



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY OF PELLOPONNESE

Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής

Πρόγραμμα μεταπτυχιακών Σπουδών: Εκπαιδευτικά
Προγράμματα και υλικό, τυπικές, μη τυπικές και άτυπες
μορφές εκπαίδευσης.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΜΑΡΙΑΣ ΡΑΝΤΙΤΣΑ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Επιβλέπων Καθηγητής: Αθανάσιος Κατσής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα, υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις όσον αφορά μέσα και τους τρόπους που μπορεί να αναβαθμιστεί το εκπαιδευτικό έργο και η παιδεία γενικότερα. Παρόλα αυτά οι περισσότερες από τις απόψεις αυτές συγκλίνουν στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και στην αναγκαιότητα εφαρμογής της στην εκπαίδευση.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εξαγωγή ποιοτικής έρευνας με στόχο τη διερεύνηση των στάσεων και απόψεων των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Κορινθίας σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Παράλληλα, η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί μια προσπάθεια να δοθούν απαντήσεις ως προς τους παράγοντες που συντελούν στην επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ στη σχολική μονάδα και των αναγκαίων προϋποθέσεων για την επιτυχή επίτευξη της, από την πλευρά όλων των εμπλεκόμενων φορέων.

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	6
1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	6
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ Δ.Ο.Π.....	7
1.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	11
1.4 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π	12
1.5 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	15
2.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΩΣ ΒΑΣΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ Δ.Ο.Π.	15
2.2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.	17
2.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΠΕΛΑΤΗ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	18
2.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ..	20
2.5 ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΧΟΛΕΙΟΥ	24
2.6 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΑΘΗΤΕΣ.....	26
2.7 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ	27
2.8 ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	28
3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	31
3.1 ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ:	31
3.2 ΗΓΕΣΙΑ.....	33
3.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	36
3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	40
1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	46
1.1 Σκοπός Έρευνας.....	47
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	47
1.3 Μεθοδολογία.....	47

1.4	Ερευνητικό εργαλείο.....	49
1.5	Δείγμα-Δειγματοληψία.....	51
2.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ.....	53
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ	68
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	77

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το αίτημα της ποιοτικής αναβάθμισης του εκπαιδευτικού έργου που προβληματίζει την σύγχρονη εκπαιδευτική παγκόσμια κοινότητα, έχει ενισχύσει τη διαμόρφωση Έρευνας που αφορά την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, με κύριο ερευνητικό στόχο τον εντοπισμό των παραγόντων που ευθύνονται για τη σχολική αποτελεσματικότητα.

Η ποιότητα στην εκπαίδευση, ζήτημα κεντρικής προτεραιότητας τις τελευταίες δεκαετίες, αποτελεί πολύπλοκο εγχείρημα, τόσο σε σχέση με τον εννοιολογικό της προσδιορισμό, όσο και με το σχεδιασμό της. Σύμφωνα με τις τρεις επικρατέστερες εννοιολογικές οριοθετήσεις, η ποιότητα εξαρτάται τελικά, όπως και η εκπαίδευση, από τις αξίες που συμμερίζεται η εκάστοτε κοινωνία σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και από την πολιτική διαπραγμάτευση των μελών της, που οδηγεί στην ολική ή μερική αναθεώρηση τους.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η παρουσίαση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του τρόπου με τον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί στην εκπαίδευση.

Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται ο ορισμός και οι προϋποθέσεις επίτευξης της ποιότητας, καθώς και μία ανάλυση της φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, των συστατικών της στοιχείων και του εκπαιδευτικού συστήματος που πλαισιώνει.

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία αποτελείται από το θεωρητικό μέρος, όπου επιχειρείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος και από το εμπειρικό, που αποτελεί έρευνα ποιοτικής προσέγγισης.

A' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

«Ποιότητα» ορίζεται η ομοιομορφία και η συμμόρφωση που προβλέπεται για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σύμφωνα με τις προβλεπόμενες προδιαγραφές, καθώς και το μέγεθος που αυτό ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές του. Πρόκειται κυρίως για την πλήρη προσαρμογή του προϊόντος στις ανάγκες/απαιτήσεις του πελάτη. Η ετυμολογία της λέξης προέρχεται από την αρχαία λέξη "ποιός" που σημαίνει την ιδιότητα, φύση ή τη σύσταση κάποιου πράγματος καθώς και ότι έχει να κάνει με το μέγεθος ή τον όγκο του (Φραγκούλης, 2001).

Ο όρος της ποιότητας για τον καθέναν προσδιορίζεται σύμφωνα με τις καθορισμένες προδιαγραφές (τα λεγόμενα πρότυπα) που πρέπει να πληροί ένα προϊόν ή μία υπηρεσία ανάλογα με το σχεδιασμό του. Υπάρχουν δύο μορφές ποιότητας, από τη μία η εσωτερική ποιότητα η οποία καθορίζεται από το πόσο αρεστό είναι το προϊόν ή η υπηρεσία σύμφωνα τις προδιαγραφές του και από την άλλη η εξωτερική η οποία αναφέρεται στην "επιθυμητή αξία" των πελατών, στις απαιτήσεις, δηλαδή, που έχουν οι πελάτες από το εκάστοτε προϊόν ή υπηρεσία και κατά πόσο αυτό τις καλύπτει (Μπουραντάς, 2002).

Είναι δύσκολο να προσεγγίσουμε εννοιολογικά τον όρο «ποιότητα» καθώς πρόκειται για μία υποκειμενική και αφηρημένη έννοια. Συνήθως, τη συνδέουμε με καθετί καλαίσθητο, μεγάλης αξίας, που είναι κατά γενική ομολογία αρεστό και χωρίς ατέλειες. Αξίζει να αναφέρουμε τις απόψεις ορισμένων μεγάλων συγγραφέων όσον αφορά στον τρόπο που ορίζεται η «ποιότητα». Αρχικά, ο **Crosby** αναφέρει ότι η «ποιότητα» ορίζεται ως «η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη».

Αντίθετα, ο **Deming** συνδέει την «ποιότητα» με «την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη». Κατά αυτόν τον τρόπο, όσο μεγαλώνει η απόδοση, τόσο μεγαλώνει και η ικανοποίηση του πελάτη άρα βελτιώνεται και η ποιότητα.

Ο **Zurau** θεωρεί πως «το ποιοτικό ισούται με το κατάλληλο προς χρήση, επομένως το αγαθό ή η υπηρεσία θα πρέπει να κρίνονται με βάση το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκαν αλλά και κατά πόσο μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με τον πελάτη».

Τέλος, ο **Feigenbaum** είναι ένας ακόμα συγγραφέας που αναφέρθηκα στην ποιότητα. Ο Feigenbaum εξειδίκευσε την έννοια της ποιότητας στο «σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, των υπηρεσιών οι οποίες έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή αλλά και τη συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη». (books.eudoxus.gr/publishers)

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ Δ.Ο.Π.

Το συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο ξεκίνησε από Ιάπωνες επιστήμονες το 1949 ,έχοντας πρωταρχικό σκοπό να βελτιώσουν την παραγωγή τους. Βασικοί υποστηρικτές και πρωτοπόροι της ιδέας αυτής ήταν οι **Crosby, Zurau, Ishiwaka** καθώς και ο **Deming**. Τη δεκαετία του 1980, μετά από περίπου τριάντα χρόνια, οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής προσπάθησαν να εισάγουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις ,έτσι στη συνέχεια εφαρμόστηκε και στην Ευρώπη.

Για τη δημιουργία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χρειάστηκε να προϋπάρξουν τρία στάδια έτσι ώστε η «ποιότητα» να καταφέρει να φθάσει σε ικανοποιητικό στάδιο. Αρχικά, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων ο **Philip Crosby** ανέπτυξε τις ιδέες του οι οποίες βασίζονταν σε πέντε βασικές αρχές οι οποίες αφορούσαν στη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη, με το γεγονός ότι δεν έχει νόημα να μιλάμε μόνο για τα προβλήματα αλλά και για τα οικονομικά της «ποιότητας». Επιπλέον, το κόστος της είναι το μοναδικό μέτρο απόδοσης και η βασική αρχή της είναι η έλλειψη ελαττωμάτων (James, 1998).

Μία σημαντική προσωπικότητα η οποία επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τη δημιουργία του συγκεκριμένου μοντέλου ήταν ο **Joseph Juran** ο οποίος τόνισε κυρίως τόσο το ρόλο όσο και την καταλυτική σημασία των υψηλόβαθμων στελεχών για την επίτευξη της βελτίωσης των προϊόντων. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Paul Zames στο βιβλίο του, ο Joseph Juran ανέπτυξε το τρίπτυχο της «ποιότητας» που ήταν *ο σχεδιασμός , ο έλεγχος και η βελτίωση* (James ,1998: 92-93)

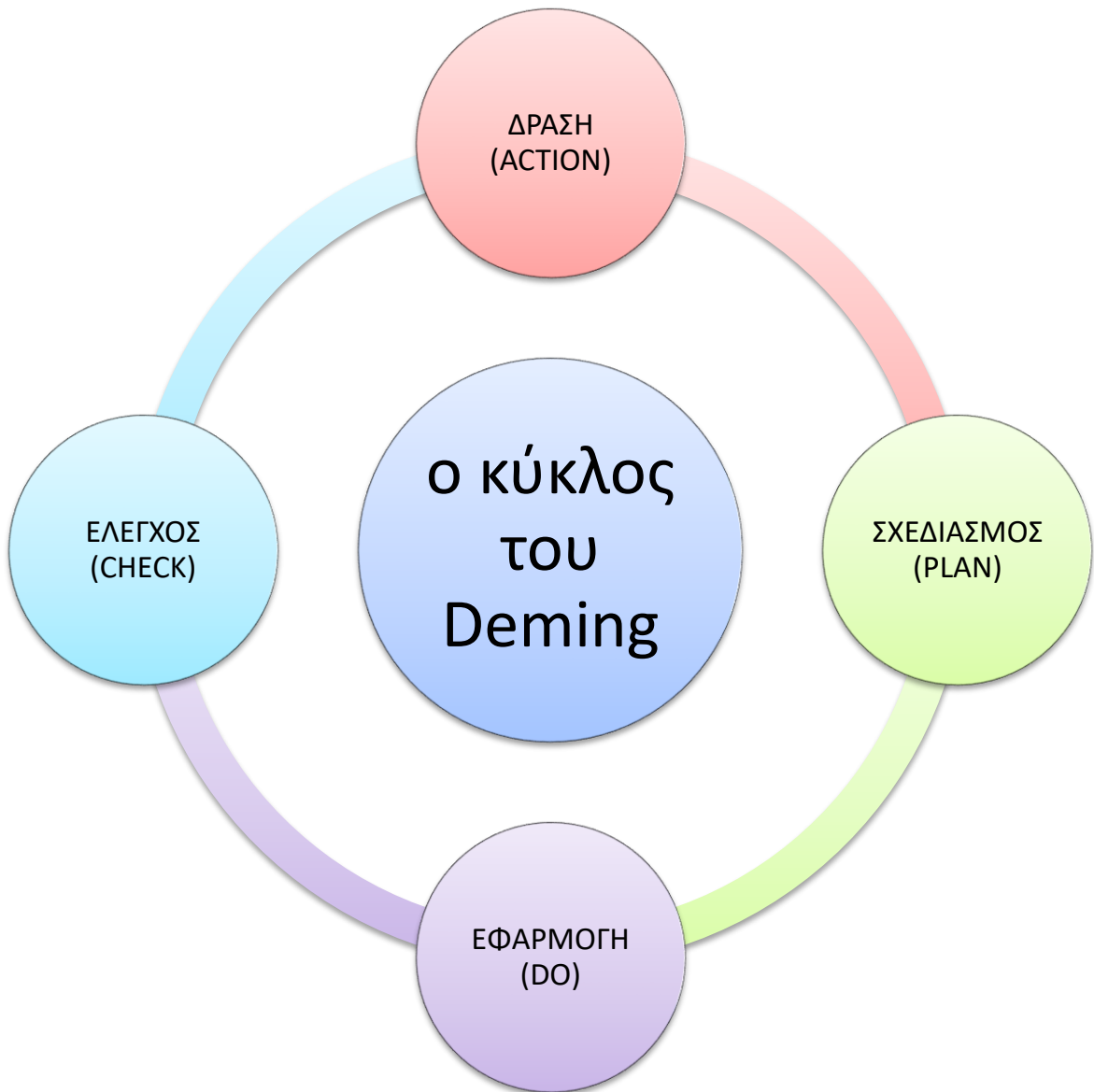
Επιπλέον, αξίζει να αναφέρουμε και τα στάδια τα οποία οδηγούν στην επίλυση των προβλημάτων, ξεκινούν με τον εντοπισμό και τον ορισμό του έργου,

συνεχίζουν με τη διάγνωση και τη θεραπεία της αιτίας και καταλήγουν με τη νομιμοποίηση των βελτιώσεων έτσι ώστε να γίνει ένα καινούργιο ξεκίνημα το οποίο θα οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα (James, 1998: 92). Ο **Ishiwaka** ήταν από τους πρώτους που εφηύρε τον όρο του **Ποιοτικού Ελέγχου**. Η Θεωρία του βασίστηκε κυρίως σε μία διαδικασία κατά την οποία ελέγχεται η ποιότητα έτσι ώστε ταυτόχρονα να εξασφαλίζεται.

Τέλος, ο Αμερικανός **W. Edwards Deming**, ο οποίος θεωρείται ο "πατέρας" του επιχειρηματικού αυτού μοντέλου το οποίο βασίστηκε στη χαρά και την ευχαρίστηση που θα έπρεπε να προσφέρει η εργασία καθώς και στο γεγονός ότι η ευθύνη της έλλειψης της ποιότητας ή και της αποτυχίας βελτίωσης, ανήκει κυρίως στη διοίκηση και όχι στον εργαζόμενο. Στη θεωρία του κυρίαρχη ήταν η άποψη ότι η "ποιότητα" θα πρέπει να ελέγχεται σε κάθε βήμα της διαδικασίας παραγωγής και όχι μόνο να αξιολογείται στο τέλος.

Όπως αναφέρει και στο σχεδιάγραμμά του στο βιβλίο του ο Paul James (1998:73), ο λεγόμενος και ως «*κύκλος του Deming*», έχει να κάνει με μια κυκλική διαδικασία σύμφωνα με την οποία: ξεκινάει η δράση, υπάρχει ο σχεδιασμός, συνεχίζεται η δράση και ελέγχεται ώστε να ξεκινήσει πάλι όλη η διαδικασία από την αρχή. Πρόκειται λοιπόν ,για μια κυκλική διαδικασία της μάθησης και συνεχής βελτίωσης, η οποία προτρέπει το σχεδιασμό των ιδεών.

Σχηματικά ο κύκλος του Deming:



Deming, WE (1986) *Out of the crisis*, institute of technology – center of advanced engineering study, Cambridge, MA.

1.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διοίκηση ολικής ποιότητας βασίζεται κυρίως στη σημασία που έχει η συμμετοχή όλων των συντελεστών για τη βελτίωση της ποιότητας. Πρόκειται για έναν σύγχρονο τρόπο διοίκησης, όπου η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των συντελεστών, καθώς όλοι συμβάλλουν στη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης.

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης βασίζεται στη σωστή οργάνωση και διοίκηση της. Με το συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, επιτυγχάνεται κυρίως η ικανοποίηση του πελάτη και κατ' επέκταση η αύξηση του κέρδους. Αξίζει να αναφερθεί ότι κύριος και πρωταρχικός στόχος της διοίκησης ολικής ποιότητας δεν είναι η αύξηση του κέρδους της επιχείρησης, αλλά να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του πελάτη ούτως ώστε να είναι εκείνος ικανοποιημένος με την ποιότητα που του προσφέρεται. Για να συμβεί αυτό απαιτείται αφενός, η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και αφ' ετέρου, η συνεχής προσπάθειά τους για τη βελτίωση της ποιότητας αλλά και για τη προσαρμογή στις νέες συνθήκες, οι οποίες, συνεχώς μεταβάλλονται στις σύγχρονες κοινωνίες.

Για να λειτουργήσει επιτυχώς και ικανοποιητικά το παραπάνω σχέδιο θα πρέπει να λειτουργήσουν σωστά τρεις βασικοί τομείς. Αρχικά, θα πρέπει να υπάρξει ένα αποδεδειγμένο *δοκιμασμένο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας*. Στη συνέχεια, απαιτείται η *χρήση κατάλληλων τεχνικών και εργαλείων διαχείρισης*. Τέλος, επιβάλλεται η *ομαδική εργασία* και η συμβολή όλων των ατόμων, για τη λήψη αποφάσεων, ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Συνοψίζοντας, κάποια βασικά χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι:

1. Ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά έχει ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα αφού αυτό προκύπτει από ομαδική δουλειά
2. Μπορεί να λειτουργήσει μόνο αν όλοι οι εργαζόμενοι αποδεχτούν το συγκεκριμένο μοντέλο και συμμετέχουν σε αυτό
3. Πρωταρχικό ρόλο παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας και όχι τα τεχνολογικά μέσα και εργαλεία για την επίτευξη της βελτίωσης της ποιότητας

4. Θα πρέπει να προσαρμόζεται εύκολα στις νέες συνθήκες που προκύπτουν και να μην εμμένει σε παλιές, απαρχαιωμένες μεθόδους αλλά να βρίσκει συνεχώς καινούριες

5. Με τον όρο «ολική» εννοούμε την ολοκληρωτική, τη συνολική συμμετοχή όλων και τη συνεργασία σε όλους τους τομείς

6. Δεν αναφερόμαστε μόνο στην επιτυχία της ποιότητας αλλά κυρίως στη διαρκή βελτίωση ώστε να ικανοποιηθεί ο πελάτης.

1.4 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π

Η διοίκηση ολικής ποιότητας περιέχει τρεις βασικές αρχές οι οποίες είναι : η δέσμευση, η γνώση και η συμμετοχή (Λογοθέτης, 1993).

Με τον όρο «δέσμευση» ο συγγραφέας Ν. Λογοθέτης στο βιβλίο του «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας» (1993: 20) αναφέρεται στην υποχρέωση όλων των εργαζομένων να επιδιώκουν συνεχώς τη βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας ώστε να ικανοποιήσουν τον εκάστοτε πελάτη. Για να γίνει αυτό με επιτυχία θα πρέπει όλοι να εργάζονται , ανεξαρτήτως θέσης και βαθμίδας για να ανταποκρίνεται το προϊόν στις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς. Βασικό, λοιπόν, στοιχείο της δέσμευσης είναι η έμπρακτη απόδειξη όλων ότι υπάρχει η θέληση για εργασία με μοναδικό σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη και όχι, το προσωπικό όφελος του καθενός.

Δεύτερη, αλλά εξίσου σημαντική αρχή, είναι η «γνώση» με την οποία ο Ν. Λογοθέτης (1993: 23) έχει ως αντικείμενο την κατάρτιση, την «επιστημονική» γνώση που θα πρέπει να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Θα μπορούσαμε να την ορίσουμε και ως μια εξειδίκευση που υποχρεούται να έχει ένας εργαζόμενος για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του και για να αντιμετωπίζει και να προλαμβάνει τυχόν προβλήματα ή ελαττώματα που μπορεί να προκύψουν στο προϊόν. Επιπλέον, θα πρέπει να αναφερθεί ότι για να επέλθει η γνώση, χρειάζεται και η κατάλληλη εκπαίδευση όλων.

Τα παραπάνω, σε συνδυασμό με τη συναπτή έρευνα θα δημιουργήσουν μια «κοινή επικοινωνία», έναν κώδικα, για να καθίσταται η συνεργασία των εργαζομένων ευχερής αλλά και για να εξοικονομείται χρόνος για εποικοδομητική εργασία.

Αξιόλογης σημασίας είναι και η τρίτη αρχή της διοίκησης ολικής ποιότητας. Ο Λογοθέτης (1993: 26) εστιάζει στην κοινωνική πλευρά της έννοιας της **«συμμετοχής»**. Αναφέρεται στη συλλογικότητα και στο ομαδικό πνεύμα που θα πρέπει να διακατέχει όλους τους εργαζόμενους αφού θα πρέπει να κατανοήσουν ότι έχουν έναν κοινό στόχο για τον οποίο θα πρέπει να εργαστούν σκληρά και να συνεργαστούν βοηθώντας ο ένας τον άλλον. Για να υπάρξει η επιθυμητή απόδοση, λοιπόν, θα πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι και μέσω της αλληλεπίδρασης που θα ασκεί ο ένας στον άλλον θα βελτιώνονται και θα εξελίσσονται ραγδαία.

Συνεπώς, αρχής γενομένης της δέσμευσης όλων για διαρκή γνώση και συλλογική προσπάθεια, δεν υπάρχει καμία πιθανότητα να μην οδηγηθεί στην επιτυχία η επιχείρηση και σίγουρα να μην ικανοποιήσει τους πελάτες της σύμφωνα με το επιχειρηματικό μοντέλο της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Θα μπορούσαμε να προσθέσουμε και κάποιες άλλες βασικές αρχές όπως είναι η **εφαρμογή** χωρίς παρεκκλίσεις αλλά και η **υπευθυνότητα** καθώς δεν θα μπορούσαμε να μιλήσουμε για πρόοδο και βελτίωση αν δεν υπάρχουν υπεύθυνοι άνθρωποι που να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις εκάστοτε καταστάσεις που θα προκύψουν. Επίσης, η **πρόληψη** παίζει καθοριστικό ρόλο για να αποφύγουμε την περίπτωση της θεραπείας και τέλος, ο συνεχής **έλεγχος** καθώς και η **ενημέρωση** αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα και οδηγούν στη συνεχή βελτίωση.

1.5 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, ο βασικός στόχος της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η εξασφάλιση της ποιότητας ώστε να ικανοποιηθεί σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό ο πελάτης. Πρόκειται για μια καινοτόμο μέθοδο κατά την οποία οι απαιτήσεις του πελάτη γίνονται στόχος ώστε να βελτιωθεί η ίδια η επιχείρηση. Το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάθε είδος επιχείρησης.

Σύμφωνα με την αρχή διασφάλισης της ποιότητας στην εκπαίδευση, η οποία ιδρύθηκε με τον νόμο 3374/2005 (<https://qau.ihu.edu.gr>), η εκπαίδευση θα πρέπει να εξασφαλίζει την βέλτιστη ποιότητα στους εκπαιδευτικούς και στους μαθητές. Πρόκειται για την αρχή που εποπτεύει, συντονίζει και αξιολογεί την εκπαιδευτική

διαδικασία ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά σε όσους σχετίζονται με την εκπαίδευση.

Η έννοια αυτή, στον τομέα της εκπαίδευσης προϋποθέτει τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών των εργαζομένων, και μέσω της εφαρμογής μιας συγκεκριμένης μεθοδολογίας, θα προκύπτουν πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες στην εκπαίδευση. (Ζαβλανός, 1998). Πρόκειται για μια βελτιωμένη διοίκηση, η οποία θα συμβάλλει σε όλη την εκπαιδευτική διαδικασία, θα βοηθάει, θα καθοδηγεί, θα εξειδικεύει και θα βελτιώνει τους εκπαιδευτικούς ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των μαθητών.

Φυσικά, η διοίκηση από μόνη της δεν είναι αρκετή. Οι εκπαιδευτικοί οφείλουν να είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν για τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση και να είναι ικανοί να ελίσσονται στις συνεχώς αυξανόμενες πιέσεις της κοινωνίας μας. Η εκπαίδευση είναι ένας χώρος ο οποίος θα πρέπει να συμβαδίζει με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της κοινωνίας. Η συμβολή γονιών και μαθητών είναι απαραίτητη για την εξασφάλιση της ποιότητας στο χώρο της εκπαίδευσης καθώς αποτελούν έναν από τους βασικούς κρίκους της «αλυσίδας», εάν μπορούμε να συσχετίσουμε τη σχέση όλων των εμπλεκομένων στην εκπαίδευση με μια αλυσίδα, όπου όλοι οι κρίκοι θα πρέπει να συνεργάζονται για να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις όλων ώστε να εξασφαλίζεται η ενότητα της αλυσίδας αυτής.

Σαφέστατα, η ποιότητα στην εκπαίδευση δεν είναι κάτι αντικειμενικό που προσδιορίζεται εύκολα, ούτε εξαρτάται από έναν και μόνο παράγοντα και φυσικά, δεν είναι εύκολο να προσαρμοστεί σε κοινωνίες κρίσης και σε κοινωνίες που μαστίζει η έλλειψη ενημέρωσης καθώς, και η γενικότερη έλλειψη για το κοινό καλό. Είναι δύσκολο να γεννηθούν τέτοιου είδους ομαδικές ενέργειες που βασίζονται στη συνεργασία όλων, όταν ο «κακός» ανταγωνισμός και η ατομική κερδοσκοπία είναι οι βασικές επιδιώξεις του καθενός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΩΣ ΒΑΣΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ Δ.Ο.Π.

Για να λειτουργήσει το μοντέλο της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση, θα πρέπει να συμμετέχει και να συνεργάζεται η ηγεσία καθώς και όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό. Επίσης είναι απαραίτητη η αξιολόγηση της σημερινής κατάστασης της εκπαίδευσης και η εκπόνηση ενός σχεδίου που θα βελτιώνει τη παρούσα ποιότητα. Στη συνέχεια, χρειάζονται ομάδες κατάλληλα καταρτισμένες για την υλοποίηση του παραπάνω σχεδίου και ο καθορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων ώστε να αναλάβει το προσωπικό άμεσα εργασία σύμφωνα με καθορισμένο προγραμματισμό.

Τέλος, στον έλεγχο των αποτελεσμάτων θα πρέπει να ταιριάζουν με τον αρχικό σχεδιασμό για να υπάρξει βελτίωση. Στην περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι διαφορετικά από αυτά που περιμέναμε, θα πρέπει να διορθωθούν οι ενέργειες που έγιναν (Ζαβλανός, 2003).

Στόχος της Δ.Ο.Π., ουσιαστικά, πρέπει να είναι η βελτίωση της επίδοσης των μαθητών με διαφορετικές μεθόδους διδασκαλίας. Οι μαθητές θα πρέπει να αναλαμβάνουν καθήκοντα, να πληροφορούνται συνεχώς για την επίδοσή τους, αλλά και να αποβάλλουν το αίσθημα του φόβου της εξέτασης και της βαθμολογίας. Επί προσθέτως, ο καθηγητής θα πρέπει να δοκιμάζει συνεχώς νέες μεθόδους και να αντικαθιστά αυτές που δεν επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα έχοντας την στήριξη και της ηγεσίας για την εφαρμογή καινοτόμων διδασκαλιών.

Συγκεκριμένα, όπως μας αναφέρει ο Ζαβλανός (2003, σελ.398), υπάρχουν τρεις βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. στο χώρο της εκπαίδευσης και είναι **η εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας, η βελτίωση των διαδικασιών, καθώς και των υπηρεσιών και τέλος, η συμμετοχή όλου του προσωπικού**. Το τρίπτυχο γονείς-μαθητές-εκπαιδευτικοί ανήκει σε μια κοινωνία η οποία συνεχώς μεταβάλλεται και αυξάνονται οι απαιτήσεις της. Για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της, λοιπόν, το μοντέλο διοίκησης θα πρέπει να προσαρμόζεται εύκολα και γρήγορα στις νέες κοινωνικές, πολιτικές αλλά και οικονομικές συνθήκες. Έτσι, το εκπαιδευτικό σύστημα θα

μπορέσει να ικανοποιήσει τον «πελάτη» - μαθητή με όσο το δυνατό υψηλότερης ποιότητας «υπηρεσίες».

Όπως είδαμε σε προηγούμενα κεφάλαια, ο Crosby αναφέρει ότι η συνεχής βελτίωση είναι εκείνη που οδηγεί στην επιτυχία και, κυρίως, η αποφυγή των λαθών και όχι η βελτίωσή τους. Το εκπαιδευτικό σύστημα, συνεπώς, οφείλει να επιδιώκει συνεχώς να βελτιώνει τις μαθησιακές διαδικασίες και να προλαμβάνει τα πιθανά ελαττώματά τους. Η ανώτατη ηγεσία θα πρέπει να συνεργάζεται με όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό, τους μαθητές, τους γονείς και την κοινωνία για να προκύψει η επιθυμητή βελτίωση στις απαρχαιωμένες υπάρχουσες μεθόδους.

Σαφέστατα, χωρίς τη συμμετοχή όλων δεν μπορεί να γίνει τίποτα από τα παραπάνω. Όλοι μαζί θα πρέπει να εργάζονται σκληρά για το αποτέλεσμα αναγνωρίζοντας το πόσο σημαντική είναι η εξέλιξη της εκπαίδευσης για την ανάπτυξη της κοινωνίας. Η μόρφωση των νέων ανθρώπων απαιτεί άρτια εξειδικευμένο προσωπικό με όρεξη και θέληση να βελτιώσει την ποιότητα της εκπαίδευσης αλλά και τις απαραίτητες συνθήκες για να δοθεί η ευκαιρία σε νέους ανθρώπους να αναλάβουν δράση.

Όπως αναφέρεται στο βιβλίο του Crosby “Quality without tears” (1984, p.192) το εκπαιδευτικό προσωπικό χρήζει απαραίτητης επιμόρφωσης για να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τις δυσκολίες αλλά και τις απαιτήσεις της νέας ηγεσίας που θα επιδιώκει την «ποιοτική» εκπαίδευση. Η εκπαίδευση όλων όσων αποτελούν το εκπαιδευτικό σύστημα θα πρέπει να είναι το κύριο μέλημα και η βασική επιδίωξη του μοντέλου της διοίκησης ολικής ποιότητας για να επιτευχθεί η αναβάθμιση των εκπαιδευτικών και στον τομέα της εξέλιξης της γνώσης αλλά και στο τομέα των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του καθενός ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν θετικά στις νέες εξελίξεις.

Υπογραμμίζεται, ότι ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να κατέχει πολύ καλά το γνωστικό αντικείμενο που διδάσκει καθώς και να έχει την απαραίτητη ενημέρωση και την παιδαγωγική κατάρτιση για να αναλάβει διδακτικό έργο. Ο ρόλος του εκπαιδευτικού, λοιπόν, παίζει καθοριστικό ρόλο στη διοίκηση ολικής ποιότητας αφού θα παρέχει βελτιωμένες υπηρεσίες στους μαθητές αυξάνοντας την ποιότητα της διδασκαλίας.

Όλα τα παραπάνω συνδυαστικά οδηγούν στην εισαγωγή μιας καινούργιας μεθόδου εκπαίδευσης, όπου όλοι μαζί θα εργάζονται για να λειτουργήσει σωστά ο τομέας που έχει πληγεί σοβαρά τα τελευταία χρόνια από τις εξελίξεις που οδηγούν σε μια εκπαίδευση χωρίς νόημα για τον εκπαιδευτικό αλλά και για τον ίδιο το μαθητή.

Κατά τον Τσιότρα (2002) η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση μπορεί να λειτουργήσει σε τρία επίπεδα. Αρχικά, στο επίπεδο της διοίκησης ώστε να γίνει αποτελεσματικότερη με χαμηλό κόστος, στη συνέχεια στο επίπεδο της διδασκαλίας, στο οποίο η Δ.Ο.Π. με κατάλληλο εξοπλισμό και μέσα θα βελτιώσει την ποιότητα για τους μαθητές και τέλος, στο επίπεδο της εκπαιδευτικής διδασκαλίας ώστε να επιτευχθεί το τελικό αποτέλεσμα που είναι η μάθηση.

2.2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.

Βασική επιδίωξη της Δ.Ο.Π είναι η βελτίωση της ποιότητας και κατ' επέκταση η ικανοποίηση του πελάτη με το πέρασμα του χρόνου. Αυτό συμβαίνει καθώς η συγκεκριμένη μέθοδος «θέτει τον εκπαιδευτικό οργανισμό σε μια συνεχή διαδικασία αλλαγής και αυτομετασχηματισμού, βελτιώνει τις δυνατότητες όλων των εμπλεκομένων και βελτιστοποιεί όλες τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται» (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008).

Πρωτίστως, η **αλλαγή του ρόλου του εκπαιδευτικού**, ο οποίος αποκτά με το μαθητή μια σχέση αλληλεξάρτησης, είναι βασική καινοτομία της Δ.Ο.Π. ο εκπαιδευτικός παύει πια να είναι το επίκεντρο της διδασκαλίας και τον πρώτο και κύριο λόγο έχει ο μαθητής.

Επιπλέον, η **χρήση νέων τεχνολογιών** στην εκπαίδευση, οι οποίες θα συμπληρώνουν και θα βοηθούν το έργο του εκπαιδευτικού και καθιστούν τη διδασκαλία αποτελεσματικότερη εντάσσεται στα σχέδια της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Ακόμη, η **ενισχυτική διδασκαλία και η μελέτη** των μαθημάτων στο χώρο του σχολείου βελτιώνουν τη μάθηση και βοηθούν το μαθητή να οδηγηθεί στην εμπέδωση των μαθημάτων και όχι μόνο στην απλή γνώση. Με αυτόν τον τρόπο, ο μαθητής και διευρύνει το γνωστικό αντικείμενο αλλά και εξοικονομεί χρόνο αφού φεύγοντας από το χώρο του σχολείου δεν επιβαρύνεται με ανούσιες εργασίες που τις περισσότερες

δεν καταλαβαίνει καν το λόγο ύπαρξής τους και έχει ελεύθερο χρόνο να διαθέσει για άλλες δραστηριότητες που τον ευχαριστούν.

Η *συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων* είναι κάτι καινούριο για το εκπαιδευτικό σύστημα, αφού έχουμε συνηθίσει τους εκπαιδευτικούς να προσπαθούν να δουλέψουν πάνω σε απαρχαιωμένα Αναλυτικά Προγράμματα που προωθούν σκοπούς και στόχους διδασκαλίας χωρίς να έχουν συναποφασιστεί. Ουσιαστικά, πρόκειται για έναν «αγώνα δρόμου» να ολοκληρωθεί η διδακτέα ύλη που έχει αποφασιστεί από το εκάστοτε Υπουργείο Παιδείας χωρίς να δίνεται βάση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των παιδιών. Η συνεργατικότητα δεν θα απουσιάζει καθώς η ηγεσία του σχολείου έχει ρόλο βοηθητικό και υποστηρικτικό.

Τέλος, το θέμα της απουσίας των γονέων που αποτελεί μείζον πρόβλημα στη σύγχρονη κοινωνία λόγω των προβλημάτων που μαστίζουν το θεσμό της οικογένειας θα καταπολεμηθεί αφού η συμμετοχή τους κρίνεται, πλέον, απαραίτητη.

2.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΠΕΛΑΤΗ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στη διοίκηση ολικής ποιότητας πρωταρχικό ρόλο έχει ο πελάτης. Για να έχει επιτυχία το σχέδιο της Δ.Ο.Π. θα πρέπει ο προμηθευτής να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη. Ο πελάτης, είναι το άτομο που του παρέχονται υπηρεσίες, οι πληροφορίες και τα κατάλληλα εργαλεία, ενώ, ο προμηθευτής, είναι εκείνος που του παρέχει τα παραπάνω. Όπως και στις επιχειρήσεις, που δίνεται έμφαση στις ανάγκες του πελάτη, έτσι και στην εκπαίδευση, θα πρέπει να εστιάζουμε στις ανάγκες του μαθητή και να κάνουμε λόγο για μαθητοκεντρική προσέγγιση και όχι δασκαλοκεντρική, όπως συνηθίζεται (Ζαβλανός, 2003).

Ο πελάτης μπορεί να πάρει δυο μορφές, του *εσωτερικού και του εξωτερικού*. Οι εσωτερικοί πελάτες, όπως αναφέρεται από τον Juran, είναι μέρος της επιχείρησης, αναπόσπαστο κομμάτι της, βοηθούν στο να παραχθεί το προϊόν. Αντίθετα, οι εξωτερικοί, δεν είναι μέρος της επιχείρησης, χρησιμοποιούν απλώς το προϊόν ή τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται.

Στην εκπαίδευση οι πελάτες είναι οι μαθητές (που παίρνουν το προϊόν που τους προσφέρεται), οι γονείς (που οδηγούν τους μαθητές και χρηματοδοτούν τις ανάγκες τους) και η κοινωνία ολόκληρη που θα δεχτεί τα άτομα που μετά την εκπαίδευσή

τους θα αποτελούν μέρος της καθώς θα συνεισφέρουν στην εκπλήρωση των αναγκών τους.

Οποιοσδήποτε παίρνει μέρος στην εκπαιδευτική διαδικασία, θεωρείται εσωτερικός πελάτης. Ο καθένας εσωτερικός πελάτης, προσπαθεί να ικανοποιήσει κάποιον άλλον ώστε να εξυπηρετηθεί στο τέλος ο εξωτερικός πελάτης. Με τον όρο αυτό, θεωρούνται όλοι οι οργανισμοί που θα δεχτούν τους απόφοιτους του εκπαιδευτικού συστήματος. Όλοι οι εσωτερικοί πελάτες λοιπόν, έχουν στόχο τις απαιτήσεις του εξωτερικού πελάτη που μπορεί να είναι το Πανεπιστήμιο ή ο χώρος εργασίας του καθενός.

Ο ρόλος του μαθητή είναι περίπλοκος καθώς είναι ταυτόχρονα και εσωτερικός αλλά και εξωτερικός πελάτης, αφού συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία της μάθησης (Ζαβλανός, 2003).

Όλοι πρέπει να συνεργάζονται μέσα σε έναν οργανισμό, έτσι θα πρέπει η σχέση πελάτη-προμηθευτή να είναι άψογη. Εξάλλου, όλα τα άτομα έχουν το ρόλο και του πελάτη και του προμηθευτή αφού όλοι παρέχουν κάτι σε κάποιον αλλά και χρησιμοποιούν υπηρεσίες που τους προσφέρονται.

Ειδικότερα, στο χώρο του σχολείου, θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρη η σχέση πελάτη – προμηθευτή. Αρχής γενομένης από τον Διευθυντή του σχολείου, ο οποίος θα πρέπει να παρέχει στον εκπαιδευτικό όλα όσα χρειάζεται για το εκπαιδευτικό του έργο παρατηρούμε ότι σε αυτή τη σχέση ο Διευθυντής είναι ο προμηθευτής και ο εκπαιδευτικός, ο εσωτερικός πελάτης. Στη συνέχεια, οι γονείς είναι προμηθευτές μαθητών των εκπαιδευτικών (επίσης, εσωτερικών πελατών). Τέλος, ο μαθητής είναι ο μόνος εσωτερικός πελάτης του εκπαιδευτικού (Μπρίνια, 2008).

Η επιτυχία του συγκεκριμένου μοντέλου καθορίζεται από το πόσο εκπαιδευμένος και καταρτισμένος είναι ο προμηθευτής που καθοδηγεί τους εσωτερικούς πελάτες, αλλά και από το πόσο καλά συνεργάζονται οι πελάτες μεταξύ τους.

Το προϊόν που διαπραγματεύονται πελάτες και προμηθευτές είναι η εκπαίδευση που θα λάβει ο μαθητής. Αυτή, έχει να κάνει με τις γνώσεις που μεταλαμπαδεύονται από τον εκπαιδευτικό στο μαθητή, από την προσπάθεια ένταξης του μαθητή στην κοινωνία, με τις καλύτερες ηθικές αξίες, ώστε να μπορεί να διαχειριστεί με τον

καλύτερο τρόπο όσα θα προκύψουν στο μέλλον, αλλά και τη διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων του παιδιού (Κουτούζης, 1999).

Αυτό που αξίζει να αναφερθεί είναι η δυσκολία της ανάθεσης των ρόλων στο εκπαιδευτικό σύστημα. Είναι δύσκολο να διαχωρίσεις τον πελάτη από τον προμηθευτή. Ο δάσκαλος δεν παίρνει πάντα το ρόλο του προμηθευτή, αλλά και ο μαθητής δεν είναι μόνο πελάτης που ωφελείται από τις υπηρεσίες κάποιου, αφού με τις απορίες του, δίνει «τροφή» στον εκπαιδευτικό αλλά και εργάζεται και ο ίδιος μέσα στο εκπαιδευτικό σύστημα. Επιπλέον, ο μαθητής θα μπορούσε να θεωρηθεί και προϊόν αφού προκύπτει από τη συνολική δουλειά όλων.

Πρόκειται για σχέσεις που αλλάζουν συνεχώς αλλά πάντα υπάρχει ένας στόχος και ένας κοινός σκοπός και αυτός είναι η εκπαιδευτική διαδικασία, η οποία θα πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς και να ανταποκρίνεται επαρκώς στις ανάγκες του πελάτη. Ο πελάτης-μαθητής θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με υπευθυνότητα και να αναγνωρίζονται πλήρως οι ανάγκες του από τον προμηθευτή-καθηγητή ώστε να προσαρμόζεται ανάλογα η διδασκαλία. Με καινοτόμες μεθόδους θα στοχεύει συνεχώς στη βελτίωση της ποιότητας του μαθήματος αλλά και θα ελέγχεται κατά πόσο οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί είναι αποτελεσματικές για να δρα αναλόγως.

2.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σύμφωνα με τον Deming, ο οποίος θεωρείται ο κορυφαίος φιλόσοφος που οδήγησε στην εξέλιξη του μάνατζμεντ, υπάρχουν 14 κύρια σημεία τα οποία οδηγούν στην ολική ποιότητα της εκπαίδευσης.

Τα 14 αυτά σημεία στηρίζονται στη θεωρία της «βαθιάς γνώσης», κατά την οποία η μάθηση βασίζεται στη θεωρία, στον προγραμματισμό και στην πρόβλεψη και δεν έχει να κάνει μόνο με την εμπειρία (Πασιαρδής, 2001).

Συγκεκριμένα τα σημεία αυτά είναι:

1. Η συνεχής προσπάθεια βελτίωσης της διδασκαλίας των μαθητών ώστε οι απόφοιτοι να είναι ικανοί να ανταπεξέρχονται στον διεθνή ανταγωνισμό
2. Η διοίκηση οφείλει να υιοθετήσει τη νέα φιλοσοφία

3. Η απλή χρησιμοποίηση του διαγωνίσματος σαν μέθοδος αξιολόγησης να ανεξαρτητοποιηθεί ώστε να επιτευχθεί η ποιότητα, η οποία θα πρέπει να ενσωματώνεται από την αρχή στους μαθητές

4. Το κόστος να ελαχιστοποιηθεί και να ελαττωθούν οι αποτυχίες των μαθητών

5. Η πρακτική της εκπαίδευσης να καθιερωθεί στην εργασία

6. Η ηγεσία να καθίσταται αποτελεσματική με υποστήριξη και βοήθεια

7. Η συνεργασία καθηγητών-μαθητών είναι αναγκαία και όχι απλή διοίκηση από τη μεριά του καθηγητή (έλλειψη απειλών και καλλιέργεια φόβου)

8. Η συνεργασία καθηγητών-διευθυντών-γονέων και μαθητών είναι εξίσου σημαντική

9. Η κατάργηση των μεθόδων που δεν είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές

10. Η κατάργηση εργασίας που δεν οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας

11. Η επιβράβευση μαθητών ώστε να βελτιώνονται συνεχώς και να έχουν κίνητρο να συνεχίσουν την προσπάθεια

12. Συνεχής εκπαίδευση και προσπάθεια αυτοβελτίωσης για τον καθένα ξεχωριστά

13. Συμμετοχή όλων των παραπάνω για τη λειτουργία του νέου μοντέλου φιλοσοφίας

14. Η αποβολή του φόβου ότι κάτι δεν θα πετύχει

Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα σύστημα που προάγει τη συλλογικότητα, τη συνεργασία και τη συμμετοχή όλων στη λήψη των αποφάσεων. Σκοπός της διαδικασίας δεν είναι να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις μόνο του εσωτερικού πελάτη (όποιου σχετίζεται με την εκπαιδευτική διαδικασία), αλλά και του εξωτερικού (όποιου είναι εκτός αλλά σχετίζονται με τα αποτελέσματα και ανήκουν στο ευρύτερο περιβάλλον).

Επίσης, για να επιτευχθεί η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση θα πρέπει να λειτουργήσει αφενός σε ολόκληρο τον εκπαιδευτικό οργανισμό και στις διαδικασίες που σχετίζονται με αυτόν και αφετέρου ατομικά σε κάθε εκπαιδευτικό ξεχωριστά ο

οποίος θα εργάζεται και μεμονωμένα για να βελτιώσει τις ικανότητές του αλλά και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί.

Συμπερασματικά, για να θεωρήσουμε ότι έχει επιτευχθεί η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση θα πρέπει πρώτα από όλα η Διοίκηση και ο διευθυντής να φαίνονται σαν συνεργάτες όλων που θα παρακινούν και θα δίνουν κατευθύνσεις αλλά και θα εμπυχώνουν και θα επικροτούν τις προσπάθειες όλων. Στη συνέχεια, οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να προσαρμόζουν το πρόγραμμα σπουδών στις ανάγκες και ικανότητες των μαθητών αλλά και να χρησιμοποιούν μεθόδους που δεν αποσκοπούν στη «στείρα» γνώση και διδασκαλία αλλά, ουσιαστική μάθηση. Τέλος, οι μαθητές θα πρέπει να αξιολογούνται συχνά, σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να γίνεται σύγκριση των προηγούμενων αξιολογήσεων για να φαίνεται η βελτίωση. Τα μέσα αξιολόγησης θα πρέπει να προσαρμόζονται και στις ανάγκες των μαθητών και αν δε λειτουργούν σωστά, να αντικαθίστανται με άλλα.

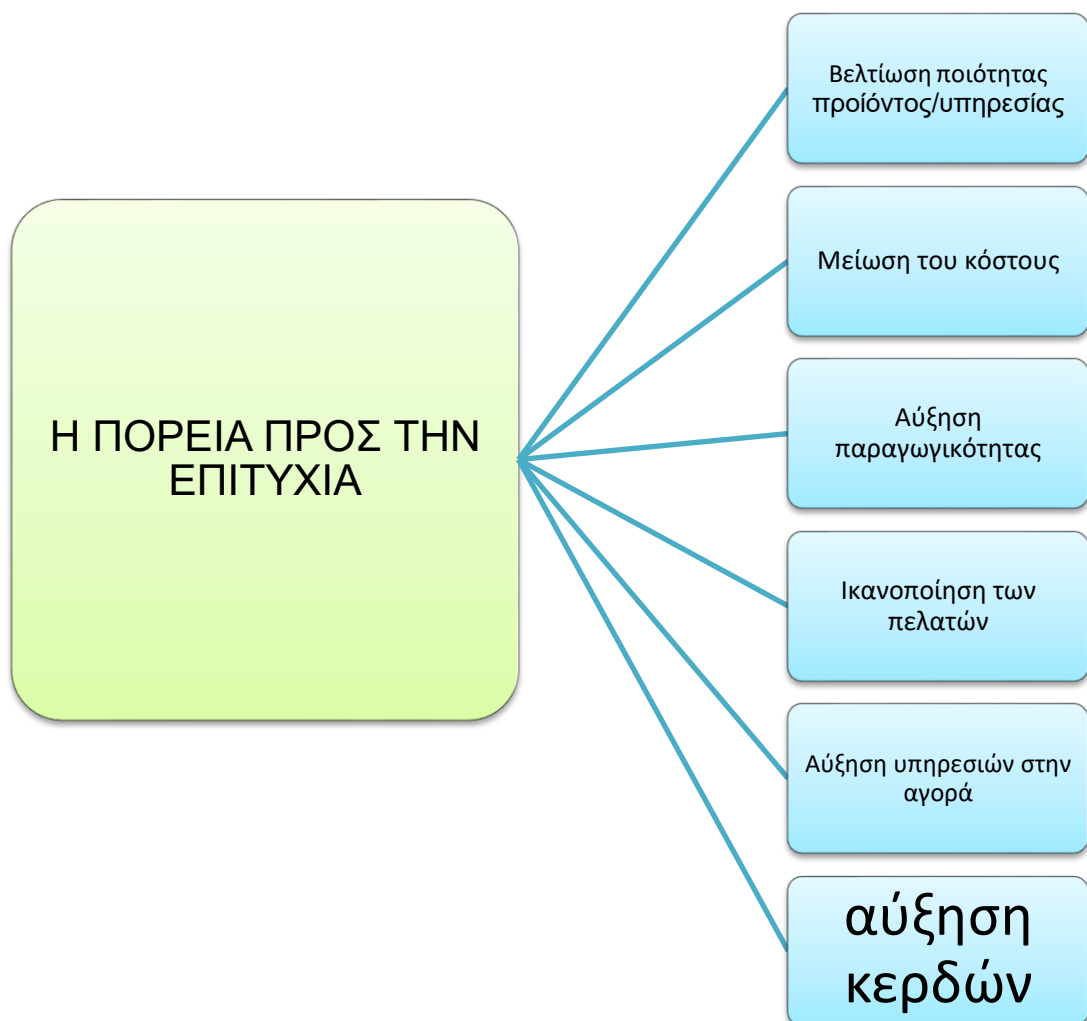
Αξίζει να αναφερθεί και η σημασία της συνεργασίας με τους γονείς καθώς θα πρέπει να ενημερώνονται για την πρόοδο των παιδιών, να ενδιαφέρονται για τη βελτίωσή τους αλλά και να εμπιστεύονται τον εκπαιδευτικό, με τον οποίο θα ήταν καλό να μπορεί να συνεργάζεται. Το σχολείο είναι μια απεικόνιση της κοινωνίας μας. Είναι πολύ σημαντική η συμμετοχή στη διαμόρφωση εκπαιδευτικής διαδικασίας όλων, είτε στην επιτυχία, είτε στην αποτυχία των νέων καινοτόμων μεθόδων καθώς μόνο έτσι αντιμετωπίζονται επιτυχώς οι ανάγκες της κοινωνίας μας της οποίας μέλος αποτελεί και το σχολείο (Μαυρογιώργος, 1999).

Θα ήταν πολύ σημαντικό να επισημανθεί ότι ο χώρος της εκπαίδευσης είναι πολύ σημαντικός και μια τέτοια καινοτομία στη λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος θα πρέπει να οργανωθεί σωστά πριν ξεκινήσει η εφαρμογή της. Όπως σε όλες τις μεθόδους, έτσι και σε αυτή εκτός από το σημαντικό αριθμό θετικών στοιχείων που αναφέρθηκαν, δε θα πρέπει να αγνοήσουμε και τις δυσχέρειες που θα αντιμετωπίσουμε κατά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση.

Αρχικά, ο ίδιος ο χαρακτήρας του σχολείου δεν προάγει το αίσθημα του ανταγωνισμού καθώς η κοινωνία δεν στηρίζει, ούτε οικονομικά, αλλά ούτε και θεωρητικά τους νέους ανθρώπους και τις καινοτόμες ιδέες τους. Οι προϋπολογισμοί που διατίθενται στα σχολεία είναι μικροί και αυτό δυσκολεύει πολύ την εφαρμογή λειτουργιών βελτίωσης της ποιότητας.

Παράλληλα, δεν ανανεώνεται το διοικητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό ώστε να ανανεωθούν και οι απαρχαιωμένες απόψεις της πλειοψηφίας αλλά δεν υπάρχει και η διάθεση ενημέρωσης και εξειδίκευσης των εργαζομένων. Αρκετοί είναι εκείνοι που αρνούνται να αλλάξουν τις σίγουρες μεθόδους που χρησιμοποιούν πολλά χρόνια, καθώς φοβούνται το ρίσκο κάθε τι καινούριου. Επιπλέον, απολυτήριο και πτυχίο υποτιμούνται αφού δεν εξασφαλίζουν το μέλλον και δημιουργούν αβεβαιότητα και αίσθημα απαξίωσης.

Τέλος, υπάρχει ο φόβος της συνεχούς αξιολόγησης. Πρόκειται για ένα σύστημα διοίκησης που χρειάζεται να εργάζεται και να αξιολογείται συνεχώς, ώστε να βελτιώνεται πριν το τελικό αποτέλεσμα.



2.5 ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΧΟΛΕΙΟΥ

Σύμφωνα με το υπουργείο Παιδείας το σχολείο είναι ένας χώρος που προετοιμάζει τους νέους για την ομαλή τους ένταξη στην κοινωνία. Αναλαμβάνει το ρόλο να καταστήσει το άτομο υπεύθυνο και ικανό ώστε να είναι έτοιμο να αντιμετωπίσει με ωριμότητα όλα όσα θα προκύψουν στην πορεία της ζωής του αλλά και για να συνεισφέρει ενεργά στα κοινά παίρνοντας πρωτοβουλία και αναλαμβάνοντας ευθύνες.

Αναλυτικά, οι μαθητές όλων των ηλικιών και όλων των κοινωνικών βαθμίδων θα ενταχθούν στο κατάλληλο για τους ίδιους περιβάλλον, Δεν υπάρχουν φυλετικές, γλωσσικές ή θρησκευτικές διακρίσεις, καθώς μέσα στη σχολική τάξη όλοι είναι ίσοι και θεωρούνται μέλη μιας ομάδας. Μέσα στο σχολικό περιβάλλον το παιδί θα πρέπει να αναπτύσσεται αρμονικά και να αναγνωρίζονται και να προωθούνται οι κλίσεις του καθενός.

Ταυτόχρονα, εκτός από το γνωστικό αντικείμενο που θα έρθει σε επαφή ο μαθητής είναι απαραίτητο να εξοικειωθεί με βασικές έννοιες όπως ο σεβασμός για τους άλλους και για το περιβάλλον μας, η υπακοή στους κανόνες, τα δικαιώματα αλλά και οι υποχρεώσεις που έχει, η αίσθηση της ευθύνης και της υπευθυνότητας, ο διάλογος ως μοναδικός τρόπος επίλυσης διαφορών σε μια δημοκρατική κοινωνία και τέλος, η αναπόφευκτη τιμωρία αυτών και η κατανόηση της, που παρεκκλίνουν από τα παραπάνω και δημιουργούν παραπτώματα στο χώρο του σχολείου και εμποδίζουν την ομαλή λειτουργία του.

Ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι ξεκάθαρος στο σημερινό σχολείο. Καλείται όχι απλώς να μεταλαμπαδεύσει τις γνώσεις στους μαθητές αλλά και να τους διαπαιδαγωγήσει σωστά, δίνοντας τους το σωστό παράδειγμα με την υποδειγματική συμπεριφορά του και καλλιεργώντας το κατάλληλο κλίμα μέσα στην τάξη. Σε μια

τάξη που θα λειτουργεί με βάση τις οδηγίες του εκπαιδευτικού οι οποίες θα προκύψουν από τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των μαθητών του, φυσικά.

Επομένως, η προσαρμοστικότητα του εκπαιδευτικού και η ικανότητα του να ελίσσεται στις διαφορετικές ανάγκες του κάθε μαθητή με σκοπό να τον βοηθήσει και να του δώσει τα απαραίτητα εφόδια και κίνητρα για να εξελίξει την προσωπικότητα του αποτελούν και τα βασικά χαρακτηριστικά του. Ταυτόχρονα, είναι και αυτοί που πρέπει να αξιολογούν τους μαθητές για να παρακολουθούν την πρόοδό τους ώστε να ενημερώνουν τους γονείς.

Ο διευθυντής του σχολείου είναι εκείνος που καθοδηγεί όλους. Δίνει τις κατευθύνσεις στους εκπαιδευτικούς, συνεργάζεται μαζί τους, είναι αμερόληπτος με τους μαθητές, επικοινωνεί μαζί τους και φροντίζει για την ασφάλειά τους αλλά και την υπακοή τους στους κανόνες. Οφείλει να γνωρίζει καλά την εκπαιδευτική νομοθεσία και είναι αρμόδιος για την τήρησή της. Βασική επιδίωξή του οφείλει να είναι η καλή επικοινωνία με τους γονείς των μαθητών. Οι γονείς με τη σειρά τους κατέχουν σημαντική θέση στη σωστή λειτουργία του σχολείου, αφού είναι απαραίτητο να ενημερώνουν το διευθυντή για την κατάσταση του παιδιού τους αλλά και να εκφράζουν το ενδιαφέρον τους για τη φοίτηση και την επίδοσή τους. Από τη μια πλευρά, ο γονιός δικαιούται να γνωρίζει τα πάντα για το παιδί του, αλλά ταυτόχρονα από την άλλη, οφείλει και να ενημερώνει το σχολείο για θέματα που αφορούν τη συμπεριφορά του στο χώρο της εκπαίδευσης. Ο Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων αποτελεί την έκφραση των απόψεων των γονέων και κηδεμόνων των μαθητών για αυτό το σχολείο δεν θα πρέπει να παραγκωνίζει την ύπαρξή του. Αντίθετα, είναι αναγκαία η καλή συνεργασία τους με τη λειτουργία του σχολείου.

Όλα τα παραπάνω, αντλούνται από τις γενικές οδηγίες που στέλνονται στα σχολεία με την έναρξη κάθε σχολικής χρονιάς για την ομαλή λειτουργία τους. Κάθε σχολική μονάδα λειτουργεί μεμονωμένα και οφείλει να προσαρμόζει τους κανονισμούς στις ανάγκες της.

Στη σημερινή κοινωνία, όμως, που όλοι οι θεσμοί έχουν πληγεί, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, ο θεσμός του σχολείου δεν έχει μείνει ανεπηρέαστος. Επειδή είναι ένας θεσμός που επηρεάζει την προσωπικότητα των νέων ανθρώπων και μπορεί να τους θέσει συγκεκριμένους προσανατολισμούς, αποκτά μεγάλη σημασία για κοινωνικοπολιτικούς λόγους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να επηρεάζεται από τις

επικρατούσες πολιτικές δυνάμεις και να δρα σαν «παράγοντας κοινωνικοπολιτικού ελέγχου» μιας χώρα (Φλουρής, 2008).

Ο χώρος του σχολείου θα πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες της κοινωνίας όχι, όμως, να εξαρτάται ολοκληρωτικά από τις οικονομικές και πολιτικές συνθήκες που προκύπτουν κάθε φορά. Χρειάζεται να υπάρξουν αξιολογες, καινοτόμες, προτάσεις που θα αποβάλλουν τη στασιμότητα και το συντηρητισμό του σημερινού σχολείου και θα το προσαρμόσει στα νέα δεδομένα.

2.6 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΑΘΗΤΕΣ

Το σχολείο στεγάζει μαθητές διαφορετικών δυνατοτήτων, απόδοσης και γνώσεων. Άτομα διαφορετικά μεταξύ τους με ξεχωριστές ανάγκες και απαιτήσεις. Για να εξασφαλιστεί η ποιότητα στην εκπαίδευση των μαθητών είναι σημαντικό να αναγνωριστούν οι ιδιαιτερότητες του καθενός, οι ατομικές διαφορές τους και να προσαρμοστεί η διδασκαλία αναλόγως (Φλουρής, 2008: 77)

Παράλληλα, εκτός από το γνωστικό αντικείμενο που διδάσκονται οι μαθητές, θα ήταν σημαντικό να αναπτύσσουν και άλλες δεξιότητες. Η ποιότητα της εκπαίδευσης των μαθητών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, πολλοί από τους οποίους βρίσκονται και εκτός του σχολικού περιβάλλοντος, επηρεάζουν, όμως, σε μεγάλο βαθμό την επίδοση των μαθητών. Η κατανόηση από τους εκπαιδευτικούς για όσα συμβαίνουν στο μαθητή εντός και εκτός του σχολείου θα βοηθήσει στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης των μαθητών. Είναι σημαντικό ο μαθητής να αισθάνεται ασφάλεια και εμπιστοσύνη στο χώρο του σχολείου.

Ταυτόχρονα, η επιτυχία της βελτίωσης της ποιότητας εκπαίδευσης για το μαθητή θα εξασφαλιστεί όταν οι συνθήκες θα είναι ευνοϊκές, τόσο στο σχολείο, όσο και μέσα στη σχολική τάξη για να αναπτύξει τα στοιχεία της προσωπικότητάς του. Το σχολείο καλείται να δίνει συνεχώς, κίνητρα και ευκαιρίες στα παιδιά. Στο σημείο αυτό, σημαντικό ρόλο παίζει και ο έπαινος, η αναγνώριση της καλής απόδοσης κάτι το οποίο αποτελεί βασικό κίνητρο. Μέσω της επιβράβευσης το παιδί νιώθει αυτοπεποίθηση και συνεχίζει την προσπάθειά του κατανοώντας ακόμα καλύτερα το λόγο αυτής.

Η σχέση εκπαιδευτικού και μαθητή χτίζεται καθημερινά και από τις δύο πλευρές. Η αμερόληπτη κρίση και αξιολόγηση του εκπαιδευτικού σε συνδυασμό με

όλα τα παραπάνω βοηθά στην εξομάλυνση της έντασης των δύο. Όταν ο μαθητής καταλάβει ότι αξιολογείται με ποικίλες μεθόδους αξιολόγησης, που στην ουσία βοηθούν στο να βελτιώνεται και να προοδεύει, δεν θα αισθανθεί φόβο ή δυσαρέσκεια. Αντίθετα, θα αποζητά τη συστηματική παρακολούθησή του που θα οδηγεί στην επιβράβευσή του ή στη διόρθωση ενός λάθους, ώστε να διορθωθεί και το τελικό αποτέλεσμα.

Η **συζήτηση, η συνεργασία, και η συμμετοχή** στη λήψη αποφάσεων βοηθούν το μαθητή να βελτιώσει την ποιότητα της μάθησης, να κατανοήσουν τη σημασία τους και να διαμορφώσουν μια εξέχουσα προσωπικότητα με μια διαδικασία που θα ευχαριστεί, τόσο τους ίδιους, όσο και το περιβάλλον τους, οικογενειακό και κοινωνικό.

2.7 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ

«Ιδεώδης δάσκαλος θεωρείται εκείνος, που εκτός από την κατοχή του γνωστικού αντικειμένου το οποίο διδάσκει, διαθέτει και παιδαγωγική κατάρτιση, είναι ενημερωμένος σε πολλά θέματα και ανανεώνει συνεχώς τις γνωστικές του αποσκευές καθώς και τις διδακτικές του δεξιότητες και τεχνικές μελετώντας τις διάφορες έρευνες που γίνονται στον τομέα αυτό» (Φλουρής, 2008: 94).

Το έργο του εκπαιδευτικού χαρακτηρίζεται δύσκολα λόγω των πολλών ευθυνών που ανατίθενται στον εκάστοτε διδάσκοντα. Η βοήθεια της διοίκησης αλλά και των γονέων και κηδεμόνων έχει εξέχουσα σημασία στο να αντιμετωπίζονται γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα τα προβλήματα που προκύπτουν. Εκπαιδευτικοί και διευθυντές συνεργάζονται για να βελτιώσουν την ποιότητα στο χώρο του σχολείου, θέτοντας τους στόχους διδασκαλίας.

Παράλληλα, η εξειδίκευση και εκπαίδευση των εκπαιδευτικών δε θα πρέπει να παραλείπεται σε ένα σύστημα που πρεσβεύει την ολική ποιότητα του τελικού αποτελέσματος. Ένα άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό διαχειρίζεται πολύ καλύτερα τις δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν. Μεγάλη σημασία έχουν και τεχνολογικά μέσα και εργαλεία που θα έχει στη διάθεσή του, ώστε να διευκολύνεται το έργο του και να επιτυγχάνεται η βελτίωση της ποιότητας εύκολα και άμεσα.

Επίσης, ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να θέτει σαφείς κανόνες και να είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή και την τήρησή τους. Δεν είναι αποτελεσματικό να

υπάρχουν πολλοί κανόνες, οι οποίοι με την ανοχή του εκπαιδευτικού δεν εφαρμόζονται καθώς δεν γίνεται ξεκάθαρο στους μαθητές ότι έχουν μια βασική υποχρέωση. Έτσι, είναι πιθανό να μη λειτουργήσει η έννοια της τάξης, να υπάρχουν συγκρούσεις αλλά και έλλειψη σεβασμού.

Οφείλει, ταυτόχρονα, να δίνει έμφαση σε θέματα αξιών και να δείχνει με κάθε τρόπο και συνεχώς το ενδιαφέρον του για τους μαθητές. Ο χρόνος του θα πρέπει να αφιερώνεται εξολοκλήρου στο έργο του και να μην αδιαφορεί, βάζοντας σε προτεραιότητα τα δικά του προβλήματα. Η αγάπη και η ευχαρίστηση για την εργασία είναι αξίες ανεκτίμητες στη σύγχρονη κοινωνία. Είναι απαραίτητο να σε ευχαριστεί η δουλειά σου για να έχεις κίνητρο να βελτιώνεσαι και εσύ ο ίδιος αλλά και να προσπαθείς συνεχώς να βελτιώσεις και τις μεθόδους που χρησιμοποιείς.

Τέλος, αξίζει να τονιστεί ότι η λήψη των αποφάσεων ανήκει σε όλους. Η συνεργασία κρίνεται απαραίτητη και ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να πάψει να θεωρείται ένα όργανο που εκτελεί κάποιες εντολές που του έχουν δοθεί, αλλά να συμμετέχει ενεργά καθώς είναι γνώστης της πραγματικότητας και μπορεί να συντελέσει ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας.

2.8 ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Για να εφαρμοστεί το μοντέλο της διοίκησης ολικής ποιότητας στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση πρέπει να καθοριστούν οι διαφορετικοί σκοποί και στόχοι για την κάθε βαθμίδα. Το Δημοτικό σχολείο αποτελεί τη βάση της εκπαίδευσης του κάθε παιδιού, επομένως, βασική προϋπόθεση είναι να παρέχεται διδασκαλία χωρίς ελλείψεις και χωρίς άγχος με μεγάλη έμφαση στο θέμα του ελεύθερου χρόνου. Αντίθετα, το Γυμνάσιο και το Λύκειο καλούνται να φέρουν το παιδί σε άμεση επαφή με τον κόσμο και να προσαρμοστούν με τα καλύτερα δυνατά εφόδια σε αυτόν (Φλουρής, 2008).

Αναλυτικότερα, η Πρωτοβάθμια εκπαίδευση, έχει ως σκοπό μια ευρεία κοινωνική εντολή, η οποία ταυτόχρονα καλλιεργεί τη δημοκρατική συνείδηση του παιδιού ώστε να δημιουργηθεί σωστά η προσωπικότητά του. Ο μαθητής στο στάδιο αυτό είναι απαραίτητο να αναπτύξει το αίσθημα της υπευθυνότητας, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της κοινωνίας. Παράλληλα, με κατάλληλες διδακτικές

μεθόδους που αναπτύσσουν την παρατηρητικότητα και την κρίση του παιδιού, ο δάσκαλος οφείλει να πλουτίσει τις εμπειρίες του. Τέτοιες μέθοδοι μπορεί να είναι οι επισκέψεις σε εκπαιδευτικούς χώρους, οι προβολές ταινιών και οι περίπατοι στο φυσικό περιβάλλον.

Ακόμα, ας μην ξεχνάμε τη σωματική κατάσταση που είναι υπεύθυνη για την υγεία του παιδιού κατά κύριο λόγο. Δεν αναφέρομαι αποκλειστικά στις λίγες ώρες φυσικής αγωγής που υπάρχουν στα δημοτικά σχολεία, αλλά και σε άλλες δραστηριότητες, όπως η μουσική και ο χορός, που βοηθούν τη σωματική ανάπτυξη, την πειθαρχία αλλά και την καλλιέργεια του πνεύματος του μαθητή.

Τέλος, η σχολική τάξη στην Πρωτοβάθμια εκπαίδευση, είναι υπεύθυνη όχι μόνο για τη διδασκαλία του γνωστικού αντικειμένου, αλλά και για να καλλιεργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των μαθητών ώστε να είναι σε θέση να εκφράζονται ελεύθερα, να αναπτύσσουν την κριτική τους ικανότητα και να διατυπώνουν τη σκέψη τους. Η σημασία της συζήτησης και του διαλόγου παίζουν καθοριστικό ρόλο για τα πρώτα βήματα του παιδιού στο χώρο της εκπαίδευσης. Όλα αυτά θα πρέπει να γίνονται σε συνδυασμό με τις ανάγκες του παιδιού, η βασική του οποίου είναι το παιχνίδι. Ο σεβασμός που πρέπει να δείχνει ο εκπαιδευτικός στον ελεύθερο χρόνο του παιδιού για δημιουργικό παιχνίδι είναι πολύ βασικό για την ολοκλήρωση της προσωπικότητάς του. Το παιδί έχει ανάγκη μετά το πρόγραμμα του σχολείου να είναι ελεύθερο, να αξιοποιήσει μόνο του το χρόνο που έχει στη διάθεσή του.

Η Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, έχει άλλους σκοπούς και στόχους καθώς είναι άλλες οι ανάγκες των μαθητών σε μεγαλύτερη ηλικία. Στο Γυμνάσιο, ο μαθητής πρέπει να είναι σε θέση να εκφράζει τις σκέψεις και τα συναισθήματά του με ακρίβεια, καθώς και να παρατηρεί και να αναλύει φυσικά και κοινωνικά προβλήματα λαμβάνοντας άμεσες εμπειρίες από το φυσικό και κοινωνικό κόσμο. Η επαφή με τον αρχαίο κόσμο, την ιστορία, τα στοιχεία του πολιτισμού βοηθούν στο να κατανοήσει την πορεία του πολιτισμού.

Σημαντικό ρόλο παίζει ο Σχολικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός, ώστε το παιδί να συνειδητοποιήσει την κλίση του και τις ικανότητές του. Παράλληλα, ο μαθητής, είναι πια σε ηλικία που έχει εξελίξει την κριτική του ικανότητα, ολοκληρώνει τη διαμόρφωση της προσωπικότητάς του, κοινωνικοποιείται, αυξάνει

την ηθική του κρίση και αναπτύσσει το δημοκρατικό του φρόνημα. Η ζωή στο σχολείο πρέπει να βασίζεται σε δημοκρατικές αρχές.

Στο Λύκειο, οι κύριοι στόχοι που είναι απαραίτητο να επιτευχθούν, είναι αφενός, η καλλιέργεια του πνεύματος και αφετέρου, η διάπλαση χαρακτήρων ελεύθερων και υπεύθυνων για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της κοινωνίας.

Επίσης, η βαθμίδα του Λυκείου θα πρέπει κατά κύριο λόγο, να προετοιμάζει τους νέους για να εξασφαλίσουν ένα επάγγελμα ανάλογο με την κλίση τους ή να προχωρήσουν στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Ο νέος θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει την αξία της εργασίας, είτε είναι πνευματική, είτε χειρωνακτική και να καλλιεργεί την κριτική σκέψη και τη δημιουργική του φαντασία. Η ανάπτυξη της αισθητικής των νέων με την κατάλληλη αγωγή είναι απαραίτητη ώστε να εξοικειωθεί με όλες σχεδόν τις μορφές τέχνης (Φλουρής, 2008:153).

Γενικά, η εκπαίδευση, οφείλει να προσαρμόζεται στη σύγχρονη κοινωνία με την έννοια της εξέλιξης και της συνεχούς βελτίωσής της. Οι απόφοιτοι από τις δύο αυτές βασικές βαθμίδες θα πρέπει να είναι σε θέση να ενταχθούν αρμονικά στο κοινωνικό σύνολο, αξιοποιώντας όλα τα εφόδια αναγνωρίζοντας τις αδυναμίες του αλλά και τις κλίσεις του και έχοντας καλλιεργήσει μια ελεύθερη προσωπικότητα, ικανή να ανταπεξέλθει σε όλες τις δυσκολίες και να ξεπεράσει τα εμπόδια.

Διαφορετικές, λοιπόν, οι ανάγκες κάθε βαθμίδας στις οποίες θα πρέπει να εστιάσουμε για να βελτιώσουμε την ποιότητα της εκπαίδευσης, ο στόχος, όμως, είναι κοινός και είναι ο μαθητής και οι ανάγκες του. Η ουσιαστική παιδεία είναι ίδια και απαραίτητη για όλες τις βαθμίδες.

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΣΧΟΛΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

3.1 ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ:

Ο όρος «σχολείο» προέρχεται ετυμολογικά από τη λέξη «σχολή» η οποία σημαίνει απραξία, αργία, ανάπαυση. Στο περιβάλλον αυτό τα παιδιά διδάσκονται. Ως εκ τούτου το σχολείο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως ένα κοινωνικό δημιούργημα το οποίο επηρεάζεται από τις κοινωνικές, πολιτισμικές, οικονομικές, πολιτικές συνθήκες της κοινωνίας (Giddens, 2002).

Το σχολείο αποτελεί το πρώτιστο μέσο για την ατομική, την ύπαρξη του ατόμου ως μία ολοκληρωμένη προσωπικότητα. Ένας ακόμη στόχος της σχολικής μονάδας είναι η επίτευξη δημιουργίας αρμονικών σχέσεων ανάμεσα στα άτομα-ομάδες. Η εκπαίδευση οφείλει "να μάθει τον άνθρωπο να ζει μαζί με τους άλλους"

.Ο ανταγωνισμός θα πρέπει να μετριαστεί, η συμπεριφορά του ατόμου μέσω του σχολείου να γίνει περισσότερο ανθρώπινη καθώς η αλληλεγγύη σε μία πολυπολιτισμική κοινωνία είναι απαραίτητη. Η συνεργασία, η συμμετοχή, η ελευθερία, η δικαιοσύνη, ο σεβασμός του ανθρώπου είναι βασικές αξίες οι οποίες θα πρέπει να πρεσβεύουν τη σχολική κοινότητα. Καθώς ο κόσμος μεταβάλλεται συνεχώς, "ο άνθρωπος θα πρέπει να μάθει πώς να μαθαίνει",θα πρέπει να μάθει δηλαδή πώς να αποκτά εκείνα τα μέσα/εργαλεία προκειμένου να καταφέρει να κατανοήσει τον κόσμο, με την ευρεία έννοια (Νικολάου, 2006).

Με τον όρο σχολική μονάδα, αναφερόμαστε κυρίως τόσο στα έμψυχα όσο και στα άψυχα εκείνα στοιχεία που απαρτίζουν και συμμετέχουν στη διαδικασία της εκπαίδευσης σε ένα συγκεκριμένο τόπο. Τα στοιχεία αυτά έχουν συγκεκριμένους στόχους και προσδοκίες, αναφερόμαστε δηλαδή τόσο στο εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό μιας σχολικής μονάδας όσο και στα μέλη αυτής(μαθητές/τριες). Το σχολείο λοιπόν θα μπορούσαμε να το χαρακτηρίσουμε ως ένα οργανισμό, ένα σύστημα δηλαδή το οποίο μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον διαθέτει συγκεκριμένους στόχους, συμμετέχοντες, κοινωνική δομή, εγκαταστάσεις αλλά και τεχνολογία.

Στις σύγχρονες κοινωνίες το εκπαιδευτικό σύστημα θεωρείται ως ένα ανοιχτό

κοινωνικό Σύστημα το οποίο σαφώς δέχεται επιρροές απο το περιβάλλον του. Αξίζει να σημειωθεί, οτι ο σχολικός οργανισμός ως κοινωνικό σύστημα αποτελείται από δομές, ειδικότητες δηλαδή εκπαιδευτικών, τμήματα καθώς και ιεραρχία (διευθυντής-υποδιευθυντής, εκπαιδευτικοί). Μπορούμε να το χαρακτηρίσουμε ως υποσύστημα του κοινωνικοοικονομικού συστήματος, καθώς αποτελείται από τα σχολεία , τους εκπαιδευτικούς, τους οργανισμούς, τους μαθητές (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Ως υποσύστημα, το σχολείο αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του, έτσι όσο πιο μεγάλη είναι αυτή η συναλλαγή τόσο πιο "ανοιχτό" θεωρείται. Ως εκ τούτου η σχολική μονάδα χαρακτηρίζεται ως ένας ζωντανός οργανισμός, ο οποίος προσπαθεί να επιβιώσει, να κατακτήσει τους στόχους του, μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς και δεν έχει διακριτά όρια (Σαΐτης, 2000).

Η σχολική μονάδα δηλαδή δέχεται συνεχώς αλληλεπιδράσεις, **εισροές** (γονείς, εκπαιδευτικούς, μαθητές, πόρους, εξοπλισμούς). Καθοριστικό ρόλο λοιπόν στη λειτουργία της σχολικής μονάδας διαδραματίζει το περιβάλλον ,τόσο το εσωτερικό (δάσκαλοι, κλίμα) όσο και το εξωτερικό (γονείς, Υπουργείο Παιδείας, Σύλλογος Γονέων & Κηδεμόνων). Το περιβάλλον λοιπόν επηρεάζει τις εισροές, τις εκροές, τις εσωτερικές δομές και διαδικασίες. (Μιχαλόπουλος , 1998)

Συνεπώς, μέσα σε αυτήν την αβεβαιότητα και τη συνεχή αλλαγή του περιβάλλοντος, το σχολείο ως σύστημα αναπτύσσει κάποιους μηχανισμούς αυτοπροστασίας προκειμένου να επιβιώσει αλλά κα να φθάσει τους στόχους του. Το κατά πόσο θα ανταποκριθεί ένας οργανισμός στις εκάστοτε αλλαγές του περιβάλλοντός του εξαρτάται από τις εσωτερικές του δομές.

Ο Mintzberg (1979) αναφέρει ως δομή τον τρόπο κατανομής της συνολικής δουλειάς σε τεμάχια εργασίας και το συντονισμό τους, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Στη δομή συμπεριλαμβάνονται επίσης το διοικητικό συμβούλιο ,οι ρόλοι των μελών αλλά και η ιεραρχία (Hoy & Miskel, 2013).

Το σχολείο από την άλλη δημιουργεί και **εκροές** μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας, παράγοντας τα "προϊόντα" δηλαδή τις εκροές. Στις εκροές θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε :

☒ την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (αποδοτικότητα ,επίτευξη στόχων)

☒ τη σωστή κοινωνικοποίηση των μαθητών

☞ την κάλυψη θέσεων εργασίας από εξειδικευμένο /καταρτισμένο προσωπικό

Επομένως, όταν μεταβάλλεται το περιβάλλον μεταβάλλονται και οι εκροές της σχολικής μονάδας, οι οποίες αποτελούν και το τελικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Hoy & Miskel,2013).

3.2 ΗΓΕΣΙΑ

3.2.1 Έννοια & Περιεχόμενο

Σύμφωνα με τους Baass & Stodgill (1990), η ηγεσία αφορά την επίδραση που ασκεί ένα άτομο στα υπόλοιπα άτομα μιας ομάδας προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος. Η σχολική εργασία αποτελεί προτεραιότητα στις εκάστοτε εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις, καθώς αποτελεί το σημαντικότερο ίσως κομμάτι της σχολικής μονάδας. Στόχος μιας σχολικής μονάδας είναι η πρόοδος στο τέλος του σχολικού έτους, η αποτελεσματική ηγεσία λοιπόν είναι το ζητούμενο.

Η ηγεσία θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπερισχύει και καλύπτει μερικές φορές ακόμα και τη διοίκηση. Επιπλέον, ο ηγέτης θα πρέπει να αναλύει το περιβάλλον του , να κρίνει ,να συμπεριφέρεται ανάλογα με την περίπτωση. Αυτός θα πρέπει να μετασχηματίζει την κουλτούρα του οργανισμού, έτσι ώστε στη συνέχεια να μπορέσει να βελτιωθεί και να κατακτήσει τους στόχους του.

Στις μέρες μας επίσης εκτός από την "ατομική" ηγεσία δίδεται βάση τόσο στη "**συμμετοχική**" όσο και στην "**παιδαγωγική**" ηγεσία ,η οποία δίνει βάση κυρίως στην ποιότητα της διδασκαλίας και στη βελτίωση της μάθησης. Η "**συμμετοχική**" ηγεσία προϋποθέτει τη συνεργασία του διευθυντή (ο οποίος προάγει τη διδασκαλία και τη μάθηση, συντονίζει) , των εκπαιδευτικών (οι οποίοι οφείλουν να είναι επαγγελματίες , να διαθέτουν ηθικό υψηλό καθώς και αφοσίωση) , των μαθητών (οι οποίοι έχουν ως στόχο τη βελτίωση των επιδόσεών τους), αλλά και του σχολείου (στο οποίο θα πρέπει να επικρατεί κλίμα δημοκρατικότητας, κουλτούρας, αποτελεσματικότητας (www.moec.gov.cy).

Στο υψηλότερο σκαλί της πυραμίδας βρίσκεται ο διευθυντής, ακολουθούν οι υποδιευθυντές , οι συντονιστές και τέλος οι εκπαιδευτικοί – μαθητές – γονείς με συγκεκριμένα καθήκοντα. Πορίσματα ερευνών μας βοηθούν να κατανοήσουμε καλύτερα τον όρο "**ηγεσία**", συμπερασματικά αντιλαμβανόμαστε ότι η ηγεσία :

I. σε μεγάλο βαθμό κατανέμεται στα σχολεία

II. ανάλογα με το τοπικό πλαίσιο, η μορφή της κατανομής ηγετικών καθηκόντων διαφοροποιείται.

III. Η κατανεμημένη ηγεσία επιδρά καταλυτικά στις επιδόσεις των μαθητών (Leithwood , 2006)

Ακόμη μία έρευνα έχει δείξει ότι τα άτομα που ασκούν "ανεπίσημη " ηγεσία (προσωρινές ομάδες ηγεσίας οι οποίες σχηματίζονται για έναν ειδικό σκοπό) είναι πιο εύκολο να γίνουν αποδεκτά από τους συναδέλφους τους παρά τα άτομα τα οποία ασκούν επίσημη ηγεσία.

Επομένως, σημαντικό θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε το ρόλο τόσο της **επίσημης** όσο και της **ανεπίσημης** ηγεσίας. Από τη μία είναι καθοριστικός ο ρόλος όσων καθοδηγούν την εκπαιδευτική πολιτική(νομοθετικό πλαίσιο-υπηρεσία) και από την άλλη σημαντικός είναι ο ρόλος των σχολικών μονάδων ,των διευθυντών δηλαδή στην ανάθεση ανεπίσημων καθηκόντων στους εκπαιδευτικούς.

Τέλος, δε θα έπρεπε να παραλείψουμε την "παιδαγωγική" ηγεσία. Το βάρος σ' αυτό το σημείο το επωμίζονται οι εκπαιδευτικοί, οι οποίοι μέσω

- ⊙ των καθημερινών ενεργειών
- ⊙ της συμπεριφοράς τους
- ⊙ της κρίσης τους

θα πρέπει να στοχεύουν και να καταφέρνουν την προαγωγή της αποτελεσματικής διδασκαλίας αλλά και της μάθησης των εκπαιδευόμενων/μαθητών. Επιπλέον, η συνεργασία και η συναδελφικότητα μεταξύ των εκπαιδευτικών θεωρείται απαραίτητη για την ορθή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Κύριος βέβαια στόχος των εκπαιδευτικών είναι η επαγγελματική τους ανάπτυξη-εξέλιξη αλλά κυρίως η βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων με τη λήξη του σχολικού έτους. Σαφέστατα το σχολείο χρειάζεται έναν ηγέτη ο οποίος θα έχει άμεση επαφή με το σχολείο, την αίθουσα των μαθητών αλλά και με την καθημερινή δουλειά του εκπαιδευτικού.

3.2.2 Ιεραρχία της Εξουσίας

Η Ιεραρχία της Εξουσίας ορίζεται ως η διαφορετικότητα των ατόμων που συγκροτούν οποιοδήποτε σύνολο, τέτοια που να επιτρέπει τη σύγκριση των ατόμων

σχετικά με το βαθμό έκφρασης ενός συνόλου χαρακτηριστικών.

Από την πλευρά του ο μαθητής αντιλαμβάνεται τρεις τύπους ιεραρχίας στη σχολική τάξη:

ℵ **Ιεραρχία της εξουσίας** : μπορούμε να διακρίνουμε 2 βαθμίδες στην ιεραρχία της εξουσίας i)ο "δάσκαλος" ii) "μαθητής". Θα πρέπει να τονίσουμε ότι για πολλούς λόγους ορισμένοι μαθητές έχουν περισσότερες πιθανότητες να εκφράσουν τη θέλησή τους από ότι μερικοί άλλοι. Ο δάσκαλος από την άλλη τροφοδοτεί τις διαφοροποιήσεις αυτές, σκοπός του είναι να παροτρύνει ορισμένες κατηγορίες μαθητών να εκφράσουν τη γνώμη τους συχνότερα από κάποιους άλλους.

ℵ **Ιεραρχία της επίδοσης** : Η επίδοση του κάθε μαθητή καθορίζει και την αξιολογική κλίμακα , βαθμίδες τις οποίες κατέχουν οι μαθητές , ανάλογα με το ύψος της επίδοσής τους. Προκύπτουν επομένως , άριστοι μαθητές – πολύ καλή , καλή , μέτρια , κακή επίδοση.

Θα πρέπει να τονιστούν δύο πράγματα :

i. η παραπάνω ιεραρχία εμπεριέχει την ηθική διάσταση π.χ. Ο χ (άριστος) μαθητής θεωρεί ότι είναι καλύτερος από τον ψ , ότι είναι ανώτερος απο τον ψ και ενεργεί έτσι ώστε να εξασφαλίζει τη θέση (1η) του στην κλίμακα

ii.η ιεραρχία που δημιουργείται όμως σε ένα μάθημα σπάνια είναι ίδια κατά τη διάρκεια της χρονιάς σε όλα τα μαθήματα .

Άρα η ιεραρχία της επίδοσης είναι ρευστή , οφείλουν έτσι οι μαθητές να αποδεικνύουν συνεχώς με τις ενέργειές τους , την απόδοσή τους. Αντίθετα, από την πλευρά της ομάδας, η ιεραρχία αποδεικνύεται πολύ περισσότερο σταθερή: Στατιστικά, μαθητές με μεσο-αστική κοινωνική προέλευση καταλαμβάνουν από πολύ νωρίς τις πιο υψηλές βαθμίδες στην ιεραρχία ενώ μαθητές με εργατική-αγροτική προέλευση τοποθετούνται σταθερά στις χαμηλότερες βαθμίδες.

ℵ **Ιεραρχία Κοινωνικών Θέσεων** : η πιο βασική ίσως μορφή ιεραρχίας, η οποία εκδηλώνεται σε μια σχολική τάξη. Οι μαθητές με στη συμμετοχή τους στο "μάθημα" , μαθαίνουν να αντιμετωπίζουν πρακτικά προβλήματα της καθημερινής ζωής τους, μαθαίνουν επίσης ότι οι ιεραρχίες είναι θεμιτές αλλά και απαραίτητες. Περισσότερο από το εξωσχολικό απ' ό,τι από σχολικό περιβάλλον, οι μαθητές γνωρίζουν ότι οι κοινωνικές θέσεις διακρίνονται και αξιολογικά. Αυτό που πρέπει να

γνωρίσουν στο σχολείο είναι ό,τι υπάρχει μια αντιστοιχία στην ιεραρχία της επίδοσης και τη γενική κοινωνική ιεραρχία. Δημιουργείται έτσι η άποψη ότι ο καλός μαθητής έχει δικαίωμα για μία "ανώτερη" κοινωνική θέση , ο κακός αντίστοιχα για μία κοινωνική θέση με λιγότερο κύρος (Γκοντοβός, 2013).

3.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

3.3.1 Προσδιορισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών

Σημαντικό κεφάλαιο στο χώρο της εκπαίδευσης κατέχει η εκπαίδευση των εργαζομένων-εκπαιδευτικών, η επιμόρφωσή τους. Η βελτίωση της κατάρτισής τους συνεπάγεται και τη βελτίωση τόσο της ποιότητας όσο και της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού τους έργου. Μέσα από τη διαδικασία αυτή (της επιμόρφωσης) οι εκπαιδευτικοί εμπλουτίζουν συνεχώς την πρακτική τους.

Η συμμετοχή λοιπόν των εκπαιδευτικών σε τυπικές ή άτυπες μορφές επιμόρφωσης, κρίνεται αναγκαία. Μέσω της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών καλύπτονται ανάγκες του εκπαιδευτικού συστήματος , το οποίο συνεχώς επηρεάζεται και επηρεάζεται από το περιβάλλον του (κοινωνικοπολιτικό). Η αναγκαιότητα της διαβίου αυτής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών είναι βέβαιη καθώς ενισχύεται λόγω των μεταβολών στο περιβάλλον των κοινωνιών της μάθησης. Οι αλλαγές αυτές με τη σειρά τους ,δημιουργούν την ανάγκη για νέα προσόντα και την αλλαγή του ρόλου του εκπαιδευτικού. Οι εποχές αλλάζουν κοινωνικά, πολιτικά, τεχνολογικά. Ρόλος του εκπαιδευτικού είναι να ακολουθεί τις αλλαγές, να βρίσκεται πιο κοντά στα ενδιαφέροντα των μαθητών ,να μπορεί να ακολουθεί τα τεχνολογικά επιτεύγματα της εποχής και να τα χρησιμοποιεί ορθά προς όφελος της μάθησης αλλά και της μαθησιακής βελτίωσης των μαθητών. Αυτός λοιπόν θα πρέπει να είναι και ο στόχος τους. Στην εποχή μας, περισσότερο ίσως από κάθε άλλη εποχή, κρίνεται αναγκαία κ υψίστης σημασίας η διαρκής διαδικασία μάθησης των ίδιων των εκπαιδευτικών.

Στον εκπαιδευτικό έχουν αποδοθεί κατά καιρούς πολλές και διαφορετικές ιδιότητες. Ο εκπαιδευτικός μπορεί να είναι : ο εκπρόσωπος της κοινωνίας στη σχολική μονάδα, ο δικαστής, ο κάτοχος της γνώσης, ο διαιτητής, ο βοηθός, το πρότυπο, ο αρχηγός της ομάδας, ο φίλος (Hoyle, 1969:59-60).

Μπορεί επίσης να έχει ρόλο συμβουλευτικό, βοηθητικό, συνεργατικό, αντιαυταρχικό (Παπάς , 1988:261-95).

Η πραγματικότητα είναι ότι οι καιροί έχουν αλλάξει όμως το σχολείο και οι εκπαιδευτικοί δεν αλλάζουν. Οι απαιτήσεις των καιρών είναι μεγάλες και η δυσκολία ανταπόκρισης των εκπαιδευτικών ακόμα μεγαλύτερη. Η παιδαγωγική τους κατάρτιση κρίνεται αναγκαία. Τα δεδομένα και οι προσδοκίες αλλάζουν συνεπώς θα πρέπει να αλλάξουν τόσο το σχολείο όσο και οι εκπαιδευτικοί.

Η αξία του διαλόγου στη μάθηση έχει αναγνωριστεί σε θεωρητικό επίπεδο αλλά το χάσμα ανάμεσα στη θεωρία και στη σχολική πρακτική είναι τεράστιο διότι ο αυθεντικός διάλογος απέχει πολύ από την υιοθέτησή του στην πράξη (Πηγάκη, 2001).

Κατά τον Rogers αληθινός δάσκαλος είναι εκείνος που βρίσκεται σε συνεχή "ετοιμότητα μάθησης". Ο δάσκαλος δεν είναι συμβατικός, ορίζεται ως *facilitator*, εκείνος δηλαδή που διευκολύνει την μάθηση των μαθητών του. Η παιδεία θα πρέπει να είναι αγωγή προς την ελευθερία, ο άνθρωπος να δημιουργεί δικά του νοήματα αλλά και να θέτει δικούς του στόχους.

3.3.2 Σημασία Επιμόρφωσης Εργαζομένων

Το θέμα της επιμόρφωσης στην εποχή μας δεν απασχολεί μόνο την πολιτεία αλλά πολύ περισσότερο τους ίδιους τους εκπαιδευτικούς. Αίτημα των ίδιων είναι η συνεχής βελτίωση και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Η διαφοροποίηση της επιμόρφωσης είναι αναγκαία καθώς πρέπει να καλύπτει διαφορετικούς τομείς κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής ζωής του εκπαιδευτικού. Η επαγγελματική αυτή ανάπτυξη θα πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών στα σχολεία και θα πρέπει να στηρίζεται κυρίως στις εμπειρίες των εκπαιδευόμενων – εκπαιδευτικών. Η μορφή της επιμόρφωσης δηλαδή, δε θα πρέπει να ενισχύει μόνο τις θεωρητικές γνώσεις των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας, αλλά θα πρέπει να είναι μια περισσότερο επικεντρωμένη, δια βίου, ευέλικτη μορφή επαγγελματικής ανάπτυξης.

Με τον όρο "εκπαίδευση" αναφερόμαστε στην τυπική εκπαίδευση των ανθρώπων. Χαρακτηρίζεται ως μία εξειδικευμένη μορφή κοινωνικοποίησης που ασκείται και από εξωοικογενειακούς φορείς και έχει ως στόχο τη μετάδοση γνώσεων, δεξιοτήτων και μορφών συμπεριφοράς. Η εκπαίδευση επηρεάζει μεσολαβητικά την ανάπτυξη της προσωπικότητας του ατόμου. Η τυπική εκπαίδευση αναφέρεται στην εκπαιδευτική πράξη που έχει εξειδικευθεί σε ένα επαγγελματικό ρόλο (π.χ. Δάσκαλος) που λειτουργεί σύμφωνα με συγκεκριμένες μεθόδους και είναι όλα οργανωμένα με

βάσει κάποιο πρόγραμμα.

Η επιμόρφωση – εκπαίδευση θα πρέπει να έχει ως στόχο την προετοιμασία των κατάλληλων ανθρώπων για την ανάληψη του εκπαιδευτικού έργου. Ο Hoyle αναφέρει τα εξής κριτήρια

- το επάγγελμα αποτελεί κοινωνικό έργο
- το επάγγελμα στηρίζεται σε ένα συστηματικό σώμα γνώσης
- απαιτεί μακρά περίοδο εκπαιδευτικής και πρακτικής κατάρτισης
- τέλος, το επάγγελμα διαθέτει αυτονομία, αλλά και κώδικα ηθικής

Ο Fullan διαπιστώνει, λαμβάνοντας υπόψη μία σειρά από έρευνες, ότι οι εκπαιδευτικοί δεν εμπλέκονται σε διαδικασίες ανάπτυξής τους είτε γιατί δεν έχουν διαμορφωθεί στο περιβάλλον της δουλειάς τους οι κατάλληλες νόρμες, είτε επειδή οι εκπαιδευτικοί διαθέτουν μεγάλες αντιστάσεις σε αλλαγές. Εντοπίζει επίσης μία μεγάλη διάσταση ανάμεσα στο γραφειοκρατικό ρόλο του εκπαιδευτικού (μετάδοση γνώσης – εφαρμογές οδηγιών) και στον ηθικό ρόλο του (μετασχηματισμός προσώπων).

Πολλοί μελετητές έχουν ως όραμα τη δημιουργία εκπαιδευτικών, οι οποίοι θα μπορούν να αλληλεπιδρούν δημιουργικά και να βρίσκονται διαρκώς οι ίδιοι σε διαδικασία μάθησης.

Ο εκπαιδευτικός δε θα πρέπει να φοβάται την έρευνα, η αβεβαιότητα και η αμφισβήτηση θα πρέπει να αποτελούν στοιχεία του χαρακτήρα του. Συνεπώς, ο ρόλος του εκπαιδευτικού είναι ένας σύνθετος, δύσκολος, δημιουργικός ρόλος. Για να μπορέσει όμως ο εκπαιδευτικός να μετασχηματίζει το ρόλο του, θα πρέπει να μπορέσει να αποβάλλει τις προκαταλήψεις και τα στερεότυπα. Μπορεί να καταφέρει αυτήν την αλλαγή μέσω της μετεκπαίδευσης-επιμόρφωσής του.

Η διαδικασία αυτή θα τον βοηθήσει να απελευθερωθεί, να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες των μαθητών, να γίνει περισσότερο δημιουργικός. Περισσότερο από ποτέ σήμερα θέλουμε τον εκπαιδευτικό ακροατή, συνοδοιπόρο, δημιουργό. Μέσω της συνεχής επιμόρφωσης λοιπόν ο εκπαιδευτικός θα αγγίξει τους επαγγελματικούς, αλλά πολύ περισσότερο θα βοηθηθεί ο εκπαιδευόμενος μαθητής (Πηγιάκη, 1987).

3.3.3 Ποιότητα Επιμόρφωσης

Η επιμόρφωση θα πρέπει να είναι "πιο κοντά" στις σχολικές μονάδες, να δημιουργηθούν δηλαδή πρακτικοί τρόποι που να συνδέουν το σχολείο με την επαγγελματική ανάπτυξη. Ένας ακόμη τομέας ο οποίος θα πρέπει να αξιοποιηθεί είναι η Νέα Τεχνολογία (εξ αποστάσεως σεμινάρια). Επίσης, οι συνεργατικές μορφές επαγγελματικής επιμόρφωσης θα μπορούσαν να ενισχυθούν, η συνεργασία δηλαδή εκπαιδευτικών – σχολείων – Πανεπιστημίων, έτσι ώστε η ζύμωση των εμπειριών και των ερευνών να αποδίδει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και να αποβλέπει στην αμεσότερη και ουσιαστικότερη επίτευξη των στόχων τους.

Επομένως, οι αλλαγές του εκπαιδευτικού συστήματος και ειδικότερα στον τομέα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών θα πρέπει να είναι ουσιαστικές και προσεκτικές :

❧ να στοχεύουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευόμενων

❧ να βασίζονται όχι μόνο στη θεωρία αλλά κυρίως στις εμπειρίες των εκπαιδευτικών

προκειμένου οι εκπαιδευόμενοι να ανταπεξέρχονται και να παρεμβαίνουν στις ανάγκες της σχολικής τάξης ουσιαστικότερα έχοντας περισσότερα εφόδια .

Μέσω της διαδικασίας αυτής (επιμόρφωσης), στο σύνολό της η σχολική μονάδα ωφελείται:

❧ οι μαθητές βελτιώνονται, κατακτούν τους στόχους τους

❧ οι εκπαιδευτικοί με την επαγγελματική τους ανάπτυξη-εξέλιξη, αποκτούν ποιοτικότερο λειτουργικό ρόλο αφού διαθέτουν όλα εκείνα τα εφόδια προκειμένου να καταφέρουν να αντιμετωπίσουν τόσο τις ατομικές όσο και τις συνολικές δυσκολίες μιας σχολικής αίθουσας.

Τέλος, μέσω της επιμόρφωσης των σχολικών ηγετών-εκπαιδευτικών ο διευθυντής καταφέρνει να εμπιστεύεται τους εκπαιδευτικούς και να οργανώνει τη σχολική μονάδα σύμφωνα με τη συνεχή επαγγελματική του κατάρτιση του προσωπικού του. Το σχολείο λειτουργεί καλύτερα και το σημαντικότερο - οι στόχοι του σχολείου επιτυγχάνονται γρηγορότερα -.

Η πρόοδος των μαθητών είναι ο κατ' εξοχήν στόχος του σχολείου. Όλα θα πρέπει να έχουν ως αφετηρία και σκοπό τη βελτίωση του μαθητή, την πρόοδο του

τόσο σε επίπεδο γνώσεων, όσο και σε επίπεδο συναισθηματικής ωριμότητας. Όσο το δυνατόν, λοιπόν, περισσότερο είναι ενημερωμένος ο εκπαιδευτικός τόσο αμεσότερος και βοηθητικός θα είναι απέναντι στους μαθητές του.

3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Μέσα στο πλαίσιο της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, η αξιολόγηση αποτελεί ένα από τα κυρίαρχα ζητήματα. Στις μέρες μας είναι κοινώς αποδεκτό, ότι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου θα μπορούσε να αποτελέσει ένα μηχανισμό όχι μόνο ανατροφοδότησης αλλά και βελτίωσης της ποιότητας της εκπαίδευσης, τόσο στην Πρωτοβάθμια όσο και στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευσης.

Το εννοιολογικό πεδίο του όρου είναι ευρύτατο, ενώ ποικίλοι ορισμοί έχουν δοθεί από διαφορετικούς συγγραφείς.

Κατά τον Πολυχρονόπουλο, η εκπαιδευτική αξιολόγηση συνίσταται στον «προσδιορισμό της επάρκειας του μετασχηματισμού των εκπαιδευτικών σκοπών και επιδιώξεων αλλά και τον καθορισμό της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των μορφωτικών συναλλαγών στην πραγμάτωση των σκοπών»

Σύμφωνα με τους Gage & Berliner «η αξιολόγηση αναφέρεται ως μία διαδικασία κατά την οποία αποφασίζουμε κατά πόσο ένας μαθητής πρέπει να κριθεί ότι πέτυχε – κατά πόσο μία τάξη έχει φτωχή απόδοση – το πότε ένα σχολείο πετυχαίνει σε εξαιρετο επίπεδο – και πότε η εκπαίδευση θεωρείται πετυχημένη».

Ο Meignien από την άλλη πλευρά, αναφέρει ότι η αξιολόγηση «είναι ένα περίπλοκο σύνολο τεχνικώς, το οποίο δείχνει εάν οι στόχοι της εκπαίδευσης επιτεύχθηκαν και με ποιο τρόπο».

Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η **αξιολόγηση** συμπληρώνει το εκπαιδευτικό μας σύστημα μαζί με την **επιμόρφωση** και την **εκπαιδευτική έρευνα**. Ο όρος "εκπαιδευτικό έργο" περιλαμβάνει το σύνολο των λειτουργιών ενός εκπαιδευτικού συστήματος :

- ℳ την εφαρμογή και τα προϊόντα του
- ℳ διδακτικές πρακτικές
- ℳ θέματα τα οποία αφορούν την οργάνωση της σχολικής μονάδας

☒ θέματα κτιριακού και τεχνολογικού εξοπλισμού .

Το εκπαιδευτικό έργο θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπερβαίνει τη βασική μετάδοση εμπειριών και γνώσεων από το δάσκαλο στο μαθητή. Ο όρος εμπεικλείει επίσης εξωδιδακτικές ενέργειες , οι οποίες επηρεάζουν αλλά και διαμορφώνουν την προσωπικότητα του εκπαιδευόμενου (μαθητή) (Κασσωτάκης, 1999:48).

<< Ο βασικός στόχος της αξιολόγησης είναι να μετρά εύστοχα και αντικειμενικά το αποτέλεσμα των διάφορων προγραμμάτων ή δραστηριοτήτων και να καταλήγει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα για τη βελτίωσή τους>> (Κουτούζης – Χατζηευστρατίου, 1999).

Η αξιολόγηση αποτελεί μία ξεχωριστή διαδικασία και παράλληλα είναι ζήτημα πολιτικό, κοινωνικό, εκπαιδευτικό, ενώ όπως αναφέρει ο Σολομών (1998), στοχεύει κυρίως :

- ☒ στην άμβλυνση των κοινωνικών ανισοτήτων
- ☒ συμβάλλει στον εκδημοκρατισμό της εκπαίδευσης καθώς και
- ☒ στη διασφάλιση της έγκαιρης και ισότιμης πρόσβαση στη μάθηση όλων των μαθητών .

Σε δύο κατηγορίες θα μπορούσαμε να διακρίνουμε την αξιολόγηση :

I. στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών , η οποία έχει ως στόχο τη βελτίωση της διδακτικής διαδικασίας των εκπαιδευτικών αλλά και τη λήψη των αποφάσεων όσων αφορά το επαγγελματικό τους μέλλον

II. στην αξιολόγηση των παραγόντων της εκπαίδευσης , η οποία έχει ως σκοπό την αποτίμηση της ποιότητας της εκπαίδευσης αλλά και την υλοποίηση των στόχων της (Ζιακάκης, 1993).

Μία περαιτέρω διάκριση της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι η εξωτερική αξιολόγηση και η εσωτερική αξιολόγηση (Σολομών, 1999).

3.4.1 Εξωτερική Αξιολόγηση

Ως *εξωτερική αξιολόγηση* αναφέρεται η αξιολόγηση που πραγματοποιείται απο φορείς οι οποίοι δεν εντάσσονται στη σχολική μονάδα, αλλά ανήκουν στην ανώτερη διοίκηση όπως :

- ☒ η επιθεώρηση
- ☒ οι μελέτες αξιολόγησης
- ☒ η παρακολούθηση του εκπαιδευτικού συστήματος

Η επιθεώρηση εκθέτει την αξιοπιστία του παρατηρητή – διασφαλίζει αποτελεσματικά τον ενιαίο χαρακτήρα της εκπαίδευσης – διευκολύνει την αποτελεσματικότητα των διοικητικών λειτουργιών. Από την άλλη πλευρά όμως, η εξωτερική επιθεώρηση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένας αυταρχικός μηχανισμός αντιλήψεων. Στο σημερινό κόσμο, ο οποίος διακρίνεται από τη διαφορετικότητα και την πολυμορφία, η επιθεώρηση προάγει την ομοιομορφία, και δημιουργεί περισσότερο άγχος στον εκπαιδευτικό (Σολομών, 1999).

Οι μελέτες αξιολόγησης εξετάζουν σε βάθος συγκεκριμένους τομείς του εκπαιδευτικού συστήματος, όπως την επίδοση των μαθητών αλλά και την αξιολόγηση της εκπαιδευτικής επίδοσης.

Η παρακολούθηση του εκπαιδευτικού συστήματος: Στην Ελλάδα συλλέγονται πληροφορίες από διάφορες υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας (Ε.Σ.Υ.Ε, Ο.Σ.Κ.) που έχουν ως στόχο την παρακολούθηση των κτιρίων, του εξοπλισμού, τα οποία συμβάλλουν στη βελτίωση του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου.

3.4.2 Εσωτερική Αξιολόγηση & Η Λογική Της Αυτοαξιολόγησης

Η εσωτερική αξιολόγηση πραγματοποιείται από τους ίδιους τους παράγοντες του σχολείου και διακρίνεται στις εξής μορφές:

I. Την Ιεραρχική: η συγκεκριμένη μορφή εσωτερικής αξιολόγησης πραγματοποιείται από τους ανώτερους ιεραρχικά εκπαιδευτικούς, όπως οι διευθυντές των σχολικών μονάδων οι οποίοι ελέγχουν και κρίνουν τους εκπαιδευτικούς

II. Τη Συλλογική: σε αυτήν την εσωτερική μορφή αξιολόγησης οι παράγοντες της σχολικής μονάδας -όπως οι μαθητές, γονείς, εκπαιδευτικοί – προκειμένου να λύσουν τα προβλήματα του σχολείου, συνεργάζονται και προχωρούν στη λήψη αποφάσεων (Σολομών, 1999).

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου αποτελεί μία διαδικασία αυτοαξιολόγησης, η οποία είναι ενσωματωμένη στη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ρόλος της αυτοαξιολόγησης είναι η αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης στο σχολείο και έχει ως σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου

στους τομείς που επιλέγει κάθε σχολείο ανάλογα με το περιβάλλον του και τις ιδιαιτερότητές του. Οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί λοιπόν, διαμορφώνουν την "αξιολόγηση" η οποία βασίζεται στην παραγωγή και αξιοποίηση των εκπαιδευτικών τεκμηρίων. Αναπτύσσονται με αυτή τη διαδικασία σχέσεις συνεργασίας και κοινής ευθύνης.

Μέσω της συγκεκριμένης αξιολόγησης καθιερώνονται τα εξής στοιχεία :

❧ Δημιουργούνται ομάδες εργασίας, οι οποίες αναπτύσσουν συλλογικές διαδικασίες – τα στοιχεία που προκύπτουν από την Ετήσια Έκθεση Αξιολόγησης του σχολείου είναι προϊόν συνεκτίμησης, συνεργασίας και συνναπόφασης.

❧ Η αξιολόγηση μεταξύ των εκπαιδευτικών, η αξιολόγηση λοιπόν των "ομοτέχνων", αποτελεί μία δομή η οποία προάγει τις σχέσεις εμπιστοσύνης, την ανταλλαγή εμπειριών, τον εμπλουτισμό του φακέλου του εκπαιδευτικού, τις μορφές αυτομόρφωσης και επιμόρφωσης.

❧ Οι εκπαιδευτικοί έχουν τη δυνατότητα να κρίνουν, να αξιολογούν το εκπαιδευτικό υλικό, τα μέσα αλλά και τις διαδικασίες.

❧ Τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών κοινοποιούνται στους ανωτέρους, προτείνοντας, προωθώντας και υποστηρίζοντας πρωτοβουλίες εκπαιδευτικής πολιτικής.

❧ Θεμελιώνεται η ενδοσχολική επιμόρφωση ως αναπόσπαστη και συμπληρωματική διαδικασία προκειμένου να προωθείται η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Η συλλογική εσωτερική αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση έχει ως στόχο την προβολή της σχολικής μονάδας ως βασικού φορέα προγραμματισμού και αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου. Σκοπό έχει τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου.

Η αυτοαξιολόγηση :

- I. εντοπίζει αδυναμίες
- II. λύνει προβλήματα
- III. δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση καινοτόμων δράσεων
- IV. παρέχει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να κατανοήσουν καλύτερα τις λειτουργίες του σχολείου

- V. καλλιεργεί τις συνεργατικές συμπεριφορές καθώς και αναδεικνύει τις θετικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες , τις καλές πρακτικές
- VI. υποδεικνύει πεδία για αυτομόρφωση και επιμόρφωση
- VII. καλλιεργεί την ευθύνη και την αυτοδέσμευση καθώς οι καθηγητές – εκπαιδευτικοί δεσμεύονται απέναντι στους δικούς τους σχεδιασμούς
- VIII. στηρίζει την εξέλιξη των διδακτικών και εκπαιδευτικών πρακτικών
- IX. προωθεί την καινοτομία
- X. ενισχύει την αρτιότερη διοίκηση και λειτουργία των σχολικών μονάδων καθώς και την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (aee.iep.edu.gr).

Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ

1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για τους περισσότερους μελετητές, επιστημονική γνώση θεωρείται εκείνη η οποία προκύπτει από τη συστηματική και αντικειμενική μελέτη των εμπειρικών φαινομένων και από το σύνολο των γνώσεων που προκύπτουν από αυτήν, ενώ η εξέλιξη της επιστήμης είναι άμεσα συνυφασμένη με την επίμονη και συσσωρευτική εργασία της έρευνας.

Η επιστημονική έρευνα «αποσκοπεί στην ανεύρεση των ιδιοτήτων και των σχέσεων που διέπουν τα διάφορα φαινόμενα, με λιγότερο ή περισσότερο ολοκληρωμένη μορφή. Αποτελεί συγχρόνως την αφετηρία για τη διατύπωση μιας καινούριας ιδιότητας ή σχέσης μεταξύ των κοινωνικών φαινομένων ή ιδιοτήτων, που ίσως να νομίζει κανείς πως είναι αυτόνομες» (Ψαρρού, Ζαφειρόπουλος, 2001).

Οι σχεδιαζόμενες έρευνες, μπορούν να ταξινομηθούν, βάσει του κυρίως ζητούμενου που θέτουν ως στόχο τους, σε (Θεοδωρόπουλος, Σακελλαρόπουλος, Τσακίρη, 1997):

α) Διερευνητικές, όταν ο πρωταρχικός σκοπός είναι η ανίχνευση ενός ερευνητικού πεδίου για να προσδιορισθεί επακριβώς το ζητούμενο και να διερευνηθεί περαιτέρω,

β) Περιγραφικές, όταν βασικός στόχος είναι η αποτύπωση των χαρακτηριστικών μιας δεδομένης κατάστασης σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή,

γ) Πειραματικές, όταν αποσκοπούν στον έλεγχο διατυπωμένων υποθέσεων και η συλλογή των δεδομένων αποτελεί κριτήριο επαλήθευσής τους.

Στο πλαίσιο της εμπειρικής κοινωνικής έρευνας, η κοινωνική μέθοδος βασίζεται σε δύο προσεγγίσεις, τις ποιοτικές και τις ποσοτικές, οι οποίες και έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά αφενός, αλλά και αρκετές διαφορές ως προς το είδος των πληροφοριών και των τρόπων που τις συλλέγουν (Παπαγεωργίου, 1998: 9).

Οι ποσοτικές μέθοδοι επικεντρώνονται περισσότερο σε αριθμητικά δεδομένα και σε στατιστικές συγκρίσεις του αντικειμένου που εξετάζουν με σκοπό την εξαγωγή αιτιακών σχέσεων, ενώ τα δεδομένα συνήθως προέρχονται από δομημένα ερωτηματολόγια ή οποιαδήποτε άλλη μέθοδο στηρίζεται σε μετρήσεις και αριθμητικά στοιχεία (Παπαγεωργίου, 1998: 9-10).

Η ποιοτική προσέγγιση επικεντρώνεται κυρίως στην κατανόηση του ερευνητή ως προς το αντικείμενο που εξετάζει. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό για τον ερευνητή να μπορεί να έχει καλή και επαρκή γνώση του αντικειμένου που εξετάζει, ώστε να συλλέξει όλες τις δυνατές πληροφορίες –ανοικτές ερωτήσεις, υπαινιγμοί, ισχυρισμοί, και οποιοδήποτε άλλο είδος ανεπίσημων στοιχείων. Εξίσου σημαντική είναι η ικανότητα του ερευνητή να ξεχωρίζει την κοινωνική από την άχρηστη ή κακή πληροφόρηση (Παπαγεωργίου, 1998: 10).

1.1 Σκοπός Έρευνας

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών αναφορικά με τους παράγοντες που δύναται να αναβαθμίσουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και της σχολικής μονάδας.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

- Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών αναφορικά με τον ρόλο που παίζει η σχολική ηγεσία στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου;
- Ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στην ικανοποίηση των μαθητών από τη σχολική διαδικασία;
- Ποιοι παράγοντες πιστεύουν οι εκπαιδευτικοί ότι μπορούν να βελτιώσουν τους ίδιους και το εκπαιδευτικό τους έργο;

1.3 Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία της έρευνας αποτελεί μία ενέργεια κατά την οποία καλείται ο ερευνητής να διαλέξει, να αλληλεπιδράσει, να αξιολογήσει και να καθορίσει τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει στην έρευνα. Η επιλογή και υλοποίηση των μεθόδων αυτών, που θα ακολουθήσει ο εκάστοτε ερευνητής, αποτελούν σημαντική και δύσκολη διαδικασία, κατά την οποία ο ίδιος θα πρέπει να μελετήσει σε βάθος, ώστε να καταφέρει να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες και να οδηγηθεί σε συμπεράσματα.

Κατά την διάρκεια μιας έρευνας, η ικανότητα του ερευνητή να εντοπίσει και να καθορίσει τις μεταβλητές είναι μεγάλης σημασίας και από αυτό θα εξαρτηθεί το πόσο καλά θα κατανοήσει και τα όσα αφορούν τη μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί στην έρευνα. Με τον όρο μεταβλητή (variable) εννοείται ένα οποιοδήποτε χαρακτηριστικό γνώρισμα, ιδιότητα ή ικανότητα που τα υποκείμενα της έρευνας, ή τα αντικείμενα, έχουν σε διάφορο βαθμό (Παπαναστασίου, 2014).

Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2003), η ποιοτική κοινωνική έρευνα και οι ποιοτικές μεθοδολογίες γενικότερα αποτελούν ένα από τα μεγάλα μεθοδολογικά παραδείγματα και ερευνητικά εργαλεία στις κοινωνικές επιστήμες. Στον τομέα της εκπαίδευσης, οι ποιοτικές μέθοδοι είναι πλέον διαδεδομένες, καθώς προωθούν την κατανόηση των φαινομένων που συμβαίνουν γύρω από το εκπαιδευτικό πλαίσιο. Σε έρευνες που ο βασικός στόχος του ερευνητή είναι η σε βάθος κατανόηση της οπτικής του συμμετέχοντα για οποιοδήποτε θέμα, η ποιοτική έρευνα, όχι απαραίτητα με την πλήρη απουσία ποσοτικών δεδομένων, αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο για την επίτευξή του.

Με λίγα λόγια, ο ερευνητής επιχειρεί να γνωρίσει τους ερευνώμενους όσο το δυνατό καλύτερα, ούτως ώστε να έχει τη δυνατότητα να κατασκευάσει την πραγματικότητά τους, όπως οι ίδιοι την κατασκευάζουν (Κυριαζή, 1999).

Αυτή η διερεύνηση που χαρακτηρίζεται από λεπτομέρεια και βάθος, όπως έχει υπογραμμιστεί και από τον Ιωσηφίδη (2003), αποτελεί και το βασικό πλεονέκτημα της ποιοτικής έρευνας.

Παράλληλα, τα στοιχεία που συγκεντρώνονται «όχι μόνο σκιαγραφούν γεγονότα, στάσεις και απόψεις, αλλά επιπλέον, ανασύρουν στην επιφάνεια τις διεργασίες σχηματισμού τους, τις μεταξύ τους αλληλεξαρτήσεις, πτυχές και πλέγματα πρακτικών και σχέσεων που δεν είναι δυνατόν να εντοπιστούν ή να κατανοηθούν διαφορετικά» (Θεοδωρόπουλος, Σακελλαρόπουλος, Τσακίρη, 1997). Εξίσου σημαντικά χαρακτηριστικά των ποιοτικών προσεγγίσεων είναι η πλαστικότητα και η ευκαμψία της συλλογής υλικού, η διαπροσωπική σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στον ερευνητή και τα υποκείμενα και η μορφή των στοιχείων τα οποία καλύπτουν όλη την κλίμακα της ανθρώπινης επικοινωνίας, χαρακτηριστικά ιδιαίτερα χρήσιμα στην συγκεκριμένη μελέτη, καθώς έχουμε να κάνουμε με παιδιά.

Γι' αυτόν το λόγο και για όλα τα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν, η ποιοτική μέθοδος θεωρείται η καταλληλότερη για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας. Προκειμένου να επιλυθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας, βασικός στόχος είναι να αποκτήσουμε μία καθαρή και σαφή εικόνα για τα στοιχεία που θεωρούνται απαραίτητα στην ερευνητική διαδικασία.

Σύμφωνα με την Παπαγεωργίου (1998:20), η ποιοτική προσέγγιση εντάσσεται στο πλαίσιο μιας διαδικασίας κατά την οποία:

- Επιλέγεται ένα πρόβλημα και οριοθετείται το πλαίσιο αναφοράς της έρευνας, χωρίς αυστηρά προκατασκευασμένες υποθέσεις και ερωτήματα.
- Επιχειρείται μια πρώτη ανίχνευση και συλλογή δεδομένων, η ανάλυση των οποίων μπορεί να οδηγήσει στη συγκεκριμενοποίηση του πλαισίου αναφοράς.
- Η πορεία της ερευνητικής διαδικασίας καθορίζεται και επανακαθορίζεται καθώς εξελίσσεται η συλλογή και ανάλυση των δεδομένων.
- Τα αποτελέσματα διατυπώνονται ως περιγραφές που απορρέουν μέσα από την εξωτερίκευση των νοημάτων και σημασιών που αποδίδουν τα δρώντα πρόσωπα στο υπό διερεύνηση κοινωνικό φαινόμενο.

1.4 Ερευνητικό εργαλείο

Στη διεξαγωγή της παρούσας ποιοτικής έρευνας το εργαλείο συλλογής δεδομένων είναι η συνέντευξη.

Η συνέντευξη (interview) είναι ένας προφορικός τρόπος συλλογής δεδομένων στον οποίο εμπλέκονται δύο τουλάχιστον άτομα. Στην συνέντευξη μεταξύ δύο ατόμων ο ένας, ο ερωτών, προσπαθεί να συλλέξει πληροφορίες για τις σκέψεις, τις απόψεις, τις πεποιθήσεις και τις ιδέες του ερωτώμενου σε ένα θέμα, για τη συμπεριφορά ή τα συναισθήματα του ερωτώμενου, για δημογραφικά στοιχεία και τα λοιπά. Γενικά, η συνέντευξη επιδιώκει να συλλέξει όλα τα στοιχεία που έχουν σχέση με τον σκοπό της έρευνας και θα μπορούσαν να «εκμαιευθούν» προφορικά από τον ερωτώμενο (Παπαναστασίου, 2014).

Τα στάδια που ακολουθεί ο ερευνητής σύμφωνα με τον Παπαναστασίου (2014) στην προετοιμασία μιας συνέντευξης είναι τα εξής:

- Ανάλυση του σκοπού της έρευνας, καθώς ο σκοπός καθορίζει τη φύση της συνέντευξης, τα είδη των ερωτήσεων και τις γνώσεις που καλείται να έχει αυτός που θα πάρει τη συνέντευξη.

- Καταγραφή ερωτήσεων. Επειδή από συνέντευξη σε συνέντευξη η ατμόσφαιρα μεταξύ συνεντευξιαζόμενου και συνεντευκτή αλλάζει, οι ερωτήσεις πρέπει να διατυπώνονται με τρόπο ώστε όλοι να κατανοούν το περιεχόμενο τους με τον ίδιο τρόπο και να υποβάλλονται σε όλους με την ίδια σειρά. Εάν οι ερωτήσεις δεν είναι καταγεγραμμένες από πριν, υπάρχει πιθανότητα κατά την συνέντευξη μερικές ερωτήσεις να μην υποβληθούν ή να υποβληθούν με διαφορετική σειρά και διατύπωση σε κάθε συνέντευξη. Επειδή όλες οι ερωτήσεις πρέπει να απαντηθούν από όλα τα υποκείμενα, ειδικά στις δομημένες συνεντεύξεις, η καταγραφή των ερωτήσεων από πριν είναι απαραίτητη.

- Δοκιμαστική συνέντευξη. Η δοκιμαστική συνέντευξη δίνει την ευκαιρία στον ερευνητή να εντοπίσει τυχόν ατέλειες και να αποφασίσει για τον διαχωρισμό των απαντήσεων σε κατηγορίες, κάτι που θα του επιτρέψει να αναλύσει πιο εύκολα τις απαντήσεις.

- Επιλογή του δείγματος. Επειδή οι συνεντεύξεις απαιτούν πολύ χρόνο για να γίνουν, επιλέγεται συνήθως δείγμα πολύ μικρότερο από εκείνο που θα χρειαζόταν σε μια ποσοτική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου. Για το λόγο αυτό, το δείγμα θα πρέπει να επιλεγεί με πολλή προσοχή.

- Καθοδήγηση συνεντευκτών. Εάν χρησιμοποιηθούν περισσότεροι από ένας συνεντευκτές, τότε είναι απαραίτητο ο ερευνητής να τους επιλέξει με προσοχή, ώστε να διαθέτουν όλοι τα απαιτούμενα προσόντα, και να τους δώσει τις ίδιες οδηγίες, ώστε να βεβαιωθεί ότι όλοι θα ακολουθούν τις ίδιες διαδικασίες κατά την συνέντευξη.

Στην επικοινωνία του με το υποκείμενο της έρευνας ο ερευνητής θα πρέπει να καταβάλλει το μέγιστο των προσπαθειών του για να δημιουργήσει μια άνετη ατμόσφαιρα, ώστε η συνέντευξη να πάρει τη μορφή ευχάριστης και άνετης συνομιλίας.

Έχει παρατηρηθεί ότι σε σύγκριση με το ερωτηματολόγιο, η προσωπική συνέντευξη εξασφαλίζει μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής, καθώς η προσωπική επαφή και η άμεση δυνατότητα για διευκρινήσεις, αυξάνουν την πιθανότητα θετικής ανταπόκρισης.

Σύμφωνα με την Κυριαζή (1999: 125), η συνέντευξη οδηγεί σε πιο αξιόπιστα αποτελέσματα, καθώς ο συνεντευκτής είναι σε θέση να διευκρινίζει τις ερωτήσεις στους ερωτώμενους και παράλληλα να ζητάει εξηγήσεις από αυτούς όταν οι απαντήσεις τους δεν είναι κατανοητές. Επιπλέον, μπορεί να καταγράψει κι άλλα σημαντικά στοιχεία, όπως τη συμπεριφορά του ερωτώμενου κ.τ.λ. τα οποία πιθανόν να συντελέσουν σε ορθότερη ερμηνεία των απαντήσεων.

Παράλληλα με τα θετικά στοιχεία της συνέντευξης που προαναφέρθηκαν, είναι σημαντικό να συνεκτιμηθούν και κάποια αρνητικά, όπως το μεγαλύτερο χρηματικό κόστος και η μεγαλύτερη χρονική διάρκεια της έρευνας. Επιπροσθέτως, παρόλο που η παρουσία του ερευνητή-συνεντευκτή είναι θετική στα περισσότερα σημεία, σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να σταθεί εμπόδιο στη διερεύνηση πιο προσωπικών και ευαίσθητων θεμάτων.

Ως προς τη μορφή των ερωτήσεων μπορούμε να διακρίνουμε δυο κατηγορίες: Την κλειστή μορφή με απαντήσεις προκαθορισμένες από τον ερευνητή και την ανοιχτή μορφή με τη δυνατότητα ελεύθερης διατύπωσης της απάντησης από τον ερωτώμενο. Μέσω των ανοιχτών ερωτήσεων διερευνώνται συ(νήθως οι στάσεις και οι απόψεις του ερωτώμενου πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα, στο οποίο μπορεί να επεκταθεί με δικούς του όρους, δίνοντας έτσι στον ερευνητή μια αξιόπιστη αναπαράσταση της κοινωνικής πραγματικότητας (Κυριαζή, 1999: 127-128).

1.5 Δείγμα-Δειγματοληψία

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 9 εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, που διδάσκουν την ακαδημαϊκή χρονιά (2014-2016) σε δημόσια δημοτικά σχολεία της Κορινθίας και οι οποίοι επιλέχθηκαν με απλή τυχαία δειγματοληψία.

Στην απλή τυχαία δειγματοληψία κάθε μέλος του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί για το σχηματισμό του δείγματος με κάθε άλλο μέλος του πληθυσμού, ενώ σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο, η απλή τυχαία δειγματοληψία παρουσιάζει ευκολία, αλλά δεν οδηγεί πάντα στη δημιουργία αντιπροσωπευτικών δειγμάτων.¹

¹ <https://static.eudoxus.gr/books/65/chapter-11765.pdf>

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

Κατά την διάρκεια της έρευνας χρησιμοποιήθηκε, ως ερευνητικό εργαλείο, η συνέντευξη, όπου εννέα εκπαιδευτικοί κλήθηκαν, να απαντήσουν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, σχετικά με την εκπαίδευση και το σχολείο τους. Οι θεματικές ενότητες των ερωτήσεων ήταν «ηγεσία», «ικανοποίηση μαθητών» και «αντιλήψεις για ανάγκη βελτίωσης εκπαιδευτικών». Μέσα από τις απαντήσεις, που δόθηκαν, προέκυψε η εξής κατηγοριοποίηση των στοιχείων.

Πρώτη θεματική ενότητα «ΗΓΕΣΙΑ»

- Συνεργασία με τον διευθυντή και ο ρόλος της
 - Υπάρχει και ο ρόλος της είναι καταλυτικός
- Χαρακτηριστικά πετυχημένου διευθυντή
 - Με ηγετικές ικανότητες, κατανόηση συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς
 - Τρόπος ηγεσίας και ο ρόλος του διευθυντή στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών
 - Δίκαιη κατανομή αρμοδιοτήτων, ομαδική λήψη αποφάσεων

Δεύτερη θεματική ενότητα «ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΤΩΝ»

- Τρόπος διδασκαλίας και διαχείρισης της τάξης
 - Ομαδική- συνεργατική διδασκαλία και στο κέντρο του μαθήματος το παιδί
- Χαρακτηριστικά πετυχημένου δασκάλου
 - Υπομονετικός, ευγενικός, προσαρμοστικός, διαλλακτικός με αγάπη για τα παιδιά, ευρηματικός
- Αντιμέτωπιση παιδιών με μαθησιακές δυσκολίες
 - Εξατομίκευση διδασκαλίας και συνεργασία με το ΚΕΔΥΥ και τους δασκάλους ειδικής αγωγής και τους γονείς

Τρίτη θεματική ενότητα «ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ»

- Κίνητρα που ωθούν στην βελτίωση του εκπαιδευτικού και ο ρόλος του διευθυντή
 - Ανάγκη για αυτό- βελτίωση και ενίσχυση του βιογραφικού του εκπαιδευτικού
- Ανατροφοδότηση μεταξύ των δασκάλων και με τον σύμβουλο και παρακολούθηση σεμιναρίων
 - Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των δασκάλων και συνεδριάσεις με τον σχολικό σύμβουλο όταν το απαιτούν οι περιστάσεις
 - Δίνεται διευκόλυνση από τον διευθυντή για την παρακολούθηση σεμιναρίων
 - Σε κάποιες περιπτώσεις, όμως επιβαρύνεται ο προσωπικός χρόνος του εκπαιδευτικού και υφίσταται και οικονομικά βάρη
- Ο ρόλος του portfolio
 - Συμβάλλει στην αυτοβελτίωση του εκπαιδευτικού
 - Είναι οργανωτικό και χρήσιμο
 - Κάποιοι εκπαιδευτικοί το θεωρούν χρήσιμο αλλά με συγκεκριμένους όρους, ενώ άλλοι εκφράζουν την άποψη ότι δεν έχουν εκπαιδευτεί ώστε να το χρησιμοποιούν

Πρώτη θεματική ενότητα – Ηγεσία

Ένα σχολείο για να μπορεί να λειτουργεί ομαλά, χρειάζεται μια διεύθυνση, έναν άνθρωπο, που θα την κατευθύνει και θα ηγηθεί της πορείας του και μαζί με το σχολείο, ως οντότητα, να το οδηγήσει στην μεταφορά της γνώσης και την καλλιέργεια της παιδείας στους μαθητές. Σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον, με συνεχείς και μεταβολές και τα νέα δεδομένα να τρέχουν συνεχώς, οι δάσκαλοι ενός σχολείου, έχουν ανάγκη τον διευθυντή, ο οποίος θα βοηθήσει για την επίτευξη των στόχων, που θέτει το εκάστοτε σχολείο και της σωστής λειτουργίας του.

Με τον όρο «ηγεσία», εννοούμε την πράξη του να θέτει κάποιος στόχους και να προσπαθεί να τους φτάσει. Υπάρχει η αντίληψη, ότι το να είναι κάποιος ηγέτης, δεν είναι μια ιδιότητα, η οποία μπορεί να διδαχθεί, αλλά κάποια ηγετικά χαρακτηριστικά μπορούν να διαμορφωθούν σε έναν άνθρωπο με την πάροδο του χρόνου και μέσα από προσπάθεια (Γεωργιάδου,Καμπορίδης, χ.χ.).

Ένας διευθυντής για να θεωρείται πετυχημένος θα πρέπει :

- 1) να μπορεί να προσφέρει κάθε δυνατή βοήθεια στους εκπαιδευτικούς του σχολείου, αλλά χωρίς να τους δίνει την εντύπωση ότι τους ασκεί κάποιου είδους επίβλεψη.
- 2) θα πρέπει να εμπνέει την σταθερότητα και την εικόνα του ανθρώπου-στήριγμα για τους δασκάλους, με αποτέλεσμα σε περίπτωση, που κάποιος αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα, να του ζητήσει την βοήθεια του.
- 3) να είναι το πρόσωπο, στο οποίο θα καθρεφτίζεται «το όραμα του σχολείου».
- 4) είναι εκείνος, ο οποίος διαμορφώνει το έδαφος, για να τεθούν στόχοι για το σχολείο.
- 5) να καταφέρνει και βρίσκει τις ισορροπίες μεταξύ των δασκάλων
- 6) να φροντίζει για την συμμετοχή των δασκάλων στη διοίκηση του σχολείου και να συνεργάζονται μεταξύ τους.
- 7) να ακούει την γνώμη των δασκάλων, χωρίς να μειώνεται η αποφασιστικότητα του
- 8) να δίνει κίνητρα στους εκπαιδευτικούς για κινητοποίηση και δημιουργικότητα.

9) να μπορεί να παραμένει πάντα ο συνδετικός κρίκος του σχολείου και των δασκάλων, χωρίς να γίνεται αυταρχικός και ισχυρογνώμων (Γεωργιάδου,Καμπορίδης, χ.χ.).

Επίσης στη σύγχρονη βιβλιογραφία αναφέρεται και ως χαρακτηριστικό του πετυχημένου διευθυντή και η ενθάρρυνση και προσπάθεια του για την συνεχή επαγγελματική βελτίωση τους και τεχνική τους κατάρτιση. Με άλλα λόγια προσπαθεί με κάθε τρόπο να πετύχει την καλύτερη δυνατή απόδοσή τους στο σχολείο βοηθώντας να καλλιεργήσουν όλες τους τις δεξιότητες και ικανότητες (Κουλουμπαρίτση, κ.α., χ.χ.).

Επιπλέον τονίζεται και το μοντέλο του διευθυντή ως «υπερήτη-ηγέτη». Αυτό σημαίνει την προσπάθεια του διευθυντή να εξασφαλίζει την αποτελεσματική εργασία των συναδέλφων του, ενισχύοντας τους και πριμοδοτώντας τα θετικά στοιχεία του καθενός από αυτούς, με την παράλληλη αποφυγή των προστριβών και των εντάσεων. Για να γίνει αυτό είναι απαραίτητη η θεσμοθέτηση εκ μέρους του των στόχων, που θα προσπαθήσει επιτύχει το σχολείο (Γεωργιάδου,Καμπορίδης, χ.χ.).

Στο έργο του διευθυντή συμβάλλει και η συνεργασία των δασκάλων με τον ίδιο, αλλά και με τον Σχολικό Σύμβουλο και τον Σύλλογο Διδασκόντων, επιδιώκοντας την υλοποίηση των οδηγιών του υπουργείου Παιδείας (Κουλουμπαρίτση, κ.α., χ.χ.).

Μέσα από την συνέντευξη, που έλαβε χώρα στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, εννέα εκπαιδευτικοί εξέφρασαν την άποψη τους για τον ρόλο του διευθυντή και της σχολικής πραγματικότητας, που βιώνουν καθημερινά. Η πρώτη ομάδα ερωτήσεων, αφορούσε στην ηγεσία του σχολείου, εάν υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι και όραμα καθώς και, ποια θεωρούν οι ίδιοι τα χαρακτηριστικά εκείνα, τα οποία αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας για την ομαλή λειτουργία του σχολείου.

Στις περισσότερες απαντήσεις κυριαρχούσε η παραδοχή της ύπαρξης ενός ξεκάθਾਰου οράματος στο σχολείο, όπου εργαζόταν ο κάθε εκπαιδευτικός. Σε κάποιες βέβαια η απάντηση ήταν αρνητική, τονίζοντας την απουσία του. Σε όλες τις περιπτώσεις πάντως, ο κάθε εκπαιδευτικός εξέφρασε την άποψη του, για το πόσο σημαντικό είναι, να υπάρχει μια καλή και ανθρώπινη συνεργασία με τον διευθυντή του σχολείου. Στην πλειοψηφία των απαντήσεων, που δόθηκαν, οι δάσκαλοι

επισήμαναν, πως ο διευθυντής τους είναι συνεργάσιμος με όλους και αυτό δρα καταλυτικά για την λειτουργία του σχολείου.

Επίσης, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί ανέφεραν, ότι για την λήψη των αποφάσεων, εφαρμόζεται η ομαδική συνεδρίαση και κατάληξη στο εκάστοτε πόρισμα-λύση. Παράλληλα με αυτό όλοι ρωτήθηκαν, εάν θεωρούν αναγκαία αυτήν την ομαδική συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντή, ειδικά σε περιπτώσεις, κατά τις οποίες προκύπτουν σοβαρά προβλήματα και όλοι απάντησαν, πως είναι πλήρως απαραίτητη.

Όταν ρωτήθηκαν σχετικά με τα χαρακτηριστικά του «πετυχημένου διευθυντή», οι δάσκαλοι έδωσαν ο καθένας τις δικές τους απαντήσεις χρησιμοποιώντας διαφορετικά επίθετα, αλλά ουσιαστικά, όμως εννοώντας οι περισσότεροι το ίδιο.

Η απάντηση, η οποία δόθηκε από τους περισσότερους, ήταν να μπορεί ο διευθυντής να είναι υπομονετικός και ευγενικός με όλους τους συνεργάτες του, καθώς και ανοιχτός στις ιδέες τους. Η πλειοψηφία, δηλαδή, των ερωτηθέντων, εστίασε στον χαρακτήρα, του προσώπου, που αναλαμβάνει την διοίκηση του σχολείου.

Από την άλλη μεριά, βέβαια, δεν έλειψαν και οι απαντήσεις, οι οποίες έδωσαν έμφαση στην επαγγελματική του δράση, τονίζοντας ότι πρέπει να έχει ηγετικές ικανότητες και ταλέντο στην οργάνωση και ένα μεγάλο υπόβαθρο γνώσεων. Πάντως η κυρίαρχη έννοια, η οποία αντλήθηκε ήταν αυτή της συνεργασίας μαζί του και πόσο μεγάλο ρόλο παίζει ο διευθυντής να είναι προσιτός άνθρωπος και με ομαδικό πνεύμα. Στις περιπτώσεις των δασκάλων, οι οποίοι απάντησαν, πως το σχολείο τους χαρακτηρίζεται από έλλειψη οράματος και στόχων, επεσήμαναν εν τούτοις και εκείνοι, ότι υπάρχει συνεργασία στην λήψη των αποφάσεων και στα σοβαρά ζητήματα, που τυχόν προκύψουν. Άρα συμπεραίνουμε, ότι η αρχή για την πρόοδο του σχολείου, σύμφωνα και με τα λόγια των εκπαιδευτικών είναι η συνεργασία.

Τέλος στην πρώτη αυτή ομάδα των ερωτήσεων, οι δάσκαλοι αποκάλυψαν τις προσπάθειες των διευθυντών τους για μια καλύτερη δική τους επαγγελματική απόδοση. Εδώ οι απαντήσεις εστίασαν στην προσπάθεια του διευθυντή να εμπλουτίσει την διδασκαλία των μαθημάτων με εποπτικά και νέα τεχνολογικά μέσα,

συγχρονισμένα με τα νέα δεδομένα της κοινωνίας, εξοπλίζοντας κατάλληλα τις σχολικές τάξεις και αναβαθμίζοντας την αισθητική του σχολείου.

Παρακάτω παρατίθενται αυτούσια αποσπάσματα από τις απαντήσεις, που δόθηκαν στις συνεντεύξεις.

Συνέντευξη 1. *«Η συνεργασία της διευθύντριας με τους εκπαιδευτικούς του σχολείου είναι άψογη στηρίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό και κατά συνέπεια είναι πολύ αποτελεσματική»*

Συνέντευξη 2. *«Υπάρχει συνεργασία και θεωρώ ότι είναι αποτελεσματική εφόσον δίνετε άμεσα λύση σε τυχόν προβλήματα»*

Συνέντευξη 3. *«Υπάρχει συνεχόμενη συνεργασία και ειλικρινής. Είναι πολύ αποτελεσματική».*

Συνέντευξη 4. *«Πρέπει να είναι οργανωτικός, ευγενικός, υπομονετικός , δημιουργικός , με όραμα το οποίο μπορεί να μεταδίδει στους εκπαιδευτικούς ώστε να το κάνουν δικό τους και να εργάζονται για την υλοποίησή του. Να ακολουθεί δημοκρατικές , συνεργατικές πρακτικές και να διατηρεί ανθρώπινο πρόσωπο».*

Συνέντευξη 5. *«Ένας «αποτελεσματικός» διευθυντής διαθέτει ποικίλα χαρακτηριστικά σε πολλά και διαφορετικά επίπεδα που αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλεπιδρούν κατά περίπτωση προκειμένου να επιτευχθεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Τέτοια χαρακτηριστικά έχουν να κάνουν τόσο με την προσωπικότητα του διευθυντή, όσο και με τα ηγετικά του προσόντα, τις οργανωτικές και διοικητικές του ικανότητες».*

Συνέντευξη 6. *«Ναι, την επιδιώκει μέσα από την προώθηση τρόπων διδασκαλίας και χρήσης εποπτικών μέσων, τα οποία συμφωνούν με τις σύγχρονες τάσεις της παιδαγωγικής, ακολουθούν τις εξελίξεις της τεχνολογίας και συμβαδίζουν με τον σύγχρονο τρόπο ζωής και εργασίας στις σύγχρονες κοινωνίες».*

Συνέντευξη 7. *«Το επιδιώκει και προτρέπει τον εκπαιδευτικό να εντάξει στο μάθημά του τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών ώστε να γίνεται διαδραστικά, προτείνει τη συμμετοχή σε σεμινάρια και ημερίδες, την αξιοποίηση του παιδαγωγικού υλικού που παρέχει η σχολική του μονάδα».*

ΔΕΥΤΕΡΗ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ- ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

ΜΑΘΗΤΩΝ

Μέσα σε μια σχολική τάξη, το πρώτο και κυριότερο στοιχείο, το οποίο πρέπει να υπάρχει για να επιτευχθεί η ομαλή λειτουργία της εκπαιδευτικής διδασκαλίας είναι το συναίσθημα της άνεσης και της ευχαρίστησης των παιδιών. Αυτό εντάσσεται στην έννοια του «ψυχολογικού κλίματος της τάξης», στο οποίο συμπεριλαμβάνεται η δημιουργία τέτοιων, σχέσεων μεταξύ δασκάλων και μαθητών, οι οποίες ευνοούν το θετική αλληλεπίδραση και την επικοινωνία των δυο πλευρών (Ματσαγγούρας, 2003,171).

Το θετικό ψυχολογικό κλίμα στην σχολική τάξη, επηρεάζει την μάθηση των παιδιών, αφού μόνο σε ένα περιβάλλον, που είναι δεκτικό για τα παιδιά και τις ανάγκες τους, μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και να αποκτήσουν την γνώση (Ματσαγγούρας, 2003,171).

Το δημιουργικό και προσοδοφόρο περιβάλλον της εκπαιδευτικής διαδικασίας, επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μαθητών και του δασκάλου, αλλά και μεταξύ των ίδιων των μαθητών.

Σύμφωνα με τις νέες προσεγγίσεις της Παιδαγωγικής Επιστήμης, η πιο αποτελεσματική διδασκαλία είναι η μαθητοκεντρική, αυτή δηλαδή, η οποία εστιάζει το ενδιαφέρον της στο παιδί και τις ανάγκες του. Το παραδοσιακό μοντέλο της μετωπικής διδασκαλίας απορρίπτεται και αναδεικνύεται, πλέον, η μάθηση από την προσπάθεια των ίδιων των παιδιών και μέσα από την ομαδική τους συνεργασία. Αυτό τα καθιστά ενεργούς δέκτες κατά την διάρκεια της διδασκαλίας, ενώ παράλληλα, η εκπαιδευτική διαδικασία γίνεται ευχάριστη με τον δάσκαλο σε ρόλο απλού βοηθού, ο οποίος καθοδηγεί τα παιδιά, όπου αυτό είναι απαραίτητο (Ματσαγγούρας, 2003,185-188).

Σε περίπτωση που προκύψουν προβλήματα με συγκεκριμένους μαθητές στην σχολική τάξη ο εκπαιδευτικός αποφεύγει τον άλλοτε ρόλο του τιμωρού και

επιστρατεύει τεχνικές, όπως η συζήτηση μαζί τους, ώστε να επιλυθούν τα όποια ζητήματα συμπεριφοράς. Από την διαχείριση της τάξης λείπει ο αυταρχισμός του δασκάλου και πριμοδοτείται η δημοκρατία και ο ελεύθερος διάλογος μεταξύ των μαθητών, αλλά και μεταξύ των μαθητών και εκπαιδευτικού. Με άλλα λόγια πετυχημένος εκπαιδευτικός είναι εκείνος, που επιτρέπει την ανάπτυξη θετικού ψυχολογικού κλίματος στην τάξη και η διδασκαλία του χαρακτηρίζεται από τον μαθητοκεντρικό ρόλο της και την συνεργασία των παιδιών μεταξύ τους (Ματσαγγούρας, 2003,185-188).

Τα παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνόλου των μαθητών και θα πρέπει να λαμβάνονται πάντα υπόψη οι ιδιαιτερότητες τους. Έχει γίνει αποδεκτό, πλέον, πως σε πολλές περιπτώσεις τα παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα προσαρμογής στην τάξη, από άποψη σχολικής επίδοσης, αλλά και συμπεριφοράς. Για αυτό προτείνεται και η φοίτηση τους σε ειδικά σχολεία, όπου θα μπορεί να τους παρασχεθεί η καλύτερη δυνατή φροντίδα και εκπαίδευση. Όταν αυτό δεν κρίνεται απολύτως αναγκαίο, τότε πρέπει να λειτουργεί η συνεργασία του δασκάλου της τάξης με δασκάλους ειδικής αγωγής, αλλά και με τα διαγνωστικά κέντρα «ΚΕΔΥΥ» της περιοχής.

Επίσης, είναι απαραίτητη η συνεργασία και επικοινωνία με τους γονείς του παιδιού, ώστε να διαμορφωθεί ένα είδος διδασκαλίας, το οποίο θα είναι κομμένο και ραμμένο για το εκάστοτε παιδί. Διαφορετικά πολύ δύσκολα θα μπορέσει να ενσωματωθεί στο πλαίσιο της τάξης, όπου τα άλλα παιδιά, πιθανόν να κατακτούν την γνώση με πιο γρήγορους ρυθμούς (Τζουριάδου, 2011).

Στην παρούσα έρευνα, οι ερωτηθέντες, αφού απάντησαν στις ερωτήσεις, οι οποίες ήταν σχετικές με την ηγεσία του σχολείου και τον ρόλο της, κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικές με την ικανοποίηση των μαθητών, ποιο σύστημα διαχείρισης της τάξης εφαρμόζουν και πώς αντιμετωπίζουν τα παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες.

Σε όλες τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών το πρώτο στοιχείο, το οποίο ανέφεραν, ήταν πως τα παιδιά στην τάξη δουλεύουν σε ομάδες και εφαρμόζεται η ομαδο- συνεργατική διδασκαλία στην τάξη. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τις κοινές δραστηριότητες και τα παιχνίδια, τα οποία λαμβάνουν χώρα στο σχολείο κατά την διάρκεια του μαθήματος. Όλοι οι εκπαιδευτικοί τόνισαν την σημασία της λειτουργίας

της ομάδας μέσα στην τάξη, χωρίς να υπάρξει ούτε μια δήλωση για το αντίθετο, δηλαδή την παραδοσιακή μετωπική διδασκαλία.

Κάποιοι δάσκαλοι σημείωσαν, πως δεν ακολουθούν ένα συγκεκριμένο μοντέλο διδασκαλίας, αλλά παρατηρούν την λειτουργία του κάθε τμήματος και προσαρμόζουν την εκπαιδευτική διαδικασία, ανάλογα με τις ανάγκες των μαθητών. Άλλοι απάντησαν, πως δεν εφαρμόζουν πιστά τους κανόνες κάποιου μοντέλου, αλλά συμφωνούν οπωσδήποτε με την ομαδο-συνεργατική διδασκαλία, με την αλληλεπίδραση των μαθητών και του δασκάλου για αυτό και την εφαρμόζουν.

Στη συνέχεια σχετικά με τα προβλήματα στη διαχείριση της τάξης, οι περισσότερες απαντήσεις εστίασαν στην συζήτηση με τα παιδιά τα οποία τα προκαλούν. Υποστηρίχτηκε, όμως και η πεποίθηση, ότι η πρόληψη είναι αποτελεσματικότερη από την θεραπεία μιας ασθένειας και ότι αυτό μπορεί να γίνει με την εκ των προτέρων θέσπιση ορίων μέσα στην τάξη. Σε περίπτωση, που αυτό δεν αποδίδει και δεν πετυχαίνει ούτε η από κοινού προσπάθεια με τους γονείς, τότε ζητείται βοήθεια από τον διευθυντή και τον σχολικό σύμβουλο.

Για τα χαρακτηριστικά του πετυχημένου δασκάλου, ειπώθηκα πολλοί χαρακτηρισμοί, όπως να είναι υπομονετικός, να έχει χιούμορ, να εμπνέει την συνεργασία, να είναι υπομονετικός και δίκαιος. Επίσης να δέχεται τις απόψεις των μαθητών του και να είναι ανοιχτός στον διάλογο, να αγαπάει την δουλειά του και να εργάζεται με πολλή όρεξη.

Τέλος στις ερωτήσεις για τους μαθητές με μαθησιακές δυσκολίες όλοι οι εκπαιδευτικοί των συνεντεύξεων δήλωσαν, πως δεν έχουν ειδική κατάρτιση πάνω σε αυτό το αντικείμενο. Μάλιστα σε κάποια περίπτωση εκπαιδευτικού ειπώθηκε πως δεν έχει τύχει να αναλάβει ποτέ τάξη με τέτοιες περιπτώσεις παιδιών. Πάντως όσοι έχουν συναντήσει παιδιά, που αντιμετωπίζουν προβλήματα, όλοι τόνισαν, πως εφαρμόζουν εξατομικευμένη διδασκαλία, σε συνεννόηση με τους γονείς και ειδικούς.

Παρακάτω παρατίθεται αυτούσια αποσπάσματα από τις απαντήσεις των συνεντεύξεων.

«Προσωπικά προτιμώ να προλαμβάνω γι' αυτόν τον λόγο αφιερώνω πολύ χρόνο σε ομαδικές συζητήσεις στην τάξη , στον από κοινού καθορισμό των κανόνων και γενικότερα στο «δέσιμο» της ομάδας ώστε να περιορίσω τις πιθανότητες παράβασης.

Ωστόσο σε ένα μεγάλο σχολείο δεν μπορεί να μην εμφανιστούν προβλήματα αλλά αυτά αντιμετωπίζονται εντός της σχολικής μονάδας και αν είναι πολύ σοβαρές καλούμε τους γονείς».

«Το πιο σημαντικό νομίζω , πως είναι το να τεθούν τα «όρια».

«Ενδιαφέρουσα θεωρώ ότι είναι η συμμετοχική διδασκαλία. Προσπαθώ σε κάθε περίπτωση που αυτό είναι εφικτό να δημιουργώ συνθήκες τέτοιες στις οποίες οι μαθητές θα συμμετέχουν ενεργά, θα δημιουργούν πράγματα, θα εργάζονται ομαδικά».

«Η διαχείριση των προβληματικών καταστάσεων όσον αφορά τους μαθητές γίνεται σε διάφορα επίπεδα. Συγκεκριμένα, γίνεται μια πρώτη προσέγγιση και προσπάθεια επίλυσης εντός της σχολικής τάξης παρουσία του υπεύθυνου εκπαιδευτικού και των μαθητών ή του μαθητή κατά περίπτωση. Εφόσον απαιτείται, ανάλογα με την σοβαρότητα της κατάστασης ή την επαναληψιμότητα της προβληματικής συμπεριφοράς, εμπλέκεται η διεύθυνση του σχολείου και σε τρίτο επίπεδο ο σύλλογος των διδασκόντων. Σε σοβαρές προβληματικές καταστάσεις μπορεί να εμπλακεί και ο Σχολικός Σύμβουλος προκειμένου να βοηθήσει στην εύρεση διόδων για την επίλυση του προβλήματος».

Τα προβλήματα τα λύνω με συζήτηση με τον/τους εμπλεκόμενους μαθητές».

Συνέντευξη 8. «Ο εκπαιδευτικός πρέπει να έχει χιούμορ , σοβαρότητα και προπάντων δικαιοσύνη. Να προσπαθεί να παρακολουθεί τα ενδιαφέροντα των μαθητών του και να «αφουγκράζεται» τις ανησυχίες τους και τις ανάγκες τους».

Συνέντευξη 9. «Να έχει χιούμορ, ζωντάνια και παραστατικότητα, να είναι ευγενικός, να προσπαθεί να κάνει το μάθημα με τρόπο ελκυστικό στα παιδιά, να είναι καλός ακροατής αλλά και λίγο αυστηρός στις περιπτώσεις που +απαιτείται. Επίσης να έχει θέληση και μεράκι για τη δουλεία του και πάνω απ όλα να αγαπά τα παιδιά. Θεωρώ οτι διαθέτω όλα τα παραπάνω γνωρίσματα».

Συνέντευξη 1. «Ιδιαίτερες γνώσεις δεν έχω, όμως από την εμπειρία θα έλεγα ότι είμαι συνήθως αρκετά επιεικής με τα παιδιά αυτά. Ενδιαφέρομαι για την όσο το δυνατόν καλύτερη συνεργασία με τους γονείς τους και προσπαθώ να εξατομικεύσω τη διδασκαλία μου, όπου αυτό είναι εφικτό».

Συνέντευξη 2. *«Λαμβάνοντας υπόψη την ιδιαιτερότητα των μαθησιακών δυσκολιών. Απευθυνόμαστε στο ΚΕΔΥΥ και αναλόγως με την δική τους πρόταση προσαρμόζουμε την διδασκαλία και την συμπεριφορά μας και προσπαθούμε να εξηγήσουμε και στους άλλους μαθητές να καταλάβουν την δυσκολία τους ώστε να ενταχθούν στη ομάδα».*

ΤΡΙΤΗ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ-ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΔΙΑΡΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Ζούμε στην εποχή της γνώσης, όπου γίνονται τεράστια άλματα καθημερινά σε σχέση με αυτά, που γνωρίζαμε τα προηγούμενα χρόνια. Σε μια κοινωνική πραγματικότητα, η οποία εξελίσσεται συνεχώς, το σχολείο δεν μπορεί να μείνει αμέτοχο, αλλά καλείται να εκσυγχρονιστεί και να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο αν κάνουν το ίδιο οι βασικοί εκπρόσωποι του, δηλαδή οι εκπαιδευτικοί και ο διευθυντής, σε συνεργασία με τον Σχολικό σύμβουλο. Μέσα από την «επαγγελματική του ανάπτυξη», ακολουθεί την επιτέλεση δραστηριοτήτων, μέσα από τις οποίες παράγεται η γνώση των μαθητών αλλά και του ίδιου, καθώς δεν υπάρχει χρονικό σημείο, όπου η μόρφωση μπορεί να λάβει τέλος.

Στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών συμβάλλει και η αλληλεπίδραση και επικοινωνία με άλλους συναδέλφους τους, μέσα από την οποία η προσωπική διδασκαλία μπορεί να ανέβει σημαντικά επίπεδα. Για την επίτευξη της επιμόρφωσης των δασκάλων, οργανώνονται προαιρετικά κυρίως σεμινάρια, τα οποία καλούνται να παρακολουθήσουν, ενώ για κάποια η παρακολούθηση είναι υποχρεωτική. Ωστόσο το πλαίσιο της επιμόρφωσης επιδέχεται βελτιώσεις καθώς σίγουρα εμφανίζει και ορισμένες ξεκάθαρες δυσλειτουργίες (Δούκας, κ.α., χ.χ.).

Στο «Δεκάλογο του αποτελεσματικού διευθυντή», όπως αναφέρει ο Ματσαγγούρας, (2003), συμπεριλαμβάνεται η επιδίωξη της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προσωπικού του σχολείου. Αυτό σημαίνει, πως ένας διευθυντής θα πρέπει να είναι σε θέση να φροντίζει για την «αναβάθμιση» των δασκάλων, παρέχοντας στο σχολείο την δυνατότητα χρήσης νέων τεχνολογιών και μέσων, αλλά ταυτόχρονα και την δυνατότητα να επιμορφωθούν εντός του σχολείου (Ματσαγγούρας, 2003).

Ένα μέσο για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και ταυτόχρονα ένα κίνητρο για να γίνουν καλύτεροι επαγγελματικά είναι ο «ατομικός φάκελος επιτευγμάτων» ή απλώς «portfolio». Ένας θεσμός, ο οποίος καταγράφει την επαγγελματική πορεία του εκπαιδευτικού και την εξέλιξη του στην πάροδο του χρόνου. Στόχος, όπως και της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού γενικά είναι η βελτίωση της διδασκαλίας μέσα από

την εξέλιξη του ίδιου του δασκάλου. http://www.pi-schools.gr/paideia_dialogos/prot_axiologisi.pdf

Στην τελευταία ομάδα ερωτήσεων οι εκπαιδευτικοί απάντησαν σχετικά με το θέμα της επιμόρφωσης τους, τον ρόλο του διευθυντή σε αυτό και για το ζήτημα του portfolio, ως ενδεχόμενη πρακτική.

Αρχικά οι περισσότεροι απάντησαν, πως το βασικό κίνητρο για την επιμόρφωση τους είναι η προσωπική τους βελτίωση και αυτοεξέλιξη, η ανάγκη τους να γίνονται συνεχώς καλύτεροι. Κάποιοι δήλωσαν, πως όλα τα προσόντα του εκπαιδευτικού συνδέονται στην θετική αξιολόγηση του και στην αύξηση των μορίων τους και άρα αύξηση των πιθανοτήτων διορισμού. Υπήρξε και μια δήλωση ενός εκπαιδευτικού, που τόνισε, πως δεν υπάρχει κανένα κίνητρο, το οποίο να ωθεί προς την επιμόρφωση. Πάντως οι περισσότερες απαντήσεις τόνιζαν την ανάγκη για αυτοεξέλιξη.

Ο ρόλος του διευθυντή σε πολλές απαντήσεις φάνηκε ενεργός, αφού κάποιοι δάσκαλοι απάντησαν, που τους παρέχονται διευκολύνσεις για την παρακολούθηση σεμιναρίων, τα οποία οργανώνονται από την Πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Επίσης δήλωσαν, πως υπήρχε και αλληλεπίδραση και με άλλους συναδέλφους τους, η οποία είναι επίσης εποικοδομητική. Οι συναντήσεις με τον Σχολικό Σύμβουλο για κάποιους εκπαιδευτικούς θεωρήθηκαν αναγκαίες μόνο σε περιπτώσεις, όπου προέκυπταν ακραία περιστατικά στο σχολείο και μόνο τότε πραγματοποιούνται.

Από την άλλη μεριά, σε ορισμένες απαντήσεις αναφέρθηκε, πως όποια προσπάθεια για επιμόρφωση τελείται, έχει σαν αποτέλεσμα την δαπάνη χρόνου εκτός σχολικού ωραρίου και κάποιες φορές και προσωπική οικονομική ζημιά.

Τέλος, σχετικά με το portfolio, οι περισσότερες απόψεις ήταν θετικές, τονίζοντας, πως οποίος εκπαιδευτικός κάνει σωστά την δουλειά του δεν έχει λόγο να ανησυχεί. Κάποιοι το χαρακτήρισαν αναγκαίο για την εργασία τους, όντας μια καινούρια προοπτική και παράγοντα αυτοεξέλιξης και αυτοβελτίωσης. Ενώ υπήρχε και η άλλη άποψη, που τόνιζε ότι είναι ένας θεσμός άγνωστος για τους εκπαιδευτικούς.

Παρακάτω παρατίθενται αποσπάσματα από τις απαντήσεις, που δόθηκαν στις συνεντεύξεις.

Συνέντευξη 3. «Ενημέρωση για επιμορφώσεις..... και μέσα από δράσεις για ενδοσχολική επιμόρφωση για τους εκπαιδευτικούς του σχολείου».

Συνέντευξη «Διευκολύνονται οι συνάδελφοι να παρακολουθήσουν σεμινάρια που πραγματοποιεί η σχολική σύμβουλος».

Συνέντευξη 4. «Ναι, υπάρχει αυτή η δυνατότητα, αλλά δεν παρέχεται συχνά, παρά μόνο σε οργανωμένες συναντήσεις εκτός διδακτικού ωραρίου λίγες φορές το χρόνο, είτε άτυπα σε προσωπικές, ανεπίσημες συναντήσεις μεταξύ δύο-τριών εκπαιδευτικών, όποτε το θελήσουν».

Συνέντευξη 5. «Δυστυχώς, κατόπιν των τελευταίων αλλαγών στη νομοθεσία, δεν δίνονται πολλά κίνητρα για διαρκή εκπαίδευση, ούτε οργανωμένη στα πλαίσια ενός πανεπιστημιακού ιδρύματος, ούτε άτυπη, στα πλαίσια των σεμιναρίων. Αντιθέτως, αν κάποιος εκπαιδευτικός θέλει να παρακολουθήσει κάποιο δομημένο πρόγραμμα σπουδών, αυτό πρέπει να γίνει εις βάρος του εξωδιδακτικού του χρόνου και με δικά του έξοδα, ακόμη και αν το πρόγραμμα είναι συναφές με την ειδικότητά του και μπορεί αργότερα να κάνει χρήση των αποκτημένων γνώσεων και δεξιοτήτων προς όφελος της εργασίας του

Συνέντευξη 6. « Η ανάγκη για αυτοεξέλιξη και η προσπάθειά μου να μην βαλτώνω σε ό,τι κι αν κάνω. Θεωρώ ότι ένας εκπαιδευτικός δεν μπορεί να σταθεί στο χώρο της εκπαίδευσης αν δεν επιμορφώνεται διαρκώς. Πρόκειται μάλλον για μια ανάγκη».

Συνέντευξη 7. «Οι αποδοχές δεν αποτελούν κίνητρο για συνεχή εκπαίδευση. Η αγάπη όμως για το επάγγελμα και η θέληση για βελτίωση είναι τα βασικά κίνητρα τουλάχιστον για μένα».

Συνέντευξη 8. « Υπάρχει επιθυμία. Δίνεται πλέον άδεια στους αναπληρωτές και όλα προσμετρώνται σε μελλοντικό διορισμό».

Συνέντευξη 8. «Όταν η επίλυση ενός προβλήματος ξεπερνάει τα όρια της σχολικής μονάδας , απευθυνόμαστε στη σύμβουλο είτε μέσω της διευθύντριας, είτε απευθείας».

Συνέντευξη 9. «Αρκετά συχνά επικοινωνούμε με άλλους δασκάλους μέσω τυπικών και άτυπων συγκεντρώσεων».

Συνέντευξη 1. «Εάν γύρω μας λειτουργούσαν όλα αξιοκρατικά το portfolio θα ήταν αναγκαίο συνοδευτικό για τον κάθε εκπαιδευτικό. Εξάλλου πιστεύω πως ο δάσκαλος που **δουλεύει** δεν έχει να φοβηθεί τίποτα. Η εμπειρία μου αυτό μου έχει δείξει»

Συνέντευξη 2. «μπορεί να δώσει αφενώς μια καινούργια προοπτική στο διδάσκοντα, ο οποίος μπορεί να προβάλλει το έργο του, αφετέρου να του δώσει από μόνο του κίνητρο για περαιτέρω βελτίωση των δράσεων και ενεργειών του που δεν αποδείχθηκαν τόσο αποτελεσματικές»

Συνέντευξη 3. «Καλό θα ήταν να γίνεται αλλά δεν είμαστε εκπαιδευμένοι για αυτό».

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Όπως αναφέρει η Κιρκιγιάννη, είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος του διευθυντή στο σχολείο και αναπτύσσει και την έννοια του «μετασχηματιστικού ηγέτη». Όπως αναφέρει «Ο όρος «μετασχηματιστική ηγεσία» (transformational leadership) εισήχθη από τον Burns (1978, 2003) στα κλασικά του έργα «Ηγεσία» και «Μετασχηματιστική ηγεσία». Ο μετασχηματιστικός ηγέτης οδηγεί τα άτομα στη συνεργασία και την αλληλεξάρτηση, καθώς όλοι μαζί προσπαθούν να πετύχουν ένα κοινό σκοπό και να αναδιαρθρώσουν την «οργανωτική κουλτούρα».

Στο χώρο του σχολείου, ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αμερόληπτος, εύστοχος κριτής, καθορίζει τους στόχους, τις προσδοκίες, τις διαδικασίες, επιμερίζει και αναθέτει σε κάθε μέλος συγκεκριμένη εργασία, συμβουλευεται τα μέλη πριν από τις αποφάσεις, δίνει στο προσωπικό τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωση των αποφάσεων και τέλος εκφράζει έμπρακτη συμπαράσταση στα υπηρεσιακά και προσωπικά τους ζητήματα (Lipham 1982, DES 1989, Κάντας, 1997).

Πάνω στο θέμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας υπάρχει μία ποικιλία εννοιολογικών προσεγγίσεων στη σχετική βιβλιογραφία. Ωστόσο, οι βασικοί παράγοντες της έννοιας του μετασχηματιστικού ηγέτη φαίνεται να είναι: το χάρισμα, τα εμπνευσμένα κίνητρα, τα νοητικά ερεθίσματα, η εξατομικευμένη φροντίδα που παρέχει, οι έκτακτες αμοιβές στα εμπλεκόμενα με τη σχολική μονάδα πρόσωπα, η διαχείριση με εξαίρεση (δηλαδή με τη χρήση αρνητικών ενισχύσεων και τιμωριών, όταν τα πράγματα πηγαίνουν στραβά) και ο οικονομικός φιλελευθερισμός.

Η βασικότερη παράμετρος της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι το όραμα του ηγέτη. Το όραμα έχει σχέση με τη δημιουργία, την επικοινωνία, τη δέσμευση, την ανάπτυξη και την αλλαγή και είναι εκείνο που μπορεί να διαφοροποιήσει έναν ηγέτη από ένα μάνατζερ. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης προσανατολίζεται πάντα προς την αλλαγή, μέσω της συνεχούς εξέτασης και επανεξέτασης των εκάστοτε συνθηκών και προς την αναζήτηση νέων δυνατοτήτων, ώστε να υπάρξει ανάπτυξη στον οργανισμό (Bass & Avolio, 1993; Curr, 1996; Debra & Pahal, 1999; Lashway, 2003) (Στιβακτάκης, 2006: 51,53-55)»(Κιρκιγιάννη, χ.χ.).

Η Κιρκιγιάννη παράλληλα τονίζει πως «σύμφωνα με τις αρχές της Δ.Ο.Π., υπάρχουν, επίσης, διαφορετικά ηγετικά στυλ: το αυταρχικό, το συμμετοχικό και το στυλ της ενδυνάμωσης. Το ηγετικό στυλ του σημερινού ηγέτη πρέπει να διακρίνεται από ποιοτικά στοιχεία. Ο ηγέτης πρέπει να είναι πρόθυμος να αξιολογεί το δικό του στυλ και να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές όταν αυτό απαιτείται, ώστε να μπορεί να μετασχηματίζει τον οργανισμό του. Το ηγετικό στυλ της ενδυνάμωσης ανταποκρίνεται περισσότερο στους διευθυντές σχολείων, διότι ο διευθυντής που διαθέτει αυτό το στυλ είναι ανοιχτός στις ιδέες των άλλων. Αναθέτει εξουσία και δίνει αυτονομία στους εκπαιδευτικούς. Ενεργεί ως εγκυμναστής και μέντορας. Χρησιμοποιεί κυρίως την αναγνώριση ως αμοιβή. Ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να παίρνουν αποφάσεις ποιότητας» (Κιρκιγιάννη, χ.χ.).

Επίσης, η αλλαγή της κοινωνίας είναι τέτοια, που θέτει νέες ανάγκες και για το σύγχρονο σχολείο. Σύμφωνα με τον Βλάχο (2008), «ο μετασχηματισμός της σύγχρονης κοινωνίας σε κοινωνία της γνώσης, διαμορφώνει νέα δεδομένα και στον χώρο των εκπαιδευτικών συστημάτων, που καλούνται πλέον να ευθυγραμμιστούν, με τις απαιτήσεις των καιρών και να διασφαλίσουν τόσο την κοινωνική ενσωμάτωση των πολιτών όσο και την δυναμική ένταξη τους στην αγορά εργασίας. Το πρόβλημα εμφανίζεται ιδιαίτερα στους νέους, οι οποίοι, στην παρούσα συγκυρία έρχονται αντιμέτωποι με ένα νέο και άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πάντως βέβαιο είναι, ότι με τις ραγδαίες κοινωνικοοικονομικές αλλαγές που συντελούνται στην εποχή μας το μέλλον θα εξαρτάται από τον παράγοντα «γνώση» και κατά συνέπεια από τους θεσμούς που διαμορφώνουν το πλαίσιο απόκτησης της» (Βλάχος, 2008).

Η ίδια συγγραφέας συνεχίζει επισημαίνοντας «εξίσου βέβαιο είναι ότι στην εποχή μας τα εκπαιδευτικά προβλήματα απαιτούν συνολικότερες και συνθετότερες προσεγγίσεις, γεγονός, που επιβάλλει την ριζική αλλαγή καθιερωμένων αντιλήψεων, μεθόδων και διαδικασιών, ακόμη και σε θεμελιώδη ζητήματα.

Ως εκ τούτου οι ανεπτυγμένες χώρες υποχρεούνται να εκσυγχρονίσουν τα εκπαιδευτικά τους ζητήματα με βασικούς άξονες αναφοράς:

α) την δημιουργία ευέλικτων εκπαιδευτικών δομών, ικανών να επιδέχονται συνεχείς αλλαγές και

β) την εγκαθίδρυση μηχανισμών και διαδικασιών μηχανισμών και διαδικασιών ελέγχου και διασφάλισης της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Στην ευρωπαϊκή ένωση έχουν αναληφθεί πολλές πρωτοβουλίες για τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση της εκπαίδευσης, ενώ παράλληλα αναπτύσσονται ερευνητικές δραστηριότητες με σκοπό την δημιουργία κοινών δεικτών ποιότητας, με τους οποίους επιδιώκεται μεταξύ άλλων, η διασφάλιση της ποιότητας και η σύγκλιση των εκπαιδευτικών συστημάτων των κρατών-μελών» (Βλάχος, 2008).

Τονίζεται, με άλλα λόγια αυτό, που και οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί ανέφεραν στις συνεντεύξεις, ότι τα σημερινά δεδομένα μεταβάλλονται συνεχώς, άρα και οι εκπαιδευτικοί πρέπει να προσαρμόζονται και να επιμορφώνονται αδιάκοπα.

Αυτό τονίζεται και από την Ζωή Παπαναούμ, (2008), η οποία σχετικά με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών αναφέρει τα εξής «Η επιμόρφωση, σε οποιαδήποτε μορφή της, αφορά τις γνώσεις ,τις δεξιότητες και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και έχει ως απώτερο στόχο τη βελτίωση του έργου τους. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της είναι να σχεδιάζεται με όρους επιστημονικούς, με βάση σύγχρονα δεδομένα της εκπαίδευσης ενηλίκων και της θεωρίας προγραμμάτων».

Για την καλύτερη ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη συγκεκριμένοι παράγοντες. Στην σύνοδο, που έγινε στη Λυσσαβόνα, παρουσιάστηκαν δεκαέξι παράγοντες αξιολόγησης της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Ο πίνακας φαίνεται παρακάτω αυτούσιος (Βαβουράκη, κ.α., χ.χ.).

Πίνακας 1: Οι Δεκαέξι Δείκτες Ποιότητας

Κατηγορία	Δείκτες
Επιδόσεις	1. Μαθηματικά
	2. Αναγνωστικές ικανότητες
	3. Θετικές Επιστήμες
	4. Τεχνολογίες των Πληροφοριών και των Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.)
	5. Ξένες Γλώσσες
	6. Ικανότητα του μαθητή
	7. Αγωγή του πολίτη
Επιτυχία και μετάβαση	8. Εγκατάλειψη του σχολείου
	9. Ολοκλήρωση του δεύτερου κύκλου της Β/θμιας Εκπαίδευσης
	10. Συμμετοχή στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
Παρακολούθηση της σχολικής εκπαίδευσης	11. Αξιολόγηση και οργάνωση της σχολικής εκπαίδευσης
	12. Συμμετοχή των γονέων
Πόροι και δομές	13. Εκπαίδευση και κατάρτιση εκπαιδευτών
	14. Συμμετοχή στην Προσχολική Εκπαίδευση
	15. Αριθμός μαθητών ανά ηλεκτρονικό υπολογιστή
	16. Εκπαιδευτική δαπάνη ανά μαθητή

Φαίνεται, ότι στα κριτήρια συγκαταλέγονται και η επιμόρφωση του εκπαιδευτικού και η οργάνωση του σχολείου, αλλά και η δαπάνη χρημάτων ή η πιθανή εγκατάλειψη του σχολείου και η χρήση νέων τεχνολογιών, δράσεις, που είναι όλες στην ευθύνη του διευθυντή.

Η λειτουργία ενός σχολείου για να μπορέσει να καταστεί εφικτή, πρέπει να κατευθύνεται από την ηγεσία του διευθυντή. Όπως είδαμε στην ανάλυση της έρευνας, μέσω των συνεντεύξεων, όλοι οι εκπαιδευτικοί τόνισαν πόσο σημαντική είναι η συνεργασία τους με τον διευθυντή του σχολείου, στο οποίο εργάζονται. Επεσήμαναν ο καθένας ξεχωριστά, ότι η αλληλεπίδραση εκπαιδευτικών και διευθυντή λειτουργεί σαν καταλύτης στην διδασκαλία του μαθήματος.

Σε όλες τις απαντήσεις των ερωτήσεων, επίσης, φάνηκε, πως το παραδοσιακό μοντέλο της μετωπικής διδασκαλίας έχει εκλείψει από το σύγχρονο σχολείο, αφού όλοι οι δάσκαλοι δήλωσαν, ότι εφαρμόζουν το μαθητοκεντρικό μοντέλο, με την ομαδο-συνεργατική διδασκαλία.

Επίσης, όλοι οι δάσκαλοι, οι οποίοι συνεργάστηκαν χάριν της έρευνας, εξήγησαν και φαίνεται πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η ιδιοσυγκρασία του ίδιου του εκπαιδευτικού μέσα στην τάξη, για την διαχείριση της, για την επίλυση διαφωνιών και αποφυγή εντάσεων, για την κατάλληλη αντιμετώπιση των παιδιών με μαθησιακές δυσκολίες. Το σχολείο δεν αποτελείται από ένα άτομο, αλλά είναι μια ομάδα ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένων των μαθητών, των εκπαιδευτικών, του διευθυντή και όλων εκείνων των παραγόντων, που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία, όπως είναι για παράδειγμα ο Σχολικός Σύμβουλος.

Άρα η εύρυθμη λειτουργία του είναι εξισορρόπηση πολλών παραγόντων. Ένας σχολικός διευθυντής θα πρέπει να πριμοδοτεί την συνεχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, κάτι που όπως είδαμε συμβαίνει, αλλά όχι σε όλες τις περιπτώσεις. Επίσης η συμβουλή των ειδικών ανθρώπων σε δύσκολες περιπτώσεις, όπου συναντάται κάποιο παιδί με μαθησιακές δυσκολίες ή προβλήματα συμπεριφοράς, γεγονός, που όλοι οι εκπαιδευτικοί τόνισαν, πως εφαρμόζουν.

Έτσι με γνώμονα το παιδί και τις ανάγκες του μπορεί να συσταθεί μια εκπαιδευτική διδασκαλία αποτελεσματική, η οποία θα χαρακτηρίζεται από τα παιδαγωγικά της στοιχεία. Σε αυτό μεγάλο ρόλο παίζει ο διευθυντής του σχολείου, ο οποίος διαμορφώνει και τον χαρακτήρα και την πολιτική του, τους στόχους και το όραμα του. Με κέντρο τον μαθητή και τις ιδιαιτερότητες του καθενός και εστιάζοντας στο, πώς θα βελτιώνεται συνεχώς η διδακτική πρακτική, είναι δυνατή μια ουσιαστική

διαπαιδαγώγηση των παιδιών, αφού ο βασικός ρόλος του σχολείου έγκειται στην καλλιέργεια της παιδείας των μαθητών.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

BASS, B. M., STOGDILL, R. M., & STOGDILL, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications. New York, Free Press.

Γεωργιάδου, Β. Καμπορίδης, Γ.(χ.χ.). Ο διευθυντής ηγέτης, διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teyhos10/121-129.pdf>

Γκότοβος, Α., Ε. (2013). Βιογραφικές προσεγγίσεις στη διδασκαλία της ιστορίας : Η ιστορία ομηρίας του Σωτήρη Ράτσικα. Αθήνα: Εναλλακτικές Εκδόσεις,

Crosby, P.B.,(1979) Quality is Free, The New American Librar.

Deming, WE (1986) Out of the crisis, institute of technology – center of advanced engineering study, Cambridge, MA.

Δούκας, Χ. κ.α. (χ.χ.). Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών, διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο http://www.pi-schools.gr/download/programs/erevnes/ax_poiot_xar_prot_deft_ekp/poiot_ekp_erevn/s_357_390.pdf

Everard, K.B. & Morris, G. (1999). Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση, Πάτρα: Ε.Α.Π.

Ζαβλανός, Μ. (1998). Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (2003) Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Feigenbaum, A.V (1992). Total Quality Control. New York, McGraw-Hill.

Giddens, A. 2002. Κοινωνιολογία : Το βοήθημα του φοιτητή, μετάφραση Δ. Γ. Τσαούσης. Αθήνα : Gutenberg - Γιώργος & Κώστας Δαρδανός.

Hoyle, E. 1969. The Role of the teacher. London : Routhledge & Kegan Paul.

Hoy, A. W., & Hoy, W. K. (2013). Instructional leadership: A research-based guide to learning in schools 4th edition. Boston: Allyn and Bacon.

James P.T. J. (1998). Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας μια εισαγωγή. Αθήνα: Κλειδάριθμος

Ιωσηφίδης, Θ. (2003). Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες. Αθήνα: Κριτική, Επιστημονική Βιβλιοθήκη.

Κασσωτάκης, Μ. Ι. (1999). Η αξιολόγηση της επιδόσεως των μαθητών : Μέσα, μέθοδοι, προβλήματα, προοπτικές. Αθήνα : Γρηγόρη.

Κουλουμπαρίτση, Α. κ.α (χ.χ.). Το Διοικητικό πλαίσιο στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teychos13/043-054.pdf>

Κουτούζης, Μ., Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ. & Νιτσόπουλος, Β. (1999). Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κυριαζή, Ν. (2001). Η Κοινωνιολογική Έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Leithwood, K. (2006). Teacher working conditions that matter: Evidence for change. Toronto, ON: Elementary Teachers' Federation of Ontario.

Λογοθέτης, Ν. (1993). Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC). Αθήνα: Interbooks

Ματσαγγούρας, Η. (2003). Η σχολική τάξη : Χώρος. Ομάδα .Πειθαρχία. Αθήνα

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ : Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές- 1η έκδ. - Αθήνα : Μπένου.

Μπρίνια, Β.(2008) Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Νικολάου, Ι. (2006). Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο. Ελληνικές Μελέτες Περίπτωσης. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.

Παπαγεωργίου, Γ. (1998). Μέθοδοι. στην κοινωνιολογική έρευνα. Αθήνα : Τυπωθήτω.

Παπάς, Α. (1988). Σύγχρονη θεωρία και πράξη της Παιδείας, Αθήνα.

Πασιαρδής Π. (2001). Το σχολικό κλίμα. Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του. Αθήνα: Εκδόσεις Τυποθητώ-Γ.Δαρδανός.

Πηγιάκη, Π. (2001). 'Ο εκπαιδευτικός της πράξης και η έρευνα δράσης'. Νέα Παιδεία, 99: 51 – 68.

Σαΐτης, Χρ., (2000). Οργάνωση & Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Αθήνα: Ατραπός

Σαΐτης, Χ. (2002). Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία... στην πράξη, Αθήνα: Ατραπός.

Σολομών, Ι. (Επιμ.) (1999). Εσωτερική αξιολόγηση και προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο- Τμήμα Αξιολόγησης.

Τζουριάδου, Μ. (χ.χ.). ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΕΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΜΑΘΗΤΕΣ ΜΕ ΜΑΘΗΣΙΑΚΕΣ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ, διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο <http://repository.edulll.gr/edulll/handle/10795/957>

Τσιοτρα, Γ.Δ. (2002), Βελτίωση Ποιότητας, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις: Μπένου.

Φλουρής, Γ. (2008). 'Η έρευνα στη σχολική τάξη και τα παράδοξά της: θέσεις, αντιθέσεις και προοπτικές'. Στο Β. Σβολόπουλος (Επιμ.), Σύνδεση Εκπαιδευτικής Έρευνας και Πράξης. Η Ακαδημαϊκή Πλευρά. Αθήνα: Ατραπός.

Φραγκούλης, Α., Κ. (2001). Λεξικό της αρχαίας ελληνικής : Ερμηνευτικό, ετυμολογικό. - 1η έκδ. - Αθήνα : Εκδόσεις Πατάκη.

Ψαρρού, Μ., Ζαφειρόπουλος, Κ. (2001). Επιστημονική έρευνα : Θεωρία και εφαρμογές στις κοινωνικές επιστήμες. - 1η έκδ. - Αθήνα : Τυπωθήτω.

http://www.pi-schools.gr/paideia_dialogos/prot_axiologisi.pdf

<https://qau.ihu.edu.gr>

www.moec.gov.cy

aee.iep.edu.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΗΓΕΣΙΑ

1. Θεωρείτε ότι υπάρχουν υψηλοί στόχοι (όραμα) για τη σχολική μονάδα στην οποία εργάζεστε; Αν ναι ποιοί είναι αυτοί;
2. Σας έχουν δωθεί οδηγίες για την υλοποίηση των προγραμμάτων σπουδών γενικότερα;

Αν ναι ποιές είναι αυτές;

3. Υπάρχει συνεργασία του διευθυντή με το προσωπικό του σχολείου; Πόσο αποτελεσματική τη θεωρείτε;
4. Θεωρείτε πως για την αντιμετώπιση προβληματικών καταστάσεων πρέπει να γίνεται με ομαδική λήψη αποφάσεων; Συμβαίνει αυτό στο σχολείο σας;
5. Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι πρέπει να έχει ένας διευθυντής για να χαρακτηριστεί "αποτελεσματικός";
6. Επιδιώκει ο διευθυντής τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου που παρέχει το σχολείο; Αν ναι σε ποιούς τομείς;
7. Γίνεται δίκαιος καταμερισμός των εργασιών που αφορούν τη σχολική μονάδα;

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΤΩΝ

1. Αναζητάτε ευκαιρίες και αναπτύσσετε πρωτοβουλίες για αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των μαθητών; Αν ναι με ποιό τρόπο;
2. Πώς διαχειρίζεστε τα προβλήματα συμπεριφοράς των μαθητών στο χώρο του σχολείου;
3. Έχετε συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης της τάξης σας; και με τι κριτήρια διαμορφώθηκε αυτό;
4. Ποιά πιστεύετε ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της συμπεριφοράς ενός εκπαιδευτικού κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας; Ποιά από αυτά θεωρείτε ότι κατέχετε;
5. Πώς διαχειρίζεστε παιδιά με μαθησιακές δυσκολίες; Έχετε γνώσεις πάνω σε αυτόν τον τομέα;
6. Ποιον τρόπο διδασκαλίας θα χαρακτηρίζατε ως ενδιαφέρον; Υλοποιείται κάπως στην τάξη σας;

ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΔΙΑΡΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

1. Υπάρχει η δυνατότητα συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων σχετικά με την εκπαιδευτική διαδικασία;
2. Σε ποιές περιπτώσεις θεωρείτε αναγκαία τη συνδιαλλαγή με το σύμβουλο εκπαίδευσης; Έχετε τη δυνατότητα αυτή όταν το επιθυμείτε;
3. Ποιά κίνητρα σας δίνονται για διαρκή εκπαίδευση;
4. Υπάρχει επιθυμία για παρακολούθηση σεμιναρίων; Αν ναι ποιά είναι τα κίνητρα; Αν όχι ποιοί είναι οι λόγοι;
5. Υπάρχει διευκόλυνση από το διευθυντή για την παρακολούθηση σεμιναρίων;
6. Ποιά είναι η γνώμη σας για το portfolio του εκπαιδευτικού;