



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Εκπαιδευτικών  
Μονάδων»**

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Τίτλος Ερευνητικής Διπλωματικής Εργασίας:**

**«Στρατηγικές διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων, την περίοδο  
της οικονομικής κρίσης.»**

**Κλέτσας Νικόλαος**

**A.M.: dem2148**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Πιερράκος Γεώργιος**

*Ακαδημαϊκό Έτος 2022 – 2023, Αγάλεω*

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος **Κλέτσας Νικόλαος** του **Δημητρίου**, με αριθμό μητρώου **dem2148** φοιτητής του **Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής** της **Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών** του **Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων**, δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Ο Δηλών  
*Κλέτσας Νικόλαος*

*Κ Νικόλαος*



**Ερευνητική Διπλωματική Εργασία:**  
*«Στρατηγικές διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων, την περίοδο της  
οικονομικής κρίσης».*

**Κλέτσας Νικόλαος**

**Μέλη Επιτροπής Εξέτασης:**

Επιβλέπων Καθηγητής: **Πιερράκος Γεώργιος**

Ονοματεπώνυμο Β μέλους Εξεταστικής Επιτροπής:  
**Γιαννάς Πρόδρομος**

Ονοματεπώνυμο Γ μέλους Εξεταστικής Επιτροπής:  
**Ψαρομήλιγκος Ιωάννης**

**Αιγάλεω, Ιανουάριος 2023**

## **Πρόλογος**

Η παρούσα ερευνητική διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Αποτελεί μία ερευνητική προσπάθεια εξέτασης των στρατηγικών διοίκησης που εφαρμόζονται στις εκπαιδευτικές μονάδες, όταν βρίσκονται σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Στην διατριβή αυτή έγινε ποιοτική έρευνα με εργαλείο την ημιδομημένη συνέντευξη σε διευθυντές και υποδιευθυντές σχολικών μονάδων, ώστε να χαρτογραφηθούν οι στρατηγικές διοίκησης σε αυτές, σε μια ιδιαίτερη περίοδο κρίσης, όπως είναι η οικονομική κρίση. Μελετήθηκαν δηλαδή οι στρατηγικές διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων και πως επηρεάζονται μέσω της οικονομικής κρίσης, όπως η οικονομική κρίση που πέρασε η χώρα μας από το τέλος του 2009 και για περισσότερο από μια δεκαετία μέχρι τα τελευταία χρόνια. Με την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης διατριβής φθάνει στο πέρας του αυτός ο κύκλος σπουδών και για την επιτυχή του έκβαση, οφείλω να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του Μεταπτυχιακού. Η καθοδήγηση τους ήταν καθοριστική στο όμορφο ταξίδι εμβάθυνσης της γνώσης σχετικά με την διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων και της εκπαίδευσης γενικότερα.

## **Ευχαριστίες**

Με την παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή ολοκληρώνονται οι Μεταπτυχιακές μου σπουδές στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής και στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Πιερράκο Γεώργιο για την άψογη συνεργασία, την υποστήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές που μου παρείχε σε όλη την διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας: «Στρατηγικές διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων, την περίοδο της οικονομικής κρίσης.». Στην συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για το πολύ υψηλό επίπεδο κατάρτισης και γνώσεων που μας μεταλαμπάδευσαν καθ' όλη την διάρκεια του. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους τους διευθυντές και υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων για τον πολύτιμο χρόνο που μου διέθεσαν ώστε να πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις για την ερευνητική αυτή εργασία. Τέλος θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υπομονή και την συνεχή τους υποστήριξη.

## Επιτελική Σύνοψη

Η ιδιαιτερότητα των εκπαιδευτικών δομών ως προς την αποστολή τους και την παροχή υπηρεσιών που προσφέρουν στην κοινωνία τις θέτει ως ένα τομέα που δεν δύναται να εξετασθεί ως μια αμιγώς ιδιωτική επιχείρηση ή ως ένα τυπικό τμήμα του δημοσίου της κάθε χώρας. Σκοπός της παρούσας διατριβής αποτελεί μέσα από την ποιοτική έρευνα η αναζήτηση των μεθόδων και των χαρακτηριστικών των μεθόδων διοίκησης στις σύγχρονες εκπαιδευτικές μονάδες έτσι ώστε να παρέχουν την ποιοτικότερη δυνατή εκπαίδευση στους μαθητές τους. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στις περιόδους οικονομικής κρίσης όπου οι μονάδες καλούνται να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, ενώ παράλληλα καλούνται να αφομοιώσουν τις νέες τεχνολογίες χωρίς όμως να υποβιβάζουν το επίπεδο της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Για να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός η παρούσα διατριβή μέσω της διενέργειας δεκαπέντε συνεντεύξεων σε διευθυντές και υποδιευθυντές των δυο πρώτων βαθμίδων της εκπαίδευσης εξέτασε πέντε διαφορετικές ερευνητικές ερωτήσεις και ανέλυσε τα αποτελέσματα με ποιοτική ανάλυση.

Όσο αφορά τον τρόπο διοίκησης των μονάδων παλαιότερα αλλά και στην σύγχρονη εποχή, οι διευθυντές των εκπαιδευτικών μονάδων επισήμαναν τόσο την αναγκαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού όσο και την ανάγκη συχνότερης αναθεώρησής του από μια φορά κάθε έτος. Επιπρόσθετα η στοχοθεσία εντάχθηκε στις μονάδες τα τελευταία έτη και έχει βοηθήσει την παρακολούθηση του έργου της διοίκησης, ενώ περισσότερα αποτελέσματα αναμένονται να εξαχθούν όταν εφαρμοστεί το νομοσχέδιο περί αυτοαξιολόγησης των εκπαιδευτικών μονάδων.

Το καλό κλίμα και ο ηγετικός ρόλος των διευθυντών επηρεάζουν άμεσα την αποδοτικότητα του κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού όσο αφορά το εσωτερικό του οργανισμού, που με μεγαλύτερη λεπτομέρεια εξετάσθηκε στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα. Η οικονομική κρίση είναι μια περίοδος δύσκολη για τα ιδρύματα που δεν δύναται να αντιμετωπιστεί ως ευκαιρία με το παρών θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας στα δημόσια σχολεία, ενώ μπορεί να οδηγήσει μέχρι και στο κλείσιμο ορισμένων ιδιωτικών. Από την άλλη η τεχνολογία αντιμετωπίζεται θετικά από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, με μόνο πρόβλημα το κόστος απόκτησης των μέσων για τις τεχνολογίες αυτές. Επιπρόσθετα οι επιλογές που γίνονται από τις διοικήσεις όσο αφορά την διασύνδεση της παρεχόμενης εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας, εντοπίζονται μόνο στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση καθώς είναι εκτός αποστολής και οράματος για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Όσο αφορά την επιρροή της οικονομικής κρίσης στην επιλογή του τρόπου διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα επιλέγουν μια ανοιχτή επικοινωνιακή πολιτική για την ευκολότερη ανεύρεση πόρων, ενώ ταυτόχρονα η διοίκηση εστιάζει στην άμεση επίλυση όλων των προβλημάτων που προκύπτουν. Όσο αφορά την κατάρτιση του προσωπικού του σχολείου για αντιμετώπιση θεμάτων επιλογής στρατηγικής διοίκησης, οι διοικήσεις ακολουθούν το πρόγραμμα που έχει θεσπιστεί, ενώ ταυτόχρονα συμμετέχουν και σε επιπλέον δράσεις για την κάλυψη των αναγκών των στελεχών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια μέθοδο διοίκησης που δεν εφαρμόζεται πλήρως στις εκπαιδευτικές δομές αλλά γίνονται προσπάθειες από τις εκπαιδευτικές μονάδες να εφαρμόσουν μια σειρά από δράσεις που σχετίζονται με την ΔΟΠ. Συγκεκριμένα, παρά την έλλειψη προτύπων στις περισσότερες δομές γίνεται προσπάθεια θεσμικής θέσπισής τους ώστε να

μετρηθεί και να βελτιστοποιηθεί η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Όμοιες δράσεις γίνονται και για την θέσπιση συστημάτων διαμοιρασμού της γνώσης που δεν υφίσταται στο σύνολο σχεδόν των δομών παρά μόνο για διοικητικές λειτουργίες. Επιπρόσθετα τα κοινά προβλήματα των οργανισμών έχουν την συνδρομή στις περισσότερες περιπτώσεις από όλους τους εμπλεκόμενους με αποτέλεσμα να αυξάνεται έμμεσα η απόδοση των επιμέρους τμημάτων και του συνόλου του οργανισμού.

Όσο αφορά τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας διευθυντής σε μια σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα, αυτά είναι η διασφάλιση ενός καλού κλίματος μέσα σε αυτήν, η δικαιοσύνη και η προώθηση της ισότητας μεταξύ των στελεχών, η επικοινωνία, ο συμβουλευτικός χαρακτήρας και η δυνατότητα γρήγορης και αποτελεσματικής επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται. Ο διευθυντής θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αλλάζει τον οργανισμό όπου απαιτείται αλλά όχι σε τέτοιο βαθμό που να φέρνει αποσταθεροποίηση στην εκπαιδευτική ομάδα.

**Λέξεις/Φράσεις Κλειδιά:** Εκπαίδευση, διοίκηση, ηγεσία, στρατηγικές οικονομική κρίση, ποιοτική ανάλυση, συνεντεύξεις

# **Title: Management strategies of educational units, during the financial crisis**

**Kletsas Nikolaos**

## **Staff Summary**

The specificity of educational structures in terms of their mission and the provision of services they offer to society places them as a sector that cannot be considered as a purely private enterprise or as a typical part of the public sector of each country. The purpose of this thesis is, through qualitative research, to search for the methods and characteristics of management methods in modern educational units so as to provide the best possible education to their students. Particular importance is given to the periods of economic crisis where the units are asked to face the problems they face while at the same time they are asked to assimilate the new technologies without, however, lowering the level of the education provided. In order to achieve the above purpose, this thesis, by conducting fifteen interviews with principals and vice-principals of the first two levels of education, examined five different research questions and analyzed the results with qualitative analysis.

Regarding the way of managing the units in the past and also in the modern era, the directors of the educational units pointed out both the necessity of strategic planning and the need to review it more often than once a year. In addition, goal setting has been included in the units in recent years and has helped the monitoring of the administration's work, while better results are expected to be obtained when the bill on the self-evaluation of educational units is implemented.

The good climate and the leadership role of managers directly affect the efficiency of any educational organization. as regards the internal organization, which was examined in more detail in the third research question. The economic crisis is a difficult period for institutions that cannot be treated as an opportunity with the current institutional framework of operation in public schools, while it may even lead to the closure of some private ones. On the other hand, technology is treated positively by educational institutions, with the only problem being the cost of acquiring the means for these technologies. In addition, the choices made by the administrations regarding the interconnection of the education provided with the labor market are only found in secondary education as it is outside the mission and vision of primary education.

Regarding the influence of the economic crisis on the choice of the way of management of the educational units, the educational institutions choose an open communication policy for easier finding of resources while at the same time the management focuses on the immediate solution of all the problems that arise. Regarding the training of the school staff to deal with issues of strategic management selection, the administrations follow the program that has been established while at the same time participating in additional actions to meet the needs of the executives.

The Total Quality Management (TQM) is a management method that is not fully implemented in educational structures, but efforts are made by the educational units to implement a series of actions related to the TQM. Specifically, despite the lack of standards in most structures, efforts are being made to institutionalize them in order to measure and optimize the quality of the education provided. Similar actions are also being taken to establish knowledge sharing systems that do not exist in almost all structures except for administrative functions. In addition, the common problems of the organizations have the assistance in most cases from all those involved, with the result that the performance of the individual departments and the whole organization increases indirectly.

As for the characteristics that a principal must have in a modern educational unit, these are the assurance of a good climate within it, justice and the promotion of equality between executives, communication, consultative nature and the possibility of quick and effective resolution of the problems presented. The principal should have the ability to change the organization where necessary but not to such an extent as to destabilize the training team.

**Key Words/ Phrases:** Education, Management, Leadership, Strategies, Economic crisis, Qualitative analysis, interviews.



## Περιεχόμενα

Επιτελική Σύνοψη.....	v
Staff Summary .....	vii
Λίστα Πινάκων .....	xi
Κεφάλαιο 1ο - Εισαγωγή.....	1
1.1 Προτεινόμενη Μεθοδολογία.....	2
1.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής.....	3
Κεφάλαιο 2ο - Τρόποι διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων.....	5
2.1 Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού .....	5
2.2 Εντοπισμός της αποστολής εκπαιδευτικών μονάδων .....	7
2.3 Ανάλυση SWOT της εκπαίδευσης.....	8
2.4 Οι στρατηγικές μανατζμεντ στα εκπαιδευτικά ιδρύματα .....	9
2.4.1 Επίδραση της τεχνολογίας στον τόπο εκτέλεσης της διδασκαλίας .....	11
2.4.2 Επίδραση της ηγεσίας στις εκπαιδευτικές μονάδες .....	12
2.5 Επίδραση της οικονομίας στις εκπαιδευτικές μονάδες.....	17
Κεφάλαιο 3ο - Η ΔΟΠ στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς .....	21
3.1 Η έννοια της ΔΟΠ σε περιόδους οικονομικής στενότητας ή κρίσης .....	21
3.2 Η ΔΟΠ στις εκπαιδευτικές μονάδες .....	24
3.2.1 Εφαρμογή των κανόνων του Deming στις εκπαιδευτικές μονάδες.....	25
Κεφάλαιο 4ο - Μεθοδολογία .....	28
4.1 Ποιοτική έρευνα.....	28
4.1.1 Μέθοδος εφαρμογής της ποιοτικής έρευνας.....	28
4.1.2 Το δείγμα των συνεντεύξεων.....	30
4.1.3 Τρόπος σχεδιασμού και δημιουργίας του ερωτηματολογίου .....	30
4.2 Οι ερωτήσεις της συνέντευξης.....	31
4.2.1. Παράθεση ερευνητικών ερωτήσεων ανάλογα με τις ερευνητικές ερωτήσεις και τις υποθέσεις της έρευνας .....	32
4.3 Θέματα ηθικής, εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας της συνέντευξης .....	36
Κεφάλαιο 5ο - Η ανάλυση των συνεντεύξεων .....	38
5.1 Γενικά στοιχεία των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο.....	38
5.2 Ανάλυση των κυρίων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.....	39

5.2.1 Ανάλυση 1 <sup>ης</sup> ερευνητικής ερώτησης.....	39
5.2.2 Ανάλυση 2 <sup>ης</sup> ερευνητικής ερώτησης.....	47
5.2.3 Ανάλυση 3 <sup>ης</sup> ερευνητικής ερώτησης.....	54
5.2.4 Ανάλυση 4 <sup>ης</sup> ερευνητικής ερώτησης.....	66
5.2.5 Ανάλυση 5 <sup>ης</sup> ερευνητικής ερώτησης.....	72
Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> – Τελικά αποτελέσματα.....	78
6.1 Τρόποι με τους οποίους διοικούσαν ένα σχολείο οι αρμόδιοι διευθυντές τις προηγούμενες δεκαετίες και ποιοι οι σύγχρονοι τρόποι διοίκησης μιας εκπαιδευτική μονάδας. ....	78
6.2 Οι συνθήκες και οι αιτίες που επηρεάζουν την επιλογή της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων. ....	79
6.3 Επιρροή της οικονομικής κρίσης στην επιλογή του τρόπου διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων - Κατάρτιση του προσωπικού του σχολείου για αντιμετώπιση θεμάτων επιλογής στρατηγικής διοίκησης .....	80
6.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην σύγχρονη μέθοδος διαχείρισης , εκπαιδευτικών μονάδων. ....	82
6.5 Ο ρόλος του διευθυντή στην σύγχρονη διαχείριση των εκπαιδευτικών μονάδων .....	84
Κεφάλαιο 7 <sup>ο</sup> – Επίλογος / Μελλοντική έρευνα .....	85
Βιβλιογραφία .....	87
Ξενογλωσση Βιβλιογραφία.....	87
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	90
Παράρτημα «Α» - Ερωτηματολόγιο .....	91
Παράρτημα «Β» - Συνεντεύξεις.....	94

## Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1 Γενικά στοιχεία των ερωτηθέντων .....	38
Πίνακας 2 Στρατηγικός σχεδιασμός των εκπαιδευτικών μονάδων .....	40
Πίνακας 3 Σημασία της στοχοθεσίας των εκπαιδευτικών μονάδων.....	42
Πίνακας 4 Συχνότητα αλλαγής του στρατηγικού σχεδιασμού των εκπαιδευτικών μονάδων .....	44
Πίνακας 5 Μέτρηση απόδοσης του οργανισμού βάση της απόδοσης των μαθητών σε εξετάσεις και πιστοποιήσεις.....	45
Πίνακας 6 Κλίμα μέσα στις εκπαιδευτικές δομές.....	47
Πίνακας 7 Κλίμα μέσα στις εκπαιδευτικές δομές.....	49
Πίνακας 8 Σύνδεση εργασίας με την εκπαίδευση.....	51
Πίνακας 9 Οικονομική κρίση ως ευκαιρία ανάπτυξης για τις εκπαιδευτικές μονάδες .....	52
Πίνακας 10 Τομείς για ενίσχυση πόρων σε περίοδο οικονομικής κρίσης για τις εκπαιδευτικές μονάδες .....	54
Πίνακας 11 Σημαντικότητα της επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής μονάδας Από τις ανωτέρω απαντήσεις όπως αναμενόταν .....	56
Πίνακας 12 Ανάγκη δανεισμού των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων όταν ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο.....	57
Πίνακας 13 Ανάγκη συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης.....	58
Πίνακας 14 Αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών εξόδων .....	59
Πίνακας 15 Μέτρα που ελήφθησαν για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές σε περιόδους οικονομικής κρίσης.....	61
Πίνακας 16 Επιρροή της εκτιμώμενης διάρκειας της κρίσης στις περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης .....	62
Πίνακας 17 Επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης.....	63
Πίνακας 18 Επίδραση των περικοπών στην ποιότητα της εκπαίδευσης .....	65
Πίνακας 19 Ενσωμάτωση προτύπων για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης.....	66
Πίνακας 20 Ύπαρξη τεχνολογικού συστήματος όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία.....	67
Πίνακας 21 Συνεργασία διευθύνσεων και τμημάτων ώστε να λύσουν προβλήματα του οργανισμού .....	69
Πίνακας 22 Επίδραση των τελικών αποτελεσμάτων και της διαδικασίας μάθησης στην ποιότητα της εκπαίδευσης.....	70
Πίνακας 23 Αρμόδιοι για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν .....	72
Πίνακας 24 Ενέργειες που προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού.....	73

Πίνακας 25 Αρμόδιοι για λήψη αποφάσεων σε περιπτώσεις κρίσεων .....	74
Πίνακας 26 Καταλληλότητα διοίκησης διευθυντή που είναι αποδεκτός αλλά δεν προβαίνει σε αλλαγές σε περιόδους κρίσης .....	75
Πίνακας 27 Συμβουλευτικός ηγέτης και χαρακτηριστικά του διευθυντή εκπαιδευτικών ιδρυμάτων .....	76

## Κεφάλαιο 1ο - Εισαγωγή

Η έννοια του τρόπου διοίκησης των οργανισμών και των επιχειρήσεων επικεντρώνεται κυρίως στον συντονισμό και ιεράρχηση των διεργασιών μέσα σε ένα οργανισμό προκειμένου ο οργανισμός αυτός να καταστεί αποδοτικός και βιώσιμος. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αποτελούν ένα τομέα όπου η διαχείρισή τους είναι πολύπλοκη λόγω των πολλών παραγόντων που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από την διοίκησή τους. Σύμφωνα με τον Alama (2020), η διοίκηση σε μια εκπαιδευτική μονάδα λαμβάνει υπόψη όλα εκείνα τα στοιχεία που συναντώνται στις κλασικές ιδιωτικές ή δημόσιες επιχειρήσεις (όπως είναι ο σχεδιασμός και ο τρόπος οργάνωσης και ηγεσίας) αλλά επιπρόσθετα λαμβάνονται υπόψη στοιχεία από το εξωτερικό περιβάλλον και συγκεκριμένα από τον κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό χώρο των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται οι μονάδες αυτές.

Οι εκπαιδευτικές μονάδες εκτείνονται από μικρά σχολεία μέχρι μεγάλες σύνθετες εκπαιδευτικές μονάδες, δημόσιες και ιδιωτικές. Επίσης η φύση των εκπαιδευτικών μονάδων είναι διαφορετική. Έτσι υπάρχουν διαφοροποιήσεις στον τρόπο διοίκησής τους ανάλογα με το επίπεδο της εκπαίδευσης στο οποίο βρίσκονται. Φυσικά υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των επιπέδων αυτών, από την πρωτοβάθμια μέχρι την τριτοβάθμια εκπαίδευση, αλλά οι τρόποι διοίκησης των μονάδων αυτών διαφέρουν καθώς είναι οργανωμένες διαφορετικά, με διαφορετικούς στόχους ενώ ταυτόχρονα απευθύνονται σε κοινά με διαφορετικές ανάγκες. Η παρούσα διατριβή εστιάζεται στα δυο πρώτα επίπεδα της εκπαίδευσης (πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια) περιορίζοντας το ερευνητικό εύρος και ενισχύοντας την ανάλυση σε βάθος.

Στην σύγχρονη εποχή για την υποβοήθηση της διοίκησης οργανισμών έχει εισαχθεί και εφαρμοστεί σε πληθώρα οργανισμών και επιχειρήσεων η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Αυτή ξεκίνησε από τον τομέα της των κατασκευών αλλά έχει εφαρμογή και στον τομέα παροχής υπηρεσιών, όπως είναι η εκπαίδευση. Το κύριο χαρακτηριστικό της θεώρησης αυτής του τρόπου διοίκησης είναι η επικέντρωση στην σχέση μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη, όπου οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του πελάτη είναι ο καθοριστικός παράγοντας που διαμορφώνει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή θα πρέπει να είναι μετρήσιμη ώστε να δύναται να βελτιστοποιηθεί το τελικό προϊόν και επομένως η αποδοτικότητα του εκάστοτε οργανισμού. Παρά τις δυσκολίες που δύναται να συναντήσει η μέθοδος αυτή στον εκπαιδευτικό τομέα, η ΔΟΠ είναι εφαρμόσιμη στην εκπαίδευση και δύναται να προσφέρει λύσεις ιδιαίτερα όταν ο οργανισμός αντιμετωπίζει εξωγενή ή εσωτερικά προβλήματα.

Σε αυτό το πολύπλοκο τοπίο της εκπαίδευσης, υπάρχουν και έντονες παρεμβολές από το εξωτερικό περιβάλλον που καθιστούν το έργο των εκπαιδευτικών διευθυντών ακόμα δυσκολότερο. Ένας βασικός παράγοντας διαμόρφωσης της στρατηγικής των εκπαιδευτικών μονάδων αποτελεί ο οικονομικός παράγοντας. Ένα σταθερό οικονομικό περιβάλλον προσφέρει σταθερή χρηματοδότηση που απαιτείται για την ενίσχυση των δυνατοτήτων των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ενώ μια περίοδος οικονομικής κρίσης θέτει εμπόδια στην σχεδίαση και υλοποίηση της στρατηγικής διοίκησης μιας εκπαιδευτικής μονάδας. Επιπρόσθετα η οικονομική κρίση επιτάσσει την υιοθέτηση ενός τρόπου διοίκησης από τις διοικήσεις που να αρμόζει στις περιστάσεις χωρίς να μειώνεται ποιοτικά το επίπεδο του εκπαιδευτικού προϊόντος.

Το βασικό πρόβλημα που θα απασχολήσει την εν λόγω ερευνητική πρόταση είναι η επιλογή του τρόπου διοίκησης μιας σχολικής μονάδας η οποία θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τις συνθήκες που επικρατούν στο σχολικό περιβάλλον έτσι ώστε να βρίσκεται σε θέση να επιλύει οποιαδήποτε πρόβλημα προκύψει για τους μαθητές και ειδικότερα την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Γίνεται κατανοητό ότι, οι στρατηγικές διοίκησης αποτελούν ένα ουσιαστικό στοιχείο για την ομαλή διοίκηση του εκάστοτε σχολείου και για την διαμόρφωση θετικών συνθηκών για τους μαθητές του. Συνεπώς, η ανάλυση των επιλεχθέντων στρατηγικών διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων πρόκειται να δώσει άπλετο φως σε προβλήματα που δημιουργούνται μέσα στο σχολικό περιβάλλον και να βοηθήσει στην εύρεση πιθανών λύσεων ακόμη και σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Η εφαρμογή δε της ΔΟΠ στο επίπεδο της εκπαιδευτικής μονάδας σε περιόδους οικονομικής κρίσης θα καλύψει το αντίστοιχο βιβλιογραφικό κενό, ενώ θα προσδώσει λύσεις στους διευθυντές των μονάδων αυτών ώστε να αντιμετωπίσουν αποδοτικά τα εν λόγω προβλήματα. Τέλος ο ρόλος της ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι διευθυντές θα διερευνηθούν προκειμένου να ληφθεί υπόψη από τις διοικήσεις των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

### **1.1 Προτεινόμενη Μεθοδολογία**

Η μεθοδολογία που επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί για την εν λόγω ερευνητική πρόταση είναι η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, ποιοτική έρευνα θα πραγματοποιηθεί μέσω της ημιδομημένης συνέντευξης και θα υλοποιηθεί με την συμμετοχή αρμοδίων διοικητικών στελεχών. Τα μέλη αυτά απαρτίζονται από τους διευθυντές και υποδιευθυντές εκπαιδευτικών μονάδων τόσο σε δομές της δημόσιας όσο και της ιδιωτικής εκπαίδευσης στο πρωτοβάθμιο και δευτεροβάθμιο επίπεδο. Στόχος της έρευνας, μετά την απαραίτητη συλλογή πρωτογενών στοιχείων από τις συνεντεύξεις, είναι να ακολουθήσει η ανάλυση των συνεντεύξεων για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που παρατίθενται στην συνέχεια. Η πρωτογενής έρευνα πραγματοποιείται μετά την διεξαγωγή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης των στρατηγικών διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων που ανά τα χρόνια έχουν επικρατήσει ενώ παρουσιάζεται και η έννοια της ΔΟΠ. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποσκοπεί στην δημιουργία των ημιδομημένων ερωτήσεων των συνεντεύξεων ενώ επιπρόσθετα θα χρησιμοποιηθεί για να γίνει η σύγκριση των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας με τα ευρήματα παλαιότερων αντίστοιχων ερευνών.

Όσο αφορά το ερωτηματολόγιο των ημιδομημένων ερωτήσεων, έχει διαμορφωθεί ένα συγκεκριμένο πλάνο ερωτήσεων, οι οποίες αφορούν γενικότερες ερωτήσεις προς τον ερωτηθέντα ώστε να αναλυθεί το δείγμα και τα στοιχεία τους να χρησιμοποιηθούν ως βοηθητικά στην ανάλυση των κυρίων ερωτήσεων. Οι κύριες ερωτήσεις εξετάζουν τον τρόπο διοίκησης των εκπαιδευτικών δομών, τα πρότυπα διοίκησης που έχουν αναπτυχθεί, την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση και τον επιθυμητό ρόλο του διευθυντή μέσα σε αυτές. Εν τέλει, ο τρόπος μεθοδολογίας που επιλέχθηκε χαρακτηρίζεται ως ο καταλληλότερος για τα συμπεράσματα που αναμένουμε να καταγράψουμε, καθώς δίνει την δυνατότητα της επιλογής των ερωτήσεων που θα πραγματοποιηθούν, χωρίς να είναι αυστηρά προκαθορισμένο το πρότυπο που θα πρέπει να ακολουθηθεί.

## 1.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής

Σκοπός της έρευνας είναι η καταγραφή των αποτελεσματικών τρόπων διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιβάλλον οικονομικής στενότητας μέσα από την ανάλυση τόσο των στρατηγικών διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων που έχουν επικρατήσει όσο και από πρωτογενή συμπεράσματα των ημιδομημένων συνεντεύξεων. Έτσι τα ερευνητικά ερωτήματα για το θέμα των στρατηγικών διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων που επιλέγονται ανά σχολική μονάδα είναι τα κάτωθι :

1. Ποιοι είναι οι τρόποι με τους οποίους διοικούσαν ένα σχολείο οι αρμόδιοι διευθυντές τις προηγούμενες δεκαετίες και ποιοι οι σύγχρονοι τρόποι διοίκησης μιας εκπαιδευτική μονάδας;
2. Ποιες είναι οι συνθήκες και οι αιτίες που επηρεάζουν την επιλογή της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων;
3. Πως έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την επιλογή του τρόπου διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων; Είναι καταρτισμένο το διευθυντικό προσωπικό του σχολείου να προβεί σε αντιμετώπιση θεμάτων επιλογής στρατηγικής διοίκησης που μπορεί να προκύψουν;
4. Κατά πόσο κρίνεται ως επιτυχημένη η σύγχρονη μέθοδος διαχείρισης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκπαιδευτικών μονάδων;
5. Πως αντιλαμβάνεται ο διευθυντής τον ρόλο του στην διαμόρφωση μιας στρατηγικής διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων;

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής πρότασης είναι η καταγραφή εκείνων των επικρατέστερων, κατάλληλων και αποτελεσματικών στρατηγικών διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων σε θέματα που κατά κοινή ομολογία αντιμετωπίζουν όλες οι σχολικές μονάδες. Επιπλέον, μέσω της ποιοτικής έρευνας επιδιώκεται να κατανοηθεί ο τρόπος επιλογής του προτύπου διοίκησης που ακολουθήθηκε κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, η οποία αποτέλεσε μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για την εκπαίδευση τα τελευταία χρόνια.

Στο δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο θα αναλυθεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου παράλληλα θα παρατίθενται οι υποθέσεις της διατριβής οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν τόσο στην δημιουργία των ερωτήσεων όσο και στην τελική ανάλυση της διατριβής. Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής θα αναλυθούν οι τρόποι διοίκησης των οργανισμών και των εκπαιδευτικών μονάδων ειδικότερα. Η ανάλυση τόσο της αποστολής όσο και του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελούν έννοιες που αναλύονται απαραίτητα για να γίνει κατανοητός ο κύριος σκοπός των εκπαιδευτικών μονάδων γύρω από τον οποίο διαμορφώνεται όλο το σύστημα διοίκησής του. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση της διοίκησης των μονάδων στον τομέα της εκπαίδευσης ενώ προκειμένου να εξετασθεί ο ρόλος του διευθυντή εξετάζεται ο ρόλος της ηγεσίας στις εκπαιδευτικές μονάδες. Ο οικονομικός αντίκτυπος στην διοίκηση των μονάδων αυτών αποτελεί το επιστέγασμα του παρόντος κεφαλαίου καθώς δίνει την στόχευση πάνω στην οποία κυμαίνεται η παρούσα διατριβή.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται αρχικά οι βασικές έννοιες της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας». Η ανάπτυξη των βασικών αρχών βοηθάει στην κατανόηση εφαρμογής τους στον τομέα της εκπαίδευσης. Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί ένα από τα κυριότερα μέρη της παρούσης διατριβής καθώς παρουσιάζεται η μεθοδολογία και το ερωτηματολόγιο των συνεντεύξεων που διενεργήθηκαν για την εξαγωγή των απαραίτητων συμπερασμάτων. Η ανάλυση είναι κυρίως

ποιοτική και εστιάζεται στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Το πέμπτο κεφάλαιο αναλύει τις απαντήσεις που λήφθηκαν από τους ερωτηθέντες πραγματοποιώντας δυο στάδια ποιοτικής ανάλυσης. Το έκτο παραθέτει τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας συνδυαστικά με τις υποθέσεις που έχουν εξαχθεί από την βιβλιογραφία και το τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει τον επίλογο της διατριβής, αναφέροντας τους περιορισμούς και σημεία όπου χρήζουν περαιτέρω μελλοντικής έρευνας.



## **Κεφάλαιο 2ο - Τρόποι διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων**

Οι εθνικές οικονομίες κινούνται συναρτήσει των συνθηκών που διαμορφώνει το διεθνές κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο ενώ επηρεάζονται όλοι οι επιχειρηματικοί τομείς της οικονομίας ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες. Οι συνθήκες αυτές έχουν επίδραση στο σύνολο της αγοράς είτε πρόκειται για τον δημόσιο είτε για τον ιδιωτικό τομέα. Μετά την οικονομική κρίση στα τέλη της πρώτης δεκαετίας του εικοστού αιώνα, παρατηρήθηκε αύξηση του δείκτη ανεργίας στις περισσότερες χώρες, κυρίως του Δυτικού κόσμου, και οι χώρες προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές συνέπειες που αυτό επέφερε, προσπάθησαν μέσω περικοπών να περιορίσουν τα έξοδά τους (Liddle και Diamond, 2012). Αναλογικά με τις κρατικές περικοπές ακολουθήθηκε η παρόμοια φιλοσοφία από τους επί μέρους επιχειρηματικούς τομείς στον ιδιωτικό τομέα. Ο ρόλος του μανάτζμεντ στις ιδιαίτερες αυτές περιπτώσεις έχει εξέχουσα σημασία μιας και βοηθάει τους οργανισμούς να λειτουργούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει. Φυσικά ο τρόπος λειτουργίας του μανάτζμεντ των οργανισμών είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την στρατηγική που εφαρμόζεται και τον στυλ ηγεσίας που υφίσταται στο εσωτερικό του οργανισμού. Έτσι οι ηγέτες των οργανισμών θα πρέπει όχι μόνο να έχουν ένα συντονιστικό και διεκπεραιωτικό ρόλο αλλά να εφαρμόζουν τέτοιες στρατηγικές και διαδικασίες που θα βοηθούν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και θα οδηγήσουν στην επιτυχία την επιχείρηση.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένου και του τομέα της εκπαίδευσης, εφαρμόζεται κατά κόρον στον ιδιωτικό τομέα ενώ παρατηρούνται μικρές διαφοροποιήσεις στους δημοσίους οργανισμούς. Σε γενικές γραμμές η στρατηγική μανάτζμεντ έχει εφαρμογή στην δημιουργία των διεργασιών και των ενεργειών εκείνων που είναι κρίσιμες για το μέλλον του κάθε οργανισμού. Επομένως όλοι οι οργανισμοί, συμπεριλαμβάνοντας και τους εκπαιδευτικούς, οφείλουν να έχουν τα καταρτισμένα αυτά στελέχη που θα είναι σε θέση να εκπονήσουν αλλά και να εφαρμόσουν το στρατηγικό πλάνο μανάτζμεντ. Ιδιαίτερα σε περιόδους όπου οι περικοπές αποτελούν μονόδρομο για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι διευθυντές τους οφείλουν να ισορροπήσουν τα περιορισμένα κονδύλια με την επιτυχή εκπλήρωση των εκπαιδευτικών αναγκών. Σε πολλές περιπτώσεις τα σχολεία αναγκάστηκαν να απολύσουν εκπαιδευτικό προσωπικό, να αυξήσουν τον αριθμό των εκπαιδευομένων ανά αίθουσα και να περικόψουν το εύρος των παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ώστε να μπορέσουν να παραμείνουν βιώσιμα αλλά ταυτόχρονα να κρατήσουν το παρεχόμενο εκπαιδευτικό προϊόν σε υψηλό επίπεδο (Wright και McMahan , 2011).

Αρχικά προκειμένου να εξετασθεί ο τρόπος άσκησης του μανάτζμεντ, η διατριβή αυτή θα επικεντρωθεί στην βιβλιογραφική ανασκόπηση των στρατηγικών διοίκησης και της εφαρμογής αυτών στις εκπαιδευτικές μονάδες τις προηγούμενες δεκαετίες ενώ θα δοθεί έμφαση στο κατά πόσο οι στρατηγικές αυτές επηρεάζονται από τις οικονομικές συγκυρίες.

### **2.1 Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός σαν έννοια επικεντρώνεται στην σχεδίαση και την εφαρμογή της συνολικής στρατηγικής για την επίτευξη τόσο της αποστολής του οργανισμού και όσο και των

βασικών της στόχων (Montana και Charnov, 1993). Μέσα από αυτήν την στρατηγική θα πρέπει να γίνεται η απαραίτητη ιεράρχηση των διεργασιών που προκύπτουν ενώ παράλληλα θα πρέπει να σχεδιάζονται οι μηχανισμοί για την επιτήρηση και τον συντονισμό της σχεδίασης (Robbins και Coulter, 2007).

Είναι βασικό να έχει γίνει σαφής ο διαχωρισμός της έννοιας της σχεδίασης και του προγραμματισμού. Ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει την υιοθέτηση μιας υπάρχουσας διαθέσιμης στρατηγικής ενώ ο σχεδιασμός εμπεριέχει την έρευνα και την υιοθέτηση μιας στρατηγικής που είναι μοναδική και αρμόζει στα χαρακτηριστικά του κάθε οργανισμού (Mintzberg, 1994). Οι στρατηγικές διοίκησης οφείλουν σε πρώτο στάδιο να σχεδιαστούν. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες όπου προκύπτουν για να δημιουργηθούν τα σχέδια πάνω στα οποία θα στηριχθούν οι μελλοντικές λειτουργίες του οργανισμού. Είναι μια διαδικασία χρονοβόρα, με μεγάλο κόστος και δυσκολίες, καθώς απαιτεί τις απαραίτητες γνώσεις και την σωστή νοοτροπία εσωτερικά του οργανισμού ενώ η αποφυγή της αυξάνει την αβεβαιότητα της αποδοτικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού και είναι πιθανόν ο οργανισμός να βρεθεί σε λάθος κατεύθυνση από αυτή που περιγράφει η αποστολή του (Williams και Johnson, 2005). Επομένως η πρώτη υπόθεση της παρούσας διατριβής:

Υπόθεση 1<sup>η</sup>: Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός οφείλει να έχει σαφή στρατηγικό σχεδιασμό για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), για να γίνει από μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό σωστά ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να έχουν τηρηθεί ορισμένοι κανόνες και να έχουν γίνει συγκεκριμένες δράσεις. Αρχικά όλες οι δράσεις και οι διεργασίες της επιχείρησης θα πρέπει να συμβάλλουν προς τους κοινούς στόχους με απώτερο σκοπό την υλοποίηση του οράματος του οργανισμού. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να υπάρχει το απαραίτητο σύστημα διοίκησης ώστε να ελέγχονται οι εργασίες έχοντας ως πρότυπο την σχεδίαση του στρατηγικού πλάνου. Όλα τα έργα που αναλαμβάνονται θα πρέπει να είναι εφικτά από θέμα κόστους και να επιλέγονται εν τέλει τα έργα αυτά που είναι υψηλότερης προτεραιότητας. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι τα έργα που πρέπει να υλοποιηθούν θα πρέπει να διατηρηθούν απαραίτητα στην αρχική τους μορφή καθ' όλη την διάρκεια της ζωής του οργανισμού. Εφόσον οι περιστάσεις το απαιτούν, θα πρέπει τα έργα να προσαρμόζονται σε αυτές ώστε να παραμένουν σύμφωνα με τις επικρατούσες συνθήκες. Το οικονομικό σκέλος της μεταβολής του κάθε έργου θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν από την διοίκηση και τελικά να λαμβάνονται οι ανάλογες αποφάσεις. Επιπρόσθετα θα πρέπει τα έργα να είναι χρονικά θεσπισμένα και να υπάρχει πρόβλεψη υλοποίησής τους σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια βάσει των δυνατοτήτων των στελεχών του οργανισμού.

Υπόθεση 2<sup>η</sup>: Μια εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να έχει θέσει σαφείς στόχους που είναι εφικτοί και πραγματοποιήσιμοι.

Βέβαια θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν και τα προβλήματα που υπάρχουν κατά την σύνταξη του στρατηγικού σχεδιασμού. Ένα κοινό πρόβλημα είναι η κακή εκτίμηση της χρονικής διάρκειας υλοποίησης των έργων που μπορεί να οφείλεται στην κακή εκτίμηση των ικανοτήτων και των διαθέσιμων μέσων της ομάδας για την υλοποίηση των στόχων (Naylor, 2004). Επίσης πρόβλημα στην εκπόνηση του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να προκαλέσει η μειωμένη ικανότητα των

ανωτάτων στελεχών και της ομάδας σχεδιασμού στην εκπόνηση του τελικού στρατηγικού πλάνου. Επιπρόσθετα, η έλλειψη πίστης στο σχέδιο και στους στόχους του οργανισμού από το σύνολο των εργαζομένων έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς είναι καθήκον του ηγέτη να πείσει τους υπολοίπους για την σημαντικότητα του οράματός του για να αυξήσει την παραγωγικότητα και την αφοσίωσή τους σε αυτό (Kotter, 2012). Συμπερασματικά λοιπόν κάθε εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να έχει τα κατάλληλα στελέχη που είναι σε θέση να εκπονήσουν το στρατηγικό πλάνο της μονάδας. Βάσει του πλάνου αυτού τα έργα θα πρέπει να είναι οικονομικά και χρονικά εφαρμόσιμα συναρτήσει των δυνατοτήτων των στελεχών της εκπαιδευτικής μονάδας.

Σύμφωνα με τον Kotler και Armstrong (2017), ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει ορισμένα στάδια όπου ακολουθεί προκειμένου να ολοκληρωθεί. Συγκεκριμένα, ξεκινάει πάντα με το όραμα από το οποίο πηγάζει και η αποστολή του οργανισμού. Στην εκπαίδευση το όραμα μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το εκπαιδευτικό ίδρυμα και τις επιδιώξεις του αλλά οι αποστολές κινούνται σε παρεμφερή πλαίσια καθότι ως σκοπό έχουν την παροχή και διοχέτευση της γνώσης. Το επόμενο βήμα αποτελεί η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία αποσκοπεί στον εντοπισμό των κύριων ικανοτήτων της επιχείρησης και των σημείων όπου η επιχείρηση έχει αυξημένες δυνατότητες αλλά και αδυναμίες. Μετά από την ανάλυση αυτή ακολουθεί η φάση της στοχοθεσίας και εντοπισμού των κυρίων σκοπών που οι στόχοι που ετέθησαν θα εξυπηρετούν. Τέλος χαράσσεται η στρατηγική του οργανισμού και τα σχέδια που αυτή περιλαμβάνει. Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν αποτελεί μια διεργασία που γίνεται μόνο στην δημιουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Απαιτείται η συνεχής ανατροφοδότησή της και η διαρκής της ανανέωση έτσι ώστε ο οργανισμός να παραμένει ανταγωνιστικός και σε συγχρονισμό με τις εξελίξεις.

Υπόθεση 3<sup>η</sup>: Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία σε μια εκπαιδευτική μονάδα.

## **2.2 Εντοπισμός της αποστολής εκπαιδευτικών μονάδων**

Όπως προαναφέρθηκε η αποστολή αποτελεί τον πυρήνα του κάθε οργανισμού και θα πρέπει όλες οι διεργασίες και δράσεις να προσανατολίζονται προς αυτήν (Χασιώτης, 1998). Η αποστολή πρέπει να περιγράφει τι ακριβώς κάνει ο οργανισμός, σε ποιους απευθύνεται και τι είναι αυτό που προσφέρει διαφορετικό σε αυτούς. Η σημαντικότητα της αποστολής πηγάζει από τρεις διαφορετικές παραμέτρους. Αρχικά βοηθάει όλα τα επίπεδα μέσα σε ένα οργανισμό να επικεντρωθούν για την υλοποίηση ενός κοινού στόχου. Δεύτερον, προσανατολίζει όλους τους εμπλεκόμενους ως προς την ορθή κατανομή των πόρων και τρίτον εντοπίζει δράσεις και διεργασίες μέσα στον οργανισμό που αποτελούν τα κύρια μέσα για την επίτευξη του κοινού σκοπού.

Στην εκπαίδευση η αποστολή δεν είναι κοινή για όλα τα ιδρύματα. Συγκεκριμένα κάποιος οργανισμός μπορεί να εστιάζει στην παροχή εξειδικευμένης εκπαίδευσης σε συγκεκριμένο κοινό ενώ ένα άλλο στην γενική εκπαίδευση του ευρύτερου γενικού συνόλου. Έτσι μια πολυτεχνική σχολή εστιάζει στην παροχή συγκεκριμένης τεχνολογικής εκπαίδευσης σε φοιτητές που έχουν ήδη κάποια συγκεκριμένη προαπαιτούμενη γνώση ενώ ένα δημοτικό σχολείο εστιάζει στην μόρφωση όλων των παιδιών της ανάλογης ηλικίας σε θέματα γενικής επιμόρφωσης. Συμπερασματικά

μπορούμε να πούμε ότι η εκπαίδευση σαν έννοια έχει μονάδες με διαφορετικές αποστολές που δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπίζονται από κοινού αλλά να εξετάζονται ξεχωριστά. Φυσικά η αποστολή όλων των εκπαιδευτικών μονάδων είναι η διοχέτευση της γνώσης στους μαθητές, γεγονός που δημιουργεί κοινά σημεία στον τρόπο διοίκησης των μονάδων και τα οποία ισχύουν για όλα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

### **2.3 Ανάλυση SWOT της εκπαίδευσης**

Προκειμένου να αναλύσουμε τις στρατηγικές διοίκησης των μονάδων εκπαίδευσης είναι χρήσιμο να εντοπιστούν πρώτα τα δυνατά σημεία του κλάδου και να συγκριθούν με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Αντίστοιχα οι αδυναμίες που παρουσιάζουν οι εκπαιδευτικές μονάδες θα πρέπει να μελετηθούν συναρτήσει των απειλών των εκπαιδευτικών μονάδων ώστε να προστατευτεί η βιωσιμότητα του οργανισμού. Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της εκπαίδευσης εντοπίζονται στο εσωτερικό των μονάδων ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον που δεν δύναται κίολας να ελεγχθεί από τον οργανισμό.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την διοίκηση μιας εκπαιδευτικής μονάδας είναι αρκετοί και θα πρέπει να λογιστούν ολιστικά ώστε ο οργανισμός να είναι αποδοτικός. Συμπεριλαμβάνουν τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία (μαθητές, προσωπικό των μονάδων καθώς και τους έμμεσα εμπλεκόμενους εκτός εκπαιδευτικού πλαισίου), τα υλικά που απαιτούνται (κτιριακά, υλικό εντός κτηρίου, βιβλιοθήκες κλπ.) και το περιβάλλον μέσα στο οποίο επιτελείται η εκπαίδευση (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον). Η παρούσα ανάλυση θα εστιάσει στην γενική εκπαίδευση αναζητώντας τα κοινά σημεία ενώ μελλοντική ανάλυση θα μπορούσε να εστιάσει σε ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό επίπεδο που έχει και διαφορετική προσέγγιση.

Τα δυνατά σημεία των εκπαιδευτικών μονάδων είναι το ίδιο το όνομα της εκπαιδευτικής μονάδας που μέσα από την πάροδο των χρόνων έχει δημιουργήσει μια συγκεκριμένη υπόσταση στην κοινότητα που δραστηριοποιείται (εθνική ή διεθνής). Σε περίπτωση νεοσύστατου φορέα το δυνατό σημείο γίνεται αδυναμία καθώς θα πρέπει να ανταγωνιστεί αντίστοιχα ιδρύματα που έχουν φήμη αρκετών δεκαετιών. Παρόμοια προσέγγιση ισχύει για την επάρκεια των κτιριακών εγκαταστάσεων και του υλικού, συμπεριλαμβανομένης και της βιβλιοθήκης. Το επίπεδο των εξειδικευμένων καθηγητών αποτελεί ένα μεγάλο πλεονέκτημα καθώς μέσω αυτού υπάρχει συσσωρευμένη γνώση πάνω στα αντικείμενα διδασχής του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Τα προγράμματα προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αποτελούν ένα επιπλέον πλεονέκτημα καθώς είναι αναγνωρισμένα από την ακαδημαϊκή κοινότητα και την αγορά εργασίας. Αντίστοιχα η τυποποίηση της μάθησης στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση παρέχει ένα κοινά αναγνωρισμένο επίπεδο μάθησης. Ο τρόπος της διοίκησης είναι συνήθως αποτελεσματικός και κεντρικός, το οποίο τον καθιστά επιρρεπή και δυσκίνητο σε απότομες μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τέλος τα τεχνολογικά μέσα είναι προηγμένα καθώς οι εκπαιδευτικές μονάδες έχουν την δυνατότητα διεξαγωγής μαθημάτων εξ αποστάσεως χωρίς να παρουσιάζονται τεχνικά προβλήματα από πλευράς ιδρυμάτων και υποδομών.

Όσο αφορά τις ευκαιρίες στο χώρο της εκπαίδευσης, η πανδημία είχε ως αποτέλεσμα να αναπτυχθεί η διαδικτυακή μάθηση, η οποία προσφέρει το πλεονέκτημα φοίτησης μαθητών που

στο παρελθόν αδυνατούσαν να φοιτήσουν λόγω αδυναμίας πρόσβασης στους χώρους της εκπαιδευτικής μονάδας. Επομένως το διαδίκτυο αποτελεί ένα νέο πεδίο μάθησης στο οποίο υπάρχει εξοικείωση από τους μαθητές. Ακόμα στον ευρύτερο βαλκανικό χώρο, η κοινωνική και οικονομική επέκταση της Ελλάδας δίνει στις εκπαιδευτικές μονάδες την δυνατότητα να διευρύνουν το μαθησιακό τους κοινό.

Οι αδυναμίες των εκπαιδευτικών μονάδων εστιάζεται σε διαφόρους τομείς, ένας εκ των οποίων είναι ο μεγάλος μαθητών των σπουδαστών που δεν αποφοιτούν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και είναι επιζήμιο στην φήμη των πανεπιστημίων όσο αφορά το παρεχόμενο εκπαιδευτικό προϊόν. Στον τομέα της διοίκησης οι εκπαιδευτικές μονάδες είναι δομημένες με ιεραρχικό τρόπο ενώ ο τρόπος λειτουργίας τους δεσμεύεται με νομοθετικές ρυθμίσεις που οποιαδήποτε αλλαγή απαιτεί μεγάλο χρόνο εφαρμογής. Επιπρόσθετα σχεδόν όλα τα δια ζώσης προγράμματα είναι στην ελληνική γλώσσα που τα καταστεί μη ελκυστικά για αλλοδαπούς μαθητές.

Οι απειλές είναι κυρίως οικονομικής και ακαδημαϊκής φύσεως. Η ραγδαία ανάπτυξη αναγνωρισμένων πτυχίων μέσω του διαδικτύου από πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης παγκοσμίως έχουν αυξήσει το επίπεδο του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα να κινδυνεύει η όποια εισροή αλλοδαπών μαθητών σε αυτά. Επίσης λόγω της οικονομικής κρίσης γίνονται περικοπές σε πολλά προγράμματα εκπαίδευσης ή ακυρώνονται εκπαιδευτικές δραστηριότητες που ενίσχυαν την ποιότητα της εκπαίδευσης καθώς ήταν κοστοβόρα, σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης.

Οι απειλή της οικονομικής κρίσης σε συνδυασμό με την δυσκολία αλλαγών στο διοικητικό και οργανωτικό πλαίσιο των εκπαιδευτικών μονάδων, αποτελεί ένα παράγοντα που πρέπει να εξετασθεί συνυπολογίζοντας και τα δυνατά σημεία των μονάδων που αναλύθηκαν ανωτέρω. Βέβαια πριν εξετασθεί η παράμετρος των οικονομικών, κρίνεται σκόπιμη η εξέταση των στρατηγικών μανάτζμεντ γενικά και οι εφαρμογές τους στα εκπαιδευτικά ιδρύματα έτσι ώστε να προσεγγιστεί ολιστικά το θέμα.

#### **2.4 Οι στρατηγικές μανάτζμεντ στα εκπαιδευτικά ιδρύματα**

Η σύγχρονη εποχή της τεχνολογίας και των οργανωσιακών αλλαγών λόγω των διαφορετικών απαιτήσεων των πελατών έχουν αναγκάσει την εκπαίδευση να έχει μηχανισμούς προσαρμογής τέτοιους που να είναι σε συμφωνία με την εκάστοτε εποχή. Οι στρατηγικές διοίκησης σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι πολύπλοκες και πολλές φορές είναι σχεδόν αδύνατο να αναλυθούν διεξοδικά με κάθε λεπτομέρεια σε όλο το φάσμα των διαφόρων πτυχών τους. Ερευνητές έχουν προσεγγίσει την εκπαίδευση ως μια πολύπλοκη έννοια όπου κυριαρχεί η αβεβαιότητα ιδιαίτερα στον τρόπο διοίκησης και λήψης αποφάσεων και είναι δύσκολο να εξαχθεί μια ασφαλής πρόβλεψη για το μέλλον (Daft, 2016). Παρόλα αυτά όμως στην βιβλιογραφία υπάρχουν προσεγγίσεις ανάλυσης του σύγχρονου τρόπου διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων και οι οποίες αναλύονται στην συνέχεια.

Σύμφωνα με τον Marzano (2003), η απόδοση των μαθητών επηρεάζεται άμεσα από την αποτελεσματικότητα της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων. Το ποσοστό των μαθητών που θα περνούσαν μια τυποποιημένη εξέταση με βάση το ήμισυ της μέγιστης βαθμολογίας σε ένα σχολείο που λειτουργεί αποτελεσματικά, είναι κατά 45% περισσότερο σε σχέση με ένα σχολείο

που δεν ακολουθεί αποδοτικές μεθόδους. Αυτή η διαφορά γίνεται ακόμα μεγαλύτερη όταν συγκρίνουμε το ένα τοις εκατό των κορυφαίων εκπαιδευτικών μονάδων σε αποδοτικότητα με το αντίστοιχο ποσοστό των αναποτελεσματικών μονάδων (Marzano κ.α., 2005).

Σε όλα σχεδόν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα οι διευθυντές των ιδρυμάτων αυτών και το εκπαιδευτικό συμβούλιο κατ' επέκταση είναι υπεύθυνοι για την απόδοση και την αναγνωρισιμότητα των πτυχίων και την απορρόφηση των μαθητών από την αγορά εργασίας βάσει των ικανοτήτων που έχουν αποκτήσει από την εκπαίδευση (Cusick, 2003). Ιδιαίτερα σε σχολές όπου υπάρχει συγκεκριμένη βαθμονόμηση των σχολών αυτών μεταξύ τους, υπάρχει μεγαλύτερη πίεση προς το διευθυντικό προσωπικό να έχουν μια αποδοτική στρατηγική μάνατζμεντ, καθώς επηρεάζει την φήμη και την μελλοντική εισροή κεφαλαίων στον οργανισμό. Για το λόγο αυτό θα πρέπει οι διευθυντές να ακολουθούν στρατηγικές μάνατζμεντ που να είναι πιστές στις ανάγκες της κοινωνίας και να προωθούν την επαγγελματική κατάρτιση των εκπαιδευομένων. Σύμφωνα με τους Ferrara και Ferrar (2005), οι ανωτέρω στρατηγικές της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων έχουν ως αποτέλεσμα να υπάρχει αυξημένη ικανοποίηση από πλευράς μαθητών και γονέων και να ωθούν τους μαθητές σε καλύτερες εκπαιδευτικές αποδόσεις.

Υπόθεση 4<sup>η</sup>: Η απόδοση των μαθητών αποτελεί δείκτη για την αποδοτικότητα της διοίκησης μιας εκπαιδευτικής μονάδας.

Επιπρόσθετα ο ρόλος του κλίματος που επικρατεί σε μια σχολική μονάδα έχει μεγάλη σημασία όσο αφορά την απόδοση των σπουδαστών ή μαθητών και την αποδοχή από τους ίδιους τους μαθητές και τους γονείς τους. Σύμφωνα με τους Smith κ.α. (2005), η απόδοση των μαθητών μέσα σε ένα σχολείο με καλό και συνεργατικό κλίμα επηρέαζε θετικά την ακαδημαϊκή τους απόδοση και τις μελλοντικές εργασιακές ικανότητες. Το καλό κλίμα σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, προϋποθέτει ότι δεν υπάρχουν διακρίσεις μέσα στο σχολείο, υπάρχει συνεργασία μεταξύ κυρίως των μαθητών και του διδάσκοντος προσωπικού και δεν υπάρχει μεγάλο ποσοστό μαθητών που να επιθυμεί να αλλάξει σχολείο λόγω των συμπεριφορών των μελών μέσα σε αυτό.

Υπόθεση 5<sup>η</sup> : Το καλό και συνεργατικό κλίμα ενισχύει την απόδοση των μαθητών σε μια εκπαιδευτική μονάδα.

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω ένας από τους κυριότερους πυλώνες της εκπαίδευσης αποτελεί η ακαδημαϊκή καταξίωση των σπουδαστών που είναι ουσιαστικά η επιτυχής εκπλήρωση των μαθησιακών στόχων σε κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τους Steinmayar κ.α. (2014), κάποια από τα κριτήρια της ακαδημαϊκής επιτυχίας των μαθητών είναι αντικειμενικά που μετρούνται από τις επιδόσεις τους σε εξετάσεις και πιστοποιήσεις ενώ άλλα είναι λιγότερο προφανή και μετρούνται σε ποιοτικές κλίμακες όπως το επίπεδο γνώσης και κατανόησης των διδαχθέντων αντικειμένων. Στην μαθησιακή γνώση σημασία έχει και η μέθοδος διδασκαλίας που τις περισσότερες φορές έχει επιρροή και στο οικονομικό κομμάτι.

Επομένως ένα από τα καίρια σημεία συζήτησης στην ακαδημαϊκή κοινότητα αποτελεί ο τρόπος που γίνεται η διδασκαλία και πως αυτό επιδρά στο τελικό προϊόν που είναι η γνώση των μαθητών. Σύμφωνα με τους Cooper και Koenka (2012), υπάρχει αρχικά διαφορά στον τρόπο και στο ποσοστό που απορροφούν την γνώση οι μαθητές ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης που βρίσκονται. Δηλαδή οι σπουδαστές πανεπιστημιακού επιπέδου έχουν καλύτερες επιδόσεις κατά

μέσο όρο και έχουν αναπτύξει καλύτερα τους τρόπους που τους βοηθάνε να απορροφούν την παρεχόμενη γνώση σε σχέση με τους μαθητές της υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Αντίστοιχα και οι καθηγητές στην υποχρεωτική εκπαίδευση είναι εξοικειωμένοι στην διδασχή γενικών γνώσεων. Στα πανεπιστημιακά ιδρύματα οι καθηγητές εκτός από την εξειδίκευση που έχουν σε ένα αντικείμενο είναι ταυτόχρονα τις περισσότερες φορές και ερευνητές. Επομένως οι διαφορετικές μέθοδοι εκπαίδευσης επηρεάζουν διαφορετικά τους μαθητές ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης στο οποίο βρίσκονται και θα πρέπει να εξετάζονται διαφορετικά στις αναλύσεις των στρατηγικών των εκπαιδευτικών μονάδων. Μια παράμετρος που έχει συνεχή επίδραση στις στρατηγικές διοίκησης είναι η τεχνολογία που χρησιμοποιείται ανέκαθεν από την εκπαιδευτική κοινότητα για την βελτίωση της διδασκαλίας στις εκπαιδευτικές μονάδες (Rasporovic, 2017).

#### **2.4.1 Επίδραση της τεχνολογίας στον τόπο εκτέλεσης της διδασκαλίας**

Λόγω και των υγειονομικών μέτρων που ελήφθησαν από τις αρχές του 2020 και για τους επόμενους δεκαοχτώ περίπου μήνες για την προστασία του πληθυσμού, τα τεχνολογικά συστήματα άνθισαν στον εκπαιδευτικό χώρο. Τεχνολογικά μέσα που μέχρι εκείνη την περίοδο χρησιμοποιούνταν κυρίως υποβοηθητικά στην εκπαίδευση, έγιναν ο κύριος φορέας μετάδοσης της γνώσης. Οι διαδικτυακές πλατφόρμες που προσέφερε η τεχνολογία αντικατέστησαν την διαζώσης διδασκαλία κάνοντας την εκπαίδευση εξ αποστάσεως (σύγχρονη ή ασύγχρονη) πιο δημοφιλή από ποτέ. Οι τεχνολογικές πλατφόρμες που δημιουργήθηκαν έλαβαν υπόψη τις απαιτήσεις των εκπαιδευτικών φορέων αλλά επικεντρώθηκαν κυρίως στις απαιτήσεις των σπουδαστών (Hwang κ.α., 2015).

Υπόθεση 6<sup>η</sup> : Η τεχνολογία έχει θετική επίδραση στην εκπαιδευτική διαδικασία και την μάθηση από τους εκπαιδευόμενους.

Η εισαγωγή της εκπαίδευσης εξ αποστάσεως που έγινε σε όλα τα κλιμάκια της εκπαίδευσης, προσέφερε πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα στις εφαρμοζόμενες στρατηγικές διοίκησης των μονάδων της. Το πρώτο πλεονέκτημα της διαδικτυακής πλατφόρμας αποτελεί η ευκολία πρόσβασης του εκπαιδευόμενου στην εκπαίδευση. Η απόσταση αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην φοίτηση των σπουδαστών σε μια συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα. Πλέον με την διαδικτυακή μορφή όλοι οι σπουδαστές ανεξαρτήτως τοποθεσίας μπορούν να παρακολουθήσουν τα μαθήματα ενός συγκεκριμένου εκπαιδευτικού ιδρύματος μειώνοντας το κόστος για τον κάθε εκπαιδευόμενο. Η μείωση αυτή του κόστους επιφέρει μια αύξηση στην ικανοποίηση από πλευράς του σπουδαστή αλλά και των γονέων που αποτελούν πολλές φορές τους έμμεσους εμπλεκόμενους, λόγω του οικονομικού φορτίου που αναλαμβάνουν. Η μείωση του κόστους γίνεται μεγαλύτερη όταν συνυπολογιστεί και το γεγονός ότι περιορίζονται στο ελάχιστο οι μετακινήσεις και ο σπουδαστής γλυτώνει εκτός από χρήματα και πολύτιμο προσωπικό χρόνο. Στον τομέα της ικανοποίησης των μαθητών συνδράμει και το γεγονός ότι η διαδικτυακή εκπαίδευση προσφέρει την άνεση στους μαθητές να παρακολουθούν το μάθημα από οποιοδήποτε μέρος επιθυμούν, δίνοντάς τους την δυνατότητα να εναλλάσσουν μέρη χωρίς να επηρεάζεται η εκπαίδευσή τους. Έτσι σε περιπτώσεις ασύγχρονης εκπαίδευσης, ο μαθητής επιλέγει τον χρόνο που επιθυμεί για διδαχθεί το υλικό του μαθήματος ενώ έχει την δυνατότητα να επαναλάβει οποιοδήποτε κομμάτι δεν έχει καταλάβει με τον δικό του ατομικό ρυθμό. Επίσης οι άνθρωποι που έχουν εργασία και

δεν δύναται να παρακολουθούν σε συγκεκριμένες ώρες μαθήματα, με την εκπαίδευση εξ αποστάσεως έχουν πλέον την δυνατότητα να λάβουν την εκπαίδευση που επιθυμούν. Τα ανωτέρω αναγραφόμενα ουσιαστικά ενισχύουν την παρακίνηση και την ικανοποίηση των σπουδαστών που αποτελεί μια παράμετρο που λαμβάνεται υπόψιν σε όλες τις στρατηγικές μονάδων εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, η δυνατότητα της διαδικτυακής εκπαίδευσης δίνει την δυνατότητα στον εκάστοτε οργανισμό να διευρύνει την πελατειακή του βάση και να έχει μεγαλύτερες εισροές κεφαλαίων ιδιαίτερα σε περιόδους όπου υπάρχει οικονομική στενότητα στην κοινωνία. Τα προγράμματα που γίνονται μέσω τηλεεκπαίδευσης είναι χαμηλότερα σε κόστος για την εκπαιδευτική μονάδα σε σχέση με την παραδοσιακή μέθοδο καθώς δεν απαιτούνται οι ίδιες κτιριακές υποδομές με την εκπαίδευση που γίνεται δια ζώσης και τα λειτουργικά έξοδα του οργανισμού μειώνονται πάρα πολύ. Επομένως ο τρόπος αυτός παροχής της εκπαίδευσης αποτελεί μια οικονομική λύση για τις εκπαιδευτικές μονάδες που παρέχεται λόγω των νέων μέσων της τεχνολογίας.

Βέβαια όταν καταστρώνεται ένα πλάνο στρατηγικού σχεδιασμού που εμπεριέχει προγράμματα εκπαίδευσής εξ αποστάσεως θα πρέπει να συνυπολογίζονται και όλα τα χαρακτηριστικά εκείνα που έχουν αρνητική επίδραση στην εκπαίδευση. Ένα βασικό πρόβλημα είναι η απώλεια αμεσότητας και επικοινωνίας μεταξύ του εκπαιδευτή και του εκπαιδευόμενου. Η δια ζώσης εκπαίδευση εμπεριέχει την φυσική παρουσία των συμμετεχόντων με αποτέλεσμα να είναι πιο οικείο το περιβάλλον και ο μαθητής να νιώθει μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σε περίπτωση δε που έχει κάποια απορία είναι ευκολότερο να την εκφράσει ο μαθητής μέσα από την φυσική του παρουσία και να καταλάβει αντίστοιχα και ο εκπαιδευτής μέσα από την γλώσσα του σώματος εάν αυτά που διδάσκει έχουν γίνει κατανοητά από το ακροατήριο. Επίσης αν και ο χρόνος που αφιερώνει ο μαθητής στην εκπαίδευση μειώνεται λόγω της έλλειψης των μετακινήσεων, θα πρέπει να υπάρχει καλή διαχείριση χρόνου από πλευράς εκπαιδευόμενου ώστε αυτή η άνεση να μην μεταβληθεί σε πίεση μετά από ένα χρονικό διάστημα. Οι εργασίες και οι διαλέξεις εκπαίδευσης που αναβάλλονται συνεχώς για την τελευταία στιγμή έχουν αρνητική επίδραση στην απόδοση των μαθητών και μειώνουν την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης που είναι μείζονος σημασίας για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Τέλος τα προβλήματα τεχνολογικού χαρακτήρα, όπως η γρήγορη διασύνδεση στον εικονικό κόσμο και οι απαραίτητοι servers και υπολογιστές, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό που επενδύει σε αυτού του τύπου εκπαίδευσης.

#### **2.4.2 Επίδραση της ηγεσίας στις εκπαιδευτικές μονάδες**

Οι στρατηγικές διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων έχουν έντονες επιρροές από την ηγεσία που ασκείται σε αυτές. Η ηγεσία, όπως σε όλους τους οργανισμούς, έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς η άσκηση της διαμορφώνει την αποτελεσματικότητά τους και επηρεάζει άμεσα την βιωσιμότητά τους (Kotter, 2012). Η επιρροή της ηγεσίας είναι καταλυτική στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και ιδιαίτερα σε εκείνα όπου η διοίκησή τους προσπαθεί να κάνει κάτι καινοτόμο και να ξεχωρίσει από τα υπόλοιπα.

Η θεωρία της ηγεσίας επικεντρώνεται στην σωστή στοχοθεσία που βασίζεται σε μια καθαρά διατυπωμένη αποστολή. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να θέσουν μια εφικτή και εφαρμόσιμη αποστολή βάσει της οποίας θα βγουν οι στόχοι του



οργανισμού, οι οποίοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι, να υλοποιούνται μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια και να βρίσκονται εντός των δυνατοτήτων, υλικών και άυλων, του οργανισμού ή της επιχείρησης. Αντίστοιχα, στο χώρο της εκπαίδευσης οι Bamberg και Andrews (1990) έθεσαν τον ρόλο της αποστολής και των κατανοητών και πραγματοποιήσιμων στόχων ως πρωταρχικής σημασίας στην στρατηγική διοίκησης προκειμένου η εκπαιδευτική μονάδα αυτή να είναι αποδοτική.

Υπόθεση 7<sup>η</sup> : Η ηγεσία έχει σημαντικό ρόλο στην διατύπωση της αποστολής και των στόχων μιας εκπαιδευτικής μονάδας.

Έρευνες έχουν δείξει ότι ιδιαίτερη βαρύτητα στην επιτυχία της σχολής έχει ο διευθυντής του ιδρύματος (Cusick, 2003; Teddlie και Reynolds, 2000). Ο ρόλος του και ο τρόπος που διοικεί την εκπαιδευτική μονάδα καθορίζεται από το όραμα και τις επιδιώξεις του κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού. Οι ενέργειες που περιλαμβάνουν την τυποποίηση των μαθησιακών διαδικασιών και ιδιαίτερα των πιστοποιήσεων που έχουν αντίκρισμα στην αγορά εργασίας αποτελούν ένα από τα έργα που επηρεάζονται από τον διευθυντή του σχολείου. Εφόσον ο διευθυντής του σχολείου είναι σε θέση να συμφωνήσει με τους υπόλοιπους διευθυντές την εκπαίδευση που θα πρέπει να παρέχεται και την εξεταστέα ύλη της συμφωνηθείσας πιστοποίησης, τότε οι μαθητές λαμβάνουν υψηλού επιπέδου εκπαίδευση (Jensen και West, 2015). Επίσης αναφορικά με την επίδραση του διευθυντή στις στρατηγικές μάνατζμεντ, η ενασχόλησή του με χρηματοδοτούμενα ερευνητικά προγράμματα έχει θετική επίδραση στην ακαδημαϊκή καταξίωση των σπουδαστών. Συγκεκριμένα, μέσω των ερευνητικών προγραμμάτων οι μαθητές αποκτούν τα απαραίτητα θεωρητικά και πρακτικά εφόδια που θα τους βοηθήσουν στην μετέπειτα επαγγελματική τους σταδιοδρομία και το παρεχόμενο επίπεδο εκπαίδευσης αυξάνεται αυτόματα (Neymotin, 2010).

Στον τομέα της χρηματοδότησης, οι διευθυντές θα πρέπει να ασκούν την αντίστοιχη επικοινωνιακή πολιτική που να ενημερώνει όλους τους εμπλεκόμενους με τις οικονομικές λεπτομέρειες των συναλλαγών αυτών. Επομένως ένας διευθυντής για να εμπνέει εμπιστοσύνη τόσο στους μαθητές όσο και στους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους, θα πρέπει να εκδίδει τις αναλώσεις των πόρων που διαχειρίζεται καθώς και τον προγραμματισμό ανάλωσης αυτών στο μέλλον (Van Schalkwyk κ.α., 2010). Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή που δεν διοχετεύονται τέτοιες αναφορές δημόσια, ο διευθυντής κινδυνεύει να απολέσει την εμπιστοσύνη των υπολοίπων και να υπονομεύσει το έργο και την στρατηγική διοίκησης που με τόσο κόπο έχει εφαρμόσει. Για το λόγο αυτό ο διευθυντής της μονάδας εκπαίδευσης θα πρέπει να διαθέτει ως άμεσους βοηθούς προσωπικό που θα τον βοηθήσουν στα οικονομικά σχέδια και στην σχεδίαση και υλοποίηση του προϋπολογισμού που έχει αποφασισθεί και ακολουθείται.

Υπόθεση 8<sup>η</sup> : Η χρηματοδότηση των εκπαιδευτικών μονάδων θα πρέπει να ακολουθεί μια ανοιχτή επικοινωνιακή πολιτική.

Ένα από τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εστιάσει η ακαδημαϊκή κοινότητα είναι στην θέσπιση των συνεργασιών τόσο μεταξύ των ίδιων των ιδρυμάτων όσο και με εξωτερικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τους Liddle και Diamond (2008), υπάρχουν ποικίλης φύσης εμπόδια στην θέσπιση των συνεργασιών αυτών (οικονομικά, νομικά και επικοινωνιακά) που εφόσον δεν ξεπεραστούν θα είναι εξαιρετικά δύσκολη η αποτελεσματικότερη διοίκηση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Ιδιαίτερα στην ανώτερη εκπαίδευση, πολλές φορές η απόσταση αυτή που δημιουργείται μεταξύ των ιδρυμάτων και άλλων φορέων οφείλεται στην κατανομή των πόρων που προορίζονται για έρευνα ή είναι αποτέλεσμα δωρεών. Ιδιαίτερα σε περιόδους όπου υπάρχει οικονομική δυσπραγία, υπάρχει μια αμφισβήτηση των μεθόδων και των διαδικασιών μέσα από τις οποίες προέρχονται οι δωρεές αυτές και παρατηρούνται φαινόμενα όπου υπάρχει κατά γενική ομολογία μια ευρύτερη απαίτηση για περισσότερη διαφάνεια ενώ το εκπαιδευτικό σύστημα προσπαθεί να κρατήσει την φήμη του και να αποτελέσει μια σταθερή αξία (Diamond και Liddle, 2012).

Υπόθεση 9<sup>η</sup> : Η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών μονάδων ενισχύουν το εκπαιδευτικό προϊόν, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Η ανάγκη της ορθής πολιτικής στην επικοινωνία σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα δεν πρέπει εστιάζεται μόνο στο οικονομικό κομμάτι. Στο κομμάτι της εκπαίδευσης η ορθή επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον όσο και εκτός εκπαιδευτικού πλαισίου είναι απαραίτητη. Η επικοινωνία μεταξύ των άμεσα εμπλεκόμενων με την εκπαίδευση για ανταλλαγή ιδεών, η εξωστρέφεια του οργανισμού με οργανισμούς που παραδοσιακά δεν εντάσσονται στο εκπαιδευτικό πλαίσιο και η σύσφιξη των σχέσεων με όλους όσους έχουν δεσμούς με τις διεργασίες που εκτελεί ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους για την επιτυχία της εφαρμοσμένης στρατηγικής (Bush, 2005). Άλλωστε, ο λόγος της επικοινωνίας με οργανισμούς και ανθρώπους εκτός του εκπαιδευτικού χώρου δεν επικεντρώνεται πάντα στην κερδοφορία. Η σωστή επικοινωνία ενισχύει το κύρος της εκπαίδευσης και παρακινεί τους μαθητές που νιώθουν ότι μετέχουν σε ένα οργανισμό που είναι κοινά αποδεκτός από τον κοινωνικό τους περίγυρο. Τα ανωτέρω επιχειρήματα στηρίζουν την «Υπόθεση 5<sup>η</sup>» της παρούσης διατριβής που συσχετίζει θετικά την απόδοση των μαθητών με το καλό και συνεργατικό κλίμα των εκπαιδευτικών μονάδων.

#### **2.4.2.1 Επίδραση της μετασχηματιστικής και παρεμφερών μορφών ηγεσίας στις εκπαιδευτικές μονάδες**

Γενικά η θεωρία της ηγεσίας έχει εισαγάγει πολλούς τύπους ηγεσίας προκειμένου να είναι κατανοητή και εφαρμόσιμη στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς και αντίστοιχη τυποποίηση συναντάται και στον τομέα της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ιδιαίτερη αναφορά στην ηγεσία των σχολικών μονάδων γίνεται με την ανάλυση των μετασχηματιστικών, συναλλαγματικών και χαρισματικών ηγετών.

Σύμφωνα με τον Naylor (1999) η ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης αφορά την διαδικασία μέσα από την οποία επιτυγχάνονται οι στόχοι και επιδιώξεις του οργανισμού μέσα από την παρακίνηση των εμπλεκόμενων μελών. Έτσι ο ηγέτης των εκπαιδευτικών μονάδων θα πρέπει να είναι σε θέση να σχεδιάζει την μελλοντική επιθυμητή κατάσταση και να κάνει τις απαιτούμενες ενέργειες ώστε να φτάσει σε αυτήν ενώ παράλληλα να είναι σε θέση να προωθεί τα μελλοντικά προγράμματα εκπαίδευσης που πρέπει να συμπεριλάβει ο οργανισμός σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εποχής. Επομένως η προνοητικότητα του ηγέτη για το μέλλον και η ικανότητά του να βελτιστοποιεί το παρών είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να τον διέπουν όσο πολύπλοκες και να είναι οι διαδικασίες σε μια εκπαιδευτική μονάδα. Ένας ηγέτης σε μια εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να είναι σε θέση να θέτει το πλαίσιο μέσα στο οποίο οφείλει να κινείται ο οργανισμός και κατόπιν να μπορεί να πείσει τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού να ενεργούν σύμφωνα με αυτές

τις κατευθύνσεις Η τελική επιτυχία του ηγετικού στυλ σε κάθε περίπτωση εξαρτάται από τα αποτελέσματα που και τις επιδόσεις του εκπαιδευτικού οργανισμού. (Leithwood και Jantzi, 2008). Μια από τις πιο επικρατέστερες μορφές ηγεσίας στην σύγχρονη εποχή είναι ο μετασχηματιστικός ηγέτης που επικεντρώνεται στην συνεχή προσαρμογή του οργανισμού του οποία διευθύνει ανάλογα με τις εξελίξεις και τις μεταβολές των καιρών ενώ επικεντρώνεται κυρίως στον τομέα της παρακίνησης των υπολοίπων μελών του οργανισμού έχοντας ένα συμβουλευτικό στυλ διοίκησης (Balogun και Halley, 2008). Επιπρόσθετα, η συνεχής αλλαγή του εκπαιδευτικού οργανισμού και η ενσωμάτωση των απαραίτητων αλλαγών σε αυτόν έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητάς του. Έτσι όλοι οι εργαζόμενοι σε ένα οργανισμό αποκτούν «μικρές ηγετικές ικανότητες» αφού έχουν να φέρουν σε πέρας διάφορα αντικείμενα και έργα στο πλαίσιο των συνεχόμενων αλλαγών στον οργανισμό ώστε να επιτευχθεί ο κοινός στόχος. Η θεώρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας βασίζεται στην ανάπτυξη ομαλών και στενών σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των υπολοίπων μελών με απώτερο σκοπό την ενίσχυση τόσο του ηθικού τους όσο και του επιπέδου παρακίνησής τους. Σε αυτό το πλαίσιο η ηθική και η δικαιοσύνη έχουν δεσπόζουσα ρόλο καθώς αποτελούν βασικά συστατικά της παρακίνησης και του ηθικού (Balogun και Halley, 2008). Σε αυτή την θέση συνηγορεί και η άποψη ότι ένας ηγέτης για να είναι μετασχηματιστικός θα πρέπει να προωθεί τις ηθικές αξίες καθώς έτσι επιδρά συναισθηματικά στους υπολοίπους, οι οποίοι με την σειρά τους τον έχουν ως πρότυπο και ακολουθούν τις εντολές και τις προτροπές του χωρίς ενδοιασμούς (Yukl, 2002). Παράλληλα με την παρακίνηση και το ηθικό, ενισχύεται και η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών του οργανισμού καθώς όλοι ενεργούν με στόχο τον κοινό σκοπό που έχει θέσει ο μετασχηματιστικός ηγέτης. Επομένως οι αλλαγές στην στρατηγική αλλά και στην οργάνωση του οργανισμού είναι βασισμένες σε ένα σύστημα ηθικών αξιών που παρακινεί όλα τα μέλη του.

Ένας παρόμοιος ηγέτης επικεντρωμένος στην συνεχή αλλαγή αποτελεί ο συναλλαγματικός ηγέτης που είναι όμως πιο επικεντρωμένος στο έργο παρά στον άνθρωπο και έχει πιο καθοδηγητικό στυλ προς τους υφισταμένους του (Bass και Avolio, 1994; Balogun και Halley, 2008). Στο πλαίσιο της συναλλαγματικής ηγεσίας στην εκπαίδευση, οι Miller και Miller (2001), πρότειναν ότι οι εκπαιδευτικές μονάδες που διοικούνται από συναλλαγματικούς ηγέτες βασιζόντουσαν στις συναλλαγές του καθηγητικού προσωπικού συναρτήσει συγκεκριμένων και ποσοτικοποιημένων πόρων. Οι όποιες συνεργασίες και αλληλεπιδράσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού παρατηρούνται μόνο κατά την διάρκεια της ανταλλαγής των πόρων αυτών καθώς οι στόχοι τους είναι ξεχωριστοί, διακριτοί και συντονισμένοι από τον συναλλαγματικό ηγέτη. Η διαφορά λοιπόν με τον μετασχηματιστικό ηγέτη είναι ότι σε αυτό το στυλ ηγεσίας (του συναλλαγματικού ηγέτη) οι διδάσκοντες συνεργάζονται από κοινού έχοντας ως στόχο μόνο την εκπλήρωση των επί μέρους ατομικών στόχων και δεν υφίσταται κλίμα συνεργασίας μέσα στον οργανισμό. Συμπερασματικά, η ομαδικότητα, η κοινή πίστη στο στόχο και το σύστημα των ηθικών αξιών αποτελούν τις βασικές διαφοροποιήσεις των δυο αυτών στυλ ηγεσίας. Το στυλ αυτό ηγεσίας είναι αποδοτικό σε οργανισμούς που έχουν ανάγκη την αλλαγή αλλά δεν υπάρχει αρκετός χρόνος υλοποίησης των αλλαγών ή τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέλη, πλην του ηγέτη, δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τις απαραίτητες αλλαγές.

Υπόθεση 10<sup>η</sup> : Ο ρόλος του συναλλαγματικού ηγέτη ταιριάζει σε εκπαιδευτικές μονάδες όπου είτε δεν υφίσταται επαρκής χρόνος αλλαγών είτε τα στελέχη δεν έχουν τις ικανότητες για να τις σχεδιάσουν.

Επιπρόσθετα, η έννοια των χαρισματικών ηγετών πολλές φορές συγχέεται με αυτή των μετασχηματιστικών ή συναλλαγματικών ηγετών. Οι χαρισματικοί ηγέτες επικεντρώνονται στην συναισθηματική σύνδεση με τους ακολούθους τους αλλά αυτό το κομμάτι αποτελεί μόνο μια οπτική όσο αφορά τους μετασχηματιστικούς ηγέτες. Με άλλα λόγια ο μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί να είναι χαρισματικός αλλά δεν ισχύει το αντίθετο. Έτσι ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι πιο σύνθετος από τον χαρισματικό και για να πείσει τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού περνάει από τρία διαφορετικά στάδια (Bass, 1985). Αρχικά, ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει τους υπολοίπους κάνοντας σαφές την αναγκαιότητα επίτευξης της αποστολής που έχει θέσει. Κατόπιν ενισχύει την ανάγκη τους για ένταξη σε ένα κλειστό κοινωνικό σύνολο και τέλος προωθεί με ηθικό τρόπο τους κοινούς στόχους του οργανισμού ενώ ταυτόχρονα υποβιβάζει το προσωπικό όφελος του κάθε μέλους. Για να το καταφέρει αυτό όμως ο μετασχηματιστικός ηγέτης θα πρέπει να έχει τέτοια στενή σχέση με το προσωπικό του που να γνωρίζει λεπτομερώς τις προσωπικές του επιδιώξεις, να γνωρίζει τις ικανότητες και τις αδυναμίες του κάθε στελέχους και να αναλαμβάνει δράσεις για την προσωπική βελτίωση του κάθε ένα ξεχωριστά. Επίσης θα πρέπει να έχει άψογη συμπεριφορά και να αποτελεί πρότυπο για τον υπόλοιπο οργανισμό και να κάνει τους ακολούθους του να νιώθουν ικανοποίηση και περηφάνια για την εκπλήρωση των στόχων τους.

Υπόθεση 11<sup>η</sup> : Ο χαρισματικός ηγέτης αν και παρακινεί τους μαθητές δεν αρμόζει στα εκπαιδευτικά ιδρύματα που επιζητούν αλλαγές ιδιαίτερα σε καταστάσεις όπου παρουσιάζεται οικονομική δυσπραγία.

Το μοντέλο του μετασχηματιστικού ηγέτη στην εκπαίδευση, που αναπτύχθηκε από τον Leithwood (1994), έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά. Αρχικά ο ηγέτης θα πρέπει να έχει εντοπίσει και εκπονήσει ένα ολοκληρωμένο όραμα και μια αποστολή για την εκπαιδευτική ομάδα. Δεύτερον, θα πρέπει να είναι σε θέση να προωθούνται οι κοινοί στόχοι εις βάρος των προσωπικών στόχων και φιλοδοξιών. Ακόμη θα πρέπει να παρέχεται τόσο στους καθηγητές αλλά ιδιαίτερα στους μαθητές μια εξατομικευμένη προσοχή και υποστήριξη. Στο κομμάτι των μαθητών ο εκπαιδευτικός οργανισμός θα πρέπει να αναγνωρίζει και να καλύπτει τις ελλείψεις και τα κενά των σπουδαστών σε ατομικό επίπεδο. Επίσης θα πρέπει οι μετασχηματιστικοί ηγέτες να μπορούν να προβάλλουν ένα ιδανικό μοντέλο βάση του οποίου θα παραδειγματίζονται όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας και τέλος θα πρέπει να αποζητούν την βελτιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού.

Η επίδραση όμως των μετασχηματιστικών ηγετών δεν περιορίζεται μόνο στην συμπεριφορά και την απόδοση των μαθητών. Σύμφωνα με έρευνες, η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά θετικά και στην απόδοση των καθηγητών σε ένα εκπαιδευτικό οργανισμό (Leithwood, 1999). Συγκεκριμένα εκπαιδευτικές μονάδες που εφάρμοσαν την μετασχηματιστική ηγεσία, είδαν τους εκπαιδευτές τους να έχουν μεγαλύτερη αφοσίωση και να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στο έργο τους ενώ ήταν δεκτικοί σε οποιαδήποτε αλλαγή προκαλούσε την αύξηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαιδευτικής λειτουργίας. Η μάθηση μέσα στον οργανισμό σημείωσε αύξηση ενώ υπήρχαν θετικές μεταβολές τόσο στο εργασιακό κλίμα όσο και στην αποτελεσματικότητα του

εκπαιδευτικού οργανισμού. Αντίστοιχα με τον ηγέτη μιας εκπαιδευτικής μονάδας, οι καθηγητές μέσα σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα μπορεί να είναι και αυτοί «μικροί ηγέτες» και να εμπνέουν και να παρακινούν τους μαθητές τους.

Βέβαια οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, παρότι ανθρωποκεντρικοί, δεν παραμελούν την αλλαγή και την εξέλιξη του υλικού μέσα στον οργανισμό τους. Έτσι σχολεία που έκαναν τις απαιτούμενες μεταβολές στο υλικό και στις υποδομές τους προσαρμοζόμενα στις απαιτήσεις της εποχής, είχαν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης σε σχέση με πριν. Συγκεκριμένα ο εξοπλισμός των σχολικών αιθουσών με νέα τεχνολογικά εκπαιδευτικά μέσα και η δημιουργία ή αναβάθμιση κοινόχρηστων χώρων που προωθούν την μάθηση και το ενδιαφέρον των μαθητών, συντελούν στην αύξηση της αποδοτικότητας όλης της μονάδας εκπαίδευσης (Leithwood και Janzi, 2005).

Υπόθεση 12<sup>η</sup> : Ο ρόλος του μετασχηματιστικού ηγέτη αρμόζει στην διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων.

### **2.5 Επίδραση της οικονομίας στις εκπαιδευτικές μονάδες**

Πριν εξετασθεί η επίδραση των οικονομικών αρνητικών συγκυριών στα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει αρχικά να εξετασθεί ο τρόπος και οι αλληλεξαρτήσεις των ιδρυμάτων αυτών με την γενικότερη οικονομία. Η σχέση αυτή θα δια φωτίσει την επίδραση της οικονομίας στην διοίκηση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και του τρόπου ηγεσίας που είναι πιο αποτελεσματικός αναλόγως των εξωτερικών συνθηκών. Σύμφωνα με την Mc Millian (2012), τα εκπαιδευτικά ιδρύματα οφείλουν να έχουν την ικανότητα να προσαρμόζουν τις ανάγκες και τα προϊόντα που παρέχουν στο σύνθετο και εναλλασσόμενο περιβάλλον του εικοστού αιώνα. Οι προκλήσεις και ο ανταγωνισμός στο σύγχρονο περιβάλλον επιτάσσει στην εκπαίδευση να είναι προσαρμοστική στις αλλαγές, είτε είναι οικονομικές είτε κοινωνικές.

Η οικονομική προσέγγιση της διοίκησης των σχολείων έχει ως σκοπό την ορθή κατανομή των πόρων έτσι ώστε το σχολείο να επιτύχει τους εκπαιδευτικούς του σκοπούς (Mestry και Bisschoff, 2009). Σε αυτές τις ενέργειες της διοίκησης συμπεριλαμβάνονται η κάλυψη των λειτουργικών εξόδων αλλά και τα ποσά που πρέπει να διατεθούν για την διατήρηση και την ενίσχυση του επιπέδου της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον Fidler (1997) η οικονομοτεχνική μελέτη της εκπαίδευσης έχει πρωτεύοντα ρόλο στην διεξαγωγή της στρατηγικής μάνατζμεντ που πρέπει να ακολουθηθεί. Συγκεκριμένα θα πρέπει το οικονομικό πλάνο αρχικά να συμβαδίζει με τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες που επηρεάζουν τους μαθητές και τους γονείς τους. Ο σχεδιασμός των οικονομικών στόχων συναρτήσει της γενικότερης οικονομικής κατάστασης είναι πρωτεύουσας σημασίας καθώς ο λάθος καθορισμός των αρχικών στόχων μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα δυσανάλογα των προσδοκιών της κοινωνίας. Επομένως η στρατηγική του κάθε οργανισμού θα πρέπει να περιέχει εκείνες τις διεργασίες στο οικονομικό φάσμα που να ελέγχουν και να εποπτεύουν τα καθημερινά κόστη της εκπαίδευσης έτσι ώστε να πιστοποιούν ότι κινούνται εντός του διατιθέμενου προϋπολογισμού.

Για να γίνει η σωστή σχεδίαση του προϋπολογισμού που θα ενταχθεί στην στρατηγική του εκπαιδευτικού ιδρύματος θα πρέπει αρχικά να τεθούν οι προτεραιότητες και οι στόχοι του οργανισμού (Bush, 2005). Έτσι θα πρέπει να κατατεθούν συγκεντρωτικά με τις αντίστοιχες

τιμολογήσεις όλες οι διεργασίες που σχετίζονται με τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες ώστε να γίνει ο ανάλογος σχεδιασμός. Η ιεράρχηση των διεργασιών είναι κρίσιμη αλλά καθορίζεται από την αποστολή του εκπαιδευτικού ιδρύματος και το διαθέσιμο οικονομικό ποσό. Η έννοια του προϋπολογισμού αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των διευθυντών των εκπαιδευτικών οργανισμών και αποτελεί ένα κρίσιμο παράγοντα στον σχεδιασμό και την διαμόρφωση της στρατηγικής της διοίκησής του.

Ο προϋπολογισμός και τα οικονομικά δεδομένα της εκπαίδευσης όμως δεν αποτελούν ένα κομμάτι που απασχολεί μόνο τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και εξετάζεται μονομερώς στο εσωτερικό τους. Επηρεάζεται άμεσα από τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία που είναι κατά κύριο λόγο οι μαθητές και οι γονείς που επί το πλείστον τους στηρίζουν οικονομικά. Ο διαχωρισμός της δημόσιας από την ιδιωτική εκπαίδευση είναι απαραίτητος στο θέμα του προϋπολογισμού του εκάστοτε εκπαιδευτικού ιδρύματος. Στον τομέα της ιδιωτικής εκπαίδευσης, η στρατηγική διοίκησης της εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνήσει με τον ορθό τρόπο τις διεργασίες και τα «προϊόντα» που προσφέρει προκειμένου να δείξει σε αυτούς που τους παρέχεται η εκπαίδευση ότι το διατιθέμενο ποσό οφείλεται κυρίως στην ποιότητα της εκπαίδευσης και όχι σε κερδοσκοπικούς λόγους. Η λανθασμένη επικοινωνία του παρεχόμενου προϊόντος μπορεί να οδηγήσει σε καταστάσεις όπου θα θεωρείται υπερεκτιμημένη και θα απωλέσει την ελκυστικότητά της. Στον τομέα της δημόσιας εκπαίδευσης οι διαφανείς διαδικασίες και η ορθολογική χρήση του προϋπολογισμού που προέρχεται από κρατικούς πόρους θα πρέπει να επικοινωνούνται ορθά ώστε να μην υπάρχει πλήγμα στην φήμη του εκπαιδευτικού ιδρύματος και κατ' επέκταση στην πιστοποίηση που παρέχει.

Υπόθεση 13<sup>η</sup> : Το στρατηγικό πλάνο είναι απαραίτητο σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Όσο αφορά τον προϋπολογισμό και το οικονομικό κομμάτι της εκπαίδευσης πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο στην εκπαίδευση να υπάρχει διαμοιρασμός των πιστώσεων και μερική διαχείριση από επί μέρους τμήματα του εκπαιδευτικού οργανισμού (Gold και Evans, 1998). Έτσι στην εκπαίδευση παρατηρείται το φαινόμενο, όπως και σε πολλούς άλλους οργανισμούς, να γίνεται αυτόνομη διαχείριση πόρων από ένα τμήμα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος. Στην περίπτωση αυτή δεν αλλάζει κάτι από την ανάλυση που έγινε στις προηγούμενες παραγράφους και ισχύουν τα ίδια δεδομένα και διαπιστώσεις. Στην περίπτωση αυτή όμως η συνολική στρατηγική της εκπαίδευσης θα πρέπει κατευθύνεται βάση της αποστολής και των κρίσιμων στόχων που έχει θέσει και να διαμοιράζονται τα απαιτούμενα κονδύλια με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μην αλλοιωθεί ο συνολικός της σκοπός και στόχος. Για να υπάρχει διαφάνεια σε αυτό θα πρέπει να υπάρχει επαρκής επικοινωνία τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό του οργανισμού.

Υπόθεση 14<sup>η</sup>: Η διαφάνεια στα οικονομικά είναι σημαντική για κάθε εκπαιδευτική μονάδα και ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Κατά την διάρκεια οικονομικής κρίσης πολλές εκπαιδευτικές σχολές πήραν μια δέσμη μέτρων για την αντιμετώπιση του οικονομικού προβλήματος που τους παρουσιάστηκε. Σε πολλές περιπτώσεις αύξησαν αναγκαστικά τις τάξεις και τον αριθμό μαθητών που τις απάρτιζαν ενώ

μείωσαν τόσο τα μαθήματα που προσέφερε το κάθε πτυχίο όσο και τις υποτροφίες στους σπουδαστές τους (Sammass, 2011). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μειωθούν μεν τα λειτουργικά τους έξοδα αλλά μείωσε την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Οι πολυπληθής τάξεις οδήγησαν σε μειωμένη προσοχή και έλλειψη παρακίνησης από πλευράς μαθητών ενώ οι περικοπές σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες έριξαν το επίπεδο του εκπαιδευτικού προϊόντος. Βέβαια η μείωση των λειτουργικών δαπανών αποτελεί μια κίνηση συνήθης όταν μειώνονται τα έσοδα σε μια επιχείρηση. Στον τομέα της εκπαίδευσης θα αναζητηθούν μέθοδοι δημιουργίας αξίας στο επόμενο κεφάλαιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) προκειμένου να μην συναντάται μείωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των εκπαιδευτικών μονάδων.

Υπόθεση 15<sup>η</sup>: Η αύξηση των μαθητών στις τάξεις μειώνει το επίπεδο εκπαίδευσης.

Επιπρόσθετα, σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας παρατηρείται το φαινόμενο όπου ο δείκτης της ανεργίας ανεβαίνει και οι μαθητές που αποφοιτούν από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα δεν βρίσκουν εύκολα θέση στην αγορά εργασίας (Blanchflower, 2009). Το φαινόμενο αυτό δεν δυσκολεύει μόνο τους αποφοίτους των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων αλλά δημιουργεί αισθήματα ανασφάλειας και απογοήτευσης στους μαθητές που είναι ακόμα μέλη των εκπαιδευτικών μονάδων. Επομένως τα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα πρέπει να είναι ευέλικτα και να ξεπερνούν τις οργανωσιακές δυσκαμψίες προσαρμόζοντας τα προγράμματά τους στις νέες απαιτήσεις της εποχής. Η γρήγορη προσαρμογή της εκπαίδευσης στις δυσμενείς καταστάσεις που παρουσιάζονται αποτελεί προϋπόθεση για την γρήγορη απορρόφηση των μαθητών από την αγορά εργασίας και την ενίσχυση της πίστης των μαθητών στην αξία της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Υπόθεση 15<sup>η</sup> : Η παρεχόμενη εκπαίδευση θα πρέπει να ακολουθεί τις εξελίξεις της αγοράς εργασίας για να είναι αποδοτική.

Εκτός από την πλευρά της εκπαιδευτικής μονάδας μια ολιστική ανάλυση οφείλει να συμπεριλάβει και την πλευρά των πελατών, δηλαδή των μαθητών. Αρκετοί μαθητές λόγω της οικονομικής κρίσης αντιμετωπίζουν προβλήματα που δύναται να τους επηρεάσουν στην απόδοσή τους ενώ υπάρχει πιθανότητα τα προβλήματα αυτά να είναι τόσο έντονα που να αναγκάσουν τους μαθητές να διακόψουν την εκπαίδευσή τους. Επομένως οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί θα πρέπει εκτός από τις δράσεις που αναλαμβάνουν για να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση στο εσωτερικό τους,, να λάβουν και μια σειρά μέτρων ώστε να προστατέψουν τους μαθητές αυτούς και να τους προσφέρουν μια ομαλή εκπαίδευση. Μια τέτοια κίνηση δεν θα ωφελήσει μόνο τους μαθητές που αντιμετωπίζουν τα οικονομικά προβλήματα αλλά θα ενισχύσει στο σύνολο των μαθητών το επίπεδο της παρακίνησης καθώς θα αποτελεί μια συμπεριφορά κατά την οποία καταδεικνύεται ότι ο εκπαιδευτικός οργανισμός ενδιαφέρεται σε ατομικό επίπεδο για την ευημερία των μαθητών του.

Υπόθεση 16<sup>η</sup> : Σε περιόδους οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες θα πρέπει να λαμβάνουν μέτρα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές.

Η λεγόμενη προσαρμογή της εκπαιδευτικής μονάδας μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους σε περιόδους οικονομικής κρίσης (Heyneman, 1990). Η πρώτη μέθοδος προϋποθέτει την ύπαρξη μιας κρατικής παρέμβασης έτσι ώστε να μειωθεί το έλλειμμα στις εκπαιδευτικές μονάδες

με σκοπό να σταματήσει το γρηγορότερο δυνατό η καθοδική πορεία του προϋπολογισμού του ιδρύματος. Οι χώρες που είναι σε θέση να εφαρμόσουν αυτήν την πολιτική δύναται να ανακόψουν γρηγορότερα την περικοπή των λειτουργικών εξόδων που απομειώνουν το παρεχόμενο εκπαιδευτικό επίπεδο. Ο δεύτερος τρόπος είναι μέσω του πρόσκαιρου δανεισμού ή του συνασπισμού με έτερο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Με τον τρόπο αυτό η εκπαιδευτική μονάδα, μέσω του δανεισμού αντιμετωπίζει μια κρίση μικρής διάρκειας αλλά δεν αντιμετωπίζει τα προβλήματα των μαθητών ή κρίσεις με παρατεταμένη διάρκεια. Επίσης η συγχώνευση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων απομειώνει σημαντικά τα λειτουργικά έξοδα αλλά δύναται να προκαλέσει προβλήματα στους μαθητές καθώς είναι πιθανόν να αλλάξει η τοποθεσία του ιδρύματος. Συγχωνεύσεις των διοικητικών δομών των οργανισμών έχουν τις μικρότερες επιπτώσεις στην εκπαιδευτική διαδικασία και αποτελούν κομμάτι που θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο. Τέλος ο τρίτος τρόπος αντιμετώπισης συμπεριλαμβάνει την ριζική αλλαγή του εκπαιδευτικού ιδρύματος όσο αφορά την οργάνωση και τον τρόπο λειτουργίας του ώστε να εξισορροπηθεί οικονομικά ο οργανισμός διατηρώντας το δυνατό αμετάβλητο το εκπαιδευτικό προϊόν. Ο τελευταίος τρόπος είναι ο προτιμότερος εκ των τριών και για αυτό θα ακολουθήσει στο επόμενο κεφάλαιο η ανάλυση των εκπαιδευτικών μονάδων σε σχέση με την θεωρία της ΔΟΠ.

Υπόθεση 17<sup>η</sup> : Η κρατική παρέμβαση, ο δανεισμός και οι συγχωνεύσεις αποτελούν στρατηγικές διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων.



## Κεφάλαιο 3ο - Η ΔΟΠ στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

### 3.1 Η έννοια της ΔΟΠ σε περιόδους οικονομικής στενότητας ή κρίσης

Βάση του ορισμού η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) παρέχει τις απαραίτητες βελτιώσεις που απαιτούνται μέσα σε ένα οργανισμό προκειμένου να γίνει η βελτιστοποίηση των διεργασιών σε όλα τα επίπεδα εσωτερικά του, για την παραγωγή μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος που αποσκοπεί στην ικανοποίηση των πελατών (Evans και Lindsay, 2010). Η ΔΟΠ δεν στοχεύει σε κοντινούς και εφήμερους στόχους αλλά επικεντρώνεται στην μακροημέρευση των οργανισμών.

Η επιχείρηση προκειμένου να είναι βιώσιμη και αποδοτική θα πρέπει να έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει περιόδους οικονομικής κρίσης. Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2005), οι επιχειρήσεις μέσα σε μια οικονομική ύφεση έχουν δύο επιλογές. Η πρώτη είναι της προσαρμογής και της βιωσιμότητας και η δεύτερη είναι της αναπόφευκτης παρακμής που συνήθως ακολουθείται από το κλείσιμο της επιχείρησης. Μέσω λοιπόν της ΔΟΠ, η επιχείρηση εστιάζει στις απαιτήσεις των πελατών και στην βελτιστοποίηση των διαδικασιών εσωτερικά της επιχείρησης. Όλες οι επιχειρήσεις δεν πλήττονται το ίδιο σε μια οικονομική κρίση. Σε μερικές η κρίση δημιουργεί ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης ενώ σε άλλες κινδυνεύει άμεσα η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Είναι σύνηθες για τις επιχειρήσεις που δρουν κάτω από συνθήκες οικονομικής στενότητας να περιορίζονται και συνήθως ως πρώτο βήμα να μειώνουν τα λειτουργικά τους κόστη είτε με περικοπή εξόδων είτε με περικοπή μελλοντικών επενδύσεων. Το ζητούμενο όμως σε αυτές τις περιπτώσεις δεν είναι μόνο το οικονομικό σκέλος του προϋπολογισμού αλλά η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας στην αγορά καθώς η απώλειά της θα περιορίσει σημαντικά τα έσοδα, οδηγώντας την επιχείρηση σε μια συνεχόμενη περικοπή εξόδων και ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος. Οι επιχειρήσεις δε που δεν επηρεάζονται από την οικονομική κρίση αλλά την βλέπουν ως ευκαιρία ανάπτυξης έχουν συστήσει ένα κατάλληλο στρατηγικό σχέδιο που συνήθως δεν βασίζεται στην λογική των περικοπών (DeWaal και Mollena, 2010) αλλά επενδύουν ακολουθώντας τις ακόλουθες επενδυτικές στρατηγικές.

Υπόθεση 18<sup>η</sup> : Η οικονομική κρίση σε μια εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να χαρακτηριστεί ως ευκαιρία ανάπτυξης.

Σύμφωνα με τον Young (2009), σε μια οικονομική κρίση οι περισσότεροι οργανισμοί περιορίζουν τα έξοδα σε προώθηση και διαφήμιση καθώς αυτά δεν επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος που παράγουν. Όμως οι επιχειρήσεις που πράττουν το αντίθετο, δηλαδή αυξάνουν την προωθητική τους παρουσία, διαφοροποιούνται από τον ανταγωνισμό και δύναται να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες αυξάνοντας το έσοδά τους παρά την οικονομική κρίση.

Η επόμενη στρατηγική που αφορά την τιμολόγηση των αγαθών ή των προσφερόμενων υπηρεσιών έχει μεγάλη συσχέτιση με την διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Έτσι ανάλογα οι επιχειρήσεις αναλογιζόμενες την διάρκεια ζωής του προϊόντος που παρέχουν και την εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης, μπορούν να αναπροσαρμόσουν συνήθως σε χαμηλότερα επίπεδα την τιμή πώλησης. Μια

εσφαλμένη χαμηλή τιμολόγηση θα βλάψει τον οργανισμό καθώς οι συχνές αυξομειώσεις μειώνουν την αφοσίωση των πελατών που είναι κυρίαρχη στην ΔΟΠ (Naylor, 2004).

Υπόθεση 19<sup>η</sup> : Σε μια οικονομική κρίση οι ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες πρέπει να περικόπτουν τα δίδακτρα των μαθητών ανάλογα με την εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης αυτής.

Συνδυάζοντας τις ανωτέρω στρατηγικές, ένας οργανισμός θα μπορούσε να περικόψει τις τιμές με παράλληλη μείωση του διαφημιστικού κόστους. Αυτό βέβαια θα πρέπει να εξαρτάται και από τις επικρατούσες συνθήκες ανταγωνισμού καθώς εάν οι ανταγωνιστές ενίσχυαν την διαφημιστική τους προβολή αυτή η προσέγγιση θα τους διαφοροποιούσε μεν αλλά πιθανόν να είχαν απώλειες στο μερίδιο της αγοράς.

Υπόθεση 20<sup>η</sup> : Οι εκπαιδευτικές μονάδες θα πρέπει να κάνουν περικοπές ανάλογα με την ένταση και την διάρκεια της οικονομικής κρίσης.

Μια στρατηγική που ενδείκνυται σε περιόδους οικονομικής αστάθειας είναι η εισαγωγή ενός καινοτόμου προϊόντος που θα κάλυπτε τις ανάγκες των καταναλωτών την συγκεκριμένη περίοδο. Στο χώρο της εκπαίδευσης αυτά τα προϊόντα είναι αυτά που παρέχονται μέσω διαδικτύου και αποτελούν μια αγορά που είναι ακόμα αναπτυσσόμενη. Η εισαγωγή των προϊόντων αυτών θα πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένη από την επιχείρηση καθώς το ασταθές οικονομικό περιβάλλον κάνει πιο δύσκολη την βιωσιμότητα της εταιρείας σε περίπτωση που το νέο προϊόν δεν έχει την αναμενόμενη ανταπόκριση από το πελατειακό κοινό.

Υπόθεση 21<sup>η</sup> : Ένα καινοτόμο πρόγραμμα εκπαίδευσης ωφελεί τις εκπαιδευτικές μονάδες, ιδιαίτερα σε καταστάσεις οικονομικής κρίσης.

Οι επιχειρήσεις που ενεργούν σε πολλαπλές αγορές πρέπει μέσα από την ΔΟΠ να επανεξετάσουν τις αγορές αυτές σε περιόδους οικονομικής αστάθειας. Υπάρχει περίπτωση το παρεχόμενο προϊόν ή η υπηρεσία να έχει μειωμένη ζήτηση σε κάποια αγορά και θα πρέπει η επιχείρηση να κάνει την απαιτούμενη ανάλυση προκειμένου να εξετάσει αν θα πρέπει να αποσυρθεί από την συγκεκριμένη αγορά τελείως ή να περιορίσει την ποικιλία των προϊόντων που παρέχει σε αυτές (Kotler και Armstrong, 2017).

Μια από τις ενέργειες που όπως αναφέρθηκε προωθεί μια επιχείρηση όταν υπάρχει οικονομική δυσπραγία είναι να επαναπροσδιορίσει τις εσωτερικές της διεργασίες και να περικόψει αυτές που παράγουν τον λιγότερο πλούτο και επιστρεφόμενη αξία. Επομένως η ομάδα της επιχείρησης συνολικά θα πρέπει να δουλέψει προκειμένου να εντοπίσει τις διεργασίες αυτές ή τα σημεία μέσα σε άλλες διεργασίες που δεν απαιτούνται και δεν παράγουν αξία (Jones κ.α., 2010). Μια συνήθης πρακτική σε αυτόν τον τομέα είναι η μείωση του αποθεματικού των προϊόντων που πουλάει. Στις παροχές υπηρεσιών όπως είναι η εκπαίδευση, οι περικοπές πολλές φορές εστιάζονται στην μείωση του προσωπικού που όμως πρέπει να γίνει με σύνεση ώστε να μην επηρεαστεί η ποιότητα των υπηρεσιών. Οι οργανισμοί όμως πριν προχωρήσουν στην περικοπή των θέσεων εργασίας θα πρέπει να αναλογιστούν ότι μια τέτοια μεθόδευση δύναται να επηρεάσει αρνητικά το κλίμα μέσα

στον οργανισμό και να μειώσει την παρακίνηση των εργαζομένων (Αφρονίδης και Τσιότρας, 2014).

Υπόθεση 22<sup>η</sup> : Οι εκπαιδευτικές μονάδες ή τα επί μέρους προγράμματά τους που δεν είναι αποδοτικά λόγω οικονομικής κρίσης θα πρέπει να αναδιαμορφώνονται ή να αναστέλλονται ή να ακυρώνονται λογίζοντας την εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης αυτής.

Παράλληλα με τις όποιες περικοπές σχεδιάζει να κάνει ο οργανισμός, θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η ποιότητα της υπηρεσίας ή του προϊόντος που προσφέρει δεν μειώνεται. Αν σημειωθεί μείωση στην ποιότητα τότε λόγω του έντονου ανταγωνισμού είναι σχεδόν σίγουρο ότι ο πελάτης θα απευθυνθεί σε άλλο οργανισμό που έχει την ποιότητα που ο ίδιος επιθυμεί. Μέσα από την ΔΟΠ λοιπόν διασφαλίζεται το επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας και ενισχύονται περαιτέρω οι σχέσεις του οργανισμού με τους πελάτες καθώς οι τελευταίοι συνειδητοποιούν ότι παρά την οικονομική κρίση το επίπεδο της ποιότητας είναι अपαράλλακτο.

Η περικοπή των διαφόρων παροχών και προνομίων των μελών ή των εργαζομένων του οργανισμού για την εξοικονόμηση πόρων μπορεί να είναι εν τέλει αναποτελεσματική, καθώς η περικοπή αυτή θα μειώσει την παρακίνησή τους. Επομένως όλες οι περικοπές θα πρέπει να είναι μελετημένες ως προς την αξία που τελικά θα προσδώσουν στην επιχείρηση και την επίδραση που θα έχουν στην αποδοτικότητα του οργανισμού. Περικοπές που δεν μεταβάλλουν την τιμή του τελικού προϊόντος αλλά επηρεάζουν αρνητικά τους εργαζομένους θα πρέπει να αποφεύγονται.

Σημαντικό κομμάτι της ΔΟΠ αποτελεί η ικανοποίηση των πελατών του οργανισμού. Ακόμα και σε περιόδους όπου τα οικονομικά δυσκολεύουν την επιχείρηση θα πρέπει να βρει τις απαραίτητες διεργασίες που ενισχύουν την «αφοσίωση» των καταναλωτών στα προϊόντα της επιχείρησης. Η ικανοποίηση των πελατών συμπεριλαμβάνει στην παροχή συγκεκριμένης ποιότητας βάση προτύπου που ικανοποιεί τις ανάγκες μιας ευρείας γκάμας πελατών. Εφόσον ο οργανισμός δύναται να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις των πελατών σε πιο προσωποποιημένο επίπεδο, αυτό είναι θεμιτό και ενισχύει ακόμα περισσότερο τις σχέσεις τους με τον οργανισμό. Η διατήρηση του επιπέδου ποιότητας βάση συγκεκριμένων προτύπων διαχωρίζει τον οργανισμό από τους άλλους ανταγωνιστές που σε μια προσπάθεια περικοπής εξόδων, περικόπτουν την ποιότητα των προϊόντων τους.

Υπόθεση 23 : Οι περικοπές λόγω περιορισμού των εξόδων σε μια εκπαιδευτική μονάδα δεν πρέπει να επηρεάζουν την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης

Οι αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και κυρίως στο στρατηγικό γίνονται πιο εύκολες όταν ακολουθείται η διοίκηση ποιότητας. Το σύστημα ποιότητας που δημιουργείται εφαρμόζοντας την ΔΟΠ παρέχει στα υψηλόβαθμα στελέχη όλες τις πληροφορίες σχετικά με τον όγκο των περικοπών που πρέπει να γίνουν και σε ποια σημεία πρέπει να γίνουν ακριβώς. Επομένως οι αποφάσεις λαμβάνονται με το μικρότερο δυνατό ρίσκο ικανοποιώντας παράλληλα τόσο τις απαιτήσεις των πελατών όσο και τις εσωτερικές ανάγκες των εργαζομένων.

### 3.2 Η ΔΟΠ στις εκπαιδευτικές μονάδες

Σύμφωνα με τους Kumar κ.α. (2011) η ΔΟΠ είναι μια μέθοδος διοίκησης των επιχειρήσεων που ουσιαστικά έχει πρακτική εφαρμογή σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Έτσι η εφαρμογή ουσιαστικά της μεθόδου δεν περιορίζεται μόνο στους τομείς της οικονομίας που ασχολούνται με την κατασκευή προϊόντων αλλά και σε αυτές που επικεντρώνονται στην παροχή υπηρεσιών. Παρόλο που οι εκπαιδευτικές μονάδες έχουν προσεγγιστεί στο παρελθόν μέσα από το πρίσμα της ΔΟΠ όσο αφορά την αποδοτικότητά τους και την ανάγκη για αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τους (Bloom κ.α., 2007), υπάρχουν επικρίσεις επί της εφαρμογής της μεθόδου αυτής στις εκπαιδευτικές μονάδες, οδηγώντας εν τέλει στην ελλιπή ανάλυση του θέματος (Quinn, κ.α., 2009). Σύμφωνα με τους Quinn κ.α. (2009), υπάρχουν όροι μέσα στην ΔΟΠ που δεν είναι αποδεκτοί από την εκπαιδευτική κοινότητα, όπως είναι ο «πελάτης» και το «προϊόν» ή η «υπηρεσία» και δυσκολεύουν την εφαρμογή της μεθόδου στις εκπαιδευτικές μονάδες. Επιπρόσθετα το εκπαιδευτικό σύστημα εξαρτάται από πολλές ομάδες ανθρώπων που το επηρεάζουν άμεσα όπως είναι οι μαθητές, οι γονείς τους, το εκπαιδευτικό προσωπικό και οι διοικητικοί υπάλληλοι εντός και εκτός των δομών αυτών που δυσχεραίνουν την μέτρηση του επιπέδου της ποιότητάς τους.

Υπόθεση 24<sup>η</sup> : Ένα στρατηγικό πλάνο των εκπαιδευτικών μονάδων πρέπει να λαμβάνει υπόψιν όλες τις άμεσες και έμμεσες επιρροές από τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία.

Επομένως προκειμένου οι εκπαιδευτικές δομές να εφαρμόσουν την ΔΟΠ πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές στις διεργασίες της μεθόδου καθώς η κύρια υπηρεσία που ουσιαστικά προσφέρουν οι εκπαιδευτικές μονάδες είναι η μάθηση. Έχουν γίνει στο παρελθόν μελέτες εφαρμογής της ΔΟΠ στην ανώτατη εκπαίδευση (Kistiani και Permana, 2020; Psomas και Antony, 2017) ενώ αντίστοιχες έχουν διεξαχθεί για τα χαμηλότερα κλιμάκια της εκπαίδευσης (όπως είναι η προσχολική και η δευτεροβάθμια εκπαίδευση) (Σφακιανάκη, 2019). Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να παρουσιάσει την ΔΟΠ ως μέθοδο σε όλα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, συνδυάζοντας τα αποτελέσματα που έχουν εξαχθεί από προηγούμενες έρευνες ώστε να εξαχθούν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που θα εξετάσουν την εγκυρότητα των βιβλιογραφικών αποτελεσμάτων αλλά και θα γενικεύσουν την έρευνα σε όλες τις εκπαιδευτικές μονάδες.

Σκοπός της μεθοδολογίας ΔΟΠ στις εκπαιδευτικές μονάδες είναι η βελτίωση του εκπαιδευτικού και μαθησιακού προϊόντος που προσφέρουν τα ιδρύματα σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των μαθητών και την ελάττωση του λειτουργικού κόστους των δομών. Ο κύριος όγκος των ερευνών στην ΔΟΠ έχουν γίνει στην ανώτατη εκπαίδευση και έχουν πολλές φορές προσεγγιστεί από θεωρητική σκοπιά ενώ πολλές φορές δεν έχουν επαρκή στοιχεία από το πεδίο για να υποστηρίξουν τις απόψεις τους. Όσο αφορά την ανώτατη εκπαίδευση, οι εκπαιδευτικές μονάδες οφείλουν να συνεχίσουν το έργο τους και να οργανώσουν έτσι τις δραστηριότητές τους που να είναι σε θέση να συνεχίσουν την μάθηση των σπουδαστών, να προσφέρουν με δράσεις στην τοπική κοινότητα και να εκτελέσουν έρευνα σε καινοτόμους τομείς που προωθούν την επιστήμη (Sallis, 2011). Στις υπόλοιπες βαθμίδες της εκπαίδευσης ισχύουν οι ανωτέρω στοχεύσεις της ανώτατης εκπαίδευσης με εξαίρεση της έρευνας ενώ γίνεται περισσότερο έμφαση στην γενική εκπαίδευση των μαθητών. Όλοι αυτοί οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν εφόσον υφίστανται οι απαραίτητες υποδομές και

τα τεχνολογικά μέσα εκπαίδευσης ώστε να ενισχύσουν την διοίκηση των ιδρυμάτων αλλά και να βοηθήσουν το εκπαιδευτικό προσωπικό να βελτιστοποιήσουν τις συνθήκες εκπαίδευσης.

Η παροχή γνώσης των τεχνολογικών ιδρυμάτων στους μαθητές τους βοηθάει στην ομαλή τους μετάβαση από το χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης στο υψηλότερο ώστε μετά να παράγουν εξειδικευμένους απόφοιτους που έχουν όμως και γενική επιμόρφωση και παιδεία. Η ΔΟΠ στόχο έχει στην εκπαίδευση να ενισχύσει την μάθηση των σπουδαστών και να κάνει τα ιδρύματα ανταγωνιστικά καλύπτοντας τις ανάγκες των εκπαιδευομένων.

### **3.2.1 Εφαρμογή των κανόνων του Deming στις εκπαιδευτικές μονάδες**

Προκειμένου να εξετασθούν οι εκπαιδευτικές μονάδες βάση της διοίκησης ποιότητας θα χρησιμοποιηθούν οι κανόνες που προτάθηκαν από τον ιδρυτή της ΔΟΠ (Deming, 1986; Deming, 1993). Οι παρακάτω κανόνες που αναλύονται αποτελούν την βάση της ΔΟΠ και είναι ένα σημείο όπου ένας οργανισμός μπορεί να στηριχθεί αρχικά προκειμένου να οδηγηθεί στην επιτυχία. Εφαρμόζοντας τους κανόνες αυτούς οι διοικήσεις των οργανισμών μπορούν να εντοπίσουν τις ατέλειες του προηγούμενου διοικητικού προτύπου και να δρομολογήσουν τις ενέργειες για την βελτίωση των διεργασιών (Naylor, 2004).

Ο πρώτος κανόνας αφορά την δημιουργία ενός σταθερού κλίματος και τυποποιημένων διαδικασιών που ως σκοπό έχουν την συνεχή βελτιστοποίηση των προϊόντων. Οι διαδικασίες δεν είναι στατικές αλλά προσαρμόζονται ανάλογα με τις μεταβολές του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, έχουν μακροπρόθεσμο ορίζοντα και αποσκοπούν στο να κάνουν τις διεργασίες διαρκώς καλύτερες. Για τον κανόνα αυτό έχουν ήδη γίνει οι ανάλογες υποθέσεις έρευνας στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Το δεύτερο σημείο που πρέπει να εστιαστούν οι εκπαιδευτικές μονάδες είναι η ενίσχυση της ποιότητας της εκπαίδευσης βάζοντας τις ανάγκες των μαθητών σε πρώτη προτεραιότητα. Για να το επιτύχει αυτό ο εκπαιδευτικός οργανισμός θα πρέπει να έχει προγράμματα εκπαίδευσης διαμορφωμένα στις σύγχρονες απαιτήσεις και τις ανάγκες που δημιουργούνται από την αγορά. Εφόσον απαιτείται οι εκπαιδευτικές μονάδες θα πρέπει να είναι σε θέση να κάνουν μεγάλες αλλαγές για να ενστερνιστούν αυτή την φιλοσοφία.

Το επόμενο σημείο του Deming αν και εκ πρώτης όψεως φαίνεται να έχει εφαρμογή μόνο στην βιομηχανία, έχει αντιστοιχιστεί και στην εκπαίδευση. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βασίζονται σε ένα προμηθευτή ώστε να επιδιώκεται το κατά το δυνατόν η ενίσχυση της ποιότητας του προϊόντος που παρέχει στην επιχείρηση, η οποία εν τέλει έχει θετικό αντίκτυπο στο τελικό προϊόν της ίδιας της επιχείρησης. Δεν θα πρέπει οι επιχειρήσεις να βάζουν τους προμηθευτές τους σε ένα άτυπο «πόλεμο τιμών» γιατί αυτό θα έχει αρνητική επίδραση στην ποιότητα. Στον τομέα των εκπαιδευτικών μονάδων οι πάροχοι είναι το εκπαιδευτικό προσωπικό το οποίο θα πρέπει να έχει στήριξη από την διοίκηση και να μην νιώθει ότι η θέση του απειλείται συνεχώς μέσω των αποφάσεων της διοίκησης. Θα πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη και στήριξη στο έργο τους ώστε να αυξήσουν την ποιότητα διδασκαλίας του αντικειμένου τους που τελικά θα έχει θετική επίδραση στην ποιότητα εκπαίδευσης των μαθητών.

Υπόθεση 25<sup>η</sup> : Η στήριξη από την διοίκηση στο εκπαιδευτικό προσωπικό ενισχύει την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Ο έλεγχος των διαδικασιών που ακολουθείται θα πρέπει να είναι ολιστικός και ο οργανισμός να μην βασίζεται σε πολλούς και κοστοβόρους ελέγχους σε όλα τα μέρη της εκάστοτε διαδικασίας. Ο λεπτομερής και συνεχής έλεγχος δεν ενισχύει την ποιότητα αλλά βρίσκει μόνο μερικά ψεγάδια της. Η έννοια της ποιότητας εφόσον έχει ενσωματωθεί μέσα στην διαδικασία απαιτεί μόνο στατιστικούς ελέγχους που σε συνδυασμό με μερικούς φυσικούς ελέγχους βρίσκει συνολικά τα σημεία που μειώνουν την ποιότητα και τα επιδιορθώνει. Επομένως στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών μονάδων τόσο οι διοικητικές όσο και οι εκπαιδευτικές διαδικασίες πρέπει να τυποποιηθούν με πρότυπα που προωθούν την ποιότητα ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι έλεγχοι που κοστίζουν σε χρόνο και πόρους.

Υπόθεση 26<sup>η</sup> : Οι διαδικασίες μέσα σε μια εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να έχουν δημιουργηθεί με πρότυπα που προωθούν την ποιότητα του παραγόμενου έργου.

Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και ο εντοπισμός των σημείων εκείνων που δεν παράγουν αξία έχει αποτυπωθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο. Οι οργανισμοί θα πρέπει όμως επιπρόσθετα να εκπαιδεύουν τα στελέχη τους ώστε ο καθένας να είναι σε θέση να κάνει τα έργα που του έχουν ανατεθεί αποδοτικότερα, αποτελεσματικότερα και με μεγαλύτερη ασφάλεια.

Τα συστήματα διαμοιρασμού της γνώσης έχουν μεγάλη σημασία σε όλους τους οργανισμούς καθώς προωθούν την εσωτερική μάθηση και αποτελούν σημεία αναφοράς για την πηγή της κοινής γνώσης μέσα στον οργανισμό. Ο διαμοιρασμός της γνώσης αυτής βοηθάει τα στελέχη να γνωρίζουν τις επιδιώξεις του οργανισμού και να βλέπουν την γενικότερη στόχευση του οργανισμού. Έτσι οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν ο ένας από τον άλλο και βλέποντας παράλληλα την πορεία των κοινών στόχων να μειώσουν τις όποιες αποκλίσεις υπάρχουν στα έργα που οι ίδιοι αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν.

Υπόθεση 27<sup>η</sup> : Οι εκπαιδευτικές μονάδες είναι πιο αποδοτικές όταν έχουν τεχνολογικά συστήματα διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και των εκπαιδευομένων.

Το κλίμα όπου προωθεί την ελεύθερη έκφραση και εστιάζει στην βελτίωση της ποιότητας και όχι στα λάθη των εργαζομένων κάνει τους εργαζομένους να έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και είναι πιο αποδοτικοί. Οι ηγέτες θα πρέπει να μην είναι απόμακροι και να επικοινωνούν συνέχεια με το προσωπικό τους για τους βοηθήσουν με τα έργα που έχουν αναλάβει. Επομένως σε συνέχεια της Υπόθεσης 5, όπου το κλίμα ευνοεί τους μαθητές έχουμε την παρακάτω υπόθεση για το προσωπικό των εκπαιδευτικών μονάδων.

Υπόθεση 28<sup>η</sup> : Ένα συνεργατικό κλίμα με ελευθερία έκφρασης και συνεργατικότητας από πλευράς ηγεσίας βοηθάει τους εργαζομένους στις εκπαιδευτικές μονάδες να είναι πιο αποδοτικοί.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκε η σπουδαιότητα του κοινού οράματος που αποτελεί και βασικό συστατικό της ΔΟΠ. Επιπρόσθετα για να ενισχύσει την παρεχόμενη ποιότητα ο κάθε οργανισμός θα πρέπει τα τμήματα ή οι διευθύνσεις του οργανισμού να συνεργάζονται μεταξύ τους

δημιουργώντας σύμφωνα με τα λεγόμενα του Deming (1993) ένα είδους «εσωτερικού πελάτη». Επομένως στο εκπαιδευτικό πλαίσιο υφίσταται η ακόλουθη υπόθεση.

Υπόθεση 29<sup>η</sup> : Τα τμήματα και οι διευθύνσεις των εκπαιδευτικών μονάδων οφείλουν να συνεργάζονται και να αντιμετωπίζουν συλλογικά τα προβλήματα που τους παρουσιάζονται για να αυξήσουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος.

Τα αχρείαστα συνθήματα και οι ανεδαφικές προτροπές δεν ταιριάζουν στην διοίκηση ποιότητας. Συνήθως είναι εκφράσεις που μένουν στο μνημονικό των πελατών και των εργαζομένων αλλά λόγω του ότι μπορούν να ερμηνευτούν διαφορετικά από τον καθένα υπάρχει περίπτωση να έχουν αρνητική επίδραση στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Οι ηγέτες προκειμένου να κατευθύνουν τους υφισταμένους τους θα πρέπει να τους δίνουν σαφείς οδηγίες και να μην βασίζονται σε λακωνικά συνθήματα με αμφισβητούμενες ερμηνείες καθώς υποσκάπτουν την συνολική ποιότητα.

Η διοίκηση των δομών τόσο στο ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα στηρίζεται στην εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων όπου συνήθως συνοδεύονται με ένα σύστημα ανταμοιβών για τους εργαζομένους. Η επικέντρωση στα αριθμητικά αποτελέσματα έχει ως αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να επικεντρώνονται στην μεγιστοποίησή τους παραμελώντας την ποιότητα (Deming, 1993). Είναι λοιπόν πιο φρόνιμο οι οργανισμοί να επικεντρώνονται στην μέτρηση των διαδικασιών και όχι αποκλειστικά στα αποτελέσματα. Έτσι και τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να μετρούνται σε όλη την διαδικασία και όχι αποκλειστικά στις επιτυχίες σε ένα τεστ στο τέλος της μαθησιακής διαδικασίας.

Υπόθεση 30<sup>η</sup> : Η μάθηση σε μια εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να μετράται λαμβάνοντας υπόψη όλη την εκπαιδευτική διαδικασία και όχι ένα αποτέλεσμα στο τέλος αυτής.

Βασικό κομμάτι στην ΔΟΠ είναι η εκπόνηση και η εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης κατά το οποίο οι εργαζόμενοι ενισχύουν τις ικανότητές τους και μαθαίνουν καινούργιες ικανότητες που προκύπτουν από τις απαιτήσεις των μαθητών και των μεταβολών στην τεχνολογία, την κοινωνία και την οικονομία. Έτσι οι υπάλληλοι του οργανισμού γίνονται κοινωνοί των νέων απαιτήσεων και είναι σε θέση γνωστικά να εφαρμόσουν τις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης ποιότητας.

Υπόθεση 31<sup>η</sup> : Στις εκπαιδευτικές μονάδες οι εργαζόμενοι έχουν ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης που επενδύει στην βελτιστοποίηση των υφιστάμενων ικανοτήτων και στην εκμάθηση νέων.

## Κεφάλαιο 4ο - Μεθοδολογία

### 4.1 Ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα μας επικεντρώνεται σε ποιοτικά στοιχεία τα οποία δεν είναι εύκολα μετρήσιμα ενώ η ποσοτική έρευνα έχει τις βάσεις της σε συγκεκριμένες μετρήσιμες μεταβλητές και στατιστικές αναλύσεις (Hennink κ.α., 2020). Στην έρευνα που γίνεται στις κοινωνικές επιστήμες και οι δυο μέθοδοι έρευνας χρησιμοποιούνται αλλά η επιλογή τους εξαρτάται από τις ερευνητικές ερωτήσεις και την στόχευση του εκάστοτε ερευνητή. Οι ερευνητές όμως της ποιοτικής έρευνας προσπαθούν περισσότερο να εντοπίσουν και να ερμηνεύσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά καθώς και τους λόγους που οι άνθρωποι έχουν αυτές τις συμπεριφορές. Επομένως η στόχευσή τους είναι να καταλάβουν τον τρόπο που λαμβάνουν αποφάσεις και ενεργούν και όχι απλά ποσοτικά χαρακτηριστικά (Silverman, 2011). Η κριτική που ασκείται πολλές φορές στην ποιοτική έρευνα έγκειται στην ποσοτικοποίηση των μεταβλητών. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου στοιχεία ποιοτικά ποσοτικοποιούνται όπως συμβαίνει και το αντίστροφο, δηλαδή αρκετά στοιχεία της ποσοτικής έρευνας παρουσιάζουν ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Η παρούσα διατριβή εξετάζει την διοίκηση στις εκπαιδευτικές μονάδες και προσπαθεί μέσα από την ΔΟΠ να προτείνει λύσεις για την καλύτερη εφαρμογή της σε ένα δυσχερές οικονομικό περιβάλλον. Από την παρουσίαση και μόνο των ερευνητικών ερωτημάτων είναι προφανές ότι μια ποσοτική προσέγγιση στο θέμα αυτό δεν είναι εφικτή. Η ποιοτική προσέγγιση σε αρχικό στάδιο αποτελεί μονόδρομο για την παρούσα διατριβή. Στο τέλος της διατριβής και ανάλογα με τα αποτελέσματα που θα παρουσιαστούν θα εξετασθεί εάν υπάρχει πεδίο μελλοντικής εφαρμογής ποσοτικής έρευνας ώστε το σύνολο των αποτελεσμάτων ή ένα μέρος αυτών να επιβεβαιωθεί με διαφορετική προσέγγιση και να επιφέρει τον λεγόμενο «τριγωνισμό».

#### 4.1.1 Μέθοδος εφαρμογής της ποιοτικής έρευνας

Η ποιοτική έρευνα είναι μια μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια πληθώρα μεθόδων για να συλλέξει στοιχεία και αυτά είναι οι συνεντεύξεις, οι σημειώσεις βάση παρατηρήσεων στο πεδίο όπου διεξάγεται η έρευνα, εικόνες και βίντεο καθώς και ανάλυση δεδομένων που υπάρχουν σε οποιαδήποτε μορφή, όπως μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αναλύσεις και πρακτικά συνεδριάσεων (Silverman, 2011). Η παρούσα διατριβή θα χρησιμοποιήσει τις συνεντεύξεις προκειμένου να αναλύσει τα ερευνητικά ερωτήματα καθώς οι υπόλοιποι μέθοδοι δεν επαρκούν για να έρθει ο «πληροφοριακός κορεσμός» που απαιτεί η ποιοτική έρευνα. Σύμφωνα με τον Kumar (2011), εκτός από την πολυπλοκότητα των απαντήσεων που αναφέρθηκε, οι συνεντεύξεις αρμόζουν στην παρούσα διατριβή καθώς είναι κατά βάση διερευνητική ενώ θα χρειαστεί να λάβει απαντήσεις από στελέχη εκπαιδευτικών ιδρυμάτων που έχουν θέση που επηρεάζει την διοίκηση και το πλήθος τους είναι περιορισμένο.

Οι συνεντεύξεις διαχωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες και επιλέγονται ανάλογα με την προσέγγιση του κάθε ερευνητή. Αρχικά υπάρχουν οι «δομημένες συνεντεύξεις» (Silverman, 2011) όπου ο ερευνητής έχει ένα άρτια δομημένο ερωτηματολόγιο και οι ερωτήσεις του δεν ξεφεύγουν από αυτό το πλαίσιο. Οι ερωτήσεις βασίζονται στα ερευνητικά ερωτήματα και ακόμα και αν κάποια απάντηση χρειαστεί κάποια διευκρίνιση ή εγείρει κάποια ερώτηση, αυτό δεν εκτελείται



καθώς το πλαίσιο της συνέντευξης είναι αυστηρά δομημένο. Η παρουσία του ερευνητή είναι κυρίως για την επίλυση τυχόν αποριών που έχει ο συμμετέχων στην συνέντευξη. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι αρχικά ότι δεν απαιτείται από αυτόν που παίρνει την συνέντευξη να έχει οποιαδήποτε εμπειρία. Οι ερευνητές υποβάλλουν τις ερωτήσεις και ο συνεντευξιαζόμενος απαντά αποκλειστικά στις ερωτήσεις αυτές. Επιπρόσθετα το θέμα της συζήτησης δεν ξεφεύγει έξω από τον σκοπό της έρευνας καθώς όλες οι ερωτήσεις είναι μελετημένες να ανταποκρίνονται σε ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα. Επίσης ο χρόνος της συνέντευξης είναι προκαθορισμένος καθώς οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν δεν μεταβάλλονται. Τέλος η ανάλυση των συνεντεύξεων είναι ευκολότερη καθώς όλες οι συνεντεύξεις που εκτελέστηκαν έχουν ακριβώς τις ίδιες ερωτήσεις. Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν υπάρχει εμβάθυνση σε θέματα όπου ο ερευνητής δεν είχε εντοπίσει πριν την συνέντευξη. Έτσι μια παράμετρος του εξεταζόμενου προβλήματος που αναφέρεται σε μια συνέντευξη και αποδεικνύεται ως σημαντική δεν εξετάζεται καθώς οι πρόσθετες ερωτήσεις δεν μπορούν να γίνουν σε αυτή την μορφή συνέντευξης.

Ο επόμενος τύπος συνέντευξης είναι της «μη δομημένης συνέντευξης» (Silverman, 2011), όπου ο ερευνητής πριν την συνέντευξη δεν έχει οργανώσει σχεδόν καθόλου τις ερωτήσεις που θέλει να ρωτήσει. Γενικά ο ερευνητής έχει εικόνα για το τι θέλει να μάθει από αυτόν τον οποίο παίρνει συνέντευξη και ξεκινάει με μια ερώτηση βασισμένη στον σκοπό αυτό. Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται κυρίως για περιγραφή γεγονότων και εμπειριών και από όπου ο ερευνητής προσπαθεί να ανακαλύψει τις παραμέτρους που επέδρασαν και να οριοθετήσει το πρόβλημα (Hennink κ.α., 2020). Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι επειδή δεν έχει οριστεί ένα πλαίσιο ερωτήσεων, ο ερευνητής μπορεί να ρωτήσει οτιδήποτε πιστεύει ότι τον ενδιαφέρει βασιζόμενος κυρίως στις απαντήσεις του συνεντευξιαζόμενου. Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι ο ερευνητής να είναι πολύ έμπειρος στην διεξαγωγή των συνεντεύξεων γιατί σε διαφορετική περίπτωση υπάρχει περίπτωση η συνέντευξη να κατευθυνθεί εκτός των ερωτημάτων της έρευνας. Επίσης η ποιοτική της ανάλυση είναι πιο δύσκολη και το επίπεδο δυσκολίας αυξάνεται όσο πληθαίνουν οι μη δομημένες συνεντεύξεις που είναι προς ανάλυση. Τέλος ο χρόνος της συνέντευξης είναι απροσδιόριστος και σε περίπτωση που έχει τεθεί μέγιστο χρονικό όριο υπάρχει πιθανότητα ο ερευνητής να μην έχει συλλέξει τα δεδομένα και τις πληροφορίες που επιθυμεί.

Η τρίτη μορφή συνεντεύξεων, που ακολουθήθηκε και στην διατριβή, είναι των ημι-δομημένων συνεντεύξεων. Αυτό το στυλ συνέντευξης είναι το ενδιάμεσο των δυο που αναφέρθηκαν ανωτέρω και δύναται να κινηθεί πιο κοντά προς ένα από τα δυο. Συνδυάζει ουσιαστικά τα πλεονεκτήματα αλλά και τα μειονεκτήματα των δυο ανωτέρω μεθόδων. Σε αυτό τον τύπο ο ερευνητής έχει οργανώσει τις ερωτήσεις που επιθυμεί να απευθύνει αλλά το πλαίσιο δεν περιορίζεται μόνο σε αυτές. Ο ερευνητής μπορεί σε περίπτωση που κάποια απάντηση θέλει περαιτέρω διευκρίνηση ή προτείνει κάτι νέο, να κάνει επιπρόσθετη ερώτηση ώστε να εμβαθύνει στο θέμα που τον απασχολεί. Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε καθώς παρέχει μια τυποποίηση των ερωτήσεων ώστε να γίνει με μεγαλύτερη ευκολία η ανάλυση και να παραμείνει η συνέντευξη εντός του πλαισίου της έρευνας χωρίς να παρεκτραπεί σε άλλα θέματα. Στην παρούσα διατριβή λοιπόν οι συνεντεύξεις

πλησιάζουν προς την πλευρά της δομημένης συνέντευξης αφήνοντας όμως το περιθώριο στον ερευνητή να εμβαθύνει σε ένα θέμα ανάλογα με την απάντηση που θα λάβει.

#### **4.1.2 Το δείγμα των συνεντεύξεων**

Παρόλο που η διενέργεια της ποιοτικής έρευνας δεν εμπεριέχει στατιστική ανάλυση και επομένως το δείγμα δεν είναι προκαθορισμένο, υπάρχει ανάμεσα στους ερευνητές η συζήτηση για το μέγεθος που πρέπει να είναι το δείγμα στην ποιοτική έρευνα (Onwuegbuzie και Leech, 2005). Άλλωστε μια συνήθης κριτική που δέχονται οι μελετητές της ποιοτικής έρευνας αφορά το μέγεθος του δείγματος που χρησιμοποίησαν στην έρευνα που πραγματοποίησαν. Σε περίπτωση που το δείγμα είναι σχετικά μικρό πολλές φορές μπαίνει στους περιορισμούς της έρευνας αλλά τα ευρήματα δέχονται κριτική ως προς την γενίκευσή τους.

Μια ποιοτική έρευνα θεωρείται ότι χρησιμοποίησε επαρκές δείγμα όταν η πληροφορία τελικά φτάνει σε «κορεσμό», δηλαδή όταν δεν υπάρχουν νέα στοιχεία που προστίθενται στα αποτελέσματα της έρευνας με την διεξαγωγή νέων συνεντεύξεων ή παρατηρήσεων (Cassell και Symon, 2006). Σε ακραία περίπτωση ελάχιστες συνεντεύξεις (για παράδειγμα δύο) θα μπορούσαν να διεξαχθούν και να ισχυριστεί ο ερευνητής ότι έφτασε σε κορεσμό. Από την άλλη πλευρά όμως, σύμφωνα όμως με τους Marshal κ.α, (2013), οι ερευνητές που χρησιμοποίησαν εξαιρετικά μεγάλο δείγμα δεν ανάλυσαν σε βάθος τις συνεντεύξεις που διεξήγαν. Έτσι στην παρούσα διατριβή θα ακολουθηθεί η προσέγγιση του Mason (2010), όπου σε μια ποιοτική έρευνα οι συνεντεύξεις θα πρέπει να είναι πάνω από δέκα και το τελικό τους σύνολο θα εξαρτάται από το σημείο όπου υπάρχει ο λεγόμενος κορεσμός της πληροφορίας. Το μέγεθος του δείγματος λοιπόν θα κυμανθεί στις 15 ημι-δομημένες συνεντεύξεις που βάση της ανάλυσης που ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο απαντάνε στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσης διατριβής.

Όπως περιεγράφηκε από την βιβλιογραφική επισκόπηση στον χώρο την διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων επιδρούν πολλοί διαφορετικοί εμπλεκόμενοι. Για να καλυφθούν πλήρως όλες αυτές οι πλευρές οι συνεντεύξεις θα περιλαμβάνουν στελέχη με εμπειρία διοίκησης, δηλαδή τους διευθυντές και υποδιευθυντές εκπαιδευτικών μονάδων, τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία άμεσα και έμμεσα. Η μέθοδος αυτή της επιλογής του δείγματος ονομάζεται «επιτηδευμένο δείγμα» στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας (Hagan, 2006). Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται όταν ο ερευνητής γνωρίζει εκ των προτέρων ποια είναι η αντιπροσωπευτική εκπροσώπηση στην έρευνά του ώστε να καλύψει τα ερωτήματα που έχουν τεθεί. Η μελέτη του χώρου της εκπαίδευσης βάση της εμπειρίας του ερευνητή αλλά και των βιβλιογραφικών αναφορών αποτέλεσαν την κύρια πηγή από όπου αντλήθηκαν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα.

#### **4.1.3 Τρόπος σχεδιασμού και δημιουργίας του ερωτηματολογίου**

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ως σκοπό έχουν την συλλογή των περισσότερων δυνατών απαντήσεων στα ερευνητικά προβλήματα της έρευνας. Πριν όμως αναλυθεί ο τρόπος σύνταξης του ερωτηματολογίου θα επισημανθούν τα σημεία που χρήζουν προσοχής από πλευράς αξιοπιστίας στην διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Οι κίνδυνοι που εμπεριέχονται σε μια έρευνα με

συνεντεύξεις εντοπίζονται κυρίως στις προκαταλήψεις που υπάρχουν στον ερευνητή και στον συμμετέχοντα στην συνέντευξη (Kumar, 2011). Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου δεν διαμορφώνονται με τρόπο κατευθυντικό ώστε να ωθήσουν τον συμμετέχοντα να απαντήσει με συγκεκριμένο τρόπο. Επιπρόσθετα ο ερευνητής δεν εμπλέκεται με την εκπαιδευτική διαδικασία των οργανισμών που εξετάζονται ώστε να υπάρχει κάποιο κίνητρο για αντίστοιχη μεθόδευση. Επομένως εκτιμάται ότι η προκατάληψη του ερευνητή έχει ελαχιστοποιηθεί καθώς σύμφωνα με τον Kumar (2011) είναι αδύνατον να μηδενιστεί. Επιπρόσθετα, προκειμένου να ελαττωθεί η προκατάληψη του συμμετέχοντα στην συνέντευξη και να μην δίδονται απαντήσεις εξιδανικευμένες, θα επισημανθεί η εμπιστευτικότητα και η ανωνυμία της συνέντευξης καθώς και η σημασία που έχει η έρευνα για την αποτύπωση της πραγματικότητας που ουσιαστικά θα ωφελήσει τους συμμετέχοντες στην συνέντευξη.

Για να εξαχθούν οι ερωτήσεις της συνέντευξης θα γίνει στην επόμενη ενότητα η ανάλογη ταξινόμηση των ερευνητικών ερωτημάτων ανάλογα με τις υποθέσεις που διεξάχθηκαν κατά την διάρκεια της βιβλιογραφίας. Με αυτόν το τρόπο κάθε ερώτημα θα αντιστοιχεί σε μια ή περισσότερες ερευνητικές ερωτήσεις ενώ οι απαντήσεις που θα δοθούν από τους ερωτηθέντες θα ελέγξουν κατά πόσο οι απαντήσεις επιβεβαιώνουν ή όχι τις υποθέσεις. Η μέθοδος αυτή δίνει στον αναγνώστη την δυνατότητα να γνωρίζει την πηγή των ερωτήσεων ενώ προσθέτει επιπλέον εγκυρότητα στα αποτελέσματα της διατριβής. Επιπρόσθετα η ημι-δομημένη συνέντευξη θα δώσει την δυνατότητα εντοπισμού παραγόντων που πιθανόν να μην έχουν εντοπιστεί στην βιβλιογραφία ενώ παράλληλα θα δώσουν περισσότερο βάθος στις εξεταζόμενες παραμέτρους.

#### **4.2 Οι ερωτήσεις της συνέντευξης**

Αρχικά για να γίνει η ταξινόμηση των υποθέσεων που ήταν παράγωγο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης θα παρατεθούν οι ερευνητικές ερωτήσεις με τις υποθέσεις που είναι σχετικές με αυτές προκειμένου να κατασκευαστούν οι ερωτήσεις για κάθε ερευνητικό ερώτημα ξεχωριστά. Όλες τις ερωτήσεις όπως αναφέρθηκε, θα έχουν ουδέτερη στάση ώστε να μην κατευθύνεται ο συμμετέχων και να περιορίζεται η προκατάληψη του ερευνητή. Το πλάνο που παρουσιάζεται παρακάτω θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμο και στην ανάλυση των ερωτήσεων με την ποιοτική έρευνα καθώς θα βγουν τα συμπεράσματα για την εκάστοτε ερευνητική ερώτηση.

Αρχικά οι ερωτήσεις θα επικεντρωθούν στα γενικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Οι ερωτήσεις αυτές είναι απαραίτητες ώστε στο τέλος να γίνει η σύγκριση των απαντήσεων με τα γενικά στοιχεία και να εξετασθεί εάν υπάρχει κάποια συνάφεια με αυτά. Επιπρόσθετα στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που ακολουθούν αναγράφονται οι συμπληρωματικές ερωτήσεις που δύναται να ρωτήσει ο ερευνητής ανάλογα με την απάντηση που έχει λάβει προκειμένου να υπάρχει ομοιογένεια στην διαδικασία της ανάλυσης. Οι ερωτήσεις αυτές είναι της μορφής «Αν ναι ή όχι, τότε...» και φαίνονται στην παρακάτω ενότητα.

#### **4.2.1. Παράθεση ερευνητικών ερωτήσεων ανάλογα με τις ερευνητικές ερωτήσεις και τις υποθέσεις της έρευνας**

**1<sup>η</sup> ερευνητική ερώτηση:** Ποιοι είναι οι τρόποι με τους οποίους διοικούσαν ένα σχολείο οι αρμόδιοι διευθυντές τις προηγούμενες δεκαετίες και ποιοι οι σύγχρονοι τρόποι διοίκησης μιας εκπαιδευτική μονάδας;

Υπόθεση 1<sup>η</sup>: Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός οφείλει να έχει σαφή στρατηγικό σχεδιασμό για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν.

Υπόθεση 13<sup>η</sup> : Το στρατηγικό πλάνο είναι απαραίτητο σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

1<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου : Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;

Υπόθεση 2<sup>η</sup>: Μια εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να έχει θέση σαφείς στόχους που είναι εφικτοί και πραγματοποιήσιμοι.

2<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου : Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;

Υπόθεση 3<sup>η</sup>: Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία σε μια εκπαιδευτική μονάδα.

3<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου : Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).

Υπόθεση 4<sup>η</sup>: Η απόδοση των μαθητών αποτελεί δείκτη για την αποδοτικότητα της διοίκησης μιας εκπαιδευτικής μονάδας.

4<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου : Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;

**2<sup>η</sup> ερευνητική ερώτηση:** Ποιες είναι οι συνθήκες και οι αιτίες που επηρεάζουν την επιλογή της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων;

Υπόθεση 5<sup>η</sup> : Το καλό και συνεργατικό κλίμα ενισχύει την απόδοση των μαθητών σε μια εκπαιδευτική μονάδα.

5<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;

Υπόθεση 6<sup>η</sup> : Η τεχνολογία έχει θετική επίδραση στην εκπαιδευτική διαδικασία και την μάθηση από τους εκπαιδευόμενους.

6<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.

Υπόθεση 15<sup>η</sup> : Η παρεχόμενη εκπαίδευση θα πρέπει να ακολουθεί τις εξελίξεις της αγοράς εργασίας για να είναι αποδοτική.

7<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;

Υπόθεση 18<sup>η</sup> : Η οικονομική κρίση σε μια εκπαιδευτική μονάδα μπορεί να χαρακτηριστεί ως ευκαιρία ανάπτυξης.

8<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας.

**3<sup>η</sup> ερευνητική ερώτηση:** Πως έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την επιλογή του τρόπου διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων; Είναι καταρτισμένο το προσωπικό του σχολείου να προβεί σε αντιμετώπιση θεμάτων επιλογής στρατηγικής διοίκησης που μπορεί να προκύψουν;

Υπόθεση 14<sup>η</sup>: Η διαφάνεια στα οικονομικά είναι σημαντική για κάθε εκπαιδευτική μονάδα και ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Υπόθεση 8<sup>η</sup> : Η χρηματοδότηση των εκπαιδευτικών μονάδων θα πρέπει να ακολουθεί μια ανοιχτή επικοινωνιακή πολιτική.

9<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;

10<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας;

Υπόθεση 9<sup>η</sup> : Η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών μονάδων ενισχύουν το εκπαιδευτικό προϊόν, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Υπόθεση 17<sup>η</sup> : Η κρατική παρέμβαση, ο δανεισμός και οι συγχωνεύσεις αποτελούν στρατηγικές διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων.

11<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;

12<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Τι γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;

13<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;

Υπόθεση 15<sup>η</sup>: Η αύξηση των μαθητών στις τάξεις για λόγους περικοπής του κόστους μειώνει το επίπεδο εκπαίδευσης.

14<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;

Υπόθεση 16<sup>η</sup> : Σε περιόδους οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες θα πρέπει να λαμβάνουν μέτρα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές.

15<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;

Υπόθεση 19<sup>η</sup> : Σε μια οικονομική κρίση οι ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες πρέπει να περικόπτουν τα δίδακτρα των μαθητών ανάλογα με την εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης αυτής.

16<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου ( Η ερώτηση απευθύνεται μόνο σε ιδρύματα όπου οι μαθητές καταβάλλουν δίδακτρα): Πως επηρεάστηκαν τα δίδακτρα που καταβάλλονταν από τους μαθητές την περίοδο της οικονομικής κρίσης; Τι αποτέλεσμα είχε αυτή η κίνηση στον οργανισμό και στους ίδιους τους σπουδαστές;

Υπόθεση 20<sup>η</sup> : Οι εκπαιδευτικές μονάδες θα πρέπει να κάνουν περικοπές ανάλογα με την ένταση και την διάρκεια της οικονομικής κρίσης.

17<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;

Υπόθεση 21<sup>η</sup> : Ένα καινοτόμο πρόγραμμα εκπαίδευσης ωφελεί τις εκπαιδευτικές μονάδες, ιδιαίτερα σε καταστάσεις οικονομικής κρίσης.

18<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;

Υπόθεση 22<sup>η</sup> : Οι εκπαιδευτικές μονάδες ή τα επί μέρους προγράμματά τους που δεν είναι αποδοτικά λόγω οικονομικής κρίσης θα πρέπει να αναδιαμορφώνονται ή να αναστέλλονται ή να ακυρώνονται λογίζοντας την εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης αυτής.

Υπόθεση 23 : Οι περικοπές λόγω περιορισμού των εξόδων σε μια εκπαιδευτική μονάδα δεν πρέπει να επηρεάζουν την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης

19<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;

Υπόθεση 31<sup>η</sup> : Στις εκπαιδευτικές μονάδες οι εργαζόμενοι έχουν ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης που επενδύει στην βελτιστοποίηση των υφιστάμενων ικανοτήτων και στην εκμάθηση νέων.

25<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτές της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;

**4<sup>η</sup> ερευνητική ερώτηση:** Κατά πόσο κρίνεται ως επιτυχημένη η σύγχρονη μέθοδος διαχείρισης , η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκπαιδευτικών μονάδων;

Υπόθεση 26<sup>η</sup> : Οι διαδικασίες μέσα σε μια εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να έχουν δημιουργηθεί με πρότυπα που προωθούν την ποιότητα του παραγόμενου έργου.

21<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;

Υπόθεση 27<sup>η</sup> : Οι εκπαιδευτικές μονάδες είναι πιο αποδοτικές όταν έχουν τεχνολογικά συστήματα διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και των εκπαιδευομένων.

22<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;

Υπόθεση 29<sup>η</sup> : Τα τμήματα και οι διευθύνσεις των εκπαιδευτικών μονάδων οφείλουν να συνεργάζονται και να αντιμετωπίζουν συλλογικά τα προβλήματα που τους παρουσιάζονται για να αυξήσουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος.

23<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού; (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).

Υπόθεση 30<sup>η</sup> : Η μάθηση σε μια εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να μετράται λαμβάνοντας υπόψη όλη την εκπαιδευτική διαδικασία και όχι ένα αποτέλεσμα στο τέλος αυτής.

24<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;

**5<sup>η</sup> ερευνητική ερώτηση:** Πως αντιλαμβάνεται ο διευθυντής τον ρόλο του στην διαμόρφωση μιας στρατηγικής διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων;

Υπόθεση 7<sup>η</sup> : Η ηγεσία έχει σημαντικό ρόλο στην διατύπωση της αποστολής και των στόχων μιας εκπαιδευτικής μονάδας.

26<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;

Υπόθεση 24<sup>η</sup> : Ένα στρατηγικό πλάνο των εκπαιδευτικών μονάδων πρέπει να λαμβάνει υπόψιν όλες τις άμεσες και έμμεσες επιρροές από τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία.

Υπόθεση 25<sup>η</sup> : Η στήριξη από την διοίκηση στο εκπαιδευτικό προσωπικό ενισχύει την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

20<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;

Υπόθεση 10<sup>η</sup> : Ο ρόλος του συναλλαγματικού ηγέτη ταιριάζει σε εκπαιδευτικές μονάδες όπου είτε δεν υφίσταται επαρκής χρόνος αλλαγών είτε τα στελέχη δεν έχουν τις ικανότητες για να τις σχεδιάσουν.

27<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;

Υπόθεση 11<sup>η</sup> : Ο χαρισματικός ηγέτης αν και παρακινεί τους μαθητές δεν αρμόζει στα εκπαιδευτικά ιδρύματα που επιζητούν αλλαγές ιδιαίτερα σε καταστάσεις όπου παρουσιάζεται οικονομική δυσπραγία.

28<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπολοίπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;

Υπόθεση 12<sup>η</sup> : Ο ρόλος του μετασχηματιστικού ηγέτη αρμόζει στην διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων.

Υπόθεση 28<sup>η</sup> : Ένα συνεργατικό κλίμα με ελευθερία έκφρασης και συνεργατικότητα από πλευράς ηγεσίας βοηθάει τους εργαζομένους στις εκπαιδευτικές μονάδες να είναι πιο αποδοτικοί.

29<sup>η</sup> Ερώτηση ερωτηματολογίου: Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνεται στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πως φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;

#### **4.3 Θέματα ηθικής, εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας της συνέντευξης**

Τα θέματα της ηθικής, της εμπιστευτικότητας και της ανωνυμίας έχουν βαρύνουσα σημασία σε κάθε έρευνα είτε είναι ποιοτική είτε ποσοτική (Kumar, 2011). Οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν όλοι εξασφαλισμένο το γεγονός ότι δεν θα βλαφτούν κατά οποιοδήποτε λόγο με την συμμετοχή τους στην παρούσα έρευνα. Όλοι οι συμμετέχοντες έχουν ενημερωθεί για τους σκοπούς και τις επιδιώξεις της έρευνας ενώ τους έχει παρασχεθεί ένα έντυπο που αναφέρει ότι διασφαλίζεται τόσο η εμπιστευτικότητα όσο και η ανωνυμία τους.

Η εμπιστευτικότητα περικλείει ότι οι απαντήσεις και οι πληροφορίες που θα αναλυθούν από τον συμμετέχοντα στην έρευνα, σε καμία περίπτωση δεν θα αποκαλύψουν την ταυτότητά του στους



αναγνώστες της έρευνας. Η ανωνυμία, όπως το προδίδει και ο ορισμός της λέξης, προϋποθέτει ότι τα ονόματα των συμμετεχόντων δεν θα γίνουν γνωστά τόσο μέσα από την ίδια την έρευνα όσο και στο μέλλον. Για να επιτευχθεί αυτό δεν θα αναφερθούν ονόματα εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και τοποθεσιών ώστε να αποφευχθεί τυχόν παραλληλισμός με την ταυτότητα των συμμετεχόντων.

Επιπρόσθετα δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην αποθήκευση των πληροφοριών που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις. Τυχόν διαρροή των πληροφοριών αυτών δύναται να θέσουν σε κίνδυνο τους συμμετέχοντες. Τέλος δεν υφίσταται καμία μορφή εξάρτησης ή εξουσίας με τους συμμετέχοντες στην έρευνα ώστε να θεωρηθεί ότι υπήρχε κάποια μορφή εξαναγκασμού για την συμμετοχή τους στην παρούσα έρευνα.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> - Η ανάλυση των συνεντεύξεων

### 5.1 Γενικά στοιχεία των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο

Το παρών κεφάλαιο θα προχωρήσει σε μια ποιοτική ανάλυση των απαντήσεων ενώ στο επόμενο έκτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις που διατυπώθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Αρχικά η ανάλυση γίνεται σε πρώτο επίπεδο απομονώνοντας τα κύρια σημεία της απάντησης των 15 συνεντεύξεων ανά ερώτηση και στην συνέχεια η ανάλυση προχωράει σε δεύτερο στάδιο ομαδοποιώντας τα χαρακτηριστικά αυτά και βγάζοντας κάποια αρχικά συμπεράσματα. Τα τελικά συμπεράσματα (τρίτο στάδιο ποιοτικής ανάλυσης) όπως αναφέρθηκε θα εξετασθούν σε συνδυασμό με τις υποθέσεις στο επόμενο κεφάλαιο.

Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν για την έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκαν από τις 02 Δεκεμβρίου 2022 μέχρι τις 22 Δεκεμβρίου 2022 σε διάστημα περίπου 20 ημερών. Για την εξαγωγή των συμπερασμάτων διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις σε διευθυντές και υποδιευθυντές της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τόσο σε δημόσια όσο και σε ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα. Συγκεκριμένα οι συνεντεύξεις ήταν από 1 Γενικό Διευθυντή σε Ιδιωτικό Εκπαιδευτήριο με Δημοτικό Γυμνάσιο Λύκειο και Διευθυντή Λυκείου, 1 διευθυντή ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου, 1 προϊστάμενο σε ιδιωτικό εκπαιδευτήριο με Δημοτικό, Γυμνάσιο και Λύκειο, 1 διευθυντή Δημοτικού σχολείου, 3 υποδιευθυντών Δημοτικού δημοσίου σχολείου, 2 αναπληρωτών υποδιευθυντών Δημοτικού δημοσίου σχολείου, 1 διευθύντριας Γυμνασίου δημοσίου σχολείου, 2 διευθυντριών Λυκείου δημοσίου σχολείου, 2 υποδιευθυντών Λυκείου δημοσίου σχολείου και μιας Υποδιευθύντριας Επαγγελματικού Λυκείου. Συνοπτικά τα στοιχεία των ατόμων που μετείχαν στις συνεντεύξεις παρέχονται στον ακόλουθο Πίνακα 1.

Πίνακας 1 Γενικά στοιχεία των ερωτηθέντων

A/A	Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Δημόσιο/ Ιδιωτικό	Καθήκον	Χρόνια στην εκπαίδευση	Χρόνια στην συγκεκριμένη δομή
1	Πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια	Ιδιωτικό	Προϊστάμενος Διοίκησης	20 έτη	20 έτη
2	Πρωτοβάθμια	Δημόσιο	Αναπληρωτής Υποδιευθυντής	23 έτη	10 έτη
3	Δευτεροβάθμια – Λύκειο	Δημόσιο	Υποδιευθυντής	32 έτη	16 έτη
4	Πρωτοβάθμια	Δημόσιο	Υποδιευθυντής	30 έτη	8 έτη
5	Δευτεροβάθμια – Λύκειο	Δημόσιο	Υποδιευθυντής	27 έτη	12 έτη
6	Πρωτοβάθμια	Δημόσιο	Αναπληρωτής Υποδιευθυντής	16 έτη	5 έτη
7	Πρωτοβάθμια	Δημόσιο	Υποδιευθυντής	30 έτη	2 έτη
8	Πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια	Ιδιωτικό εκπαιδευτήριο	Διευθυντής	45 έτη	45 έτη
9	Πρωτοβάθμια	Δημόσιο	Διευθυντής	30 έτη	6 έτη
10	Δευτεροβάθμια – Λύκειο	Δημόσιο	Διευθυντής	32 έτη	22 έτη

11	Πρωτοβάθμια		Δημόσιο	Υποδιευθυντής	30 έτη	13 έτη
12	Δευτεροβάθμια Γυμνάσιο	–	Δημόσιο	Υποδιευθυντής	30 έτη	16 έτη
13	Δευτεροβάθμια Λύκειο	–	Δημόσιο	Διευθυντής	30 έτη	22 έτη
14	Δευτεροβάθμια Λύκειο (ΕΠΑ.Λ)	–	Δημόσιο	Υποδιευθυντής	22 έτη	7 έτη
15	Πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια		Ιδιωτικό	Γενικός Διευθυντής και διευθυντής Λυκείου	30 έτη	3 έτη

Από τα στοιχεία που παρατίθενται ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα είχαν κατά μέσο όρο 28.5 έτη στην εκπαίδευση και 13 έτη στην ίδια εκπαιδευτική μονάδα που βρίσκονται τώρα. Επομένως η εμπειρία των συμμετεχόντων είναι ικανή να βοηθήσει στην διεξαγωγή αποτελεσμάτων από στελέχη που έχουν μεγάλη εμπειρία στην εκπαίδευση και γνωρίζουν πολύ καλά τον τρόπο λειτουργίας της μονάδας τους. Από τους συμμετέχοντες οι έξι ήταν απόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, οι επτά ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ενώ οι υπόλοιποι δύο είχαν διδακτορικό τίτλο σπουδών. Από τους έξι που είχαν μόνο πανεπιστημιακή εκπαίδευση, οι τέσσερις είχαν θέση διευθυντού ή υποδιευθυντού στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση δημόσιων σχολείων. Επομένως στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση των δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων, το 78% έχει τουλάχιστον μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Τα στοιχεία αυτά (ιδιαίτερα των βαθμίδων της εκπαίδευσης θα χρησιμοποιηθούν υποβοηθητικά στην ανάλυση των κυρίων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

## 5.2 Ανάλυση των κυρίων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου

Οι συνεντεύξεις που διεξήχθησαν έγιναν μέχρι να επιτευχθεί ο απαιτούμενος κορεσμός των πληροφοριών από τον ερευνητή καθώς τα ερωτηματολόγια αναλύονταν μετά την συλλογή τους και ακολουθούσαν συνεντεύξεις ώστε να εξαχθούν τα απαραίτητα συμπεράσματα στο σύνολο αυτών. Θα ακολουθήσει η ποιοτική ανάλυση των ερωτήσεων ενώ στη συνέχεια θα παρουσιαστούν κάποια γενικά χαρακτηριστικά των ερωτηματολογίων, όπως η συχνότητα εμφάνισης ορισμένων λέξεων από τους ερωτηθέντες για να φανούν πιο καθαρά τα θέματα που απασχολούν περισσότερο τους διοικούντες στην εκπαίδευση.

### 5.2.1 Ανάλυση 1<sup>ης</sup> ερευνητικής ερώτησης

Η πρώτη ερευνητική ερώτηση εστιάζει στους τρόπους με τους οποίους διοικούσαν ένα σχολείο οι αρμόδιοι διευθυντές τις προηγούμενες δεκαετίες και ποιοι οι σύγχρονοι τρόποι διοίκησης μιας εκπαιδευτική μονάδας. Για να διερευνηθεί πλήρως η ερώτηση αυτή δημιουργήθηκαν οι πρώτες τέσσερις ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο.

Για να απαντηθεί η ερευνητική ερώτηση αυτή χρησιμοποιήθηκε αρχικά η πρώτη κύρια ερώτηση όπου ζητούσε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν εάν υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική τους μονάδα. Σε περίπτωση που υπήρχε ζητήθηκε το χρονικό διάστημα που είναι σε ισχύ ενώ αν δεν υπήρχε ζητούνταν η άποψη των συμμετεχόντων περί της σημαντικότητας του στρατηγικού

σχεδιασμού. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 2, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 2 Στρατηγικός σχεδιασμός των εκπαιδευτικών μονάδων

A/A	Ύπαρξη ή όχι του στρατηγικού σχεδιασμού	Έτη Ύπαρξης	Αναγκαιότητα	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Ναι	Από το 2002 που είμαι και από πάντα	Απαραίτητος για κάθε σοβαρή δραστηριότητα	Είναι σαφής,
2	Ναι	6	-	-
3	Ναι	2	Ναι και πρέπει να είναι υποχρεωτικός	Παλαιά δεν γνωρίζω – Υφίσταται λόγω της αξιολόγησης
4	Ναι	Πάντοτε	Ναι και πρέπει να είναι υποχρεωτικός	Έγινε κανονισμός λειτουργίας σχολείου
5	Ναι και όχι	-	Ναι για όλα τα θέματα	Αρκετά προβλήματα δεν μπορούμε να τα προβλέψουμε,
6	Ναι	Τουλάχιστον 6 έτη	Ναι	Δεν επιλύει όλα τα προβλήματα, προσθήκες και αλλαγές στον σχεδιασμό συνέχεια
7	Όχι	-	Ναι	Υπάρχει ένας σχεδιασμός της συνήθους πρακτικής που υπάρχει σε όλα τα σχολεία.
8	Όχι	-	Όχι	Έχουμε στενή επαφή με όλα τα θέματα που προκύπτουν.
9	Ναι (για έκτακτες ανάγκες μόνο)	Τουλάχιστον 12 έτη	Ναι	Κάθε χρόνο αναπροσαρμόζεται – Απαιτείται για «να παίρνουμε γραμμή».
10	Ναι	Τουλάχιστον 10 έτη	Ναι	Κατευθύνσεις από Υπουργείο – προγραμματισμός – ιεραρχία - νομοθεσία
11	Ναι	-	Ναι	Οικονομική διαχείριση
12	Ναι	Τουλάχιστον 22 έτη	-	-

13	Όχι	-	-	Όχι καταγεγραμμένος
14	Όχι	-	Ναι	Όλα τα αντιμετωπίζουμε μόνοι μας
15	Ναι	Τουλάχιστον 3 έτη	Ναι (από την έναρξη λειτουργίας της μονάδας)	Μεσοπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός

Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι μόνο οι τέσσερις από τις δεκαπέντε εκπαιδευτικές δομές δεν έχουν κάποιο στρατηγικό σχεδιασμό (συγκεκριμένα το 73% των δομών έχει ήδη). Από αυτές που δεν έχουν οι δύο βρίσκονται σε δομές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Δημόσιο Λύκειο), μια σε δημόσιο Δημοτικό και μια σε ένα από τα τρία ιδιωτικά εκπαιδευτήρια. Οι δημόσιες δομές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν στατιστικά το μεγαλύτερο ποσοστό (83%) όσο αφορά την ύπαρξη του στρατηγικού σχεδιασμού. Τα έτη που υπάρχει ο σχεδιασμός αυτός δεν είναι δυνατόν να καθοριστούν από τις συνεντεύξεις καθώς από τις οκτώ απαντήσεις που ελήφθησαν, οι τέσσερις επικαλέστηκαν την στιγμή που τοποθετήθηκαν (χωρίς να γνωρίζουν τι γινόταν πιο παλιά) ή προσλήφθηκαν από την συγκεκριμένη δομή (απαντήσεις της δεύτερης στήλης με την λέξη «τουλάχιστον»). Τα έτη δε κυμαίνονται από τα 2 μέχρι την απάντηση «πάντοτε» 'όπου σε συνδυασμό με την απάντηση «από τότε που ήμουν εδώ υπήρχε» δεν δίνουν το περιθώριο για ποσοτικές απαντήσεις αλλά φαίνεται ποιοτικά ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός υπήρχε και παλαιότερα στις εκπαιδευτικές μονάδες αλλά έχει αναπτυχθεί περαιτέρω τα τελευταία έτη σε ορισμένες μονάδες που δεν υπήρχε.

Σχετικά με την αναγκαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού, από τις 12 απαντήσεις οι 11 επισημαίνουν την αναγκαιότητα του. Μάλιστα οι πέντε από τις 11 επισημαίνουν ότι θα πρέπει να είναι υποχρεωτικός για όλα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Μόλις 1 συμμετέχοντας (σε ιδιωτικό εκπαιδευτήριο) θεώρησε μη αναγκαία την ύπαρξη του στρατηγικού σχεδιασμού, θεωρώντας ότι δεν απαιτείται γιατί «υπάρχει στενή επιτήρηση και επίλυση των θεμάτων» από την διοίκηση της δομής.

Μετά την δευτερογενή ανάλυση των λέξεων και φράσεων κλειδιών διαπιστώνουμε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός στις μονάδες που υφίσταται δεν είναι επαρκής αρκετές φορές για να καλύψει όλα τα προβλήματα των εκπαιδευτικών μονάδων. Καλύπτει κάποια από αυτά αλλά επειδή ο όγκος των παρουσιασμένων προβλημάτων είναι μεγάλος και δεν δύναται να προβλεφθεί, αναγκάζονται οι μονάδες να αναθεωρούν συνεχώς τον στρατηγικό σχεδιασμό που υπάρχει. Στις μονάδες που δεν υφίσταται αλλά απαιτείται, οι διευθυντές έχουν ποικίλες απαντήσεις που εστιάζονται κυρίως στην πολυπλοκότητα των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν. Συγκεκριμένα ένας διευθυντής είτε χαρακτηριστικά ότι «Σε κάποια θέματα υπάρχουν σε κάποια άλλα δεν υπάρχει, ανάλογα με τα προβλήματα, κατά το δοκούν, αρκετά δεν μπορούμε να τα προβλέψουμε, οπότε δεν υπάρχει για όλα. Θα έπρεπε να υπάρχει για όλα, αλλά δεν μπορούμε να τα προβλέψουμε όλα».

Η δεύτερη κύρια ερώτηση εστιάστηκε στην ίδια ερευνητική ερώτηση εξετάζοντας αν μια εκπαιδευτική μονάδα θα πρέπει να έχει θέσει σαφείς στόχους στο προσωπικό της. Σε περίπτωση που αυτοί οι στόχοι υπήρχαν και ήταν σαφείς, η επιπλέον βοηθητική ερώτηση εστιάζεται κατά πόσο οι στόχοι αυτοί είναι εφικτοί και πραγματοποιήσιμοι μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται από την διοίκηση. Σε περίπτωση δε αρνητικής απάντησης στο αρχικό ερώτημα χρησιμοποιήθηκε η βοηθητική ερώτηση που σκοπό είχε την εξέταση της σκοπιμότητα ύπαρξης της στοχοθεσίας στο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 3, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 3 Σημασία της στοχοθεσίας των εκπαιδευτικών μονάδων

A/A	Ύπαρξη ή όχι σαφών στόχων στην εκπαιδευτική μονάδα	Εφικτοί και πραγματοποιήσιμοι στόχοι μέσα προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια	Απαίτηση για στοχοθεσία	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Ναι	Ναι	-	Σαφείς, εφικτοί, σε χρονικά πλαίσια
2	Όχι	-	Ναι	Δεν υπάρχουν για κάθε μέλος
3	Ναι	Ναι	Ναι	Στοχοθεσία, χρειάζονται
4	Ουδέτερος	-	-	Άλλες προτεραιότητες με σοβαρές υλικοτεχνικές ελλείψεις
5	Όχι	-	Ναι	Υπάρχουν μόνο διδακτικοί στόχοι
6	Ναι	Όχι πάντα	Ναι	Μείζων θέμα, πολυπληθή σχολεία, δύσκολο έργο.
7	Ουδέτερος	-	Ναι	Σύμφωνα με τις επιταγές του Υπουργείου και των σχετικών εγκυκλίων
8	Ναι	Ναι	-	Για όλο το προσωπικό, πιστά με τακτικό έλεγχο
9	Κάποιοι στόχοι	Όχι πάντα	Ναι	Είναι καλύτερα όταν υπάρχει

10	Ναι	Ναι	-	Στο πλαίσιο των δυνατοτήτων μας
11	Ναι	Ναι	-	Βεβαίως (με σιγουριά) υπάρχουν
12	Ναι	Ναι	-	Στο 80% μέσα στο χρονοδιάγραμμα
13	Ναι	Όχι πάντα	-	Στο μέτρο του δυνατού, έκτακτα γεγονότα
14	Ναι	Όχι	Ναι	Να γίνεται από τον Σεπτέμβριο, αυτοαξιολόγηση, δυσκολία επιμορφωτικών δράσεων
15	Ναι	Ναι	-	Αναζήτηση ευθυνών για παραλήψεις

Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι μόνο οι δύο από τις δεκαπέντε απαντήσεις (ποσοστό 13%) δεν εφαρμόζουν καθόλου την στοχοθεσία στην εκπαιδευτική τους μονάδα. Οι δυο αυτοί οργανισμοί ανήκουν ένα στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση (εκ των συνολικά έξι δομών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που εξετάστηκαν) και ένα σε δημόσιο λύκειο (από σύνολο 5 δημοσίων Λυκείων). Παρά όμως την μη ύπαρξη των στόχων στις μονάδες τους, οι διευθύνοντες επισήμαναν την αναγκαιότητα ύπαρξης της στοχοθεσίας στην ομαλή λειτουργία της δομής τους. Δύο από τις δομές που κάνουν στοχοθεσία δεν απάντησαν θετικά σχετικά με την σαφήνιά τους επικαλούμενοι είτε προβλήματα υλικότεχνικά που τα θεωρούσαν πιο σημαντικά είτε τις επιταγές και τις εγκυκλίους του υπουργείου. Αναφορικά με την αναγκαιότητα ύπαρξης της στοχοθεσίας όλοι οι συμμετέχοντες έδειξαν την συμφωνία τους ως προς την δράση αυτή. Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε με σιγουριά να συμπεράνουμε ότι οι εκπαιδευτικές μονάδες όλων των βαθμίδων είτε έχουν ήδη εφαρμόσει την στοχοθεσία είτε επιθυμούν να την εντάξουν στις δομές τους.

Όσο αφορά την δυνατότητα πραγματοποίησης των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα το 60% απάντησε ότι οι στόχοι που τίθενται δύναται να πραγματοποιηθούν σε προκαθορισμένο χρόνο ενώ μόλις 1 συμμετέχοντας (ποσοστό 10%) δήλωσε ότι οι στόχοι δεν είναι πραγματοποιήσιμοι λόγω των μεγάλων που αντιμετωπίζει στην δομή του (Δημόσιο Λύκειο – ΕΠΑ.Λ.). Οι υπόλοιποι 3 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι στόχοι δεν δύναται να αντιμετωπίζονται πάντα λόγω των προβλημάτων που υπάρχουν διαχρονικά στις μονάδες και στα έκτακτα περιστατικά που προκύπτουν. Επομένως συμπερασματικά μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι στόχοι είναι κατά βάση πραγματοποιήσιμοι και εφικτοί στο σχεδιασθέν χρονοδιάγραμμα αλλά πολλές φορές υπάρχουν προβλήματα που δυσχεραίνουν την επίτευξη των στόχων αυτών.

Η τρίτη κύρια ερώτηση που εστιάζεται και αυτή στην πρώτη ερευνητική ερώτηση εξέτασε κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός στην εκπαιδευτική μονάδα του συνεντευξιαζόμενου. Επιπρόσθετα ζητήθηκε η άποψή του σχετικά με το εάν έβρισκε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αναθεώρησης του στρατηγικού σχεδιασμού. Σε περίπτωση που είχε απαντήσει ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραλειπόταν από τον ερευνητή. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 4, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον παραπάνω Πίνακα 1.

Πίνακας 4 Συχνότητα αλλαγής του στρατηγικού σχεδιασμού των εκπαιδευτικών μονάδων

A/A	Συχνότητα αλλαγής του στρατηγικού σχεδιασμού	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Μόνο όταν υπάρχει ανάγκη	Συνεχής σχεδιασμός, δεν σταματάει
2	Μια φορά στην αρχή της χρονιάς	Πολύ μεγάλο διάστημα, θέλει πιο σύντομα
3	Μια φορά στην αρχή της χρονιάς	Αρκετό. Επιμέρους δράσεις όταν απαιτείται.
4	Μια φορά στην αρχή της χρονιάς	Εντάξει μια φορά το χρόνο. Πρόσθεση επιμέρους δράσεων όπου απαιτείται.
5	Μια φορά στην αρχή της χρονιάς	Είναι καλό.
6	Συνεχώς	Δεν είναι εύκολο, ο διευθυντής αλλάζει τις στρατηγικές και εξαρτάται από την κρίση του.
7	Ανά μήνα	Συχνότερα όταν υπάρχει θέμα ή πρόβλημα
8	Δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός	-
9	Μια φορά στην αρχή της χρονιάς	Επαρκές, ανάγκη εγρήγορσης για αντιμετώπιση προβλημάτων
10	Μια φορά στην αρχή της χρονιάς	Συλλογικά αναθεώρηση με τους καθηγητές, αναθεώρηση για αντιμετώπιση προβλημάτων, τουλάχιστον ανά τρίμηνο μικροδιορθώσεις
11	Μια φορά στην αρχή της χρονιάς	-
12	Ανάλογα με σχεδιασμό του υπουργείου	Όταν υπάρχει αλλαγή γίνεται ενημέρωση από τον διευθυντή.
13	Δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός	-
14	Δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός	-
15	Μετά από κάθε αξιολόγηση	Αναθεώρηση είτε από την κορυφή προς τα κάτω είτε αντίστροφα. Ανάλυση ποιοτικών χαρακτηριστικών της αξιολόγησης και επικαιροποίηση στρατηγικού σχεδιασμού



Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι από το σύνολο των εκπαιδευτικών δημοσίων μονάδων που έχουν στρατηγικό σχεδιασμό, τον αναθεωρούν τουλάχιστον στην αρχή του κάθε σχολικού έτους. Η ανωτέρω παρατήρηση οφείλεται σύμφωνα με τα λεγόμενα ενός συμμετέχοντα στις κατευθύνσεις που έχουν δοθεί από το Υπουργείο. Οι πέντε από τους έντεκα διοικούντες δημοσίων σχολείων πιστεύουν ότι είναι επαρκές το χρονικό διάστημα καθώς μπορούν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα των μαθητών ή να καλύψουν τις ανάγκες τους με επιπλέον δράσεις. Το υπόλοιπο 65% των δημοσίων δομών πιστεύουν ότι θα πρέπει να γίνεται πιο συχνά η αναθεώρηση αυτή ενώ υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο στρατηγικός σχεδιασμός κρίθηκε από τους συμμετέχοντες ότι θα πρέπει να είναι μια διαρκής διαδικασία. Συγκεκριμένα ο πέμπτος συμμετέχοντας στην έρευνα (δημόσιο Λύκειο) που στην πρώτη ερώτηση είχε δηλώσει ότι αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα που δεν δύναται να επιλύσει, πρότεινε την συνεχή αναθεώρηση του σχεδιασμού. Επομένως η ανάγκη αναθεώρησης του στρατηγικού σχεδιασμού στις δημόσιες εκπαιδευτικές δομές ανά έτος τουλάχιστον είναι εμφανής ενώ υπάρχει η προτροπή αρκετών ιδρυμάτων για συχνότερη αναθεώρηση του σχεδιασμού.

Όσο αφορά την ιδιωτική εκπαίδευση, τα δύο ιδρύματα από τα τρία είχαν στρατηγικό σχεδιασμό με διαφορετικούς ρυθμούς αναθεώρησης. Το ένα ανέφερε ότι εκτελεί συνεχώς αναθεωρήσεις ενώ το δεύτερο ανέφερε ότι οι αναθεωρήσεις δεν γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα αλλά μετά από την ανάλυση των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων των εκπαιδευτικών τους δομών. Αυτή η απάντηση δεν παρατηρήθηκε σε καμία δημόσια δομή καθώς ακόμα δεν έχει θεσπιστεί η διαδικασία αξιολόγησης των εκπαιδευτικών δομών. Η λειτουργία αυτή των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων είναι κοντά στην φιλοσοφία των επιχειρήσεων και αυτό το ποιοτικό στοιχείο θα εξετασθεί με την βοήθεια των επόμενων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

Η τέταρτη και τελευταία κύρια ερώτηση που εστιάστηκε στην ίδια ερευνητική ερώτηση εξέτασε εάν η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας. Επιπρόσθετα ερεύνησε ποιοι άλλοι δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιούνται από τις εκπαιδευτικές μονάδες. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 5, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 5 Μέτρηση απόδοσης του οργανισμού βάση της απόδοσης των μαθητών σε εξετάσεις και πιστοποιήσεις

A/A	Μέτρηση απόδοσης του οργανισμού βάση της απόδοσης των μαθητών σε εξετάσεις και πιστοποιήσεις	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Απόδοση μαθητών στην εξέταση και στο μεσοδιάστημα σε συμφωνία με στόχους	Μέτρηση απόδοσης βάση στοχοθεσίας. Αναθεώρηση στόχων από την ανατροφοδότηση της απόδοσης των μαθητών.

2	Δεν χρησιμοποιούμε δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας	Η διοίκηση δεν έχει δείκτες απόδοσης
3	Δεν χρησιμοποιείται ούτε αυτός ούτε κάποιος άλλος δείκτης	Ξεκινάει η αξιολόγηση εκπαιδευτικών. Δεν έχει εφαρμοστεί
4	Δεν χρησιμοποιούμε δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας	Δεν υπάρχουν αυτά. Κάποια στιγμή στο μέλλον έχει ακουστεί θα εφαρμοστούν.
5	Δεν μετράμε απόδοση από τις εξετάσεις	Δεν χρησιμοποιούμε δείκτες μέτρησης.
6	Δεν συμμετείχε το σχολείο σε μέτρηση PISA	Δεν υπάρχει τίποτα χειροπιαστό
7	Δεν υπάρχουν δείκτες αξιολόγησης	Δεν υπάρχουν δείκτες
8	Απόδοση μαθητών στην εξέτασεις και στο μεσοδιάστημα σε συμφωνία με στόχους	Συνεργασία με γονείς, μετρήσιμες αποδόσεις βάση των στόχων και των τελικών εξετάσεων των μαθητών
9	Δεν υπάρχουν δείκτες μέτρησης	Απόδοση μετριέται από καλή συνεργασία με γονείς και ικανοποίηση για την παρεχόμενη εκπαίδευση. Χαρούμενοι μαθητές το στοίχημα μας.
10	Ισχύει για να δούμε πως κάνουμε καλύτερα τα πράγματα.	Στόχος η βελτίωση της απόδοσης των μαθητών. Όχι για αξιολόγηση των καθηγητών. Άδικο η μέτρηση απόδοσης των καθηγητών από την απόδοση των μαθητών.
11	Δεν υπάρχουν δείκτες μέτρησης	Κανένας δείκτης
12	Δεν χρησιμοποιούμε δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας	Έμμεσος δείκτης η εθελοντική συμμετοχή και απόδοση των μαθητών σε διαγωνισμούς.
13	Δεν χρησιμοποιούμε δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας	Δεν είναι μετρήσιμοι
14	Ποιοτικό χαρακτηριστικό για την αυτοαξιολόγηση	Δεν υπάρχει επίσημο μετρήσιμο εργαλείο.
15	Ποιοτικό χαρακτηριστικό	Όχι μοναδικό. Τεστ στην κρίση του καθηγητή

Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι στις δημόσιες εκπαιδευτικές δομές δεν υπάρχουν επίσημα συστήματα αξιολόγησης λόγω του υφιστάμενου νομικού πλαισίου. Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες η υπουργική απόφαση για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών έχει δημοσιευτεί αλλά δεν έχει ακόμα εφαρμοστεί. Παρόλα αυτά εντοπίζονται ορισμένα δημόσια σχολεία που χρησιμοποιούν κάποιους δείκτες απόδοσης ώστε να κάνουν την δική τους αυτοκριτική και να προσφέρουν όσο γίνεται καλύτερο έργο στους μαθητές. Η απόδοση στις εξετάσεις των μαθητών αποτελεί μόνο μια ένδειξη γι' αυτούς ώστε να ικανοποιήσουν τους ίδιους τους μαθητές και να

προσφέρουν σε αυτούς την καλύτερη δυνατή εκπαίδευση. Μετά την εφαρμογή της αξιολόγησης των εργαζομένων στις εκπαιδευτικές μονάδες, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει κατά πόσο οι νέοι αυτοί δείκτες εκπαίδευσης επιδρούν στην λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων εκπαιδευτικών μονάδων.

Όσο αφορά τις ιδιωτικές δομές εκπαίδευσης τα αποτελέσματα δεν είναι διαφορετικά από αυτά της δημόσιας καθώς σε αυτές τις μονάδες η απόδοση αποτελεί ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό που λαμβάνουν υπόψιν αλλά δεν είναι ο αυτοσκοπός του σχολείου. Τα αποτελέσματα της ερώτησης αυτής δίνουν και μεγαλύτερο βάθος στην ανάλυση της ερώτησης περί της συχνότητας αναθεώρησης του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς μετά την εφαρμογή του νομικού πλαισίου πιθανόν και οι δημόσιες δομές να αναπροσαρμόζουν τον στρατηγικό τους σχεδιασμό με τις ληφθείσες αξιολογήσεις. Το ενδεχόμενο αυτό εφόσον συμβεί θα προσφέρει μια νέα ευκαιρία έρευνας των εκπαιδευτικών μονάδων.

Οι πρώτες αυτές τέσσερις ερωτήσεις απαντούν μέχρι ένα σημείο το πρώτο ερευνητικό ερώτημα το οποίο λαμβάνοντας υπόψιν τις απαντήσεις των υπολοίπων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου θα δύναται να απαντηθεί πιο ολιστικά. Η ανάλυση του των ερευνητικών ερωτήσεων ακολουθούν στο επόμενο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων.

### 5.2.2 Ανάλυση 2<sup>ης</sup> ερευνητικής ερώτησης

Η δεύτερη ερευνητική ερώτηση εστιάζει στις συνθήκες και τις αιτίες που επηρεάζουν την επιλογή της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων. Για να διερευνηθεί πλήρως η ερώτηση αυτή δημιουργήθηκαν κατά κύριο λόγο οι επόμενες τρεις ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο όπου σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες θα προσφέρουν τα αποτελέσματα του επόμενου κεφαλαίου.

Για να απαντηθεί η ερευνητική ερώτηση αυτή χρησιμοποιήθηκε αρχικά η πέμπτη ερώτηση που εξέτασε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα των συμμετεχόντων στην έρευνα. Στην συνέχεια καλέστηκαν να απαντήσουν εάν πιστεύουν ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων στις δομές τους. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 6, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 6 Κλίμα μέσα στις εκπαιδευτικές δομές

A/A	Κλίμα μέσα στις εκπαιδευτικές δομές	Συνεισφορά στην απόδοση του οργανισμού	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Πάρα πολύ καλό	Προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και εργαζομένων	Όλα τα μέλη συνεισφέρουν στο κλίμα.
2	Καθόλου καλό	Δεν προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και εργαζομένων	-

3	Καλό κλίμα	Προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και εργαζομένων	
4	Καλό κλίμα ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς	Προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και εργαζομένων	Προσπάθεια να περάσει το κλίμα στους μαθητές
5	Καλό	Προωθεί την απόδοση	Σε γενικές γραμμές
6	Πολύ καλό	Πολύ σημαντικό για την απόδοση όλων	Τυχεροί, χωρίς προβλήματα, καλή θέληση, συζήτηση, καλό παιδαγωγικό κλίμα.
7	Δεν είναι καλό	Άσχημη επίπτωση	Αγχωτικό, ανοργανωσιά.
8	Καλό κλίμα	Θετική επίδραση στην απόδοση	Πλεονέκτημα σχολείου, άριστες σχέσεις, συνεργασία
9	Ευχάριστο κλίμα	Θετική επίδραση στην απόδοση	Βασική επιδίωξη, προάγει την μάθηση
10	Ωραίο κλίμα	Προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και εργαζομένων	Συναινετικό, με συμπόνια
11	Άριστο κλίμα	Προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και εργαζομένων	-
12	Καλό κλίμα	Προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και εργαζομένων	Παρά την ετήσια προσθήκη συναδέλφων, δεν δημιουργεί εντάσεις
13	Καλό κλίμα	Προωθεί την καλή απόδοση	Συνεργασία
14	Δεν υπάρχει καλό κλίμα	Αρνητική επίδραση στην απόδοση	Ανταγωνιστικό, αργομισθία, δεν θέλουν να δουλέψουν, υποστήριξη από την διοίκηση για παραγωγή μέγιστου δυνατού έργου, δεν παίρνω λεφτά να κάνω κάτι παραπάνω.
15	Οικογενειακό κλίμα	Προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και εργαζομένων	Το κλίμα θέμα στρατηγικού σχεδιασμού, κοντά στα προβλήματα

Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι το καλό κλίμα κυριαρχεί στις εκπαιδευτικές μονάδες σε ποσοστό 80% καθώς όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφώνησαν ότι ένα καλό κλίμα προωθεί την απόδοση των μαθητών και των αργαζομένων ενώ ένα κακό κλίμα στον οργανισμό υποσκάπτει την συνολική απόδοση όλων. Από τις περιπτώσεις με θετικό κλίμα κυριαρχεί το κλίμα συνεργασίας μέσα στις δομές με σκοπό να επωφεληθούν οι μαθητές.

Στις εκπαιδευτικές δομές όπου δεν υπάρχει καλό κλίμα, τα συναισθήματα των διοικούντων είναι κατά βάση αρνητικά αναφέροντας διάφορες αιτίες που έχουν προκαλέσει το κλίμα αυτό. Συγκεκριμένα σε μια δομή χαρακτηρίστηκε το περιβάλλον ως αγχωτικό λόγω της έλλειψης οργάνωσης ενώ στην δεύτερη τα συναισθήματα ήταν πιο έντονα αναφέροντας ως λόγους την ανταγωνιστικότητα, την έλλειψη ενδιαφέροντος αλλά όμως επισημάνθηκε η προσπάθεια της διοίκησης να προσφέρει τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να αποδώσει ο κάθε εργαζόμενος το μέγιστο δυνατόν. Όλες οι απαντήσεις περί αρνητικού κλίματος εντοπίστηκαν σε δημόσιες δομές αλλά αυτό το συμπέρασμα δεν δύναται να υιοθετηθεί καθώς αποτελούσαν την μειοψηφία των συμμετεχόντων και εκτιμάται λόγω της διατήρησης της καλής φήμης των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων θα ήταν δύσκολο να δοθεί μια αρνητική απάντηση σε περίπτωση που υπήρχε ένα τέτοιο ενδεχόμενο.

Για να διερευνηθεί περαιτέρω η δεύτερη ερευνητική ερώτηση επιλέχθηκε η έκτη ερώτηση που εξέτασε την επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής μονάδας των συμμετεχόντων. Για την απάντηση της συγκεκριμένης ερώτησης ζητήθηκε να αναφέρουν τα θετικά και τα αρνητικά σημεία της τεχνολογίας εφόσον υφίστανται. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 7, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 7 Κλίμα μέσα στις εκπαιδευτικές δομές

A/A	Επίδραση της τεχνολογίας στις εκπαιδευτικές μονάδες	Θετικά χαρακτηριστικά της τεχνολογίας	Αρνητικά χαρακτηριστικά της τεχνολογίας	Λέξεις/Φράσεις κλειδιά
1	Θετική	-	-	Καινοτόμο σχολείο στην τεχνολογία
2	Θετική	Τηλεκπαίδευση		Καταρτισμός εκπαιδευτικών λόγω τηλεκπαίδευσης
3	Θετική	Τηλεκπαίδευση – Ενημέρωση γονέων – Ιστοσελίδα με ανακοινώσεις	Κακή κάλυψη διαδικτύου επηρεάζει αρνητικά	
4	Θετική	-	χρήματα για υποδομές	Σημαντικότερο – Πίσω ως σχολείο στην τεχνολογία
5	Θετική αλλά μικρή	Τηλεκπαίδευση – υποστήριξη διδασκαλίας	Εγκλεισμός – επαφή με το σχολείο – χρήματα για υποδομές	Δια ζώσης ως υποβοηθητική

6	Θετική	υποστήριξη διδασκαλίας και διοικητικών υπηρεσιών	Αύξηση διοικητικής γραφειοκρατίας	Διοικητικές και εκπαιδευτικές αλλαγές
7	Θετική	-	χρήματα για υποδομές – μεταρρυθμίσεις χωρίς αποτέλεσμα	Απαιτεί ριζικές αλλαγές στην εκπαίδευση
8	Θετική		χρήματα για υποδομές	Έχει μείνει πίσω ως σχολική μονάδα.
9	Θετική	Εκπαιδευτική διδασκαλία	-	Δεν εφαρμόζουμε τα αρνητικά στο σχολείο
10	Θετική	Τηλεκπαίδευση	χρήματα για υποδομές – προβλήματα υποδομών τηλεκπαίδευσης	Έλλειψη γνώσεων γονέων για υποβοήθηση μαθητών στην τηλεκπαίδευση
11	Θετική	Τηλεκπαίδευση – υποβοηθητική διδασκαλία	Εγκλεισμός δεν συνάδει με την εκπαίδευση	Εξοπλισμένη πλήρως μονάδα – Η εκπαίδευση απαιτεί διάδραση
12	Θετική	Υποβοηθητική διδασκαλία	Έλλειψη υποδομών	
13	Θετική	Υποβοηθητική διδασκαλία	Κατάχρηση τεχνολογίας	
14	Θετική	-	-	Χρήση τεχνολογίας λόγω ΕΠΑ.Λ
15	Θετική	Υποβοηθητική διδασκαλία – Νέα ερεθίσματα		Τεράστιο ρόλο

Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι το σύνολο των ερωτηθέντων είχαν θετική γνώμη για την ύπαρξη της τεχνολογίας στις εκπαιδευτικές τους μονάδες. Σχεδόν σε όλες τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η λέξη «προτζέκτορας» υποδηλώνοντας το κύριο μέσο που χρησιμοποιείται ως υποβοήθηση στην διδασκαλία. Στα θετικά αποτελεί η εισαγωγή του θεσμού της τηλεκπαίδευσης που επικράτησε λόγω της πρόσφατης υγειονομικής κρίσης του COVID-19, ενώ οι καθηγητές

μέσω τις τεχνολογίας έχουν αναβαθμίσει τις διοικητικές τους λειτουργίες και την επικοινωνία με τους γονείς μέσω του διαδικτύου.

Τα αρνητικά της τεχνολογίας που αναφέρθηκαν ήταν μεμονωμένα αναδεικνύοντας την σημασία της τεχνολογίας στην εκπαίδευση. Από τα αρνητικά επικράτησε ο εγκλεισμός των μαθητών λόγω της τηλεεκπαίδευσης καθώς απαιτείται η διαδραστικότητα τόσο στην κοινωνικοποίηση των μαθητών όσο και στην ενίσχυση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Το αρνητικό σημείο που αναφέρθηκε περισσότερο αποτελεί η έλλειψη των απαραίτητων πόρων για την απόκτηση των τεχνολογικών εργαλείων ενώ αναφέρθηκε και η άνοδος της γραφειοκρατίας λόγω της εισαγωγής περισσότερων διασυνδεδεμένων συστημάτων.

Για να διερευνηθεί περαιτέρω η δεύτερη ερευνητική ερώτηση επιλέχθηκε η έβδομη ερώτηση που εξέτασε κατά πόσον η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 8, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 8 Σύνδεση εργασίας με την εκπαίδευση

A/A	Κάλυψη απαιτήσεων της αγοράς από την παρεχόμενη εκπαίδευση	Λέξεις/Φράσεις κλειδιά
1	Ναι	Σε μεγάλο βαθμό
2	Εν μέρει	Θέλει βελτιώσεις
3	Έχει κλιμακωτή διαβάθμιση ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν	Εξαρτάται από το αντικείμενο
4	Όχι	Ανεπαρκές σύστημα – ακατάλληλη εποχή
5	Όχι	Δεν μας απασχολούν
6	Σε ένα βαθμό	Θέλει ριζικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις, όχι μεταρρυθμίσεις όμως χωρίς αποτέλεσμα
7	Όχι	Με τίποτα
8	Ναι	Μόνο για τους μαθητές μας – Επιτυχίες εισαγωγής σε πανεπιστήμια
9	Όχι απόλυτα	Αλλαγές στα προγράμματα σπουδών για προσαρμογή στην αγορά

10	Όχι	Δεν φτάνει δεν επαρκεί δεν καλύπτει.
11	Όχι	Πλήρη αποσύνδεση αγοράς με εκπαίδευση – σχολείο διαμορφώνει προσωπικότητες – ανάγκη μεταρρυθμίσεων
12	Εξαρτάται από τον μαθητή και την προσπάθεια που θα καταβάλει.	
13	Όχι	Πρέπει να αλλάξει και να συνδεθεί
14	Όχι	Ξεπερασμένη ύλη και βιβλία
15	Ναι	Αποτελεί στρατηγικό στόχο

Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις των ερωτηθέντων συνολικά έχουν μεγάλη διάσταση και γι' αυτό η δευτερογενής ανάλυση θα επικεντρωθεί ανά βαθμίδα εκπαίδευσης. Στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση παρατηρείται μια αποστροφή των διοικούντων προς την σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας που εκφράστηκε σε ορισμένες περιπτώσεις σε απόλυτο βαθμό («Με τίποτα», «Πλήρης αποσύνδεση»). Ο λόγος ήταν ότι η πρωτοβάθμια εκπαίδευση σκοπό έχει την διαμόρφωση χαρακτήρων και προσωπικοτήτων και όχι να παρέχει ικανότητες για την αγορά εργασίας. Ακόμα και εκείνοι οι διευθυντές που αναφέρθηκαν σε μεταρρυθμίσεις επισήμαναν ότι απευθύνονταν στο σύνολο της εκπαίδευσης και όχι μόνο στην πρωτοβάθμια.

Από την άλλη μεριά στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση που βρίσκεται πιο κοντά στην αγορά εργασίας τα αποτελέσματα ήταν διαφορετικά. Ναι μεν αρκετοί δήλωσαν ότι η παρούσα εκπαίδευση δεν είναι κοντά στην αγορά εργασίας αλλά εξέφρασαν την επιθυμία μεταρρυθμίσεων ώστε να γίνει αυτό σε μελλοντικό χρόνο. Το γεγονός ότι η εκπαίδευση είναι κοντά στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας εξέφρασαν οι διευθυντές των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων χωρίς όμως να είναι σε θέση ο ερευνητής να ασπαστεί τις απόψεις αυτές λόγω ότι θα πρέπει να γίνει περισσότερο έρευνα πάνω σε αυτό το θέμα. Ως συμπέρασμα λοιπόν τίθεται ότι υπάρχει μεγάλη ανάγκη για αναδιάρθρωση της παιδείας σε πολλούς τομείς και ιδιαίτερα στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Για να διερευνηθεί περαιτέρω η δεύτερη ερευνητική ερώτηση επιλέχθηκε η όγδοη ερώτηση που εξέτασε κατά πόσο η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 9, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 9 Οικονομική κρίση ως ευκαιρία ανάπτυξης για τις εκπαιδευτικές μονάδες

A/A	Οικονομική κρίση ως ευκαιρία και όχι μόνο απειλή	Λέξεις/Φράσεις κλειδιά
-----	--	------------------------



1	Ευκαιρίες ανάπτυξης στην κρίση	Ταρακούνημα, υπό προϋποθέσεις ξαναφτιάχνεις
2	Όντως αποτελεί ευκαιρία ανάπτυξης	Κίνητρο για μαθητές – Αξιοποίηση άλλων τομέων από την διοίκηση – Εξ ορθολογισμός εξόδων – «η ένδεια τέχνες κατεργάζεται»
3	Μόνο Απειλή	Στα ελληνικά δεδομένα
4	Μόνο Απειλή	Μετά την κρίση έρχεται η ανάπτυξη
5	Δεν είναι ευκαιρία	Υπάρχει υποχρηματοδότηση
6	Δεν γίνεται να υπάρχει ανάπτυξη	Έχει αντίκτυπο στην κοινωνία
7	Απειλή μόνο	Περισσότεροι πόροι στα σχολεία
8	Μπορεί να είναι ευκαιρία ανάπτυξης	Πιο δεμένοι – Αλληλοβοήθεια – Ανάπτυξη μέσω συνεργασίας
9	Ευκαιρία μόνο αν βρεθεί κάτι εναλλακτικό	Απειλή
10	Καμία ευκαιρία ανάπτυξης	Ούτε ο σύλλογος που δουλεύει από φιλότιμο
11	Δεν μπορεί να είναι ευκαιρία ανάπτυξης	Σε καμία περίπτωση
12	Δεν μπορεί να είναι ευκαιρία ανάπτυξης	-
13	Δεν μπορεί να είναι ευκαιρία ανάπτυξης	Θεωρητικό μόνο – όχι στην πράξη
14	Καμία ευκαιρία ανάπτυξης	Δεν υπάρχουν επιπλέον χρήματα
15	Δημιουργούνται πολλαπλές ευκαιρίες	Έχει πολλά προβλήματα – Αναγωγή των προβλημάτων σε πλεονεκτήματα – Η κρίση ενίσχυσε την εφαρμογή της τεχνολογίας

Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι σε γενικές γραμμές οι εκπαιδευτικές μονάδες βλέπουν μια οικονομική κρίση ως απειλή και όχι σαν ευκαιρία (ποσοστό 66%). Αναλύοντας τις δομές σε δημόσιες και ιδιωτικές βλέπουμε ότι το 83% (10 από τις 12 συνολικά) έχουν την άποψη

που διατυπώθηκε ανωτέρω. Συγκεκριμένα, αναφέρθηκε η έλλειψη των πόρων που θα έχει ως αποτέλεσμα να μην λειτουργούν ακόμα και οι εθελοντικές ομάδες (όπως ο σύλλογος) στο σχολείο. Αντίθετα οι ιδιωτικές εκπαιδευτικές δομές πιστεύουν (σε ποσοστό 100%) ότι σε μια οικονομική κρίση οι μονάδες δύναται να αναζητήσουν και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Συγκεκριμένα, οι ιδιωτικές μονάδες αναγνωρίζουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται λόγω της οικονομικής στενότητας αλλά πιστεύουν ότι με την συνεργασία, την αλληλοβοήθεια και την δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων, δύναται να δημιουργηθούν ευκαιρίες παρά την κρίση. Στην ανωτέρω σύγκριση θα πρέπει να συνυπολογιστεί το γεγονός ότι οι δημόσιες εκπαιδευτικές μονάδες είναι χρηματοδοτούμενες από το κράτος (ή τον δήμο για τις ανάγκες τους) ενώ οι ιδιωτικές δομές βασίζονται στα δικά τους έσοδα, λειτουργώντας ως επιχείρηση που ψάχνει για ευκαιρίες ακόμα και σε δυσμενή οικονομικά περιβάλλοντα. Αυτό το στοιχείο είχε εντοπιστεί και στην Τρίτη ερευνητική ερώτηση και σε συνδυασμό με τις επόμενες ερωτήσεις θα αναλυθεί περαιτέρω στο επόμενο κεφάλαιο.

Οι δεύτερες αυτές τέσσερις ερωτήσεις απαντούν μέχρι ένα σημείο το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα το οποίο λαμβάνοντας υπόψιν τις απαντήσεις των υπολοίπων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου θα δύναται να απαντηθεί πιο ολιστικά. Η ανάλυση του των ερευνητικών ερωτήσεων ακολουθούν στο επόμενο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων.

### 5.2.3 Ανάλυση 3<sup>ης</sup> ερευνητικής ερώτησης

Η τρίτη ερευνητική ερώτηση εστιάζει στο κατά πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την επιλογή του τρόπου διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων. Επιπρόσθετα επικεντρώνεται στο επίπεδο κατάρτισης του διευθυντικού προσωπικού του σχολείου ώστε να είναι σε θέση να προβεί σε αντιμετώπιση θεμάτων επιλογής στρατηγικής διοίκησης. Για να διερευνηθεί πλήρως η ερώτηση αυτή δημιουργήθηκαν κατά κύριο λόγο οι επόμενες έντεκα ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο όπου σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες θα προσφέρουν τα αποτελέσματα του επόμενου κεφαλαίου.

Αρχικά η ένατη ερώτηση εξέτασε τους τομείς που θα πρέπει να επικεντρωθούν οι εκπαιδευτικές μονάδες για να ενισχύσουν τους πόρους τους σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 10, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 10 Τομείς για ενίσχυση πόρων σε περίοδο οικονομικής κρίσης για τις εκπαιδευτικές μονάδες

A/A	Τομείς για ενίσχυση πόρων σε περίοδο οικονομικής κρίσης για τις εκπαιδευτικές μονάδες	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Διατήρηση Ποιότητας - Διαφήμιση	Επισήμανση της σημαντικότητας της ποιότητας
2	Με χορηγίες	Σύμφωνη γνώμη του συλλόγου ολων
3	Μόνο δωρεές	Μόνο το κράτος ενισχύει

4	Με χορηγίες	Μόνο το κράτος ενισχύει
5	Μόνο το κράτος χρηματοδοτεί	Υποχρέωση
6	Με έκτακτες επιχορηγήσεις	Δήμους και κράτος – πρόβλημα με τα όρια χρηματοδότησης
7	Το κράτος χρηματοδοτεί	Είναι χρέος του
8	Εκπτώσεις στα δίδακτρα	Συνεργασία με τους γονείς
9	Χρηματοδότηση από πολιτεία	Πληθωρισμός δημιούργησε τεράστια οικονομικά θέματα
10	Αναζήτηση πόρων από άλλες πηγές	Το κράτος χρηματοδοτεί - Δεν είναι δουλειά των σχολείων
11	Από τον κρατικό κορβανά	Εξάρτηση από το κράτος
12	Με κάποιες χορηγίες	Το κράτος χρηματοδοτεί
13	Σε κάποιες χορηγίες για ενίσχυση	Το κράτος μέσω του δήμου
14	Το κράτος χρηματοδοτεί	Δεν επιτρέπεται χορηγός
15	Επενδυτικά προγράμματα – Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου -Χορηγίες	Διαχωρισμός αν η κρίση είναι οριζόντια για εξέταση ύψους διδάκτρων

Από τις ανωτέρω απαντήσεις όπως αναμενόταν το σύνολο των δημοσίων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων επισήμαναν την σημασία χρηματοδότησης του κράτους σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Το ενδιαφέρον στοιχείο που εντοπίζεται στις απαντήσεις αυτές είναι η θέληση των διευθυντών των εκπαιδευτικών μονάδων να λύσουν κάποια προβλήματα που τους παρουσιάζονται με εναλλακτικές μεθόδους (όπως χορηγίες και δωρεές). Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι σχεδόν οι μισοί διευθυντές των δημοσίων μονάδων (6 από τους συνολικά 11) είχαν την διάθεση να αναζητήσουν πόρους και εκτός της κρατικής χρηματοδότησης προκειμένου να επιλυθεί ένα μέρος των προβλημάτων που δημιουργεί η οικονομική κρίση. Τα στοιχεία της ερώτησης αυτής θα χρησιμοποιηθούν ολιστικά στο τρίτο επίπεδο ανάλυσης του επόμενου κεφαλαίου.

Στα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα παρατηρείται μια κινητικότητα στις περιόδους με οικονομικές δυσκολίες. Η ποιότητα της εκπαίδευσης αποτελεί ένα στοιχείο που οφείλει να μην επηρεαστεί παρά τις μειώσεις στα δίδακτρα που γίνονται σε περίπτωση που η κρίση έχει αντίκτυπο σε όλη την κοινωνία. Ως επιπλέον ενέργειες για αντιμετώπιση της κρίσης είναι η αναζήτηση χορηγιών, οι επενδύσεις σε ορισμένα προγράμματα και η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της δομής. Οι κινήσεις αυτές ενισχύουν περαιτέρω την άποψη ότι οι ιδιωτικές δομές λειτουργούν ως επιχειρήσεις.

Για το ίδιο ερευνητικό ερώτημα, η δέκατη ερώτηση εξέτασε την σημαντικότητα της επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής μονάδας. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω

πίνακα 11, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 11 Σημαντικότητα της επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής μονάδας Από τις ανωτέρω απαντήσεις όπως αναμενόταν

A/A	Σημαντικότητα της επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής μονάδας	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Είναι σημαντικό	Με όλους τους εμπλεκόμενους
2	Σημαντική η επικοινωνία	
3	Σημαντική η επικοινωνία	Με όλους τους εμπλεκόμενους
4	Σημαντική η επικοινωνία	Ιδιαίτερα με τον δήμο
5	Δεν υπάρχει επικοινωνία	Ανάλογα με τις ανάγκες ενεργούμε
6	Σημαντική η επικοινωνία	Με την σχολική επιτροπή του Δήμου – όχι πάντα αποδοτική
7	Σημαντική η επικοινωνία	Ιδιαίτερα με τον δήμο
8	Σημαντική η επικοινωνία	Με τους εταίρους του σχολείου
9	Σημαντική η επικοινωνία	Επικοινωνία με πολιτεία, υπουργείο και Δήμο.
10	Σημαντική η επικοινωνία	Αναποτελεσματική ιδιαίτερα με τον Δήμο
11	Σημαντική η επικοινωνία	Δεν είναι ρεαλιστική – Ελλιπείς πιστώσεις
12	Σημαντική η επικοινωνία	Ιδιαίτερα με τον δήμο
13	Σημαντική η επικοινωνία	Ιδιαίτερα με τον δήμο
14	Απλή επικοινωνία	Με τον Δήμο
15	Σημαντική η επικοινωνία	Μεταξύ των εταίρων για τον προϋπολογισμό

Από τον ανωτέρω Πίνακα 11 συμπεραίνουμε ότι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και στην εφαρμογή του προϋπολογισμού είναι πολύ σημαντική για όλους (σε ποσοστό 93%) ανεξάρτητα από την βαθμίδα εκπαίδευσης και από το εάν η δομή είναι ιδιωτική ή δημόσια. Οι δημόσιες δομές επικεντρώνονται κυρίως στην επικοινωνία με τον Δήμο που διαχειρίζεται τα εκπαιδευτικά κονδύλια και οι ιδιωτικές δομές με όλους τους εταίρους ώστε να είναι ενήμεροι με τον σχεδιασμό και την πορεία του προϋπολογισμού.

Για το ίδιο ερευνητικό ερώτημα, η ενδέκατη ερώτηση εξέτασε εάν πρέπει το κράτος να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας. Η προκειμένη ερώτηση έλαβε στις δημόσιες και ιδιωτικές εκπαιδευτικές δομές παρόμοιες

απαντήσεις ανεξαρτήτου εκπαιδευτικής βαθμίδας με αποτέλεσμα να δύναται ο ερευνητής να προχωρήσει στο δεύτερο στάδιο της ανάλυσης. Συγκεκριμένα όλα τα στελέχη των διοικήσεων των δημοσίων εκπαιδευτικών δομών απάντησαν ότι είναι αναγκαίο να επεμβαίνει το κράτος όταν υπάρχει οικονομική δυσπραγία καθώς αποτελεί και τον βασικό και στις περισσότερες περιπτώσεις και αποκλειστικό τους χρηματοδότη. Τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, λόγω της διαφορετικής τους χρηματοδότησης, εστιάστηκαν κυρίως στις αρχές που πρέπει να δίνει το κράτος, στην αφοσίωση των εκπαιδευτικών παρά την οικονομική κρίση στην ποιότητα της εκπαίδευσης και στην παροχή ευκολιών στους καθηγητές (τύπου voucher για αγορές τεχνολογίας) προκειμένου να τους βοηθήσουν στην δύσκολη αυτή κατάσταση. Επομένως σε ένα ακόμα ερώτημα οι απαντήσεις έχουν ως κυρίαρχο μοχλό τον τρόπο της χρηματοδότησης των ιδρυμάτων.

Για το ίδιο ερευνητικό ερώτημα, η δωδέκατη ερώτηση εξέτασε την άποψη των συμμετεχόντων για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 12, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 12 Ανάγκη δανεισμού των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων όταν ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο

A/A	Ανάγκη δανεισμού των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων όταν ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Πρέπει να το κάνει	Καλό είναι να αποφεύγεται
2	Έσχατη λύση	Προσπάθεια ισοσκελισμού του προϋπολογισμού
3	Δεν γίνεται για δημόσια σχολεία	Κρατική χρηματοδότηση
4	Δεν γίνεται για δημόσια σχολεία	Μόνο στο εξωτερικό
5	Να μην γίνει δανεισμός	Αυξημένα έσοδα και όχι έξοδα του κράτους - Αύξησης χρηματοδότησης σε σχολεία
6	Δεν γίνεται για δημόσια σχολεία	Δεν γνωρίζω αν γίνεται
7	Δεν γίνεται για δημόσια σχολεία	Μόνο στο εξωτερικό
8	Να μην γίνει δανεισμός αλλά σε καλές οικονομικές περιόδους	Δυσκολία δανεισμού όταν υπάρχει ύφεση
9	Δεν γίνεται για δημόσια σχολεία	Λύσεις για διεξαγωγή εξετάσεων ξένων γλωσσών για επιπλέον έσοδα
10	Δεν εμπλεκόμαστε	Έπρεπε να τα έχουν λύσει
11	Δεν γίνεται για δημόσια σχολεία	Μόνο στο εξωτερικό – Ποτέ στην Ελλάδα – Διατήρηση δημόσιας δωρεάν παιδείας

12	Δεν γίνεται για δημόσια σχολεία	Μόνο δανεισμός υλικών
13	Δεν γίνεται για δημόσια σχολεία	
14	Δεν γίνεται για δημόσια σχολεία	Δύναται μέσω Δήμου να διοχετευτούν από το πλεονάζων ταμείο.
15	Θετική άποψη για τον δανεισμό.	Ακόμα και χωρίς οικονομική κρίση για προώθηση της ανάπτυξης

Από τον ανωτέρω Πίνακα 12 συμπεραίνουμε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων από δημόσια σχολεία (σε ποσοστό 91%) επισήμαναν ότι ο δανεισμός από τα σχολεία ως ανεξάρτητες μονάδες είναι εκτός θεσμικού πλαισίου. Ενδιαφέρον στοιχείο στις ανωτέρω απαντήσεις αποτέλεσε η βούληση αρκετών στελεχών να βρουν εναλλακτικές λύσεις να αντιμετωπίσουν την αρνητική αυτή κατάσταση. Έτσι προτάθηκε η επιχορήγηση από το πλεονάζων ταμείο του Δήμου και η τυχόν υπενοικίαση του χώρου του σχολείου για διεξαγωγή εξετάσεων ξένων γλωσσών. Αν και αρκετοί εκπαιδευτικοί γνώριζαν την δυνατότητα δανεισμού δημοσίων εκπαιδευτικών μονάδων του εξωτερικού, δεν συντάχθηκαν με αυτή την πρόταση καθώς θα δημιουργούσε προβλήματα στην παροχή δωρεάν εκπαίδευσης στους μαθητές. Η ανάγκη για επιχορηγήσεις από το κράτος επικράτησε και σε αυτήν την ερώτηση.

Όσο αφορά τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, όλοι οι διευθυντές τους ήταν εναντίον του δανεισμού σε περιόδους οικονομικής κρίσης λόγω των δυσμενών συνθηκών δανεισμού. Αντίθετα τάχθηκαν υπέρ του δανεισμού σε περιόδους όπου δεν υπάρχει οικονομική κρίση ώστε να είναι πιο εύκολος ο δανεισμός και να μπορούν να αναπτυχθούν περαιτέρω οι εκπαιδευτικές δομές.

Για το ίδιο ερευνητικό ερώτημα, η δέκατη τρίτη ερώτηση εξέτασε εάν είναι αποδοτικό το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 13, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 13 Ανάγκη συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης

A/A	Ανάγκη συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης.	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Αναγκαστικά κάποιες φορές	Καλό είναι να μην γίνεται
2	Μόνο για το οικονομικό κομμάτι	Αρνητική επίδραση στην εκπαίδευση
3	Μεγάλο λάθος	Χάνεται η ποιότητα εκπαίδευσης
4	Δεν είναι σωστό	Αρνητική επίδραση στην εκπαίδευση – Αύξηση μαθητών στις τάξεις – Να βρεθούν άλλες λύσεις

5	Εξαρτάται από τις προϋποθέσεις	Μόνο όταν είναι λίγα τα παιδιά
6	Σαφώς και όχι	Γίνεται από το Υπουργείο – Μείωση θέσεων εργασίας – Επίδραση αρνητική στην εκπαίδευση μαθητών
7	Μόνο όταν είναι λίγα τα παιδιά	Για παιδαγωγικούς και όχι οικονομικούς λόγους
8	Δεν είναι σωστό	Πισωγύρισμα – Μειωμένη απόδοση μαθητών
9	Δεν είναι σωστό	Όχι εκπτώσεις – κακή ποιότητα
10	Δεν γίνεται	Πρόβλημα με εκπαιδευτικούς – Ήδη μεγάλα τμήματα
11	Δεν γίνεται να γίνει	Να μην μπει σε αυτό το αλισβερίσι – Υποτίμηση εκπαιδευτικού έργου – Αξιακή υποχώρηση – κακή ποιότητα
12	Μόνο αν είναι απαραίτητο	Για εξοικονόμηση χρημάτων
13	Όχι	Δεν είναι αποδοτικό
14	Έχει νόημα	Όταν είναι μικρός ο αριθμός των τμημάτων
15	Ναι με κριτήρια	Γεωγραφικά - αριθμητικά

Από τον ανωτέρω Πίνακα 13 συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις των εκπαιδευτικών είναι μοιρασμένες. Ένα ποσοστό 53% εναντιώνεται σε οποιαδήποτε μορφή συγχώνευσης ενώ επικρατεί πρωταρχικά η μείωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και δευτερευόντως η απώλεια θέσεων διδακτικού προσωπικού. Οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με την συγχώνευση τμημάτων ή εκπαιδευτικών δομών κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Η κυρίαρχη προϋπόθεση είναι ο μικρός αριθμός των μαθητών διατηρώντας όμως την ποιότητα στην εκπαίδευση. Οι οικονομικοί λόγοι ακολουθούν αλλά με την ίδια παραδοχή, δηλαδή της διατήρησης του καλού εκπαιδευτικού αποτελέσματος. Διαφορά δεν υφίσταται εφόσον αναλυθούν οι απαντήσεις ως προς την εκπαιδευτική βαθμίδα.

Για το ίδιο ερευνητικό ερώτημα, η δέκατη τέταρτη ερώτηση εξέτασε εάν είναι αποδοτικό το μέτρο που παρατηρείται σε ορισμένες εκπαιδευτικές μονάδες που καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 14, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 14 Αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών εξόδων

A/A	Άποψη περί αύξησης του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών εξόδων	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Οδηγούνται αναγκαστικά και δεν είναι το καλύτερο	Σε περιόδους οικονομικής κρίσης
2	Δεν συμφωνώ αλλά είναι λύση ανάγκης	Ευθύνεται το ελλιπές εκπαιδευτικό προσωπικό
3	Είναι λάθος	Απώλεια ποιότητας
4	Πολύ μεγάλο λάθος	Μείωση μαθητών στις αίθουσες
5	Ουδέτερη στάση -Δεν είναι επιλογή των μονάδων	Επιλογή της διεύθυνσης πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης
6	Ουδέτερη στάση -Δεν είναι επιλογή των μονάδων	Όταν τα τμήματα είναι μικρά
7	Ουδέτερη στάση -Δεν είναι επιλογή των μονάδων	Εφαρμογή νόμου
8	Δεν συμφωνώ	Εφαρμογή του νόμου
9	Το απορρίπτω	Είναι λάθος
10	Δεν συμφωνώ	Πρόβλημα στην επίδοση των μαθητών
11	Δεν συμφωνώ	Εφαρμογή νόμου – Λειτουργικό σχολείο κάτω από 15 μαθητές
12	Δεν συμφωνώ	Απόφαση του Υπουργείου
13	Δεν συμφωνώ	Δεν είναι παιδαγωγικό
14	Ουδέτερη στάση -Δεν είναι επιλογή των μονάδων	Επιλογή της διεύθυνσης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
15	Δεν συμφωνώ	Όχι πάνω από 18 παιδιά

Από τον ανωτέρω Πίνακα 14 συμπεραίνουμε ότι αν εξαιρέσουμε τις απαντήσεις που πήραν μια ουδέτερη στάση επικαλούμενοι την κείμενη νομοθεσία για την επιλογή του αριθμού των μαθητών στις τάξεις, το σύνολο των υπολοίπων συμμετεχόντων τους βρήκε αρνητικούς στο ενδεχόμενο αύξησης του αριθμού αυτού. Το κυρίαρχο χαρακτηριστικό στις ανωτέρω απαντήσεις ήταν η απώλεια της εκπαιδευτικής ποιότητας και του γεγονότος ότι οι μαθητές θα ήταν αυτοί που θα είχαν τις μεγαλύτερες αρνητικές συνέπειες. Συνδυάζοντας τις τελευταίες δυο ερωτήσεις του ερωτηματολογίου συμπεραίνουμε την αντίθεση των εκπαιδευτικών σε οποιαδήποτε μορφή συγχώνευσης ή κατάργησης τμημάτων που πιθανόν να επιφέρουν αύξηση των μαθητών μέσα στις εκπαιδευτικές αίθουσες.

Για το ίδιο ερευνητικό ερώτημα, η δέκατη πέμπτη ερώτηση εξέτασε τα μέτρα που έλαβε η εκπαιδευτική μονάδα των συμμετεχόντων για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον



παρακάτω πίνακα 15, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 15 Μέτρα που ελήφθησαν για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές σε περιόδους οικονομικής κρίσης

A/A	Μέτρα που ελήφθησαν για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές σε περιόδους οικονομικής κρίσης	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Για τους οικονομικά ευάλωτους και ανάλογα με τις δυνατότητες του σχολείου	Ευάλωτους
2	Δράσεις με την τοπική αυτοδιοίκηση για οικονομικά ασθενέστερους	Σχολικό υλικό – Γεύματα για μαθητές
3	Μπαζάρ οικονομικής ενίσχυσης	
4	Διανομή φρούτων, λαχανικών και γάλακτος	Δεν μπήκαμε στο πρόγραμμα γευμάτων
5	Τεχνολογικό υλικό για μαθητές στην καραντίνα	-
6	Τεχνολογικό υλικό για μαθητές στην καραντίνα ευάλωτων οικογενειών	Ευάλωτες οικογένειες με αντικειμενικά κριτήρια
7	Εκδρομές με μειωμένο ή καθόλου κόστος για ευάλωτους μαθητές	Δυσχερή οικονομική κατάσταση οικογένειας
8	Μείωση τιμών στα δίδακτρα	Για γονείς με οικονομικά προβλήματα
9	Εκδρομές με μειωμένο ή καθόλου κόστος για ευάλωτους μαθητές – Δωρεάν σχολικό υλικό	
10	Τεχνολογικό υλικό για μαθητές ευάλωτων οικογενειών	Ευάλωτες οικογένειες
11	Εκδρομές με μειωμένο ή καθόλου κόστος για ευάλωτους μαθητές	Δυσχερής οικονομική θέση
12	Χρήματα και τρόφιμα	-
13	Εκδρομές με μειωμένο ή καθόλου κόστος για ευάλωτους μαθητές	-
14	Τεχνολογικό υλικό για μαθητές ευάλωτων οικογενειών – Τρόφιμα – Ατομική βοήθεια από τους καθηγητές	
15	Παροχή υποτροφιών – Εκπτώσεις στα δίδακτρα πολύτεκνων και τρίτεκνων οικογενειών.	

Από τον ανωτέρω Πίνακα 15 συμπεραίνουμε ότι όλες οι εκπαιδευτικές μονάδες έλαβαν δράσεις στήριξης των μαθητών που προέρχονταν από οικονομικά ευάλωτες οικογένειες. Συγκεκριμένα στις δημόσιες δομές υπήρχε διαμοιρασμός τροφίμων, σχολικών ειδών και υπολογιστών στους

μαθητές αυτούς. Επίσης, οι μαθητές αυτοί πηγαίνουν στις εκδρομές του σχολείου με μειωμένο ή καθόλου κόστος. Στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια έγιναν περεταίρω εκπώσεις ανάλογα με τις δυνατότητες του εκπαιδευτηρίου στα δίδακτρα ενώ δόθηκαν και ορισμένες υποτροφίες στο ποσοστό των διδασκτρων.

Για να διερευνηθούν περαιτέρω τα ιδιωτικά ιδρύματα ρωτήθηκε μόνο σε αυτά η επόμενη δέκατη έκτη ερώτηση ώστε να εξακριβωθεί πως επηρεάστηκαν τα δίδακτρα που καταβάλλονταν από τους μαθητές την περίοδο της οικονομικής κρίσης και τι αποτέλεσμα είχε αυτή η κίνηση στον οργανισμό και στους ίδιους τους σπουδαστές.

Τα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα ανέφεραν ότι τα αποτελέσματα μείωσης των διδασκτρων ήταν στην σωστή κατεύθυνση καθώς άλλα ιδρύματα που δεν έκαναν παρόμοιες κινήσεις έφτασαν σε σημείο να κλείσουν. Οι γονείς ανταπεξήλθαν καλύτερα στις υποχρεώσεις τους έναντι στο σχολείο και παρά την οικονομική κρίση κατάφεραν να αυξήσουν και τον αριθμό των μαθητών σε ορισμένα από αυτά. Βέβαια στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς αυτό δεν σήμαινε αύξηση των εσόδων αλλά μείωση καθώς είχε μειωθεί το ποσό των διδασκτρων για τον κάθε μαθητή.

Για το ίδιο ερευνητικό ερώτημα, η δέκατη έβδομη ερώτηση εξέτασε πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης στις περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης.. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 16, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 16 Επιρροή της εκτιμώμενης διάρκειας της κρίσης στις περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης

A/A	Επιρροή της εκτιμώμενης διάρκειας της κρίσης στις περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Η μεγάλη διάρκεια φέρνει μεγαλύτερες αναταράξεις.	Ανάλογα την διάρκεια το βάρος το πήρε ο ιδιοκτήτης, σε άλλες οι εργαζόμενοι και άλλες έκλεισαν
2	Μεγάλη διάρκεια φέρνει πτώση ποιότητας, ελλιπή σχεδιασμό και λανθασμένες κινήσεις	Προϋπόθεση η μη λήψη εκτάκτων επιχορηγήσεων
3	Μεγάλη διάρκεια φέρνει υπερωριακή απασχόληση των διδασκόντων	Βάλαμε πλάτη
4	Μεγάλη διάρκεια φέρνει προβλήματα προμήθειας υλικού	Φωτοτυπικό – χρήση θέρμανσης
5	Δεν επηρέασε την εκπαίδευση	Κάναμε οικονομία
6	Τα σχολεία δέχονται μεγάλη οικονομική πίεση λόγω μη αύξησης των πόρων προς τα σχολεία	Τα σχολεία δέχτηκαν όλη την πίεση
7	Μεγάλη διάρκεια φέρνει προβλήματα προμήθειας υλικού	Πίεση λόγω κρίσης στα σχολεία

8	Όχι περικοπές στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Μείωση του κέρδους των ιδιωτικών δομών	Έμφαση στην σωστή εκπαίδευση
9	Μεγάλη διάρκεια φέρνει προβλήματα προμήθειας υλικού	Μείναμε πίσω
10	Μεγάλη διάρκεια φέρνει προβλήματα προμήθειας υλικού – Εξαφανίστηκαν τα αποθεματικά	Φτάσαμε στο μηδέν
11	Η κρίση συνεχίζεται στα σχολεία. Ανισότητες παρεχόμενης εκπαίδευσης σε σχέση με άλλες χώρες.	Ανάγκη για πόρους και υποδομές για την παιδεία.
12	Ελλείψεις μόνο σε τεχνολογικό εξοπλισμό	Δεν επηρεαστήκαμε ιδιαίτερα
13	Επηρεάστηκε αρνητικά όλη η κοινωνία	Οικονομική αβεβαιότητα
14	Δεν φάνηκε πολύ	Δεν είχαμε μάθει στα πολλά χρήματα
15	Δεν επηρέασε την ποιότητα της εκπαίδευσης	

Από τον ανωτέρω Πίνακα 16 συμπεραίνουμε ότι όσο μεγαλύτερη είναι μια οικονομική κρίση τόσο περισσότερες είναι οι αρνητικές επιδράσεις που δημιουργούνται στις εκπαιδευτικές δομές. Συγκεκριμένα οι αρνητικές επιδράσεις στις δημόσιες εκπαιδευτικές δομές ήταν η έλλειψη υλικού που είναι απαραίτητο για την εκπαίδευση, όπως είναι το φωτοτυπικό χαρτί, και η μείωση των λειτουργικών δαπανών σε σημείο όμως που μειώνει την ποιότητα της εκπαίδευσης (όπως η έλλειψη θέρμανσης). Αρκετοί συμμετέχοντες ανέφεραν την απομείωση του αποθεματικού του σχολείου με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση η μονάδα να καλύψει τις βασικές της ανάγκες. Σε αρκετές περιπτώσεις οι εκπαιδευτικοί με δική τους πρωτοβουλία προσπάθησαν να διατηρήσουν το παρεχόμενο επίπεδο εκπαίδευσης αλλά όπως φαίνεται και στην πρωτογενή ανάλυση, η διάθεση των κατάλληλων πόρων από το κράτος είναι κομβικής σημασίας στην σωστή λειτουργία της μονάδας και της απόδοσης τόσο των μαθητών όσο και των καθηγητών.

Επιπρόσθετα στις ιδιωτικές εκπαιδευτικές δομές, η παρατεταμένη κρίση τις οδήγησε στο να επωμιστεί σε αρκετές περιπτώσεις το οικονομικό βάρος ο ιδιοκτήτης της δομής ενώ σε άλλες το βάρος μετακίνησε στους εργαζομένους με την περικοπή των μισθών τους. Υπήρχαν και περιπτώσεις όπου οι προσπάθειες αυτές της διοίκησης δεν ήταν αρκετές και μερικές ιδιωτικές δομές έκλεισαν. Παρόλα αυτά όπως ανέφεραν οι διευθυντές τους, η ποιότητα της εκπαίδευσης δεν αλλοιώθηκε και παρέμεινε σταθερή παρά τις οικονομικές δυσκολίες της επιχείρησης.

Για το ίδιο ερευνητικό ερώτημα, η δέκατη όγδοη ερώτηση εξέτασε την επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 17, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 17 Επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης

A/A	Επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
-----	---	-------------------------

1	Καταλυτική αν είναι ποιοτικό. Να έχει ουσία και όχι απλά να είναι καινούργιο	Ποιοτικό, καινούργιο
2	Δεν παίζει ρόλο	Κρίσιμο αλλού
3	Ουδέτερη στάση – Σε καλά αποτελέσματα και όχι	-
4	Θα βοηθούσε	Δεν υπήρχε κανένα κατά την διάρκεια της κρίσης
5	Καταλυτική αν είναι ποιοτικό. Να έχει ουσία	Σαν σύστημα τηλεκαίτευσης και δια ζώσης μαζί
6	Βοηθάνε κάποια	Έχουν αρνητές αλλά μετά γίνονται αποδεκτά – Απαιτούν εκπαίδευση για να είναι χρήσιμα
7	Εξαρτάται από την επίδρασή του	Δεν απαιτούνται πολλοί πόροι
8	Να ακολουθήσεις την καινοτομία ανεξάρτητα από το κόστος της	Δεν μπορείς εσύ να πεις αφού είναι τόσο τα δίδακτρα δεν με ενδιαφέρει
9	Αρκεί να καλύπτει τις ανάγκες σου	Δεν έχει σχέση η κρίση
10	Δεν ωφελεί το καινοτόμο	Το καινοτόμο τι να κάνει, δεν έχει να κάνει με την κρίση.
11	Το καινοτόμο απαιτεί υποδομές και πόρους	Δεν το πιστεύω
12	Απαιτεί υποδομές να λειτουργήσει	-
13	Θετική επίδραση καινοτόμου συστήματος	-
14	Δεν βοηθάει είναι άκαιρο	Σε οικονομικές κρίσεις δεν υπάρχουν καινοτόμα προϊόντα
15	Θετική επίδραση μετά από αξιολόγηση.	Δεν έχει ρόλο η περίοδος

Από τον ανωτέρω Πίνακα 17 συμπεραίνουμε ότι οι ερωτηθέντες ήταν υπέρ των καινοτόμων προϊόντων αλλά με την προϋπόθεση ότι τα προϊόντα αυτά είναι χρήσιμα για τον εκπαιδευτικό οργανισμό και δεν είναι ένας άσκοπος και χωρίς ουσία νεωτερισμός. Αρκετοί βέβαια εκπαιδευτικοί επισήμαναν ότι τα καινοτόμα προϊόντα δεν επηρεάζονται από την περίοδο της κρίσης αλλά δύναται να είναι χρήσιμα σε όλες τις περιόδους. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι ένα καινοτόμο προϊόν δύναται να είναι χρήσιμο σε περιόδους κρίσης γιατί αλλάζουν οι ανάγκες των πελατών και αυτό είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες αυτές. Οι υποδομές και η υποστήριξη των προτεινόμενων καινοτόμων προϊόντων επισημάνθηκε κυρίως από εκπαιδευτικούς των δημόσιων σχολείων που αντιμετωπίζουν και πιο έντονα την έλλειψη αυτών ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Στις απαντήσεις υπήρχε και ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 20% που πίστευε ότι τα καινοτόμα προϊόντα δεν απαιτούνται καθώς είτε δεν αρμόζουν στην εκπαίδευση είτε είναι για περιόδους όπου δεν υπάρχει οικονομική κρίση.

Για το ίδιο ερευνητικό ερώτημα, η δέκατη ένατη ερώτηση εξέτασε την επίδραση των περικοπών σε περιόδους οικονομικής κρίσης όσο αφορά την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος. Οι

απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 18, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 18 Επίδραση των περικοπών στην ποιότητα της εκπαίδευσης

/Α	Επίδραση των περικοπών στην ποιότητα της εκπαίδευσης	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Δεν είχε καμία επίπτωση	Σημασία έχει ο τρόπος επικοινωνίας της διοίκησης με τους εργαζομένους να βάλουν πλάτη
2	Καταλυτική επίδραση	Υποβάθμιση υποδομών και ανθρωπίνου δυναμικού
3	Πάρα πολύ μεγάλη επίδραση	-
4	Φυσικά την επηρεάζουν	Περικοπές αλλά οι εκπαιδευτικοί κάνουμε ότι μπορούμε
5	Ουδέτερη	Δεν έχουν γίνει τέτοιες περικοπές ώστε να επηρεάσουν την ποιότητα του προϊόντος σε εμάς.
6	Αρνητική επίδραση	Έλλειψη πόρων και εργαλείων διδασκαλίας
7	Αρνητική επίδραση	Η παιδεία είναι εξαρτώμενη και από την οικονομία και από τους πόρους.
8	Πάρα πολύ μεγάλη επίδραση	Να μειώσουμε τα κέρδη να διατηρηθεί η ποιότητα
9	Αρνητική επίδραση	Όλους άρα και την ποιότητα
10	Αρνητική επίδραση	Για ψυχολογικούς λόγους και πρακτικούς λόγους, αλλά κυρίως για ψυχολογικούς
11	Άμεση υποβάθμιση	
12	Φυσικά την επηρεάζουν	Αρνητικά
13	Πάρα πολύ μεγάλη επίδραση	Αρνητική
14	Πάρα πολύ μεγάλη επίδραση	Αρνητική – Δεν έχεις όρεξη και απόδοση
15	Να προσπαθήσει η ηγεσία της δομής να κάνει ότι χρειάζεται να μην μειωθεί η απόδοση.	Ουσιαστικός παράγοντας η ηγεσία

Από τον ανωτέρω Πίνακα 18 συμπεραίνουμε ότι κατά γενική ομολογία στις δημόσιες δομές οι περικοπές επηρεάζουν άμεσα την απόδοση και την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Και σε αυτήν την ερώτηση κύριος παράγοντας αποτελεί η έλλειψη πόρων που προκαλούν ελλείψεις τόσο στο υλικό όσο και στο προσωπικό. Παρόλα αυτά υπάρχουν δομές που με περίσσεια

προσπάθεια προσπαθούν να αντισταθμίσουν αυτές τις αρνητικές επιδράσεις. Στις ιδιωτικές δομές μεγάλη σημασία δίνεται στον ρόλο της ηγεσίας καθώς αυτοί καλούνται να επικοινωνήσουν με το προσωπικό τους και να τους πείσουν να υποστηρίξουν τις αποφάσεις της διοίκησης που γίνονται για να διατηρηθεί η ποιότητα της δομής σε υψηλά επίπεδα. Οι αποφάσεις αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν και περικοπές στους μισθούς τους και γι' αυτό ο ρόλος της ηγεσίας σε τέτοιες καταστάσεις είναι τόσο καταλυτικός.

Η τρίτη ερευνητική ερώτηση εστιάστηκε στο κατά πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την επιλογή του τρόπου διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων. Οι έντεκα τελευταίες ερωτήσεις απαντούν μέχρι ένα σημείο στο ερευνητικό ερώτημα αυτό ενώ όταν ληφθούν υπόψη οι απαντήσεις των υπολοίπων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου θα δύναται να απαντηθεί πιο ολιστικά. Η ανάλυση του των ερευνητικών ερωτήσεων ακολουθούν στο επόμενο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων.

#### 5.2.4 Ανάλυση 4<sup>ης</sup> ερευνητικής ερώτησης

Η τέταρτη ερευνητική ερώτηση εστιάζει στο κατά πόσο οι ερωτηθέντες κρίνουν ως επιτυχημένη την σύγχρονη μέθοδο διαχείρισης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκπαιδευτικών μονάδων. Για να διερευνηθεί πλήρως η ερώτηση αυτή δημιουργήθηκαν οι επόμενες πέντε ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο όπου σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες θα προσφέρουν τα αποτελέσματα του επόμενου κεφαλαίου.

Για το ερευνητικό ερώτημα αυτό, η εικοστή πρώτη ερώτηση εξέτασε εάν στην εκπαιδευτική μονάδα των ερωτηθέντων έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στο πρώτο στάδιο ανάλυσης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 19, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 19 Ενσωμάτωση προτύπων για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης

A/A	Ενσωμάτωση προτύπων για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Επικαιροποίηση ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν και την κοινωνία που εξελίσσεται	Συνεχής επιμόρφωση,
2	Δεν υπάρχουν	Όχι
3	Προσπάθεια ενσωμάτωσης προτύπων	Αναμονή εφαρμογής
4	Δεν γνωρίζω	
5	Όχι ακόμα	Όχι
6	Όχι δεν υπάρχει	Όχι

7	Τα κοινά πρότυπα της παιδαγωγικής – Δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι μετρήσιμοι δείκτες	Κοινά πρότυπα
8	Συγκεκριμένα πρότυπα και γίνεται επικαιροποίηση τους και τα εξελίσσουμε – Πρακτικές από άλλα σχολεία -	Συνεχής προσαρμογή
9	Από το υπουργείο – Πάμε όσο εκεί που μπορούμε	Ελάχιστα
10	Ανάπτυξη προτύπων νέων τεχνολογιών και δεξιοτήτων στα εργαστήρια	Νέα πρότυπα
11	Δεν υπάρχει. Δεν υπάρχουν πρότυπα ή που θα το κάνει σωστά; ή δεν το κάνει σωστά ο εκπαιδευτικός.	Πάγια διαδικασία.
12	Όχι ακόμα ενσωμάτωση	Όχι
13	Τεχνολογικός εξοπλισμός για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης.	Μερικά
14	...συγκεκριμένα πρότυπα... για να παραμένει η ποιότητα σε υψηλά επίπεδα	Ορισμένα
15	Υπάρχουν συγκεκριμένα πρότυπα που γίνεται επικαιροποίησή τους	Ορισμένα

Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε αρχικά ότι δεν υπάρχει θεσμοθέτηση συγκεκριμένων προτύπων στην δημόσια εκπαίδευση όσο αφορά την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης. Σε ορισμένες μόνο δημόσιες δομές εκπαίδευσης της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, συγκεκριμένα των Λυκείων, υπάρχουν κάποια πρότυπα που είναι όμως ακόμα σε μια φάση ανάπτυξης και εφαρμογής τους. Στις άλλες δομές απουσιάζει τελείως από την δημόσια εκπαίδευση καθώς δεν υπάρχει τέτοια κατεύθυνση από το Υπουργείο και θα μπορούσε να συνδυαστεί με την αποστολή και την φύση της παρεχόμενης εκπαίδευσης στα Δημοτικά και τα Γυμνάσια που αναλύθηκε σε προηγούμενο ερώτημα. Όσο αφορά τον τομέα της ιδιωτικής εκπαίδευσης, που συμπεριλαμβάνει όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, υπάρχουν τα ανωτέρω συγκεκριμένα πρότυπα που χρήζουν συνεχούς αναθεώρησης από τους ίδιους τους οργανισμούς έχοντας ως εφελτήριο τις ανάγκες της κοινωνίας και τις ακολουθούμενες μεθόδους από εταίρους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Για το ίδιο ερευνητικό ερώτημα, η εικοστή δεύτερη ερώτηση εξέτασε εάν μέσα στο εκπαιδευτικό ίδρυμα των ερωτηθέντων υπήρχε κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία. Σε περίπτωση ύπαρξης τέτοιου συστήματος καλούνταν να αναφέρουν τις βελτιώσεις που απαιτούνται ενώ σε περίπτωση αρνητικής απάντησης καλούνταν να απαντήσουν πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό τους. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στο πρώτο στάδιο ανάλυσης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 20, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 20 Ύπαρξη τεχνολογικού συστήματος όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία

A/A	Υπαρξη τεχνολογικού συστήματος όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Μέσω της τεχνολογίας και των καινούργιων ψηφιακών εφαρμογών ακόμη και με πανεπιστήμια του εξωτερικού.	Αλληλεπίδραση, επανατροφοδότηση
2	Δυνατότητα τηλεκπαίδευσης	Όλα ξεκίνησαν με την καραντίνα
3	Υπάρχουν οι πλατφόρμες που χρειάζονται	Θέλει περισσότερη υλικοτεχνική υποδομή
4	Δεν Υπάρχει - δεν έχουμε κάτι που να είναι θεσμοθετημένο από το υπουργείο και να είναι επίσημο	Ενημερώσεις και ηλεκτρονικά μηνύματα - “Viber” ομάδες
5	Κάποια Εράσμιους κάτι άλλο δεν υπάρχει.	Δεν μπορώ να σκεφτώ
6	Το myschool που είναι ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα .... των διοικητικών δομών της εκπαίδευσης – Τηλεκπαίδευση μόνο κατά την περίοδο πανδημίας, δεν θα χρειαστεί άμεσα	Κυρίως για εκπαιδευτικούς και μικρή χρήση για μαθητές
7	Δεν υπάρχουν συνεργασίες διαμοιρασμού και όσο προχωράει ο καιρός γίνονται και λιγότερο.	Δεν υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα.
8	Άμεσες παρεμβάσεις βάση των αναγκών και των υπαρχουσών τεχνολογιών	Διαμοιράζεται με την τεχνολογία και με τα ηλεκτρονικά μέσα
9	Με ηλεκτρονικό τρόπο, βοηθάει η ψηφιακή τεχνολογία στον πιο άμεσο και γρήγορο διαμοιρασμό και με εφαρμογές,	“Viber” ομάδες
10	Στοχοθεσία με διαμοιρασμό γνώσης – Εράσμιους -	Κυρίως για τις φυσικές επιστήμες
11	Το πρόβλημα δεν είναι η διάχυση αλλά η παραγωγή της γνώσης – Δεν χρειάζεται στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση καθώς δεν υπάρχει έρευνα και όλο το υλικό είναι γνωστό	Έρευνα – Υλικό που δεν επιφέρει μεγάλες αλλαγές
12	Δεν υπάρχει τεχνολογικό σύστημα αλλά καλή συνεργασία και συνεννόηση	Κλίμα στην μονάδα
13	Από το πρόγραμμα ασύγχρονης εκπαίδευσης του υπουργείου	Υλικό καθηγητών για μαθητές
14	Δεν υπάρχει	
15	Πλατφόρμα με πρόσβαση σε εκπαιδευτικούς και μαθητές	Διαδραστικότητα για όλες τις ώρες



Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι σε γενικό πλαίσιο σε όλες τις εκπαιδευτικές μονάδες, εκτός από δυο, υπάρχει μια προσπάθεια να χρησιμοποιήσουν όλα τα διαθέσιμα μέσα που θεωρούν ότι απαιτούνται για να προαχθεί η διάχυση της γνώσης μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Πλατφόρμες κοινωνικών δικτύων χρησιμοποιούνται από μονάδες που δεν λάβει επίσημα κάποια πλατφόρμα ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχουν και οι εφαρμογές που αναπτύχθηκαν κυρίως κατά την διάρκεια της πανδημίας και χρησιμοποιούνται ακόμα από αρκετές δομές. Στα σχολεία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης φαίνεται περισσότερο η έλλειψη των συστημάτων αυτών όπου αποδίδεται από τους εκπαιδευτικούς στο γεγονός ότι δεν απαιτείται ένα τέτοιο σύστημα καθώς δεν εξυπηρετεί την αποστολή του σχολείου. Σε αρκετές περιπτώσεις οι αυτοματοποιημένες εφαρμογές χρησιμοποιούνται από τους διδάσκοντες κυρίως για διοικητικούς σκοπούς ενώ υπάρχουν και ορισμένες περιπτώσεις όπου τα συστήματα αυτά είναι διαθέσιμα και στους μαθητές για σύγχρονη εκπαίδευση, ακόμα και όταν τα εκπαιδευτήρια είναι εκτός ωραρίου λειτουργίας.

Για το ίδιο ερευνητικό ερώτημα, η εικοστή τρίτη ερώτηση εξέτασε εάν τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης εξετάζοντας παράλληλα εάν αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στο πρώτο στάδιο ανάλυσης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 21, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

*Πίνακας 21 Συνεργασία διευθύνσεων και τμημάτων ώστε να λύσουν προβλήματα του οργανισμού*

A/A	<b>Συνεργασία διευθύνσεων και τμημάτων ώστε να λύσουν προβλήματα του οργανισμού</b>	<b>Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά</b>
1	Συνεργασία όσο τους επιτρέπεται από τα έργα και την διοίκηση – Η ιεραρχία είναι απαραίτητη όσο μεγαλώνει ο οργανισμός	Ιεραρχία – Αποφάσεις ανά κλάδο
2	Το κάθε τμήμα ξεχωριστά – Χρειάζεται μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ τμημάτων	Περιοχές ευθύνης
3	Το κάθε τμήμα ξεχωριστά – Δεν μπλέκεται ο καθένας σε θέματα που δεν γνωρίζει	Περιοχές ευθύνης
4	Το κάθε τμήμα ξεχωριστά – Δεν μπλέκεται ο καθένας σε θέματα που δεν γνωρίζει	Δεν απαιτήθηκε ποτέ
5	Δεν συνεργαζόμαστε – Το κάθε τμήμα ξεχωριστά	Δεν έχουμε τέτοιες δομές
6	Σίγουρα συνεργάζονται μεταξύ τους	Καλό αποτέλεσμα με καλή συνεργασία
7	Δεν υπάρχουν συνεργασίες ούτε καινοτόμα προγράμματα προώθησης συνεργασιών	Οι εκπαιδευτικοί κάνουν συνεχώς αναπληρώσεις σε άλλες δομές
8	Άψογη συνεργασία που ωφελεί τον οργανισμό	Αλληλοκάλυψη από εκπαιδευτικούς

9	Συνεργάζονται για να λύσουν προβλήματα του οργανισμού που δεν είναι δικής τους ευθύνης	Ενεργή συμμετοχή
10	Χρειάζονται για να λύνουν τα προβλήματα του οργανισμού	Ωφέλιμη διαδικασία
11	Συνεργάζονται για να λύσουν προβλήματα του οργανισμού που δεν είναι δικής τους ευθύνης	Ωφέλιμη διαδικασία
12	Συνεργάζονται για να λύσουν προβλήματα του οργανισμού που δεν είναι δικής τους ευθύνης	Άψογη συνεργασία
13	Πνεύμα συνεργασίας μέσα στο σχολείο	Σίγουρα ωφελεί
14	Πνεύμα συνεργασίας με συνεργασία όλων των τομέων	Συλλογική αντιμετώπιση του προβλήματος
15	Πολύ καλή συνεργασία σε όλα τα τμήματα και τις βαθμίδες	Θετικά αποτελέσματα που ωφελούν το σύνολο.

Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι στην πλειοψηφία των δομών υπάρχει μια συνεργασία μεταξύ των δομών σε ποσοστό 66% που θεωρούν ότι η συνεργασία αυτή είναι μια ωφέλιμη διαδικασία που έχει τελικά θετική επίδραση στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός ως σύνολο. Από τις δομές (5 στο σύνολο) που ουσιαστικά δεν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων ή τμημάτων στις 3 αναφέρθηκε ότι δεν απαιτείται καθώς θα έκανε χειρότερα τα πράγματα λόγω της εξειδίκευσης που υπάρχει ενώ στις υπόλοιπες δύο δεν ακυρώθηκε η ιδέα της συνεργασίας αλλά η έλλειψή της αποδόθηκε σε προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι δομές. Συμπερασματικά λοιπόν η συνεργασία είτε υφίσταται στις εκπαιδευτικές δομές ανεξαρτήτου βαθμίδας εκπαίδευσης είτε είναι επιθυμητή με εξαίρεση τις περιπτώσεις που οι ρόλοι είναι διακριτοί και δεν υφίσταται ανάγκη κοινής επεξεργασίας.

Για το ίδιο ερευνητικό ερώτημα, η εικοστή τέταρτη ερώτηση εξέτασε εάν η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (για παράδειγμα η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στο πρώτο στάδιο ανάλυσης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 22, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 22 Επίδραση των τελικών αποτελεσμάτων και της διαδικασίας μάθησης στην ποιότητα της εκπαίδευσης

A/A	Επίδραση των τελικών αποτελεσμάτων και της διαδικασίας μάθησης στην ποιότητα της εκπαίδευσης	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Δίδεται σημασία και στα δυο καθώς επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης	Δείκτες που χρειάζονται και οι δύο
2	Περισσότερη σημασία η διαδικασία της μάθησης	Μάθηση
3	Περισσότερη σημασία η διαδικασία της μάθησης	Μάθηση

4	Περισσότερη σημασία η διαδικασία της μάθησης – Δεν υπάρχουν πολλά κριτήρια για τις εξετάσεις	Μάθηση
5	Περισσότερη σημασία η διαδικασία της μάθησης - Δεν υπάρχουν πολλά κριτήρια για τις εξετάσεις	Μάθηση – Ο βαθμός δεν αποτελεί μετρήσιμο μέγεθος για τον κόπο μαθητών και καθηγητών
6	Δίδεται σημασία και στα δυο καθώς επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης- Δράσεις βελτίωσης συμπεριφοράς των μαθητών	Μάθηση και επιτυχίες - Σημαντικό κομμάτι η συμπεριφορά των μαθητών
7	Οι καλοί βαθμοί αποτελούν θετικό δείκτη αλλά δεν υπάρχει κάτι μετρήσιμο και πολύπλευρο	Επιτυχίες - Έλλειψη μετρήσιμων μεγεθών
8	Περισσότερη σημασία η διαδικασία της μάθησης – Να έχουν οι μαθητές όλα τα εφόδια που χρειάζονται – Σημασία και στην επιτυχία των μαθητών	Μάθηση και επιτυχίες
9	Σημασία στην διαδικασία της μάθησης	Μάθηση
10	Σημασία στην διαδικασία της μάθησης	Μάθηση
11	Σημασία στην διαδικασία της μάθησης γιατί στο τέλος δεν αντιστρέφονται τα κακά αποτελέσματα	Μάθηση και έλεγχος διαδικασίας
12	Σημασία στην διαδικασία της μάθησης	Μάθηση και πορεία του μαθητή
13	Δίδεται σημασία και στα δυο	Μάθηση και επιτυχίες
14	Οι επιτυχίες δίνουν στοιχεία επιτυχίας – Η διαδικασία δεν είναι μετρήσιμη	Επιτυχίες
15	Σημασία στην διαδικασία της μάθησης	Μάθηση

Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι το 87% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι η διαδικασία της μάθησης έχει σημαντικό ρόλο στην παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης. Από το ποσοστό αυτό το 31% ανέφερε ότι και τα αποτελέσματα των μαθητών έχουν εξίσου σημαντικό ρόλο ενώ το υπόλοιπο 69% πίστευε ότι μόνο η μάθηση έχει σημασία στην παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης. Οι ερωτηθέντες έθεσαν και άλλες πτυχές της ποιοτικής εκπαίδευσης όπως είναι η βελτίωση της συμπεριφοράς των μαθητών μέσα από τις ανάλογες δράσεις και η απόκτηση των εφοδίων που χρειάζονται οι μαθητές μέσα από την εκπαίδευση. Επιπρόσθετα οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης έδωσαν σχεδόν κατά αποκλειστικότητα έμφαση στη μάθηση το οποίο αποτελεί στοιχείο που έχει εντοπιστεί και σε άλλες προηγούμενες ερωτήσεις και θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο. Το 13% των ερωτηθέντων απάντησε ότι μόνο τα αποτελέσματα έχουν μόνο σημασία καθώς δεν είναι εύκολα μετρήσιμη η διαδικασία της μάθησης. Συμπερασματικά λοιπόν οι εκπαιδευτικές μονάδες δίνουν πρωταρχική σημασία στην διαδικασία της μάθησης ενώ παράλληλα σε μικρότερο βαθμό και ανάλογα με την εκπαιδευτική βαθμίδα δίνουν σημασία στα αποτελέσματα των εξετάσεων των μαθητών.

### 5.2.5 Ανάλυση 5<sup>ης</sup> ερευνητικής ερώτησης

Η πέμπτη και τελευταία ερευνητική ερώτηση εστιάζει στο πώς αντιλαμβάνεται ο διευθυντής τον ρόλο του στην διαμόρφωση μιας στρατηγικής διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων. Για να διερευνηθεί πλήρως η ερώτηση αυτή δημιουργήθηκαν κατά κύριο λόγο οι επόμενες πέντε ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο όπου σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες θα προσφέρουν τα αποτελέσματα του επόμενου κεφαλαίου σε συνδυασμό με τις υποθέσεις που έχουν τεθεί.

Για να απαντηθεί η ερευνητική ερώτηση αυτή χρησιμοποιήθηκε αρχικά η εικοστή έκτη κύρια ερώτηση όπου εξετάστηκαν οι αρμόδιοι στην εκάστοτε εκπαιδευτική μονάδα για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 23, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 23 Αρμόδιοι για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν

A/A	Αρμόδιοι για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Οι προϊστάμενοι ανά κλάδο της ιεραρχίας- Συνεργασία μεταξύ τους άμα απαιτείται	Ιεραρχία ανά κλάδους
2	Ο σύλλογος διδασκόντων ουσιαστικά, θεωρητικά ο διευθυντής	Σύλλογος διδασκόντων και διευθυντής
3	Η διοίκηση	Σίγουρα
4	Βασικός ο διευθυντής και μετά οι συντονιστές	Δεν υπάρχει επαρκής χρόνος
5	Ο διευθυντής και αργότερα μέσα από την αξιολόγηση	Ο διευθυντής
6	Ο διευθυντής μέχρι πέρυσι και από φέτος ο σχολικός συντονιστής χωρίς όμως να έχει υλοποιηθεί	Συντονίζουν τους στόχους
7	Η διεθνήτρια και ο σύλλογος διδασκόντων	Έλλειψη συνεργασίας
8	Ο διευθυντής και ο σύλλογος διδασκόντων – Ιεραρχία και σεβασμός σε αυτήν	Συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών.
9	Ο διευθυντής και οι υποδιευθυντές	Κυρίως ο διευθυντής
10	Ο διευθυντής και οι υποδιευθυντές	
11	Ο διευθυντής του σχολείου	Γραφειοκρατικό και άχαρο έργο
12	Ο διευθυντής και οι υποδιευθυντές	
13	Ο διευθυντής	
14	Ο διευθυντής	
15	Η διοίκηση	

Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι ανεξάρτητα από την εκπαιδευτική βαθμίδα και τον διαχωρισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε δημόσια και ιδιωτικά, κυριαρχεί η μορφή του διευθυντή όπου είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση των στόχων των μονάδων. Στις ληφθέντες απαντήσεις δεν αναφέρθηκε σε καμία ο ρόλος του διευθυντή στην αποστολή και δεν δύναται να εξαχθεί συμπέρασμα σε αυτό το κομμάτι. Η έννοια της ιεραρχικής δομής ήταν έκδηλη σε όλες τις απαντήσεις που σε συνδυασμό προηγούμενες ερωτήσεις (περί συνεργασίας μεταξύ τμημάτων), συμπεραίνεται η κυριαρχία των ιεραρχικών δομών σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο διευθυντής αποφάσιζε μαζί με τον σύλλογο των διδασκόντων και αυτό θα εξετασθεί στο επόμενο κεφάλαιο σε σχέση με το κλίμα που ήθελε να δημιουργήσει και το πνεύμα συνεργασίας μέσα στην μονάδα.

Σε συνέχεια της πέμπτης ερευνητικής ερώτησης χρησιμοποιήθηκε η εικοστή κύρια ερώτηση όπου εξετάστηκε σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 24, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 24 Ενέργειες που προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού

A/A	Ενέργειες που προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Πολυπαραγοντικό κομμάτι ανάλογα με τις προσωπικές σχέσεις, ποιότητα του εκπαιδευτικού και άλλους παράγοντες	Διαφορετική κάθε περίπτωση
2	Επιταγές κατάρτισης ή επιταγές των 200 ευρώ για αγορά Η/Υ, επιμορφωτικά σεμινάρια	Θέλει ακόμα πολύ δουλειά
3	Σεμινάρια και επιμορφώσεις	Σε καθαρά εκπαιδευτικά θέματα
4	Σεμινάρια και επιμορφώσεις	Κυρίως για τηλεεκπαίδευση
5	Συμβουλευτική υποστήριξη	-
6	Παροχή ομαδικότητας, συνεργασίας και καλής θέλησης	Προφανώς δεν μπορεί να βοηθήσει οικονομικά.
7	Παροχή ομαδικότητας, συνεργασίας	Μικροπράγματα
8	Καλή συμπεριφορά και οικονομικά όταν είναι σε δύσκολη θέση	Χωρίς προβλήματα και άγχος.
9	Παροχή ομαδικότητας, καλού κλίματος, συναδελφικότητας και καλής επικοινωνίας	Να λύσουμε τα προβλήματα όλοι μαζί
10	Παροχή σταθερού προγράμματος, καλό κλίμα, καθαρό σχολείο	-
11	Παροχή καλής επικοινωνίας, ομαλής λειτουργίας συνεργασίας και εξομάλυνσης καταστάσεων.	Σημαντικός ρόλος

12	Παροχή καλής επικοινωνίας και καλό κλίμα	-
13	Παροχή ομαδικότητας, συνεργασίας	-
14	Προώθηση επιμορφώσεων και καλό κλίμα και ενσυναίσθηση από τον διευθυντή	
15	Επιβράβευση εκπαιδευτικών μέσα από ψηφοφορία μαθητών – Οικονομικές επιβραβεύσεις	Σημαντική επίδραση η ανάδειξη ως καλύτερος εκπαιδευτικός

Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι ο ρόλος της ηγεσίας στις εκπαιδευτικές μονάδες έχει χαρακτηριστικά ηγέτη που βρίσκεται κοντά στους εργαζομένους. Αν εξαιρέσουμε τις οικονομικές επιβραβεύσεις που μπορούν να προσφέρουν μόνο οι διευθυντές των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων, οι ηγέτες των εκπαιδευτικών δομών επικεντρώνονται στην δημιουργία ενός καλού κλίματος που προάγει την ομαδικότητα, την συνεργασία και την καλή επικοινωνία. Η ομαλή λειτουργία του σχολείου διασφαλίζεται με υποστηρικτικό και συμβουλευτικό τρόπο ηγεσίας ενώ ο ρόλος του διευθυντή είναι να εξομαλύνει τις όποιες προστριβές δημιουργούνται.

Στην συνέχεια της πέμπτης ερευνητικής ερώτησης αυτή χρησιμοποιήθηκε αρχικά η εικοστή έβδομη κύρια ερώτηση όπου εξετάστηκε εάν σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποια στελέχη αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 25, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 25 Αρμόδιοι για λήψη αποφάσεων σε περιπτώσεις κρίσεων

A/A	Αρμόδιοι για λήψη αποφάσεων σε περιπτώσεις κρίσεων	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Η ηγεσία λαμβάνει σοβαρές αποφάσεις	Το καταφέρνει με σταδιακή ενημέρωση
2	Ο διευθυντής με σύμφωνη γνώμη του συλλόγου διδασκόντων	Συλλογικά με πρόταση διευθυντή
3	Η διοίκηση	Φροντίζει για εμπλοκή του υπόλοιπου οργανισμού
4	Ο διευθυντής με προσπάθεια από άλλες ομάδες εκπαιδευτικών	Ο διευθυντής
5	Ο διευθυντής με τον σύλλογο διδασκόντων	Συλλογικά
6	Ο διευθυντής με τους υποδιευθυντές	Υποδιευθυντές ανάλογα με το μέγεθος του σχολείου
7	Κανείς δεν θέλει να «πάρει βάρη» στην κρίση – Ο καθένας πιο ανώδυνα	Αποφυγή ευθυνών
8	Ο διευθυντής με το προσωπικό	Σκοπός η βελτιστοποίηση της εκπαίδευσης

9	Η διοίκηση	Φροντίζει για εμπλοκή του υπόλοιπου οργανισμού
10	Η διοίκηση με σκοπό τον διαμοιρασμό της γνώσης	Φροντίζει για εμπλοκή του υπόλοιπου οργανισμού
11	Η διοίκηση	Για το διοικητικό κομμάτι
12	Ο διευθυντής με τους υποδιευθυντές	
13	Ο διευθυντής	
14	Η διοίκηση του σχολείου	
15	Ο διευθυντής με τους υποδιευθυντές	Ακολουθεί την δομή της ιεραρχίας

Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι σε περιπτώσεις όπου υπάρχει κρίση και ανεπάρκεια γνώσεων από το σύνολο του οργανισμού, οι διευθυντές και γενικότερα η διοίκηση αναλαμβάνουν να λάβουν τις αποφάσεις για το μέλλον του οργανισμού. Σε αυτό συνηγορεί και η ιεραρχική δομή των εκπαιδευτικών μονάδων που διατυπώθηκε στα προηγούμενα ερωτήματα ενώ σε μερικές περιπτώσεις οι δομές φαίνονται να ακολουθούν ένα πιο συλλογικό στυλ ηγεσίας εμπλέκοντας τον σύλλογο των διδασκόντων και τους υποδιευθυντές των μονάδων. Ο τρόπος που εφαρμόζονται δεν αποτυπώθηκε σαφώς σε καμία απάντηση και εκτιμάται ότι δεν απαντήθηκε λόγω του γεγονότος ότι η κάθε περίπτωση είναι διαφορετική που επηρεάζει και τον τρόπο επιβολής των αποφάσεων.

Στην συνέχεια της ίδιας ερευνητικής ερώτησης αυτή χρησιμοποιήθηκε η εικοστή όγδοη κύρια ερώτηση όπου εξετάστηκε εάν στις περιόδους της προηγούμενης ερώτησης όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα, ο διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπολοίπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 26, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

Πίνακας 26 Καταλληλότητα διοίκησης διευθυντή που είναι αποδεκτός αλλά δεν προβαίνει σε αλλαγές σε περιόδους κρίσης

A/A	Καταλληλότητα διοίκησης διευθυντή που είναι αποδεκτός αλλά δεν προβαίνει σε αλλαγές σε περιόδους κρίσης	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
1	Χρειάζεται να επεμβαίνει άμεσα – Θα είναι πρόβλημα	Πρόβλημα αν δεν ακολουθεί την ροή των πραγμάτων
2	Θα πρέπει να προχωράει σε αλλαγές αλλιώς δεν είναι ηγέτης	Δεν είναι ηγέτης
3	Θα πρέπει να είναι αποδοτικός – Οι αλλαγές δεν είναι αυτοσκοπός	Μαέστρος με μαπακέτα
4	Κατάλληλος και ας μην προχωράει σε αλλαγές	Κατάλληλος
5	Δεν το γνωρίζω	

6	Να διαθέτει όλα αυτά τα στοιχεία ώστε και να κάνει αλλαγές, δεν γίνεται να είναι στατικός και να κάνει αλλαγές, να λύνει άμεσα διάφορα προβλήματα που ανακύπτουν	Πολυμήχανος και όχι στατικός – Καλό κλίμα – Συνεργασία για επίλυση προβλημάτων
7	Οι αλλαγές είναι αρμοδιότητα του κράτους – Αποφάσεις βάση της πλειοψηφίας	Προβληματική διοίκηση για επίλυση προβλημάτων
8	Ο διευθυντής οφείλει να λύνονται τα προβλήματα και να υπάρχει καλό κλίμα	Επίλυση προς όφελος των μαθητών
9	Να προσαρμόζεσαι και να είσαι δεκτικός σε αλλαγές	Έμμεσα μη κατάλληλος
10	Να προχωράει σε αλλαγές για το καλό του οργανισμού	Κατάλληλος μόνο όταν προσαρμόζει το σύνολο του οργανισμού
11	Δεν είναι κατάλληλος αλλά εξαρτάται από την μοριοδότηση του	Ακατάλληλος αλλά υπάρχουν θεσμικά κολλήματα
12	Να προχωράει σε αλλαγές με καλό κλίμα και διπλωματία	Αλλαγές με διπλωματία για διατήρηση του κλίματος
13	Να προχωράει σε αλλαγές για το καλό του οργανισμού	Ακατάλληλος να διοικήσει
14	Να προχωράει σε αλλαγές για το καλό του οργανισμού	Ακατάλληλος να διοικήσει
15	Να προχωράει σε αλλαγές για το καλό του οργανισμού	Έμμεσα μη κατάλληλος

Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι ο ρόλος του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι κρίσιμος στις εκπαιδευτικές δομές όπου υπάρχει περίοδος κρίσης για την αποδοτικότητα του οργανισμού. Ένας ερωτηθέντας μόνο απάντησε ότι δύναται να είναι αποδοτικός και χωρίς αλλαγές αποτυπώνοντας την οργανωσιακή αδράνεια που υφίσταται πολλές φορές στους ιεραρχικούς οργανισμούς. Επιπρόσθετα, ένας συμμετέχοντας απάντησε ότι δεν το γνωρίζει για να μην αγγίξει θέματα τα οποία δεν επιθυμούσε να μοιραστεί στην παρούσα έρευνα. Συμπερασματικά όμως ο ηγέτης που δεν προβαίνει σε αλλαγές για να διατηρήσει ένα καλό κλίμα βασισμένος στην οργανωσιακή αδράνεια είναι μη αποδοτικός και επιθυμητός από τα υπόλοιπα μέλη των δομών.

Για την πέμπτη ερευνητική ερώτηση χρησιμοποιήθηκε η εικοστή ένατη και τελευταία κύρια ερώτηση όπου εξετάστηκε εάν ένας διευθυντής που επικεντρώνεται στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα. Επιπρόσθετα ερωτήθηκαν ποια άλλα χαρακτηριστικά πρέπει να έχει ο ηγέτης αυτός και πως πρέπει να είναι ο ιδανικός διευθυντής του εκπαιδευτικού τους ιδρύματος. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 27, με την σειρά των συμμετεχόντων όπως αυτή παρουσιάστηκε στον προηγούμενο Πίνακα 1.

*Πίνακας 27 Συμβουλευτικός ηγέτης και χαρακτηριστικά του διευθυντή εκπαιδευτικών ιδρυμάτων*

A/A	Συμβουλευτικός ηγέτης και χαρακτηριστικά του διευθυντή εκπαιδευτικών ιδρυμάτων	Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά
-----	--	-------------------------



1	Χρειάζεται να είναι συμβουλευτικός – Να δείχνει εμπιστοσύνη, επικοινωνιακός, να δημιουργεί καλό κλίμα, ήρεμος, με φρόνηση και να μπορεί να επιλύει καταστάσεις – Επαρκής αμοιβή	Πολυδιάστατος
2	Χρειάζεται να είναι συμβουλευτικός –Με συναισθηματική νοημοσύνη	
3	Να μην κάνει αλλαγές όταν δεν απαιτούνται – επικοινωνιακός, να προβλέπει καταστάσεις	
4	Να υπάρχει σταθερότητα και όχι αλλαγές – Συμβουλευτικός, εργατικός, με καλό κλίμα και παρών όπου χρειάζεται	
5	Συμβουλευτικός και μάντζερ. Πρόβλημα οι ώρες διδασκαλίας του	
6	Δίκαιος και αποδεκτός με καλό κλίμα	
7	Εργατικός, συνεργατικός, συμβουλευτικός, επικοινωνιακός και να μπορεί να επιλύει καταστάσεις	
8	Μετασχηματιστικός όπου απαιτείται, επικοινωνιακός και να μπορεί να επιλύει καταστάσεις	
9	Συμβουλευτικός, επικοινωνιακός και να μπορεί να επιλύει καταστάσεις ,ήρεμος και με καλό κλίμα	
10	Ίσος έναντι όλων, δημοκρατικός και ταπεινός	
11	Συμβουλευτικός, επικοινωνιακός και να μπορεί να επιλύει καταστάσεις	
12	Συμβουλευτικός, επικοινωνιακός και να μπορεί να επιλύει καταστάσεις	
13	Συμβουλευτικός, επικοινωνιακός και να μπορεί να επιλύει καταστάσεις	
14	Έμπειρος, Συμβουλευτικός, επικοινωνιακός και να μπορεί να επιλύει καταστάσεις	
15	Συμβουλευτικός, με γνώσεις, να δίνει έμπνευση, σιγουριά και σταθερότητα	

Από τις ανωτέρω απαντήσεις συμπεραίνουμε ότι τα χαρακτηριστικά των διευθυντών που παρουσιάστηκαν είναι το συμβουλευτικό στυλ, το καλό κλίμα που οφείλει να δημιουργεί μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα, η δικαιοσύνη, και η ικανότητά του τόσο να προβλέπει τις επικείμενες καταστάσεις, όσο και να επιλύει τα προβλήματα που του παρουσιάζονται. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να εκτελέσει τις αλλαγές που απαιτούνται χωρίς όμως να είναι ο οργανισμός σε μια περίοδο συνεχούς αναδιοργάνωσης. Η δημοκρατικότητα μέσα στις δομές τέθηκε από αρκετούς εκπαιδευτικούς και θα εξετασθεί συναρτήσει και των προηγούμενων απαντήσεων στο

επόμενο κεφάλαιο που θα εξετασθούν αναλυτικά τα τελικά αποτελέσματα της έρευνας σε συνδυασμό με τις υποθέσεις που έχουν τεθεί βάσει της βιβλιογραφίας.

## **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> – Τελικά αποτελέσματα**

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει το τρίτο στάδιο της ποιοτικής ανάλυσης κατά το οποίο τα αποτελέσματα της ανάλυσης των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που έγιναν στο προηγούμενο κεφάλαιο θα συνδυαστούν με τις υποθέσεις ώστε να εξαχθούν τα τελικά αποτελέσματα στις πέντε βασικές ερευνητικές ερωτήσεις της παρούσας διατριβής. Το υπόλοιπο του παρόντος κεφαλαίου θα διαχωριστεί σε πέντε βασικές ενότητες, όσες και οι ερευνητικές ερωτήσεις της διατριβής.

### **6.1 Τρόποι με τους οποίους διοικούσαν ένα σχολείο οι αρμόδιοι διευθυντές τις προηγούμενες δεκαετίες και ποιοι οι σύγχρονοι τρόποι διοίκησης μιας εκπαιδευτική μονάδας.**

Όσο αφορά τους τρόπους διοίκησης των δομών τις προηγούμενες δεκαετίες οι δεκαπέντε συνεντεύξεις που διεξήχθησαν δεν έδωσαν πολλά αποτελέσματα για την περίοδο που οι εκπαιδευτικοί δεν εργάζονταν στα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία αυτών απάντησε ότι γνώριζαν μόνο από την στιγμή που πήγαν στην δομή, το οποίο όμως δεν είναι μικρό χρονικό διάστημα (από 3 έως 22 έτη με μέσο όρο 13 έτη). Βέβαια κάποιες απαντήσεις είχαν μια δόση υπερβολής (πάντα ήταν έτσι) και αντιμετωπίζονται με επιφύλαξη από τον ερευνητή.

Όσο αφορά την πρώτη υπόθεση, ότι ένας εκπαιδευτικός οργανισμός οφείλει να έχει σαφή στρατηγικό σχεδιασμό για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν, υπάρχουν ενδείξεις ικανοποίησης της υπόθεσης καθώς σχεδόν τα τρία τέταρτα των εκπαιδευτικών δομών είχαν ήδη ένα στρατηγικό σχεδιασμό που ακολουθούσαν, ενώ το 92% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι αναγκαίος. Όσο αφορά την παρούσα κατάσταση τα εκπαιδευτικά ιδρύματα οφείλουν να βελτιστοποιήσουν τον τρόπο που υπάρχει ο σχεδιασμός αυτός καθώς παρουσιάζει ατέλειες τόσο στην εφαρμογή του όσο και στην αναθεώρησή του. Τα έτη που υπάρχει ο σχεδιασμός κυμαίνονται από 2 μέχρι την απάντηση «πάντοτε» όπου σε συνδυασμό με την απάντηση «από τότε που ήμουν εδώ υπήρχε» δεν δίνουν το περιθώριο για ποσοτικές απαντήσεις αλλά φαίνεται ποιοτικά ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός υπήρχε και παλαιότερα στις εκπαιδευτικές μονάδες αλλά έχει αναπτυχθεί περαιτέρω τα τελευταία έτη σε ορισμένες μονάδες που δεν υπήρχε. Η υπόθεση περί χρησιμότητας του στρατηγικού σχεδιασμού σε περιόδους οικονομικής κρίσης δεν επιβεβαιώνεται ούτε απορρίπτεται αλλά υπάρχουν αναφορές τόσο σε δύο ερευνητικές ερωτήσεις (στην πρώτη και στην έβδομη) ότι είναι ένα απαραίτητο εργαλείο σε αυτές τις περιόδους.

Ως προς το χρόνο αναθεώρησης του στρατηγικού σχεδιασμού και την υπόθεση ότι αυτός θα πρέπει να αναθεωρείται συνεχώς από τα σχολεία, υπάρχουν ενδείξεις για την απόρριψη της υπόθεσης αυτής. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο στρατηγικός σχεδιασμός γίνεται μια με δυο φορές το χρόνο και υπάρχει διάσταση απόψεων για τα εάν θα πρέπει να γίνεται συχνότερα ή όχι. Το ενδεχόμενο που δεν τέθηκε είναι η συνεχής αναθεώρηση του στρατηγικού σχεδιασμού που σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα των τελευταίων ερωτήσεων περί περιορισμού των πολλών αλλαγών στους στόχους και στον σχεδιασμό, συμπεραίνουμε ότι οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν μια συχνή αναθεώρηση, αρκεί να μην γίνεται συνεχώς και να υπάρχει μια σταθερότητα στον οργανισμό.

Όσο αφορά την υπόθεση ύπαρξης στόχων που είναι εφικτοί και πραγματοποιήσιμοι, αυτή επιβεβαιώνεται ως προς την αναγκαιότητά της σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης καθώς υφίσταται ήδη σε ορισμένες δομές (σε ποσοστό 87%), ενώ το υπόλοιπο ποσοστό πιστεύει ότι η στοχοθεσία αποτελεί θετικό χαρακτηριστικό γενικότερα. Ως προς την εφικτότητα των στόχων υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις για την ικανοποίηση της υπόθεσης καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί ότι οι στόχοι που τίθενται είναι εφικτοί και πραγματοποιήσιμοι ενώ αυτοί που θεωρούν ότι δεν πραγματοποιούνται τα αποδίδουν σε προβλήματα που σχετίζονται κυρίως με την χρηματοδότηση και την έλλειψη έμφυτου δυναμικού στα δημόσια σχολεία.

Η υπόθεση που προτείνει ότι η απόδοση των μαθητών αποτελεί δείκτη για την αποδοτικότητα της διοίκησης μιας εκπαιδευτικής μονάδας, δεν ήταν δυνατόν να επαληθευτεί ή να απορριφθεί καθώς στις περισσότερες δομές δεν έχει εφαρμοστεί ακόμα η αξιολόγηση και αναμένεται η εφαρμογή της. Η υπόθεση αυτή δύναται να αξιολογηθεί και από τα αποτελέσματα της 24<sup>ης</sup> ερώτησης όπου τα αποτελέσματα σε εξετάσεις είναι σημαντικά ως ένας δείκτης μέτρησης για τους εκπαιδευτικούς αλλά δεν αποτελεί ούτε το πρωταρχικό ούτε τον μοναδικό.

Από τις ανωτέρω υποθέσεις και συμπεράσματα, συμπεραίνουμε ότι για τις λιγότερο από δυο προηγούμενες δεκαετίες δεν έχουν μεταβληθεί αρκετά πράγματα στην διοίκηση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Εξαίρεση αποτελεί η θέσπιση στρατηγικού σχεδιασμού σε ορισμένα από αυτά και το γεγονός ότι πλέον υπάρχουν νέα τεχνολογικά εργαλεία που βοηθούν περισσότερο στην διοικητική οργάνωση της δομής, όπως θα φανεί από τα αποτελέσματα των επόμενων ερωτήσεων. Η διοίκηση πλέον προτιμάει να έχει σαφείς, μετρήσιμους και πραγματοποιήσιμους στόχους που τους αναθεωρεί σε τέτοια χρονικά διαστήματα που να μην διαταράσσουν την σταθερότητα της δομής. Τέλος, η απόδοση στις εξετάσεις δεν αποτελεί βασικό μέγεθος επιτυχίας της διοίκησης παρά ένα μόνο στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν τουλάχιστον κατά την αυτοαξιολόγηση της δομής.

## **6.2 Οι συνθήκες και οι αιτίες που επηρεάζουν την επιλογή της διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων.**

Εκτός τον τρόπο ηγεσίας που θα αναλυθεί στην συνέχεια και επηρεάζει το εσωτερικό περιβάλλον των εκπαιδευτικών δομών, σε αυτήν την ερώτηση αρχικά θα εξετασθούν οι επιπρόσθετες συνθήκες μέσα στο εσωτερικό των εκπαιδευτικών δομών, όπως είναι το κλίμα που διαμορφώνεται μέσα σε αυτές και επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού. Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα του προηγούμενου κεφαλαίου προκύπτει ότι το κλίμα ευνοεί την αποδοτικότητα του

εκπαιδευτικού οργανισμού (υπόθεση 5<sup>η</sup>) καθώς ακόμα και στις λίγες δομές που δεν υπήρχε καλό κλίμα η θεώρηση αυτή ήταν κοινά αποδεκτή από όλους τους συμμετέχοντες. Επομένως υπάρχει πλήρης συμφωνία και η υπόθεση επαληθεύεται.

Ένας παράγοντας που συνδέει το εσωτερικό με το εξωτερικό περιβάλλον των εκπαιδευτικών δομών είναι το κατά πόσο η παρεχόμενη εκπαίδευση ακολουθεί τις απαιτήσεις της αγοράς. Ο διαχωρισμός της πρωτοβάθμιας με την δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι καθοριστικός καθώς η φύση και η αποστολή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν είναι η παροχή ικανοτήτων στους μαθητές για την μελλοντική τους επαγγελματική αποκατάσταση αλλά σκοπό έχει την παροχή γενικών και βασικών γνώσεων και την διαμόρφωση χαρακτήρων και προσωπικοτήτων. Επομένως η Υπόθεση 15<sup>η</sup> (περί σύνδεσης εκπαίδευσης με αγοράς εργασίας) απορρίπτεται πλήρως στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση υπήρχε διαφορετική προσέγγιση επιβεβαιώνοντας την Υπόθεση 15<sup>η</sup> καθώς οι μαθητές βρίσκονται πιο κοντά στην αγορά εργασίας. Όσο αφορά τους παράγοντες στο εξωτερικό του οργανισμού, η τεχνολογία κατά κοινή ομολογία έχει θετική επίδραση στην εκπαιδευτική διαδικασία επιβεβαιώνοντας την 6<sup>η</sup> Υπόθεση. Εκτός από τα θετικά θα πρέπει οι μονάδες να αναλογίζονται και τα αρνητικά σημεία όπως είναι η έλλειψη διαδραστικότητα και κοινωνικοποίησης και η έλλειψη πόρων για να ακολουθήσουν οι δομές τις αλλαγές στην τεχνολογία.

Ο εξωτερικός παράγοντας της απειλής εξετάστηκε τόσο ως απειλή όσο και σαν ευκαιρία. Οι συμμετέχοντες κατά κύριο λόγο δεν βλέπουν την οικονομική κρίση ως μια ευκαιρία ανάπτυξης (σε ποσοστό 66%) παρέχοντας ενδείξεις απόρριψης της σχετικής Υπόθεσης 18. Η έλλειψη των πόρων αποτελεί βασική παράμετρο για την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης και η έλλειψη χρημάτων φέρνει περισσότερα προβλήματα παρά ευκαιρίες στην εκπαίδευση.

Συμπερασματικά λοιπόν όσο αφορά τις συνθήκες που επηρεάζουν τις εκπαιδευτικές μονάδες, στο εσωτερικό περιβάλλον το καλό κλίμα και ο τρόπος ηγεσίας (που θα αναλυθεί στην πέμπτη ερευνητική ερώτηση) επηρεάζουν την απόδοση των εκπαιδευτικών μονάδων. Από το εξωτερικό περιβάλλον η τεχνολογία έχει θετική επίδραση στην εκπαίδευση με κάποια μειονεκτήματα ενώ η οικονομική κρίση αποτελεί αρνητική παράμετρο στην εκπαιδευτική διαδικασία. Τέλος στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση δεν υπάρχει καμία διασύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας όπως συμβαίνει στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση και ιδιαίτερα στο Λύκειο.

### **6.3 Επιρροή της οικονομικής κρίσης στην επιλογή του τρόπου διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων - Κατάρτιση του προσωπικού του σχολείου για αντιμετώπιση θεμάτων επιλογής στρατηγικής διοίκησης**

Αρχικά θα εξετασθεί η επιρροή της οικονομική κρίσης στην επιλογή του τρόπου και των επιλογών της διοίκησης στις εκπαιδευτικές μονάδες. Προκειμένου αρχικά να αναλυθεί η επιρροή και ο τρόπος διοίκησης σε περιόδους οικονομικής κρίσης εξετάστηκε κατά πόσο η ανοιχτή επικοινωνιακή πολιτική σε οικονομικά θέματα θα βοηθούσε τις εκπαιδευτικές μονάδες. Το σύνολο των συμμετεχόντων τάχθηκαν υπέρ μιας τέτοιας πολιτικής (σε ποσοστό 93%), ανεξαρτήτως βαθμίδας εκπαίδευσης και διαχωρισμού σε ιδιωτική και δημόσια δομή. Η σημαντικότητα της επικοινωνίας βέβαια δεν επισημάνθηκε για λόγους διαφάνειας αλλά για λόγους επίτευξης καλύτερων αποτελεσμάτων. Επομένως η 14<sup>η</sup> υπόθεση περί διαφάνειας δεν

δύναται να εξετασθεί αλλά προέκυψε μια νέα σύνδεση που δεν είχε εντοπιστεί στην βιβλιογραφική ανασκόπηση για την επικοινωνία.

Όσο αφορά τους τομείς που θα πρέπει να επικεντρωθούν οι δομές για ενίσχυση των πόρων υπήρχε διαφορετική προσέγγιση μεταξύ των δημοσίων και των ιδιωτικών δομών. Οι ιδιωτικές, που λειτουργούν ως επιχειρήσεις, εστιάζονται σε εναλλακτικές λύσεις που δεν θα επηρεάσουν το επίπεδο της εκπαίδευσης, όπως οι χορηγίες και η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. Στις δημόσιες δομές δεν υπάρχουν πολλές εναλλακτικές εκτός από την κρατική και την Δημοτική χορηγία αλλά παρόλα αυτά υπάρχει διάθεση μέσω προσωπικών πρωτοβουλιών των εκπαιδευτικών να βρεθούν πόροι για την δομή από αντίστοιχα χορηγίες και δωρεές. Η υπόθεση 9<sup>η</sup> περί συνεργασίας μεταξύ των δομών δεν δύναται να επιβεβαιωθεί καθώς ένα πολύ μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων ανέφερε την παραπάνω δράση και χρήζει περισσότερης έρευνας. Συνέχεια αποτελεί η ανάγκη παρέμβασης του κράτους όπου οι δημόσιες δομές συμφώνησαν πλήρως επιβεβαιώνοντας την Υπόθεση 17, ενώ αυτό το συμπέρασμα δεν δύναται να αναχθεί και στις ιδιωτικές δομές όπου υπήρχε διχογνωμία απόψεων. Μένοντας στο οικονομικό σκέλος της ερώτησης, ο δανεισμός δεν αποτελεί μέθοδο για τις δημόσιες δομές βάση του νόμου ενώ αποφεύγεται και από τις ιδιωτικές και θεωρείται ως η ύστατη λύση. Επομένως ο δανεισμός μπορεί, για τις ιδιωτικές δομές, να αποτελεί ευκολία σε οικονομική δυσκολία αλλά μειώνει τον δείκτη ανάπτυξης και φέρνει υφεσιακά αποτελέσματα. Το μέτρο της συγχώνευσης των τμημάτων για μείωση του λειτουργικού κόστους που συναντάται ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης απορρίφθηκε από το σύνολο των συμμετεχόντων και θεωρήθηκε ως μια λύση μόνο σε ιδιαίτερες περιπτώσεις με φανερά ολιγομελή τμήματα που δεν έχουν μεγάλο γεωγραφικό διαχωρισμό. Επομένως η 17<sup>η</sup> υπόθεση επιβεβαιώνεται μόνο στο κομμάτι της ανάγκης για κρατική επιχορήγηση μόνο για τα δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα ενώ ο δανεισμός και οι συγχωνεύσεις απορρίπτονται ως αποδοτικά μέτρα.

Αντίστοιχα επιβεβαιώνεται και η 15<sup>η</sup> υπόθεση που ουσιαστικά προτείνει ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης μειώνεται όταν οι μαθητές αυξάνονται στα τμήματα για να μειωθεί το λειτουργικό κόστος. Η αύξηση και σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να ακολουθεί τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ερώτηση περί της συγχώνευσης των τμημάτων. Το οικονομικό σκέλος δεν θα πρέπει να υποσκάπτει το εκπαιδευτικό προϊόν σε καμία περίπτωση.

Αναφορικά με τα μέτρα που έλαβαν οι εκπαιδευτικές μονάδες των συμμετεχόντων για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές σε περιόδους οικονομικής κρίσης, διαπιστώνουμε αρχικά ότι το σύνολο των ιδρυμάτων έλαβε κάποιες μορφής μέτρα επιβεβαιώνοντας την 16<sup>η</sup> Υπόθεση. Τα μέτρα αυτά στα δημόσια σχολεία ήταν είτε σε δωρεάν υπηρεσίες (εκδρομές χωρίς κόμιστρο) είτε μέσω της παροχής προϊόντων (τεχνολογίας ή τροφίμων). Στα ιδιωτικά σχολεία τα μέτρα αυτά αποτυπώθηκαν μέσω της μείωσης των διδάκτρων. Αυτό το αποτέλεσμα των ιδιωτικών σχολείων επιβεβαιώνει την 19<sup>η</sup> Υπόθεση περί περικοπής των διδάκτρων. Μερικές ιδιωτικές δομές λόγω της μείωσης αυτής των διδάκτρων και των σπουδαστών τους παράλληλα αναγκάστηκαν να κλείσουν εφόσον οι μέτοχοι δεν είχαν την οικονομική δυνατότητα να καλύψουν τους αρνητικούς προϋπολογισμούς.

Όσο αφορά την επιρροή της διάρκειας της κρίσης στον όγκο των περικοπών στις εκπαιδευτικές μονάδες, επιβεβαιώθηκε η 20<sup>η</sup> Υπόθεση κατά την οποία η ένταση και η διάρκεια της κρίσης επηρεάζουν τον όγκο των περικοπών των εκπαιδευτικών μονάδων. Οι ελλείψεις παρουσιάζονται κυρίως στο υλικό των μονάδων ενώ στις ιδιωτικές δομές οι παρατεταμένη και ισχυρή οικονομική κρίση οδήγησε στο κλείσιμο αρκετών εκπαιδευτηρίων. Όσο αφορά τις περικοπές και το κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος (Υπόθεση 23), επιφέρουν κάποιες συνέπειες στην εκπαιδευτική διαδικασία αλλά οι δράσεις που λαμβάνουν τα στελέχη των δομών έχουν ως αποτέλεσμα να αντισταθμίζουν σε μεγάλο βαθμό αυτές τις αρνητικές συνέπειες. Επομένως η υπόθεση δεν δύναται να απορριφθεί ή να επιβεβαιωθεί.

Για να ξεπεραστούν οι οικονομικές κρίσεις προτάθηκε ότι οι μονάδες δύναται να εισάγουν ένα καινοτόμο πρόγραμμα εκπαίδευσης για να τις ωφελήσει (Υπόθεση 21). Σε αυτήν την υπόθεση υπάρχουν ενδείξεις που την επιβεβαιώνουν ενώ δεν μπορεί να επιβεβαιωθεί καθώς ένα ποσοστό 20% υποστήριξε ότι τα καινοτόμα προϊόντα δεν ωφελούν ιδιαίτερα παρά το γεγονός ότι μια κρίση μεταβάλλει τις ανάγκες των ανθρώπων.

Συμπερασματικά λοιπόν σε μια οικονομική κρίση τα εκπαιδευτικά ιδρύματα επιλέγουν ανοιχτή επικοινωνιακή οικονομική πολιτική για να επιλύσουν κατά κύριο λόγο τα προβλήματα που τους προκύπτουν. Επιπρόσθετα για να ξεπεράσουν τα οικονομικά προβλήματα όλες οι εκπαιδευτικές δομές προσπαθούν να βρουν εναλλακτικούς τρόπους χρηματοδότησης βάση του ισχύοντος νομικού πλαισίου. Όλες οι δομές όμως ανεξάρτητα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κάνουν δράσεις στήριξης προς τους ασθενέστερους οικονομικά μαθητές ανεξαρτήτως βαθμίδας εκπαίδευσης. Τέλος η οικονομική κρίση έχει αρνητική επίδραση στην εκπαίδευση αλλά τα ιδρύματα μέσω δράσεων περιορίζουν τις αρνητικές συνέπειες αυτές. Όσο αφορά τα καινοτόμα προϊόντα δύναται να βοηθήσουν αλλά δεν αποτελούν μια λύση που θα βασιστεί ο εκπαιδευτικός οργανισμός να ξεπεράσει τα προβλήματά του.

Όσο αφορά το δεύτερο σκέλος της ερευνητικής ερώτησης, για την κατάρτιση του προσωπικού του σχολείου για αντιμετώπιση θεμάτων επιλογής στρατηγικής διοίκησης, οι διευθυντές των δομών επικεντρώνονται σε ενέργειες που εστιάζουν στην κατάρτιση των στελεχών μέσα από δράσεις που υφίσταται στο αναλυτικό πρόγραμμα του Υπουργείου Παιδείας ενώ παράλληλα εκτελούν επιπρόσθετες δράσεις για την βελτιστοποίηση της εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών. Η σημασία της διοίκησης στο έργο αυτό αποτυπώθηκε από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων που δρα όμως κυρίως σε συμβουλευτικό και παρακινητικό ρόλο και θα χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση της πέμπτης ερευνητικής ερώτησης που εστιάζεται στον ρόλο της ηγεσίας στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

#### **6.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην σύγχρονη μέθοδο διαχείρισης , εκπαιδευτικών μονάδων.**

Βασικό εργαλείο στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί η ύπαρξη συγκεκριμένων προτύπων στις εκπαιδευτικές μονάδες για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Στις δημόσιες εκπαιδευτικές δομές υπάρχει το θεσμοθετημένο πρόγραμμα εκπαίδευσης αλλά δεν υπάρχει θεσμοθέτηση συγκεκριμένων προτύπων στην δημόσια

εκπαίδευση όσο αφορά την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης πλην ελαχίστων εξαιρέσεων που είναι ακόμα σε φάση ανάπτυξης. Αντίστοιχα στις ιδιωτικές δομές τα πρότυπα αυτά υπάρχουν και αναπτύσσονται ανάλογα με τις ανάγκες. Επομένως η χρησιμότητα των προτύπων στην ποιότητα της εκπαίδευσης (Υπόθεση 26) δεν δύναται να επαληθευτεί καθώς το υπάρχων νομικό πλαίσιο στις δημόσιες δομές δεν έχει ακόμα εφαρμόσει τα πρότυπα αυτά προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα. Με την εφαρμογή της αξιολόγησης των μονάδων που θα έχει ενσωματώσει τα πρότυπα αυτά, θα υπάρχει η δυνατότητα σε μελλοντικούς ερευνητές να εξετάσουν την επίδραση των προτύπων.

Η ΔΟΠ στηρίζεται πολλές φορές σε τεχνολογικά συστήματα για την διάχυση της γνώσης ώστε να υπάρχει ανάπτυξη της γνώσης βάση συγκεκριμένης τυποποίησης και να αυξάνεται η απόδοση του οργανισμού (Υπόθεση 27). Στις εκπαιδευτικές δομές υπάρχουν τυποποιημένα συστήματα για την κάλυψη των διοικητικών λειτουργιών ενώ υπολείπεται η τυποποίηση στον διαμοιρασμό της γνώσης κυρίως στα δημόσια εκπαιδευτήρια. Παρόλα αυτά το προσωπικό των εκπαιδευτικών δομών έχει κατανοήσει την σημαντικότητα των συστημάτων αυτών και καταβάλλει προσπάθειες για να υπερκεράσει που δυσκολίες που δημιουργεί η έλλειψη ενός θεσμοθετημένου συστήματος ανταλλαγής γνώσης. Επομένως η ανάγκη ύπαρξης ενός τέτοιου συστήματος οδηγεί στην μερική επιβεβαίωση της υπόθεσης 27 που αναπτύχθηκε παραπάνω.

Ο ρόλος της συνεργασίας μεταξύ των μονάδων που προωθούν την απόδοση του οργανισμού ακόμα και σε περίπτωση που δεν υπάρχει ατομικό όφελος για τα τμήματα αποτελεί βασικό συστατικό για την ΔΟΠ (Υπόθεση 29). Τα δύο τρίτα των εκπαιδευτικών δομών που εξετάστηκαν συνεργάζονταν για την επίλυση κοινών προβλημάτων ενώ σε μόλις το 20% ήταν αρνητικό στην συνεργασία των τμημάτων. Επομένως υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις (σε ποσοστό 80%) για επιβεβαίωση της ανωτέρω υπόθεσης.

Όσο αφορά την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης, βάση της ΔΟΠ οι εκπαιδευτικές μονάδες θα πρέπει να εστιάζουν στην διαδικασία μάθησης και όχι στα αποτελέσματα των εξετάσεων καθώς δεν αποτελούν ασφαλείς δείκτες για την μέτρηση της ποιότητας της εκπαίδευσης (Υπόθεση 30). Από τα αποτελέσματα της έρευνας συμπεραίνουμε ότι υπάρχουν ενδείξεις για την επιβεβαίωση της ανωτέρω υπόθεσης, καθώς μόνο το 13% των ερωτηθέντων πίστευαν ότι μόνο τα αποτελέσματα έχουν σημασία στην μέτρηση της ποιότητας του εκπαιδευτικού προϊόντος. Επιπρόσθετα από θέμα ποιοτικής ανάλυσης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση παρουσιάστηκε πλήρη συμφωνία με την παραπάνω υπόθεση, που οφείλεται και στην φύση και αποστολή της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που αναλύθηκε παραπάνω.

Συμπερασματικά λοιπόν, οι εκπαιδευτικές μονάδες που εξετάστηκαν δεν ακολουθούν την ΔΟΠ αλλά καταβάλλεται προσπάθεια από τις δομές να εφαρμόσουν στοιχεία της καθώς αυξάνουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος. Συγκεκριμένα τα πρότυπα και τα απαραίτητα τεχνολογικά συστήματα διαμοιρασμού της γνώσης υπάρχουν σε μια μειοψηφία εκπαιδευτικών μονάδων αλλά καταβάλλεται προσπάθεια εφαρμογής τους από την πλειοψηφία των δομών. Πολλές δομές για να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους συνεργάζονται σε θέματα που αφορούν όλο τον οργανισμό ενώ ως προτεραιότητα θέτουν την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης καθ' όλη την διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση η ποιότητα της εκπαίδευσης αποτελεί

πρωταρχικό κριτήριο ενώ στην δευτεροβάθμια τα αποτελέσματα των εξετάσεων αποτελούν απλά ένα δείκτη απόδοσης που δεν χαρακτηρίζει πλήρως το εκπαιδευτικό προϊόν.

### **6.5 Ο ρόλος του διευθυντή στην σύγχρονη διαχείριση των εκπαιδευτικών μονάδων**

Για να εξετασθεί ο ρόλος του διευθυντή στην σύγχρονη διαχείριση των εκπαιδευτικών μονάδων, απαιτείται αρχικά να εξετασθεί εάν είναι ο αρμόδιος για την διατύπωση της αποστολής και του οράματος του οργανισμού, καθώς είναι έργο της ηγεσίας η διατύπωση αυτή σε όλους τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Υπόθεση 7<sup>η</sup>). Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει η επιβεβαίωση της προηγούμενης υπόθεσης σε όλα τα κλιμάκια της εκπαίδευσης ενώ παράλληλα αναδείχθηκε η σημαντικότητα της διοίκησης και της ιεραρχίας μέσα στις εκπαιδευτικές δομές όπου επηρεάζει και τον ρόλο του διευθυντή μέσα σε αυτές.

Προτού εξετασθούν τα χαρακτηριστικά του διευθυντή είναι αναγκαίο να αναλυθούν οι έμπρακτες ενέργειες των διευθυντών για την στήριξη των στελεχών τους στο παρελθόν. Οι διευθυντές των δημοσίων δομών δεν έχουν τα οικονομικά εργαλεία για να στηρίζουν τα στελέχη τους όπως συμβαίνει στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια αλλά στηρίζονται κυρίως στην διαμόρφωση ενός καλού κλίματος μέσα στην μονάδα ενώ παράλληλα επενδύουν στην ομαδικότητα, την συνεργασία και την επίλυση των προβλημάτων που υπάρχουν μέσα στην δομή. Οι ηθική λοιπόν κυρίως στήριξη των εργαζομένων παρέχει στοιχεία υποστήριξης της Υπόθεσης 25 περί της συσχέτισης της στήριξης των στελεχών από την διοίκηση με την ποιότητα της εκπαίδευσης.

Στην συνέχεια αναλύοντας τον ρόλο του μετασχηματιστικού και του συναλλακτικού ηγέτη εξετάστηκε σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης ο ρόλος του ηγέτη στην λήψη των αποφάσεων. Σε δύσκολες περιόδους για τις εκπαιδευτικές δομές είναι εμφανής ο πρωτεύοντας ρόλος της διοίκησης και συγκεκριμένα του διευθυντή. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από την διοίκηση του οργανισμού και επισημαίνεται η ιεραρχική που επικρατεί μέσα σε αυτές. Παρά το γεγονός ότι η ιεραρχική δομή δεν ευνοεί την κοινή λήψη αποφάσεων, σε ορισμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα παρατηρήθηκε η κοινή λήψης απόφασης ιδιαίτερα στις δομές όπου ο διευθυντής λογίζονταν ως ίσος έναντι των υπολοίπων εκπαιδευτικών. Η πλειοψηφία όμως των συμμετεχόντων επισήμαναν την σημαντικότητα της διοίκησης ενισχύοντας την υπόθεση ότι η συναλλαγματική ηγεσία είναι αποδοτική σε περιόδους όπου υπάρχει πίεση χρόνου και έλλειψη ικανοτήτων από το σύνολο του οργανισμού.

Η απαίτηση για αλλαγές στα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι εμφανής και αναγκαία λόγω των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, οι διοικήσεις των μονάδων θα πρέπει να προσαρμόζονται στις συνθήκες και να αλλάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους ώστε να αυξηθεί η ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος. Ένας ηγέτης που δεν προσαρμόζει τον οργανισμό του είναι ανεπαρκής για τα υπόλοιπα στελέχη ακόμα και εάν το κλίμα και οι σχέσεις μέσα στην δομή είναι καλές. Επιπρόσθετα, επισημαίνεται η ανάγκη υλοποίησης των αλλαγών μόνο στα επίπεδα που απαιτούνται χωρίς να γίνεται κατάχρηση καθώς για να λειτουργήσουν αποδοτικά οι εκπαιδευτικές μονάδες χρειάζεται και μια περίοδος εξισορρόπησης.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του ιδανικού διευθυντή δεν διαφέραν με τα προηγούμενα ευρήματα καθώς πρέπει να έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα προς τα υπόλοιπα μέλη, να δημιουργεί καλό κλίμα που αποτυπώθηκε επανειλημμένα στην παρούσα έρευνα, να έχει την δυνατότητα να επιλύει



τα προβλήματα που δημιουργούνται (που επηρεάζουν και αυτά το κλίμα του οργανισμού) ενώ θα πρέπει να είναι επιπρόσθετα δημοκρατικός, επικοινωνιακός και δίκαιος. Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει μια σύντομη περίληψη της διατριβής με παρουσίαση των περιορισμών της διατριβής και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

## **Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup> – Επίλογος / Μελλοντική έρευνα**

Το σύγχρονο τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον σε συνδυασμό με την συνεχή παρουσία οικονομικών, υγειονομικών και άλλων ειδών κρίσεων (για παράδειγμα γεωστρατηγικών όπως είναι ο πόλεμος στην Ουκρανία) έχει οδηγήσει όλους τους οργανισμούς σε ένα καθεστώς αναθεώρησης των τρόπων διοίκησης των μονάδων τους ώστε να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Η ιδιαιτερότητα των εκπαιδευτικών δομών ως προς την αποστολή τους και την παροχή υπηρεσιών που προσφέρουν στην κοινωνία τις θέτει ως ένα τομέα που δεν δύναται να εξετασθεί ως μια αμιγώς ιδιωτική επιχείρηση ή ως ένα τυπικό τμήμα του δημοσίου της κάθε χώρας.

Σκοπός της παρούσας διατριβής αποτελεί μέσα από την ποιοτική έρευνα την αναζήτηση των μεθόδων και των χαρακτηριστικών των μεθόδων διοίκησης στις σύγχρονες εκπαιδευτικές μονάδες έτσι ώστε να παρέχουν την ποιοτικότερη δυνατή εκπαίδευση στους μαθητές τους. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στις περιόδους οικονομικής κρίσης όπου οι μονάδες καλούνται να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν ενώ παράλληλα καλούνται να αφομοιώσουν τις νέες τεχνολογίες χωρίς όμως να υποβιβάζουν το επίπεδο της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Για να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός η παρούσα διατριβή μέσω της διενέργειας δεκαπέντε συνεντεύξεων σε διευθυντές και υποδιευθυντές των δυο πρώτων βαθμίδων της εκπαίδευσης εξέτασε πέντε διαφορετικές ερευνητικές ερωτήσεις ώστε να καλύψει τις απαιτήσεις του σκοπού που διατυπώθηκε ανωτέρω.

Όσο αφορά τον τρόπο διοίκησης των μονάδων παλαιότερα αλλά και στην σύγχρονη εποχή, οι διευθυντές των εκπαιδευτικών μονάδων επισήμαναν τόσο την αναγκαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού όσο και την ανάγκη συχνότερης αναθεώρησής του από μια φορά κάθε έτος. Παλαιότερα δεν υπήρχε σε αρκετές από τις μονάδες, δυσχεραίνοντας το έργο της εκάστοτε διοίκησης. Επιπρόσθετα η στοχοθεσία εντάχθηκε στις μονάδες τα τελευταία έτη και έχει βοηθήσει την παρακολούθηση του έργου της διοίκησης ενώ καλύτερα αποτελέσματα αναμένονται να εξαχθούν όταν εφαρμοστεί το νομοσχέδιο περί αυτοαξιολόγησης των εκπαιδευτικών μονάδων. Οι επιδόσεις στις εξετάσεις δεν αποτελούν δείκτη απόδοσης του εκπαιδευτικού έργου το οποίο συμβαδίζει με την ΔΟΠ που εξετάστηκε σε επόμενη ερευνητική ερώτηση.

Το καλό κλίμα και ο ηγετικός ρόλος των διευθυντών επηρεάζουν άμεσα την αποδοτικότητα του κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού. Όσο αφορά το εσωτερικό του οργανισμού, που με περισσότερη λεπτομέρεια εξετάστηκε στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα. Η οικονομική κρίση είναι μια περίοδος δύσκολη για τα ιδρύματα που δεν δύναται να αντιμετωπιστεί ως ευκαιρία με το παρών θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας στα δημόσια σχολεία ενώ μπορεί να οδηγήσει μέχρι και στο κλείσιμο ορισμένων ιδιωτικών. Από την άλλη η τεχνολογία αντιμετωπίζεται θετικά από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα με μόνο πρόβλημα το κόστος απόκτησης των μέσων για τις τεχνολογίες αυτές. Επιπρόσθετα οι επιλογές που γίνονται από τις διοικήσεις όσο αφορά την διασύνδεση της παρεχόμενης εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας, εντοπίζονται μόνο στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση καθώς είναι εκτός αποστολής και οράματος για την πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Όσο αφορά την επιρροή της οικονομικής κρίσης στην επιλογή του τρόπου διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα επιλέγουν μια ανοιχτή επικοινωνιακή πολιτική για την ευκολότερη ανεύρεση πόρων ενώ ταυτόχρονα η διοίκηση εστιάζει στην άμεση επίλυση όλων των προβλημάτων που προκύπτουν. Παρά την αρνητική επίδραση της οικονομικής κρίσης στην εκπαίδευση, οι διοικήσεις κάνουν δράσεις για να περιορίσουν αυτές τις συνέπειες. Όσο αφορά την κατάρτιση του προσωπικού του σχολείου για αντιμετώπιση θεμάτων επιλογής στρατηγικής διοίκησης, οι διοικήσεις ακολουθούν το πρόγραμμα που έχει θεσπιστεί ενώ ταυτόχρονα συμμετέχουν και σε επιπλέον δράσεις για την κάλυψη των αναγκών των στελεχών.

Η ΔΟΠ αποτελεί μια μέθοδο διοίκησης που δεν εφαρμόζεται πλήρως στις εκπαιδευτικές δομές αλλά γίνονται προσπάθειες από τις εκπαιδευτικές μονάδες να εφαρμόσουν μια σειρά από δράσεις που σχετίζονται με την ΔΟΠ. Συγκεκριμένα, παρά την έλλειψη προτύπων στις περισσότερες δομές γίνεται προσπάθεια θεσμικής θέσπισής τους ώστε να μετρηθεί και να βελτιστοποιηθεί η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Όμοιες δράσεις γίνονται και για την θέσπιση συστημάτων διαμοιρασμού της γνώσης που δεν υφίσταται στο σύνολο σχεδόν των δομών παρά μόνο για διοικητικές λειτουργίες. Επιπρόσθετα τα κοινά προβλήματα των οργανισμών έχουν την συνδρομή στις περισσότερες περιπτώσεις από όλους τους εμπλεκόμενους με αποτέλεσμα να αυξάνεται έμμεσα η απόδοση των επιμέρους τμημάτων και του συνόλου του οργανισμού.

Όσο αφορά τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας διευθυντής σε μια σύγχρονη εκπαιδευτική μονάδα, αυτά είναι η διασφάλιση ενός καλού κλίματος μέσα σε αυτήν (όπως επισημάνθηκε και στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα), η δικαιοσύνη και η προώθηση της ισότητας μεταξύ των στελεχών, η επικοινωνία, ο συμβουλευτικός χαρακτήρας και η δυνατότητα γρήγορης και αποτελεσματικής επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται. Ο διευθυντής θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αλλάζει τον οργανισμό όπου απαιτείται αλλά όχι σε τέτοιο βαθμό που να φέρνει αποσταθεροποίηση στην εκπαιδευτική ομάδα.

Η παρούσα διατριβή έλαβε υπόψη της 15 διευθυντές και υποδιευθυντές σχολείων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης από δημόσια και ιδιωτικά σχολεία. Προκειμένου να γίνει πιστοποίηση των αποτελεσμάτων της παρούσης έρευνας, μελλοντικοί ερευνητές δύναται να κάνουν αντίστοιχη έρευνα χρησιμοποιώντας ποσοτικές μεθόδους έρευνας (όπως

ερωτηματολόγια). Η μελλοντική έρευνα αυτή μέσω του τριγωνισμού θα ελέγξει και πιθανόν θα ενισχύσει τα ευρήματα της παρούσας έρευνας. Επιπρόσθετα η παρούσα διατριβή περιορίστηκε στις πρώτες βαθμίδες της εκπαίδευσης και επιπρόσθετη έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί στην τριτοβάθμια εκπαίδευση λαμβάνοντας υπόψιν και επιπλέον παραμέτρους, όπως είναι η αποστολή της κάθε σχολής και το κοινωνικό και το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Afthonidis, E. and D. Tsiotras, G. (2014), "Strategies for business excellence under an economic crisis", *The TQM Journal*, Vol. 26 No. 6, pp. 610-624.
- Alama, N.M. (2020), "The decentralization of the administration of basic education to councils and its effectiveness on educational supply", *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, ISSN, Vol. 4 No. 5, pp. 257-284.
- Balogun, J and Hope Halley, V (2008) *Exploring strategic Change (3<sup>rd</sup> Edition)* Prentice Hall
- Bamburg, J., & Andrews, R. (1990). School goals, principals and achievement. *School Effectiveness and School Improvement*, 2(3), 175–191.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Blanchflower, D. (2009), "Lost generation? Recession and the young", RSA lecture, 26 October, available at: [www.youtube.com/watch?v=cydPesw-NkY&NR=1](http://www.youtube.com/watch?v=cydPesw-NkY&NR=1).
- Bloom, D.E., Hartley, M. and Rosovsky, H. (2007), "Beyond private gain: the public benefits of higher education", in Forest, J.J.F. and Altbach, P.G. (Eds), *International Handbook of Higher Education*, Springer Publications, Dordrecht, pp. 293-308.
- Bush, T. , 2005. *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Pub.
- Cassell, C. and Symon, G. (2006), "Taking qualitative methods in organization and management research seriously", *Qualitative Research in Organizations and Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 4-12.
- Cooper, H., και Koenka, A. C. (2012). The overview of reviews: Unique challenges and opportunities when research syntheses are the principal elements of new integrative scholarship. *American Psychologist*, 67, 446 – 462.
- Cusick, P. A. (2003). *A Study of Michigan's School Principal Shortage*. Policy Report No. 12. *Education Policy Center at Michigan State University*.
- Daft, R. L. (2016). *Organizational theory and design(12th edition)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Dervitsiotis, N.K. (2005), "Navigating in turbulent environmental conditions for sustainable business excellence", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 15 Nos 5/6, pp. 807-827.

- DeWaal, A. and Mollema, E. (2010), “Six courses of action to survive and thrive in a crisis”, *Business Strategy Series*, Vol. 11 No. 5, pp. 333-338.
- Deming, W.E. (1986), *Out of the Crisis*, MIT Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Deming, W.E. (1993), *The New Economics: for Industry, Government, Education*, MIT, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Diamond, J., & Liddle, J. (2012). Reflections and speculations on teaching and learning in public administration. *Public Policy and Administration*, 27(3), 265–277.
- Drucker, P.F. (1993) *Post Capitalist Society*. New York: Harper Collins.
- Evans, R.J. και Lindsay, M.W. (2010), *Managing for Quality and Performance Excellence*, South-Western Cengage Learning, Boston, MA.
- Ferrara, M. M., και Ferrar, P. J. (2005). Parents as partners: Raising awareness as a teacher preparation program. *The Clearing House: A journal of educational strategies, issues and ideas*, 79(2), 77-82.
- Fidler, B. (1997). *Strategic Management' Choices for self-managing schools*. London: Paul Chapman.
- Gold, A. και Evans, J. (1998). *Reflecting on School Management: Mater Classes in Education series*. Philadelphia: Falmer press.
- Griffith, Ξ (2000) “School Climate as Group Evaluation and Group Consensus: Student and Parent Perceptions of the Elementary School Environment” *The Elementary School Journal* 101:1, 35-6.
- Heyneman, S.P. (1990) “Economic crisis and the quality of education”, *International Journal of Educational Development*, Volume 10, Issues 2–3, pg 115-129.
- Hagan, F. E. (2006). *Research Methods in Criminal Justice and Criminology (7th ed.)*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Hennink, Monique, Inge Hutter, και Ajay Bailey.(2020). *Qualitative research methods*. Sage.
- Jones, E. C., Parast, M. M., και Adams, S. G. (2010). “A framework for effective Six Sigma implementation”, *Total Quality Management*, 21(4), pp 415-424.
- Hwang, GJ., Lai, CL. & Wang, SY. (2015) “Seamless flipped learning: a mobile technology-enhanced flipped classroom with effective learning strategies”. *Journal of Computers in Education*. 2, 449–473.
- Jensen, K. and West, Q. (2015), “Open educational resources and the higher education environment: a leadership opportunity for libraries”, *College and Research Libraries News*, Vol. 76 No. 4, pp. 215-218.
- Kistian, D. P., και Permana, J. (2020). The Importance of Application Total Quality Management at Higher Education. 400(Icream 2019), 177–180.
- Kotter, J (2012) “Accelerate!” *Harvard Business Review*, 90(11),pp 45-48.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing (7th ed.)*. Pearson Education, Limited.
- Kumar, R. (2011) *Research Methodology*. London: Sage.

- Kumar, R., Garg, D. and Garg, T.K. (2011), "TQM success factors in North Indian manufacturing and service industries", *The TQM Journal*, Vol. 23 No. 1, pp. 36-46.
- Leithwood, K. (1994). "Leadership for school restructuring". *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K. A., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK:Open University Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). "A review of transformational school leadership research 1996-2005". *Leadership and Policy in Schools*, 4, 177-199
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). "Linking leadership to student learning: The role of collective efficacy." *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496-528.
- Liddle, J., & Diamond, J. (2008). Neighbourhood management in the UK: New forms of government, institutions and networks. In A. Bissessar (Ed.), *Governance and institutional re-engineering* (pp. 20–37). Cambridge, UK: Cambridge Scholars Press.
- Marzano, R. J. (2003). *What works in schools: Translating research into action*. ASCD.
- Marzano, R. J., & Pickering, D. J. (2005). *Building academic vocabulary: Teacher's manual*. Association for Supervision and Curriculum Development. 1703 North Beauregard Street, Alexandria, VA 22311-1714.
- McMillian, E. (2012). Foreward. In A. Lee & S. Danby (Eds.), *Reshaping doctoral education: International approaches and pedagogies* (pp. xvii–xxii). London, UK: Routledge.
- Mestry, R. και Bisschoff, T. 2009. *Financial School Management Explained (3 rd ed.)*. Cape Town: Pearson.
- Mintzberg, H. (1994) "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pg 107-114
- Montana, P. J. και Charnov, B.H. (1993) *Management*, Barren's Educational Series Inc, NY
- Naylor, J. (2004) *Management*. Prentice Hall Publications.
- Neymotin, F. (2010). Linking self-esteem with the tendency to engage in financial planning. *Journal of Economic Psychology*, 31(6), 996-1007.
- Onwuegbuzie, A.J. and Leech, N.L. (2005), "The role of sampling in qualitative research", *Academic Exchange Quarterly*, Vol. 9 No. 3, p. 280.
- Psomas, E. and Antony, J. (2017), "Total quality management elements and results in higher education. institutions: the Greek case", *Quality Assurance in Education*, Vol. 25 No. 2, pp. 206-223.
- Quinn, A., Lemay, G., Larsen, P. and Johnson, D.M. (2009), "Service quality in higher education", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 20 No. 2, pp. 139-152.
- Raspopovic, M., Cvetanovic, S., Medan, I., και Ljubojevic, D. (2017). The Effects of Integrating Social Learning Environment with Online Learning. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(1).
- Robbins, S.P. και Coulter, M. (2007). *Management* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Sallis, E. (2011) *Total Quality Management in Education*. Elsevier, London.

- Sfakianaki, E. (2019), "A measurement instrument for implementing total quality management in Greek primary and secondary education", *International Journal of Educational Management*, Vol. 33 No. 5, pp. 1065-1081.
- Silverman, D. (2011) *Qualitative Research (3rd Ed)*. London: Sage
- Smith, J. S., Malkani, J., και Dai, D. Y. (2005). Student Perceptions of the Case Method in Educational Psychology and Its Impact on Teaching and Learning. *Teaching Educational Psychology*, 1(1), n1.
- Steinmayr, R., Meibner, A., Weidinger, A. F., και Wirthwein, L. (2014). Academic achievement. [online] Oxford Bibliographies. Ανακτήθηκε από <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756810/obo-9780199756810-0108.xml> [Ανακτήθηκε 12 Νοεμβρίου 2022].
- Teddlie, C. and Reynolds, D. (Eds) (2000), *The International Handbook of School Effectiveness Research*, Falmer Press, London.
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-7.
- Williams, K. • και Johnson, B., (2005). *Εισαγωγή στο μάνατζμεντ: ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης*.
- Wright, P. M. και McMahan, G. C. (2011) "Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management" *Human Resource Management Journal*, Vol 21, no 2, 2011, pages 93–104.
- Yukl, G. (2002). *Leadership In Organizations*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Ελληνική Βιβλιογραφία**
- Μπουραντάς Δ (2002) *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Τακτικές* Εκδόσεις Γ.Μπένου
- Μπουραντάς Δ (2005) *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς ηγεσίας* Εκδόσεις Ιανός
- Χασιώτης, Β. Δ. (1998) *Εισαγωγή στα θεμέλια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

## Παράρτημα «Α» - Ερωτηματολόγιο

**Εισαγωγικές ερωτήσεις** (Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές δεν θα αναλυθούν με το όνομα και το επώνυμο του κάθε συμμετέχοντα για να τηρηθεί η ανωνυμία και να μην αποκαλυφθεί η ταυτότητα των συμμετεχόντων).

- A) Ποια είναι η ηλικία σας;
- B) Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;
- C) Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;
- D) Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα;
- E) Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;

### **Κύριες ερωτήσεις ερωτηματολογίου**

- 1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;
- 2) Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;
- 3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).
- 4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;
- 5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;
- 6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.

- 7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;
- 8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας;
- 9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;
- 10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας;
- 11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;
- 12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;
- 13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;
- 14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;
- 15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;
- 16) ( Η ερώτηση απευθύνεται μόνο σε ιδρύματα όπου οι μαθητές καταβάλλουν δίδακτρα): Πως επηρεάστηκαν τα δίδακτρα που καταβάλλονταν από τους μαθητές την περίοδο της οικονομικής κρίσης; Τι αποτέλεσμα είχε αυτή η κίνηση στον οργανισμό και στους ίδιους τους σπουδαστές;
- 17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;



- 18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;
- 19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;
- 20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού; (Η παρούσα ερώτηση θα χρησιμοποιηθεί και στην ανάλυση της 5<sup>ης</sup> ερευνητικής ερώτησης που αναλύει την ηγεσία στις εκπαιδευτικές μονάδες).
- 21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;
- 22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι, ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;
- 23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε πως αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).
- 24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;
- 25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτές της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;
- 26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;

27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;

28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπολοίπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;

29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνεται στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πως φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;

## **Παράρτημα «Β» - Συνεντεύξεις**

### **Συνεντευξιαζόμενος 1 :**

**Συνέντευξη 1<sup>η</sup> με Προϊστάμενο Ιδιωτικού Εκπαιδευτήριου σε Δημοτικό Γυμνάσιο και Λύκειο**

#### **Εισαγωγικές ερωτήσεις**

Ποια είναι η ηλικία σας;

50 ετών

Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;

Διοίκηση Ιδιωτικού εκπαιδευτήριου με δημοτικό γυμνάσιο και λύκειο

Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;

Από το 2002

Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα

Από το 2002.

Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;

**Κύριες ερωτήσεις ερωτηματολογίου**

**1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;**

Ναι, είναι σαφής. Νομίζω πάντα υπάρχει ένας σχεδιασμός ανάλογα με την περίοδο και τα θέματα που προκύπτουν υπήρχε από πάντα . Υφίσταται πάλι από το 2002 που είμαι εκεί, υπήρχε πάντα. Κρίνω ότι απαιτείται. Ναι, είναι απαραίτητο για κάθε σοβαρή δραστηριότητα.

**2)Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας;**

**Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται;**

**Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;**

Υπάρχουν πολύ σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα και ναι πιστεύω ότι είναι εφικτή και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται. Προσπαθούμε να τους ορίσουμε χρονικά και μέσα σε αυτά τα χρονικά περιθώρια να υλοποιούνται ναι.

**3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).**

Νομίζω ότι γίνεται όταν προκύπτει ανάγκη, δηλαδή υπάρχει πάντα ένας σχεδιασμός για ότι προκύψει . Είναι συνεχές ο σχεδιασμός, δεν σταματάει ποτέ αυτός.

**4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;**

Ναι και η απόδοση των μαθητών, οι εξετάσεις των παιδιών, οι αποδόσεις τους στην εξεταστική και τα μεσοδιαστήματα που βάζουμε όλα αυτά είναι μία προγραμματισμένη διαδικασία της οποίας τα κύρια βασικά χαρακτηριστικά είναι η συμφωνία με τους στόχους, η μέτρηση τους, και η ανατροφοδότηση που λαμβάνουμε. Η στρατηγική και οι πολιτικές αναλύονται σε σχέδια δράσης, τα οποία αναθεωρούνται τακτικά. Άλλο παράδειγμα μέτρησης της απόδοσης, είναι η απόδοση σε σχέση με τον στόχο που έχει τεθεί. Η αξιολόγηση και η πιθανή βαθμολογία που θα πάρουν.

**5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;**

Το κλίμα το χαρακτηρίζω πάρα πολύ καλό. Αλλά συνήθως αυτό εξαρτάται και από τα ίδια τα μέλη, όχι μόνο από την εκπαιδευτική μονάδα. Πιστεύω ότι αυτό το κλίμα που υπάρχει προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτή.

**6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.**

Το σχολείο μας παρακολουθεί οτιδήποτε τρέχει καινούριο. Σε παγκόσμιο δηλαδή επίπεδο παράδειγμα οι πίνακες έχουν αντικατασταθεί και είναι σε ηλεκτρονική μορφή. Έχουμε για παράδειγμα Προτζέκτορες . Υπάρχει ότι μπορείτε να φανταστείτε σε νέες τεχνολογίες. Γίνεται μια προσπάθεια να φύγουν και τα τετράδια και τα βιβλία και να αντικατασταθούν με ηλεκτρονικά, το σχολείο τρέχει πολύ πιο μπροστά τεχνολογικά, δηλαδή συγκριτικά με τα υπόλοιπα, δεν το συζητώ για Ελλάδα νομίζω σε όλη την Ευρώπη είναι πολύ μπροστά.

**7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;**

Η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει σε μεγάλο βαθμό τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι μαθητές.

**8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας.**

Η γνώμη μου είναι ότι όταν είσαι ικανός και τρέχεις τα πράγματα μπροστά, πάντα θα δίνονται ευκαιρίες ανάπτυξης. Άρα δεν νομίζω ότι μπορεί να σε πάει τόσο πίσω βέβαια μπορεί να σου δώσει ένα ταρακούνημα, αλλά υπό προϋποθέσεις να δημιουργήσει τις συνθήκες να ξανά φτιάξεις αυτά τα οποία προκαλεί η οικονομική στενότητα.

**9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;**

Νομίζω ότι το βασικό είναι να κρατήσουν την ποιότητα τους. Με μια λέξη, δηλαδή αν μπορούσα να πω μόνο μια λέξη, θα έλεγα αυτό είναι η ποιότητα. Από κει και πέρα υπάρχει η διαφήμιση για τα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα . Υπάρχουν πολλοί τρόποι που μπορείς να γνωστοποιήσεις την ποιότητα

**10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας;**

Νομίζω ότι δεν είναι απαραίτητο ο προϋπολογισμός σε ένα ιδιωτικό εκπαιδευτήριο να γνωστοποιηθεί σε όλους τους εμπλεκόμενους.

**11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;**

Το κράτος νομίζω ότι παίζει καταλυτικό ρόλο σε πολλά πράγματα. Αλλά νομίζω ότι σε αυτό τον τομέα. Δεν είναι αυτός ο ρόλος, δεν είναι αυτός ο ρόλος του κράτους, δηλαδή ο ρόλος του κράτους είναι ως προς τις αρχές που δίνει στην εκπαίδευση εκεί νομίζω πρέπει να κυρίως να επικεντρωθούν.

**12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;**

Πρέπει να είναι θετικός ο απολογισμός. Για το δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων αν φτάσουμε στο σημείο να είναι αναγκαίος, πρέπει να το κάνει, αλλά καλό είναι να αποφευχθεί.

**13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;**

Ίσως πρέπει αναγκαστικά κάποιες φορές κάποιος να το κάνει, αλλά καλό είναι να μην γίνεται και να κινούνται όλα τα μέλη αυτόνομα, μόνο κατ ανάγκη δηλαδή.

**14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;**

Η άποψή μου είναι ότι οδηγούνται αναγκαστικά και δεν είναι ότι καλύτερο. Νομίζω ότι καταφεύγει εκεί γιατί αναγκάζεται σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

**15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;**

Έλαβε σοβαρά μέτρα για να διευκολύνει τους πιο ευάλωτους οικονομικά, αλλά και αυτό έχει να κάνει με την οικονομική δυνατότητα του συγκεκριμένου ιδιωτικού σχολείου και την διάθεση να στηρίξει τις πιο ευάλωτες οικονομικά οικογένειες και τους μαθητές του.

**16) ( Η ερώτηση απευθύνεται μόνο σε ιδρύματα όπου οι μαθητές καταβάλλουν δίδακτρα): Πως επηρεάστηκαν τα δίδακτρα που καταβάλλονταν από τους μαθητές την περίοδο της οικονομικής κρίσης; Τι αποτέλεσμα είχε αυτή η κίνηση στον οργανισμό και στους ίδιους τους σπουδαστές;**

Η ερώτηση αυτή εν μέρη απαντάτε από την προηγούμενη.

Νομίζω ότι επηρεάστηκαν πάρα πολύ και επειδή τυγχάνει να είμαι και σε άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα, φτάσανε εκπαιδευτικά ιδρύματα να κλείσουνε. Έχει να κάνει τώρα με την επιχείρηση γιατί κακά τα ψέματα είναι και μια επιχείρηση. Έχει να κάνει με το πώς το διαχειρίζεται ο κάθε ιδιοκτήτης και ήθελε πολλή υπομονή, πάντως, ειδικά το 10 ήταν μια πολύ άγρια περίοδος για όλους και για τον χώρο της εκπαίδευσης

**17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;**

Η κρίση και η διάρκεια της επηρέασε λίγο πολύ όλους, άλλους περισσότερο άλλους λιγότερο . Σε κάποιες εκπαιδευτικές δομές το πήρε το βάρος ο ιδιοκτήτης, σε άλλες είχαμε περικοπές εργαζομένων τους ή κάτι τέτοιο όπως ή αναστολή σε διάφορες δραστηριότητες, σε άλλες υπήρχε μείωση χρημάτων όπου ήταν αναγκαίο. Για να μην κλείσει η επιχείρηση, ξέρω και περιπτώσεις που λόγω της διάρκειας της οικονομικής κρίσης οδηγήθηκαν σε κλείσιμο εκπαιδευτικές δομές.

**18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;**

Η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος, αν αυτό είναι ποιοτικό, μπορεί να είναι καταλυτική σε μια περίοδο κρίσης και όχι μόνο. Είμαι υπέρ των νέων ιδεών, θεωρώ ότι η αρχή η ιδέα δηλαδή είναι το παν, παρόλα αυτά, οδηγούμαστε σαν κοινωνία να ασπαζόμαστε οτιδήποτε νεωτεριστικό, χωρίς σκέψη, χωρίς κριτική σκέψη. Οπότε λέω ότι αν αυτό το καινοτόμο

πρόγραμμα έχει ποιότητα έχει και ουσία και θα έχει και μέλλον. Αν απλώς το κάνεις για να το κάνεις ή το κάνεις, γιατί είναι κάτι νεωτεριστικό μετά θα οδηγηθείς να κυνηγάς να βγει κάτι καινούργιο που θα καλύψει εσένα και συνεχώς να τρέχεις με το να βρεις κάτι καινούργιο, αλλά αυτό δεν είναι απαραίτητα η ποιότητα..

**19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;**

Η ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος στο δικό μας σχολείο δεν είχε τέτοιες επιπτώσεις, αν και γενικά σιγουρά επηρεάζουν οι περικοπές, έχω την εντύπωση ότι έχει να κάνει και με τον τρόπο που έχει επικοινωνήσει η διοίκηση το κάθε μέτρο, με σωστή επικοινωνία από την διοίκηση προς τους εργαζόμενους αν ξέρει ότι υπάρχει ανάγκη ο εργαζόμενος, λειτουργεί σαν ένα σώμα, μια ψυχή με το ίδρυμα και με τον ιδιοκτήτη, αντιλαμβάνεται ότι πρέπει να βάλει και αυτός πλάτη και θα το κάνει ευχάριστα. Αν όμως λειτουργεί με άλλους τρόπους, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι αδικείται Έχει να κάνει καθαρά με την επικοινωνία, οπότε για αυτό και στην προηγούμενη

**20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;**

Η κάθε περίπτωση στο προσωπικό είναι διαφορετική,

είναι πολυπαραγοντικό σε αυτό κομμάτι, τώρα έχει να κάνει και με τις προσωπικές σχέσεις και με την ποιότητα του εκπαιδευτικού, παίζουν ρόλο πάρα πολλοί παράγοντες.

**21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;**

Το πρότυπό που υπάρχει είναι ένα και απλώς πρέπει συνεχώς να γίνεται επικαιροποίηση του, να εκπαιδεύσει με ότι καινούργιο υπάρχει και να κάνεις επιμορφώσεις συνεχώς. Αυτό προκύπτει και από τις ανάγκες που προκύπτουν, δηλαδή πχ μέχρι πρότινος παλιότερα δεν ξέραμε τι ήταν δυσλεξία, οπότε μπαίνουμε σε μια διαδικασία συνεχώς να εκπαιδευόμαστε για να γινόμαστε καλύτεροι, να ακολουθούμε και τη ροή και την κοινωνία που εξελίσσεται .

**22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;**

Διαμοιράζεται σε όλους του εμπλεκόμενους της εκπαιδευτική κοινότητας του οργανισμού, μέσω της τεχνολογίας και των καινούργιων ψηφιακών εφαρμογών, υπάρχει ανατροφοδότηση μεταξύ όλων, και με αλληλεπίδραση ακόμη και με πανεπιστήμια του εξωτερικού.

**23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).**

Νομίζω ότι συνεργάζονται στο βαθμό που τους επιτρέπεται και στο βαθμό που γνωρίζουν και συνήθως εμπιστεύονται τους ανθρώπους που έχουν ορίσει ως ειδικούς σε αυτό, δηλαδή υπάρχει ανά κλάδο ένας προϊστάμενος, οπότε σε αυτό αναφέρονται και όλοι μαζί, παίρνουν μια απόφαση

όταν προκύπτει. Αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού. Πιστεύω στην ιεραρχία. Θεωρώ ότι είναι απαραίτητη για να λειτουργήσει και όσο πιο μεγάλος είναι ο οργανισμός, τόσο πιο απαραίτητη.

**24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;**

Νομίζω ότι δίδεται σημασία και στα δυο, σίγουρα επηρεάζει η αποτελεσματικότητα. Είναι ένας δείκτης, δεν μπορείς να μείνεις μόνο στο ένα από τα δυο.

**25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτές της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;**

Χρησιμοποιεί το τρέχον σχολικό πρόγραμμα και συμπληρωματικά δικά της που συνεχώς, προσπαθούμε να δημιουργήσουμε ανάλογα της ανάγκες που προκύπτουν. Οι εκπαιδευτές αποκτούν πρόσθετες ικανότητες με αυτό που αναφέραμε και πριν με επιμορφώσεις και επικαιροποίηση των γνώσεων τους.

**26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;**

Βασίζεται πάνω σε μια ιεραρχία και υπάρχει ανά κλάδο ένας προϊστάμενος σε αυτή την ιεραρχία και ανάλογα το αντικείμενο υπάρχουν κάποιοι που προϊστανται. Αυτοί μεταξύ τους συνεννοούνται και βγάζουν ένα αποτέλεσμα το πώς πρέπει να γίνει. Υπάρχουν πολλές διαβαθμίσεις οπότε είναι εύκολο.

**27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;**

Πάντα η ηγεσία αναλαμβάνει να λάβει τις σοβαρές αποφάσεις, ξεκινάει και προσπαθεί σταδιακά να ενημερωθούν και να επιμορφωθούν σταδιακά όλοι οι εμπλεκόμενοι και το καταφέρνει.

**28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπόλοιπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;**

Συνήθως προχωράει γιατί επεμβαίνει άμεσα όταν προκύψει θέμα, με τις κατάλληλες παρεμβάσεις όπως είπαμε και στην προηγούμενη ερώτηση με επιμορφώσεις Φαντάζομαι ότι θα είναι πρόβλημα όταν δεν μπορεί να ακολουθήσει τη ροή των πραγμάτων όταν υπάρχει ως πούμε οικονομική δυσκολία.

**29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνει στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πως φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;**

Νομίζω ότι έτσι πρέπει να είναι. Να γίνεται συμβουλευτικός. Πρέπει να ανταποκρίνεται στο ρόλο του, δηλαδή να δίνει μια γραμμή να εμπιστεύεται τους συνεργάτες του, εφόσον ορίζονται κάποιοι άνθρωποι που προΐστανται ανά κλάδο να τους εμπιστευτεί. Εκτός και αν υπάρχει κάποια ακρότητα. Να μπορεί να αφουγκραστεί, πρέπει να τους ακούει να είναι σε επικοινωνία μαζί τους και να υπάρχει καλό συνεργατικό κλίμα μεταξύ όλων. Να μπορεί να είναι ανοιχτή η πόρτα του για οποιονδήποτε σίγουρα. Γιατί κάποια πράγματα διαφεύγουν από την καθημερινότητα και μπορεί να διαφύγουν από την προσοχή του, οπότε να έχει ακόμα και ο τελευταίος στην ιεραρχία να έχει την δυνατότητα να έχει μία επικοινωνία και μια επαφή μαζί του. Να είναι ήρεμος γιατί προκύπτουν πράγματα, προκύπτουν εντάσεις, οπότε πρέπει να έχει την ηρεμία να μπορεί να τα διαχειριστεί και πρέπει ο εκπαιδευτικός να είναι ο ίδιος ευχαριστημένος από τη δουλειά του για να μπορούν να τα κάνουν αυτά. Δηλαδή πρέπει να αμείβεται επαρκώς και να αισθάνεται και ο ίδιος ότι τον προσέχουμε και ότι τον λαμβάνουν υπόψη. Επίσης πρέπει να έχει φρόνηση, Αυτό πρέπει να έχει.

## Συνεντευξιαζόμενος 2

Συνέντευξη 2<sup>η</sup> με αναπληρωτή διευθυντή δημοτικού δημόσιου σχολείου:

### Εισαγωγικές ερωτήσεις

Ποια είναι η ηλικία σας;

51 ετών

Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;

Αναπληρωτής Υποδιευθυντής Δημοτικού δημόσιου σχολείου

Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;

23 χρόνια

Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα;

10 χρόνια

Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;

Μεταπτυχιακό.

### Κύριες ερωτήσεις ερωτηματολογίου

**1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;**

Υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός. Αν θυμάμαι καλά, περίπου εδώ και 6 χρόνια.



**2)Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;**

Όχι, δεν υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα. Θα έλεγα όμως ότι είναι απαραίτητος.

**3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).**

Μια φορά στην αρχή της χρονιάς είναι πολύ αυτό το χρονικό διάστημα, θεωρώ δηλαδή ότι θα χρειαζόταν πιο σύντομη αναθεώρηση.

**4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;**

Όχι δεν χρησιμοποιείται ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας. Προς το παρόν δεν χρησιμοποιούνται κάποιοι δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης.

**5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;**

Το κλίμα δεν είναι καθόλου καλό. Όχι δεν προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτή

**6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.**

Θεωρώ ότι έχει να πει μόνο θετικά προς το παρόν. Υπάρχει σαφής επίδραση και μάλιστα θετική επίδραση και βοήθησε πολύ και στην περίοδο της covid, με την τηλεεκπαίδευση. Επίσης όλοι οι εκπαιδευτικοί αναγκάστηκαν να ασχοληθούν και να μάθουν να πράγματα πάνω στο κομμάτι της τεχνολογίας ακόμα και αυτοί που δεν ήταν καταρτισμένοι πάνω στο τομέα της τεχνολογίας αναγκάστηκαν και πήγαν σε αυτή τη διαδικασία και χρησιμοποιούν πλέον τεχνολογικά μέσα για την εκπαίδευση των παιδιών.

**7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;**

Εν μέρει ναι εν μέρει όχι χρειάζονται αρκετές βελτιώσεις.

**8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας.**

Η άποψή μου ότι μπορεί όντως μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Πρώτον γιατί οι μαθητές αντιλαμβάνονται ότι μέσα από την εκπαίδευση μπορούν να πετύχουν κάποια καλύτερη οικονομική κατάσταση. Καλύτερο μέλλον στη ζωή τους, και επίσης στο διοικητικό κομμάτι θεωρώ ότι με την οικονομική κρίση αναγκάζομαστε να εστιάσουμε σε τομείς που δεν τους

αξιοποιούσαμε αρκετά ως τώρα, τα στελέχη της εκπαίδευσης. Όπως η οικονομίες κλίμακος, όπως ο εξ ορθολογισμός για τα έξοδα της μονάδας και βλέπω ότι όντως έχουμε πετύχει να τα περιορίσουμε στους προϋπολογισμούς των σχολικών μονάδων, το οποίο δεν το είχαμε πριν, η ένδεια τέχνες κατεργάζεται.

**9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;**

Ίσως με χορηγίες υπό προϋποθέσεις και με τη σύμφωνη γνώμη όλων και από την πλευρά του συλλόγου διδασκόντων, γονέων την τοπική κοινωνία και αυτοδιοίκηση.

**10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας;**

Αρκετά σημαντική είναι η επικοινωνία.

**11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;**

Απαραίτητα πρέπει να παρέμβει, ιδίως την περίοδο της οικονομικής κρίσης για να στηριχθεί το εκπαιδευτικό έργο.

**12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;**

Θα έλεγα πως πρώτα θα πρέπει να εξαντλήσουμε όλες τις δυνατότητες μας και να ισοσκελίσουν τους προϋπολογισμούς τους είναι μια έσχατη λύση .

**13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;**

Για το οικονομικό μόνο κομμάτι, για το παιδαγωγικό δεν θα έλεγα ότι είναι αποδοτικό.

**14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;**

Δεν συμφωνώ. Δυστυχώς είναι λύση ανάγκης, ελλείψει του αναγκαίου αριθμού εκπαιδευτικών.

**15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;**

Κάναμε δράσεις μαζί με την τοπική αυτοδιοίκηση και την τοπική κοινωνία για σχολικό υλικό με σκοπό την ενίσχυση των οικονομικά ασθενέστερων μαθητών. Μπήκαμε στο πρόγραμμα για τα γεύματα. Ακόμη ήμασταν στο πρόγραμμα με τα γεύματα.

**17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;**

Πτώση της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου χωρίς την λήψη επιπρόσθετων δαπανών για την παιδεία. Επίσης αβεβαιότητα για όσο διαρκεί η κρίση πλημμελής στρατηγικός σχεδιασμός βασικά. Αυτή η οικονομική αβεβαιότητα οδήγησε και σε εσφαλμένες κινήσει.

**18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;**

Δεν θεωρώ ότι παίζει ρόλο. Είναι κρίσιμη άλλου.

**19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;**

Οι περικοπές την επηρεάζουν καταλυτικά και την υποβαθμίζουν και στις υποδομές και στο ανθρώπινο δυναμικό και στο εκπαιδευτικό έργο και αποτέλεσμα.

**20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;**

Δεν είναι αρκετές και όσες θα έπρεπε, έχουν γίνει κάποιες κινήσεις, όπως οι επιταγές της κατάρτισης ή για της επιταγές των 200 ευρώ με σκοπό την αγορά ηλεκτρονικών φορητών υπολογιστών.

Τα επιμορφωτικά σεμινάρια, για επιμόρφωση. πιστεύω ότι βοηθάνε, αλλά θέλει ακόμη πολύ δουλειά και πρόσθετους πόρους πάνω σε αυτό.

**21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;**

Όχι αυτά που υπήρχαν και πριν είναι

**22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;**

Υπάρχει η δυνατότητα τηλεεκπαίδευσης από τότε με την καραντίνα για τον Κορωναίο και όλες οι εφαρμογές ενημέρωσης που ξεκίνησαν από τότε, για χρήση από τους μαθητές τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς.

**23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού; (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).**

Το κάθε τμήμα ασχολείται κυρίως με τα θέματα της δικής του ευθύνης, πιστεύω ότι θα έπρεπε να υπήρχε περισσότερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.

**24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;**

Στην παρούσα φάση περισσότερη σημασία δίνουμε στη διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει μάθηση.

**25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτές της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;**

Ακολουθεί το εκάστοτε ισχύον αναλυτικό και ωρολόγιο παιδαγωγικό πρόγραμμα.

Πραγματοποιούνται μέχρι δυο επιμορφωτικές συναντήσεις το χρόνο. Επίσης στο πλαίσιο του σχολείου πραγματοποιούνται επιμορφωτικά σεμινάρια, συνολικής διάρκειας το λιγότερο δεκαπέντε ωρών τον χρόνο και η θεματολογία των επιμορφωτικών σεμιναρίων καθορίζεται κυρίως με βάση τις ανάγκες που υπάρχουν.

**26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;**

Θεωρητικά είναι ο διευθυντής, αλλά και ο σύλλογος διδασκόντων που συναποφασίζουν ουσιαστικά.

**27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;**

Ο διευθυντής παίρνει την απόφαση και ζητά τη σύμφωνη γνώμη του συλλόγου διδασκόντων.

**28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπόλοιπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;**

Όχι, θεωρώ ότι πρέπει να προχωράει σε αλλαγές αλλιώς δεν είναι ηγέτης.

**29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνει στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πως φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;**

Ναι ταιριάζει να το διοικεί. Πρέπει επίσης να έχει όραμα να έχει συναισθηματική νοημοσύνη.

### **Συνηντευξιαζόμενος 3 :**

Συνέντευξη 3<sup>η</sup> με υποδιευθυντή λυκείου δημόσιου σχολείου

#### **Εισαγωγικές ερωτήσεις**

Ποια είναι η ηλικία σας;

56 ετών

Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;

Υποδιευθυντής Λυκείου Δημόσιου Σχολείου

Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;

32 χρόνια

Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα;

16 χρόνια

Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;

Έχω Διδακτορικό με ειδικότητα πληροφορική

### **Κύριες ερωτήσεις ερωτηματολογίου**

**1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;**

Βεβαίως σήμερα υφίσταται, κυρίως με την αξιολόγηση εισάγεται τώρα τα τελευταία χρόνια, μια διετία περίπου. Παλαιά, πόσο υπήρχαν τέτοιες λογικές δεν μπορώ να απαντήσω σε αυτό. Ναι, θεωρώ ότι απαιτείται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν.

**2)Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;**

Οπωσδήποτε μέσα σε μια μονάδα γίνεται κατανομή ή κατανομή εργασιών επομένως και μαζί με στόχους που μπορούν να επιτευχθούν. Ναι εφικτοί είναι και στην μεγάλη εικόνα τους πραγματοποιούνται Έχουμε δηλαδή ουσιαστικά στοχοθεσία και θεωρώ πως χρειάζεται.

**3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).**

Μια φορά στην αρχή ας πούμε του χρόνου ορίζεται στρατηγικός σχεδιασμός.

Εντάξει, δεν το βρίσκω λίγο ή πολύ, εξαρτάται τώρα, πόσες φορές από τις συνθήκες, άμα μιλάμε για συνθήκες, ας πούμε για παράδειγμα που είχαμε με Κορωναίο είναι εντελώς διαφορετικά τα πράγματα, αν έχουμε μια κανονική πορεία του σχολείου είναι διαφορετικά.

**4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;**

Η απόδοση των μαθητών όχι δεν χρησιμοποιείται, ούτε κάποιος άλλος δείκτης χρησιμοποιείται όσον αφορά τους μαθητές, τώρα ξεκινάει για τους εκπαιδευτικούς το θέμα της αξιολόγησης. Ας πούμε παράδειγμα στο θέμα της αξιολόγησης σαν εγκύκλιος έχει βγει, αλλά δεν έχει ουσιαστικά εφαρμοστεί.

**5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;**

Εντάξει το κλίμα καλό είναι και αυτό βεβαίως προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων.

**6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.**

Τα σύγχρονα εργαλεία τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία που υπάρχουνε τώρα με την πληροφορική δεν έχουν καμία σχέση με παλαιά, το θέμα είναι ας πούμε, η όλη εφαρμογή του γουέμπεξ τα τελευταία χρόνια πως έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο στην κρίση με τον κορονοϊό τα παιδιά εξοικειώθηκαν πάρα πολύ εύκολα, ή ακόμη και σε περίπτωση κατάληψης, ας πούμε που ενεργοποιείται η ψηφιακή τεχνολογία . Εννοείται εκτός από τους μαθητές χρησιμοποιείται και για ενημέρωση των γονέων πολλές φορές. Υπάρχει ιστοσελίδα του σχολείου, μπαίνουν ανακοινώσεις, υπάρχει μια ολόκληρη διαδικασία που τηρείται μέσα από την τεχνολογία. Έχει θετικό πρόσημο γενικά η τεχνολογία και υπάρχουν κάποια πολύ λίγα αρνητικά ας πούμε αν δεν υπάρχει καλό σήμα ή στην περίπτωση που θα μας πέσει το ρεύμα.

**7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;**

Αυτό έχει κλιμακωτή διαβάθμιση ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Ο στόχος για τα παιδιά ακόμα και του λυκείου που υποτίθεται ότι είναι πιο υψηλού επιπέδου από το δημοτικό ή το γυμνάσιο είναι άλλος στόχος, γνωστικός δηλαδή ουσιαστικά όταν έχεις ένα στόχο θα πρέπει να το μετασχηματίσεις στην εκπαίδευση, δεν θα πάμε δηλαδή κατευθείαν, ας πούμε στο παράδειγμα που κάνω πληροφορική, δεν θα πάμε κατευθείαν να πούμε γράψε μου ένα πρόγραμμα αλλά θα πάμε σταδιακά με βήματα θα πρέπει να το κάνουμε πιο απλό για να το δώσουμε στο μαθητή και μετά στο πιο σύνθετο με αυτήν την έννοια ναι, πιθανών θα καλύψουν τις απαιτήσεις και της αγοράς. Εξαρτάται από το αντικείμενο.

**8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας;**

Είναι απειλή κατά την γνώμη μου, η οικονομική κρίση για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα με βάση τα ελληνικά δεδομένα.

**9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;**

Εδώ είναι δημόσια εκπαίδευση το κράτος ενισχύει τους πόρους του σχολείου. Εμείς ότι μπορούμε να δεχτούμε είναι από δωρεές. Αυτό περνάει από σύλλογο όπως κάποιος ας πούμε μπορεί να πει ότι εγώ θέλω να δωρίσω παραδείγματος χάρη, 5 μπάλες μπάσκετ ή θέλω να δωρίσω ας πούμε κάποιους υπολογιστές στο σχολείο, ναι τότε αυτό μπορεί να γίνει, αλλιώς κατά τα αλλά είναι κυρίως κρατική οι χορηγοί μας.

**10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας;**

Εννοείται πολύ σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού, υπάρχει συνεννόηση γίνεται ένας προγραμματισμός στην αρχή, για το τι χρειαζόμαστε για να ξεκινήσει το σχολείο ας πούμε παράδειγμα, τι ποσότητες σε χαρτί για φωτοτυπίες, τι σέρβις στα φωτοτυπικά μηχανήματα, ή για πετρέλαιο μετά μπορεί αργότερα να χρειαστεί κάτι άλλο για άλλες λειτουργίες

**11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;**

Εννοείται, είναι αυτονόητο ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα

**12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;**

Να δανειστεί μια δημόσια μονάδα είναι αδύνατο, αφού στηρίζεται σε κρατική χρηματοδότηση.

**13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;**

Όχι είναι μεγάλο λάθος το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων γιατί χάνεται η ποιότητα στην εκπαίδευση.

**14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;**

Είναι λάθος χάνεται η ποιότητα στην εκπαίδευση με αυτόν τον τρόπο

**15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;**

Προχώρησε σε κάποια μαζάρ οικονομικής ενίσχυσης.

**16) ( Η ερώτηση απευθύνεται μόνο σε ιδρύματα όπου οι μαθητές καταβάλλουν δίδακτρα): Πως επηρεάστηκαν τα δίδακτρα που καταβάλλονταν από τους μαθητές την περίοδο της οικονομικής κρίσης; Τι αποτέλεσμα είχε αυτή η κίνηση στον οργανισμό και στους ίδιους τους σπουδαστές;**

**17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;**

Επηρέασε όλους και οι εκπαιδευτικοί βάλουμε πλάτη με υπερωριακή απασχόληση ένα δίωρο την ημέρα για να καλυφθούν τα κενά κατά την διάρκεια της μεγάλης ύφεσης.

**18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;**

Μπορεί να οδηγήσει σε κάποια καλά αποτελέσματα, μπορεί και όχι.

**19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;**

Πάρα πολύ επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος.

**20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;**

Σε καθαρά εκπαιδευτικά θέματα μόνο μπορεί να δώσει στήριξη , μπορεί να προγραμματιστούν να γίνουν κάποια σεμινάρια και κάποιες επιμορφώσεις .

**21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;**

Τελευταία πάνε να ενσωματωθούν ορισμένα με την αξιολόγηση, που αναμένεται να εφαρμοστεί.

**22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;**

Υπάρχουν οι πλατφόρμες που χρειάζονται για να λειτουργήσουν ευρέως περισσότερη υλικοτεχνική υποδομή που δεν υπάρχει σε αυτή την φάση.

**23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).**

Όχι δεν συνεργάζονται σε θέματα που δεν είναι δικής τους ευθύνης, ωφελεί το σύνολο του οργανισμού καθώς ο καθένας έχει την ευθύνη του τομέα του, χωρίς να μπλέκεται σε κομμάτια εκπαιδευτικού έργου που δεν γνωρίζει..

**24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;**

Ζητούμενο είναι το δεύτερο δίδεται περισσότερη σημασία στη διαδικασία μέσα στην οποία προκύπτει η μάθηση.

**25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτές της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;**

Αυτό που δίνεται από το υπουργείο παιδείας και ενισχύουν ή αποκτούν πρόσθετες ικανότητες με σεμινάρια και επιμορφώσεις είτε από το κράτος είτε από εσωτερικές επιμορφώσεις που γίνονται.



**26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;**

Σίγουρα η διοίκηση.

**27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;**

Η διοίκηση αναλαμβάνει τις σοβαρές αποφάσεις και φροντίζει να υλοποιηθούν από όλους τους εμπλεκόμενους στον υπόλοιπο οργανισμό.

**28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπόλοιπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;**

Δεν είναι απαραίτητο να προχωράει αναγκαστικά σε αλλαγές ο διευθυντής, κατάλληλος είναι αν είναι αποδοτικός σε αυτό που κάνει. Στην ουσία ο διευθυντής έχει την μπαγκέτα που κατευθύνει για το αν χρειάζεται να κάνει αλλαγές, αν δεν χρειάζεται, οι αλλαγές δεν είναι αυτοσκοπός.

**29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνει στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πως φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;**

Οι αλλαγές όπως είπαμε, είναι καλό να γίνονται όταν χρειάζονται, από τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας διευθυντής, πρώτα από όλα είναι να μπορεί να ακούει τους υφισταμένους του και σίγουρα κάποιος που μπορεί να προβλέπει πράγματα και καταστάσεις.

#### **Συνεντευξιαζόμενος 4 :**

*Συνέντευξη 4<sup>η</sup> με υποδιευθυντή δημοτικού δημόσιου σχολείου*

#### **Εισαγωγικές ερωτήσεις**

Ποια είναι η ηλικία σας;

58 χρονών

Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;

Υποδιευθυντής δημοτικού δημόσιου σχολείου, μόνιμος δάσκαλος, Π70

Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;

30 χρόνια

Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα;

8 χρόνια.

Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;

Έχω τελειώσει την παιδαγωγική ακαδημία και έκανα και την εξομοίωσή. Αρα θεωρείται ανώτατη εκπαίδευση

### **Κύριες ερωτήσεις ερωτηματολογίου**

**1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;**

Υφίσταται, πάντα υπήρχε κανονισμός, νομίζω όμως πως τώρα τα τελευταία χρόνια, ότι το κάνανε πιο συγκεκριμένο, κάνανε δηλαδή τον κανονισμό λειτουργίας του σχολείου. Πιστεύω ότι απαιτείται και θα πρέπει να είναι υποχρεωτικό.

**2)Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;**

Γενικά ακόμα είμαστε ουδέτεροι σε αυτό το θέμα. Υπάρχουνε νομίζω άλλες προτεραιότητες αυτήν την στιγμή όπως ότι υπάρχουν σοβαρές ελλείψεις υλικοτεχνικής υποδομής.

**3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).**

Κάθε χρόνο στην αρχή της χρονιάς . Είναι εντάξει μια φορά το χρόνο . Τώρα όταν χρειάζεται, βάζουμε και επιμέρους δράσεις στόχους. Ας πούμε, για τα εργαστήρια δεξιοτήτων για τα παιδιά, ένας στόχος πέρσι ήταν οι λέξεις κλειδιά παράδειγμα μία θεματική ενότητα με τη λέξη σεβασμός και μέσα σε αυτό υπήρχαν πολλές δραστηριότητες.

**4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;**

Δεν υπάρχουν αυτά, δεν υπάρχουν επίσημες μετρήσεις. Δεν έχουν εφαρμοστεί, προς το παρόν, έχουμε ακούσει ότι θα γίνει κάποια στιγμή αλλά δεν έχει εφαρμοστεί.

**5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;**

Το κλίμα είναι πολύ καλό μεταξύ των εκπαιδευτικών. Προσπαθούμε και στα παιδιά να περάσει αυτό το κλίμα. Υπάρχουν πολλές φορές δυσκολίες, ειδικά με την πανδημία. Το κλίμα, επηρεάζει φυσικά και τους εργαζόμενους και τους μαθητές.

**6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.**

Η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία τα τελευταία χρόνια είναι το σημαντικότερο, αλλά δυστυχώς έχουμε μείνει πίσω σαν σχολείο στην τεχνολογία, αυτό προσπαθούμε τώρα σιγά σιγά να προφτάσουμε να προλάβουμε και τους υπόλοιπους και να αλλάξει και ο τρόπος διδασκαλίας και όλα.

**7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;**

Προσωπικά πιστεύω ότι γενικά δεν είναι επαρκές το σύστημα και δεν είναι το καταλληλότερο αυτή τη στιγμή.

**8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας.**

Την οικονομική κρίση την βλέπω σαν απειλή, αλλά αυτό που λέει η εμπειρία είναι πως μετά την οικονομική κρίση έρχεται πάντα η ανάπτυξη.

**9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;**

Εδώ θα μπορούσαμε να πούμε για τις διαφορές δραστηριότητες που κάνουμε, για τον σκοπό αυτό, πιο πολύ θα έπρεπε να προσπαθήσουμε με τις χορηγίες όπως για παράδειγμα σε συνεργασία με τον σύλλογο γονέων, κάτι το οποίο δεν είναι σωστό κατά την γνώμη μου, πρέπει το κράτος να ενισχύει τις εκπαιδευτικές μονάδες σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

**10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας;**

Πρέπει να υπάρχει συνεργασία με όλους και με το δήμο γιατί ο δήμος πληρώνει τα περισσότερα για την καθημερινή χρήση, όπως για το πετρέλαιο και όλα αυτά, φυσικά πρέπει να υπάρχει επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους, είναι σημαντικό γιατί χωρίς αυτό δεν μπορεί να είναι βιώσιμη και θέλει καλό προγραμματισμό.

**11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;**

Φυσικά και είναι απαραίτητο και πρέπει να παρεμβεί όπως έχει παρέμβει και για όσους έχουν ανάγκη αυτό τον καιρό με την οικονομική δυσπραγία με τα επιδόματα, για τη ΔΕΗ και όλα αυτά γιατί οι ανάγκες είναι μεγάλες.

**12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;**

Δεν έχουμε εμείς τέτοιο σύστημα στα δημόσια σχολεία, αυτό μου θυμίζει το σύστημα των εκπαιδευτικών μονάδων του εξωτερικού, δεν έχουμε δανεισμούς, όχι δεν υπάρχουν.

**13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;**

Αυτό δεν το θεωρώ σωστό, θα πρέπει να βρεθούν άλλες λύσεις, γιατί το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων μάλλον σημαίνει περισσότερα παιδιά μέσα στις τάξεις, άρα πιστεύω ότι και η διδασκαλία δεν θα είναι σωστή, θα πρέπει να βρεθούν άλλες λύσεις.

**14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;**

Είναι όπως απάντησα και στην προηγούμενη ερώτηση, ότι είναι λάθος, πολύ μεγάλο λάθος, κάθε άλλο, θα έπρεπε να μειωθεί ο αριθμός των μαθητών στις τάξεις.

**15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;**

Εντάξει, ξέρουμε ότι υπήρχαν τα προγράμματα με τα γεύματα για οικονομικά ευάλωτους μαθητές, ακόμα ισχύουν σε κάποια σχολεία, όχι στο δικό μας. Εμείς περιμένουμε να μας έρθει ένα άλλο πρόγραμμα ενίσχυσης τώρα, με «διανομή φρούτων, λαχανικών και γάλακτος, μάλιστα έχει αργήσει.

**17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;**

Επηρέασε αρκετά, το έχουμε δει, ότι σε όλα έχουμε πρόβλημα, ας πούμε εδώ ένα παράδειγμα του φωτοτυπικού χαρτιού που δεν μπορούμε να το χρησιμοποιήσουμε, αφού δεν υπάρχει επάρκεια δεν υπάρχει αρκετό χαρτί. Δεν μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα καλοριφέρ κάθε μέρα παραπάνω ώρες, γενικά η παρατεταμένη οικονομική κρίση έχει φέρει αρκετά προβλήματα, η συντήρηση των κτιρίων δεν είναι αυτή που πρέπει.

**18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;**

Πιστεύω ότι θα βοηθούσε, αλλά δεν είδα κάποιο καινοτόμο εκπαιδευτικό πρόγραμμα που να άλλαξε, που να προσαρμόστηκε και σε αυτά που με ρωτάτε και γενικά ή και ειδικότερα για την οικονομική κρίση.

**19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;**

Φυσικά, σίγουρα την επηρεάζουν, αν δεν μπορεί ο εκπαιδευτικός να κάνει την δουλειά του όπως θα έπρεπε, φυσικά. Τις πιο πολλές φορές προσπαθούμε με δικά μας έξοδα να καλύψουμε τις ανάγκες για να μην μείνουν πίσω τα παιδιά. Επηρεάζουν οι περικοπές σε ποιότητα, αλλά η αλήθεια είναι, ότι οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, κάνουμε ότι μπορούμε.

**20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;**

Γίνονται κάποια σεμινάρια, όπως με την πανδημία, που είχαμε πολλά σεμινάρια και εξ αποστάσεως και για να μπορέσουμε να διδάξουμε στα παιδιά, επειδή ήμασταν στα σπίτια μας, με το γουεμπεξ που κάναμε διδασκαλία.

**21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;**

Δεν έχω κάτι συγκεκριμένο υπόψιν μου.

**22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;**

Νομίζω δεν υπάρχει, έχουμε κάποια μεμονωμένα, δηλαδή που επικοινωνούμε μεταξύ μας οι εκπαιδευτικοί, ας πούμε, κυρίως μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων,

το βάιμπερ ή μια ομάδα, σε αυτά που είπα αυτό πάει το μυαλό μου, αλλά δεν έχουμε κάτι που να είναι θεσμοθετημένο από το υπουργείο και να είναι επίσημο, απλά έχουμε κάποιες ενημερώσεις από τους συντονιστές μας.

**23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).**

Όχι συνήθως, εδώ τα θέματα που ασχολούμαστε είναι τα δικά μας, δεν ωφελεί να ασχολούμαστε με πράγματα μη δικής μας ευθύνης, αλλά δεν έχει συμβεί κάτι τέτοιο εδώ.

**24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;**

Κυρίως στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση, προσπαθεί ο κάθε δάσκαλος να κάνει το καλύτερο που μπορεί, αλλά δεν έχουμε εξετάσεις δεν έχουμε κάποιο κριτήριο για να μπορούμε να αξιολογήσουμε το έργο μας.

**25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτές της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;**

Εφαρμόζουμε το αναλυτικό πρόγραμμα που ορίζει το υπουργείο.

**26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;**

Βασικός παράγοντας είναι ο διευθυντής, επίσης βασικός άλλος παράγοντας είναι οι συντονιστές, αλλά δυστυχώς έχουν πολλά σχολεία και δεν προλαβαίνουν επαρκώς να ασχοληθούν με όλα.

**27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;**

Ο διευθυντής, αλλά τον τελευταίο καιρό κάνουμε κάποιες ομάδες στήριξης των υπολοίπων εκπαιδευτικών, δεν μπορώ να πω ότι έχουμε, τώρα από ότι έχω καταλάβει προσπαθεί να περάσει το κράτος αυτές τις ομάδες, αλλά δεν είχαμε μέχρι τώρα.

**28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν**

**προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπόλοιπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;**

Κατάλληλος είναι, μπορεί να είναι αποδεκτός και ας μην προχωράει σε αλλαγές.

**29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνει στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πως φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;**

Χρειάζεται μια σταθερότητα, δεν είναι και καλό να κάνει συνεχώς αλλαγές, καλό είναι να έχει συμβουλευτικό ρόλο, επίσης πρέπει να είναι διαλλακτικός να μην είναι απόλυτος, να είναι εργατικός και να κάνει την δουλειά του, να είναι παρόν όπου χρειάζεται.

### **Συνεντευξιαζόμενος 5 :**

**Συνέντευξη 5ή με υποδιευθυντή λυκείου δημοσίου σχολείου**

#### **Εισαγωγικές ερωτήσεις**

Ποια είναι η ηλικία σας;

50 ετών

Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;

Υποδιευθυντής Λυκείου δημοσίου σχολείου

Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;

27 χρόνια

Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα;

12 χρόνια

Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;

Πτυχίο ΑΕΙ Μαθηματικός

#### **Κύριες ερωτήσεις ερωτηματολογίου**

**1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;**

Σε κάποια θέματα υπάρχουν σε κάποια άλλα δεν υπάρχει, ανάλογα με τα προβλήματα, κατά το δοκούν, αρκετά δεν μπορούμε να τα προβλέψουμε, οπότε δεν υπάρχει για όλα. Θα έπρεπε να υπάρχει για όλα, αλλά δεν μπορούμε να τα προβλέψουμε όλα.

Υφίσταται από τότε που υπάρχει ο σχολικός κανονισμός, από τότε που έχω έρθει στο σχολείο υπάρχει.

**2)Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;**

Όχι σαφείς, πέρα από τους διδακτικούς όχι δεν υπάρχουν. Πιστεύω ότι απαιτείται.

**3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).**

Ετησίως, στην αρχή συνήθως, το χρονικό διάστημα αυτό είναι καλό .

**4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;**

Όχι δεν μετράμε την αποδοτικότητα με την απόδοση στις εξετάσεις, δεν χρησιμοποιούμε κάποιους δείκτες μέτρησης.

**5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;**

Σε γενικές γραμμές ναι είναι καλό και προωθεί την απόδοση.

**6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.**

Σε αυτή τη φάση στην καθημερινή δια ζώσης διδασκαλία έχει μικρή επίδραση, κυρίως με βίντεο. Στην εποχή του εγκλεισμού με την πανδημία, είχε πολύ μεγάλη επίδραση με την τηλεκπαίδευση καθώς και με τις καταλήψεις των μαθητών έχει μεγάλη επίδραση. Το αρνητικό ήταν στην περίοδο του εγκλεισμού με την τηλεκπαίδευση ότι δεν υπήρχε κανένας έλεγχος προς τους μαθητές, το θετικό είναι ότι κράτησε μια επαφή με το σχολείο ο μαθητής . Τώρα σε αυτή τη φάση είναι λίγο δύσκολο το να τα στήσεις όσα χρειάζονται προτζέκτορες και όλα αυτά, είναι λίγο δύσκολη η διαδικασία και δεν έχουμε και αρκετή υλικοτεχνική υποδομή για να το χρησιμοποιήσουμε και δια ζώσης. Τώρα μέσα στην διάρκεια του μαθήματος, κάποιιοι θέλουν να δείξουν ένα βίντεο, κάποιες διαφάνειες και δεν υπάρχει αρκετή σταθερή . υποδομή ας πούμε.

**7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;**

Δεν μας απασχολούν οι απαιτήσεις της αγοράς δεν έχουμε τέτοιο στόχο.

**8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας.**

Διαφωνώ η οικονομική κρίση δεν νομίζω ότι είναι ευκαιρία ανάπτυξης, ούτε η υποχρηματοδότηση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

**9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;**

Στην Ελλάδα το κράτος είναι υποχρεωμένο να ενισχύει το δημόσιο σχολείο δεν υπάρχουν κάποιιοι άλλοι τομείς για ενίσχυση των πόρων, ούτε ως σκέψη για τον ιδιωτικό τομέα .

**10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας ομάδας;**

Δεν γίνεται κάποια ιδιαίτερη επικοινωνία, ούτε υπάρχει κάποιος σχεδιασμός για αυτό, κάποιος προϋπολογισμός που θα διατεθούν, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν, δεν έχουμε ένα προϋπολογισμό ετήσιο.

**11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;**

Ξεκάθαρα το κράτος πρέπει να παρεμβεί είναι υποχρέωση του .

**12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;**

Το θετικό πρόσημο του προϋπολογισμού εξαρτάται από τα έσοδα που προέρχονται από το κράτος, αρά αν δεν έχει θετικό πρόσημο πάει να πει όχι ότι απαραίτητα είναι τα έξοδα πολλά, αλλά ότι τα έσοδα είναι λίγα, αρά γιατί να υπάρχει δανεισμός ας αυξηθούν τα χρήματα που δίνει το κράτος στις επιτροπές.

**13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;**

Εξαρτάται από τις προϋποθέσεις κάποιες φορές θα μπορούσε ενδεχομένως γενικά δεν είμαι υπέρ αλλά όταν υπάρχουν τμήματα με λίγα παιδιά η όταν είναι να οργανωθεί μια εκδρομή στο εξωτερικό και είναι λίγα τα παιδιά από ένα σχολείο θα μπορούσε να υπάρξει συνεργασία με ένα άλλο σχολείο, τώρα να γίνονται συγχωνεύσεις για εικοσιπέντε παιδιά αυτό όχι.

**14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;**

Δεν το θεωρώ δεδομένο αυτό, ότι κάποιες εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών. Σε αύξηση του αριθμού των μαθητών καταφεύγει η διεύθυνση δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όχι οι εκπαιδευτικές μονάδες, δεν είναι επιλογή τους.

**15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;**

Έλαβε κάποια στιγμή στην εποχή της πανδημίας με την καραντίνα, ίσως για τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό που χρειαζόταν για να παρακολουθήσει τα μαθήματα σε αυτό το επίπεδο.

**17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;**

Δεν επηρέασε ιδιαίτερα σε αυτό που έπρεπε να κάνουμε, στα βασικά δηλαδή, κάναμε κάποια οικονομία, που έτσι και αλλιώς θα την κάναμε .

**18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;**

Ανάλογα τι σημαίνει καινοτόμο. Ένα καινοτόμο πρόγραμμα γενικά σε οποιαδήποτε περίοδο έχει θετική επίδραση, αν μπορεί να προσαρμοστεί στο σχολείο. Ανάλογα τώρα τι σημαίνει καινοτόμο.



Καινοτόμο θα μπορούσε να είναι ένα πρόγραμμα που θα έχει διαφορετική προσέγγιση, να γίνεται ως πούμε και εξ αποστάσεως, ταυτόχρονα με το δια ζώσης.

**19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;**

Δεν έχουν γίνει τέτοιες περικοπές ώστε να επηρεάσουν την ποιότητα του προϊόντος σε εμάς.

**20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;**

Κυρίως συμβουλευτική υποστήριξη.

**21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;**

Όχι ακόμα.

**22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;**

Αυτό που μπορώ να σκεφτώ είναι κάποιες δράσεις που μπορεί να γίνονται, κάποια προγράμματα εράσμων, κάτι άλλο δεν υπάρχει.

**23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).**

Δεν συνεργάζονται μεταξύ τους, τα τμήματα και οι διευθύνσεις όχι, ο καθένας ασχολείται με το αντικείμενο του, αυτό είναι περισσότερο για τα ιδιωτικά σχολεία, εμείς δεν έχουμε τέτοιες δομές.

**24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;**

Το δεύτερο, δίδεται περισσότερη σημασία στη διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση, δεν έχουμε μετρήσιμα αποτελέσματα, εντάξει όλοι τα κοιτάμε αλλά δεν είναι μετρήσιμο. Ο βαθμός δεν είναι κάτι μετρήσιμο για τον κόπο που κατέβαλε το παιδί και οι συνάδελφοι καθηγητές.

**25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτές της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;**

Το πρόγραμμα του υπουργείου. Δεν φροντίζει για κάτι τέτοιο.

**26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;**

Ας πούμε μέσω της αξιολόγησης μόνο, το οποίο είναι ακόμη στην πραγματικότητα πιλοτικό, γιατί δεν έχει ολοκληρωθεί. Εντάξει και ο διευθυντής της σχολικής μονάδας.

27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας, ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;

Ο διευθυντής σε συνεργασία με τον σύλλογο διδασκόντων.

28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπόλοιπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;

Δεν το γνωρίζω.

29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνει στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πως φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;

Ναι. Είναι αυτός που έχει καλή επικοινωνία με τους καθηγητές και με τους μαθητές και λύνει τα προβλήματα άμεσα και χωρίς να δημιουργούνται εντάσεις .

### **Συνεντευξιαζόμενος 6:**

**Συνέντευξη 6<sup>η</sup> με αναπληρωτή διευθυντή σε δημοτικό δημόσιο σχολείο**

#### **Εισαγωγικές ερωτήσεις**

Ποια είναι η ηλικία σας;

39 χρονών

Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;

Αναπληρωτής Διευθυντής του δημοτικού σχολείου

Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;

16 χρόνια

Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα;

5 χρόνια

Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;

Μεταπτυχιακό στην εφαρμοσμένη γλωσσολογία και μεταπτυχιακό στην διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων.

#### **Κύριες ερωτήσεις ερωτηματολογίου**

**1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;**

Σίγουρα υπάρχει κάποιος στρατηγικός σχεδιασμός χωρίς να επιλύει και να αντιμετωπίζει όλα τα προβλήματα, πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και προσθήκες. Ωστόσο, είμαστε σε ένα συγκεκριμένο σχεδιασμό, γιατί τα προβλήματα που προκύπτουν είναι άπειρα σε ένα σχολείο, οπότε και δίνεται άμεσα λύση για αυτό το λόγο, γενικότερα κάνουμε προσθήκες και αλλαγές στον συγκεκριμένο σχεδιασμό.

**2)Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;**

Είναι ένα μείζων θέμα το συγκεκριμένο. Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος στην εκπαιδευτική μονάδα, ωστόσο όμως δεν είναι πάντα εφικτοί . Δυστυχώς, τα τελευταία χρόνια τα σχολεία είναι πολυπληθή και από εκπαιδευτικό προσωπικό, από σαράντα με σαρανταπέντε άτομα προσωπικό, οπότε το έργο γίνεται πολύ πιο δύσκολο, διότι είναι μεγάλος ο πληθυσμός των εκπαιδευτικών, με αποτέλεσμα να μην μπορείς πάντοτε να επιτύχεις τους στόχους που τους έχεις αναθέσει.

**3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να αναθεωρείται συνεχώς και να υπάρχουν συνέχεια προσθήκες και βελτιώσεις για μια καλύτερη εκπαιδευτική μονάδα , ωστόσο δεν είναι πάντοτε και αυτό εύκολο. Γίνονται κάποιες αλλαγές. Πρέπει να επιλύονται τα θέματα που προκύπτουν ανά πάσα ώρα και στιγμή και αυτό που είναι στην κρίση του διευθυντή να επιλύει τα προβλήματα αυτά και να αλλάζει κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές.

**4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;**

Δεν έχει συμμετάσχει ποτέ το σχολείο σε μέτρηση της PISA. Οπότε δεν έχουμε κάποιο χειροπιαστό αριθμό η ποσοστό αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας και γενικότερα του εκπαιδευτικού έργου.

**5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;**

Γενικότερα είμαστε από τους τυχερούς, διότι έχουμε ένα πολύ καλό κλίμα στο σύλλογο διδασκόντων, χωρίς προβλήματα και αντιπαραθέσεις Σίγουρα προκύπτουν δυσκολίες και κάποια προβλήματα, αλλά επιλύονται με καλή θέληση και συζήτηση από όλο το σύλλογο. Είναι πολύ σημαντικό αυτό για τη λειτουργία ενός σχολείου. Νομίζω ότι βοηθάει πάρα πολύ τους εργαζόμενους το συγκεκριμένο κλίμα και τους μαθητές, γιατί μια άρνηση και μια κακή ή δύσκολη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών, έχει αντίκτυπο και στους μαθητές, οπότε θεωρώ ότι παίζει πολύ

σημαντικό ρόλο το καλό παιδαγωγικό κλίμα γενικότερα και στο εκπαιδευτικό προσωπικό, αλλά και στους μαθητές.

**6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.**

Η τεχνολογία έχει μπει για τα καλά στα σχολεία τόσο στο διοικητικό κομμάτι όσο και στο εκπαιδευτικό κομμάτι, όλες οι αίθουσες αποτελούνται από υπολογιστή, προτζέκτορα, διαδίκτυο και τα λοιπά. Δεν έχουμε διαδραστικούς πίνακες, αλλά γίνεται το μάθημα πολλές φορές μέσα από προτζέκτορα. Βοηθάει σίγουρα, ωστόσο θα έλεγα ότι δυσχεραίνει σε ένα βαθμό το διοικητικό κομμάτι. Αυτό που γνωρίζω καλύτερα το τελευταίο χρονικό διάστημα, διότι η γραφειοκρατία δεν επιλύεται, ούτε και με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, αντίθετα προστίθεται περισσότερος όγκος δουλειάς.

**7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;**

Θεωρώ ότι σε ένα βαθμό καλύπτει, ωστόσο το εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα στην Ελλάδα, όπως το γνωρίζουμε τα τελευταία 30 χρόνια, θεωρώ ότι χρειάζεται ριζικές αλλαγές και ριζικές αλλαγές δεν έχουν γίνει ποτέ, αν δεν ξεκινήσουν βασικές αλλαγές από την βάση του εκπαιδευτικού συστήματος, δεν είναι εύκολο να αλλάξει, συνεχώς γίνονται προσθήκες σε μεταρρυθμίσεις, μεταρρυθμίσεις μεταρρυθμίσεων, χωρίς να έχουμε κάποιο ουσιαστικό αποτέλεσμα.

**8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας;**

Δεν είναι κάτι εύκολο να υπάρξει ευκαιρία ανάπτυξης μέσα σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, διότι από τη στιγμή που υπάρχει οικονομική κρίση, έχει αντίκτυπο στην κοινωνία, έχει αντίκτυπο στους μαθητές, στις οικογένειές τους, οπότε όλο αυτό φαίνεται και στο σχολείο.

**9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;**

Οι δημόσιες εκπαιδευτικές μονάδες δεν είναι εύκολο να ενισχύσουν τους πόρους τους αν δεν λάβουν επιχορηγήσεις, έκτακτες επιχορηγήσεις. Χρειάζονται σίγουρα επιχορηγήσεις σε περίοδο κρίσης από τους δήμους και από το υπουργείο εσωτερικών. Δυστυχώς ένα απλό παράδειγμα, πέρυσι ας πούμε, επί 4 με 5 μήνες δεν είχαμε λάβει ούτε ένα € επειδή είχαμε βάλει αρκετό πετρέλαιο και δεν υπήρχαν άλλοι πόροι, μας λέγανε ότι έχουν καλύψει το όριο.

**10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας;**

Η Σχολική Επιτροπή είναι υπεύθυνη για τον προϋπολογισμό των σχολείων γενικότερα.

Με την Σχολική Επιτροπή του Δήμου εντάζει βρισκόμαστε σε μια επικοινωνία, όμως είναι συγκεκριμένοι οι αριθμοί που διαχειρίζονται, οπότε δεν είναι εύκολο να υπάρξει κάποια αλλαγή,

η κάποια τέλος πάντων προσθήκη κάποιας οικονομικής επιχορήγησης αν απαιτείται, για παράδειγμα πέρσι όσες συστάσεις και να έκανα στον δήμο η απάντηση ήταν ότι έχετε καλύψει το όριο, οπότε δεν έχουμε να σας δώσουμε είναι μετρημένα κουκιά, δεν έχουμε να σας δώσουμε από κάποιον άλλο λογαριασμό χρήματα.

**11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;**

Φυσικά γενικότερα όχι μόνο σε περιόδους οικονομικής στενότητας. Τα σχολεία δυστυχώς είναι ένας κλάδος ο οποίος δεν χρηματοδοτείται όπως θα έπρεπε. Οι ανάγκες είναι πάρα πολλές, τρέχουνε πάρα πολλά έξοδα κάθε μήνα σε ένα σχολείο, όσο και αυτό να φαίνεται περίεργο και με τα λιγοστά χρήματα που παίρνουμε από τη σχολική επιτροπή και από το κράτος γενικότερα, είναι δύσκολο να καλυφθούν. Γιατί κάποιους μήνες μπορεί να σου πουν, πως αφού έβαλες πετρέλαιο δεν έχουμε να σας καλύψουμε, ή επειδή το ρεύμα ήρθε δυόμισι χιλιάδες δεν έχουμε, να σας καλύψουμε. Γενικά τα έξοδα είναι πάρα πολλά όλου του σχολείου, γιατί δεν είναι μόνο τα λειτουργικά έξοδα. Είναι τα πάγια, το ρεύμα, η ΕΥΔΑΠ πάρα πολλά χρήματα, το πετρέλαιο, πάρα πολλά χρήματα.

**12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;**

Δεν υφίσταται δανεισμός των δημοσίων εκπαιδευτικών μονάδων.

Δεν ξέρω αν θα γίνει κάποτε εφικτό αυτό. Από όσο γνωρίζω όσο είμαι διευθυντής και υποδιευθυντής του σχολείου όταν υπήρξε δύσκολη οικονομική κατάσταση του σχολείου δεν υπήρξε τέτοια συνθήκη, ούτε γνωρίζω να μπορεί να γίνει δανεισμός. Δεν υφίσταται δανεισμός ούτε προσωρινός ούτε μόνιμος.

**13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;**

Σαφώς και όχι, δεν λύνονται τα προβλήματα με τις συγχωνεύσεις τμημάτων. Η συγχώνευση τμημάτων γίνεται από το Υπουργείο και αυτή τις διευθύνσεις εκπαίδευσης με στόχο να μειώσουν θέσεις εργασίας. Βέβαια, αυτό δεν έχει ως σκοπό και απώτερο σκοπό την αποδοτικότητα των μαθητών, βοηθάει καθαρά σε λογιστικά φύλλα .

**14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;**

Ξαναλέω, ότι δεν μπορεί η εκπαιδευτική μονάδα από μόνη της να κάνει μείωση των τμημάτων, η μείωση των τμημάτων και η συγχώνευση των τμημάτων γίνεται έπειτα από εισήγηση της διεύθυνσης πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και του υπουργείου ταυτόχρονα, εφόσον ο αριθμός των μαθητών είναι πάρα πολύ μικρός ώστε να λειτουργούν δυο ή τρία τμήματα αντίστοιχα, οπότε εκεί γίνεται η συγχώνευση. Συγχώνευση δεν μπορεί να κάνει ο ίδιος ο διευθυντής από μόνος του ή το σχολείο από μόνο του.

**15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;**

Το μόνο που μπορέσαμε να κάνουμε, τουλάχιστον τα προηγούμενα 3 χρόνια, όχι ακριβώς στην περίοδο της οικονομικής κρίσης, αν και θεωρώ ότι ταυτίστηκε η οικονομική κρίση και με την περίοδο της πανδημίας του κορονοϊού. Το μόνο μέτρο που λειτούργησε, ήταν ο διαμοιρασμός κάποιων ταμπλετών, σε μαθητές ευάλωτων οικογενειών. Βέβαια, μην φανταστούμε ότι ο αριθμός αυτός ήτανε τεράστιος. Μας είχαν παραχωρήσει, είτε από το κράτος, είτε από τους δήμους καμιά δεκαπενταριά ηλεκτρονικές ταμπλέτες και αυτές διαμοιράστηκαν στους μαθητές, με βάση κάποια κοινωνικά κριτήρια που θεωρήσαμε εμείς ότι ήταν πιο ευάλωτοι.

**16) ( Η ερώτηση απευθύνεται μόνο σε ιδρύματα όπου οι μαθητές καταβάλλουν δίδακτρα): Πως επηρεάστηκαν τα δίδακτρα που καταβάλλονταν από τους μαθητές την περίοδο της οικονομικής κρίσης; Τι αποτέλεσμα είχε αυτή η κίνηση στον οργανισμό και στους ίδιους τους σπουδαστές;**

**17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;**

Θεωρώ ότι την περίοδο της οικονομικής κρίσης, έπρεπε να αυξηθούν οι πόροι από το κράτος προς την παιδεία για να αντισταθμιστούν οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης, αντίθετα δεν έγινε κάτι τέτοιο, με αποτέλεσμα και τα σχολεία να δέχονται αυτή την πίεση της κρίσης.

**18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;**

Θεωρώ ότι βοηθάνε κάποια εκπαιδευτικά προγράμματα καινοτομίας. Όπως και η γουέμπεξ, ήταν όσο και να είχε πολλούς αρνητές, ήταν ένα εργαλείο, το οποίο θα μπορούσε να λειτουργήσει, βέβαια αν υπήρχε και η κατάλληλη εκπαίδευση των εκπαιδευτικών, γιατί οι εκπαιδευτικοί σε αυτή την περίοδο, εκπαιδεύτηκαν μόνοι τους, αν υπήρχε η εκπαίδευση και είχε γίνει πολύ νωρίτερα, θεωρώ ότι θα μπορούσε να λειτουργήσει αρκετά καλά, σε μια περίοδο κρίσης .

**19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;**

Όπως προανέφερα όταν δεν υπάρχουν κονδύλια, όταν δεν υπάρχουν πόροι για το σχολείο, αυτό έχει αντίκτυπο και στους μαθητές και στην εκπαιδευτική διαδικασία, διότι πολλές φορές και οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται κάποια εργαλεία για να γίνει πιο αποδοτικό το μάθημά τους και να μπορέσουν να έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

**20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;**

Στήριξη εννοείται οικονομική δεν υπάρχει. Η ομαδικότητα βοηθάει, η συνεργασία, η καλή θέληση, όλα αυτά βοηθούν στον σύλλογο ενός σχολείου να λειτουργεί πιο σωστά, ή όσο το δυνατόν πιο σωστά.

**21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;**

Όχι δεν υπάρχει.

**22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;**

Εντάξει, υπάρχει το myschool που είναι ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα για την υποστήριξη των σχολικών μονάδων περισσότερο των διοικητικών δομών της εκπαίδευσης, λειτουργεί περισσότερο στο διοικητικό κομμάτι, για τους διευθυντές, υποδιευθυντές των σχολείων, όχι τόσο στους εκπαιδευτικούς των τμημάτων. Είναι ένα εργαλείο στο οποίο περνούν καθημερινά τις απουσίες των μαθητών, παίρνουν τις βαθμολογίες των μαθητών, ώστε μετά ο διευθυντής συγκεντρωτικά να μπορεί να δει είτε για τις απουσίες, είτε για της βαθμολογίες τι συμβαίνει και να βγάλει καταστάσεις βαθμολογιών κλπ. Είναι λειτουργικό, μπαίνει ο κάθε εκπαιδευτικός, απλά για τον εκπαιδευτικό έχει συγκεκριμένες λειτουργίες, ενώ για τον διευθυντή έχει άπειρες λειτουργίες. Πλέον όλα είναι καταχωρημένα μέσα στο myschool, για τους μαθητές, για τους εκπαιδευτικούς τα στοιχεία τους από τις οικογένειές τους, οι βαθμολογίες τους, είναι όλα καταχωρημένα μέσα στο myschool. Δεν έχει χρειαστεί να διαμοιραστεί η γνώση μετά την περίοδο της καραντίνας μέσω του γουεμπξ ή με το e-class. Αυτά λειτούργησαν μόνο στην περίοδο της πανδημίας. Οπότε δεν έχει ξανά χρειαστεί άμεσα.

**23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).**

Σίγουρα συνεργάζονται. Είπαμε για να υπάρχει ένα καλό αποτέλεσμα χρειάζεται να υπάρχει συνεργασία. Τα περισσότερα τμήματα συνεργάζονται μεταξύ τους και βοηθάει ο ένας τον άλλον, δίνει ιδέες ο ένας στον άλλον. Για να έχουμε καλύτερο αποτέλεσμα.

**24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;**

Θεωρώ και στα δυο και στα τελικά αποτελέσματα φαίνεται η παρεχόμενη ποιότητα εκπαίδευσης, αλλά θα τονίσω εδώ ότι δεν είναι μόνο τα τελικά αποτελέσματα αυτά που θα λάβουμε υπόψη, γιατί δεν είναι μόνο το γνωστικό κομμάτι, σίγουρα σε έναν μαθητή και γενικότερα σε ένα σχολείο παίζει πολύ μεγάλο ρόλο και το συμπεριφορικό κομμάτι των μαθητών. Οπότε όλοι οι εκπαιδευτικοί, στηρίζουμε και στο κομμάτι της συμπεριφοράς. Προσπαθούμε και κάνουμε διάφορα προγράμματα και για τη συμπεριφορά και για τις διαπροσωπικές σχέσεις, για τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και για την καταπολέμηση της σχολικής βίας, για διάφορα τέτοια θέματα όπως του σχολικού εκφοβισμού, της ανακύκλωσης. Να έχουν μια πιο εμπειριστατωμένη κοινωνική κάλυψη σε όλα τα θέματα όσο αυτό είναι εφικτό.

**25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτές της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;**

Δεν έχουμε κάποιο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα που να εφαρμόζεται στους εκπαιδευτές μας.

**26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;**

Μέχρι πέρσι ο διευθυντής ήταν ο βασικός αρμόδιος, για να επιτευχθούν οι στόχοι της σχολικής μονάδας. Από φέτος ωστόσο, λειτούργησε από το υπουργείο ο σχολικός συντονιστής και ο μέντορας σε κάθε σχολείο, οι οποίοι αυτοί, ορίζονται μέσα από το σύλλογο διδασκόντων, αυτό ξεκίνησε φέτος έχουν οριστεί, δεν έχει γίνει κάποια ιδιαίτερη ακόμα ενέργεια, αλλά βρίσκεται στα σκαριά ακόμα. Είναι δυο σχολικοί συντονιστές και ένας μέντορας για όλο το σχολείο, αυτό είναι κυρίως για τους εκπαιδευτικούς, για το εκπαιδευτικό προσωπικό, συντονίζουν για τους στόχους.

**27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;**

Ο διευθυντής μαζί με την υποδιευθύντρια στην συγκεκριμένη μονάδα. Από φέτος υπάρχει μία υποδιευθύντρια γιατί έπεσε ο αριθμός των μαθητών του σχολείου στους 260. Μέχρι πέρυσι είχαμε δυο υποδιευθυντές, γιατί ήμασταν με πάνω από 270 μαθητές και από 270 και πάνω δικαιολογεί δυο υποδιευθυντές, από 270 και κάτω δικαιολογεί έναν.

**28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπόλοιπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;**

Ένας διευθυντής πρέπει να είναι πολυμήχανος, πρέπει να διαθέτει όλα αυτά τα στοιχεία ώστε και να κάνει αλλαγές, δεν γίνεται να είναι στατικός ένας διευθυντής πρέπει και να κάνει αλλαγές, να λύνει άμεσα διάφορα προβλήματα που ανακύπτουν, αλλά ωστόσο να έχει ένα καλό κλίμα και να συμπεριφέρεται καλά, με τον κάθε εκπαιδευτικό, εφόσον βέβαια γνωρίζει και τον κάθε εκπαιδευτικό και έχει βρει το κουμπί του κάθε εκπαιδευτικού, γιατί ο καθένας κουβαλάει μια ιδιοσυγκρασία. Ο διευθυντής πρέπει να συνεργαστεί με όλους και να βρει άμεσα λύσεις σε θέματα επείγοντα, σε θέματα που είναι της στιγμής και προκύπτουν πάρα πολλά τέτοια θέματα.

**29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνει στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πως φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;**

Ο διευθυντής πρέπει να επικεντρώνεται και σε αλλαγές και να έχει συμβουλευτικό ρόλο, ωστόσο, όπως σας είπα και πριν, πρέπει να έχει μια μίξη από χαρακτηριστικά, πρέπει να είναι και μάνατζερ, πρέπει και να διαθέτει πάρα πολλά προσόντα, ώστε να μπορέσει να διοικήσει σωστά μια σχολική



μονάδα, γιατί όπως είπαμε, οι σχολικές μονάδες πλέον είναι πολυπληθής, με αποτέλεσμα, να υπάρχουνε πάρα πολλά προβλήματα. Κατά την άποψή μου ενώ διευθυντής κάνει έξι ώρες μάθημα, δεν θα έπρεπε να κάνει ούτε μία γιατί είναι τόσος πολύς, μεγάλος όγκος δουλειάς, που παίρνει δουλειά και για το σπίτι.

### **Συνεντευξιαζόμενος 7:**

**Συνέντευξη 7<sup>η</sup> με υποδιευθυντή σε δημοτικό δημόσιο σχολείο:**

#### **Εισαγωγικές ερωτήσεις**

Ποια είναι η ηλικία σας;

55 ετών

Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;

Υποδιευθυντής σε δημοτικό δημόσιο σχολείο

Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;

30 χρόνια στην εκπαίδευση

Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα;

Δεύτερη χρόνια είμαι στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα

Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;

ΑΕΙ στο παιδαγωγικό τμήμα

#### **Κύριες ερωτήσεις ερωματολογίου**

**1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;**

Δεν υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός, όχι δεν υπάρχει κάτι ιδιαίτερο. Υπάρχει ένας σχεδιασμός της συνήθους πρακτικής που υπάρχει σε όλα τα σχολεία. Φυσικά απαιτείται.

**2) Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;**

Σύμφωνα με τις επιταγές του υπουργείου και των σχετικών εγκυκλίων. Ναι η στοχοθεσία απαιτείται.

**3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).**

Σύμφωνα με τις τελευταίες επιταγές ανά μηνά, αλλά γίνεται και συχνότερα, αν προκύψει θέμα, αν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα, περισσότερο είναι για διευθέτηση προβλημάτων.

**4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;**

Δεν υπάρχει αξιολόγηση, δεν χρησιμοποιούνται κάποιοι δείκτες .

**5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;**

Το κλίμα δεν θα το έλεγα καλό, αγχωτικό θα έλεγα ότι είναι, μέσα στο γενικότερο πλαίσιο ανοργανωσιάς έχει άσχημη επίπτωση στην απόδοση όλων και των εργαζομένων και των μαθητών.

**6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.**

Μόνο θετικά υπάρχουν στην τεχνολογία. Αλλά δεν είναι κορυφαία σε αυτό τον τομέα η συγκεκριμένη σχολική μονάδα καθώς δεν υπάρχουνε προτζέκτορες σε κάθε τάξη ούτε οι λοιπές τεχνολογικές προϋποθέσεις, έχουν γίνει κάποια μικρά βήματα . Αλλά μόνο θετική μπορεί να χαρακτηριστεί η τεχνολογία.

**7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;**

Με τίποτα.

**8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποσή σας.**

Η άποψη μου είναι ότι η παιδεία χρειάζεται περισσότερους πόρους στην περίοδο της οικονομικής κρίσης γιατί τότε απειλείται ακόμη περισσότερο.

**9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;**

Με σκέψεις της στιγμής και με θεωρίες δεν γίνεται τίποτα.

Το κράτος πρέπει να βοηθήσει, είναι χρέος του να βοηθήσει το δημόσιο σχολείο.

**10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας;**

Ο προϋπολογισμός της εκπαιδευτικής μονάδας καθορίζεται από τα χρήματα που θα δώσει ο Δήμος, η επικοινωνία σημαντική είναι , αλλά συνήθως είναι συγκεκριμένα τα χρήματα που μπορεί να διαθέσει.

**11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;**

Φυσικά και πρέπει να παρέμβει .

**12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;**

Δεν υπάρχει ως έννοια αυτό στο δημόσιο σχολείο, τουλάχιστον στην Ελλάδα

**13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;**

Όταν τα τμήματα είναι πολύ μικρά τα τμήματα μπορούν να συγχωνεύονται, όχι μόνο για οικονομικούς λόγους, αλλά και για παιδαγωγικούς, αν είναι πολύ μεγάλα τι να συγχωνεύσουν.

**14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;**

Ο νομός είναι συγκεκριμένος μπορείτε να έχετε παράδειγμα μέχρι 25 παιδιά, δεν έχετε την δυνατότητα για παραπάνω, δεν υπάρχει έτσι και αλλιώς τέτοια ευελιξία, όταν ένα τμήμα πέσει από ένα ποσοστό και κάτω καταργείται

**15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;**

Το μόνο που μπορέσαμε να κάνουμε είναι να μην τους παίρνουμε χρήματα για τις εκδρομές, αν πήγαιναν εκδρομές ή αν μπορούσαμε με κάποιο τρόπο να βοηθήσουμε, αλλά αυτά είναι πράγματα τα οποία δεν αλλάζουν, ούτε επηρεάζουν σημαντικά την δυσχερή οικονομική θέση της οικογένειας.

**16) ( Η ερώτηση απευθύνεται μόνο σε ιδρύματα όπου οι μαθητές καταβάλλουν δίδακτρα): Πως επηρεάστηκαν τα δίδακτρα που καταβάλλονταν από τους μαθητές την περίοδο της οικονομικής κρίσης; Τι αποτέλεσμα είχε αυτή η κίνηση στον οργανισμό και στους ίδιους τους σπουδαστές;**

**17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;**

Δεν κινήθηκε τίποτα, όσες μονάδες ήταν τυχερές πιο πριν και ήταν κάποιοι φωτισμένοι άνθρωποι και είχαν κάνει αποταμιεύσεις μείνανε στο ίδιο επίπεδο, οι υπόλοιπες μονάδες που δεν είχαν καθόλου αποθεματικό είχανε ελλείψεις παράδειγμα ή μείνανε χωρίς τεχνολογικά μέσα το επόμενο διάστημα και όχι μόνο, ήταν με ελλιπή μέσα για μεγάλο χρονικό διάστημα.

**18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;**

Εξαρτάται, μερικές φορές είναι σημαντική η επίδραση του και δεν χρειάζονται πάντα πολλά χρήματα, για να υλοποιηθεί ένα καινοτόμο πρόγραμμα. Μπορείς να κάνεις ένα πρόγραμμα συναισθηματικής ανάπτυξης που δεν χρειάζονται πολλοί πόροι.

**19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;**

Σαφώς την επηρεάζουν όπως είπαμε η παιδεία είναι εξαρτώμενη και από την οικονομία και από τους πόρους.

**20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;**

Μπορεί να γίνουν κάποια μικροπράγματα και να υπάρχει συνεννόηση για κάποια θέματα ή μπορεί να βοηθήσει σε κάποια πράγματα στο πρόγραμμα για το ωράριο να υπάρχει συνεννόηση για να μην ταλαιπωρηθεί ο συνάδελφος .

**21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;**

Υπάρχουν τα κοινά πρότυπα της παιδαγωγικής που λίγο πολύ υπάρχουν σε όλες τις μονάδες. Κάτι συγκεκριμένο δεν έχει εφαρμοστεί ακόμη με μετρήσιμους δείκτες, αξιολόγηση, και πρότυπα.

**22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;**

Δεν υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα. Αυτό που συμβαίνει εδώ και σε άλλα σχολεία που ήμουν πριν έρθω εδώ, είναι ότι ο καθένας είναι στο μικρόκοσμο του προσπαθεί να κάνει τη δουλειά του όπως ξέρει, όπως έχει τις δικές του θετικές εμπειρίες. Δεν υπάρχουν συνεργασίες διαμοιρασμού και όσο προχωράει ο καιρός γίνονται και λιγότερο.

**23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).**

Δεν υπάρχουν συνεργασίες, ούτε καινοτόμα ολιστικά προγράμματα που να προωθούν αυτή την πρακτική, έτσι που είναι διαρθρωμένο το σχολείο με περιπτώσεις που ένας εκπαιδευτικός τρέχει με αναπληρώσεις να καλύψει αλλά πέντε σχολεία δεν γίνεται και δεν ωφελεί αυτή η πρακτική.

**24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;**

Υπάρχει η γενική αίσθηση ότι αν οι μαθητές έχουν καλούς βαθμούς έχουν καλό επίπεδο, που είναι ένας θετικός δείκτης αλλά δεν υπάρχει κάτι οργανωμένο μετρήσιμο και πολύπλευρο.

**25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτές της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;**

Αυτό που υπάρχει. Όσοι μπορούν και έχουν χρήματα, θα πάνε να κάνουν μεταπτυχιακό για προσωπικούς λόγους και για ανέλιξη προσωπική. Δεν υπάρχει κάτι οργανωμένο ή κάτι για τα παιδιά, ή οτιδήποτε άλλο από όσο ξέρω.

**26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;**

Η Διευθύντρια, επίσης και ο σύλλογος διδασκόντων σαν αρμόδιο όργανο και πολλές φορές δεν συνεργάζονται υπάρχει διαφορά στους στόχους όπως πρόσφατα με την αξιολόγηση.

**27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;**

Στις κρίσεις ο καθένας κοιτάει να έχει τα λιγότερα βάρη. Αυτή είναι αλήθεια, ξερά. Κανείς δεν θέλει να εμπλακεί και να προσφέρει αφιλοκερδώς και να γίνει προσπάθεια, όλα τα υπόλοιπα είναι λίγο ρομαντικά ο καθένας κοιτάει να την βγάλει όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα.

**28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπόλοιπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;**

Θα απαντήσω ως εξής, όταν το ίδιο το κράτος δεν έχει την υπευθυνότητα να λάβει τις αποφάσεις του και τις ρίχνει στο σύλλογο διδασκόντων, δεν μπορείς να υπαγορεύσεις στον διευθυντή, για το τι αλλαγές θα κάνει. Δεν έχει τον ρολό μάνατζερ σε μια εταιρεία, υπάρχει ένας σύλλογος που μπορεί να έχει άλλα συμφέροντα, ή και διαφορετικές γνώμες, που εκεί παρεισφρέουν διαφορά συμφέροντα αναμεσα σε ανθρώπους και ομάδες που έχουν την ίδια γνώμη. Εκεί μπορεί να υπάρχει μια πλειοψηφία που θα επικρατήσει, αλλά το ερώτημα είναι θα εφαρμοστεί από τους μειοψηφούντες αυτό που θα αποφασιστεί από την πλειοψηφία, άρα είναι προβληματικό το όλο πλαίσιο διοίκησης.

**29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνει στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πως φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;**

Ο διευθυντής καλώς ή κακώς όταν έχει την ίδια συμπεριφορά προς όλους, είναι αποδεκτός και δίκαιος. Είναι αυτό που είναι, για όλους. Θεωρώ πάρα πολύ άσχημο την κλίκα και τις διακρίσεις μεταξύ των συναδέλφων. Ο ιδανικός διευθυντής πρέπει να είναι ακριβοδίκαιος.

### **Συνεντευξιαζόμενος 8:**

**Συνέντευξη 8η με Διευθυντή ιδιωτικού εκπαιδευτήριου**

### **Εισαγωγικές ερωτήσεις**

Ποια είναι η ηλικία σας;

67 ετών

Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;  
Διευθύνων σύμβουλος του ιδιωτικού εκπαιδευτήριου  
Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;  
45 χρόνια  
Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα;  
45 χρόνια  
Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;  
ΑΕΙ Παιδαγωγική Ακαδημία

### **Κύριες ερωτήσεις ερωτηματολογίου**

**1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;**

Δεν υπάρχει γραπτός στρατηγικός σχεδιασμός . Έχουμε στενή επαφή με όλα τα θέματα που προκύπτουν, οπότε δεν απαιτείται.

**2)Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;**

Βεβαίως υπάρχουν σαφείς στόχοι για όλο το προσωπικό του σχολείου. Όλοι οι στόχοι πραγματοποιούνται πιστά, μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται , με τακτικό έλεγχο μάλιστα.

**3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).**

Δεν υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός

**4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;**

Βεβαίως η απόδοση των μαθητών εξαρτάται από αυτό, αλλά εμείς έχουμε επιπροσθέτως, πολλά τεστ αξιολόγησης, με πολλές επαναλήψεις, έχουμε πολύ καλή συνεργασία με τους γονείς για την εκπαίδευση του παιδιού, οπότε οι στόχοι μας έχουν μετρήσιμα ποιοτικά αποτελέσματα και πραγματοποιούνται στο ακαριαίο, αφού οι αποκληθείσες γνώσεις των μαθητών, φαίνονται και στις τελικές εξετάσεις.

**5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;**

Είναι ένα από τα πλεονεκτήματα του σχολείου μας το κλίμα, οι άριστες σχέσεις και η συνεργασία με το προσωπικό, αυτό αντανakλά σε όλους.

**6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.**

Έχει παίξει σημαντικό ρόλο η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία., χρησιμοποιούμε προτζέκτορες με υπολογιστές σε όλες τις αίθουσες, παντού χρησιμοποιούμε την τεχνολογία. Στην εκπαίδευση όλα θετικά τα βρίσκεις, ότι είναι αρνητικό δεν το εφαρμόζουμε στο σχολείο.

**7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;**

Αν εννοούμε για τους δικούς μας μαθητές του εκπαιδευτηρίου μας, η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς. Έχουμε πολύ καλή εκπαίδευση. Δεν είναι τυχαίες οι επιτυχίες των σπουδαστών μας σε πανεπιστήμια στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

**8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας.**

Βεβαίως μπορεί να αποτελέσει η οικονομική κρίση ευκαιρία ανάπτυξης γιατί γινόμαστε πιο δεμένοι και μπορεί να βοηθήσει ο ένας τον άλλο περισσότερο. Γίνεται ανάπτυξη μέσω της συνεργασίας που επιτυγχάνεται σε τέτοιες περιόδους.

**9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;**

Ξέρω μόνο να πω αυτό, για να υπάρξει και το σχολείο και για τους έχοντες και για τους πιο ευάλωτους σε τέτοια περίοδο, συνεργαζόμαστε με τους γονείς. Αυτοί που έχουν πληρώνουν κανονικά, σε αυτούς που αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη στενότητα προχωράμε σε εκπτώσεις στα δίδακτρα τους.

**10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας;**

Ο προϋπολογισμός συζητείται φυσικά με τους εταίρους του σχολείου, που συναποφασίζουν τις τελικές αποφάσεις για την εφαρμογή του.

**11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;**

Από το κράτος ξεκινάει η οικονομική στενότητα. Θα έλεγα ναι γενικά, αλλά έτσι και αλλιώς οι εκπαιδευτικοί έχουν να κάνουν με παιδιά, οπότε πρέπει να δίνουν την ψυχή τους. Οι εκπαιδευτικοί δίνουν τα πάντα ανεξάρτητα της κρίσης, ανεξάρτητα αν πληρώνονται, ανεξάρτητα της ενίσχυσης του κράτους.

**12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;**

Αυτό έχει σχέση με την προηγούμενη ερώτηση, πως μπορεί ένα εκπαιδευτήριο να δανειστεί από ένα κράτος, που δεν μπορεί το ίδιο το κράτος να τα βγάλει πέρα.

Έχω θετική γνώμη για τον δανεισμό σε καλές περιόδους, να μπορούμε να παίρνουμε ένα δάνειο, ας πούμε να μπορούμε να αγοράσουμε επιπλέον σχολικά, να σου δανείζουν χωρίς δυσκολία οι τράπεζες. Πολύ δύσκολα με την οικονομική κρίση έχει γίνει να μπορούμε να εισχωρήσουμε σε δανεισμό στις τράπεζες.

**13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;**

Δεν είναι καθόλου σωστό αυτό, δεν μπορεί, να βάλεις συνδιδασκαλία, αυτό είναι τεράστιο πισωγύρισμα σε πολύ δύσκολα χρόνια, που μόνο στα χωριά γινόντουσαν αυτά. Η συγχώνευση θα έχει μειωμένη απόδοση σίγουρα στα παιδιά.

**14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;**

Η άποψη μου είναι ότι βάση της άδειας κάθε εκπαιδευτική μονάδα, από το Υπουργείο αναγράφει και τον αριθμό των μαθητών που πρέπει να έχει στην κάθε τάξη. Επομένως πρέπει να γίνεται και πιστή εφαρμογή, με μικρές εξαιρέσεις το πολύ του ενός παιδιού γιατί παράδειγμα, αν είναι δίδυμα τα παιδιά και δεν μπορείς να τα ξεχωρίσεις, αλλά το να βάλεις περισσότερα παιδιά δεν είναι ωραίο πράγμα.

**15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;**

Ακριβώς αυτό που το είπα σε προηγούμενη ερώτηση, ότι μείωσα τις τιμές στα δίδακτρα και έκανα ειδικές τιμές, σε όσους γονείς αντιμετώπισαν οικονομικά προβλήματα.

**16) ( Η ερώτηση απευθύνεται μόνο σε ιδρύματα όπου οι μαθητές καταβάλλουν δίδακτρα): Πως επηρεάστηκαν τα δίδακτρα που καταβάλλονταν από τους μαθητές την περίοδο της οικονομικής κρίσης; Τι αποτέλεσμα είχε αυτή η κίνηση στον οργανισμό και στους ίδιους τους σπουδαστές;**

Αυτή η κίνηση του οργανισμού με την μείωση των διδάκτρων είχε σαν αποτέλεσμα να μπορούν οι γονείς να πληρώσουν. Ενώ το σχολείο αύξησε και τον αριθμό των μαθητών του, που μπόρεσε να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις του.

**17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;**

Στο σχολείο δεν μπορείς να κάνεις περικοπές στις παρεχόμενες υπηρεσίες δεν έγιναν περικοπές για οποιοδήποτε λόγο στην ποιότητα, μπορεί να μειώσεις το κέρδος σου, αλλά περικοπές στα παιδιά δεν μπορεί να γίνουν. Αν θέλεις να έχεις σωστή εκπαίδευση.

**18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;**

Η ίδια η μονάδα οφείλει ανάλογα με τις περιστάσεις επομένως και σε μια οικονομική κρίση να πάρει τα ανάλογα μέτρα και στο κομμάτι της καινοτομίας όταν προάγεται η ποιότητα της μάθησης



μέσα από αυτό το πρόγραμμα και είναι απαραίτητο, δεν μπορείς εσύ να πεις αφού είναι τόσο τα δίδακτρα δεν με ενδιαφέρει πρέπει να λάβεις υπόψιν την οικονομική δυνατότητα των γονέων αλλά και να ακολουθήσεις τους νεωτερισμούς που προάγουν την ποιότητα της εκπαίδευσης.

**19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;**

Πάρα πολύ την επηρεάζουν. Εμείς εάν κάνουμε αυτό που είπα πριν λίγο, ότι πρέπει να μειώσουμε και τα κέρδη μας στο κάτω κάτω, για να γίνει σωστή η εκπαίδευση, γιατί και ο γονιός, γιατί να στο στείλει το παιδί στο σχολείο, επομένως επηρεάζει πάρα πολύ, για αυτό και πρέπει να λάβεις μέτρα, ώστε να μην αλλάξει η εκπαίδευση να μην πέσει το επίπεδο της εκπαίδευσης στην εκπαιδευτική μονάδα.

**20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;**

Εμείς τουλάχιστον στο σχολείο μας, είμαστε πάντα κοντά με το προσωπικό μας, με συμπεριφορά τόσο πολύ καλή που και εκείνο δίνει τον καλύτερο του εαυτό για την εκπαίδευση και είμαστε πάντα στη διάθεση του να βοηθήσουμε. Ακόμη και οικονομικά όταν βρίσκονται σε μια δύσκολη θέση. Παράδειγμα, γέννησε μια δασκάλα που δεν είχε τη δυνατότητα να πληρώσει. Το σχολείο μας την κάλεσε πριν μπει στο μαιευτήριο και της έδωσε χρήματα για να γεννήσει χωρίς προβλήματα και άγχος.

**21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;**

Ναι έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα και γίνεται επικαιροποίησή τους και τα εξελίσσουμε. Πρότυπα πάντα λαμβάνουμε, πάντα παίρνουμε καλές ιδέες και πρακτικές από άλλα σχολεία και εκείνα από εμάς. Τα δανειζόμαστε αυτά για να πάρουμε μια συνισταμένη εκπαίδευσης που να είναι σωστή για το σχολείο.

**22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;**

Στο σχολείο μας η γνώση διαμοιράζεται με την τεχνολογία και με τα ηλεκτρονικά μέσα. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται έτσι σύντομος χρόνος διαμοιρασμού. Επίσης με τους υπολογιστές και τους προτζέκτορες που αρέσουν πολύ στα παιδιά κάνουμε πιο ελκυστική την μάθηση στα παιδιά. Ότι βελτιωτικές παρεμβάσεις βλέπουμε πως χρειάζονται τις πραγματοποιούμε όταν προκύψουν άμεσα.

**23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).**

Αυτή η ερώτηση είναι πάρα πολύ καλή, ακούστε παράδειγμα για να καταλάβετε πόσο πολύ συνεργάζονται όλοι και ποσό ωφέλιμο είναι για το σύνολο του οργανισμού. Μια καθηγήτρια αρρώστησε πριν λίγες ημέρες, αμέσως το σύνολό του εκπαιδευτικού προσωπικού συνεργάστηκε για το πως θα καλύψει το κενό, από κενά που έχουν από γυμναστική από εικαστικά και οποιοδήποτε άλλο μάθημα, οπότε καλύπτουν πάντα τα κενά και δεν μένει ποτέ ή αίθουσα χωρίς εκπαιδευτικό.

**24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;**

Η διαδικασία έχει σημασία και δίνουμε πολύ προσοχή σε αυτή, δεν μπορεί να πεις να δώσουμε μόνο σε αυτά τα 10 παιδιά που είναι άριστα και τα υπόλοιπα δέκα άφησε τα επειδή δεν είναι. Πρέπει να δώσουμε τα εφόδια σε όλα τα παιδιά να έχουν απόδοση και να προωθείται η μάθηση και η γνώση σε όλους τους μαθητές. Αλλά και η επιτυχία παίζει ρόλο σε εμάς. Δεν είναι τυχαίες οι επιδόσεις και οι επιτυχίες των σπουδαστών μας σε εξετάσεις και δεχόμαστε τα συγχαρητήρια για τους μαθητές μας και από τους γονείς και τους καθηγητές των πανεπιστημίων που παίρνουν τα παιδιά που φεύγουν από εδώ με γνώσεις.

**25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτές της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;**

Το σχολείο εκτός του αναλυτικού εκπαιδευτικού προγράμματος έχει και δίκες του προσθήκες από την εμπειρία του εκπαιδευτικού του προσωπικού.

Επίσης όλοι οι εκπαιδευτικοί μας διευκολύνονται από το σχολείο να κάνουν μετεκπαιδύσεις πάνω σε ειδικά θέματα, τους δίνει τις άδειες που πρέπει για να λάβουν μέρος σε εξετάσεις, τους παροτρύνει σε αυτό, πληρώνει το εκπαιδευτικό προσωπικό παραπάνω για τα επιπλέον πτυχία που παίρνουν, αφού οι επιμορφώσεις συμβάλλουν πολύ στην μάθηση των παιδιών και το ενδιαφέρον του προσωπικού σε αυτά τα θέματα είναι ακόμη μεγαλύτερο .

**26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;**

Ο διευθυντής που είναι σύμβουλος του σχολείου, σε συνεργασία με τους καθηγητές που είναι χρόνια στο σχολείο, ώστε να βοηθηθούν και να λειτουργήσουν καλύτερα και οι νέοι εκπαιδευτικοί που είναι κοντά μας, για να μπουν στο πνεύμα της συνεργασίας και της αλυσίδας της γνώσης, από τάξη σε τάξη.

Η σχολική ιεραρχία στην εκπαιδευτική δομή τηρείται, ο διευθυντής έχει τον σεβασμό της εκπαιδευτικής μονάδας και υπάρχει αλληλοσεβασμός και συνεργασία σε όλες τις βαθμίδες της εκπαιδευτικής μονάδας.

**27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;**

Ο διευθυντής σε συνεργασία με το προσωπικό που έχει εμπειρία για το συγκεκριμένο πρόβλημα που έχει προκύψει ώστε η εκπαίδευση των παιδιών να γίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

**28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπόλοιπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;**

Το θέμα δεν είναι να περνάμε μόνο καλά στο σχολείο, αλλά να δουλεύουμε, από τον διευθυντή εξαρτάται για τις αλλαγές που θα κάνει και πως θα κατανείμει το προσωπικό, ώστε να λύνονται τα προβλήματα που προκύπτουν όπως πρέπει, προς όφελος των γονιών και των παιδιών τους.

**29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνει στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πως φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;**

Ο ιδανικός διευθυντής πρέπει να είναι εργατικός, πρέπει πρώτος να έρχεται και τελευταίος να φεύγει, να μην ξέρει τι πάει να πει κούραση, να αγαπάει την εκπαίδευση και τα παιδιά, να συνεργάζεται με το προσωπικό, να το συμβουλεύει, αλλά και να ακούει από το πρωί μέχρι το βραδύ για όλες τις ανάγκες που παρουσιάζονται και εκεί όλοι μαζί σε συνεργασία να λύνονται τα προβλήματα.

### **Συνεντευξιαζόμενος 9:**

#### **Συνέντευξη 9η με διευθυντή δημοτικού δημόσιου σχολείου**

##### **Εισαγωγικές ερωτήσεις**

Ποια είναι η ηλικία σας;

55 ετών είμαι κοντά στο μέσο όρο των εν ενεργεία εκπαιδευτικών

Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;

6<sup>ο</sup> χρόνο διευθυντής του δημοτικού δημόσιου σχολείου

Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;

30 χρόνια περίπου

Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα;

6 χρόνια στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα

Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;

Παιδαγωγικό, Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων από το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

### Κύριες ερωτήσεις ερωτηματολογίου

**1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;**

Υπάρχει ένας σχεδιασμός που εδράζεται και βασίζεται δηλαδή σε ένα σχέδιο αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών και κρίσεων, είτε έχει να κάνει με κλιματολογικές συνθήκες, είτε στρατηγικό σχεδιασμό τέτοιου τύπου προβλημάτων. Υπάρχει από όσο είμαι στο σχολείο, απλά κάθε χρόνο αναπροσαρμόζεται. Σίγουρα υπάρχει ανάγκη για κάτι τέτοιο για να το συμβουλευόμαστε και να παίρνουμε γραμμή.

**2) Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;**

Υπάρχουν κάποιοι στόχοι για το τι πρέπει να κάνει ο καθένας, αλλά μπορεί να μην είναι απόλυτα εφικτοί. Απαιτείται η στοχοθεσία, είναι καλύτερα όταν υπάρχει.

**3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).**

Σε αυτό είπαμε γίνεται επικαιροποίηση μια φορά το χρόνο, κάθε χρόνο αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός, είναι επαρκές αλλά πρέπει να υπάρχει μια εγρήγορση, όταν κάτι δεν λειτουργεί, χρειάζεται να το διορθώνουμε.

**4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;**

Δεν υφίσταται αυτό, δεν έχουμε δείκτες μέτρησης, βλέπουμε ουσιαστικά να αποδίδει το έργο της διοίκησης μέσα από την καλή συνεργασία με τους γονείς οι οποίοι προσπαθούμε να μένουν ευχαριστημένοι με την εκπαίδευση των παιδιών τους, η προσοχή μας εστιάζεται στους μαθητές μας να μένουν χαρούμενοι, αυτό είναι το στοίχημα μας.

**5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;**

Ναι βέβαια, βασική επιδίωξη μας είναι ένα ευχάριστο κλίμα, γιατί όταν είναι καλό προάγει την μάθηση, οπότε έχουν οφέλη από αυτό οι μαθητές μας.

**6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.**

Αυτό πια είναι κανόνας και κάναμε προσπάθεια να αναβαθμίσουμε το σχολείο τεχνολογικά, σύμφωνα με τα δεδομένα της εποχής και καλύτερα. Η τεχνολογία βοηθάει πάρα πολύ την χρησιμοποιούμε ως εργαλείο και μας βοηθάει. Στα αρνητικά κάποιες δυσλειτουργίες με διάφορα τεχνικά προβλήματα που παρουσιάστηκαν με την τηλεδιάσκεψη στο γουεμπεξ που χρησιμοποιήθηκε λόγω πανδημίας και επίσης με περιπτώσεις ελλιπούς γνώσης των γονέων πάνω

στο αντικείμενο, εκεί σε ορισμένες περιπτώσεις φάνηκε το κενό παρουσιάστηκε δηλαδή ανάγκη για επιμόρφωση των γονέων.

**7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;**

Όχι απόλυτα, θα πρέπει να γίνουν κάποιες αναπροσαρμογές στα προγράμματα σπουδών, για να καλύψουν τις αλλαγές που έχουν γίνει στις απαιτήσεις της αγοράς.

**8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας.**

Η υποχρηματοδότηση είναι πολύ μεγάλη απειλή για την εκπαίδευση. Ευκαιρία ανάπτυξης μπορεί να γίνει με την έννοια, ότι θα σκεφτείς κάτι εναλλακτικό για να ανταπεξέλθεις, κάπου εκεί βλέπω ότι μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία διαφορετικά είναι μεγάλη απειλή.

**9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;**

Μόνο με χρηστή διοίκηση και οικονομία, έκπτωση στο προϊόν της εκπαίδευσης δεν μπορείς να κάνεις. Πρέπει να υπάρξει χρηματοδότηση από την πολιτεία, τώρα με τον πληθωρισμό και την αύξηση των τιμών με αφορμή την ενέργεια έχουμε τεράστια οικονομικά θέματα.

**10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας;**

Η επικοινωνία πάντα είναι σημαντική, διαμαρτυρόμαστε προς τις αρχές, την πολιτεία το υπουργείο για τις ελλείψεις σε πόρους. Επικοινωνούμε με το δήμο αλλά πολλές φορές δεν έχει τα αναγκαία κονδύλια και αναγκαζόμαστε να βάζουμε πολλές φορές οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί το χέρι στην τσέπη για βασικά υλικά που είναι σε έλλειψη.

**11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;**

Ναι φυσικά πως να γίνει αλλιώς, πρέπει οπωσδήποτε να αυξήσει την χρηματοδότηση. Να δοθούν λεφτά για την παιδεία.

**12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;**

Δανεισμός στο δημόσιο σχολείο δεν γίνεται, αλλά είχαμε σκεφτεί να πραγματοποιούνται στον χώρο του σχολείου όταν είναι κλειστό διάφοροι διαγωνισμοί παράδειγμα εξετάσεις ξένων γλωσσών για να μας απέδιδαν κάποια χρήματα για το ταμείο του σχολείου ανταποδοτικά προκειμένου να καλύψουμε βασικές ανάγκες.

**13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;**

Αυτό όχι, δεν γίνεται να κάνουμε εκπτώσεις σε τέτοιο βαθμό στην ποιότητα της εκπαίδευσης.

**14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;**

Το απορρίπτω και δεν θα το επιλέγαμε με τίποτα είναι λάθος η αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας.

**15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;**

Σε επισκέψεις και εκδρομές έχουνε κάποια απαλλαγή, ίσχυε αυτό και παλιότερα εθιμοτυπικά., τους παρέχουμε και κάποιο υλικό για το σχολείο βιβλία τετράδια.

**16) ( Η ερώτηση απευθύνεται μόνο σε ιδρύματα όπου οι μαθητές καταβάλλουν δίδακτρα): Πως επηρεάστηκαν τα δίδακτρα που καταβάλλονταν από τους μαθητές την περίοδο της οικονομικής κρίσης; Τι αποτέλεσμα είχε αυτή η κίνηση στον οργανισμό και στους ίδιους τους σπουδαστές;**

**17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;**

Επηρέασε δυσμενώς φυσικά η οικονομική κρίση. Υπήρξε μια παραπάνω πίεση έγινε αισθητή σε υλικά και σε ειδή απαραίτητα για την καθημερινότητα του σχολείου, δεν μπορούσαμε να κάνουμε τις αγορές που χρειαζόντουσαν σε διάφορα και σε τεχνολογικό εξοπλισμό και τα συναφή, μείναμε πίσω.

**18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;**

Εξαρτάται το πρόγραμμα ποσό καλύπτει ή δεν καλύπτει ανάγκες, μπορεί να βοηθήσει ανεξάρτητα αν υπάρχει κρίση η όχι.

**19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;**

Όπως και να το κάνεις τους επηρεάζει αρκετά όλους άρα και την ποιότητα .

**20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;**

Προσφέρουμε όλη η ομάδα μαζί, γιατί μας θεωρώ τους εκπαιδευτικούς του σχολείου ομάδα, στο καλό κλίμα, σε αυτό επενδύουμε όλοι μαζί συναδερφικά, έχουμε καλή επικοινωνία , ακούμε τα προβλήματα που υπάρχουν και προσπαθούμε να τα λύσουμε όσο μπορούμε όλοι μαζί.

**21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;**

Αυτά που υπάρχουν από το υπουργείο και κυνηγάμε συνεχώς την βελτιστοποίηση του παρεχόμενου έργου, προσπαθούμε να πάμε μακριά, όσο εκεί που δεν μπορούμε.

**22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;**

Με ηλεκτρονικό τρόπο, βοηθάει η ψηφιακή τεχνολογία στον πιο άμεσο και γρήγορο διαμοιρασμό και με εφαρμογές, παράδειγμα όπως του niber, υπάρχει ομάδα επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, άλλη ομάδα επικοινωνίας μεταξύ των γονέων.

**23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).**

Συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που δεν είναι της δικής τους ευθύνης και αυτό ωφελεί το σύνολο του οργανισμού, όλα με την ενεργή συμμετοχή γίνονται.

**24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;**

Περισσότερη σημασία δίνουμε στην διαδικασία.

**25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτές της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;**

Το πρόγραμμα που ορίζει το υπουργείο εφαρμόζουμε και ο κάθε εκπαιδευτικός μπορεί να βάλει την δική του πινελιά. Στο δεύτερο σκέλος της ερώτησης κάνουμε παρότρυνση για επιμόρφωση, για σεμινάρια, ημερίδες και μορφωτικές δράσεις και αρκετοί ανταποκρίνονται. Υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον από τους εκπαιδευτικούς για να κάνουν επικαιροποίηση των γνώσεων τους. Κάθε μέρα προωθώ σχετικά μηνύματα από μεταπτυχιακά, από ειδικά προγράμματα.

**26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;**

Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για όλα και τον συνεπικουρούν και οι υποδιευθυντές, αλλά κυρίως ο διευθυντής.

**27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;**

Ο διευθυντής και προσπαθεί να έχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συνεργασία με όλους.

**28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπόλοιπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;**

Όχι πιστεύω πρέπει να προσαρμόζεσαι και να είσαι δεκτικός σε αλλαγές.

**29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνει στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πως φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;**

Πρέπει να επικεντρώνει στις αλλαγές όταν χρειάζεται, πρέπει να είναι αρωγός σε κάθε προσπάθεια των εκπαιδευτικών, επίσης να κρατάει σε πολύ καλό επίπεδο το κλίμα για να υπάρχει παραγωγική θετική ατμόσφαιρα, με λίγα λόγια πρέπει να είναι κοντά σε όλα τα θέματα πανταχού παρόν, ένας διευθυντής πολυεργαλείο είναι το απαιτούμενο πλέον.

### **Συνεντευξιαζόμενος 10:**

**Συνέντευξη 10<sup>η</sup> με διευθύντρια λυκείου δημόσιου Σχολείου**

#### **Εισαγωγικές ερωτήσεις**

Ποια είναι η ηλικία σας;

62 ετών

Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;

Διευθύντρια του λυκείου

Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;

32 χρόνια

Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα;

22 χρόνια

Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;

Χημικός Μηχανικός Μετσόβιο Πολυτεχνείο - Μεταπτυχιακό ΕΚΠΑ

#### **Κύριες ερωτήσεις ερωτηματολογίου**

**1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;**

Για τα παιδαγωγικά προβλήματα υπάρχει ένας στρατηγικός σχεδιασμός, γιατί έχουμε κάποιες κατευθύνσεις από το υπουργείο . Στην αρχή της χρονιάς υπάρχει ο προγραμματισμός; υπάρχει ιεραρχία, ξέρουμε πώς θα τα αντιμετωπίσουμε, υπάρχει νομοθεσία. Υπάρχει σχεδιασμός και όταν υπάρχει πρόβλημα, ξέρουμε που θα ανατρέξουμε για τα εκπαιδευτικά και τα παιδαγωγικά. Όσον αφορά τώρα τα παιδαγωγικά είναι λίγο πιο δύσκολο, γιατί είναι πιο σύνθετο το πρόβλημα αλλά και πάλι εκεί υπάρχουν ψυχολόγοι, υπάρχουν κοινωνικοί λειτουργοί δηλαδή υπάρχουν μηχανισμοί που μπορείς να πας και να βρεις βοήθεια ή να ζητήσεις βοήθεια. Υπάρχει παιδαγωγικός σύμβουλος, υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός. Τα τελευταία δέκα χρόνια που είμαι στην διοίκηση υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός. Υπάρχει μηχανισμός που μπορείς να αντιμετωπίσεις αυτά τα προβλήματα, εκεί που δεν υπάρχει καθόλου μηχανισμός είναι στο θέμα το οικονομικό, ότι προκύψει και ότι τους έρθει, δεν υπάρχει σε αυτό το κομμάτι διαφάνεια ποιος



κάνει το καθετί και δεν καταλαβαίνεις πως το αντιμετωπίζουν, υποτίθεται ότι κάθε φορά που έχουν εκλογές θα αλλάζουν τα πρόσωπα θα αλλάζουν τα πράγματα. Παράδειγμα όταν υπήρξε πρόβλημα συνύπαρξης του Λυκείου μας με το διπλανό μας ΕΠΑΛ, ορίστηκε ο μηχανισμός της εκπαίδευσης ο μηχανισμός του δήμου, έγινε μια παρωδία συνεδρίαση με τους συλλόγους των δυο σχολείων με τον διευθυντή εκπαίδευσης, τους γονείς τους αντιπροσώπους του δήμου, γραφτήκανε πρακτικά και δεν λύθηκε κανένα από τα θέματα που υπήρχαν. Επικοινωνήθηκε μεν, με βάση τον σχεδιασμό αλλά δεν προχώρησε σε λύση το πρόβλημα από τον μηχανισμό ελέγχου.

**2) Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;**

Ναι υπάρχουν στόχοι, και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια του δυνατού και των δυνατοτήτων μας .

**3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).**

Τον στρατηγικό σχεδιασμό που κάνουμε στην αρχή της χρονιάς με τους καθηγητές του σχολείου τον αναθεωρούμε πολύ συχνά, σε κάθε παιδαγωγική συνεδρίαση ότι έχει στραβώσει θα το συζητήσουμε και θα το αναπροσαρμόσουμε, αυτό συμβαίνει πολύ συχνά. Τουλάχιστον ανά τρίμηνο, τετράμηνο αναθεωρείται και θεωρώ ότι είναι εντάξει αυτό το χρονικό διάστημα.

**4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;**

Την απόδοση των μαθητών την χρησιμοποιούμε σαν δείκτη του πόσο καλά κάναμε κάποια πράγματα, ισχύει αυτό. Επειδή είναι πολυπαραγοντικό όμως, δεν θέλουμε να το συσχετίσουμε με την απόδοση της διοίκησης, ένας από τους στόχους της διοίκησης είναι η βελτίωση της απόδοσης των μαθητών. Αυτό το κάνουμε είναι μόνιμος στόχος μας, αλλά όχι ότι αντίστροφα θα μέτρηση την δική μας αποδοτικότητα, η απόδοση εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες. Θα ήταν πολύ άδικο να μετρήσεις το τι κάνεις, με το πως πήγαν τα παιδιά, γιατί άλλος μπορεί να πει ότι πήγαν από τα φροντιστήρια καλά και άλλος ότι πήγαν από εμάς καλά.

**5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;**

Έχουμε πολύ ωραίο ανοιχτό συναινετικό κλίμα που είναι αποδοτικό , γιατί έχουμε έναν σύλλογο διδασκόντων που γενικά έχει σύμπνοια σε ότι κάνει. Σίγουρα το κλίμα αυτό βοηθάει και την απόδοση την δική μας και των μαθητών.

**6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.**

Εμείς έχουμε θετικά πάλι εδώ, με την τεχνολογία τα πάμε καλά από χρόνια και καταφέραμε και βάλαμε σε όλες τις τάξεις μας προτζέκτορες, στα εργαστήρια έχουμε από πάρα πολλά χρόνια και υπολογιστές όλες οι αίθουσες. Μόνο θετικά από την τεχνολογία έχουμε στα σχολεία. Αρνητικό

ήταν την περίοδο του εγκλεισμού με την τηλεδιάσκεψη που χάθηκε η άμεση επαφή με τους μαθητές.

**7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;**

Δεν φτάνει δεν επαρκεί δεν καλύπτει.

**8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας.**

Δεν βλέπω καμιά ευκαιρία ανάπτυξης για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα από την οικονομική κρίση. Ακόμη και για έναν σύλλογο καλό όπως τον συγκεκριμένο για πόσο θα δουλεύει από φιλότιμο αν υπάρχει απόλυτη στενότητα.

**9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;**

Δεν είναι δική τους δουλειά οι εκπαιδευτικές μονάδες να βρούνε πόρους, όχι. Το υπουργείο να κάνει την δουλειά του και να αφήσουν τους εκπαιδευτικούς να κάνουν την δική τους.

**10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας;**

Σημαντική αλλά δυστυχώς αναποτελεσματική δεν είναι καλή η επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους δηλαδή τον δήμο.

**11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;**

Πάρα πολύ, είναι δουλειά του κράτους και τέλος.

**12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;**

Θεωρώ ότι δεν πρέπει να εμπλεκόμαστε καθόλου στα θέματα των οικονομικών, έπρεπε να μας τα έχουν λύσει.

**13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;**

Όχι δεν μπορεί να συμπίσει άλλο τα σχολεία και τους εκπαιδευτικούς.

Ήδη είναι πολύ συμπιεσμένα θα έπρεπε να είναι πιο μικρά τα τμήματα.

**14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;**

Όχι δεν θεωρώ ότι πρέπει να γίνεται, αν θέλουν παιδιά, πρέπει να πληρώσουν. Θα έχεις μεγάλο πρόβλημα στην επίδοση των μαθητών με αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας.

**15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;**

Όσον αφορά τους υπολογιστές μόνο, που κάποια παιδιά δεν είχαν, δώσαμε στους οικονομικά ασθενέστερους, όσα μας έδωσε το υπουργείο, το ψάξαμε όσο μπορούσαμε

**16) ( Η ερώτηση απευθύνεται μόνο σε ιδρύματα όπου οι μαθητές καταβάλλουν δίδακτρα): Πως επηρεάστηκαν τα δίδακτρα που καταβάλλονταν από τους μαθητές την περίοδο της οικονομικής κρίσης; Τι αποτέλεσμα είχε αυτή η κίνηση στον οργανισμό και στους ίδιους τους σπουδαστές;**

**17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;**

Ακόμη τους φόβους της οικονομικής κρίσης τους έχουμε και τώρα περισσότερο, μέχρι στιγμής τα είχαμε καταφέρει να μην λείπει κάτι. Με την τελευταία άνοδο της τιμής των καυσίμων τα αποθεματικά έχουν εξαφανιστεί. Το απόθεμα όλο του σχολείου πήγε για το φυσικό αέριο. Αυτό δεν το είχαμε ξανά αντιμετωπίσει να φτάσουμε στο μηδέν.

**18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;**

Γενικά με τερτίπια καινοτομίας θα καταφέρουμε να ξεπεράσουμε την κρίση, από ανάγκη θα την ξεπεράσουμε, το καινοτόμο τι να κάνει, δεν έχει να κάνει με την κρίση.

**19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;**

Επηρεάζουν την ποιότητα για ψυχολογικούς λόγους και πρακτικούς λόγους, αλλά κυρίως για ψυχολογικούς. Γιατί εμάς το προϊόν μας είναι στην παροχή υπηρεσιών. Δεν θα έχει το ίδιο ενδιαφέρον ούτε ο καθηγητής ούτε ο μαθητής.

**20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;**

Η διοίκηση πρέπει να έχει εξασφαλίσει στο προσωπικό της, ένα πρόγραμμα σταθερό, να μην τους ζαλίζει με δικά της προβλήματα, δηλαδή ένα ωραίο περιβάλλον και στους εκπαιδευτικούς όπως στα παιδιά. Να μην ξεμένουν από πράγματα. Να είναι καθαρό το σχολείο.

**21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;**

Το πρότυπο που ίσως έχουμε ενσωματώσει εμείς είναι αυτό των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση και το πρότυπο ανάπτυξης δεξιοτήτων στα εργαστήρια. Προσπαθούμε να δουν τα παιδιά κάποια εργαστήρια και στην πληροφορική και στις φυσικές επιστήμες.

**22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες**

**βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;**

Ναι. Αυτό ακριβώς το θέμα της γνώσης το έχουμε βάλει ως στόχο μας στην περυσινή διαδικασία και στην φετινή, πως θα γίνεται η διάχυση της γνώσης, πως θα το μεταφέρουν στους άλλους, κυρίως τα παιδιά που συμμετείχαν σε εράσμους θα κάνουν παρουσίαση στα άλλα παιδιά για το τι κάνανε, προσπαθούνε δηλαδή όταν κάνουνε κάτι να το βλέπουνε και τα υπόλοιπα. Σαν στόχο των δράσεων μας βάζουμε την διάχυση της γνώσης. Στις φυσικές επιστήμες να αναπτύξουμε δεξιότητες στα παιδιά περισσότερες και θα τα μετρήσουμε στο τέλος της χρονιάς. Ένα κριτήριο είναι να βάλουμε τον βαθμό των παιδιών, το μέσο όρο με βάση αυτά που κάναμε φέτος ανά τρίμηνο.

**23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).**

Αυτή η πρακτική σίγουρα ωφελεί το σύνολο του οργανισμού. Χρειάζεται να συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που δεν είναι της δικής τους ευθύνης.

**24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;**

Στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση.

**25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτές της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;**

Συμμετέχουν σε επιμορφώσεις και σε όλα τα σεμινάρια οι περισσότεροι συνάδερφοι παρακολουθούν και τα προγράμματα, προσπαθούμε να επικαιροποιούμε την γνώση και να την ενισχύουμε συνεχώς.

**26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;**

Η διεύθυνση και η υποδιεύθυνση και μετά όσοι αναλαμβάνουν τις επιμέρους ομάδες που φτιάχνουμε και δίνουμε αρμοδιότητες και στο σύλλογο.

**27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;**

Η διεύθυνση σε συνεργασία με όσους από την ομάδα έχουν την απαιτούμενη γνώση προσπαθεί να διαμοιράσει τις γνώσεις τις, για να εφαρμοστούν και στον υπόλοιπο οργανισμό.

**28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπόλοιπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;**

Είναι κατάλληλος, δεν είναι στην δυνατότητα του διευθυντή να κάνει πολλές αλλαγές πρέπει να έχει προσαρμοστικότητα στις νέες συνθήκες και μπορεί να δίνει αρμοδιότητες.

**29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνει στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πώς φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;**

Ταιριάζει. Το επικοινωνιακό είναι το πιο δύσκολο κομμάτι της διοίκησης, τα όσα έχεις στο μυαλό σου, να τα περάσεις στους υπόλοιπους και να μπορούνε να τα καταλάβουνε, να τους εμπνεύσεις. Δεν είναι εύκολο, πρέπει να καταλάβουνε από το δικό σου παράδειγμα και πρέπει να επικοινωνείς και τα προβλήματα, να τα καταλαβαίνουνε, να νιώθουν ότι είναι δικό τους το ίδρυμα και κάτι που δεν το έχω εγώ, να είσαι ήρεμος σε όλες τις καταστάσεις.

### **Συνεντευξιαζόμενος 11:**

**Συνέντευξη 11<sup>η</sup> με υποδιευθυντή δημοτικού δημόσιου σχολείου**

#### **Εισαγωγικές ερωτήσεις**

Ποια είναι η ηλικία σας;

57 χρονών

Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;

Υποδιευθυντής αυτού του δημοτικού δημόσιου σχολείου

Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;

30 χρόνια

Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα;

13 χρόνια

Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;

ΑΕΙ Παιδαγωγικό, μεταπτυχιακό

#### **Κύριες ερωτήσεις ερωτηματολογίου**

**1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;**

Απαιτείται στρατηγικός σχεδιασμός. Εκπαιδευτικό σχεδιασμό έχουμε, διαφορετικά θα είχαμε τεράστια ζητήματα. Έχουμε συγκεκριμένη ύλη και έχουμε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο για να βγει, με τον τρόπο και την μέθοδο που ο κάθε εκπαιδευτικός χρησιμοποιεί, ανάλογα την ειδικότητα του και τις γνώσεις που έχει, βάση της ειδικότητας του για να την υλοποιήσει.

Για τον οικονομικό στρατηγικό σχεδιασμό ισχύει το εξής: Για έκτακτες οικονομικές καταστάσεις, ο σχεδιασμός γίνεται τη στιγμή που θα προκύψουν τα προβλήματα. Ενώ εάν μιλάμε για

χρονίζοντα, για χρόνια προβλήματα, που συνήθως είναι τα περισσότερα προϋπάρχει σχεδιασμός. Θα δώσω 2 παραδείγματα, για ευπρεπισμό του σχολείου, ή για αντικατάσταση υλικοτεχνικής υποδομής, που αυτά είναι χρονίζοντα προβλήματα, σε αυτά, όμως το σχολείο δεν μπορεί να υπεισέλθει με τα κεφάλαια και με τις οικονομικές δυνατότητες που του παρέχουν. Άλλωστε μην ξεχνάτε ότι τα χρήματα δεν τα έχει κανένας διευθυντής, τα χρήματα που πιστώνονται στο σχολείο είναι της τάξεως των 10.000 με 15.000 ευρώ και πάει ανάλογα με τη δυναμικότητα των μαθητών, διατηρούνται σε ένα κοινό λογαριασμό και εμείς αιτούμεθα προς αυτούς και αυτοί μετά απαντούν θετικά ή αρνητικά. Έτσι υπό αυτή την έννοια υπάρχει ένας σχεδιασμός, προτάσσουμε ιεραρχικά τα πιο σημαντικά ζητήματα και παρακαλούμε για την υλοποίησή τους, που τις περισσότερες των περιπτώσεων δεν υλοποιούνται ποτέ. Η οικονομική διαχείριση δεν γίνονταν πάντα έτσι, κάποτε το σχολείο μπορούσε μόνο του, αυτοδύναμα να ενεργεί. Το ποσό που δικαιούνταν παλιότερα το σχολείο, δεν υπήρχε σε έναν κεντρικό λογαριασμό, υπό τον έλεγχο μιας κοινής σχολικής επιτροπής που εποπτεύει όλα τα σχολεία, αλλά υπήρχε σε έναν τραπεζικό λογαριασμό, πρόσβαση από τον διευθυντή και τα τιμολόγια στο ελεγκτικό συνέδριο. Αλλά για καλύτερη υποτίθεται, συγκεντρωτική διαχείριση, μαζέψανε όλα αυτά τα κεφάλαια και βάλανε μια σχολική επιτροπή από πάνω και τώρα οτιδήποτε απαιτεί χρήματα, προϋποθέτει την συγκατάθεση της σχολικής επιτροπής μετά από αίτημα δικό μας.

**2) Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;**

Βεβαίως υπάρχουν στόχοι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται.

**3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).**

Στην αρχή του σχολικού έτους.

**4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;**

Κανένας δείκτης της απόδοσης δεν υπάρχει.

**5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;**

Αρίστο κλίμα υπάρχει στην εκπαιδευτική μονάδα και ναι, προφανώς προωθεί την απόδοση των μαθητών και των εργαζομένων.

**6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.**

Η συγκεκριμένη σχολική μονάδα, είναι εξοπλισμένη, θα έλεγα με την τρέχουσα τεχνολογική υποδομή, δηλαδή φορητούς υπολογιστές σε κάθε αίθουσα διδασκαλίας. Προτζέκτορες σε κάθε αίθουσα διδασκαλίας, προσωπικούς φορητούς υπολογιστές σε περίπτωση που διακοπεί η ζωντανή

μάθηση, για να επιτυγχάνεται τηλεεκπαίδευση. Θετικά είναι τα περισσότερα από όσα προσφέρει η τεχνολογία. Αλλά και η τεχνολογία είναι ένα εργαλείο, που εξαρτάται πως χρησιμοποιείται, για να έχει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Στα αρνητικά θεωρώ ότι είναι όσο αναφορά την εκπαιδευτική διαδικασία και αναφέρομαι αυστηρά σε αυτή, ότι δεν μπορεί να δομηθεί, να ισχύει και να υφίσταται σε απομακρυσμένη εκπαίδευση, σαν αυτό δηλαδή που βιώσαμε την εποχή του εγκλεισμού λόγω της πανδημίας. Η εκπαιδευτική διαδικασία απαιτεί τη διάδραση και απαιτεί το βίωμα. Αυτά δεν μπορεί να στα προσφέρει σήμερα τουλάχιστον η τεχνολογία. Βοηθητικά όμως μπορεί να παίζει έναν ρόλο, γιατί ενισχύει το μήνυμα και το ερέθισμα, μέσα από την παρουσία οπτικοακουστικού υλικού.

**7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;**

Κατά την γνώμη μου χρειάζεται να γίνει πλήρη αποσύνδεση των απαιτήσεων της αγοράς, με τις εκπαιδευτικές ευκαιρίες και δυνατότητες που παρέχονται τουλάχιστον στη στοιχειώδη εκπαίδευση. Δεν είναι δυνατόν το σχολείο να παρακολουθεί κανενός είδους αγορά. Το σχολείο διαμορφώνει προσωπικότητες, διαμορφώνει χαρακτήρες, κοινωνικοποιεί. Το σχολείο δίνει το ανθρώπινο στίγμα, μακριά και έξω από τις αγορές, είναι αδιάφορο, εάν η αγορά βρίσκει προσωπικό ή δε βρίσκει κατάλληλο προσωπικό, σύστοιχο με αυτό που παραδίδει η εκπαίδευση. Σε ότι αφορά την πρωτοβάθμια εκπαίδευση, η παρεχόμενη εκπαίδευση είναι απαρχαιωμένη και παρωχημένη. Σκεφτείτε ότι ακόμη έχουμε ένα βιβλίο για κάθε γνωστικό αντικείμενο. Είμαστε εντελώς αποκομμένοι από την παραγωγή διδακτικού υλικού και όταν στο παρελθόν καλούμασταν στο τέλος του έτους και φτιάχναμε ολόκληρες σημειώσεις για τα λάθη, τα οποία εντοπίζονται στα γνωστικά αντικείμενα, στα σχολικά βιβλία. Όλες οι διορθώσεις πηγαίνανε στο καλάθι, δεν λαμβάνονταν καθόλου υπόψιν.

**8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας.**

Δεν μπορεί να αποτελέσει σε καμία περίπτωση ευκαιρία ανάπτυξης.

**9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;**

Από τη στιγμή που υπάρχει δημόσιο σχολείο, αυτονόητο νομίζω είναι ότι οι χορηγήσεις και οι πόροι που θα διατίθεται για την αρίστη λειτουργία του, θα προέρχονται από τον κρατικό κορβανά, ως αυτός ορίζει την ποσόστωση που πρέπει να αποσπάται και να παροχετεύεται στη δημόσια εκπαίδευση. Συνεπώς. Για ποιο λόγο ένα σχολείο θα πρέπει να αναζητεί οικονομικούς πόρους που θα διευκολύνουν περισσότερο το έργο του; Εξαρτώμεθα άμεσα και αποκλειστικά από την επιχορήγηση την κρατική, έτσι όπως την αντιλαμβάνεται το κράτος .

**10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας;**

Σημαντική είναι, αλλά δεν είναι ρεαλιστική προοπτική για την εφαρμογή του προϋπολογισμού. Θέλω να πω ότι προϋπολογισμός σημαίνει ένα ύψος οικονομικό το οποίο καλείται κάποιος φορέας

να το διαχειριστεί. Το οικονομικό αυτό ύψος βγαίνει με συγκεκριμένες παραμέτρους, η κυριότερη των οποίων είναι ο αριθμός των μαθητών που φοιτούν σε μια σχολική μονάδα, δεν υπάρχει εμπλοκή για το οικονομικό ύψος άλλων παραγόντων.

Ενδεχομένως μπορεί να υπάρξει ένα έκτακτο τεράστιο ζήτημα, για παράδειγμα, παθαίνει μια ζημιά, ο καυστήρας του σχολείου, ο οποίος έχει κόστος 10.000 με 15.000 ευρώ, τα χρήματα αυτά δεν έχουν προβλεφθεί και δεν έχουν προϋπολογιστεί στο λογαριασμό του σχολείου, στην περίπτωση αυτή βεβαίως θα αιτηθεί ο διευθυντής την λύση του θέματος στο δήμο, ο οποίος έχει την ευθύνη της υλικοτεχνικής υποδομής και συντήρησης των κτιρίων και θα του πει, ότι εδώ υπάρχει ένα μείζον θέμα το οποίο χρήζει άμεσης κάλυψης. Το πώς θα βρεθούν αυτά τα χρήματα για τον σκοπό αυτό εξαρτάται, ενδεχομένως να αφαιρεθούν από το σχολείο από μελλοντικές πιστώσεις του, για να καλυφθεί αυτό το μεγάλο άνοιγμα της παρούσας χρόνο στιγμής, ή ενδεχομένως, ο δήμος έχει την ευαισθησία και μπορεί να έχει πόρους για τέτοια ζητήματα, τα οποία δεν είναι καθημερινά και ξεπερνούν τη δυνατότητα χρηματοδότησης της πάγιας θέσης μιας σχολικής μονάδας. Διαφορετικού τύπου συνεργασία δεν υφίσταται. Δεν μπορεί να πει κάποιος ότι μαζεύονται για παράδειγμα οι διευθυντές, υποδιευθυντές μιας σχολικής μονάδας μαζί με όλους όσους αφορά, συζητούν και συναποφασίζουν την λύση.

**11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;**

Αυτονόητο είναι ότι είναι η δουλειά του να παρέμβει.

**12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;**

Στην Ελλάδα δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο στο δημόσιο σχολείο και ελπίζω να μην συμβεί ούτε στο μέλλον. Από μόνος του ο όρος δανεισμός αντιμετωπίζει τη σχολική μονάδα σαν μια ανώνυμη εταιρεία σε ένα φυσικό πρόσωπο, υπό την έννοια ότι είναι ένας οργανισμός ο οποίος έχει κέρδη και ζημιές και ως εκ τούτου λειτουργεί επί αυτής της βάσης. Η προσέγγιση αυτή αγγίζει τα όρια της απόλυτης διάλυσης της δημόσιας δωρεάν παιδείας κατά την γνώμη μου είναι απαράδεκτο.

**13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;**

Το σχολείο δεν μπορεί να μπει σε αυτό το παζάρεμα, γενικά η εκπαίδευση δεν μπορεί να μπει σε αυτό το αλισβερίσι. Η εκπαίδευση δεν μπορεί να λειτουργεί με τέτοιου είδους κριτήρια και τερτίπια.

Ας πούμε παράδειγμα, για το κλείσιμο μονοθέσιων, διθέσιων σχολείων, σε μικρά χωριά με λίγες οικογένειες, ή για την περίπτωση που υπάρχουν σχολεία σε χωριά μεγαλύτερα, που συγχωνεύονται σχολικές μονάδες και πάει λέγοντας, εν μέρη παιδαγωγικά είναι σωστό να μην υπάρχουν μικρά σχολεία των 3 ή 4 μαθητών, από την άλλη όμως, δεν είναι δυνατόν να λειτουργούμε επί αυτής της λογικής, δηλαδή, πάμε να δούμε πώς θα περιορίσουμε τα έξοδά μας, συγχωνεύοντας σχολικές μονάδες. Έχω παράδειγμα σε αυτό το σχολείο 12 μαθητές, στο άλλο έχω



13, πάμε να κλείσουμε αυτό το σχολείο που έχει λιγότερους να τους στείλουμε στο άλλο να φτιάξουμε ένα με 25. Όλα αυτά δηλώνουν υποτίμηση εκπαιδευτικού έργου, αξιακή οπισθοχώρηση σε οτιδήποτε έχει να κάνει με την ποιότητα στην εκπαίδευση .

**14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;**

Δεν νομίζω ότι το κάνουν οι σχολικές μονάδες αυτό. Οι σχολικές μονάδες δεν μπορούν να καθορίσουν ένα τμήμα με πόσα παιδιά θα λειτουργήσει, είναι θέμα τυχαίο, αυτό καθορίζεται βασικά από ΦΕΚ και την νομοθεσία.

Παλιότερα ας πούμε ίσχυε από 25 μαθητές συν 10 %, δηλαδή 25 μαθητές ανά τμήμα, συν δυόμισι μαθητές ακόμη δηλαδή 27και μισό μαθητές. Αυτό πως θα το υπολογίσουμε; 27 ή 28 μαθητές. Σας πληροφορώ λοιπόν ότι στο συγκεκριμένο κτίριο, στο παρελθόν έχω δουλέψει πάρα πολλά χρόνια με 28 μαθητές και με περισσότερους. Κοντολογίς, αν θέλουμε να μιλάμε για ποιοτικό σχολείο, δεν μπορούμε να έχουμε τόσο δυσκίνητα τμήματα, ένα τμήμα πάνω από 15 μαθητές, καθίσταται πραγματικά μη λειτουργικό.

**15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;**

Κανένα μέτρο ουσίας δεν μπορεί να λάβει καμία σχολική μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές, εκτός από μια διευκόλυνση που μπορεί να τους γίνει. Παράδειγμα να μην πληρώσουν ένα εισιτήριο σε ένα θέατρο ή κάτι αντίστοιχο. Εξαντλούμε την δυνατότητα μας να μην επιβαρύνουμε, λοιπόν σε αυτές τις δράσεις τις εξωσχολικές, που απαιτούν και ένα οικονομικό αντίτιμο, τους μαθητές που κρίνουμε ότι είναι σε δυσχερή οικονομική θέση

**16) ( Η ερώτηση απευθύνεται μόνο σε ιδρύματα όπου οι μαθητές καταβάλλουν δίδακτρα): Πως επηρεάστηκαν τα δίδακτρα που καταβάλλονταν από τους μαθητές την περίοδο της οικονομικής κρίσης; Τι αποτέλεσμα είχε αυτή η κίνηση στον οργανισμό και στους ίδιους τους σπουδαστές;**

**17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;**

Η Ελλάδα δεν έφυγε ποτέ από το περιβάλλον κρίσης και σήμερα, η κρίση δείχνει πολύ έντονα τα δόντια της, όλο αυτό το περιβάλλον λοιπόν επηρεάζει συνολικά τις υποδομές και την ποιότητα της εκπαίδευσης, έτσι έχουμε μεγαλύτερες ανισότητες παρεχόμενης εκπαίδευσης σε σχέση με άλλες χώρες που προσφέρουν πολύ περισσότερους πόρους για υποδομές για την παιδία.

**18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;**

Δεν πιστεύω σε τίποτα καινοτόμο αν δεν υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές και οι πόροι που χρειάζονται για να υποστηριχθεί.

**19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;**

Έχουν άμεση σχέση στην υποβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

**20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;**

Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας, έχει έναν ρόλο σε αυτό που λέγεται επικοινωνία σε αυτό που λέγεται ομαλή λειτουργία, σε αυτό που λέγεται τήρηση ισορροπιών, ασφαλώς και παίζει έναν σημαντικό ρόλο. Μπορεί να τον δυναμιτίσει αυτό τον χώρο. Μπορεί όμως και να εξομαλύνει και να εξισώσει διαφορές.

**21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;**

Δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο. Δεν υπάρχει βιβλίο οδηγιών πώς προσεγγίζει ένας εκπαιδευτικός τη μαθησιακή διαδικασία, στην πραγματικότητα ο εκπαιδευτικός είναι ένας επιστήμονας, το έργο του αξιολογείται, μέσα από την αυτοαξιολόγηση σε μια κοινωνία που αφορά την μαθητική σχολική και γονική κοινότητα, δεν υπάρχουν πρότυπα ή που θα το κάνει σωστά; ή δεν το κάνει σωστά. Οπότε εκεί έχει τις όποιες ευθύνες έχει, μέσα από την πάγια διαδικασία .

**22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;**

Το ερώτημα δεν είναι αν διαχέεται με κάποιο τεχνολογικό σύστημα η γνώση. Το ερώτημα είναι αν υπάρχει παραγωγή γνώσης, από εκεί ξεκινάς, αν υπάρχει παραγωγή γνώσης αυτό ναι, μπορεί να διαχυθεί στα υπόλοιπα μέλη, γιατί συκοινωνούνται δοχεία είναι και αυτό το πράγμα μπορεί να επιτευχθεί είτε δια ζώσης είτε όχι, στις διάφορες συναντήσεις που γίνονται παιδαγωγικού περιεχομένου. Αν δούμε δηλαδή κάτι θετικό μέσα από μια ενέργεια και τα λοιπά ναι, δεν αποκρύπτεται αυτό, διαχέεται με κάποιον τρόπο, αλλά παραμένει το ερώτημα, υπάρχει παραγωγή γνώσης; και τελικά ας πούμε η παιδαγωγική διαδικασία, έχει ως ζητούμενο την παραγωγή γνώσης; Αυτό κυρίως έχει να κάνει με την ερευνητική εκπαιδευτική διαδικασία. Η γνώση βρίσκεται στην έρευνα. Έρευνα όμως δεν υπάρχει στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ούτε στη δευτεροβάθμια. Υπάρχει παροχή πληροφορίας. Θα σας δώσω ένα παράδειγμα. Εγώ σε λίγο θα διδάξω σε ένα τμήμα για τον αγώνα των σουλιωτών και θα πω στα παιδιά ότι οι σουλιώτες κατοικούσαν σε μια βραχώδη περιοχή της ηπείρου που ονομάζεται Σούλι κλπ. Εσείς αν ήσασταν ένας άλλος εκπαιδευτικός, θα λέγατε ψάξτε στην βιβλιογραφία άλφα, βήτα, γάμα, δέλτα, να βρείτε τόπο καταγωγής των σουλιωτών, ότι ήταν δηλαδή, αλβανόφωνοι με χριστιανική συνείδηση, ήταν οργανωμένοι σε ένα είδος συνομοσπονδίας, που ήλεγχαν κάποια χωριά. Μια ομάδα θα έδινε οντότητα στην λέξη, ήλεγχαν, πως τους ήλεγχαν, μήπως ήταν ένα είδος ας πούμε φοροεισπράκτορα για να παρέχουν προστασία. Αυτό είναι έρευνα και παράγει γνώση, αυτό όμως δεν συμβαίνει στην Ελλάδα. Για να μην είμαι άδικος, έγινε μια μεγάλη προσπάθεια από έναν καθηγητή μου στις φυσικές επιστήμες. Έγινε μια προσπάθεια λοιπόν και βγήκαν δυο εκπληκτικά

βιβλία, ερευνώ και ανακαλύπτω πέμπτης και έκτης δημοτικού, εκεί ναι μπορεί να παραχθεί γνώση, μέσα από την πειραματική διαδικασία μέσα από την εμπλοκή των μαθητών γύρω από το φυσικό φαινόμενο, εκεί υπάρχει η παραγωγή γνώσης. Εκεί υπάρχει εμπιστοσύνη στο πείραμα και στη λογική, αρκεί να γίνεται σωστά η δουλειά.

Αυτό που προτείνω είναι από την αρχή σοβαρή δουλειά πάνω στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Τι είναι αυτό το πράγμα; Πώς θέλουμε να λειτουργεί; Ποια είναι η στόχευση; Ποια είναι τα εργαλεία που δίδουμε, Πώς θέλουν αυτά τα εργαλεία να χρησιμοποιούνται. Πειραματικά να γίνει με διαφορετικούς τρόπους σε πλείστες σχολικές μονάδες και τα βέλτιστα αποτελέσματα από αυτές, να υπάρξει μετά μια διάχυση και μια γενίκευση.

**23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).**

Φυσικά συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που δεν είναι της δικής τους ευθύνης και εννοείται πως ωφελεί το σύνολο του σχολείου.

24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;

Κατά τη γνώμη μου, θα πρέπει τα αποτελέσματα μιας δουλειάς διαρκώς να αξιολογούνται κατά τη διαδικασία, γιατί αν περιμένεις στο τέλος για να αξιολογήσεις τη χρονιά σου και αν η συγκεκριμένη χρονιά δεν έχει πάει καθόλου καλά, δεν θα μπορέσεις να το αντιστρέψεις. Πρέπει πολύ τακτικά να κάνεις, δηλαδή πισωγυρίσματα και να ελέγχεις τη διαδικασία και ένας πολύ καλός δείκτης, δηλαδή είναι το χέρι των παιδιών και πόσο ευχάριστα νιώθουν μέσα στην τάξη.

**25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτές της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;**

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που εφαρμόζει το σχολείο είναι αυτό από το Υπουργείο Παιδείας

**26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;**

Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για το διοικητικό κομμάτι, το πιο γραφειοκρατικό, το πιο άχαρο.

Ο κάθε ένας εκπαιδευτικός μέσα στη τάξη του, όταν κάνει την δουλειά του είναι ο απολύτως υπεύθυνος .

**27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;**

Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για το διοικητικό κομμάτι.

**28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπόλοιπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;**

Σε πιο σκληρές πρακτικές και σε καθεστώς οικονομικά, ας πούμε δυσχερέστερο, δεν μπορεί ο διαιτητής να αλλάξει πράγματα. Τώρα για το αν θα παραμείνει στη θέση του, έχει να κάνει με το πόσα μόρια συγκεντρώνει, τα μεταπτυχιακά που έχει και πόσες γλώσσες ξέρει.

**29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνει στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πώς φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;**

Το σχολείο δεν μπορεί να έχει ηγεσία τύπου στρατιωτικής ιεραρχίας. Ο διευθυντής πρέπει να είναι ένας ίσος εκπαιδευτικός και να προεδρεύει, με γνώμονα των ενεργειών που θα υπογραφεί την συλλογική αποτίμηση, μέσω μιας αδέκαστης πλειοψηφίας, πρέπει δηλαδή να υλοποιεί τα πλειοψηφικά πακέτα πληροφοριών που του έρχονται από τους συναδέλφους του. Όσο αυτό δεν γίνεται και ο διευθυντής τείνει να μετατραπεί σε έναν εντολοδόχο του Υπουργείου Παιδείας που διαρκώς βαίνει προσχήματα επιχειρηματικά, τότε το σχολείο θα παίρνει όλο και περισσότερο την κατηφόρα, όσο γίνεται επιχείρηση και όσο μετατρέπεται ο συνάδελφος εκπαιδευτικός που κάθεται στην διευθυντική καρέκλα σε ένα είδος οικονομικού μανάτζερ, γιατί περί αυτού πρόκειται. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει είναι η ταπεινότητα και να γνωρίζει ότι είναι ίσος ή αν θέλετε πρώτος μεταξύ ίσων.

### **Συνεντευξιαζόμενος 12:**

**Συνέντευξη 12<sup>η</sup> με υποδιευθύντρια γυμνασίου δημόσιου σχολείου**

#### **Εισαγωγικές ερωτήσεις**

Ποια είναι η ηλικία σας;

59 ετών

Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;

Υποδιευθύντρια του γυμνασίου

Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;

30 χρόνια

Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα;

16 χρόνια

Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;

ΑΕΙ με ειδικότητα Μαθηματικός

#### **Κύριες ερωτήσεις ερωτηματολογίου**

**1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;**

Υφίσταται από όταν έχω έρθει στο σχολείο

**2)Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;**

Υπάρχουν σαφείς στόχοι και πραγματοποιούνται γύρω στο 80% μέσα στο χρονοδιάγραμμα.

**3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).**

Ανάλογα με τον σχεδιασμό του υπουργείου, όποτε αλλάζει τα προγράμματα εκπαίδευσης, εάν υπάρχει δηλαδή κάτι διαφορετικό, κάποια αλλαγή στρατηγικής κάνουμε σύλλογο διδασκόντων και μας ενημερώνει ο διευθυντής.

**4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;**

Δεν χρησιμοποιούμε δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας. Απλά συμμετέχει ορισμένες φορές το σχολείο σε κάποιους διαγωνισμούς, με όσους μαθητές επιθυμούν προαιρετικά, παράδειγμα σε κάποιους μαθηματικούς διαγωνισμούς, όπως ο «Θαλής». Δεν υποχρεώνουμε τους μαθητές να συμμετέχουν. Αυτός είναι ένας έμμεσος δείκτης, καθώς συμμετέχει μικρός αριθμός παιδιών σε αυτούς τους προαιρετικούς διαγωνισμούς.

**5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων**

Γενικότερα έχουμε καλό κλίμα, παρότι κάθε χρόνο μπορεί να προστίθενται νέοι συνάδερφοι στο σχολείο, δεν έχουμε παράπονα, είτε από καθηγητές είτε από μαθητές. Το καλό αυτό κλίμα που έχουμε προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων και δεν δημιουργούνται εντάσεις.

**6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.**

Θετική είναι η επίδραση της, εντάξει πάντα υπάρχει περιθώριο βελτίωσης. Έχουμε δυο βοηθητικά εργαστήρια στο σχολείο. Οι ώρες στην πληροφορική έχουν διπλασιαστεί, αλλά υπάρχουν κάποιες ελλείψεις υποδομής σε αίθουσες, δηλαδή μας λείπουν δυο αίθουσες ακόμα, γιατί έχουμε αρκετά παιδιά, τα τμήματα έχουν το μέγιστο σε αριθμό παιδιών και δεν μας φτάνει ο χώρος. Άλλο ένα επίσης αρνητικό είναι λόγω της ελλιπούς υποδομής δεν έχουμε σε όλες τις αίθουσες προτζέκτορες.

**7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;**

Εξαρτάται από τον μαθητή και την προσπάθεια που θα καταβάλει.

**8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας.**

Η οικονομική κρίση δεν μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία ανάπτυξης.

**9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;**

Το κράτος χρηματοδοτεί τα σχολεία , θα μπορούσαν ίσως να βοηθούσαν και κάποιες χορηγίες.

**10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας**

Σημαντική είναι η καλή επικοινωνία και η συνεννόηση που έχουμε με τον δήμο για την σωστή διαχείριση των πόρων που χρειάζονται.

**11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;**

Ναι το κράτος χρηματοδοτεί σε όλες τις περιόδους, άρα και στην περίοδο της οικονομικής κρίσης θα έπρεπε περισσότερο.

**12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;**

Δανεισμός χρημάτων δεν γίνεται στα δημόσια σχολεία. Δανεισμός μόνο υλικών μεταξύ των σχολείων μπορεί να υπάρξει, μου λείπουν δέκα μπάλες για μια αθλητική δράση μου τις δανείζει διπλανό σχολείο του δανείζω κάτι άλλο.

**13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;**

Για εξοικονόμηση χρήματος μόνο αν είναι απολύτως απαραίτητο.

**14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;**

Δεν μπορεί να γίνει, αυτό είναι απόφαση του υπουργείου.

**15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;**

Συγκεντρώνουμε χρήματα και τρόφιμα κατά καιρούς για να βοηθήσουμε.

**16) ( Η ερώτηση απευθύνεται μόνο σε ιδρύματα όπου οι μαθητές καταβάλλουν δίδακτρα): Πως επηρεάστηκαν τα δίδακτρα που καταβάλλονταν από τους μαθητές την περίοδο της οικονομικής κρίσης; Τι αποτέλεσμα είχε αυτή η κίνηση στον οργανισμό και στους ίδιους τους σπουδαστές;**

**17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;**

Το δικό μας σχολείο δεν το επηρέασε ιδιαίτερα αν εξαιρέσουμε τις ελλείψεις που έχουμε σε τεχνολογικό εξοπλισμό.

**18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;**

Είναι αμφίβολο αν θα τον καλύψει το καινοτόμο πρόγραμμα, αν έχει σοβαρές ελλείψεις υποδομής.

**19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;**

Φυσικά και την επηρεάζουν πολύ αρνητικά.

**20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;**

Είναι κοντά στα προβλήματα τους με καλή επικοινωνία και συμβάλει όσο το δυνατόν στο πολύ καλό κλίμα μεταξύ των εκπαιδευτικών.

**21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;**

Δεν έχουν ενσωματωθεί κάποια πρότυπα, όχι .

**22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;**

Δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο τεχνολογικό σύστημα, αλλά υπάρχει συνεννόηση και καλή συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων με την εκπαιδευτική διαδικασία.

**23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).**

Ναι συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που δεν είναι της δικής τους ευθύνης και ωφελεί πολύ το σχολείο μας και το συστεγαζόμενο σχολείο που έχουμε άψογη συνεργασία.

**24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;**

Κατά την γνώμη μου έχει αξία όλη η πορεία του μαθητή, άρα η διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση.

**25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτές της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;**

Αυτό που ορίζεται από το υπουργείο. Φροντίζει η διοίκηση να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες, γίνονται τέσσερις με πέντε επιμορφώσεις εκπαιδευτικών κάθε χρόνο, με εξωτερικούς φορείς. Αλλά και πολλά χρήσιμα προγράμματα που τρέχουν από εκπαιδευτικούς του συλλόγου. Ακαδημία γονέων, πρώτων βοηθειών και άλλα.

**26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;**

Ο διευθυντής και οι υποδιευθυντές.

**27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;**

Ο διευθυντής και οι υποδιευθυντές.

**28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπόλοιπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;**

Πρέπει να προχωρήσει στις αλλαγές που χρειάζονται και να διατηρήσει όσο το δυνατόν καλές σχέσεις, τότε είναι κατάλληλος, όταν διαθέτει την απαιτούμενη διπλωματία.

**29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνεται στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πως φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;**

Εξαρτάται τίποτα δεν γίνεται με πίεση και με το ζόρι πρέπει να έχει καλές σχέσεις με τον σύλλογο του. Τα χαρακτηριστικά του είναι να ενδιαφέρεται για τους μαθητές του και τους εργαζομένους να περνάνε καλά στο σχολείο να μην έρχονται μέσα στο άγχος και για να μπορούν να έχουν καλή απόδοση. Να δημιουργεί καλό κλίμα, να έχει την ικανότητα να κατευνάζει εντάσεις. Να κάνει χρηστή διαχείριση των πόρων, να μην κάνει σπατάλη. Να έχει ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση.

### **Συνεντευξιαζόμενος 13:**

**Συνέντευξη 13<sup>η</sup> με διευθύντρια λυκείου δημοσίου σχολείου**

#### **Εισαγωγικές ερωτήσεις**

Ποια είναι η ηλικία σας;

56 ετών

Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;

Διευθύντρια του λυκείου

Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;

30 χρόνια

Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα;

22 χρόνια

Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;



ΑΕΙ με ειδικότητα φιλόλογος

**Κύριες ερωτήσεις ερωτηματολογίου**

**1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;**

Καταγεγραμμένος στρατηγικός σχεδιασμός δεν υπάρχει.

**2) Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;**

Υπάρχουν στόχοι που είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται στο μέτρο του δυνατού, γιατί υπάρχουν και θέματα που προκύπτουν έκτακτα κάθε φορά.

**3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).**

**4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;**

Δεν είναι μετρήσιμη και δεν χρησιμοποιείται.

**5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;**

Το κλίμα είναι καλό και υπάρχει συνεργασία, έτσι το κλίμα αυτό προωθεί την καλή απόδοση.

**6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.**

Σημαντική είναι η επίδραση της τεχνολογίας. Στο σχολείο μας έχουμε την τεχνολογική υποδομή, είναι εξοπλισμένο πλήρως με υπολογιστή και προτζέκτορα από τον Σεπτέμβρη που μας πέρασε σε κάθε αίθουσα. Θετική πολύ η επίδραση όταν χρησιμοποιείται με μέτρο, αρνητική όταν γίνεται κατάχρηση.

**7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;**

Δεν καλύπτει, όχι. Θα πρέπει να αλλάξει, να γίνει δηλαδή πιο συνδεδεμένη με την πραγματική ζωή και την αγορά εργασίας.

**8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας.**

Αυτό είναι σε εντελώς θεωρητικό επίπεδο, στην πράξη δεν ισχύει αυτό, η οικονομική κρίση δεν μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία ανάπτυξης για το σχολείο.

**9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;**

Το κράτος μέσω του δήμου ενισχύει με πόρους , διαφορετικά μπορεί να καταφύγουμε σε χορηγίες για κάποια υλικά μικρότερης αξίας που μας λείπουν στο σχολείο.

Σε χορηγίες έτσι όπως έχουμε καταλήξει και λιγότερο από την σχολική επιτροπή, στην οποία υπαγόμαστε από το δήμο. Πρέπει να βρεις τον κατάλληλο χορηγό που να είναι διατεθειμένος, να ενισχύσει.

**10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας;**

Πολύ σημαντική η επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους, αλλά εντάξει όχι με πολύ ανταπόκριση πάντα από μεριάς του δήμου για την κάλυψη των αναγκών.

**11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;**

Εννοείται πως πρέπει να παρέμβει.

**12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;**

Δεν υφίσταται κάτι τέτοιο.

**13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;**

Όχι βέβαια. Δεν είναι αποδοτικό .

**14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;**

Δεν συμφωνώ με αυτήν την πρακτική, δεν είναι παιδαγωγικό εννοείται .

**15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;**

Εκεί που χρειάζεται στις εκδρομές που κάνει το σχολείο. Κάποιοι ανάλογα την περίπτωση είτε καταβάλουν το μισό αντίτιμο, είτε δεν πληρώνουν καθόλου.

**16) ( Η ερώτηση απευθύνεται μόνο σε ιδρύματα όπου οι μαθητές καταβάλλουν δίδακτρα): Πως επηρεάστηκαν τα δίδακτρα που καταβάλλονταν από τους μαθητές την περίοδο της οικονομικής κρίσης; Τι αποτέλεσμα είχε αυτή η κίνηση στον οργανισμό και στους ίδιους τους σπουδαστές;**

**17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;**

Επηρέασε όλη την κοινωνία αρνητικά, άρα και τους ανθρώπους τις σχολικής μονάδας. Επηρέασε κυρίως τους μαθητές του σχολείου ψυχολογικά, ως προς την οικονομική αβεβαιότητα που υπήρχε στην οικογένεια.

**18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;**

Θετική πιστεύω ότι θα είναι η επίδραση ενός καινοτόμου προγράμματος.

**19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;**

Την επηρεάζουν αρνητικά πάρα πολύ.

**20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;**

**21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;**

Έχει ενσωματωθεί περίπου ένα χρόνο ο τεχνολογικός εξοπλισμός για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

**22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;**

Με το πρόγραμμα ασύγχρονης εκπαίδευσης του υπουργείου, οι καθηγητές ανεβάζουν εκεί το εκπαιδευτικό υλικό και μπορούν να μπαίνουν οι μαθητές.

**23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).**

Γενικώς υπάρχει πνεύμα συνεργασίας, μέσα στο σχολείο και αυτό σίγουρα το ωφελεί.

**24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;**

Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται και στα δυο κατά την γνώμη μου

**25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτικούς της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;**

Ακολουθούμε αυστηρά το πρόγραμμα του υπουργείου παιδείας για να βγει η ύλη, έχουμε την τράπεζα θεμάτων για την α και β λυκείου.

Φροντίζει να τους προωθή εκπαιδευτικά σεμινάρια για να ενισχύουν τις γνώσεις τους.

**26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;**

Ο διευθυντής

27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;

Ο διευθυντής είναι

28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπόλοιπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;

Όχι δεν είναι κατάλληλος πρέπει να προχωρήσει σε αλλαγές, εφόσον απαιτούνται.

29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνει στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πως φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;

Ναι θα πρέπει ακόμη να είναι πολύ οργανωτικός, ειδικά στο λύκειο που οι απαιτήσεις είναι πολλές. Πολύ εργατικός, αφοσιωμένος στο ρόλο του και κατά βάση αντικειμενικός, ως προς την συμπεριφορά του, στους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς.

#### Συνεντευξιαζόμενος 14:

Συνέντευξη 14<sup>η</sup> με υποδιευθύντρια δημόσιου επαγγελματικού λυκείου (ΕΠΑΛ)

#### Εισαγωγικές ερωτήσεις

Ποια είναι η ηλικία σας;

50 ετών

Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;

Υποδιευθύντρια του δημόσιου επαγγελματικού λυκείου (ΕΠΑΛ)

Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;

22 χρόνια

Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα;

7 χρόνια

Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;

ΑΕΙ Μηχανολόγος Μηχανικός, Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Σχολικών Μονάδων – Μεταπτυχιακό στην Εκπαίδευση ενηλίκων.

#### Κύριες ερωτήσεις ερωτηματολογίου

**1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;**

Δεν υπάρχει σχεδιασμός όλα τα αντιμετωπίζουμε μόνοι μας, αλλά απαιτείται.

**2) Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;**

Είναι προσωπικοί οι στόχοι που θέτει ο καθένας. Υπάρχει και ο θεσμός της αυτοαξιολόγησης, οπότε εδώ θέτονται και άλλοι στόχοι σχολικής μονάδας, όπου καλείται ο καθένας να τους υλοποιήσει, ενώ παλιά δεν ίσχυε αυτό. Αλλά από εκεί και πέρα δεν είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι, γιατί για παράδειγμα η σχολική μονάδα πρέπει να κάνει επιμορφωτικές δράσεις, δεν είναι εφικτό να γίνουν επιμορφωτικές δράσεις, δεν υπάρχουν οι χώροι και δεν υπάρχει ο χρόνος, δεν υπάρχουν διαθέσιμα μέλη να το πραγματοποιήσουν. Πολλά θέλουμε να κάνουμε για να πέτυχουμε τους στόχους, αλλά δεν είναι εφικτοί. Η στοχοθεσία απαιτείται και πρέπει να μπαίνει από την αρχή της σχολικής χρονιάς, τον Σεπτέμβριο.

**3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).**

**4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;**

Πάντα βλέπουμε τα αποτελέσματα, γιατί ουσιαστικά είναι μαθησιακά αποτελέσματα και κάνουμε και εμείς την αυτοκριτική μας, το αποτυπώνουμε στην έκθεση αυτοαξιολόγησης του σχολείου. Αλλά δεν υπάρχει ουσιαστικά κάποιο μετρήσιμο εργαλείο.

**5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;**

Όχι δεν υπάρχει καλό κλίμα, αντιθέτως υπάρχει ανταγωνιστικό κλίμα και υπάρχει και ένα κλίμα αργομισθίας που κάποιοι σχεδόν οι μισοί δεν θέλουν να δουλέψουν. Βέβαια η διοίκηση οφείλει να υποστηρίζει τους συναδέλφους να παράγουν το μέγιστο δυνατό έργο, αλλά δεν είναι πάντα εφικτό και αυτό. Υπάρχει ανταγωνισμός, υπάρχει η τάση από την παλιότερη γενιά, ότι δεν οφείλω τίποτα στο δημόσιο και δεν παίρνω χρήματα για να κάνω κάτι παραπάνω.

**6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.**

Η επίδραση της τεχνολογίας έχει θετικά αποτελέσματα πάντα. Χρησιμοποιούμε πολύ την τεχνολογία επειδή ήμασταν ένα επαγγελματικό λύκειο.

**7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;**

Όχι δεν επαρκεί είναι πολύ ξεπερασμένη διότι δεν έχουν αντικατασταθεί τα βιβλία και η ύλη εδώ και πάνω από είκοσι χρόνια. Δεν έχει επικαιροποιηθεί η διδακτέα ύλη.

**8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας.**

Σε καμία περίπτωση δεν είναι ευκαιρία ανάπτυξης, αφού δεν υπάρχουν επιπλέον δαπάνες.

**9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;**

Όλα τα χρήματα είναι από το κράτος, δεν επιτρέπεται ο χορηγός και στην ουσία ο χορηγός αν θα μπει βάζει και ταμπέλα.

**10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας;**

Εμείς δεν έχουμε λόγο σε αυτό, αλλά επικοινωνούμε με τον δήμο ο οποίος δήμος μας πιστώνει χρήματα και τα χρήματα αυτά διαχειριζόμαστε.

**11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;**

Επιβάλλεται πρέπει να δοθούν επιπλέον δαπάνες για την παιδία.

**12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;**

Δανεισμός από το ίδιο το σχολείο δεν γίνεται, αυτό που μπορεί να γίνει, είναι να πάρει χρήματα ο δήμος από το πλεονάζοντα ταμείο ενός σχολείου και να τα δώσει σε ένα άλλο που αντιμετωπίζει οικονομικό πρόβλημα.

**13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;**

Ναι βεβαίως έχει νόημα η συγχώνευση όταν είναι μικρός ο αριθμός μαθητών των τμημάτων.

**14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;**

Αυτό δεν εξαρτάται από την σχολική μονάδα, αυτό είναι γραμμή της διεύθυνσης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης .

**15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;**

Σε αυτά τα παιδιά δώσαμε φορητούς υπολογιστές. Επίσης έχουμε κάνει δράσεις με τρόφιμα μάλιστα συμμετείχε κάποιες χρονιές και η τοπική εκκλησία με προσφορά το πρωινό τους και η αρχιεπισκοπή για 3 με 4 χρόνια τους έδινε κούτα με τρόφιμα για την οικογένεια των παιδιών που με βάση το εκκαθαριστικό υπήρχε οικονομικό πρόβλημα.

Πάντως και οι εκπαιδευτικοί όταν βλέπουν ότι κάποιος μαθητής έχει ανάγκη μαζεύουν και από μόνοι τους χρήματα να βοηθήσουν η και ατομικά αν πεινάει κάποιο παιδί στο διάλειμμα θα του πάρουν κάτι για να φάει μια τυροπιτά ή ότι μπορούν για να βοηθήσουν.

**16) ( Η ερώτηση απευθύνεται μόνο σε ιδρύματα όπου οι μαθητές καταβάλλουν δίδακτρα): Πως επηρεάστηκαν τα δίδακτρα που καταβάλλονταν από τους μαθητές την περίοδο της οικονομικής κρίσης; Τι αποτέλεσμα είχε αυτή η κίνηση στον οργανισμό και στους ίδιους τους σπουδαστές;**

**17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;**

Εμείς στο σχολείο δεν είχαμε μάθει ποτέ σε πολλά χρήματα στην σχολική μονάδα, οπότε δεν φάνηκε τόσο πολύ.

**18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;**

Είναι άκαιρο σε περίοδο κρίσης. Καινοτόμο πρόγραμμα δεν μπορεί να γίνει σε περίοδο κρίσης, γιατί για να προχωρήσει θέλει προϋποθέσεις που κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης δεν υπάρχουν.

**19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;**

Επηρεάζουν πολύ αρνητικά γιατί πέφτουν οι στόχοι σου, πέφτουν τα κίνητρα σου, δεν έχεις την ίδια όρεξη και απόδοση. Υπάρχει απογοήτευση και εξουθένωση.

**20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;**

Προωθεί επιμορφώσεις, αλλά παρέχει και υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς, ο διευθυντής πρέπει να στέκεται δίπλα τους, να έχει αναπτυγμένη ενσυναίσθηση να είναι ενισχυτικός και να τους διευκολύνει όπου μπορεί στο έργο τους.

**21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;**

Δεν έχουν ενσωματωθεί κάποια συγκεκριμένα.

**22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;**

Δεν υπάρχει κάτι τέτοιο.

**23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική**

**ωφελεί το σύνολο του οργανισμού (Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).**

Βεβαίως επειδή εμείς έχουμε τομείς και ειδικότητες, όταν υπάρχει ένα πρόβλημα, συνεργάζονται οι τομείς, οι τομεάρχες με τη διοίκηση του σχολείου για την επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος, είτε έχει να κάνει με κτιριακό είτε με προβλήματα μεταξύ μαθητών βεβαίως υπάρχει καλή συνεργασία. Ωφελεί γιατί αντιμετωπίζεται συλλογικά το πρόβλημα.

**24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;**

Σίγουρα το ποσοστό των εισακτέων στα πανεπιστήμια μέσω των πανελλαδικών εξετάσεων δικαιολογεί την δουλειά μας, μας υποδηλώνει ότι κατά την διάρκεια της χρονιάς παρήχθη ένα έργο θετικό, τα μεγάλα ποσοστά επιτυχόντων αυτό δηλώνουν. Αν είναι μικρό και αυτό δηλώνει κάτι. Από εκεί και πέρα κάθε καλοκαίρι κάνουμε μια έκθεση λειτουργίας του σχολείου, εκεί λοιπόν καταγράφονται οι επιδόσεις των μαθητών, αντλούμε συμπεράσματα από αυτά. Την διαδικασία δεν μπορείς να την ελέγξεις.

**25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτικούς της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;**

Δεν εφαρμόζει κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα, έχει αυτό που ορίζει το υπουργείο.

Φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν και να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες με το να τους ενημερώνει και να τους διευκολύνει να συμμετέχουν για την παρακολούθηση τους.

**26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;**

Ο διευθυντής

**27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;**

Η διοίκηση του σχολείου.

**28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπόλοιπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;**

Πρέπει να προχωράει σε αλλαγές αλλιώς δεν είναι κατάλληλος για να διοικήσει.

**29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνει στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πως φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;**



Πρέπει να διαθέτει εμπειρία και πολλές δεξιότητες, πολλές ικανότητες, πρέπει να έχει την προσωπικότητα, κατάλληλο χαρακτήρα, πρέπει να συνεργάζεται, να συμβουλεύει, να υποστηρίζει τον εκπαιδευτικό, να είναι δίκαιος, πρέπει να έχει πολλές ικανότητες, γιατί και οι απαιτήσεις είναι υψηλές, άρα ο ιδανικός διεθνής θα πρέπει να είναι δημοκρατικός δίκαιος υποστηρικτικός. Να έχει ένα ρολό συμβούλου, μέντορα που έχει θεσπιστεί τελευταία στις σχολικές μονάδες με ότι αυτό συνεπάγεται. Ο μέντορας πρέπει να έχει συγκεκριμένα προσόντα όπως μεταπτυχιακές σπουδές να έχει έτη προϋπηρεσίας και να έχει γνώση διοικητικού.

### **Συνεντευξιαζόμενος 15:**

**Συνέντευξη 15<sup>η</sup> με γενικό διευθυντή σε ιδιωτικό εκπαιδευτήριο με δημοτικό γυμνάσιο λύκειο και διευθυντή λυκείου**

#### **Εισαγωγικές ερωτήσεις**

Ποια είναι η ηλικία σας;

55 χρονών

Ποια η σχέση σας με την εκπαιδευτική μονάδα;

Γενικός διευθυντής του ιδιωτικού εκπαιδευτηρίου με δημοτικό γυμνάσιο λύκειο και διευθυντής του λυκείου.

Πόσα χρόνια ασχολείστε στον τομέα της εκπαίδευσης;

30 χρόνια

Πόσο καιρό είστε στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα;

3 χρόνια

Ποιο είναι το επίπεδο των ακαδημαϊκών σας σπουδών;

Πτυχίο ΤΕΦΑΑ - Μεταπτυχιακό στην ποιότητα των υπηρεσιών των αθλητικών εγκαταστάσεων - Διδακτορικό στην βιωσιμότητα των ολυμπιακών αθλητικών εγκαταστάσεων.

#### **Κύριες ερωτήσεις ερωματολογίου**

**1) Υφίσταται σαφής στρατηγικός σχεδιασμός για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Αν ναι, θυμάστε από πότε υφίσταται; Αν όχι, κρίνετε ότι απαιτείται;**

Στρατηγικό σχεδιασμό πρέπει να έχει οποιαδήποτε εκπαιδευτική μονάδα από την έναρξη της λειτουργίας της και μετά. Από τότε που είμαι εδώ έχουμε δημιουργήσει ένα σχεδιασμό και μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο για να οδηγήσουμε εκεί που θέλουμε την μονάδα και για την αντιμετώπιση διαφόρων ζητημάτων που προκύπτουν.

**2)Υπάρχουν σαφείς στόχοι για το κάθε μέλος μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα σας; Αν ναι πιστεύετε ότι είναι εφικτοί και πραγματοποιούνται μέσα στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται; Αν όχι κρίνετε ότι η στοχοθεσία απαιτείται;**

Βεβαίως υπάρχουν σαφείς στόχοι για τον καθένα και οι στόχοι αυτοί είναι εφικτό να υλοποιηθούν, γιατί στην αντίθετη περίπτωση πρέπει να αναζητηθούν ευθύνες και θα πρέπει να διορθωθούν λάθη και παραλήψεις.

**3) Κάθε πότε αναθεωρείται ο στρατηγικός σχεδιασμός που έχετε στην εκπαιδευτική μονάδα; Το βρίσκετε πολύ ή λίγο το χρονικό διάστημα αυτό; (Αν έχει απαντηθεί ότι δεν υφίσταται στρατηγικός σχεδιασμός στην 1<sup>η</sup> ερώτηση τότε η ερώτηση αυτή παραβλέπεται).**

Αυτό εξαρτάται από τον τρόπο που λειτουργεί η κάθε εκπαιδευτική μονάδα, εμείς μπαίνουμε στην λογική να αναθεωρήσουμε πράγματα που αφορούν το στρατηγικό σχεδιασμό, μετά από την αξιολόγηση της δομής, είτε από την κορυφή προς τα κάτω, είτε από τα κάτω προς την κορυφή. Άρα λοιπόν κάθε φορά που τελειώνει μια αξιολόγηση, αναλύοντας τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της αξιολόγησης, προβαίνουμε σε οποιεσδήποτε κινήσεις που μπορεί να έχουν σχέση και με τον στρατηγικό σχεδιασμό.

**4) Η απόδοση των μαθητών σε εξετάσεις ή πιστοποιήσεις χρησιμοποιείται από τον οργανισμό σας ως δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας; Ποιους άλλους δείκτες μέτρησης της απόδοσης της διοίκησης χρησιμοποιείτε;**

Μια καλή απόδοση σε εξέταση ή πιστοποίηση σε μια γλώσσα, στην τεχνολογία ή σε κάποιο άλλο αντικείμενο βεβαίως αποτελεί ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό για τους μαθητές, όχι όμως απαραίτητα το μοναδικό, υπάρχουν και άλλα πράγματα εννοείται, όπως είναι η ελευθερία του εκπαιδευτικού έργου που παράγει ο κάθε εκπαιδευτικός προς τους μαθητές, που σημαίνει ότι υπάρχουν εκπαιδευτικοί που κρίνουν με κάποια τεστ, διαγωνίσματα την πρόοδο ενός μαθητή, επίσης λειτουργούν με την μέθοδο της διαδραστικότητας και των ερωτοαπαντήσεων της Σωκρατικής μεθόδου.

**5) Πως θα χαρακτηρίζατε το κλίμα μέσα στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Πιστεύετε ότι το κλίμα αυτό προωθεί την απόδοση των σπουδαστών και των εργαζομένων σε αυτήν;**

Αυτό είναι επίσης θέμα στρατηγικού σχεδιασμού αν θέλεις να έχεις ένα οικογενειακό κλίμα ή θέλεις να πετύχεις ένα πιο ακαδημαϊκό ας πούμε στην λογική της πιο μεγάλης αυστηρότητας. Εμείς έχουμε ένα πιο οικογενειακό κλίμα, είμαστε κοντά στους μαθητές αναζητώντας λύσεις και στα προβλήματα που αφορούν στο γνωστικό τους επίπεδο, αλλά και στα όποια άλλα προβλήματα μπορεί να αντιμετωπίζουν σήμερα τα παιδιά.

**6) Ποια είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία της εκπαιδευτικής σας μονάδας. Παρακαλώ αναφέρατε τα θετικά και αρνητικά εφόσον υφίστανται.**

Η τεχνολογία εφόσον χρησιμοποιείται σωστά μόνο θετικά έχει να προσφέρει, η τεχνολογία παίζει τεράστιο ρόλο σήμερα σε μια εκπαιδευτική μονάδα, η χρήση λοιπόν υπολογιστών, διαδραστικών πινάκων, η χρήση του προτζέκτορα, η χρήση οποιοδήποτε τεχνολογικού εργαλείου, είναι προς την θετική κατεύθυνση και προσπαθούμε τελευταία και έχουμε εντάξει και την εικονική πραγματικότητα μέσα στην εκπαιδευτική διαδικασία, άρα για μας είναι δεδομένο ότι η τεχνολογία μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά και σωστά στο εκπαιδευτικό κομμάτι.

**7) Πιστεύετε ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση καλύπτει τις απαιτήσεις της αγοράς που θα καλεστούν να καλύψουν οι σπουδαστές στο μέλλον;**

Θέμα στρατηγικού σχεδιασμού είναι και αυτό. Για εμάς στόχος είναι κάθε παιδί που θα τελειώνει την τρίτη τάξη του λυκείου για παράδειγμα, ακόμη και αν δεν επιτύχει σε κάποιο πανεπιστημιακό ίδρυμα να συνεχίσει δηλαδή τις σπουδές του, το υψηλό απολυτήριο, γιατί έχουμε κάλους μαθητές στην ουσία, σε συνάρτηση με τα εξτρά εφόδια που λαμβάνει σε ξένες γλώσσες με επίπεδό όπως το proficiency και δεύτερη σε καλό επίπεδο και στα έξι σημεία του ECDL, δίνουμε ένα άτομο έτοιμο, να βγει στην αγορά εργασίας.

**8) Υπάρχει η αντίληψη ότι η οικονομική κρίση εκτός από απειλή για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία ανάπτυξης. Ποια η άποψή σας.**

Κάθε κρίση οικονομική ή υγειονομική ή οποιαδήποτε κρίση, σαφώς και δημιουργεί πολλαπλά προβλήματα και παράλληλα δημιουργεί και πολλαπλές ευκαιρίες, εάν και εφόσον μια εκπαιδευτική μονάδα, όπως είναι και η δικιά μας μπορεί να αξιοποιήσει όπως πράξαμε και εμείς τα προβλήματα εκείνης της περιόδου και να τα αναγάγει σε θετικά πλεονεκτήματα, ναι τότε αυτό γίνεται κάτι θετικό. Πρόσφατο παράδειγμα πριν την υγειονομική κρίση δεν χρησιμοποιούσαμε τόσο πολύ την τεχνολογία, αυτή η κρίση μας έδωσε αυτή την δυνατότητα να συνειδητοποιήσουμε ποσό πολύ αναγκαία είναι να ενταχθεί ακόμη περισσότερο στην εκπαιδευτική διαδικασία.

**9) Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης οι εκπαιδευτικές μονάδες σε ποιους τομείς θα πρέπει να επικεντρωθούν για να ενισχύσουν τους πόρους τους;**

Σε μια τέτοια περίοδο θα πρέπει λάβεις υπόψη σου τα βασικά χαρακτηριστικά της κρίσης, αν λοιπόν είναι οριζόντια η κρίση, δηλαδή έχει επηρεάσει τους πάντες, τότε δεν μπορείς να μετακυλήσεις το οποιοδήποτε κόστος στους μαθητές και στους γονείς τους, γιατί πλήττονται από την κρίση, άρα λοιπόν πρέπει να φροντίσεις με ίδιους πόρους να παρέχεις τις ίδιες υπηρεσίες που παρείχες και πριν, γνωρίζοντας σε ένα βαθμό ότι μπορεί να σου κοστίζει περισσότερο, εναλλακτικοί τρόποι χρηματοδότησης ουσιαστικά δεν υπάρχουν, παρά μόνο μέσα από σχήματα νομικά ή θεσμικά ή επενδυτικά που έχουν να κάνουν με την εισροή νέων μετόχων σε μια επιχείρηση, άρα ζεστού κεφαλαίου κίνησης επιπλέον ή με την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου από τα ίδια μέλη μιας εταιρείας που διαχειρίζεται την εκπαιδευτική μονάδα ή από χορηγίες που συνήθως και αυτές στην περίοδο της κρίσης θεωρώ ότι είναι πιο σφιχτές και ελάχιστες, παρόλα αυτά ακόμη και σε αυτό το κομμάτι υπάρχουν δυνατότητες και από κάποιο χορηγό να έχεις κάποια στήριξη.

**10) Πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους στην σύσταση και εφαρμογή του προϋπολογισμού της εκπαιδευτικής σας μονάδας;**

Πάρα πολύ σημαντική είναι η επικοινωνία εννοείται μεταξύ των εταίρων για την σύσταση του προϋπολογισμού. Το να κάνεις προϋπολογισμό και να δεις αν είσαι μέσα στον προγραμματισμό του προϋπολογισμού σου, είναι εξαιρετικά σημαντικό και αν διαπιστώσεις ότι παρεκκλίνεις από τον προϋπολογισμό σου, πρέπει να αναπροσαρμόσεις βασικά πράγματα, εκτός και αν

προχωρήσεις σε περικοπή προσωπικού και μισθών που δεν είναι το δέον. Σε κάθε περίπτωση είναι σημαντικό η επικοινωνία μεταξύ των εταίρων για την εφαρμογή ενός προϋπολογισμού ή την αναπροσαρμογή του.

**11) Πιστεύετε ότι το κράτος πρέπει να παρέμβει προκειμένου να ενισχυθούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε περιόδους οικονομικής στενότητας;**

Οφείλει να παρεμβαίνει γενικά για την ενίσχυση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων σε περιόδους οικονομικής κρίσης, Έχουμε το παράδειγμα της παροχής vouchers σε όλους τους εκπαιδευτικούς, δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, άρα λοιπόν όλοι οι εκπαιδευτικοί είχαν την δυνατότητα να πάρουν κάποιο μέσο τεχνολογίας, κάποιο υπολογιστή χρήσιμο για το εκπαιδευτικό τους έργο. Αντίστοιχα οι εκπαιδευτικές δομές είχαν την δυνατότητα να μπουν σε ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα για την αγορά είτε σχολικών λεωφορείων, είτε για την ανανέωση του εξοπλισμού τους.

**12) Τί γνώμη έχετε για τον δανεισμό των εκπαιδευτικών μονάδων σε περιόδους όπου ο προϋπολογισμός δεν έχει θετικό πρόσημο;**

Πάντοτε είναι θετική η άποψη για τον δανεισμό, ακόμη και σε περιόδους που πάνε καλά τα πράγματα, εμείς θεωρούμε ότι βοηθάει αναπτυξιακά να προχωρήσει μια επιχείρηση και να αναπτυχθεί .

**13) Το μέτρο της συγχώνευσης τμημάτων ή έργων μεταξύ εκπαιδευτικών μονάδων πιστεύετε ότι είναι αποδοτικό κατά την διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης;**

Έχει και θετικά και αρνητικά η εφαρμογή της.

Το μέτρο αυτό μάς έδειξε ότι είναι αποδοτικό σε πολλές περιπτώσεις αναντιστοιχίας αριθμού των εκπαιδευτικών και μαθητών. Απλά πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η ιδιαιτερότητα που έχει γεωγραφικά, η νησιωτική και η ηπειρωτική χωρά, γιατί σε κάποιες περιπτώσεις τέτοιες λειτουργήσε αρνητικά, καθώς υπάρχουν κάποιες κοινότητες απομακρυσμένες που απέχουν αρκετά μεταξύ τους με αποτέλεσμα για αυτές, να είναι εντελώς μη λειτουργικό.

**14) Μερικές εκπαιδευτικές μονάδες καταφεύγουν σε αύξηση του αριθμού των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας για περικοπή των λειτουργικών τους εξόδων. Ποια είναι η άποψή σας;**

Είμαι αντίθετος σε αυτό, εμείς δεν βάζουμε μέσα στην αίθουσα πάνω από δεκαοχτώ παιδιά

**15) Σε περιόδους οικονομικής κρίσης ποια μέτρα έλαβε η εκπαιδευτική σας μονάδα για τους οικονομικά ασθενέστερους μαθητές;**

Έχουμε πάντα κάποια μέτρα στήριξης προς τις οικογένειες, έχουμε το μέτρο της παροχής υποτροφιών, παρέχουμε υποτροφίες σε παιδιά που έχουν τεράστια ανάγκη και δεν έχουν την δυνατότητα, είτε εξολοκλήρου, είτε 80 %, είτε 50 % . Παρέχουμε επίσης πολύ μεγάλες εκπτώσεις εφόσον χρειαστεί σε κάποιες οικογένειες, ειδικά πολύτεκνες και τρίτεκνες για να εξυπηρετήσουμε τις ανάγκες αυτών των οικογενειών.

**16) ( Η ερώτηση απευθύνεται μόνο σε ιδρύματα όπου οι μαθητές καταβάλλουν δίδακτρα): Πως επηρεάστηκαν τα δίδακτρα που καταβάλλονταν από τους μαθητές την περίοδο της**

**οικονομικής κρίσης; Τι αποτέλεσμα είχε αυτή η κίνηση στον οργανισμό και στους ίδιους τους σπουδαστές;**

Όπως είπαμε προχωρήσαμε σε μείωση διδάκτρων, με τον τρόπο αυτό διευκολύνθηκαν οι οικογένειες των οικονομικά πιο αδύνατων μαθητών. Για τον εκπαιδευτικό οργανισμό είχε αποτέλεσμα μείωση εσόδων.

**17) Πως επηρέασε η εκτιμώμενη διάρκεια της κρίσης της περικοπές στην εκπαιδευτική μονάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης;**

Την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου δεν τη επηρέασε σε μας.

**18) Ποια πιστεύετε ότι είναι η επίδραση ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους κρίσης;**

Σε μια κρίση θεωρώ ότι είναι καλό όταν έχεις κάτι καινοτόμο, αφού πρώτα από όλα έχεις αξιολογήσει αυτή την καινοτομία και θεωρείς ότι θα έχει θετική επίδραση και ότι ωφελεί τους μαθητές και την εκπαιδευτική κοινότητα συνολικά. Τώρα αν είναι σε περίοδο κρίσης ή αν είναι σε μια ομαλή περίοδο, δεν παίζει τόσο ρόλο, θεωρώ ότι όταν εφαρμόζεις καινοτόμα προγράμματα μόνο να κερδίσεις έχεις αφού πρώτα τα αξιολογήσεις.

**19) Οι περικοπές σε περιόδους οικονομικής κρίσης κατά πόσο επηρεάζουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος;**

Εντάξει, αν κάποιος δεν αισθάνεται ψυχολογικά εντάξει, ή αν κάποιος συναισθηματικά δεν αισθάνεται καλά, μπορεί να μην αποδώσει αυτό που πρέπει. Παρόλα αυτά πάντα θα το λέω ότι εξαρτάται από την ηγεσία της εκπαιδευτικής μονάδας το πόσο μπορεί να αγκαλιάσει το εκπαιδευτικό προσωπικό, το πώς μπορεί να μιλήσει στην ψυχή, στην καρδιά αυτών των ανθρώπων, διότι απέναντι μας έχουμε νέα παιδιά. Παιδιά, τα οποία εξαρτώνται από τον κάθε εκπαιδευτικό της κάθε σχολικής κοινότητας, άρα νομίζω είναι ουσιαστικός παράγοντας η ηγεσία εδώ, για να διατηρηθεί σε υψηλό επίπεδο η ποιότητα του παρεχόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος.

**20) Σε ποιες ενέργειες προβαίνει η διοίκηση για την έμπρακτη στήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού;**

Εξαρτάται πάλι από το πώς λειτουργεί μια εκπαιδευτική μονάδα. Εμείς έχουμε διάφορους τρόπους στήριξης. Ας πούμε για παράδειγμα ένα από αυτά που έχουμε δημιουργήσει στο εκπαιδευτήριο, που είναι ένα πρωτόκολλο επιβράβευσης εκπαιδευτικών, το οποίο το ψηφίζουν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί στην ουσία, μαζί με τους μαθητές. Με τον τρόπο αυτό κάθε χρόνο παρέχουμε στον καλύτερο ας πούμε εκπαιδευτικό και όταν λέμε τον καλύτερο, δεν είναι ο καλύτερος, μόνο επειδή παράγει συγκεκριμένο έργο, να μην το αναλύσουμε, είναι συνάρτηση διαφόρων πραγμάτων. Έχουμε στο λύκειο, στο γυμνάσιο και στο δημοτικό τον καλύτερο ας πούμε εκπαιδευτικό ο οποίος ψηφίζεται από τα παιδιά για να κερδίσει. Ο οποίος εκπαιδευτικός επιβραβεύεται με χρηματικό έπαθλο και με κάποια άλλα δώρα. Αυτό έχει επιδραστικότητα τρομερή.

**21) Στην εκπαιδευτική μονάδα σας έχουν ενσωματωθεί συγκεκριμένα πρότυπα για την προώθηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης;**

Οπωσδήποτε υπάρχουν συγκεκριμένα πρότυπα που γίνεται επικαιροποίησή τους, για να παραμένει η ποιότητα σε υψηλά επίπεδα.

**22) Μέσα στο εκπαιδευτικό σας ίδρυμα υπάρχει κάποιο τεχνολογικό σύστημα όπου διαχέεται η γνώση σε όλους τους εμπλεκόμενους με την εκπαιδευτική διαδικασία; Αν ναι ποιες βελτιώσεις πιστεύετε ότι απαιτούνται. Αν όχι, πως διαμοιράζεται η γνώση στον οργανισμό σας;**

Έχουμε πλατφόρμα που μέσα σε αυτή, έχουν πρόσβαση οι εκπαιδευτικοί μας και όλοι οι μαθητές. Οτιδήποτε διδάσκεται οτιδήποτε παρέχεται υπάρχει εκεί ως βοήθημα. Οτιδήποτε κρίνει ο κάθε εκπαιδευτικός, αλλά και η ηγεσία του εκπαιδευτηρίου διαχέεται μέσα από αυτή την πλατφόρμα και γίνεται κοινωνία και των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Έχει μια τρομερή για μένα, έτσι όπως την αξιολογούμε διαδραστικότητα, αφού έχουν τη δυνατότητα ακόμα και να κάνουν ερωτήσεις τα παιδιά στους εκπαιδευτικούς όλες τις ώρες, ακόμα και όταν κλείσει το σχολείο και δεν λειτουργεί. Ακόμα και το Σαββατοκύριακο λειτουργεί τσατ, δηλαδή μπορεί να στέλνει μήνυμα να πάρει μια απάντηση και όλα τα σχετικά. Θεωρώ απαραίτητο να υπάρχει ένα τέτοιο εργαλείο σαν αυτό που έχουμε. Αν τώρα χρειάζεται βελτιώσεις, να σου πω κάτι, μας δίνει τόσες πολλές δυνατότητες αυτή τη στιγμή που δεν έχουμε αξιολογήσει για την ώρα αν μπορούμε να παρέμβουμε.

**23) Τα τμήματα και οι διευθύνσεις μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό συνεργάζονται για να λύσουν θέματα που ίσως δεν είναι της δικής τους ευθύνης; Πιστεύετε ότι αυτή η πρακτική ωφελεί το σύνολο του οργανισμού**

**(Η συμπληρωματική ερώτηση δύναται να γίνει ανεξαρτήτως της απάντησης στο βασικό ερώτημα).**

Ναι υπάρχει πολύ καλή συνεργασία, καθολική, σε όλη την σχολική κοινότητα, είτε είναι του συλλόγου διδασκόντων του λυκείου, του γυμνασίου και αντίστοιχα όλων των βαθμίδων μαζί με τους εργαζόμενους, με τους γονείς, τους μαθητές πάντα φέρνει μόνο θετικά αποτελέσματα και ωφελεί το σύνολο.

**24) Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης βασίζεται στα τελικά αποτελέσματα (παράδειγμα αποτελεί η επιτυχία των μαθητών στις εξετάσεις) ή δίδεται περισσότερη σημασία στην διαδικασία μέσα από την οποία προκύπτει η μάθηση;**

Μας ενδιαφέρει το ταξίδι, η διαδικασία δηλαδή

**25) Ποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εφαρμόζει η μονάδα για τους εκπαιδευτές της; Πως φροντίζει η διοίκηση να ενισχύουν ή να αποκτούν πρόσθετες ικανότητες;**

Εφαρμόζουμε το πρόγραμμα του σχολείου. Η διοίκηση φροντίζει για την επικαιροποίηση των γνώσεων των εκπαιδευτικών. Ανακοινώνουμε τις αντίστοιχες διευθύνσεις πρωτοβάθμιας δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με σεμινάρια που γίνονται μέσω του κέντρου των διαφόρων πανεπιστημίων, στα οποία οι εκπαιδευτικοί μας συμμετέχουν σε αυτά που κρίνουν ότι είναι ενδιαφέροντα, εμείς παρέχουμε κάθε διευκόλυνση, μας ενδιαφέρει το να έχουν και να λαμβάνουν

συνεχώς γνώση και να αναβαθμίζουν την ποιότητα των γνώσεων τους. Είναι πράγματα τα οποία τα κάνουμε ούτως ή άλλως θεσμικά.

**26) Ποιοι είναι αρμόδιοι στην μονάδα σας για την διατύπωση της αποστολής και των κύριων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σας;**

Η διοίκηση.

**27) Σε περιόδους κρίσεων με περιορισμένο χρόνο ή σε καταστάσεις όπου υπάρχει ανεπαρκής γνώση από την πλειοψηφία της μονάδας ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν να λάβουν τις σοβαρές αποφάσεις και πως αυτές εφαρμόζονται στον υπόλοιπο οργανισμό;**

Η διοίκηση και όπως λειτουργεί η δομή της ιεραρχίας.

**28) Στις περιόδους που ανέφερα στην προηγούμενη ερώτηση όπου υπάρχει πιθανότητα να υπάρχει επιπρόσθετα και οικονομική στενότητα πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που δεν προχωράει σε αλλαγές αλλά είναι αποδεκτός από τους υπόλοιπους υπαλλήλους είναι κατάλληλος για να διοικήσει;**

Πρέπει να προχωράει στις κατάλληλες αλλαγές για το καλό του εκπαιδευτικού οργανισμού

**29) Πιστεύετε ότι ένας διευθυντής που επικεντρώνει στις συνεχείς αλλαγές και έχει συμβουλευτικό ρόλο ταιριάζει να διοικεί το εκπαιδευτικό σας ίδρυμα; Αν ναι, ποια άλλα χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει; Αν όχι πως φαντάζεστε τον ιδανικό διευθυντή του εκπαιδευτικού σας ιδρύματος;**

Ναι. Θεωρώ δεδομένο ότι λογικά πάντα σε αυτές τις θέσεις είναι άνθρωποι που έχουν το γνωσιακό ας πούμε επίπεδο να ηγηθούν. Για μένα η κατάλληλη λέξη είναι η εμπνευση.

Θα πρέπει να είναι αυτό που λέμε ηγέτης, να εμπνέει. Τώρα τι σημαίνει λέξη να εμπνέει; να εμπνέει ασφάλεια, να εμπνέει εμπιστοσύνη, να εμπνέει σιγουριά και σταθερότητα.