

Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα ποιοτικά ηγετικά χαρακτηριστικά των διευθυντών των ΕΠΑ.Λ.. Μια εμπειρική αποτίμηση τους υπό το πρίσμα του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοικητικής Αριστείας

Χρήστος Θ. Κολοζώφ

chrkolozof@gmail.com

Εκπαιδευτικός Ηλεκτρολόγος ΠΕ 17.03

Περίληψη. Η παρούσα εργασία παρουσιάζει τα συμπεράσματα μια εμπειρικής έρευνας μικρής κλίμακας. Εξετάζει, στον βαθμό που της αναλογεί, τα ποιοτικά ηγετικά χαρακτηριστικά των διευθυντών των ΕΠΑ.Λ., σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτά. Επίσης επιχειρεί να διερευνήσει την πιθανή ύπαρξη ή μη συσχέτισης μεταξύ των απαντήσεων που δόθηκαν και συγκεκριμένων δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών. Η συλλογή των ερευνητικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο συμπλήρωσαν 102 εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε Επαγγελματικά Λύκεια της δυτικής Θεσσαλονίκης.

Λέξεις κλειδιά: Ηγετικά χαρακτηριστικά, Ποιότητα, Επαγγελματική εκπαίδευση.

Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια διοικητική φιλοσοφία που εξαπλώνεται γρήγορα στις επιχειρήσεις, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε ευρωπαϊκό, αλλά και εθνικό επίπεδο. Το μελλοντικό εργατικό δυναμικό θα κληθεί να λειτουργήσει σε ένα αντίστοιχο περιβάλλον. Πως είναι δυνατόν οι εκπαιδευτικές μονάδες και κυρίως οι εκπαιδευτικές μονάδες δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης, που είναι αυτές που προετοιμάζουν το μέσου επιπέδου εργατικό δυναμικό της χώρας, να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, εάν δε εναρμονίσουν την λειτουργία τους με τις αρχές της ΔΟΠ; Ο Ζαβλανός αναφέρει σχετικά ότι «...*Η ποιότητα των σχολείων μας προσδιορίζει και την ποιότητα του εργατικού μας δυναμικού...*» (2003, σ.60), άποψη που κατά την γνώμη μας αποτυπώνει ξεκάθαρα την σχέση που πρέπει να υπάρξει μεταξύ της ΔΟΠ και της λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων. Το εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματική εφαρμογή της καινούργιας διοικητικής φιλοσοφίας ονομάζεται Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας - Ε.Μ.Δ.Α.. (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012.) Πρόκειται για μια εκδοχή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, προσαρμοσμένη στην εφαρμογή της σε δημοσίους οργανισμούς και εκπαιδευτικές μονάδες που δεν συμμετέχουν σε επιχειρηματικές διαδικασίες. Στην Ελλάδα προωθείται από την Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων – Ε.Ε.Δ.Ε..

Θεωρητικό πλαίσιο

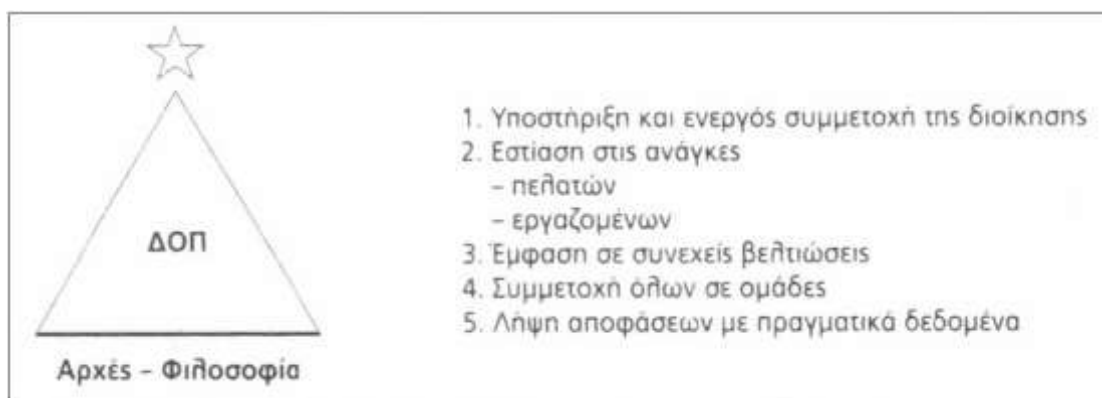
Το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα βρίσκεται, την τελευταία δεκαετία, σε μια διαδικασία μεταβολής των δομικών του χαρακτηριστικών. Το σημαντικότερο από αυτά είναι ο αυστηρά συγκεντρωτικός χαρακτήρας διοίκησης (Κουτούζης, 2008), που καθιστούσε τις εκπαιδευτικές μονάδες δυσκίνητες και με ελάχιστα περιθώρια χάραξης εσωτερικής και εξωτερικής πολιτικής. Μέσα σε αυτό το ασφυκτικό πλαίσιο, ο ρόλος του διευθυντή περιοριζόταν σε αυτόν του έμπειρου γραφειοκράτη (Πρίντζας, 2005). Ουσιαστικά η διοικητική του δράση περιλάμβανε την εφαρμογή των νομικών κανόνων της ανώτερης διοικητικής αρχής και των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Η καθήλωση των διευθυντών στον ρόλο του διεκπεραιωτή, προφανώς ερμηνεύει το γεγονός ότι η πολιτεία επέτρεπε και επιτρέπει να ασκούν διοικητικό έργο εκπαιδευτικοί, χωρίς καθόλου εκπαίδευση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης (Στραβάκου, 2003). Το ουσιαστικότερο κριτήριο επιλογής, επί σειρά ετών, παρέμενε η προϋπηρεσία του στελέχους ως εκπαιδευτικού αφού ήταν αρκετή για να φέρει εις πέρας τον διεκπεραιωτικό του ρόλο.

Η ψήφιση του νόμου 2986/2002 αποτέλεσε το πρώτο βήμα για την μεταστροφή της κατεύθυνσης του τρόπου λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων. Ξεκίνησε σταδιακά η παροχή σχετικής αυτονομίας στις εκπαιδευτικές μονάδες, με σημαντικότερο στοιχείο τη χρηματοδότηση των λειτουργικών τους αναγκών από τους δήμους, στο πλαίσιο ευθύνης των οποίων δραστηριοποιούνται. Σταδιακά οι σχολικές μονάδες έπαψαν να λειτουργούν στο πλαίσιο εσωστρέφειας και προέκυψε η ανάγκη συνεργασίας - συνέργιας με φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η επιλογή των διευθυντών από τα κατά τόπους ΠΥΣΔΕ σταμάτησε να βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην προϋπηρεσία. Η σημασία των τυπικών προσόντων (μεταπτυχιακοί τίτλοι σπουδών, δημοσιεύσεις, ξένες γλώσσες κλ.π.) και της προσωπικότητας του κάθε υποψηφίου (συνέντευξη) άρχισε να μεγαλώνει. Ο ρόλος του διευθυντή – γραφειοκράτη φαντάζει πλέον, ανήμπορος να ανταπεξέλθει στις καινούργιες απαιτήσεις. Η διεύθυνση των εκπαιδευτικών μονάδων απαιτεί την ανάπτυξη δεξιοτήτων Management, όπως αυτές περιγράφονται από τη Νικολαΐδου (2009). Χρειάζεται ο εκάστοτε διευθυντής να κατέχει γνώσεις και δεξιότητες ώστε να είναι σε θέση να διοικεί, να διαχειρίζεται και να διευθύνει την εκπαιδευτική μονάδα. Στην σημερινή πραγματικότητα, ο διευθυντής μιας εκπαιδευτικής μονάδας δαπανά το μεγαλύτερο ποσοστό του εργάσιμου χρόνου του στη διεύθυνση καθημερινών προβλημάτων που ανακύπτουν (Μλεκάνης, 2003).

Η επικράτηση της φιλελεύθερης πολιτικής σε Ευρωπαϊκό επίπεδο επιφέρει την ανάπτυξη αντίστοιχων πολιτικών στα ευρωπαϊκά κράτη. Από αυτή την πραγματικότητα δεν ξεφεύγει και η εκπαιδευτική πολιτική των χωρών – κρατών, μελών της ένωσης. Η χώρα μας δεν αποτελεί εξαίρεση και η οικονομική κρίση επιταχύνει τις εξελίξεις. Η λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων τείνει διαρκώς προς ένα αποκεντρωμένο σύστημα λειτουργίας, με αυξημένη διοικητική ευθύνη για την διεύθυνση της εκάστοτε εκπαιδευτικής μονάδας. Η αυξημένη ανεξαρτησία επιφέρει την ανάγκη για μεγαλύτερη λογοδοσία και επομένως, αξιολόγηση της λειτουργίας και της απόδοσης της. Προϋποθέτει την λήψη σύνθετων αποφάσεων που θα λαμβάνουν υπόψη εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς, για την λειτουργία της μονάδας, παράγοντες, ώστε να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις ενός ανταγωνιστικού και διαρκώς μεταβαλλόμενου κοινωνικό – οικονομικού περιβάλλοντος. Οδεύοντας προς την κατεύθυνση της αποκεντρωμένης διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων, θεωρούμε ότι ακόμη και ο ρόλος του αποτελεσματικού διευθυντή – Μάνατζερ,

που αναφέρουμε παραπάνω, δεν είναι αρκετός για να οδηγηθεί μια εκπαιδευτική μονάδα στην αποτελεσματική και άρα, ποιοτική λειτουργία. Υπό αυτές τις συνθήκες θεωρούμε ότι θα πρέπει να υιοθετηθεί το μοντέλο του διευθυντή – ηγέτη. Πρέπει το εκπαιδευτικό σύστημα να προχωρήσει σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες ώστε οι εκπαιδευτικές μονάδες να αποκτήσουν διευθυντές με ηγετικά χαρακτηριστικά, ώστε να είναι σε θέση να αφουγκράζονται τις επερχόμενες αλλαγές και εμπνέοντας το προσωπικό, να οδηγούν την εκπαιδευτική μονάδα στην επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων.

Η Δ.Ο.Π. είναι μια διοικητική φιλοσοφία που μπορεί να επιφέρει την επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων από τις εκπαιδευτικές μας μονάδες (Ζαβλανός, 2005). Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2005, σ.44) οι πέντε βασικές αρχές εμφανίζονται στο Σχήμα 1.



Σχήμα 1 : Βασικές αρχές της Δ.Ο.Π.

Η πρώτη από τις βασικές αρχές, αναφέρεται στην υποστήριξη και την ενεργό συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης. Η εγκατάλειψη ενός συμβατικού διοικητικού μοντέλου και η υιοθέτηση της ΔΟΠ από έναν οργανισμό προϋποθέτει την δέσμευση της ανώτατης διοίκησης αυτού και κατά συνέπεια, των διοικητικών στελεχών του στην διαδικασία της αλλαγής. (Κέφης, 2005, σ.46). Αυτό συμβαίνει διότι με τη χρήση συμβατικών διοικητικών μοντέλων η βαρύτητα της διοίκησης δίνεται στην ανάπτυξη κερδών - αποτελεσμάτων, άμεσα. Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. στοχεύει στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του οργανισμού. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να υπάρχει μια συνειδητή αποδοχή – υιοθέτηση των αρχών της καινούργιας διοικητικής φιλοσοφίας, ώστε να διευκολύνεται και να ενθαρρύνεται διαρκώς η ατέρμονη διαδικασία της συνεχούς προσαρμογής στις εκάστοτε υπάρχουσες συνθήκες.

Η δεύτερη αρχή αναφέρεται στην εστίαση στις ανάγκες των πελατών και των εργαζομένων. Συχνά, στη βιβλιογραφία, η κατηγοριοποίηση αναφέρεται σε εξωτερικούς (κοινωνία και αγορά εργασίας) και εσωτερικούς (εκπαιδευτικοί και μαθητές) πελάτες του οργανισμού, αντίστοιχα. Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αποτελεί θεμελιώδη διαδικασία. Πρόκειται για την βάση επάνω στην οποία εδράζεται κάθε δραστηριότητα στο πλαίσιο της δράσης της ΔΟΠ και οφείλει να αποτελεί το πρώτο μέλημα της διοίκησης που θέλει να την εισάγει. Ωστόσο, η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών ή των εργαζομένων μιας επιχείρησης αποτελεί μια ακόμη ιδιαιτερότητα της ΔΟΠ. Χρειάζεται να υιοθετηθεί από όλους τους εργαζομένους ενός οργανισμού η άποψη ότι το έργο που παράγει ο καθένας, πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες του αμέσως επόμενου εργαζόμενου που θα απασχοληθεί με αυτό. Με τον τρόπο αυτό, οδηγούμαστε στη βελτιστοποίηση όχι μόνο του τελικού προϊόντος, αλλά και όλων των παραγωγικών διαδικασιών.

Η τρίτη αρχή αναφέρεται στην έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις. Ουσιαστικά πρόκειται για τη διαδικασία που οι Ιάπωνες ονομάζουν Kaizen. Μια έννοια που ερμηνεύεται ως συνεχόμενα μικρά βήματα προς τη βελτίωση. Δείχνει με χαρακτηριστικό τρόπο ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ δεν στοχεύει στην επίτευξη της «τελειότητας» της λειτουργίας ενός οργανισμού, αλλά στην δημιουργία και ανάπτυξη των κατάλληλων συνθηκών, στην εσωτερική του δομή, ώστε να είναι ευέλικτος και κατά συνέπεια, εύκολα προσαρμόσιμος στις καινούργιες συνθήκες που προκύπτουν από το δυναμικό περιβάλλον, στο οποίο λειτουργεί.

Η τέταρτη αρχή αφορά στη συμμετοχή όλων των μελών ενός οργανισμού. Πρόκειται για την ανάγκη αναγνώρισης και αποδοχής της ευθύνης κάθε εργαζόμενου για τη διασφάλιση της ποιότητας. Αναφερόμαστε στην ευθύνη που έχει ένας άρτια εκπαιδευμένος εργαζόμενος, να εντοπίσει πιθανά σφάλματα κατά την παραγωγική διαδικασία και να τα διορθώσει το συντομότερο δυνατό. Κατά τη μετάβαση από ένα συμβατικό διοικητικό μοντέλο σε αυτό της Δ.Ο.Π., το βασικότερο εργαλείο είναι η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού. Είτε αυτή λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια εργασίας (on the job training methods), είτε εκτός του χρόνου εργασίας (off the job training methods) (Κέφης, 2005, σ.43).

Η πέμπτη και τελευταία αρχή σχετίζεται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ορίζοντας το διοικητικό μοντέλο της ΔΟΠ ως συστημικό, είναι λογικό να κρίνεται απαραίτητη και η υιοθέτηση ενός ανάλογου τρόπου λήψης αποφάσεων. Ο μοναδικός τρόπος που μπορεί να προσφέρει μια ορθολογική μεθοδολογία λήψης αποφάσεων είναι η χρήση αντικειμενικών κριτηρίων. Η συλλογή και ανάλυση στοιχείων είναι βασική προϋπόθεση για (Δερβιτσιώτης, 2005, σ.48) :

(α) Να κατανοήσουμε και να προσδιορίσουμε τη φύση και τις διαστάσεις του προβλήματος.

(β) Να αναλύσουμε σωστά τα αίτια που προκαλούν το πρόβλημα, και

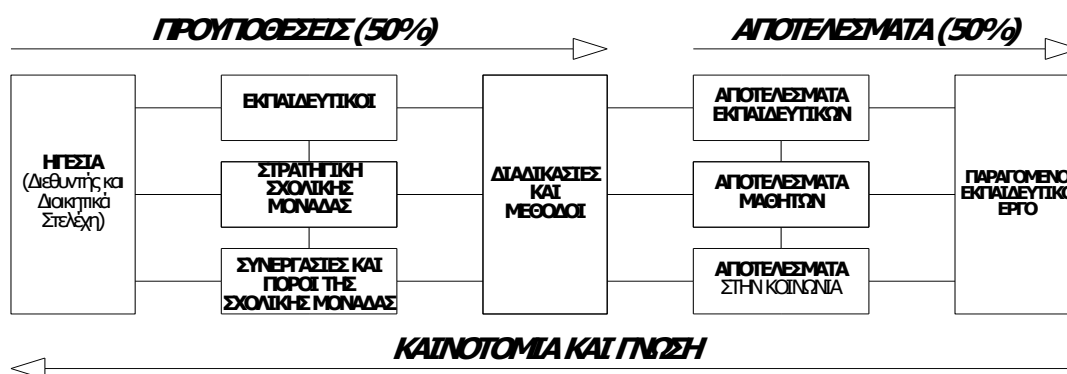
(γ) Να λαμβάνουμε αποφάσεις σχετικά με τις ενέργειες που απαιτούνται για την επίλυση του προβλήματος.

Θεωρούμε ότι στο σημείο αυτό μοιραία θα πρόεκυπτε σε κάθε αναγνώστη το εξής ερώτημα: Ποια εργαλεία θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν γι' αυτό το σκοπό;

Το Ε.Μ.Δ.Α. αποτελεί ένα τέτοιο εργαλείο, που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ώστε να αποτυπωθούν τα πραγματικά λειτουργικά δεδομένα μιας εκπαιδευτικής μονάδας δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης, ώστε στη συνέχεια να εφαρμοστούν οι αρχές της Δ.Ο.Π.. Παρακάτω εμφανίζεται το Ε.Μ.Δ.Α. (σχήμα 2) προσαρμοσμένο στα λειτουργικά δεδομένα μιας εκπαιδευτικής μονάδας (Μανταράκης, Παπαδόπουλος & Τσίγκρος, 2008). Η προσαρμογή του μοντέλου Διοικητικής Αριστείας στα λειτουργικά δεδομένα μιας εκπαιδευτικής μονάδας δεν επιχειρεί να μεταβάλει τη δομή του μοντέλου, αλλά να την προσαρμόσει στο μέγιστο βαθμό στις λειτουργίες που μια εκπαιδευτική μονάδα σχεδιάζει και πραγματοποιεί.

Το μοντέλο διοικητικής αριστείας αποτελεί ένα εργαλείο βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών και αποτελεί μια δικλείδα διασφάλισης της επιτυχίας, σε βάθος χρόνου (Osseo-Asare, Longbottom, & Murphy. 2002). Αποτελεί ένα μέσο αξιολόγησης όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού, με στόχο να οδηγείται στη διαρκή αναπροσαρμογή των δομικών του χαρακτηριστικών με βάση τις εκάστοτε υπάρχουσες ανάγκες. Οι βασικές αρχές ποιότητας που καλείται να επιτύχει μια ποιοτική

εκπαιδευτική μονάδα, με βάση το πλαίσιο του μοντέλου διοικητικής αριστείας, περιγράφονται από τους Κριεμάδη & Θωμοπούλου (2012 : 149) ως εξής :



Σχήμα 2 : Το Ε.Μ.Δ.Α. τροποποιημένο για σχολική μονάδα.

- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα. Επιχειρείται η συνεχής, λεπτομερής και επιστημονικά τεκμηριωμένη καταγραφή και ανάλυση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει ο εκπαιδευτικός οργανισμός κατά την λειτουργία του. Η επίτευξη των αποτελεσμάτων αναφέρεται στο επίπεδο ικανοποίησης των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών πελατών. Είναι η διαδικασία εκείνη που προσφέρει την δυνατότητα αξιοποίησης έγκυρων στοιχείων για την αναπροσαρμογή των λειτουργιών της εκπαιδευτικής μονάδας.
- Επικέντρωση στον αποδέκτη. Είναι η προσπάθεια μιας εκπαιδευτικής μονάδας να αποτυπώνει και να επιχειρεί την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της.
- Αναγνωρίζεται ο πελάτης ως ο τελικός κριτής όλων των εκπαιδευτικών διεργασιών και η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση του αποτελεί εχέγγυο για τη προσέλκυση νέων πελατών.
- Αποτελεσματική Ηγεσία. Τα απαραίτητα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, που επιθυμεί την επίτευξη της διοικητικής αριστείας, είναι η ανάπτυξη οράματος, η ικανότητα να εμπνέει όλο το προσωπικό και η ικανότητα να παραμένει πιστός στο σκοπό και τους στόχους που έχει θέσει. Πρέπει να αποτελεί πρότυπο για όλους τους εργαζόμενους και να διαθέτει την ικανότητα προσαρμογής σε ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες, χωρίς να χάνει την αφοσίωση του προσωπικού.
- Διοίκηση μέσω διεργασιών. Αποτελεί το σύνολο των αμφίδρομων και δυναμικών διαδικασιών που εξελίσσονται σε μια σχολική μονάδα και βασίζονται στην ερμηνεία των συλλεχθέντων δεδομένων. Ο τρόπος διοίκησης στοχεύει στην ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του οργανισμού λειτουργώντας προληπτικά.
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Αναγνωρίζεται η συνεισφορά των εργαζομένων στην επίτευξη των αρχών της διοικητικής αριστείας. Με δεδομένη την συνεχή προσπάθεια για βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής μονάδας, χρειάζεται διαρκής ενθάρρυνση της ανάπτυξης των ικανοτήτων όλου του εκπαιδευτικού προσωπικού. Η ενεργός συμμετοχή σε όλα τα λειτουργικά στάδια απαιτεί τη διαρκή ενθάρρυνση των πρωτοβουλιών, που με τη σειρά της επιφέρει τη

μεγαλύτερη δέσμευση και αφοσίωση του προσωπικού προς την κατεύθυνση της ποιοτικής λειτουργίας.

- Διαρκής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση. Η εκπαιδευτική μονάδα αποτελεί μια οργανική
- οντότητα μέσα στο εκπαιδευτικό σύστημα, αλλά και μέσα στις εκάστοτε τοπικές κοινωνίες. Υπό αυτή την έννοια χρειάζεται να φροντίζει ώστε να μαθαίνει και να βελτιώνεται μέσα από όλες τις δράσεις στις οποίες συμμετέχει είτε η εκπαιδευτική μονάδα ως μια ολότητα, είτε το προσωπικό της.
- Σύναψη συνεργασιών. Η ανάγκη για προσαρμογή της λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον προϋποθέτει το άνοιγμα της σε συνεργασίες με παράγοντες που παρουσιάζουν κάποιο ενδιαφέρον για τη λειτουργία της. Η συνεργασία με πελάτες, προμηθευτές ή μονάδες της τοπικής κοινωνίας, δίνει την δυνατότητα ανάπτυξης ισχυρών δεσμών του οργανισμού με άτομα ή φορείς που μπορούν να παρέχουν πληροφόρηση ή και υποστήριξη. Διασφαλίζεται έτσι, η διασύνδεση και η επικοινωνία, με το εξωτερικό περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας, και
- Κοινωνική ευθύνη. Για την επίτευξη της διοικητικής αριστείας θα πρέπει η εκπαιδευτική μονάδα να μην αναζητά απλώς, την ικανοποίηση των ελάχιστων απαιτούμενων ορίων που θέτει η ανώτερη διοικητική της αρχή. Επιβάλλεται να επιδιώκει την ικανοποίηση των προσδοκιών όσων βρίσκονται στο ευρύτερο περιβάλλον, αλλά και την υπέρβασή τους. Πρέπει να αναζητούν διαρκώς ευκαιρίες για να αναπτύσσουν αμφίδρομες σχέσεις με την τοπική κοινωνία ώστε να διατηρούν και να αυξάνουν την επίδραση τους σε αυτή, διατηρώντας την εμπιστοσύνη των συνεργαζόμενων ατόμων ή φορέων.

Επιχειρώντας μια περιγραφή της προσαρμογής του μοντέλου στη λειτουργία μιας εκπαιδευτικής μονάδας θα λέγαμε ότι ο διευθυντής της είναι υπεύθυνος να χαράξει τη στρατηγική, σύμφωνα με τις πραγματικές της δυνατότητες, να αναπτύξει και να αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό τις εξωτερικές συνεργασίες και τους πόρους που μπορούν να βρεθούν, να ενθαρρύνει και να υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς και το διοικητικό προσωπικό, ώστε να καταβάλουν προσπάθειες για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων της λειτουργίας του σχολείου, με την επιλογή και εφαρμογή των κατάλληλων εκπαιδευτικών εργαλείων και μεθόδων. Ο τελικός στόχος της προσπάθειας εστιάζει στην ικανοποίηση των αναγκών των εσωτερικών (εκπαιδευτικοί και μαθητές) και των εξωτερικών (κοινωνία και αγορά εργασίας) πελατών, μέσα από την επίτευξη των στόχων που τίθενται κατά το στάδιο του προγραμματισμού, για την παραγωγή συγκεκριμένου εκπαιδευτικού έργου.

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού με βάση το πλαίσιο που το Ε.Μ.Δ.Α. προτείνει, μπορεί να αποτυπώσει τα πραγματικά δεδομένα που είναι αναγκαία, ώστε ο διευθυντής - ηγέτης να αντιληφθεί την πραγματική κατάσταση του εκπαιδευτικού οργανισμού και να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012.). Με βάση αυτή τη λογική θεωρήσαμε ενδιαφέρον να επιχειρήσουμε μια εμπειρική προσέγγιση του χαρακτηριστικού «Ηγεσία», από το πεδίο των προϋποθέσεων του Ε.Μ.Δ.Α., ώστε να αποτυπώσουμε τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την ύπαρξη ή μη ποιοτικών ηγετικών χαρακτηριστικών στους διευθυντές των ΕΠΑ.Λ. και να διερευνήσουμε την ύπαρξη ή μη συσχέτισης των απόψεων με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα.

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να αποτυπωθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών, που υπηρετούν στα ΕΠΑ.Λ. της δυτικής Θεσσαλονίκης, σχετικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά που τα διοικητικά στελέχη των μονάδων διαθέτουν, υπό το πρίσμα των προδιαγραφών που το Ε.Μ.Δ.Α. ορίζει.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας μας ήταν:

1^ο : Σε ποιο βαθμό υπάρχουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά ποιότητας, όπως το μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του EFQM (European Foundation for Quality Management) τα προβάλλει, στους διευθυντές των ΕΠΑ.Λ. με βάση τις απόψεις των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτά;

2^ο : Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών και των απόψεών τους σχετικά με την ύπαρξη ποιοτικών ηγετικών χαρακτηριστικών στους διευθυντές των ΕΠΑ.Λ. και το επιθυμητό επίπεδο ανάπτυξης τους στο μέλλον;

Μεθοδολογικό πλαίσιο.

Για την διεξαγωγή της ερευνητικής προσπάθειας πραγματοποιήθηκε επισκόπηση μικρής κλίμακας σε εκπαιδευτικούς που υπηρετούν στα ΕΠΑ.Λ. της δυτικής Θεσσαλονίκης. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελούταν από δυο ανεξάρτητες ενότητες. Η πρώτη αποσκοπούσε στην συλλογή των δημογραφικών στοιχείων των εκπαιδευτικών και περιείχε έξι ερωτήσεις. Οι τέσσερις ήταν ερωτήσεις κλειστού και οι δυο ανοικτού τύπου. Την δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελούσαν σαράντα δυο (42) ερωτήσεις κλειστού τύπου με πενταβάθμια κλίμακα Likert, που προέκυψαν ύστερα από προσαρμογή του ερευνητικού εργαλείου της Ελληνικής Εταιρίας Διοίκησης Επιχειρήσεων (2015). Όπως φαίνεται στον πίνακα 1, για κάθε ποιοτικό ηγετικό χαρακτηριστικό δημιουργήθηκαν τέσσερις ερωτήσεις, εκτός από αυτό της "ικανότητας για συνεργασίες και συνεταιρισμούς", το οποίο καλύφθηκε από δυο ερωτήσεις.

Πίνακας 1. Αντιστοιχία ηγετικών χαρακτηριστικών του ΕΜΔΑ με τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου της έρευνας.

α/α	Ηγετικά χαρακτηριστικά με βάση το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του EFQM.	Αριθμός ερώτησης στο ερωτηματολ.	Ερωτήματα για τα χαρακτηριστικά ποιότητας της Ηγεσίας των ΕΠΑ.Λ.
1	Αναγνώριση συνεργατών και εκχώρηση καθηκόντων.	1	Ο/Η διευθυντής/τρια μου παρέχει όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μου.
		2	Ο/Η διευθυντής/τρια επαινεί και αναγνωρίζει τις προσπάθειες μου.
		3	Ο/Η διευθυντής/τρια με αναγνωρίζει σαν ειδικό στην δουλειά μου.
		4	Ο/Η διευθυντής/τρια μου παρέχει ελευθερία λήψης αποφάσεων που με διευκολύνει στην εκτέλεση των καθηκόντων μου.
2	Παρακίνηση και μετάδοση οράματος.	5	Ο/Η διευθυντής/τρια θέτει καθαρούς και κατανοητούς στόχους.

		6	Ο/Η διευθυντής/τρια φροντίζει να λαμβάνει και να παρέχει πληροφόρηση όσων αφορά τη στρατηγική και τους στόχους του ΕΠΑ.Λ..
		7	Ο/Η διευθυντής/τρια παρακινεί τους εκπαιδευτικούς βασιζόμενος στις δικές τους προσδοκίες, προτεραιότητες και προσωπικότητες.
		8	Ο/Η διευθυντής/τρια προσπαθεί να δημιουργήσει ευκαιρίες για βελτίωση των γνώσεων των εκπαιδευτικών, παρέχοντας τους τις κατάλληλες αμοιβές.
3	Πρωτοβουλία και λήψη αποφάσεων.	9	Ο/Η διευθυντής/τρια παίρνει σωστές αποφάσεις και τις αιτιολογεί αναλυτικά στους εκπαιδευτικούς.
		10	Ο/Η διευθυντής/τρια παίρνει έγκαιρες αποφάσεις.
		11	Ο/Η διευθυντής/τρια αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των μεθόδων και πρακτικών εργασίας των εκπαιδευτικών της σχολικής του μονάδας.
		12	Ο/Η διευθυντής/τρια αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των σχέσεων με όλους τους παράγοντες που εμπλέκονται στη λειτουργία του ΕΠΑ.Λ. (Μαθητές, γονείς, δημοτική επιτροπή, τοπική αγορά εργασίας κλπ).
4	Διευθυντής/τρια προσανατολισμένος/η στα αποτελέσματα, ικανότητα να επικοινωνεί και να χρησιμοποιεί δεδομένα.	13	Ο/Η διευθυντής/τρια αναζητά και παρέχει συστηματική πληροφόρηση σχετικά με το πόσο ευχαριστημένη είναι η τοπική αγορά εργασίας από το επίπεδο των αποφοίτων του ΕΠΑΛ.;
		14	Ο/Η διευθυντής/τρια αναζητά και παρέχει συστηματική πληροφόρηση σχετικά με το πόσο ευχαριστημένοι είναι οι μαθητές – απόφοιτοι, οι γονείς τους και οι εκπαιδευτικοί, από τις υπηρεσίες που παρέχει το ΕΠΑΛ.;
		15	Ο/Η διευθυντής/τρια συλλέγει και αξιοποιεί, πληροφορίες και δεδομένα, ώστε να ενθαρρύνει τη μάθηση και να επιλέγει διορθωτικές ενέργειες.
		16	Ο/Η διευθυντής/τρια αξιολογεί τις πράξεις και τις αποφάσεις του βάσει των θετικών επιπτώσεων τους στους μαθητές.
5	Ικανότητα για συνεργασίες και συνεταιρισμούς.	17	Ο/Η διευθυντής/τρια επιδιώκει ευκαιρίες για τη δημιουργία συνεργασιών, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.
		18	Ο/Η διευθυντής/τρια προτείνει ή/και υιοθετεί καινοτομικές δράσεις ώστε να δημιουργήσει αποτελεσματικές συνεργασίες με φορείς, οργανισμούς κ.λ.π..
6	Ενθάρρυνση της καινοτομίας.	19	Ο/Η διευθυντής/τρια με ενθαρρύνει συστηματικά να αναλάβω πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των μεθόδων της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
		20	Ο/Η διευθυντής/τρια αντιμετωπίζει θετικά το ενδεχόμενο να αμφισβητούνται κάποιες εδραιωμένες διαδικασίες και στη θέση τους να προτείνονται νέες

			λύσεις.
		21	Ο/Η διευθυντής/τρια, όταν γίνονται λάθη, δεν επιρρίπτει ευθύνες, αλλά από αυτά προσπαθεί να μάθουμε και να βελτιωθούμε.
		22	Ο/Η διευθυντής/τρια ανταποκρίνεται θετικά είτε στις δικές μου νέες ιδέες, είτε στις ιδέες άλλων εκπαιδευτικών.
7	Αξιοπιστία και εντιμότητα του / της διευθυντή / τριας.	23	Ο/Η διευθυντής/τρια μου συμπεριφέρεται με σεβασμό και ειλικρίνεια.
		24	Ο/Η διευθυντής/τρια μου μιλά με ειλικρίνεια για τα σημαντικά ζητήματα, τα λάθη και τις τυχόν δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε ως σχολική μονάδα.
		25	Ο/Η διευθυντής/τρια μου παρέχει υποστήριξη και μου συμπεριφέρεται με εντιμότητα.
		26	Αισθάνομαι ότι ο/η διευθυντής/τρια αντιμετωπίζει τα προβλήματα ή αιτήματα, ακριβοδίκαια και με διαφάνεια.
8	Ο/Η διευθυντής / τρια στηρίζει την ομαδική εργασία.	27	Ο/Η διευθυντής/τρια ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και την ομαδική εργασία στη σχολική μονάδα μας.
		28	Ο/Η διευθυντής/τρια εκπαιδεύει τους εκπαιδευτικούς σε μεθόδους αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας.
		29	Ο/Η διευθυντής/τρια υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη ομαδικών δραστηριοτήτων.
		30	Ο/Η διευθυντής/τρια επιδιώκει να βελτιώσει την εργασιακή απόδοση, μέσω της ομαδικής εργασίας.
9	Ο/Η διευθυντής / τρια ενεργεί προληπτικά και στηρίζει την αλλαγή.	31	Ο/Η διευθυντής/τρια λαμβάνει υπόψη τις προσδοκίες των μαθητών, των γονέων και των εκπαιδευτικών, πριν προχωρήσει σε οποιονδήποτε σχεδιασμό.
		32	Ο/Η διευθυντής/τρια προετοιμάζει λεπτομερή και ρεαλιστικά σχέδια δράσης για να προλάβει ενδεχόμενα μελλοντικά λειτουργικά προβλήματα.
		33	Ο/Η διευθυντής/τρια υποστηρίζει, συμμετέχοντας ενεργά, την κάθε προσπάθεια αλλαγής.
		34	Ο/Η διευθυντής/τρια εισάγει συχνά αλλαγές στην σχολική μονάδα;
10	Προσανατολισμός στους μαθητές, τους γονείς και την τοπική αγορά εργασίας.	35	Ο/Η διευθυντής/τρια παρακολουθεί και μετρά συστηματικά τις προσδοκίες και τις πεποιθήσεις των μαθητών, των γονέων και της τοπικής αγοράς εργασίας.
		36	Ο/Η διευθυντής/τρια γνωστοποιεί και εξηγεί, ως προτεραιότητες, τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών, στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας.
		37	Ο/Η διευθυντής/τρια αναλύει και προσαρμόζει τις διαδικασίες ώστε να γίνει η καθημερινή εργασία των εκπαιδευτικών αποτελεσματική και «φιλική» για τους μαθητές.

		38	Ο/Η διευθυντής/τρια παρακινεί, αξιολογεί και αναγνωρίζει τους ανθρώπους του λαμβάνοντας υπόψη τη συμβολή τους στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των μαθητών και των γονέων τους.
11	Ο/Η διευθυντής / τρια διαθέτει οργανωτική σκέψη.	39	Ο/Η διευθυντής/τρια βάζει σε προτεραιότητα την εφαρμογή του προγράμματος διδασκαλίας και το καθηκοντολόγιο των εκπαιδευτικών με βάση τις ανάγκες και τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας.
		40	Ο/Η διευθυντής/τρια γνωστοποιεί τις ανάγκες και τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας στους εκπαιδευτικούς και τους βοηθά να «δουν» και να αντιληφθούν, τη συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης.
		41	Ο/Η διευθυντής/τρια στηρίζει τις αποφάσεις του στους γενικούς στόχους που καλείται να εκπληρώσει το ΕΠΑΛ..
		42	Ο/Η διευθυντής/τρια σχεδιάζει και γνωστοποιεί τις προτεραιότητες του σε ευθυγράμμιση με τους κεντρικά καθορισμένους, γενικούς στόχους του ΕΠΑ.Λ..

Η εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου μας απασχόλησε μόνο στο επίπεδο της εγκυρότητας περιεχομένου και περιορίστηκε σε δυο επίπεδα. Το πρώτο αναφέρεται στην αξιολόγηση των ερωτήσεων που περιέχει το ερωτηματολόγιο, ως προς το περιεχόμενο τους, από τρεις συναδέλφους – εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εξαιτίας της γνωστικής επαφής τους με το αντικείμενο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το δεύτερο επίπεδο ελέγχου βασίστηκε στη διερεύνηση των απόψεων των συμμετεχόντων – εκπαιδευτικών στην πιλοτική έρευνα που πραγματοποιήσαμε για την διασφάλιση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου εφαρμόσαμε τη μέθοδο επαναχορήγησης και τη μέθοδο της διχοτόμησης στο πλαίσιο της πιλοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα δέκα (10) εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που δεν αποτέλεσαν μέρος του δείγματος της κυρίως έρευνας μας. Ο έλεγχος πραγματοποιήθηκε με την χρήση του συντελεστή συσχέτισης Person's r. Το αποτέλεσμα για τη μέθοδο επαναχορήγησης ήταν $r(10) = 0,86$, $p=0,001$ που υποδηλώνει μια υψηλή συσχέτιση μεταξύ των απαντήσεων που δόθηκαν κατά τις δυο φορές συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Η πιθανότητα να οφείλεται το αποτέλεσμα σε τυχαίους παράγοντες είναι μηδενικό. Το αποτέλεσμα της μεθόδου διχοτόμησης ήταν $r(10) = 0,95$, $p=0,000$ και υποδήλωνε μια εξαιρετικά υψηλή συσχέτιση μεταξύ των απαντήσεων των δυο ομάδων του ερωτηματολογίου. Η πιθανότητα να οφείλεται το αποτέλεσμα σε τυχαίους παράγοντες ήταν μηδέν.

Η ερευνητική διαδικασία που ακολουθήθηκε χωρίστηκε σε δυο μέρη. Το πρώτο αφορούσε την πιλοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου και το δεύτερο, τη συλλογή των δεδομένων για την κυρίως έρευνα. Η πιλοτική έρευνα έγινε σε βολικό (Cohen & Manion, 1997) δείγμα δέκα εκπαιδευτικών που υπηρετούσαν σε ΕΠΑ.Λ. της κεντρικής Μακεδονίας και δεν αποτελούσαν μέρος του πληθυσμού της κυρίως έρευνας. Η βολική δειγματοληψία (Cohen & Manion, 1997) χρησιμοποιήθηκε και για τη συλλογή των δεδομένων της κυρίως έρευνας, που

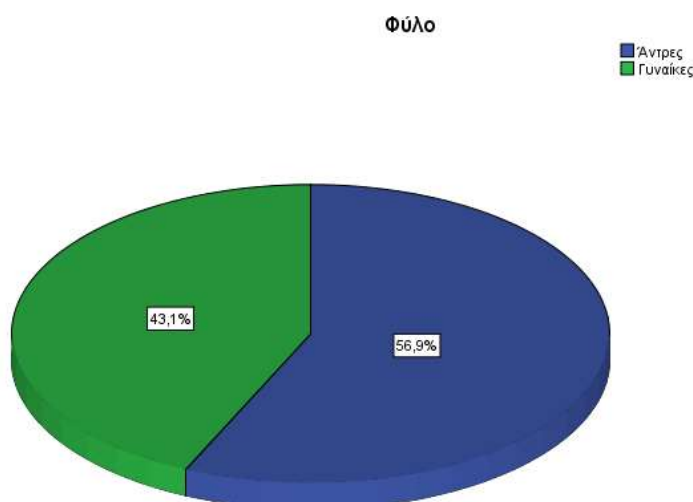
περιελάμβανε δείγμα 102 εκπαιδευτικών που υπηρετούσαν σε ΕΠΑ.Λ. της δυτικής Θεσσαλονίκης.

Η επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων περιελάμβανε αρχικά, την ποιοτική παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Για κάθε χαρακτηριστικό δημιουργήθηκε γράφημα με τη σχετική συχνότητα των στατιστικών δεδομένων. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν τα ερευνητικά δεδομένα υπό το πρίσμα των ποιοτικών ηγετικών χαρακτηριστικών, όπως αυτά περιγράφονται στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας. Στο τελευταίο στάδιο, ακολούθησαν έξι επίπεδα στατιστικού ελέγχου στα οποία εφαρμόστηκε το μη παραμετρικό, στατιστικό κριτήριο χ^2 για ανεξαρτησία (chi-square for independence), ώστε να ελεγχθεί η ύπαρξη ή μη συσχέτισης των απαντήσεων που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί και του κάθε δημογραφικού χαρακτηριστικού ξεχωριστά. Στις περιπτώσεις όπου εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση, υπολογίστηκε ο συντελεστής Cramer's ϕ_c , ώστε να ελεγχθεί ο βαθμός ή η ένταση της συσχέτισης.

Αποτελέσματα της έρευνας.

Η επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών - συμμετεχόντων οδήγησε στα εξής αποτελέσματα.

Φύλο				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άντρες	58	56,9	56,9	56,9
Γυναίκες	44	43,1	43,1	100,0
Total	102	100,0	100,0	

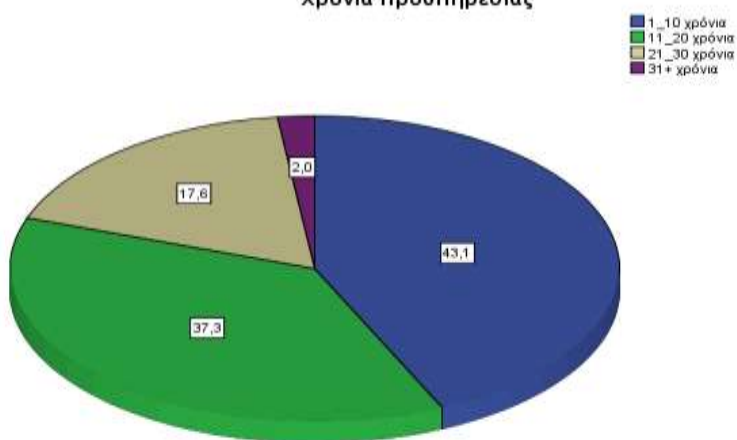


Σχήμα 3. Γραφική αναπαράσταση του φύλου του δείγματος.

Χρόνια προϋπηρεσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1_10 χρόνια	44	43,1	43,1	43,1
11_20 χρόνια	38	37,3	37,3	80,4
Valid 21_30 χρόνια	18	17,6	17,6	98,0
31+ χρόνια	2	2,0	2,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

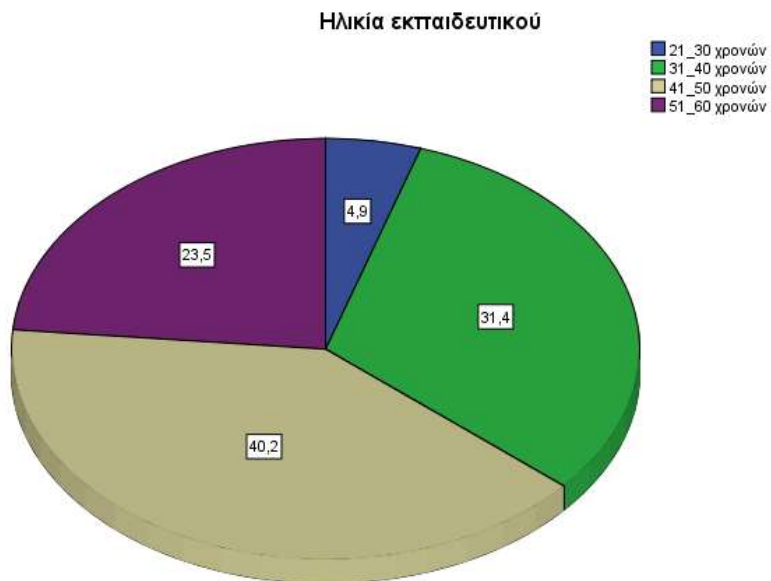
Χρόνια προϋπηρεσίας



Σχήμα 4. Γραφική αναπαράσταση της προϋπηρεσίας του δείγματος.

Ηλικία εκπαιδευτικού

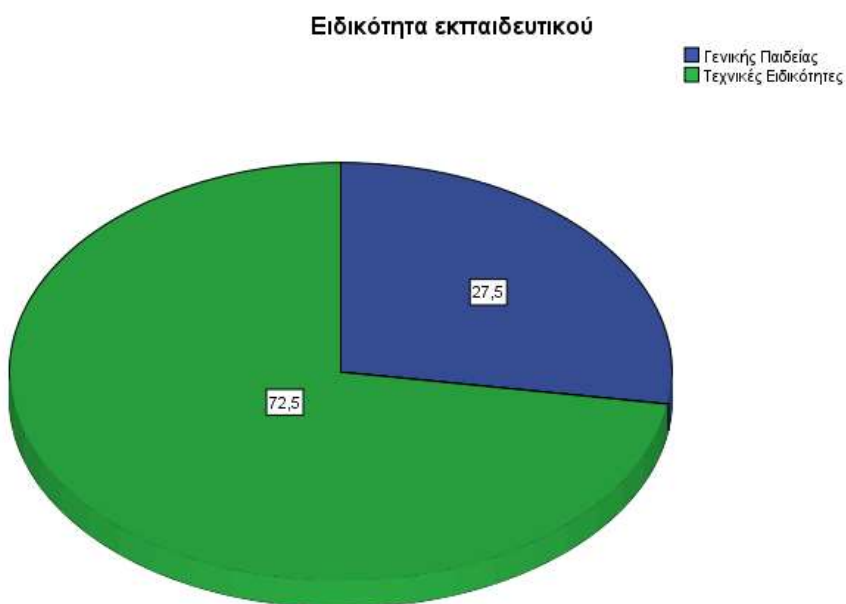
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
21_30 χρονών	5	4,9	4,9	4,9
31_40 χρονών	32	31,4	31,4	36,3
Valid 41_50 χρονών	41	40,2	40,2	76,5
51_60 χρονών	24	23,5	23,5	100,0
Total	102	100,0	100,0	



Σχήμα 5. Γραφική αναπαράσταση της ηλικίας του δείγματος.

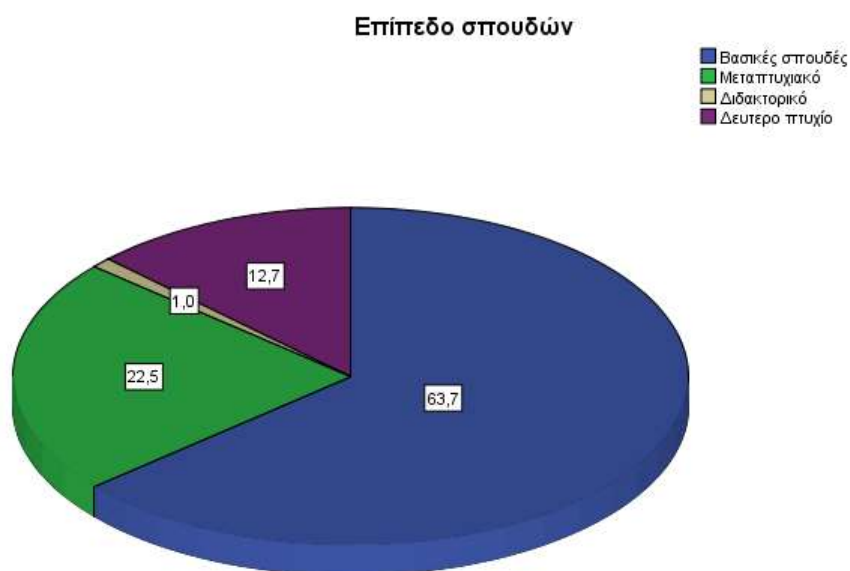
Ειδικότητα εκπαιδευτικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Γενικής Παιδείας	28	27,5	27,5	27,5
Valid Τεχνικές Ειδικότητες	74	72,5	72,5	100,0
Total	102	100,0	100,0	



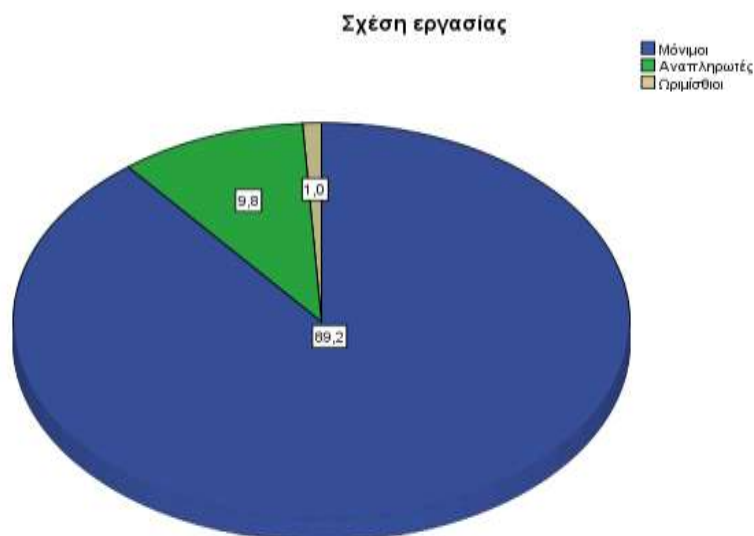
Σχήμα 6. Γραφική αναπαράσταση της ειδικότητας του δείγματος.

Επίπεδο σπουδών					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Βασικές σπουδές	65	63,7	63,7	63,7
	Μεταπτυχιακό	23	22,5	22,5	86,3
	Διδακτορικό	1	1,0	1,0	87,3
	Δευτερο πτυχίο	13	12,7	12,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	



Σχήμα 7. Γραφική αναπαράσταση του επιπέδου σπουδών του δείγματος.

Σχέση εργασίας					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Μόνιμοι	91	89,2	89,2	89,2
	Αναπληρωτές	10	9,8	9,8	99,0
	Ωριμίσθιοι	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	



Σχήμα 8. Γραφική αναπαράσταση της σχέσης εργασίας του δείγματος.

Ύστερα από την επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων έγινε υπολογισμός των σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων που δόθηκαν από τους εκπαιδευτικούς ομαδοποιώντας τις απαντήσεις ανά ποιοτικό ηγετικό χαρακτηριστικό, σύμφωνα με την περιγραφή που δόθηκε στην ενότητα του μεθοδολογικού πλαισίου της έρευνας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στο σχήμα 9.

Στην συνέχεια έγινε στατιστική επεξεργασία των δεδομένων με σκοπό να διαπιστωθεί, εάν υπάρχει, συσχέτιση των απαντήσεων που δόθηκαν από τους εκπαιδευτικούς με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό στατιστικό κριτήριο χ^2 για ανεξαρτησία (chi square for independence). Στις περιπτώσεις όπου εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση, υπολογίστηκε ο συντελεστής Cramer's ϕ_c , ώστε να ελέγξουμε τον βαθμό ή την ένταση της συσχέτισης.

Από την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων προέκυψε πολύ χαμηλή συσχέτιση (Cramer's $\phi_c = 0,174$) μεταξύ των απαντήσεων στο ερώτημα 29 και το φύλο των εκπαιδευτικών. Χαμηλή συσχέτιση (Cramer's $\phi_c = 0,263$) προέκυψε μεταξύ των απαντήσεων στο ερώτημα 14 και τη προϋπηρεσία. Χαμηλή συσχέτιση επίσης προέκυψε και μεταξύ των απαντήσεων στα ερωτήματα 3 (Cramer's $\phi_c = 0,292$), 29 (Cramer's $\phi_c = 0,265$), 32 (Cramer's $\phi_c = 0,270$) και την ηλικία. Επίσης χαμηλή συσχέτιση (Cramer's $\phi_c = 0,350$) πρόέκυψε μεταξύ των απαντήσεων στο ερώτημα 4 και τη ειδικότητα των εκπαιδευτικών. Το ίδιο επίπεδο χαμηλής συσχέτισης (Cramer's $\phi_c = 0,295$) παρατηρήθηκε μεταξύ των απαντήσεων στο ερώτημα 15 και το επίπεδο σπουδών. Δεν υπήρξε καμία συσχέτιση μεταξύ των απαντήσεων στα υπόλοιπα ερωτήματα και των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών. Ιδιαίτερα για την σχέση εργασίας και τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών στα ερωτήματα δεν βρέθηκε απολύτως καμία συσχέτιση.

Συμπεράσματα.

Η γενική εικόνα που αποτυπώθηκε στα ερευνητικά μας δεδομένα δείχνει ότι τα περισσότερα από τα ποιοτικά ηγετικά χαρακτηριστικά, που το ΕΜΔΑ περιγράφει, υπάρχουν

στους διευθυντές των ΕΠΑΛ σε μικρό έως μέτριο βαθμό. Αυτά είναι η αναγνώριση συνεργατών και εκχώρηση καθηκόντων, η παρακίνηση και μετάδοση οράματος, η ανάληψη πρωτοβουλιών και η λήψη αποφάσεων, η ικανότητα για συνεργασίες και συνεταιρισμούς, η ενθάρρυνση των καινοτομιών και η ανάπτυξη οργανωτικής σκέψης. Μερικά δεν υπάρχουν καθόλου ή σχεδόν καθόλου και αυτά είναι ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα, η ικανότητα επικοινωνίας και χρησιμοποίησης δεδομένων, η στήριξη της ομαδικής εργασίας, η προληπτική δράση και στήριξη της αλλαγής και ο προσανατολισμός στους μαθητές, στους γονείς και στην τοπική αγορά εργασίας. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί το ηγετικό χαρακτηριστικό της αξιοπιστίας και εντιμότητας των διευθυντών, το οποίο υπάρχει ανεπτυγμένο σε μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό.

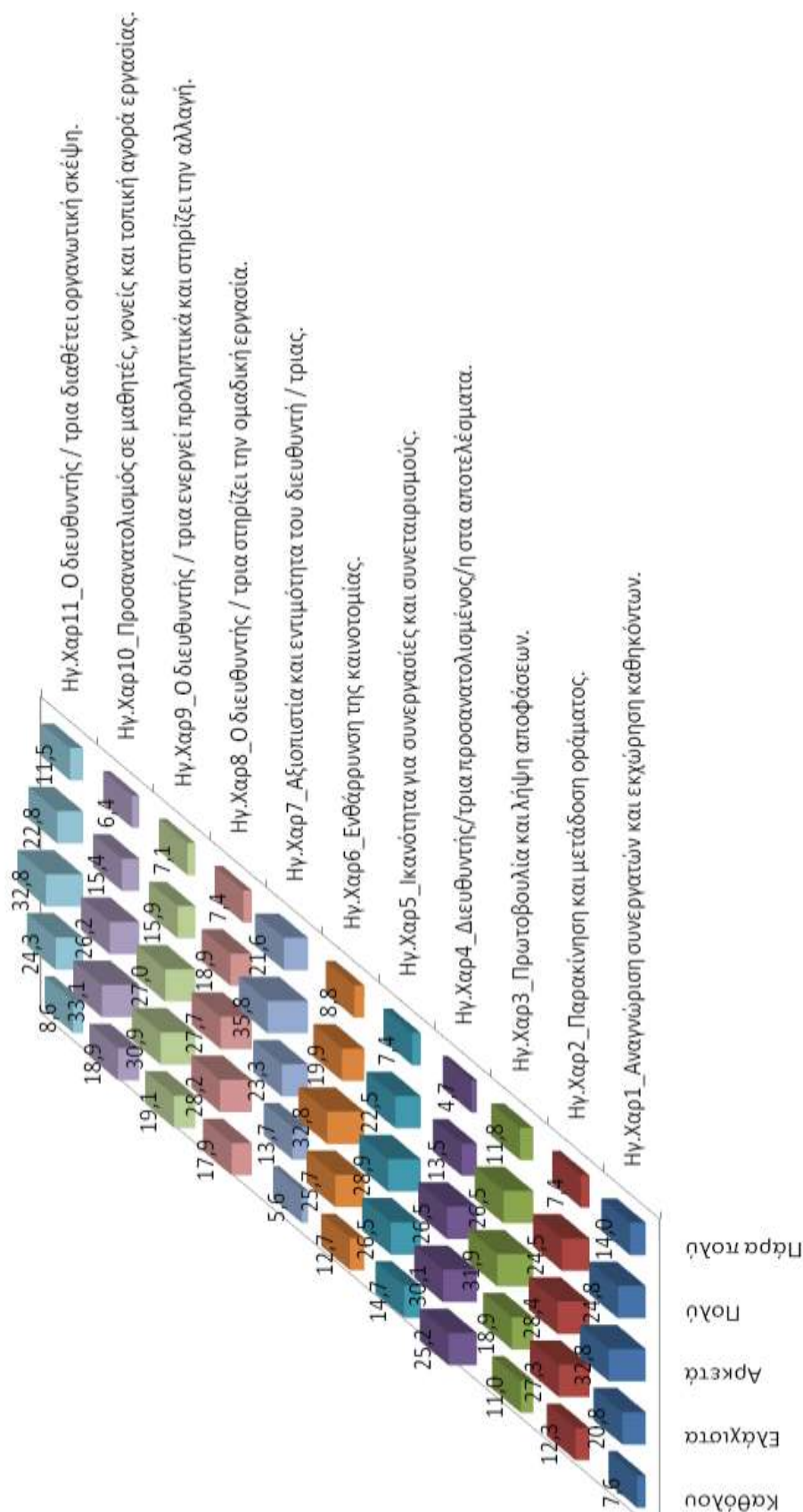
Από τα παραπάνω προκύπτει η απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα. Με βάση τις απόψεις των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στα ΕΠΑΛ, ο βαθμός ανάπτυξης - ύπαρξης των ποιοτικών ηγετικών χαρακτηριστικών είναι μικρός. Σε κάθε περίπτωση δεν είναι αυτός που θα έπρεπε, ώστε να θεωρήσουμε ότι υπάρχει η κατάλληλη «υποδομή» για να εφαρμοσθούν άμεσα οι αρχές της ΔΟΠ, στα ΕΠΑ.Λ.. Ωστόσο η μεταστροφή των συνθηκών δεν μπορεί να γίνει μόνο με την κατάλληλη δραστηριοποίηση των διευθυντών. Βασίζόμενοι στο γεγονός ότι το εκπαιδευτικό μας σύστημα, παρ' όλες τις προσπάθειες μεγιστοποίησης της αυτονομίας των εκπαιδευτικών μονάδων, παραμένει ένα «...συγκεντρωτικό σύστημα...» (Κουτούζης, 2008, σ.41), θεωρούμε ότι εξίσου σημαντικό ρόλο, ίσως και μεγαλύτερο, διαδραματίζουν οι προϊστάμενες αρχές των εκπαιδευτικών μονάδων και κυρίως, η ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας. Θα πρέπει το εκπαιδευτικό σύστημα συνολικά, να κινηθεί προς την δημιουργία ενός πλαισίου λειτουργίας που χαρακτηρίζεται ως «...*κουλτούρα ποιότητας...*» (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012, σ.118), παρέχοντας ταυτόχρονα, μεγαλύτερη αυτονομία στον σχεδιασμό, την εφαρμογή δραστηριοτήτων – προγραμμάτων και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, που η κάθε εκπαιδευτική μονάδα επιτυγχάνει. Σε συνδυασμό με τη συνεχή παρακίνηση (Μπρίνια, 2008, σ.278) των εκπαιδευτικών, να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες ώστε να προσανατολιστεί η λειτουργία των ΕΠΑ.Λ. στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με τελικό σκοπό την παροχή ποιοτικών και αποτελεσματικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών προς τους μαθητές, τους γονείς, την αγορά εργασίας και εν τέλει, την ίδια την κοινωνία.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των ερευνητικών δεδομένων δεν φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση των απαντήσεων που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί για την κατάσταση των ποιοτικών ηγετικών χαρακτηριστικών, με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Οι όποιες ασθενείς ή πολύ ασθενείς συσχετίσεις πρόέκυψαν ήταν μεταξύ κάποιου δημογραφικού χαρακτηριστικού και των απαντήσεων σε ένα από τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα που περιγράφει κάθε ποιοτικό ηγετικό χαρακτηριστικό, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αποδειχτεί συσχέτιση μεταξύ τους. Στην πραγματικότητα, το αποτέλεσμα μας οδηγεί στην απόδοση αρνητικής απάντησης στο δεύτερο ερευνητικό μας ερώτημα, αφού δεν προκύπτει συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών με τις αντιλήψεις τους για τα ποιοτικά ηγετικά χαρακτηριστικά των διευθυντών των ΕΠΑ.Λ..

Επιχειρώντας να συνοψίσουμε τα αποτελέσματα της ερευνητικής προσπάθειας και κατά συνέπεια, τις απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων που πρόέκυψαν, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων, όπως ασκείται από τους διευθυντές αυτών, απέχει πολύ από το πρότυπο που το Ε.Μ.Δ.Α. προτείνει για την άσκηση ηγεσίας στους οργανισμούς, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτά.

Αποτελέσματα έρευνας ανα ποιοτικό ηγετικό χαρακτηριστικό.

(σε τιμές σχετικών συχνοτήτων %)



Σχήμα 9. : Απαντήσεις εκπαιδευτικών σε σχετικές συχνότητες.

Είναι φανερό ότι οι απόψεις των εκπαιδευτικών δεν φαίνεται να σχετίζονται με κανένα δημογραφικό χαρακτηριστικό που ελέγχτηκε (Φύλο, προϋπηρεσία, ηλικία, ειδικότητα, επίπεδο σπουδών και σχέση εργασίας). Κατά συνέπεια, θεωρούμε ότι δεν επηρεάζονται οι απόψεις τους από στοιχεία προσωπικού ενδιαφέροντος (αδυναμίες, φοβίες, φιλοδοξίες, ανταγωνισμός κ.λπ.).

Θα πρέπει να προβληματιστούμε σχετικά με την οριοθέτηση της ποιοτικής λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων και κυρίως για τον τρόπο επίτευξης αυτής. Η Δ.Ο.Π., όπως προβάλλεται μέσα από το Ε.Μ.Δ.Α., αποτελεί μια διοικητική φιλοσοφία που χρησιμοποιείται ευρέως σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, σε ολόκληρο τον κόσμο, με πολύ θετικά αποτελέσματα. Η μεγάλη προσαρμοστική δυνατότητα της θεωρούμε ότι αποτελεί ένα ισχυρό όπλο για την επιτυχή εφαρμογή της και στις δημόσιες εκπαιδευτικές μονάδες επαγγελματικής εκπαίδευσης. Ωστόσο, όπως καταγράφηκε από την παρούσα έρευνα και στο μέγεθος που της αναλογεί, η απόσταση που πρέπει να καλυφτεί, ώστε να στρέψουμε τη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων στις αρχές της καινούργιας διοικητικής φιλοσοφίας, είναι τεράστια.

Αναφορές.

- Cohen, L, & Manion, L. (1997). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (Μτφρ. Ν. Παπαγεωργίου). Αθήνα : Έκφραση.
- Osseo – Assare, A., Longbottom, D. & Murphy, W. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM – Excellence model. *Quality Assurance in Education*. Vol. 13, No. 2, pp. 148-170. Ανακτήθηκε από: www.emeraldinsight.com/0968-4883.htm
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση ολικής ποιότητας*. Αθήνα : Νομική Βιβλιοθήκη.
- Ελληνική εταιρία διοίκησης επιχειρήσεων. (2014). *Εργαλείο 2 - Αξιολόγηση Ηγετικών Ικανοτήτων & Περιγραφές των χαρακτηριστικών μελών ηγετικής ομάδας*. [Φυλλάδιο]. Αθήνα : Συγγραφέας.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα : Σταμούλη.
- Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση ολικής ποιότητας – Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα : Κριτική.
- Κουτούζης, Μ. (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος Γ., Νιτσόπουλος, Β., & Χαλκιώτης, Δ. (2008). *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων* (τόμος Α', σελ 27 – 48). Πάτρα : Ε.Α.Π.
- Κριεμάδης, Θ, & Θωμοπούλου, Ι. (2012). *Διοίκηση σχολικών μονάδων με έμφαση στην ποιότητα*. Αθήνα : Οικονομική βιβλιοθήκη.
- Μανταράκης, Ν, Παπαδόπουλος, Ι, & Τσίγκρος, Δ. (2008). Η αξιολόγηση ως εργαλείο οργάνωσης και δημοκρατικής διοίκησης ή το γεφύρι της Άρτας. Ανακοίνωση στο Διεθνές συνέδριο *Νέου εκπαιδευτικού υλικού*, του ΥΠΑΙΘ. Ανακτήθηκε στις 20/9/2015 από <http://www.inpatra.gr/forum/praktika/arta2008/periexomena.php>
- Μλεκάνης, Μ. (2003). Η κατανομή του επαγγελματικού χρόνου των διευθυντών δημοτικών σχολείων : ερευνητικά δεδομένα. Στο Παπαναούμ, Ζ., & Χατζηπαναγιώτου, Π. (Επιμ.), *Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας : Τάσεις και πρακτικές* (σελ 117-140). Θεσσαλονίκη : Εκδοτικός οίκος Αδελφών Κυριακίδη.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα : Σταμούλη.
- Πρίντζας, Γ. (2005). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση. Στο Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων* (σελ. 231-242). Θεσσαλονίκη : Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Στραβάκου, Π. (2003). *Ο διευθυντής τη σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη : Εκδοτικός οίκος Αδελφών Κυριακίδη.