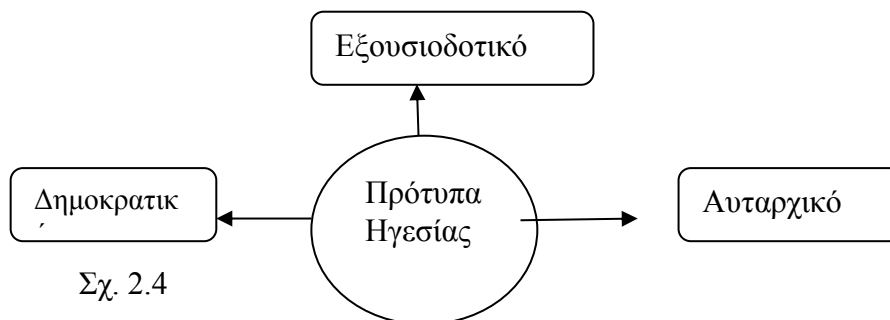
Τρίτον, οι ηγέτες δημιουργούν μια αύρα εμπιστοσύνης και ικανότητας αποδεικνύοντας την πεποίθηση ότι η αποστολή είναι εφικτή.

Γνωρίσματα του χαρισματικού ηγέτη

- ✓ Διορατικότητα & Οξυδέρκεια
- ✓ Ευαισθησία και Επικοινωνία
- ✓ Ανάλυση ευθυνών και Πρωτοβουλιών
- ✓ Ενθάρρυνση στην καινοτομία
- ✓ Ευαισθησία στις ανάγκες και τα προβλήματα των υφισταμένων

2.4 Βασικά Πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς

Η πρώτη συστηματική έρευνα πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη ως προς την ομάδα έγινε στη δεκαετία του 1930 στο Πανεπιστήμιο Iowa από τους R. Lippitt, R. White κάτω από την καθοδήγηση του K. Lewin. Μετά από συστηματική έρευνα που έγινε πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό. (Σχ. 2.4)



Σχ. 2.4

Αυταρχικό Πρότυπο. Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και δίνει εντολές στους συνεργάτες του για την εκτέλεση των αποφάσεών του. Ο τρόπος αυτός ενδείκνυται όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους και όταν δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας. Μειονεκτεί στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα και τα αποτελέσματα είναι καλά μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών.

Δημοκρατικό Πρότυπο. Ο ηγέτης λαμβάνει σοβαρά υπ'οψιν, στις αποφάσεις του, τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη

διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Συνήθως αφορά τον τρόπο διοίκησης σε μορφωμένους εργαζόμενους με υψηλές δεξιότητες και έχουν ανεπτυγμένο αίσθημα ευθύνης. Τα αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι αυτός ο τρόπος διοίκησης οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

Εξουσιοδοτικό πρότυπο. Ο ηγέτης δίνει το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα οι συνεργάτες του και ο ρόλος του είναι πολύ περιορισμένος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Ποιότητα στην εκπαίδευση

3.1 Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση

Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι δύσκολο να προσδιοριστεί καθώς σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Η πολυπλοκότητα των παραγόντων που επηρεάζουν την αγωγή και την εκπαίδευση καθιστά δύσκολη την αποδοχή ενός ορισμού που θα δημιουργούσε το πλαίσιο εφαρμογής στρατηγικών και τακτικών για την ικανοποίηση, τόσο εκείνων που εμπλέκονται ενεργά στην εκπαίδευση -εκπαιδευτικών- όσο και των αποδεκτών της, μαθητών και γονέων (Κουτούζης, 1999).

Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι ένας όρος ακαδημαϊκός, ο οποίος άρχισε να γίνει γνωστός με την εισαγωγή της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας, μιας νέας φιλοσοφίας στην διαχείριση και διοίκηση των σχολικών μονάδων. Η έννοια της ποιότητας επεκτάθηκε και μέσα στην σχολική τάξη με στρατηγικές και τακτικές καλύτερης οργάνωσης και διαχείρισης των διδακτικών μεθόδων, του σχολικού χρόνου, την μέτρηση αξιολόγησης και βελτίωσης της προόδου των μαθητών και την εισαγωγή των εκπαιδευτικών σε λογικές συνεχούς βελτίωσης του έργου τους (Ζαβλανός, 2003).

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και σχολική τάξη

Αυθόρμητα, θα μπορούσε να αναρωτηθεί ο καθένας τι είναι η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση, τι υπόσχεται από πού ξεκινά και που φτάνει. Στην διεθνή βιβλιογραφία οι ορισμοί που έχουν δοθεί έχουν μια σταθερή βάση εκκίνησης **την δημιουργική και αποτελεσματική συνεργασία και την συνεχή βελτίωση.**

Στην εκπαίδευση η διοίκηση της Ολικής Ποιότητας, εστιάζεται στην συνεχή βελτίωση των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν την ποιοτική μάθηση.

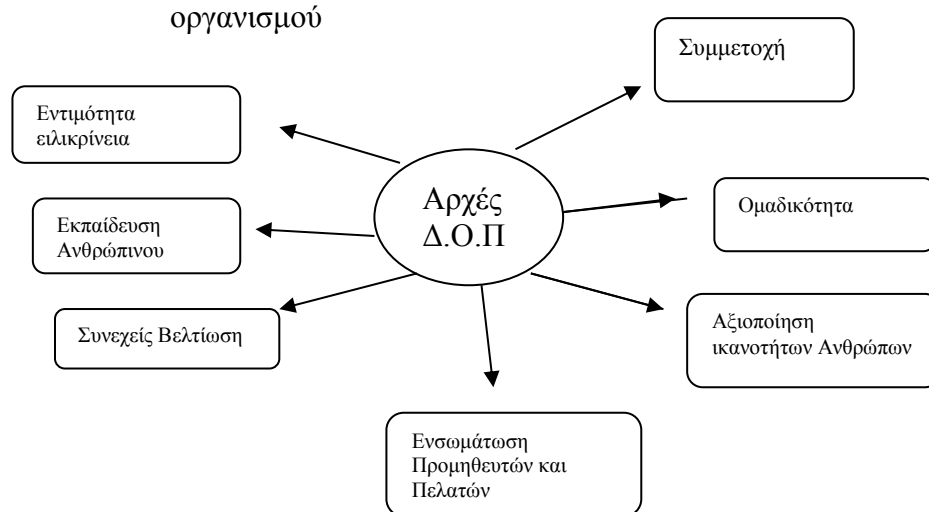
Η έννοια της ποιότητας μέσα στην σχολική τάξη αποτελεί την στρατηγική και την οργάνωση καθώς και τη διαχείριση των διδακτικών μεθόδων όπως του σχολικού χρόνου, την βελτίωση της προόδου των μαθητών και την συνεχή βελτίωση του έργου των εκπαιδευτιών.

Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση είναι η δημιουργική και αποτελεσματική συνεργασία όλων των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας και του γραφείων εκπαίδευσης για την

επίτευξη των στόχων. Έτσι οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες θα ικανοποιούν τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς, σε μια σύγχρονη κοινωνία.

Ειδικότερα, στο χώρο της εκπαίδευσης, η Ολική Ποιότητα αποβλέπει:

- ✓ Στην εκπλήρωση των προσδοκιών και των αναγκών του μαθητή
- ✓ Στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών
- ✓ Στην ανάθεση ευθυνών στους μαθητές
- ✓ Στην υιοθέτηση μεθόδων που οδηγούν στην ποιοτική και αποτελεσματική μάθηση
- ✓ Στην ομαδική εργασία και
- ✓ Στη συμμετοχή όλων των ατόμων στη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού



Σχ. 3 Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

3.2 Η ποιότητα ως χαρακτηριστικό του σύγχρονου σχολείου

Σύμφωνα με **Tony Bush (2007)** υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για την εκπαιδευτική ηγεσία στις αρχές του 21^{ου} αιώνα λόγω της ευρείας πεποίθησης ότι η ποιότητα της ηγεσίας κάνει σημαντική διαφορά στα σχολικά και μαθητικά αποτελέσματα.

Οι Harvey και Green (1993), χρησιμοποίησε τους ακόλουθους ορισμούς:

- **Excellence Αριστεία:** Ο παραδοσιακός ορισμός της αριστείας είναι η επίτευξη υψηλών προδιαγραφών (standards). Οι Harvey και Green (1993) αναφέρουν ότι Αριστεία είναι η input - η βέλτιστη εισροή δεδομένων και output- βέλτιστο αποτέλεσμα, χρησιμοποιώντας σύγχρονα επιστημονικά εργαλεία καθώς και μία

πολύ καλά εξοπλισμένη βιβλιοθήκη. Αυτά μας δίνουν ένα ποιοτικό αποτέλεσμα.

- **Perfection or consistency -Τελειότητα** Τα μηδενικά ελαττώματα (zero defects) και ότι θα πρέπει να γίνουν τα πράγματα σωστά από την αρχή -getting things right first time.

- **Σκοπός – purpose.**

Η ποιότητα του σύγχρονου σχολείου δίνει έμφαση στη διδασκαλία καθώς και στη μάθηση αλλά και στην πρωτοβουλία, τον προσανατολισμό, την έκφραση και τη δίκαιη παροχή ευκαιριών σε όλους για ποιοτική εκπαίδευση. Η εκπαίδευση είναι στενά συνδεδεμένη με τη κοινωνία και την οικονομία, τη τεχνολογία, τη νέα γνώση, την επιστήμη και την παραγωγή. Γι αυτό θα πρέπει η ποιότητα στις εκπαιδευτικές μονάδες, μέσα από κατάλληλες και προγραμματισμένες ενέργειες να διασφαλίζεται πράγμα που συνάδει με τις προτεραιότητες και τις απαιτήσεις του σύγχρονου σχολείου, όπως οι καινοτόμες μέθοδοι διδασκαλίας, το περιεχόμενο των σπουδών, το πρόγραμμα σπουδών έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική η λειτουργία του.

- Ενεργός συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού

Θα πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες

- Ανάγκες της κοινωνίας

Πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας – μαθητές, εκπαιδευτικούς γονείς.

3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Δ.Ο.Π. - Total Quality Management είναι διοικητική φιλοσοφία, μία συνεχής διαδικασία με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας καθώς και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τόσο προς τους μαθητές όσο και προς τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς.

Προκειμένου να παρέχουμε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, απαραίτητες θεωρούνται οι καινοτόμες ιδέες, αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και, την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων και διαδικασιών στην εκπαίδευση και με την παρακίνηση, τη συμμετοχή, και

την εμπλοκή και την καθοδήγηση του συνόλου του ανθρωπίνου δυναμικού στην προσπάθεια αυτή.

Επιπρόσθετα, βασικός συντελεστής για μια αναβαθμισμένη και αποτελεσματική εκπαίδευση, είναι η ανάπτυξη ικανών μορφών ηγεσίας.

3.4.1 Τα 14 σημεία του Deming

«Γκουρού» της Ποιότητας, είναι ο Dr Edward Deming . Ο Deming θεωρείται ένας από τους πενήντα επαναστάτες σοφούς της ανθρωπότητας. Πιστεύει ότι το προσωπικό αποτελεί την κινητήρια δύναμη για τη βελτίωση.

Τα 14 σημεία του Deming είναι (Μ. Ζαβλανός 2006):

1. Συνέχεια και συνέπεια στη διατύπωση του σκοπού για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Η διοίκηση δεν πρέπει να ενδιαφέρεται για το γρήγορο κέρδος.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση και δέσμευση ότι αποδέχεται τον νέο τρόπο σκέψης.
3. Ανεξαρτητοποίηση από την απλή επιθεώρηση του προϊόντος για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα θα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή από την αρχή.
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους και κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθειών με κριτήριο μόνο την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών
6. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας.
7. Αποτελεσματική ηγεσία, προκειμένου να καθοδηγεί και να βοηθάει τους εργαζομένους να πραγματοποιούν την εργασία καλύτερα και μικρότερη προσπάθεια.
8. Αποβολή του φόβου των εργαζομένων, ο οποίος είναι ανασταλτικός παράγοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας.
9. Κατάργηση των εμποδίων ανάμεσα στα τμήματα και ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης.
10. Κατάργηση των συνθημάτων, των αφισών και των προτροπών, τα οποία ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.
12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού, έτσι ώστε τα άτομα να αισθάνονται υπερηφάνεια για την εργασία τους.

13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.

14. Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων των ατόμων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.

Ο Deming πρότεινε και πέντε θανάσιμες ασθένειες, οι οποίες εμποδίζουν την εφαρμογή της ποιότητας και δημιουργούν προβλήματα. (Δερβιτσιώτης 1999)

Αυτές είναι :

1 Έλλειψη σταθερότητας σκοπού: η εταιρεία πρέπει να έχει μακροπρόθεσμους σκοπούς και προγράμματα ποιότητας .

2. Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη: μια επιχείρηση η οποία σκέπτεται βραχυπρόθεσμα δεν έχει μέλλον και προοπτική να παραμείνει στην αγορά. 3. Αξιολόγηση της απόδοσης – επίδοσης: η μέτρηση της απόδοσης μιας διαδικασίας στην περίπτωση που έχει προκαθορισθεί το επίπεδο της απόδοσης αυτής μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες .

4. Μετακίνηση των μάνατζερ: η συχνή μετακίνηση των μάνατζερ υποχρεώνει την επιχείρηση να αλλάζει τον τρόπο διοίκησης ανάλογα με τις αρχές και πιστεύω του κάθε μάνατζερ.

5. Διοίκηση της επιχείρησης με τη χρησιμοποίηση ορατών μόνο αριθμών: οι σπουδαιότεροι αριθμοί δεν είναι γνωστοί ή εύκολα ορατοί, όπως ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη, ο οποίος επηρεάζει σημαντικά την επιχείρηση

3.4.2 Ο κύκλος του Deming P.D.C.A.

Θεμελιωτής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας W. E. Deming (1993) , στον κύκλο του P.D.C.A. περιγράφει τον ανωτέρω κύκλο με τις εξής ενέργειες:

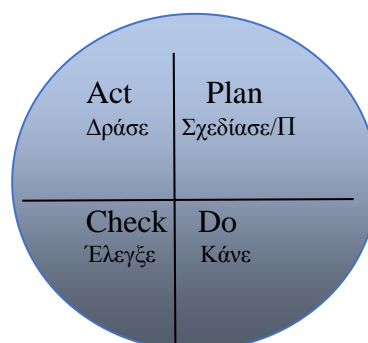
1. Σχεδιάζω, προγραμματίζω Plan Σχεδιάζω μια αλλαγή για τη βελτίωση της δραστηριότητας

2. Εκτελώ, πραγματοποιώ Do τη δοκιμή στην προτεινόμενη αλλαγή

3. Ελέγχω ή μελετώ Check τα αποτελέσματα της αλλαγής

4 Παίρνω ανατροφοδότηση και ενέργεια ανάλογα με τα αποτελέσματα τους , εφαρμόζω ACT την αλλαγή ή την απορρίπτω και προτείνω στη θέση της μια άλλη

Σχ.2 Ο Κύκλος του Deming



Η συστηματική, συντονισμένη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας μέσω των διαδικασιών αποτελεί το θεμέλιο της Δ.Ο.Π.

Ο W. Edward Deming στον κύκλο PCDA, Σχεδιασμός (Planning), Έργο (Doing), Έλεγχος (Checking) και Δράση (Acting), υποστηρίζει¹ και περιγράφει ως εξής τον κύκλο PCDA:

- ✓ Σχεδιάζω μια αλλαγή για βελτίωση
- ✓ Εκτελώ την δοκιμή της αλλαγής
- ✓ Μελετώ και έλεγχο τα αποτελέσματα της δοκιμής

Ανατροφοδότηση. Αποδοχή ή Απόρριψη της αλλαγής

3.5 Διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία αναφέρονται ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των οργανισμών οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες εξαιρετικής ποιότητας αφού,

- Διαθέτουν μια καλά σχεδιασμένη στρατηγική για συνεχή ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Οι προσανατολισμένοι στην ποιότητα οργανισμοί έχουν ανακαλύψει μια μακροπρόθεσμη στρατηγική υπηρεσιών σε σχέση με το τι θέλουν να πετύχουν. Αυτή η στρατηγική κατευθύνει την προσοχή των εργαζομένων στις ανάγκες και προτεραιότητες του πελάτη.
- Διαθέτουν ανθρώπινο δυναμικό προσανατολισμένο στον πελάτη. Στο προσωπικό που παρέχει υπηρεσίες ποιότητας δύνεται ενθάρρυνση και ανταμοιβή, προκειμένου η προσοχή του να είναι συνεχώς επικεντρωμένη στις ανάγκες του πελάτη. Αυτό δημιουργεί ένα επίπεδο ανταποκρισιμότητας, δεκτικότητας και προθυμίας για βελτίωση, που σηματοδοτεί την υπηρεσία ως ανώτερης ποιότητας στον πελάτη.
- Διαθέτουν συστήματα φιλικά προς τον πελάτη. Το σύστημα παροχής που υποστηρίζει την υπηρεσία είναι σχεδιασμένο με γνώμονα την ευκολία της

παροχής της υπηρεσίας στον πελάτη και όχι την ευκολία του οργανισμού . Οι κτηριακές εγκαταστάσεις, οι μέθοδοι, οι διαδικασίες, η επικοινωνία, το προσωπικό, όλα διέπονται από την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Όλα τα παραπάνω έχουν σημαντικές συνέπειες για το επίπεδο υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες από τους οργανισμούς. Έτσι προσανατολισμός στον εξωτερικό πελάτη της εκπαιδευτικής μονάδας αποτελούν οι γονείς , η τοπική αυτοδιοίκηση, δύναται να επιτευχθεί με τη συμμετοχή και δέσμευση του εκπαιδευτικού προσωπικού για την παροχή υπηρεσιών - διδασκαλία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Σχολική Αποτελεσματικότητα

ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

4.1 Ιστορική αναδρομή

Το κίνημα για το «αποτελεσματικό σχολείο» μπορεί να ξεκίνησε από την Αμερική, ωστόσο σε σύντομο χρονικό διάστημα πήρε παγκόσμιες διαστάσεις και κατάφερε να αντικαταστήσει την απόγνωση που είχε δημιουργηθεί σε πολλούς μαθητές των περισσότερων μεγάλων πόλεων και των αγροτικών περιοχών με ένα όραμα ελπίδας για το μέλλον της γνώσης. Στο απόγειό του, το κίνημα της «σχολικής αποτελεσματικότητας» ήταν μια συμμαχία πολιτών, εκπαιδευτικών και ερευνητών οι οποίοι επικοινωνούσαν τα αποτελέσματα των ερευνών τους σε όλα τα μήκη και πλάτη της γης.

Στις μέρες μας οι έρευνες που γίνονται δεν εστιάζονται στο αν το σχολείο μπορεί να επηρεάσει τη σχολική επιτυχία, καθώς πλέον είναι διαδεδομένη η αντίληψη ότι το σχολείο μπορεί να επέμβει σε αυτή. Πλέον το πρόβλημα εντοπίζεται στις στρατηγικές που χρειάζονται, ώστε τα μη αποτελεσματικά σχολεία να αναβαθμιστούν και τα αποτελεσματικά όχι μόνο να παραμείνουν ως τέτοια αλλά να βελτιωθούν περισσότερο.

Ως αποτελεσματικότητα νοείται η ικανότητα του να επιφέρει κάποιος το αναμενόμενο αποτέλεσμα, ενώ αποδοτικότητα είναι η ιδιότητα να παράγει κάποιος αρκετό έργο, να αποφέρει οφέλη.

Η δημόσια διοίκηση, έχει επικεντρωθεί κυρίως στα αποτελέσματα, για τη λήψη αποφάσεων στο δημόσιο τομέα.

Στο πλαίσιο αυτό οι χώρες του ΟΟΣΑ δαπανούν περισσότερα κεφάλαια και διαθέτουν περισσότερες ανθρωπόωρες από ποτέ στο παρελθόν για την εφαρμογή μετρήσεων απόδοσης-αποτελεσματικότητας- αποδοτικότητας.

Η αύξηση της διοικητικής αποτελεσματικότητας αποτελεί προτεραιότητα σε όλα τα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων συνεπάγεται τις έννοιες της Παραγωγικότητας, Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας. Ο

σκοπός των μετρήσεων αποδοτικότητας είναι να επιτευχθεί ο στόχος. (αποτελεσματικότητα) με το σωστό τρόπο και το μικρότερο κόστος (αποδοτικότητα). Τα «τα τρία E» (Economy, Efficiency, Effectiveness) είναι ευρύτερα γνωστό και στη Δημόσιας Διοίκησης.

4.2 Διακρίσεις Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας

Η αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της.

Αποτελεσματικότητα (Effectiveness) αφορά την ικανότητα ενός οργανισμού να επιτυγχάνει προκαθορισμένους στόχους. Η Αποτελεσματικότητα αποτελεί, κατά κύριο λόγο, μέτρο αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης αποτελεσμάτων (outcomes)

Η αποδοτικότητα αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εκφράζει τις θυσίες (κόστη) που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.

Η μέτρηση του βαθμού της επίτευξης των στόχων συνδέεται με δυο έννοιες:

α) η έννοια της αποτελεσματικότητας και

β) η έννοια της αποδοτικότητας.

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η αποδοτικότητα μετράται με δείκτες οι οποίοι έχουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (εκροή) και ως παρανομαστή τα κόστη ή τις θυσίες που έγιναν για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος (εισροές).

Αποδοτικότητα (efficiency) αναφέρεται στη διαδικασία μετασχηματισμού των διαθέσιμων πόρων (εισροών) ενός οργανισμού σε προϊόντα/υπηρεσίες (εκροές).

Η **απόδοση** περιλαμβάνει την Αποδοτικότητα, την ικανότητα ενός οργανισμού να αποκτά πόρους με οικονομικά συμφέροντες όρους.

Η αποδοτικότητα οδηγεί συνήθως στην αποτελεσματικότητα.

Οι έννοιες της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας συνδέονται άμεσα με την επιτυχία των οργανισμών.

Βαθμός στον οποίο η σχολική Μονάδα πέτυχε τους στόχους Αποτελεσματικότητα

$$ΑΠ = \frac{\text{Πραγματοποιηθέν Αποτέλεσμα}}{\text{Αποτέλεσμα Στόχος}}$$

Η αποδοτικότητα αφορά την εσωτερική λειτουργία του Σχολείου

Μετράται με δείκτες οι οποίοι έχουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (εκροές) και παρονομαστή τα κόστη - τις θυσίες που έγιναν για την πραγματοποίηση του αποτελέσματος.

$$\text{ΑΠΔ} = \frac{\text{Εκροές}}{\text{Εισροές}} = \frac{\text{Αποτέλεσμα}}{\text{Θυσίες}}$$

Παραγωγικότητα, ο προσδιορισμός των προϊόντων/υπηρεσιών που παράγει ένας οργανισμός ανά παραγωγικό συντελεστή.

Διαχείριση Έργου είναι η επιτυχής ολοκλήρωση ενός έργου (ικανοποίηση του συνόλου των απαιτήσεων), με την εφαρμογή-χρήση γνώσεων, ικανοτήτων, εργαλείων και τεχνικών.

4.3 Αποτελεσματικότητα στο σύγχρονο σχολείο

Ο διευθυντής στη σύγχρονη εκπαίδευση καλείται να υπερβεί παρωχημένες αντιλήψεις που εκφράζονται με μοντέλα διοίκησης όπως του παραδοσιακού διευθυντή. Ο σύγχρονος διευθυντής στοχεύει να αναδειχθεί σε ηγετική φυσιογνωμία στο σχολικό περιβάλλον που διαχειρίζεται, ασκώντας σύγχρονες εκπαιδευτικές μεθόδους και διοικητικά μοντέλα ώστε να οδηγήσει τη σχολική του μονάδα σε επίτευξη υψηλών στόχων.

Σύμφωνα με τους Schoemaker (1982) και William (1985) τα αποτελεσματικά σχολεία διαθέτουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- α) ασφαλές και κατάλληλα δομημένο περιβάλλον μάθησης το οποίο είναι επιβοηθητικό και διευκολύνει τη διεξαγωγή της διαδικασίας διδασκαλίας-μάθησης,
- β) διδακτική καθοδήγηση από ένα διευθυντή ο οποίος κατανοεί τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διδασκαλίας,

γ) κοινό όραμα του σχολείου, μέσω του οποίου δεσμεύεται όλο το προσωπικό για την κατανομή και την ανάληψη ευθυνών, για τις διδακτικές προτεραιότητες και τις διαδικασίες αξιολόγησης,

δ) κλίμα υψηλών προσδοκιών από τους εκπαιδευτικούς για όλους τους μαθητές με την προϋπόθεση ότι όλοι οι μαθητές είναι σε θέση να κατακτήσουν τις βασικές δεξιότητες,

ε) διάθεση επαρκούς χρόνου για να κατακτήσουν όλοι οι μαθητές βασικές δεξιότητες,

στ) συχνό και συστηματικό έλεγχο της προόδου των μαθητών, με στόχο τη βελτίωση της ατομικής επίδοσης αλλά και της διδασκαλίας,

ζ) θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο ανάμεσα στην οικογένεια και το σχολείο

Μια Σχολική Μονάδα θεωρείται αποτελεσματική όταν υπάρχει αντιστοιχία των στόχων που τέθηκαν και των αποτελεσμάτων.

Παράγοντες που συνιστούν το αποτελεσματικό σχολείο είναι:

- Η δυναμική Διοίκηση του σχολείου
- Υψηλές προσδοκίες , για μαθησιακές επιδόσεις από τους εκπαιδευτικούς προς τους μαθητές
- Κλίμα μαθησιακής προόδου και μαθησιακών επιδόσεων
- Ασφαλές περιβάλλον μάθησης
- Καθοδήγηση
- Κοινό όραμα

4.4 Ο ρόλος του αποτελεσματικού ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Η διαδικασία αποφάσεων είναι μια διαδικασία ενσωματωμένη σε όλες τις λειτουργίες του management. Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του management εξαρτάται από την ορθολογική λήψη των αποφάσεων . Η λήψη των αποφάσεων σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας μπορεί να αφορά στην οργάνωση του ωρολογίου και αναλυτικού προγράμματος , στην πρόσληψη εκπαιδευτικών για την πρόσθετη διδακτική στήριξη, στην αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών, στην πραγματοποίηση καινοτόμων προγραμμάτων .

Η εκπαιδευτική απόφαση είναι η συνειδητή έκφραση της βούλησης επιλογής μιας ενέργειας από ένα μονομελές ή συλλογικό όργανο της εκπαίδευσης, που έχει τη σχετική εξουσία για να εκφράσει αυτή τη βούληση. Η απόφαση ανάλογα με τη μορφή και το όργανο που αποφασίζει , στοχεύει στην επίτευξη ενός στόχου που αφορά : 1. τη

συμπεριφορά 2. Τα υλικά και άυλα μέσα που χρησιμοποιεί η εκπαιδευτική μονάδα και 3 τις σχέσεις του εκπαιδευτικού συστήματος με παράγοντες εκτός αυτής.

Οι αποφάσεις είναι δύο κατηγοριών σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας:

1. Προγραμματισμένες αποφάσεις. Αποφάσεις που αφορούν την καθημερινή λειτουργία
2. Μη προγραμματισμένες αποφάσεις. Αναφέρονται σε καινούριες και αβέβαιες καταστάσεις για τον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Πέραν των ανωτέρω αποφάσεων υπάρχουν και ι στρατηγικές, διαχειριστικές και λειτουργικές αποφάσεις ανάλογα με το πρόσωπο που τις λαμβάνει. Οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται από την πολιτική ηγεσία του ΥΠ.Ε.Π.Θ και αφορούν το σχεδιασμό της εκπαίδευσης. Οι διαχειριστικές λαμβάνονται από τα μεσαία στελέχη της εκπαίδευσης. Οι λειτουργικές λαμβάνονται από τους διευθυντές των εκπαιδευτικών μονάδων

Ο ρόλος του ηγέτη τη λήψη αποφάσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός, διότι μέσω των αποφάσεων καθορίζεται και η αποτελεσματικότητας.

Οι αποφάσεις λαμβάνονται με σχέδιο, προγραμματισμό και ορθολογική κρίση προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις των περιστάσεων.

Απόφαση νοείται η διαδικασία επιλογής ανάμεσα σε διάφορες κα διαφορετικές λύσεις επίλυσης ή αντιμετώπισης ενός προβλήματος.

Ο ηγέτης αποφασίζει με τέτοιο τρόπο, που να είναι σαφές το – τι πρέπει να γίνει , ποιος και που θα εφαρμόσει την απόφαση και πότε λαμβάνοντας υπόψη τους κινδύνους και τις ευκαιρίες στην επιλογή της λύσης.

Ο ηγέτης οφείλει να ενεργοποιεί και να παροτρύνει τους υφισταμένους του να συμμετέχουν δυναμικά στη στρατηγική του εργασιακού τους χώρου παρέχοντας τους κίνητρα που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους. Είναι σημαντικό να παρέχει κίνητρα που ενθαρρύνουν τους υφισταμένους και καλύπτουν τις ανάγκες οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τους ίδιους αλλά και για τις οικογένειές τους.

Αξιοσημείωτο είναι για έναν ηγέτη να διαμορφώσει ένα ισχυρό σύστημα αξιών στον εργασιακό χώρο ώστε να εμπνεύσει τους συνεργάτες του να λειτουργούν ενεργητικά

στο σύστημα αυτό. Αξίες όπως, η εντιμότητα, η δικαιοσύνη, η αξιοκρατία, η αλληλεγγύη η εμπιστοσύνη , οι οποίες αποτελούν τα συστατικά μιας

αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς.

Είναι άλλωστε γνωστό ότι δεν αρέσει σε κανέναν να εργάζεται σε ένα ψυχρό χώρο, αδιάφορο, ανελέητο και σκληρό. Ο ηγέτης είναι αυτός που οφείλει διαμορφώσει τις προϋποθέσεις ενός άνετου και ευχάριστου χώρου σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων και αισθητικής που ο καθένας θέλει να εργάζεται σε ένα ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον.

B. Μέρος Ερευνητικό Πλαίσιο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Μεθοδολογία

5.1 Περίληψη

Με την παρούσα εργασία, θα αποτυπώσουμε την υφιστάμενη κατάσταση στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση του Νομού Θεσσαλονίκης. Θα παρουσιάσουμε το προφίλ και τη μορφή των διαφορετικών ειδών ηγεσίας. Την επίδραση των διαφορετικών ειδών ηγεσίας στην ποιοτική αναβάθμιση του παρεχόμενου έργου σε Σχολικές Μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευση. Δεδομένου ότι η Διοίκηση παίζει καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα και αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Στην έρευνα συμμετείχαν καθηγητές διαφόρων ειδικοτήτων μόνιμοι και αναπληρωτές των Σχολεία του νομού Θεσσαλονίκης, Γυμνάσια και Λύκεια .

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας επιχειρήσαμε να προσεγγίσουμε ερευνητικά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που μπορούν να ενισχύσουν την ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Η ποιότητα ως έννοια στενά συνδεδεμένη με την έννοια του σύγχρονου αποτελεσματικού σχολείου.

5.2 Σκοπός

Βασικός σκοπός της ερευνητικής αυτής εργασίας είναι να διερευνηθούν οι αντιλήψεις και απόψεις των εκπαιδευτικών διαφόρων ειδικοτήτων της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αλλά και της Διοίκησης της Σχολικής Μονάδα, σχετικά με την έννοια της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου .

Επιπρόσθετα θα διερευνήσουμε ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου .

Επιπλέον, ποιες είναι οι πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών για βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου. Αντιλήψεις εκπαιδευτικών για τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν, είτε σε επίπεδο Σχολικής Μονάδας είτε σε επίπεδο Διεύθυνσης έτσι ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου. Στόχοι του σύγχρονου Σχολείου και κριτήρια που καθορίζουν την αποτελεσματικότητά του. Προτάσεις ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας.

5.3 Μεθοδολογία της Έρευνας

Η ερευνητική διαδικασία έχει ως αφορμή ένα προβληματισμό και προσπαθεί να απαντήσει σε ένα ερευνητικό ερώτημα. Ένας ερευνητής καλείται να σχεδιάσει τη μεθοδολογία που θα υιοθετήσει σε σχέση με τον προβληματισμό του και σε συνάρτηση με το υπό εξέταση πεδίο και θέμα του.

Από τις πιο γνωστές μεθόδους συλλογής υλικού είναι:

- Η παρατήρηση
- Η συνέντευξη
- Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το μέσον επικοινωνίας (interface) μεταξύ του ερευνητή και των ερωτώμενων, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, ανάλογα με τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων. Η κατάρτιση του ερωτηματολογίου είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία μιας στατιστικής έρευνας.

Λέγεται χαρακτηριστικά ότι « καμία στατιστική έρευνα δεν μπορεί να είναι καλύτερη από το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σ' αυτή». (Παρασκευόπουλος, 1993).

Η χρήση των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων μπορεί να οδηγήσει σε μία πηγή σφάλματος, που οφείλεται στη μη κατανόηση ή διαστρέβλωση των οδηγιών. Παρά τον ενθουσιασμό ότι το διαδίκτυο θα αποτελούσε πανάκεια για τη συγκέντρωση μεγάλου και αντιπροσωπευτικού δείγματος με μικρό κόστος και λιγότερο χρονοβόρες διαδικασίες, πολλές έρευνες επισημαίνουν ότι ο μεγάλος αριθμός αναπάντητων ερωτηματολογίων διακυβεύει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους. Μέχρι σήμερα τα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια στέλνονται ως επισυνάψεις ηλεκτρονικής αλληλογραφίας ή ως σύνδεσμοι. (Παπάνης Ε.,2010)

Οι Sudweek & Smoff (1987) θεωρούν ότι μόνο η χρήση πολλών μεθόδων παράλληλα (πείραμα, ερωτηματολόγιο, παρατήρηση, συνέντευξη) μπορεί να άρει τις ανεπάρκειες των οργάνων μέτρησης, γεγονός όμως, που αυξάνει το κόστος σε πόρους και χρήμα. (Παπάνης Ε., 2010)

Όπως προαναφέρθηκε, η ηλεκτρονική αλληλογραφία και η παραπομπή σε ειδικά σχεδιασμένους ιστότοπους μπορεί να αποτελούν έναν εξίσου καλό τρόπο με το παραδοσιακό για την καταγραφή στάσεων, απόψεων, γεγονότων. Επειδή το mail αποτελεί σύγχρονη μορφή επικοινωνίας και λίγο διαφέρει το επισυναπτόμενο ερωτηματολόγιο από ένα τυπωμένο, η διαχείριση των δεδομένων που προκύπτουν πρέπει να γίνει πρώτα δια χειρός, γεγονός που δεν ισχύει στην περίπτωση της ιστοσελίδας, όπου τα δεδομένα διοχετεύονται αυτόματα στο στατιστικό επεξεργαστή-χρήση HTML. (http://epapanis.blogspot.com/2011/03/blog-post_26.html)

Μέθοδος Συλλογής δεδομένων

Η έρευνα διενεργήθηκε με τη χρήση του *Ερωτηματολογίου*. Ενός πρωτότυπου δομημένου ερωτηματολογίου προσαρμοσμένο στην παρούσα έρευνα.

Είναι ένα έντυπο, που περιλαμβάνει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων, στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά και με μία συγκεκριμένη σειρά. Με τα ερωτηματολόγια συλλέγονται δεδομένα ζητώντας από ανθρώπους να απαντήσουν στο ίδιο ακριβώς σύνολο ερωτήσεων. Χρησιμοποιούνται συνήθως στα πλαίσια μιας ερευνητικής στρατηγικής, προκειμένου να συλλεχθούν περιγραφικά και επεξηγηματικά, δεδομένα για απόψεις, συμπεριφορές, χαρακτηριστικά, στάσεις κ.λπ. Μολονότι υπάρχουν διάφοροι ορισμοί, χρησιμοποιούμε το ερωτηματολόγιο ως ένα γενικό όρο που περιλαμβάνει τεχνικές συλλογής δεδομένων, όπου κάθε ερωτώμενος απαντά στο ίδιο σύνολο ερωτήσεων, με προκαθορισμένη σειρά. (Σύστημα Διαχείρισης Ηλεκτρονικών Μαθημάτων, ΤΕΙ Ιονίων Νήσων, 2019)

Τα κυριότερα **πλεονεκτήματα** των ερωτηματολογίων είναι:

- ✓ Στοιχίζουν πολύ φθηνότερα από τις συνεντεύξεις.
- ✓ Μπορούν να σταλούν σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων.
- ✓ Είναι εύκολη η κατασκευή και η χρήση του.
- ✓ Οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα (έλλειψη άμεσης επικοινωνίας)
- ✓ Τυποποιημένοι τρόποι ανάλυσης του υλικού.

- ✓ Ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις.
- ✓ Είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος.

Τα κυριότερα **μειονεκτήματα** των ερωτηματολογίων είναι:

- ✓ Ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ανοιχτές ερωτήσεις.

Υποχρεώνει τον ερωτηθέντα να απαντήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο. (Σύστημα Διαχείρισης Ηλεκτρονικών Μαθημάτων, ΤΕΙ Ιονίων Νήσων, 2019)

Με βάση τα πλεονεκτήματα που παρουσιάστηκαν, κρίθηκε ότι το ερωτηματολόγιο είναι το καταλληλότερο μέσο για την διεκπεραίωση της παρούσας ερευνητικής μελέτης.

Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων επιδιώκοντας τα αποτελέσματα να γενικευτούν στον ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή των δεδομένων γίνεται κυρίως με ερωτηματολόγια.

Στην συνέχεια περιγράφεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου.

Στην έρευνα συμμετέχουν καθηγητές διαφόρων ειδικοτήτων, της δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που υπηρετούν κατά το τρέχον σχολικό έτος σε Γυμνάσια, και Λύκεια- Γενικά και Επαγγελματικά αλλά και άτομα της Διοίκησης τα οποία καλούνται να απαντήσουν σε κλειστές και ανοιχτές ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο που ασκείται σήμερα η διοίκηση μέσα στην Σχολική Μονάδα, εάν εφαρμόζεται η διοίκηση ολικής Ποιότητας και η επίδραση της Διοίκησης, στην ποιοτική αναβάθμιση του παρεχόμενου έργου.

Χρόνος διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη τον Μάρτιο- Απρίλιο 2018

Χαρακτηριστικά του Δείγματος

Στην έρευνα συμμετείχαν 83 εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης οι οποίοι υπηρετούν ως μόνιμοι ή αναπληρωτές κατά το τρέχον ακαδημαϊκό έτος σε Γυμνάσια ή Λύκεια, Γενικά ή ΕΠΑΛ κυρίως του νομού Θεσσαλονίκης. Η πλειοψηφία

των εκπαιδευτικών είναι μεταπτυχιακοί φοιτητές του προγράμματος οργάνωση και διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων.

Ως προς τους περιορισμούς της έρευνας, υπήρξε περιορισμός ως προς την βαθμίδα εκπαίδευσης, όπου οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν θα έπρεπε να υπηρετούν στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Επίσης, δεν παρουσιάστηκαν δυσκολίες και προβλήματα κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.

Δομή ερωτηματολογίου

Πρώτο Μέρος

Δημογραφικά Στοιχεία- Προφίλ Εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα. Αφορούν στοιχεία όπως ηλικιακή ομάδα, φύλο, επίπεδο σπουδών, έτη υπηρεσίας

Δεύτερο μέρος

Ερωτήματα που αφορούν την ποιοτική λειτουργία του σχολείου, δίνοντας έμφαση στην επίδραση της διοίκησης στην ποιοτική αναβάθμιση του παρεχόμενου έργου, καθώς και τους παράγοντες που συνδέονται με την διασφάλιση της ποιότητας.

Επιπρόσθετα, μέσα από την παρούσα έρευνα προσπάθησα να αποτυπώσω τις απόψεις των εκπαιδευτικών αναφορικά με τη συμβολή της διοίκησης στην ποιότητα και την αποδοτικότητα του έργου, αν η συνεργασία της διοίκησης με τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της Σχολικής Μονάδας, την παροχή κινήτρων για συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικά προγράμματα.

Τεχνικές / Εργαλεία συλλογής δεδομένων

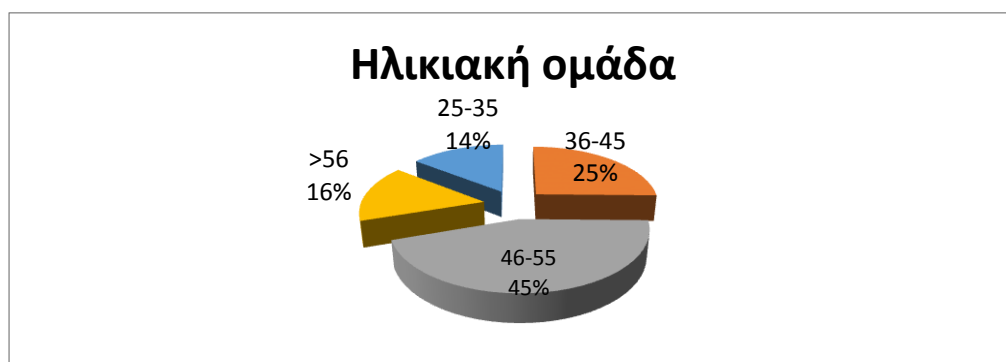
Η έρευνα διενεργήθηκε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή με τη δυνατότητα που παρέχει η εφαρμογή Google Docs και απεστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στα mails των εκπαιδευτικών – συμφοιτητών του ΜΠΣ υπηρετούντες σε ΓΕΛ και ΕΠΑΛ προς συμπλήρωση και υποβολή στην εφαρμογή του Google Drive.

Μέσω της Microsoft office excel έγινε η ανάλυση, η επεξεργασία και η εξαγωγή των αποτελεσμάτων.

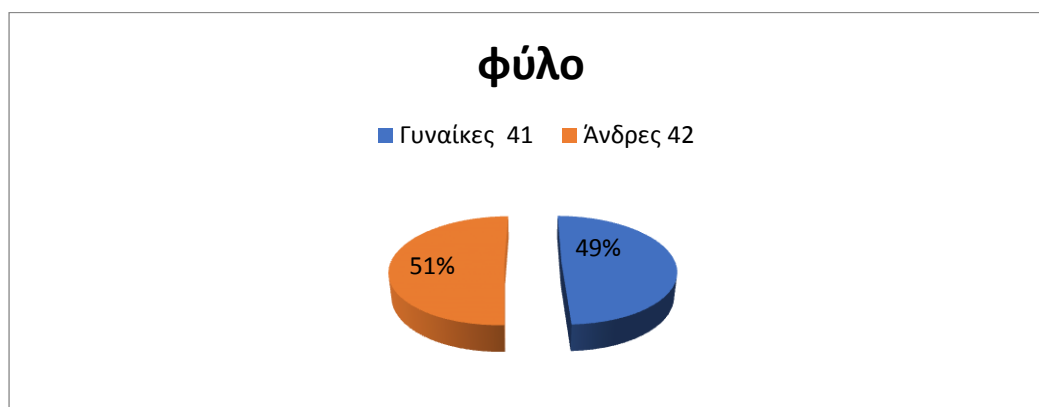
5.4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αναπτύσσονται τα δημογραφικά στοιχεία των εκπαιδευτικών.

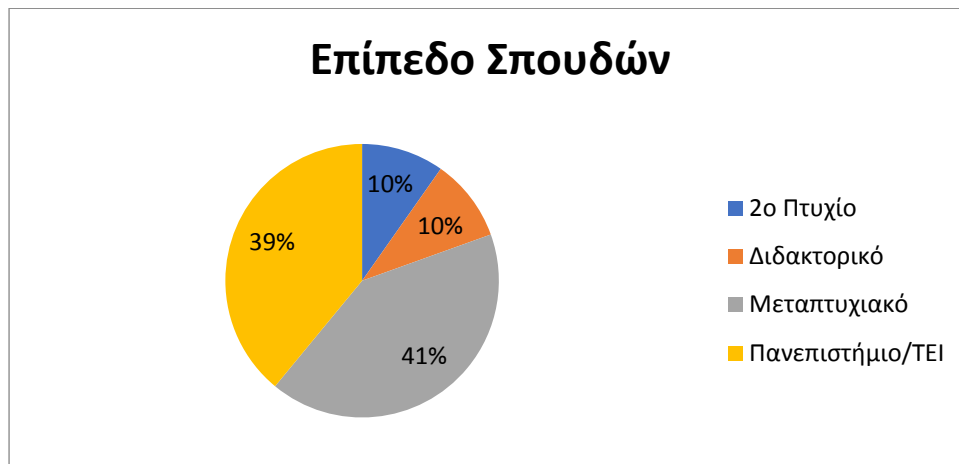
- Από την ανάλυση προκύπτει ότι το ηλικιακό εύρος που ανήκει το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα κυμαίνεται μεταξύ 46-55 ετών . Ποσοστό 45% όπως φαίνεται στο γράφημα που ακολουθεί. Ενώ ηλικίας άνω των 56 ετών από τους συμμετέχοντες εκπαιδευτικούς, ανήκουν σε ποσοστό 16% και μόλις 14% ανήκουν στην ηλικία μεταξύ 25-35 ετών.



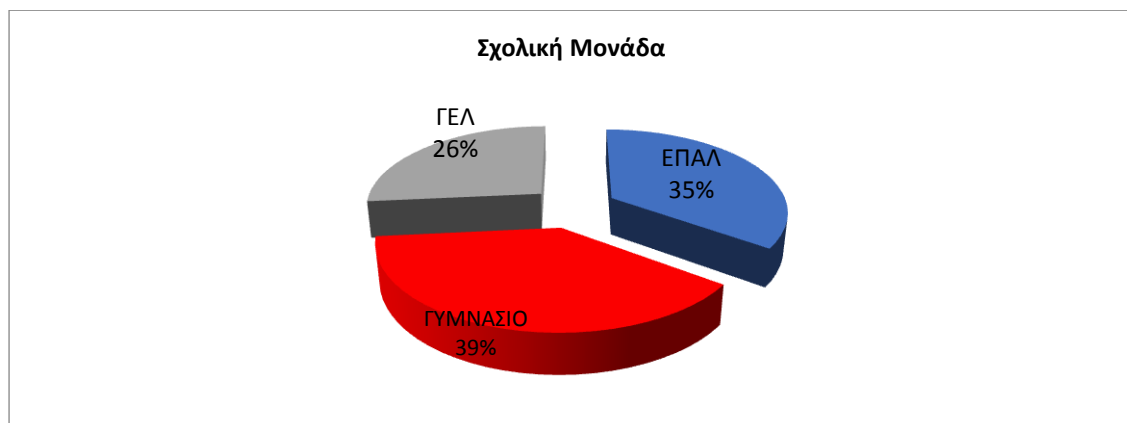
- Από τους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στην έρευνα το 51% ήταν άνδρες και το 49% γυναίκες.



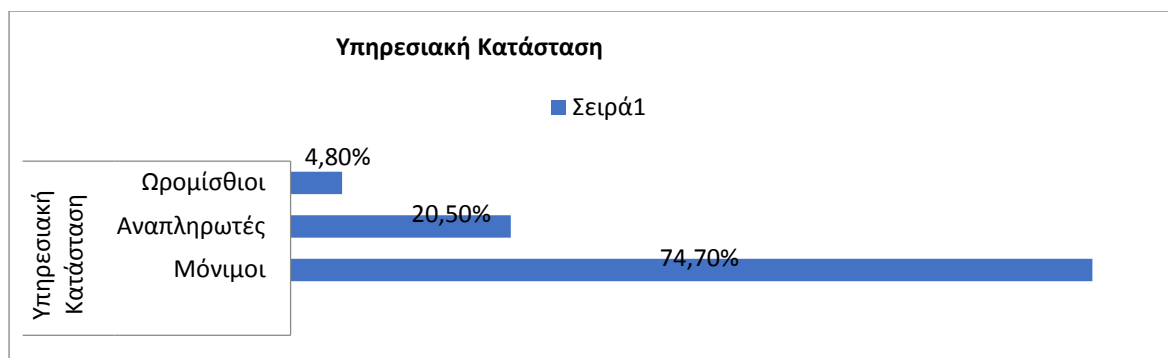
- Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών, οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί, σε ποσοστό 41% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.



- Ποσοστό 39% των συμμετεχόντων στην έρευνα εργάζεται σε Γυμνάσια, αμέσως μετά με ποσοστό 35% σε ΕΠΑΛ και 26% σε ΓΕΛ



- Αναφορικά με την υπηρεσιακή κατάσταση, οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι μόνιμοι εκπαιδευτικοί σε ποσοστό 74,70%



Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ατομικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Πίνακας 1

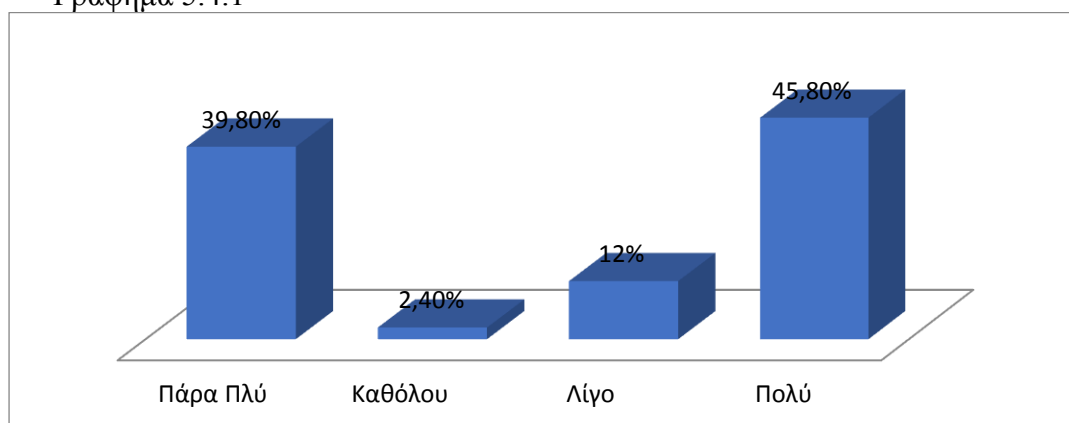
Φύλο	
Γυναίκα	49%
Άντρας	51%
Ηλικιακή Ομάδα	
36-45	25,30%
46-55	44,60%
>56	15,70%
25-35	14,50%
Επίπεδο Σπουδών	
2ο Πτυχίο	10%
Διδακτορικό	10%
Μεταπτυχιακό	41%
Πανεπιστήμιο/ΤΕΙ	39%
Σχολική Μονάδα που Υπηρετεί	
ΕΠΑΛ	35%
Γυμνάσιο	39%
ΓΕΛ	26%
Υπηρεσιακή Κατάσταση	
Μόνιμοι	74,70%
Αναπληρωτές	20,50%
Ωρομίσθιοι	4,80%
Θέση	
Εκπαιδευτικός	73,50%
Υποδιευθυντής	12%
Δ/της	14,5%

Δεύτερο μέρος

5.4.1 Ερωτήματα που αφορούν την ποιοτική λειτουργία του σύγχρονου σχολείου, δίνοντας έμφαση στην επίδραση της διοίκηση στην ποιοτική αναβάθμιση του παρεχόμενου έργου στο σύγχρονο σχολείο. Καθώς και τους παράγοντες που συνδέονται με την διασφάλιση της ποιότητας

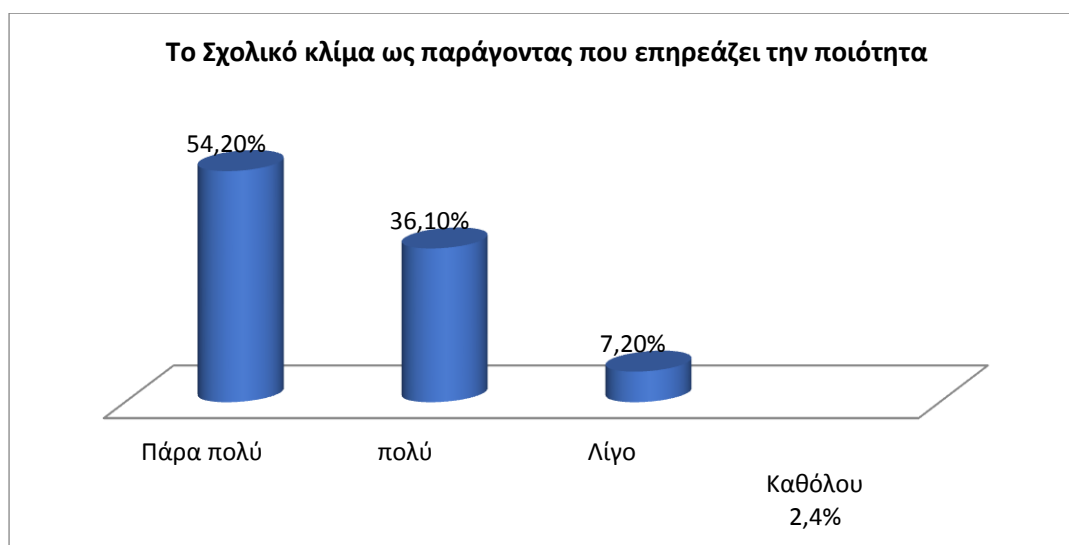
- Στο ερώτημα εάν η αποτελεσματικότητα του Σχολείου, εξαρτάται από την Ισότιμη συμμετοχή στην εκπαίδευση όλων των μαθητών ανεξάρτητα από κοινωνικοοικονομικό επίπεδο ή πολιτισμική προέλευση, το 39,8% εκτιμά πως εξαρτάται πάρα πολύ ενώ 45,8% πολύ και μόλις 2,4% καθόλου όπως φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί.

Γράφημα 5.4.1



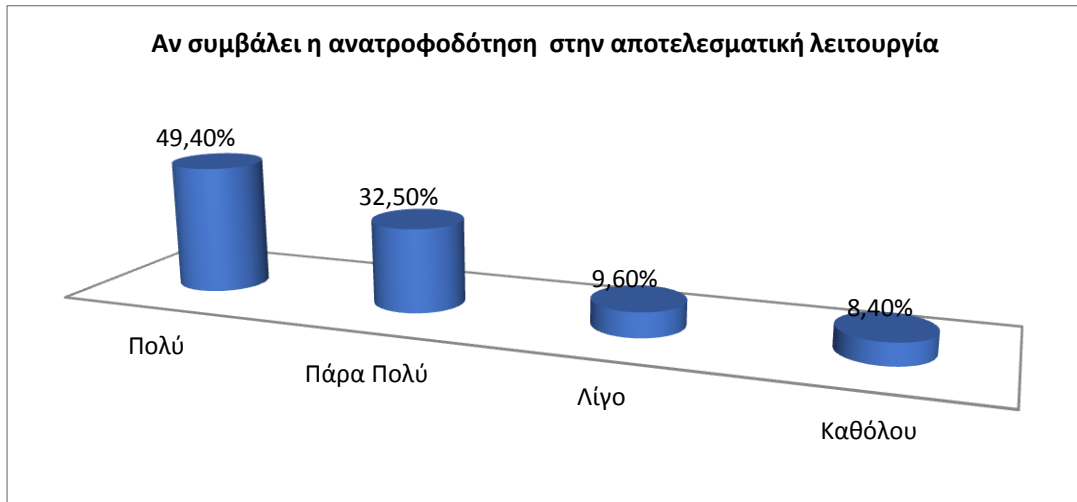
- Στο ερώτημα εάν το σχολικό κλίμα (Κοινές Αξίες , στάσεις) είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου

Γράφημα 5.4.2



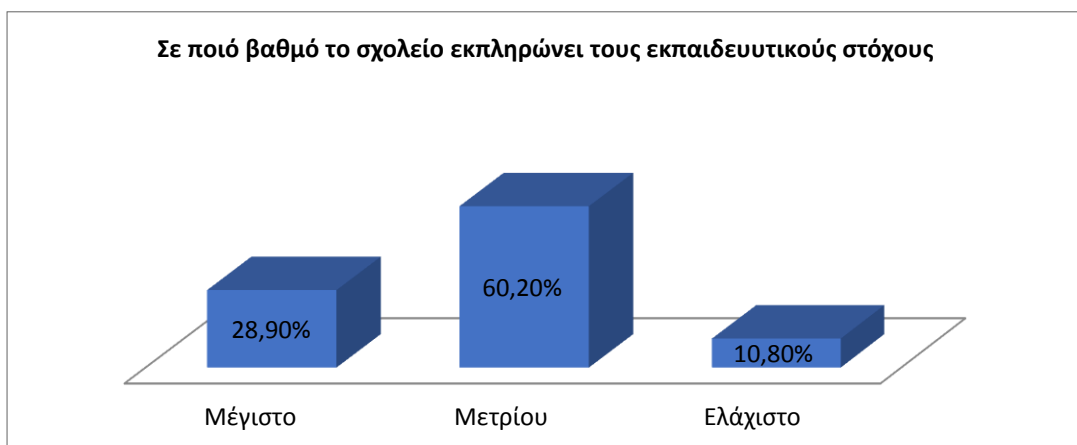
- Εάν η Αξιολόγηση του σχολικού έργου από το Διδακτικό προσωπικό (ανατροφοδότηση) πιστεύετε ότι μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία. Στο ερώτημα αυτό ποσοστό 49,4% θεωρεί ότι συμβάλει.

Γράφημα 5.4.3



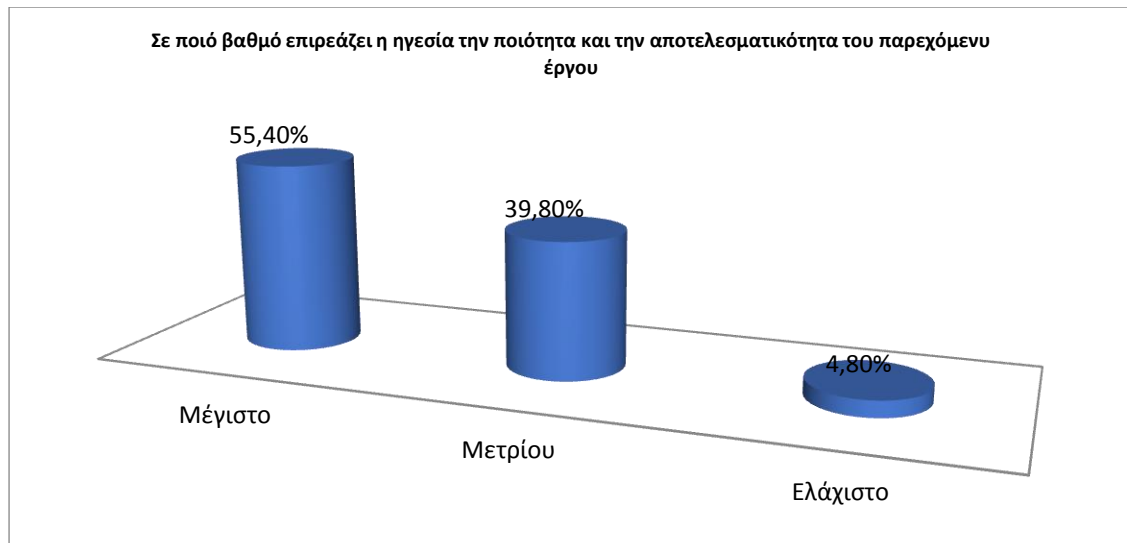
- Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το σχολείο εκπληρώνει τους εκπαιδευτικούς στόχους (Αποτελεσματικότητα) (μετάδοση γνώσης, καλλιέργεια κοινωνικών αξιών, επαγγελματικό προσανατολισμό;

Γράφημα 5.4.4



- Σε ποίο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάζει την ποιότητα και αποτελεσματικότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου η Εκπαιδευτική Ηγεσία;

Γράφημα 5.4.5



- Αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που δίνει έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό των διαδικασιών και καθορίζει εξατομικευμένους στόχους, όπως επιβάλλουν οι απαιτήσεις της σχολικής μονάδας.

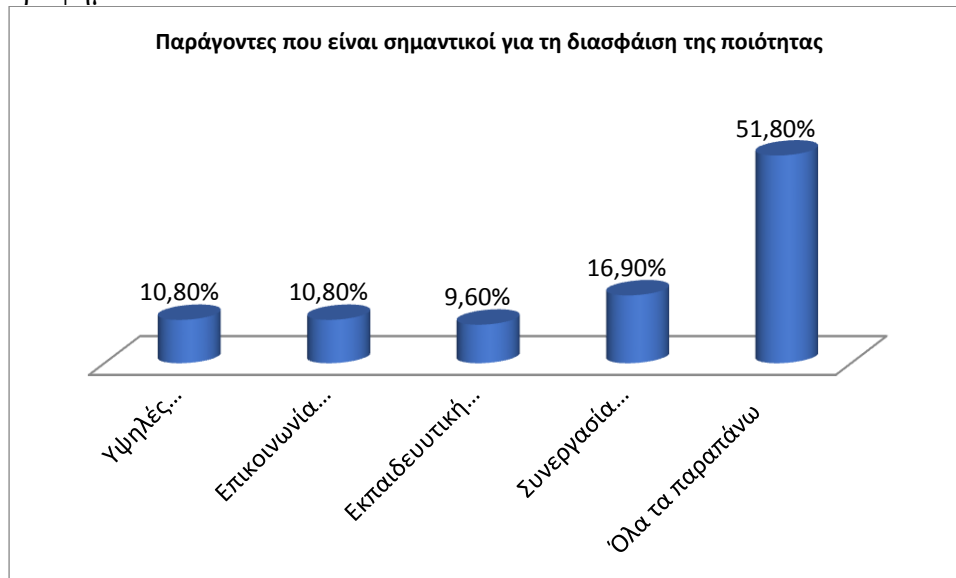
Γράφημα 5.4.6



- Ποιοι παράγοντες είναι σημαντικοί για τη διασφάλιση της ποιότητας
 - ✓ Υψηλές μαθησιακές προσδοκίες

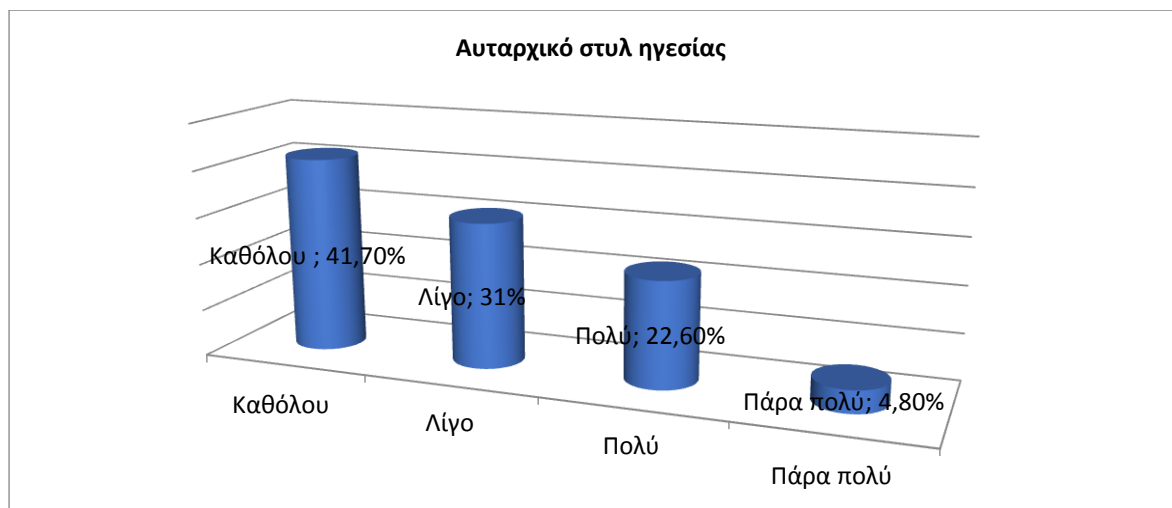
- ✓ Επικοινωνία και Συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και της Διοίκησης
- ✓ Εκπαιδευτική ηγεσία Διοίκηση
- ✓ Συνεργασία μεταξύ των Εκπαιδευτικών , της Διοίκησης και των γονέων
- ✓ Όλα τα παραπάνω

Γράφημα 5.4.7



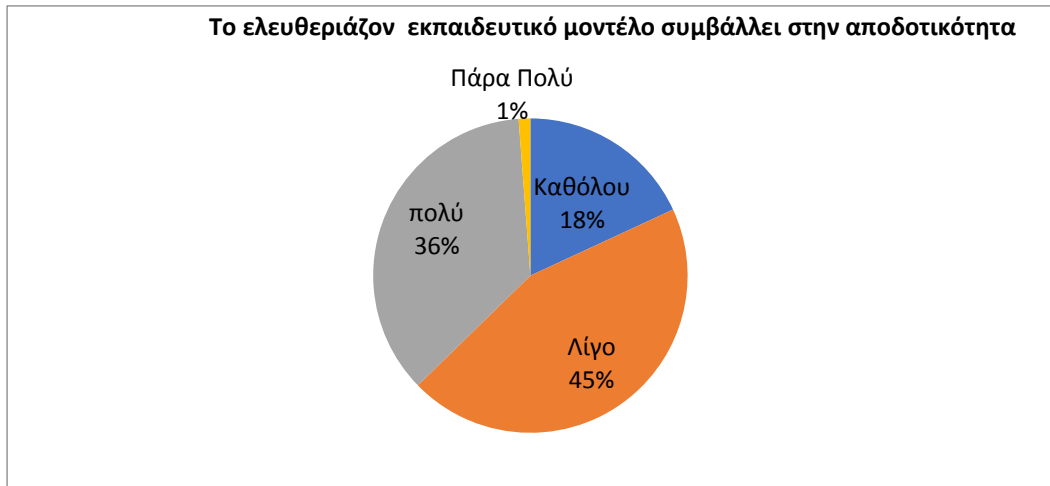
- Θεωρείται ότι το αυταρχικό « στυλ» Ηγεσίας , «επιταγή / επιβολή – υπακοή / υποταγή» (απαιτεί την εκτέλεση των διαταγών του αρνούμενος, συχνά, να τις αιτιολογήσει ή να δικαιολογήσει τις ενέργειές του, ενώ απορρίπτει προτάσεις που δεν συνάδουν με τις δικές του αποφάσεις) συμβάλει στην ποιοτική αναβάθμιση του παρεχόμενου έργου

Γράφημα 5.4.8



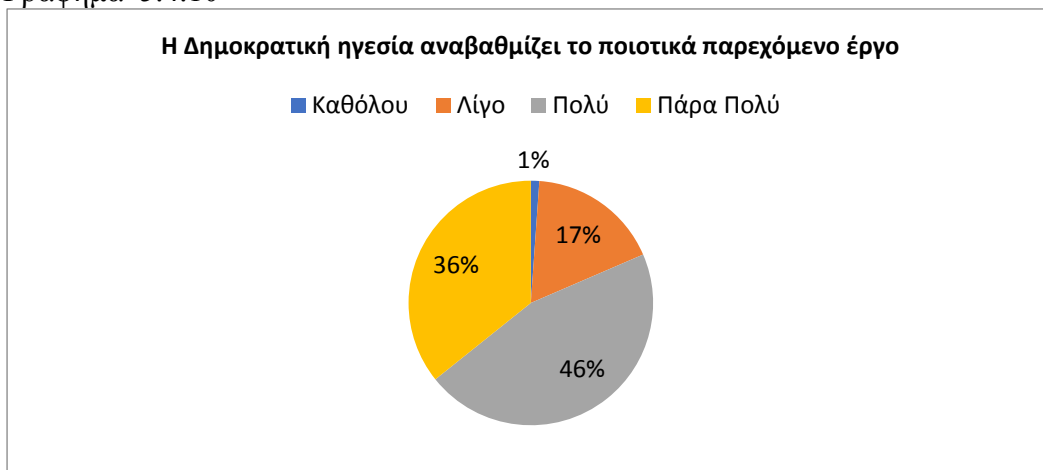
- Το ελευθεριάζον εκπαιδευτικό μοντέλο, η χαλαρή ηγεσία , συμβάλλει στην αποδοτικότητα , τον συντονισμό, την εποπτεία και τον έλεγχο για την αποτελεσματική και ποιοτική αναβάθμιση

Γράφημα 5.4.9



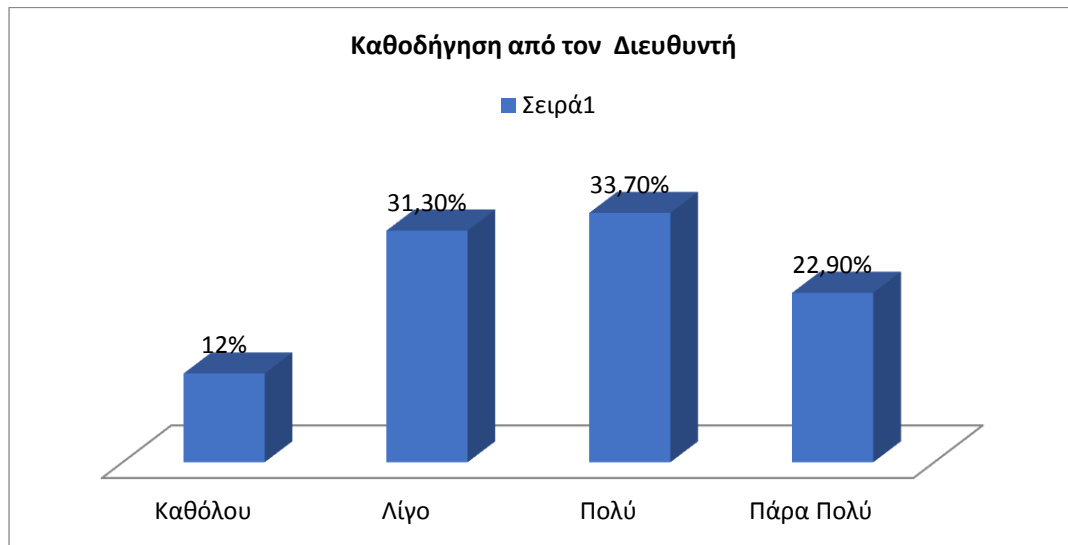
- Η δημοκρατική ηγεσία, ενεργή εμπλοκή του Διευθυντή σε συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό, θεωρείται ότι μπορεί να αναβαθμίσει ποιοτικά το παρεχόμενο έργο;

Γράφημα 5.4.10



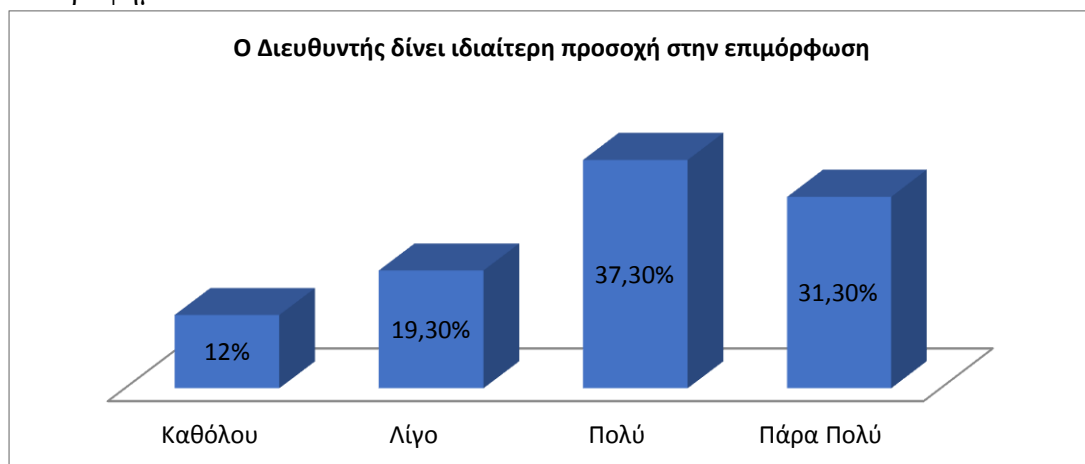
- Υπάρχει διδακτική καθοδήγηση από τον Διευθυντή; Δεδομένου ότι κατανοεί τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διδασκαλίας.

Γράφημα 5.4.11



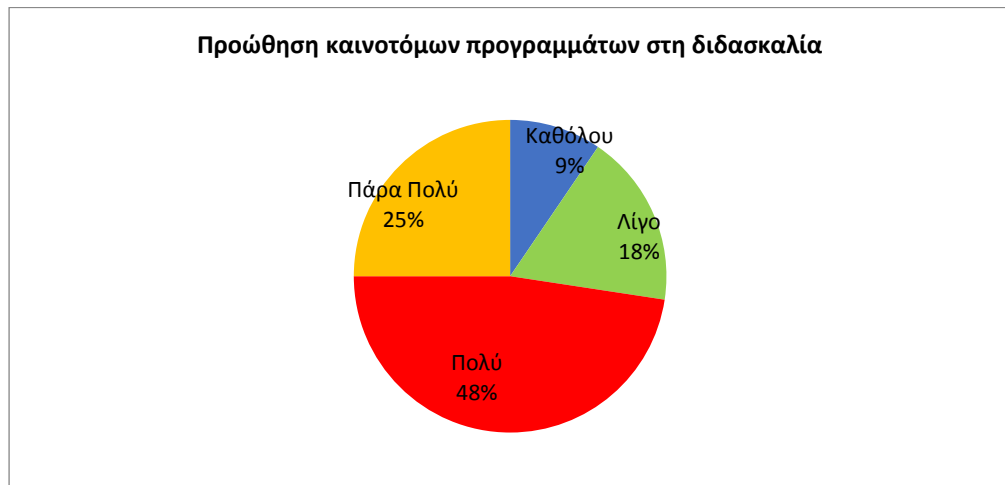
- Ο Διευθυντής δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών έτσι ώστε να βελτιωθεί η επιστημονική τους κατάρτισης και εξέλιξης με στόχο την αποτελεσματικότητα του παιδαγωγικού έργου

Γράφημα 5.4.12



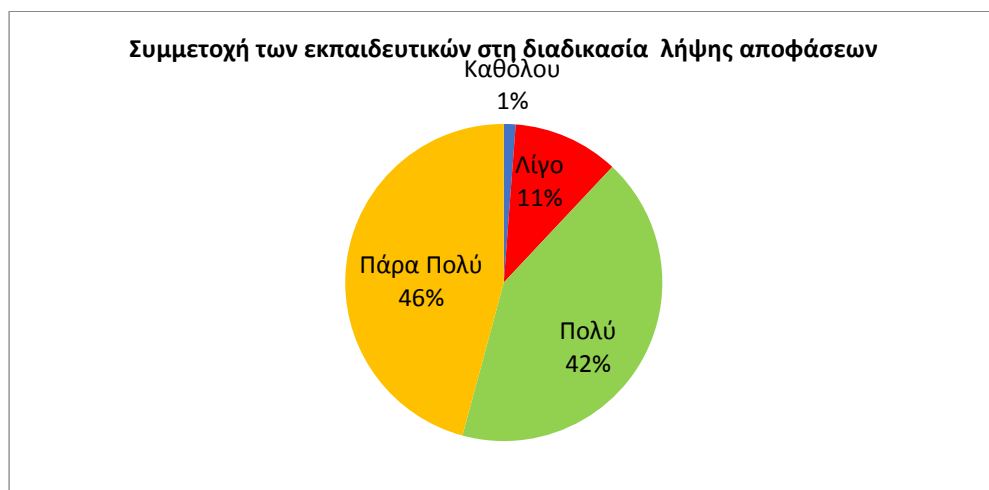
- Ο Διευθυντής προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων και νέων τεχνολογιών στη διδασκαλία έχοντας ως στόχο την ενεργό συμμετοχή των μαθητών.

Γράφημα 5.4.13



- Συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη;

Γράφημα 5.4.14



Αποτελέσματα του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου παραθέτονται συνοπτικά στον ακόλουθο Πίνακα 2.

Πίνακας 2

Στο ερώτημα εάν η αποτελεσματικότητα του Σχολείου, εξαρτάται από την Ισότιμη συμμετοχή στην εκπαίδευση όλων των μαθητών ανεξάρτητα από κοινωνικοοικονομικό επίπεδο ή πολιτισμική προέλευση			
Πάρα Πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
33	38	10	2
39,80%	45,80%	12%	2,40%
Το σχολικό κλίμα(Κοινές Αξίες , στάσεις) είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του Παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου			
Πάρα Πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
45	30	6	2
54,20%	36,10%	7,20%	2,40%
Οι υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές, επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου?			
Πάρα Πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
24	39	17	3
28%	47%	20,50%	3,60%
Η Αξιολόγηση του σχολικού έργου από το Διδακτικό προσωπικό (ανατροφοδότηση) πιστεύετε ότι μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία;			
Πάρα Πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
27	41	8	7
32,50%	49,40%	9,60%	8,40%
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το σχολείο εκπληρώνει τους εκπαιδευτικούς στόχους (Αποτελεσματικότητα) (μετάδοση γνώσης, καλλιέργεια κοινωνικών αξιών, επαγγελματικό προσανατολισμό;			
Ελάχιστο	Μετρίου	Μέγιστο	
9	50	24	
10,80%	60,20%	28,90%	
Η Εκπαιδευτική ηγεσία (Οργάνωση σχολικής ζωής , συνεργασία). Σε ποιά βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάζει την ποιότητα και αποτελεσματικότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου			
Ελάχιστο	Μετρίου	Μέγιστο	
4	33	46	
4,80%	39,80%	55,40%	
Αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που δίνει έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό των διαδικασιών και καθορίζει εξατομικευμένους στόχους, όπως επιβάλλουν οι απαιτήσεις της σχολικής μονάδας			
ΝΑΙ	ΌΧΙ		
64	19		
77,10%	22,90%		

Ποιοι παράγοντες είναι σημαντικοί για τη διασφάλιση της ποιότητας;				
Υψηλές μαθησιακές προσδοκίες	Επικοινωνία και Συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και Διοίκηση	Εκπαιδευτική ηγεσία Διοίκηση	Συνεργασία μεταξύ Εκπαιδευτικών Διοίκηση Γονέων	Όλα τα παραπάνω
9	9	8	14	43
10,80%	10,80%	9,60%	16,90%	51,80%
Θεωρείται ότι το αυταρχικό « στυλ» Ηγεσίας , «επιταγή / επιβολή – υπακοή / υποταγή» (απαιτεί την εκτέλεση των διαταγών του αρνούμενος, συχνά, να τις αιτιολογήσει ή να δικαιολογήσει τις ενέργειές του, ενώ απορρίπτει προτάσεις που δεν συνάδουν με τις δικές του αποφάσεις) συμβάλει στην ποιοτική αναβάθμιση του παρεχόμενου έργου;				
Πάρα Πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου	
4	19	26	35	
4,80%	22,60%	31%	41,70%	
Ένας ηγέτης σχολικής μονάδας με αυταρχικό « στυλ» Ηγεσίας, συμβάλει στην αποτελεσματικότητα, και η σχολική μονάδα αποδίδει τα μέγιστα των δυνατοτήτων της;				
Πάρα Πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου	
3	25	29	26	
3,60%	31,10%	34,90%	31,30%	
Το ελευθεριάζον εκπαιδευτικό μοντέλο, η χαλαρή ηγεσία , συμβάλει στην αποδοτικότητα , τον συντονισμό, την εποπτεία και τον έλεγχο για την αποτελεσματική και ποιοτική αναβάθμιση;				
Πάρα Πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου	
1	30	37	15	
1,20%	36,10%	44,60%	18,10%	
Η δημοκρατική ηγεσία, ενεργή εμπλοκή του Διευθυντή σε συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό, θεωρείται ότι μπορεί να αναβαθμίσει ποιοτικά το παρεχόμενο έργο;				
Πάρα Πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου	
32	41	9	1	
38,60%	49,40%	10,8	1,20%	
Υπάρχει διδακτική καθοδήγηση από τον Διευθυντή; Δεδομένου ότι κατανοεί τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διδασκαλίας.				
Πάρα Πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου	
19	28	26	10	
22,90%	33,70%	31,30%	12%	
Ο Διευθυντής δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών έτσι ώστε να βελτιωθεί η επιστημονική τους κατάρτιση και εξέλιξης με στόχο την αποτελεσματικότητα του παιδαγωγικού έργου				
Πάρα Πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου	
26	31	16	10	
31,30%	37,30%	19.3%	12%	
Ο Διευθυντής προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων και νέων τεχνολογιών στη διδασκαλία έχοντας ως στόχο την ενεργό συμμετοχή των μαθητών.				
Πάρα Πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου	

21	40	15	8
25%	47,60%	17,90%	9,50%
Υπάρχει θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο ανάμεσα στην οικογένεια και το σχολείο			
Πάρα Πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
18	41	20	4
21,70%	49,40%	24,10%	4,80%
Συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη;			
Πάρα Πολύ	Πολύ	Λίγο	Καθόλου
38	35	9	1
45,80%	42,20%	10,80%	1,20%

5.5 Αποτελέσματα

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι Εκπαιδευτικοί σε μεγάλο ποσοστό, 42,2% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος με συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία 11-20 έτη, ποσοστό 45,8% και εύρος ηλικίας από 46-55 ετών και το 14,5% έχει θέση Διευθυντού.

Σύμφωνα με το πλήθος των απαντήσεων, παρατηρείται ότι η επίδραση της διοίκησης στην ποιοτική αναβάθμιση του παρεχόμενου έργου στο σύγχρονο σχολείο παίζει καθοριστικό ρόλο.

Η συνεργασία της Διοίκησης με τους Εκπαιδευτικούς παίζει σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της συμμετοχής όλων των μαθητών στην εκπαίδευση, ανεξαρτήτως της πολιτισμικής προέλευσης.

Το Σχολικό κλίμα, οι Κοινές αξίες και στάσεις είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου σε ποσοστό 54,2% καθώς επίσης και οι προσδοκίες για τους μαθητές συμβάλουν στην ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

Με γνώμονα τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών η αξιολόγηση του σχολικού έργου από το διδακτικό προσωπικό παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότερη λειτουργία.

Στον μέγιστο βαθμό, σύμφωνα με τις απαντήσεις των Εκπαιδευτικών, η Εκπαιδευτική Ηγεσία επηρεάζει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του παρεχόμενου έργου σε ποσοστό 55,4%, δίνοντας έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό των διαδικασιών καθορίζοντας παράλληλα εξατομικευμένους στόχους, όπως επιβάλλουν οι απαιτήσεις

της σχολικής μονάδας. Τότε μόνο ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, τις οποίες υποστηρίζει το 77,1%.

Επιπρόσθετα, σημαντικοί παράγοντες για τη διασφάλιση της ποιότητας, αποτελούν οι υψηλές μαθησιακές προσδοκίες, η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, της διοίκησης και των γονέων.

Αντίθετα το αυταρχικό « στυλ» Ηγεσίας, «επιταγή / επιβολή – υπακοή / υποταγή» (απαιτεί την εκτέλεση των διαταγών του αρνούμενος, συχνά, να τις αιτιολογήσει ή να δικαιολογήσει τις ενέργειές του, ενώ απορρίπτει προτάσεις που δεν συνάδουν με τις δικές του αποφάσεις) δεν συμβάλει στην ποιοτική αναβάθμιση του παρεχόμενου έργου, για το οποίο είναι πεπεισμένοι το 41,7% των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Ενώ ο ηγέτης της σχολικής μονάδας με αυταρχικό « στυλ» Ηγεσίας, συμβάλει στην αποτελεσματικότητα ώστε η σχολική μονάδα αποδίδει τα μέγιστα των δυνατοτήτων της, σε ποσοστό 30,1% και 34,9% των εκπαιδευτικών απάντησε πως συμβάλει λίγο. Για το ελευθεριάζον εκπαιδευτικό μοντέλο, τη χαλαρή ηγεσία και αν συμβάλει στην αποδοτικότητα, τον συντονισμό, την εποπτεία και τον έλεγχο για την αποτελεσματική και ποιοτική αναβάθμιση το 36,1% απάντησε ότι συμβάλει πολύ και το 44,6 % συμβάλει λίγο ποσοστό 44,6%.

Εν κατακλείδι, ένα στυλ ηγεσίας μεταξύ αυταρχικού και ελευθεριάζον είναι αυτό που θα έχει μεγαλύτερη αποδοχή από τους εκπαιδευτικούς και ποιοτική αναβάθμιση της Σχολικής Μονάδας. Καθώς η δημοκρατική ηγεσία, η ενεργή εμπλοκή του Διευθυντή σε συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό, θεωρείται ότι μπορεί να αναβαθμίσει ποιοτικά το παρεχόμενο έργο. Ο Διευθυντής, υποστηρίζει το 37,3% , πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών έτσι ώστε να βελτιωθεί η επιστημονική τους κατάρτιση και εξέλιξη με στόχο την αποτελεσματικότητα του παιδαγωγικού έργου.

Επιπρόσθετα, ο Διευθυντής προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων και νέων τεχνολογιών στη διδασκαλία έχοντας ως στόχο την ενεργό συμμετοχή των μαθητών. Επίσης κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ποσοστό 45.8%.

5.6 Αποτύπωση αντιλήψεων Εκπαιδευτικών- Συμπεράσματα – προτάσεις

Συμπεραίνουμε πως η διοίκηση στην εκπαίδευση αποτελεί ένα συγκεντρωτικό σύστημα, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται σε επίπεδο υπουργείου. Στο σύστημα αυτό, ο διευθυντής αποτελεί έναν κρίκο της αλυσίδας της εκπαιδευτικής ιεραρχίας. Το όραμα και η αποστολή της Σχολικής μονάδας δεν έχει οριοθετηθεί ποιοτικά και ποσοτικά, Δεν έχει καθοριστεί και γνωστοποιηθεί από την εποπτεύουσα αρχή στον οργανισμό και στη συνέχεια στους εκπαιδευτικούς. Αποτέλεσμα αυτών είναι να μην υπάρχει δέσμευση της διοίκησης.

Απαραίτητο είναι ένα αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης και μέσω *«της διοίκησης μέσω στόχων»*, την βελτίωση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου, προσαρμοσμένο στις ανάγκες που απαιτεί η εποχή μας. Στην ποιοτική αναβάθμιση θα συμβάλει η μεγαλύτερη ελευθερία λήψης αποφάσεων από τους εκπαιδευτικούς, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της Σχολικής Μονάδας έτσι ώστε να στο σύνολό του το εκπαιδευτικό προσωπικό να συμβάλει υπεύθυνα στον σχεδιασμό και την υλοποίηση του .

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μέσα από την παρούσα μελέτη , έγινε προσπάθεια διερεύνησης αντιλήψεων εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με την επίδραση της διοίκησης και των διαφορετικών ειδών ηγεσίας στην ποιοτική αναβάθμιση του παρεχόμενου Εκπαιδευτικού έργου.

Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διοίκηση και στον καθορισμό στόχων , προσφέρει στον εκπαιδευτικό τη δυνατότητα να συμβάλει υπεύθυνα στο σχεδιασμό , τον έλεγχο και την υλοποίηση. Έτσι του παρέχεται το αίσθημα της αυτονομίας και όχι να αισθάνονται αποδέκτες εντολών.

Η Σχολική Μονάδα καλείται να εκπληρώσει συγκεκριμένους στόχους έχοντας συγκεκριμένη αποστολή. Γι αυτό θα πρέπει οι στόχοι αυτοί να συγκεκριμενοποιηθούν και να γνωστοποιηθούν στους εκπαιδευτικούς καθώς επίσης και η ποσοτική και ποιοτική οριοθέτηση του συγκεκριμένου έργου.

Σύμφωνα με έρευνες και σύγχρονη βιβλιογραφία που επικεντρώνονται στην εκπαίδευση, προτείνουν τρόπους ώστε το σύγχρονο σχολείο και η διοίκηση να προσανατολιστούν σε καινοτομίες και μεθόδους που να μεγιστοποιούν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα στον σύγχρονο κόσμο της γνώσης.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Γαλλίας σχετικά με τους μαθητές που αγωνίζονται να γράψουν με ευχέρεια και ακρίβεια στις εξετάσεις, παρατηρήθηκε ότι η ενσωμάτωση από της συνεχιζόμενης αξιολόγησης, οδήγησε σε καλύτερες βαθμολογίες.

Το άρθρο 26 της Οικουμενικής Διακήρυξης των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου δηλώνει ότι όλοι έχουν το δικαίωμα εκπαίδευσης και ότι η τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση πρέπει να είναι γενικά διαθέσιμη. Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση έχει μοναδική ευκαιρία να ανταποκριθεί στην υπόσχεση του παγκόσμιου δικαιώματος εκπαίδευση. Οι νέες τεχνολογίες εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, οι νομικές πρακτικές και οι φιλοσοφίες, όπως το OpenCourseWare, λειτουργούν ως παράγοντες που επιτρέπουν την επίτευξη του παγκόσμιου δικαιώματος στην εκπαίδευση. Το κίνημα Ανοικτών Εκπαιδευτικών Πόρων (OER) είναι μια προσπάθεια δημιουργίας και διάδοσης εκπαιδευτικού περιεχομένου σε παγκόσμιο επίπεδο. Το Open Course Wares, παρέχει εκπαιδευτικό περιεχόμενο υψηλής ποιότητας σε απεριόριστο αριθμό μαθητές χωρίς

σχεδόν κανένα πρόσθετο κόστος πέραν του αρχικού κόστους παραγωγής. (Caswell T, Henson S, Jensen M, and WileyD (2008)

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στοχεύει στην βελτίωση των ποιοτικών διαδικασιών. Επίσης μέσα από τον διάλογο διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα του παρεχόμενου έργου. Θα πρέπει να τονίσουμε πως τόσο η ποιότητα όσο και η αποτελεσματικότητα του σχολείου καθορίζονται , πέρα από τη διοίκηση , από ένα σύνολο παραγόντων που επιδρούν και επηρεάζουν τις λειτουργίες και τα παιδαγωγικά αποτελέσματα της Σχολικής Μονάδας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αθανασούλα-Ρέππα Α. (1999). Εκπαιδευτική Διοίκηση Ανάπτυξη και Πολιτική Η Δευτεροβάθμια Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση και Περιφερειακή της διάσταση στην Ελλάδα (1980-1990). Αθήνα . Έλλην
2. Δουράνου Χ. Α. (2007). Οι απόψεις του ΟΟΣΑ για το νέο ρόλο του Εκπαιδευτικού *Επιστημονικό Βήμα*, τ. 6,
3. Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Η Φιλοσοφία και η έννοια της ποιότητας
4. Ζαφειρίου, (2003). *Μέθοδος Κατάρτισης Ερωτηματολογίου*
5. Ζιάκα Β.(2014) *Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία μιας Σχολικής Μονάδας* Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής τόμος 11 (1), 41–54
6. Θωμά Ρ. (2010) *Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας* Επιστημονικό Βήμα τ.14
7. Κατσαρός Ι . (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
8. Μακρή Ο. *Ολική Ποιότητα και σχολική τάξη* 10ο Συνέδριο Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων
9. Μπίκος Κ. (2013). *Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης* Ανοιχτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα ΑΠΘ
10. Μπουραντάς Δ.. (2005). *Ηγεσία : Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχία*, Εκδόσεις Κριτική , Αθήνα
11. Μπουραντάς Α. κα (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων* και υπηρεσιών . Αθήνα Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
12. Μπουραντάς Δ. και συν. (2005). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: ΟΕΔΒ
13. Μπουραντάς, Δ. (2001) *Μάνατζμεντ*, θεωρητικό υπόβαθρο , σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα : Μπένος
14. Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
15. Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Σταμούλης
16. Παπάνης, Ε. (2011) *Μεθοδολογία Έρευνας και Διαδίκτυο*. Εκδόσεις Σιδέρη

17. Παππάς, Θ. (2002). *Μεθοδολογία έρευνας Αθήνα: Gutenberg* Πανεπιστήμιο Πειραιώς
18. Παρασκευόπουλος, Ι.(1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας Α΄ Τόμος* Εκδότης : Αθήνα.
19. Ρίζος Δ. Μπερσίμης Φ. Μάνδαλου Ι. (2017) Αξιολόγηση της Ποιότητας της Επαγγελματικής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
20. Ρόντος Κ., Παπάνης Ε., (2007). *Οι τεχνικές ενός καλού ερωτηματολογίου. Στατιστική Έρευνα . Εκδόσεις Σιδέρη*
21. Τσακίρη Λ. *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία Έρευνας - dpms.csd.auth.gr/stuff/eis-meth-er.pdf*
22. Φασούλης Κ. Πανεπιστήμιο Αθηνών Ποιότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης Κριτική Προσέγγιση στο Σύστημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» - Δ.Ο.Π. (T.Q.M.)
23. Φωτόπουλος Ν. (2007). Αποτελεσματική Ηγεσία στην εργασία Ίδρυμα Νεολαίας Δια Βίου μάθηση Υ.ΠΑΙ.Θ
24. Η ποιότητα στην Εκπαίδευση, Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα 2008

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6th ed.). London and New York, NY: Routledge Falmer.
2. David V. Day & Antonakis John (2011) *The Nature of Leadership* SAGE
3. Deming, W. E., (2002). *Out of the Crisi*, The MIT Press, Cambridge Massachusetts
4. European Commission, (2003). *I.C.T. in Education and Training. Progress Report. Working Group C, November 2003*
5. James Paul, (1998). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας . Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα*
6. Helmke A., Hornstein W. und Terhart E. (2000) *Qualität und Qualitäts sicherung im Bildungsbereich: Schule, Sozialpädagogik, Hochschule*
7. *Open Education, (2008) - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*
8. Tom Caswell, Shelley Henson, Marion Jensen, and David Wiley (2008) *Open Educational Resources: Enabling universal education* *International Review of Research in Open and Distance Learning* Volume 9, Number 1. ISSN: 1492-3831
9. Tony Bush (2017) *Educational leadership and management: theory, policy, and practice* *South African Journal of Education*

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. www.lib.unipi.gr/files/Stratigikes_Anazitisis.../1.%20Μεθοδολογία%20έρευνας.pdf
2. eclass.teiion.gr/modules/.../2.%20Μέθοδος%20κατάρτησης%20ερωτηματολογίου.doc
3. dpms.csd.auth.gr/stuff/eis-meth-er.pdf
4. http://epapanis.blogspot.com/2011/03/blog-post_26.htm
5. <https://www.politeianet.gr/books/paraskeuopoulos-n-ioannis-athina-methodologia-epistimonikis-ereunas-protos-tomos-199754>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης , διεξάγεται η παρούσα έρευνα με θέμα: « Η επίδραση των διαφορετικών ειδών ηγεσίας στην ποιοτική αναβάθμιση του παρεχόμενου έργου σε μονάδες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: μελέτη περίπτωσης» Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των Εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με την επίδραση της διοίκησης στην ποιοτική αναβάθμιση του παρεχόμενου έργου στο σύγχρονο σχολείο.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε Εκπαιδευτικούς υπηρετούντες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και είναι ανώνυμο. Ορθές ή Λανθασμένες ερωτήσεις δεν υπάρχουν.

Η συμβολή σας είναι πολύτιμη.

Σας ευχαριστώ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Δημογραφικά Στοιχεία

1. Ηλικιακή Ομάδα

25-35

36-45

46-55

>56

2. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

3. Σπουδές

Πανεπιστήμιο/ ΤΕΙ

2^ο Πτυχίο

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

3. Ειδικότητα

.....

4. Σχολική Μονάδα

Γυμνάσιο

ΓΕΛ Λύκειο

ΕΠΑΛ

5. Θέση

Δ/της

Υποδ/της

Εκπαιδευτικός

6. Έτη Υπηρεσίας

έως 10

11-20

21-30

31>

7. Υπηρεσιακή Κατάσταση

Μόνιμος

Αναπληρωτής

Ωρομίσθιος

Β Μέρος

8. Η αποτελεσματικότητα του Σχολείου εξαρτάται από την Ισότιμη συμμετοχή στην εκπαίδευση όλων των μαθητών ανεξάρτητα από κοινωνικοοικονομικό επίπεδο ή πολιτισμική προέλευση?

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

9. Το σχολικό κλίμα(Κοινές Αξίες , στάσεις) είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του Παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

10. Οι υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές, επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου?

Καθόλου Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

11. Η Αξιολόγηση του σχολικού έργου από το διδακτικό προσωπικό – ανατροφοδότηση – πιστεύετε ότι μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητά της λειτουργίας;

12. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το σχολείο εκπληρώνει τους εκπαιδευτικούς στόχους (Αποτελεσματικότητα) (μετάδοση γνώσης, καλλιέργεια κοινωνικών αξιών, επαγγελματικό προσανατολισμό;

13. Η Εκπαιδευτική ηγεσία (Οργάνωση σχολικής ζωής , συνεργασία) Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάζει την ποιότητα και αποτελεσματικότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου

14. Αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που δίνει έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό των διαδικασιών και καθορίζει εξατομικευμένους στόχους, όπως επιβάλλουν οι απαιτήσεις της σχολικής μονάδας ;

15. Ποιοι παράγοντες είναι σημαντικοί για τη διασφάλιση της ποιότητας;

16. Θεωρείται ότι το αυταρχικό « στυλ» Ηγεσίας , «επιταγή / επιβολή – υπακοή / υποταγή» (απαιτεί την εκτέλεση των διαταγών του αρνούμενος, συχνά, να τις αιτιολογήσει ή να δικαιολογήσει τις ενέργειές του, ενώ απορρίπτει προτάσεις που δεν συνάδουν με τις δικές του αποφάσεις) συμβάλει στην ποιοτική αναβάθμιση του παρεχόμενου έργου;

17. Θεωρείται ότι το αυταρχικό « στυλ» Ηγεσίας , «επιταγή / επιβολή – υπακοή / υποταγή» (απαιτεί την εκτέλεση των διαταγών του αρνούμενος, συχνά, να τις αιτιολογήσει ή να δικαιολογήσει τις ενέργειές του, ενώ απορρίπτει προτάσεις που δεν συνάδουν με τις δικές του αποφάσεις) συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμιση του παρεχόμενου έργου;
18. Το ελευθεριάζον εκπαιδευτικό μοντέλο, η χαλαρή ηγεσία , συμβάλλει στην αποδοτικότητα , τον συντονισμό, την εποπτεία και τον έλεγχο για την αποτελεσματική και ποιοτική αναβάθμιση;
19. Η δημοκρατική ηγεσία, ενεργή εμπλοκή του Διευθυντή σε συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό, θεωρείται ότι μπορεί να αναβαθμίσει ποιοτικά το παρεχόμενο έργο;
20. Υπάρχει διδακτική καθοδήγηση από τον Διευθυντή; Δεδομένου ότι κατανοεί τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διδασκαλίας.
21. Ο Διευθυντής δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών έτσι ώστε να βελτιωθεί η επιστημονική τους κατάρτιση και εξέλιξης με στόχο την αποτελεσματικότητα του παιδαγωγικού έργου
22. Ο Διευθυντής προωθεί την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων και νέων τεχνολογιών στη διδασκαλία έχοντας ως στόχο την ενεργό συμμετοχή των μαθητών.
23. Υπάρχει θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο ανάμεσα στην οικογένεια και το σχολείο
24. Συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη;

