

**ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ**

**Καραγγελή Στυλιανή**

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ  
ΜΕ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ.**

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Άννα Σαΐτη, Επίκ. Καθηγήτρια

Μέλη επιτροπής: Γεώργιος Χονδρογιάννης, Καθηγητής  
Ελένη Σαρδιανού, Λέκτορας

Αθήνα  
Σεπτέμβριος 2010

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

|       |                                                                            |    |  |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|----|--|
| 1.1   | ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥΣ.....                          | 7  |  |
| 1.1.1 | Προϊόντα και υπηρεσίες.....                                                | 7  |  |
| 1.2   | ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....                                                          | 8  |  |
| 1.2.1 | Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών.....                                       | 11 |  |
| 1.3   | ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....                                                    | 13 |  |
| 1.3.1 | Καθοριστικοί παράγοντες ποιότητας υπηρεσιών.....                           | 14 |  |
| 1.3.2 | Αξία της υπηρεσίας και ικανοποίηση του καταναλωτή.....                     | 15 |  |
| 1.3.3 | Χρησιμοποίηση των δεδομένων από την παροχή υπηρεσιών για τη διοίκηση.....  | 15 |  |
| 1.3.4 | Η σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών.....                                 | 19 |  |
| 1.4   | ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π).....                                     | 19 |  |
| 1.4.1 | Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση.....                           | 22 |  |
| 1.4.2 | Προβλήματα στην υιοθέτηση της Δ.Ο.Π στην εκπαίδευση.....                   | 26 |  |
| 1.5   | ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ.....                               | 28 |  |
| 1.5.1 | Το περιβάλλον μάρκετινγκ.....                                              | 29 |  |
| 1.5.2 | Επίπεδο ευαισθητοποίησης.....                                              | 29 |  |
| 1.5.3 | Η έννοια της ικανοποίησης.....                                             | 31 |  |
| 1.5.4 | Προσανατολισμός μάρκετινγκ.....                                            | 32 |  |
| 1.5.5 | Πλεονεκτήματα που παρέχει το μάρκετινγκ.....                               | 34 |  |
| 1.5.6 | Ανησυχίες και αμφιβολίες που έχουν οι εκπαιδευτικοί για το μάρκετινγκ..... | 35 |  |
| 1.6   | Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ.....                                                | 35 |  |
| 1.6.1 | Μέτρηση της εικόνας.....                                                   | 36 |  |
| 1.6.2 | Προσδιορισμός της εικόνας.....                                             | 37 |  |
| 1.7   | ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ.....                                   | 39 |  |
| 1.7.1 | Διατήρηση σπουδαστών στο ίδρυμα.....                                       | 41 |  |
| 1.7.2 | Εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης.....                                      | 42 |  |
| 1.7.3 | Πρόγραμμα διατήρησης σπουδαστών.....                                       | 43 |  |

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

|       |                                                             |    |  |
|-------|-------------------------------------------------------------|----|--|
| 2.1   | ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ.....                                             | 45 |  |
| 2.1.1 | Η συμμετοχή του προσωπικού στη λειτουργία του σχολείου..... | 46 |  |
| 2.2   | Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ DEMING ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....   | 46 |  |
| 2.3   | Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....       | 51 |  |
| 2.3.1 | Σχέση προμηθευτή – πελάτη.....                              | 53 |  |
| 2.4   | ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....                                   | 55 |  |
| 2.4.1 | Συστημική προσέγγιση και «σχολεία ποιότητας».....           | 56 |  |
| 2.4.2 | Σχεδιασμός συστήματος.....                                  | 57 |  |
| 2.4.3 | Η σχολική μονάδα ως σύστημα.....                            | 60 |  |
| 2.5   | Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....                                  | 62 |  |
| 2.6   | ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....                              | 62 |  |
| 2.6.1 | Ο διευθυντής του σχολείου.....                              | 64 |  |
| 2.6.2 | Ηγετικά στυλ.....                                           | 68 |  |
| 2.7   | ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....                                   | 69 |  |
| 2.7.1 | Αλλαγή της σχολικής κουλτούρας.....                         | 70 |  |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΓΟΝΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ

|       |                                                    |    |
|-------|----------------------------------------------------|----|
| 3.1   | ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΜΕΡΟΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ..... | 73 |
| 3.2   | ΤΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟ.....                                   | 74 |
| 3.2.1 | Οργάνωση του Σχολείου.....                         | 75 |
| 3.2.2 | Αξιολόγηση και τίτλοι σπουδών.....                 | 75 |
| 3.2.3 | Διδάσκοντες.....                                   | 76 |
| 3.3   | ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ.....              | 76 |
| 3.4   | ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ.....                              | 82 |
| 3.4.1 | Οι κοινωνικοί εταίροι.....                         | 82 |
| 3.5   | ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΚΑΙ Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....           | 86 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

|     |                                        |    |
|-----|----------------------------------------|----|
| 4.1 | Το Δείγμα - Επιλογή του δείγματος..... | 88 |
| 4.2 | Τα ερευνητικά εργαλεία.....            | 88 |
| 4.3 | Μεθοδολογική προσέγγιση.....           | 90 |
| 4.4 | Έλεγχος ανεξαρτησίας $\chi^2$ .....    | 92 |
| 4.5 | Ο Συντελεστής $\rho$ του Spearman..... | 92 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΚΑΤΑΝΟΜΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ

|       |                                                                                                |     |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1   | ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ.....                                                                                | 94  |
| 5.1.1 | Ατομικά χαρακτηριστικά.....                                                                    | 94  |
| 5.1.2 | Απόψεις των Διευθυντών για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας.....                             | 95  |
| 5.1.3 | Απόψεις των Διευθυντών για τη χρηματοδότηση των Σχολείων.....                                  | 99  |
| 5.2   | ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ.....                                                                             | 101 |
| 5.2.1 | Ατομικά χαρακτηριστικά.....                                                                    | 101 |
| 5.2.2 | Απόψεις των εκπαιδευτικών για το ρόλο του διευθυντή σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο..... | 104 |
| 5.2.3 | Αποτύπωση της υλικοτεχνικής υποδομής του σχολείου.....                                         | 107 |
| 5.2.4 | Πολιτική των εκπαιδευτικών σε σχέση με τη διδασκαλία.....                                      | 114 |
| 5.2.5 | Γονείς και κοινότητα.....                                                                      | 118 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΛΕΓΧΟΙ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΔΙΠΛΗΣ ΕΙΣΟΔΟΥ

|     |                                                                      |     |
|-----|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1 | Ποιότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού και τοποθεσία σχολείου.....    | 128 |
| 6.2 | Περιοχή και κανόνες λειτουργίας των σχολείων.....                    | 132 |
| 6.3 | Περιοχή και υλικοτεχνικός εξοπλισμός.....                            | 135 |
| 6.4 | Περιοχή και επιδόσεις των μαθητών.....                               | 140 |
| 6.5 | Περιοχή και σχέση του σχολείου με τους γονείς και την κοινότητα..... | 142 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... | 148 |
|-------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 150 |
|-------------------|-----|

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ρίχνοντας μια ματιά στο βάθος του παρελθόντος και παρατηρώντας τον τρόπο της διοίκησης μίας σχολικής μονάδας, καθώς και τον τρόπο διδασκαλίας από τους εκπαιδευτικούς, είναι σίγουρο ότι θα αντικρίσουμε μια κατάσταση τελείως διαφορετική από τη σημερινή. Η τεχνολογική επανάσταση, η επιστημονική πρόοδος, οι νέες ταχύτητες στη διάχυση της πληροφορίας τα αλλάζουν όλα. Οδηγούν σε ένα κόσμο χωρίς σύνορα. Σ' αυτόν τον κόσμο ο άνθρωπος βομβαρδίζεται καθημερινά από εκατομμύρια μηνύματα που τα περισσότερα είναι εφήμερα. Δεν είναι λίγοι εκείνοι που εναποθέτουν στην εκπαίδευση ελπίδες συνολικής αλλαγής της κοινωνίας.

Μας ενδιαφέρει ένα δημόσιο υποχρεωτικό σχολείο για όλους, που ζητά να διδάξει μέθοδο και εργαλεία και έχει τελικό στόχο πολίτες ενημερωμένους, ανθρωπιστικά και κοινωνικά ενεργούς, ικανούς να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του σημερινού περιβάλλοντος. Ένα τέτοιο δημόσιο σχολείο απαιτεί να γίνουν ριζοσπαστικές αλλαγές, τομές και μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο σύστημα της χώρας. Στα πλαίσια αυτά μας ενδιαφέρει η ποιότητα του εκπαιδευτικού συστήματος, αλλά και η ισοτιμία ευκαιριών πρόσβασης στο σύστημα. Η αναβάθμιση της υποχρεωτικής εκπαίδευσης είναι ο πρώτος στόχος για την υπηρετήση αυτής της λογικής.

Τι είναι όμως το Μάρκετινγκ στην Εκπαίδευση και τι πραγματικά γνωρίζουμε για αυτό; Κατά πόσο μπορεί να αποτελέσει εργαλείο στα χέρια της διοίκησης και των εκπαιδευτικών ενός σχολικού συστήματος; Αναζητώντας ευρύτερα απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα, επιχειρούμε ανάλυση της έννοιας του Μάρκετινγκ στην εκπαίδευση και της έννοιας της Δ.Ο.Π (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας).

Κίνητρο αυτής της πτυχιακής εργασίας αποτελούν οι απαιτήσεις που εμφανίστηκαν στην εποχή μας για μια αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα και ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, καθώς και η απαίτηση για λογοδοσία από μέρους των εκπαιδευτικών οργανισμών και μονάδων. Αυτά έρχονται ως αποτέλεσμα τριών κυρίως κοινωνικών τάσεων: των νέων εξελίξεων και των ερευνητικών δεδομένων στην παιδαγωγική, στην ψυχολογία και στην εκπαιδευτική τεχνολογία κατά τη διάρκεια του 20ού αιώνα, των διαρκώς αυξανόμενων οικονομικών πόρων που διατίθενται για την εκπαίδευση και της απαίτησης από μέρους των μαθητών, των γονιών τους και της ευρύτερης κοινωνίας, για βελτίωση της ποιότητας στην παρεχόμενη Εκπαίδευση.

Πρωταρχικό σκοπό της παρούσας πτυχιακής μελέτης αποτελεί η διερεύνηση των βασικών θεωρητικών εννοιών και αρχών της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», βάσει των οποίων προσφέρεται ένα σύνολο από αρχές και μέσα «ποιοτικής» διοίκησης, η επίδραση των οποίων επεκτείνεται και στην εκπαίδευση, τα οποία, όταν συνδυασθούν, μας παρέχουν μια ευέλικτη και

αποτελεσματική μέθοδο για τη βελτίωση της διοίκησης του ανθρώπινου και υλικού δυναμικού της εκπαίδευσης.

Δευτερευόντως, επιχειρείται εξέταση των παραμέτρων του εξωτερικού περιβάλλοντος και η επίδρασή του στη σχολική μονάδα, η ανάλυση του ρόλου των γονέων στην επιλογή του σχολείου καθώς και η επίδρασή τους στην επίδοση των μαθητών, η ανάλυση των δραστηριοτήτων που γίνονται από τον διευθυντή και από την κοινότητα για την ανάπτυξη του σχολείου. Γίνεται έρευνα σχετικά με την χρήση νέων τεχνολογιών στα σχολεία και τον τρόπο διδασκαλίας των εκπαιδευτικών. Τέλος, γίνεται ανάλυση των οφελών που προκύπτουν από την εφαρμογή του Μάρκετινγκ στα σχολεία και περιγράφονται οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας.

Ειδικότερα, τα τρία από τα έξι κεφάλαια αποτελούν μία πολύπλευρη προσέγγιση του θέματος του μάρκετινγκ των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, της χρήσης της Δ.Ο.Π στα σχολεία και γενικά της σχέσης του σχολείου με το εξωτερικό περιβάλλον, ενώ στα κεφάλαια που υπολείπονται πραγματοποιείται η ανάλυση και ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων της αντίστοιχης δειγματοληπτικής έρευνας. Αναλυτικότερα, το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μία αναφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών, η οποία συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση του καταναλωτή και είναι πολύ σημαντική για την ανάπτυξη της υπηρεσίας. Στην περίπτωση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, η διατήρηση των σπουδαστών σε ένα ίδρυμα συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των σπουδαστών. Παρουσιάζονται οι συνθήκες μέσα από τις οποίες προέρχεται η ικανοποίηση και τέλος, αναλύεται ο σκοπός της χρήσης του μάρκετινγκ, της Δ.Ο.Π (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) και το ενδιαφέρον της διοίκησης για την εικόνα του ιδρύματος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται η φιλοσοφία του Deming και η εφαρμογή της στην εκπαίδευση, ενώ παράλληλα παρουσιάζεται ο νέος τρόπος προγραμματισμού και διαχείρισης των δραστηριοτήτων, η διοίκηση διαδικασιών. Περιγράφονται τα σχολεία ποιότητας, η ικανοποίηση των πελατών (μαθητών) και ο ρόλος του ηγέτη σε αυτά. Τέλος, περιγράφονται οι σχέσεις του σχολείου με τους γονείς, μαθητές, καθηγητές και διευθυντές και η επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται ο τρόπος λειτουργίας και το αναλυτικό πρόγραμμα του Γυμνασίου. Σημαντικό κομμάτι αποτελεί η εξέταση της σχέσης του σχολείου με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και τους γονείς και αποδεικνύεται πόσο μεγάλη επιρροή ασκεί η οικογένεια στους μαθητές και πόσο επηρεάζει την απόδοσή τους στο σχολείο. Ομοίως, περιγράφεται η διασύνδεση της τοπικής κοινότητας με το σχολείο, η οποία εμπλουτίζει το μαθησιακό περιβάλλον, αναβαθμίζει την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και διαμορφώνονται τοπικά και περιφερειακά κοινωνικά δίκτυα παιδείας και πολιτισμού.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας αυτής περιλαμβάνονται η μεθοδολογική προσέγγιση στα οποία στηρίχτηκε η δειγματοληπτική έρευνα, αλλά κυρίως η ανάλυση και ο σχολιασμός των

αποτελεσμάτων των κατανομών συχνοτήτων, των ελέγχων υποθέσεων καθώς και των πινάκων διπλής εισόδου. Η μελέτη στηρίζεται στην αξιοποίηση πρωτογενών δεδομένων, που συγκεντρώθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίων (παρατίθενται αυτούσια στο παράρτημα της παρούσας), τα οποία σχεδιάστηκαν για τις ανάγκες της έρευνας, και αναφέρονται σε δείγμα Διευθυντών και εκπαιδευτικών που εργάζονται στα Γυμνάσια της Καλαμάτας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο λοιπόν, περιγράφονται τόσο η μέθοδος συλλογής των δεδομένων, όσο και τα ερευνητικά εργαλεία (ερωτηματολόγια) της έρευνας καθώς και η μεθοδολογία της. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι απόψεις των Διευθυντών, όπως αυτές αποτυπώνονται στις απαντήσεις τους στο σχετικό ερωτηματολόγιο, και αντίστοιχα, οι πίνακες συχνοτήτων με τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών. Στο έκτο κεφάλαιο τέλος, δίνονται τα αποτελέσματα των ελέγχων ανεξαρτησίας και συσχέτισης που αναδεικνύουν τις διαφορές ανάμεσα στα σχολεία που εντάσσονται σε διαφορετικό κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον (περιοχή της πόλης). Τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης συνοψίζονται στην τελευταία ενότητα (συμπεράσματα), ενώ οι βιβλιογραφικές πηγές, στις οποίες στηρίχθηκε η μελέτη δίνονται ακολούθως.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ**

## **ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

### **1.1 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥΣ**

Η σημασία του μάρκετινγκ για την αέναη επιτυχία μιας εταιρείας μπορεί να εκτιμηθεί, αν σκεφτούμε τις δραστηριότητες που καλύπτει το μάρκετινγκ. Ουσιαστικά, το μάρκετινγκ προβλέπει και μετρά τις ανάγκες και τις επιθυμίες μιας δεδομένης ομάδας καταναλωτών και ανταποκρίνεται με μια ροή αγαθών και υπηρεσιών που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες και τις επιθυμίες.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του μάρκετινγκ ως επιχειρηματικής λειτουργίας είναι ότι εστιάζει στους πελάτες και στις ανάγκες τους. Όταν γίνεται σωστά, αυτή η εστίαση επιτρέπει στις εταιρείες να γνωρίσουν την επιτυχία με την πάροδο του χρόνου εκμεταλλευόμενες αλλαγές στην αγορά, αναπτύσσοντας προϊόντα που διαθέτουν εμφανή ανωτερότητα σε σχέση με τα ήδη υπάρχοντα- με αποτέλεσμα να καλύψουν μια έντονη ανάγκη- και αναλαμβάνοντας μια περισσότερο ολοκληρωμένη διαλειτουργική προσέγγιση στο σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Το μάρκετινγκ είναι μια κοινωνική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τις απαραίτητες δραστηριότητες για να κατορθώσουν τα άτομα και οι οργανώσεις να εξασφαλίσουν ό,τι χρειάζονται και θέλουν μέσω συναλλαγών με άλλους και να συνεχίσουν να αναπτύσσουν αυτές τις συναλλακτικές σχέσεις. (Μπόιντ, Γουόλκερ και Λαρεσέ, 2002)

Μουσεία, νοσοκομεία, θέατρα, πανεπιστήμια και άλλοι κοινωνικοί θεσμοί -κερδοσκοπικοί και μη- πραγματοποιούν επίσης δραστηριότητες μάρκετινγκ για να προσελκύσουν πελάτες, σπουδαστές και χορηγούς. Στο παρελθόν, οι προσπάθειες που κατέβαλαν στο χώρο του μάρκετινγκ δεν ήταν ιδιαίτερα συστηματικές ή καλά οργανωμένες. Σήμερα, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η μεταβαλλόμενη συμπεριφορά των πελατών, οι μεταβολές της δημογραφίας και η αύξηση των εξόδων ανάγκασαν ακόμη και πολλούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς να αναζητήσουν περισσότερο εκτεταμένες προσπάθειες μάρκετινγκ προκειμένου να λύσουν τα προβλήματά τους (Μπόιντ, Γουόλκερ και Λαρεσέ, 2002).

#### **1.1.1 Προϊόντα και υπηρεσίες**

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες βοηθούν στην ικανοποίηση μιας καταναλωτικής ανάγκης, όταν αγοράζονται, χρησιμοποιούνται ή καταναλώνονται. Τα προϊόντα είναι κατά βάση απτά φυσικά αντικείμενα. Οι υπηρεσίες είναι λιγότερο απτές και παρέχονται όχι μόνο από φυσικά αντικείμενα, αλλά και από ανθρώπους (γιατρούς, δικηγόρους, αρχιτέκτονες), θεσμούς

(εκκλησία, φιλανθρωπικές οργανώσεις), τόπους (θέρετρα διακοπών) και δραστηριότητες (ένας διαγωνισμός ή ενημερωτικές καμπάνιες κοινωνικού περιεχομένου).

Οι πελάτες αγοράζουν οφέλη, και όχι προϊόντα. Όταν οι άνθρωποι αγοράζουν προϊόντα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, στην πραγματικότητα αγοράζουν τα οφέλη που πιστεύουν ότι θα τους παρέχουν τα προϊόντα αυτά. Τα συγκεκριμένα οφέλη ποικίλλουν από πελάτη σε πελάτη, ανάλογα με τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν και τις καταστάσεις όπου χρησιμοποιούνται τα προϊόντα. Επειδή διαφορετικοί πελάτες αναζητούν διαφορετικά οφέλη, χρησιμοποιούν διαφορετικά κριτήρια επιλογής και αποδίδουν διαφορετική σημασία στα χαρακτηριστικά των προϊόντων, όταν επιλέγουν μοντέλα και μάρκες στο πλαίσιο μιας κατηγορίας προϊόντων.

Τα οφέλη των προϊόντων, οι υπηρεσίες και η τιμή καθορίζουν την αξία. Η εκτίμηση ενός πελάτη σχετικά με τα οφέλη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και με την ικανότητά τους να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες και επιθυμίες καθορίζουν την αξία που μπορεί να τους αποδώσει. Σε γενικές γραμμές, μετά τη σύγκριση εναλλακτικών προϊόντων, μαρκών ή προμηθευτών, οι πελάτες επιλέγουν εκείνο που θεωρούν ότι θα προσφέρει ανά ευρώ τα μεγαλύτερα οφέλη ικανοποίησης των αναγκών. Έτσι, η αξία είναι μια λειτουργία ενδογενών χαρακτηριστικών προϊόντων, εξυπηρέτησης και τιμής και σημαίνει διαφορετικά πράγματα για κάθε άνθρωπο. (Σιώμοκος, 2004)

Επομένως, η τελική ικανοποίηση ενός πελάτη από την αγορά του εξαρτάται από το αν το προϊόν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και προσφέρει τα αναμενόμενα οφέλη.

## **1.2 ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Υπάρχει μια αντίληψη ότι οι στρατηγικές μάρκετινγκ απευθύνονται μόνο σε αγαθά. Γενικότερα, πολλοί συσχετίζουν το μάρκετινγκ με τα προϊόντα που έχουν φυσική υπόσταση. Όμως, το μάρκετινγκ υπηρεσιών υφίσταται εδώ και δεκαετίες και είναι σαφώς διαφορετικό από το μάρκετινγκ αγαθών (Rotfeld, 2001). Συγχρόνως και με δεδομένο την ανάπτυξη της τεχνολογίας υπάρχουν πιο νέα συστήματα παροχής υπηρεσιών.

Καταλύτης στην ανάπτυξη των υπηρεσιών ήταν η γενική οικονομική ανάπτυξη που αύξησε το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών και είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, νομικής υποστήριξης, ταξιδιωτικών υπηρεσιών, διασκέδασης κλπ. (Dibb et al, 1994: 665). Ο Ronald Henkoff το 1994 υποστηρίζει ότι οι υπηρεσίες πλέον είναι το «βαρύ πυροβολικό» των σύγχρονων οικονομιών. Η υπηρεσία είναι το υπέρτατο στρατηγικό όπλο και καθορίζει στις μεγάλες και επιτυχημένες εταιρίες τον τρόπο που διοικούνται, που αξιοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό και που σχεδιάζονται οι επιχειρηματικές

στρατηγικές. Πλέον, σε πολλές επιχειρήσεις δεν μετράει το αγαθό (που είναι απτό), αλλά ο τρόπος που προσφέρεται στον καταναλωτή (υπηρεσία).

Μεγάλο ρόλο στην ανάπτυξη των υπηρεσιών έχει παίξει και η αλλαγή του προφίλ των καταναλωτών. Οι καταναλωτές απαιτούν πλέον όχι μόνο το προϊόν να είναι ισάξιο των προσδοκιών τους, αλλά και τις υπηρεσίες. Έτσι έχει δημιουργηθεί και μία νέα τάξη υπαλλήλων που απαρτίζουν τις επιτυχημένες επιχειρήσεις. Αυτοί πρέπει να είναι ευέλικτοι, πληροφορημένοι, ευρηματικοί, επικοινωνιακοί και πάνω από όλα να κάνουν τον καταναλωτή να νοιώθει όμορφα. Είναι δεδομένο ότι όλες οι επιχειρήσεις, είτε είναι ιδιωτικές, είτε κρατικές διακατέχονται από την επιθυμία να ικανοποιήσουν τον καταναλωτή. Είναι γεγονός ότι στην Αμερική (Henkoff, 1994) οι υπηρεσίες αποτελούν το 74% του Α.Ε.Π. ενώ το 79% όλων των εργασιών είναι στον τομέα των υπηρεσιών. Στην Ελλάδα οι υπηρεσίες αν και άργησαν να μπουν στο παιχνίδι, αναπτύσσονται τα τελευταία χρόνια πολύ γρήγορα και έφτασαν το 2002 ([www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)) στο 76% της Ελληνικής Οικονομίας. Παρόλα αυτά οι υπηρεσίες παραμένουν ένας παρεξηγημένος τομέας της οικονομίας. Υπάρχει ακόμα η άποψη ότι είναι καλύτερο να δημιουργήσουμε περισσότερα αγαθά από το να παρέχουμε υπηρεσίες ποιότητας.

Ο Rotfeld (2001: 46) υποστηρίζει ότι *«πολύ συχνά η ικανοποίηση των αληθινών επιθυμιών και αναγκών του καταναλωτή αγνοείται, ειδικά σε τομείς που η παροχή υπηρεσιών ποιότητας θα έπρεπε να παίζει τον πρώτο ρόλο»*. Ο παραπάνω συγγραφέας κινήθηκε γύρω από την βασική ερμηνεία του μάρκετινγκ, η οποία σύμφωνα με τον Kotler (1997: 17) είναι *«να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του καταναλωτή»*. Ο στόχος των υπηρεσιών είναι να ικανοποιηθούν οι καταναλωτές από τις προσφερόμενες υπηρεσίες, των οποίων το κόστος δεν θα επιβαρύνει τον καταναλωτή και αν αυτό γίνεται, θα γίνεται στο μικρότερο κόστος.

Σύμφωνα με τους Kotler and Armstrong (1991: 12) οι υπηρεσίες είναι *«... οι δραστηριότητες ή τα πλεονεκτήματα που ο ένας αντισυμβαλλόμενος μπορεί να προσφέρει στον άλλο, και τα οποία είναι κατά βάση μη χειροπιαστά και δεν καταλήγουν στην ιδιοκτησία κάποιου αντικειμένου. Η δε παραγωγή τους μπορεί να είναι ή να μην είναι δεμένη με κάποιο φυσικό προϊόν»*.

Ο Leonard Berry (1991: 37) αναφέρει ότι *«το μάρκετινγκ των επαγγελματικών υπηρεσιών εσωκλείει όλες τις δραστηριότητες που μπορούν να αυξήσουν το ποσοστό των κερδών υπηρετώντας τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών»*. Ο Weaver (1994) δίνει μεγάλη έμφαση στο γεγονός ότι εσωκλείει όλες τις δραστηριότητες. Έτσι, αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να είναι οτιδήποτε γίνεται μέσα στην επιχείρηση, εσωτερικά και εξωτερικά. Ο όρος «υπηρεσία» βρίσκεται και στον ευρύτερο κοινωνικό ιστό. Μπορεί να είναι υπηρεσίες υγείας, κοινωνικές υπηρεσίες κ.ά. Αυτές οι υπηρεσίες είναι στενά συνδεδεμένες με τον κρατικό μηχανισμό και τη γραφειοκρατία και είναι πολύ διαφορετικές από τους υπόλοιπους τομείς. Βέβαια, είναι γνωστό

ότι ακόμα και οι δημόσιες υπηρεσίες κάνουν προσπάθειες να βελτιωθούν. Ωστόσο, οι Babakus και Boller (1992) υποστηρίζουν ότι όσο οι δημόσιες υπηρεσίες θα εξαρτώνται από δημόσια χρήματα δεν θα παρέχουν ποτέ τις υπηρεσίες ποιότητας που προσδοκά ένας καταναλωτής.

Όπως μπορεί να συμπεράνει κανείς, οι υπηρεσίες στοχεύουν στις σχέσεις με τους καταναλωτές και στην ικανοποίηση των αναγκών τους μέσα από διάφορες δραστηριότητες. Οι υπηρεσίες από τομέα σε τομέα είναι διαφορετικές. Ο κάθε τομέας έχει διαφορετικούς καταναλωτές με διαφορετικές ανάγκες. Ο παρακάτω πίνακας (1) μας δίνει μια εικόνα.

Όσον αφορά τις δημόσιες υπηρεσίες έχει δημιουργηθεί ένα μοντέλο αυτό-αξιολόγησης των επιδόσεων, βάσει των τεχνικών Διοίκησης Ποιότητας και ονομάζεται Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Το ΚΠΑ προέκυψε από την συνεργασία μεταξύ των υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην προσπάθεια να εισαχθούν οι αρχές Διοίκησης Ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς της Ε.Ε. Η δομή του ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές μιας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης: (Ηγεσία, Στρατηγική και Προγραμματισμός, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι, Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών, Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη-πολίτη, Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία, Κύρια Αποτελέσματα). Η χρήση του μοντέλου αυτού είναι υποχρεωτική για του Ελληνικούς δημόσιους φορείς βάση της εγκυκλίου ΔΙΠΑ/Φ. 1/6-4-2005 του ΥΠΕΣΔΔΑ.

Ο Shostack το 1977 λέει ότι η αξιολόγηση των υπηρεσιών γίνεται από τις 5 αισθήσεις του καταναλωτή. Αποδεχόμενοι ότι οι υπηρεσίες είναι μια «εμπειρία» (Lovelock, 1996) είναι προφανές ότι τα χαρακτηριστικά του φυσικού περιβάλλοντος πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τους υπεύθυνους. Αυτοί που προσφέρουν τις υπηρεσίες μπορεί να διαφέρουν ως προς την φύση των σκοπών τους (κερδοσκοπικός, μη κερδοσκοπικός) και της ιδιοκτησίας (ιδιωτικό ή δημόσιο).

Ο Lovelock (1996) δίνει τέσσερα χαρακτηριστικά που μπορούν να επηρεάσουν τον προγραμματισμό για αποτελεσματικό μάρκετινγκ υπηρεσιών από μια διοίκηση. Ο διαχωρισμός γίνεται με βάση το που απευθύνεται και εάν είναι από ή όχι. Αυτά είναι :

- Απτές ενέργειες στο σώμα των ανθρώπων, όπως οι αερομεταφορές.
- Απτές ενέργειες σε προϊόντα και σε άλλες φυσικές ιδιοκτησίες. Εδώ το αντικείμενο που προσφέρεται ή η υπηρεσία πρέπει να είναι παρόντα, αλλά όχι και ο καταναλωτής (π.χ. μεταφορά φορτίων).
- Μη απτές ενέργειες που απευθύνονται στο μυαλό των καταναλωτών (π.χ. εκπαίδευση). Οι καταναλωτές πρέπει να είναι κυρίως πνευματικά παρόντες και αφοσιωμένοι ή να είναι σε μέρος που να μπορούν να παρακολουθήσουν.

- Μη απτές ενέργειες που κατευθύνονται σε μη απτές ιδιοκτησίες, όπως οι ασφάλειες. Δεν υπάρχει εμπλοκή του καταναλωτή απλώς πρέπει να γίνει μια διεργασία όπου ο καταναλωτής θα δεχθεί την διαδικασία και θα γίνει η αρχή.

**Πίνακας 1.1: Συγκεκριμένα παραδείγματα υπηρεσιών, που διαφοροποιούνται από διαφορετικές παραμέτρους.**

| Τομείς δραστηριότητας | Πόσο από είναι | Προμηθευτής, παράσταση ή εκτέλεση | Διαπροσωπική ή συμμετοχή | Το προσωπικό ως οι κύριοι προμηθευτές της υπηρεσίας | Πελάτης, εμπειρία ή συναλλαγή | Πόσο ο καταναλωτής έχει τον έλεγχο ή την επιλογή | Το περιβάλλον ως κύριο στοιχείο |
|-----------------------|----------------|-----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------|
| Αεροπορικές εταιρίες  | Ελάχιστο       | Εκτέλεση                          | Υψηλή                    | Όχι                                                 | Συναλλαγή                     | Ελάχιστα                                         | Όχι                             |
| Νομικές υπηρεσίες     | Ελάχιστο       | Παράσταση                         | Υψηλή                    | Ναι                                                 | Συναλλαγή                     | Ελάχιστα                                         | Όχι                             |
| Υπηρεσίες Υγείας      | Ελάχιστο       | Εκτέλεση                          | Υψηλή                    | Ναι                                                 | Συναλλαγή                     | Ελάχιστα                                         | Όχι                             |
| Supermarket           | Υψηλή          | Παράσταση                         | Χαμηλή                   | Όχι                                                 | Συναλλαγή                     | Υψηλή                                            |                                 |
| Τράπεζες              | Ελάχιστο       | Εκτέλεση                          | Χαμηλή                   | Ναι                                                 | Συναλλαγή                     | Υψηλή                                            | Όχι                             |
| Κομμοκτήριο           | Υψηλή          | Εκτέλεση                          | Υψηλή                    | Ναι                                                 | Συναλλαγή                     | Υψηλή                                            | Όχι                             |
| Ξενοδοχείο            | Υψηλή          | Εκτέλεση                          | Υψηλή                    | Όχι                                                 | Επιλογή                       | Ελάχιστα                                         | Ναι                             |
| Εστιατόριο            | Υψηλή          | Παράσταση                         | Υψηλή                    | Όχι                                                 | Επιλογή                       | Υψηλή                                            | Ναι                             |
| Τουριστικό πρακτορείο | Ελάχιστο       | Εκτέλεση                          | Υψηλή                    | Ναι                                                 | Συναλλαγή                     | Υψηλή                                            | Όχι                             |
| Τουριστικό αξιοθέατο  | Ελάχιστο       | Παράσταση                         | Χαμηλή                   | Όχι                                                 | Επιλογή                       | Ελάχιστα                                         | Ναι                             |
| Επισκευή αμαξίου      | Υψηλή          | Εκτέλεση                          | Χαμηλή                   | Ναι                                                 | Συναλλαγή                     | Ελάχιστα                                         | Όχι                             |
| Σχολείο               | Ελάχιστο       | Παράσταση                         | Υψηλή                    | Ναι                                                 | Επιλογή                       | Ελάχιστα                                         | Ναι                             |
| Αθλητισμός            | Ελάχιστο       | Παράσταση                         | Υψηλή                    | Ναι                                                 | Επιλογή                       | Ελάχιστα                                         | Ναι                             |

Πηγή: Johns, N. "What is this thing called service?" European Journal of Marketing Volume 33 Number 9/10 1999 pp. 958-974

### 1.2.1 Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

Τα χαρακτηριστικά που κάνουν τις υπηρεσίες να διαφέρουν από τα αγαθά είναι (Parasuraman & Zeithaml, 1990):

- Απροσδιοριστία (*intangibility*)
- Αδιαιρετότητα (*Inseparability*)
- Έλλειψη Συντηρησιμότητας (*Perishability*)
- Ετερογένεια (*heterogeneity*)

Πιο συγκεκριμένα το κάθε χαρακτηριστικό σημαίνει τα εξής:

### **Μη απτότητα (Intangibility)**

Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι η κάθε υπηρεσία είναι μια παράσταση (*performance*) και δεν μπορεί να εξεταστεί με καμιά από τις φυσικές αισθήσεις. Δεν μπορούν να γίνουν αισθητές, αλλά ούτε και να υπάρχει κατοχή τους. Μιλάμε για κάποια αφηρημένη έννοια και δεν μπορεί να εξεταστεί πριν την αγορά τους. Παρόλα αυτά μπορεί ο καταναλωτής να έχει μια «αίσθηση» των υπηρεσιών παρατηρώντας λ.χ. την αισθητική των χώρων ή τις συμπεριφορές των εργαζομένων όταν του προσφέρονται οι υπηρεσίες.

### **Αδιαιρετότητα (Inseparability)**

Ένα κεντρικό σημείο του μάρκετινγκ των υπηρεσιών είναι το γεγονός ότι η κατανάλωση τους είναι περισσότερο κατανάλωση της διαδικασίας όπου ο χρήστης αντιλαμβάνεται την διαδικασία παραγωγής ως μέρος της κατανάλωσης της υπηρεσίας και όχι μόνο το αποτέλεσμα αυτής όπως ισχύει για την περίπτωση των φυσικών προϊόντων. Ο χρήστης καλείται να πάρει μέρος στην διαδικασία αυτή. Ανάλογα με την υπηρεσία, ο χρήστης μπορεί να έχει μεγαλύτερη ή μικρότερη συμμετοχή. Για να επιτευχθεί μια υπηρεσία θα πρέπει και τα δύο μέρη να έρθουν σε επαφή. Οι υπηρεσίες παράγονται την ίδια στιγμή που πραγματοποιούνται. Από την άλλη μεριά τα αγαθά έχουν μια συνεχόμενη και επαναλαμβανόμενη διαδικασία και συνήθως η παραγωγή τους δεν γίνεται συγχρόνως με την κατανάλωση τους. Έτσι στις υπηρεσίες, σε αντίθεση με τα προϊόντα, πρέπει να υπάρχει παρουσία του καταναλωτή κατά την διάρκεια της κατανάλωσης. Αποτέλεσμα είναι και η δυσκολία στον έλεγχο και συστηματοποίηση των λειτουργιών.

### **Έλλειψη Συντηρησιμότητας (Perishability)**

Βασικό στοιχείο των υπηρεσιών είναι το γεγονός ότι αυτές δεν μπορούν να αποθηκευτούν, επειδή η δημιουργία και η κατανάλωση τους γίνεται συγχρόνως. Αυτό το γεγονός επιτείνεται και από την στιγμή που η υπηρεσία είναι μη απτή και καταναλώνεται ολόκληρη.

### **Ετερογένεια (heterogeneity)**

Επειδή το εργατικό δυναμικό στις περισσότερες υπηρεσίες είναι ο παράγοντας που θα κρίνει την απόδοση της υπηρεσίας πρέπει να υπάρχει η ετερογένεια. Το προσωπικό είναι αυτό που θα έχει άμεση επαφή με τον καταναλωτή. Επειδή η κάθε παράσταση της υπηρεσίας είναι και μοναδική, δεν είναι δυνατόν να είναι όλες ίδιες. Σίγουρα θα υπάρχει διαφορά από την απόδοση της μιας υπηρεσίας με την άλλη. Το ίδιο άτομο μπορεί να κάνει την ίδια λειτουργία π.χ. διδασκαλία, παρόλα αυτά κάθε φορά είναι και μοναδική με την ανάλογη διαφορά στην απόδοση. Αναλόγως θα υπάρχει και η ανάλογη διαφορά στον βαθμό ικανοποίησης του καταναλωτή. Έτσι είναι ιδιαίτερα δύσκολο να ελεγχθούν τα επίπεδα ποιότητας όσον αφορά τους

μηχανισμούς ελέγχου και επίβλεψης, οπότε και γίνεται δύσκολη και η διασφάλιση μιας συνοχής σε αυτές.

Ο Kotler (1997) έχει να προτείνει τρεις διαφορετικούς τρόπους για να αποφευχθεί η μεγάλη μεταβλητότητα τους, όπως:

- Τη δημιουργία συστήματος παραπόνων και προτάσεων τοποθετώντας τους καταναλωτές άμεσα στη διαδικασία βελτίωσης των υπηρεσιών.
- Τη δημιουργία ενός συστήματος εγγύησης επιστροφής χρημάτων, ώστε να αυξηθεί το αίσθημα της ασφάλειας των καταναλωτών.
- Την ανάπτυξη ενός περιοδικού συστήματος εκπαίδευσης των υπαλλήλων, ώστε να προάγει τη σωστή συμμετοχή τους στο σύνολο του οργανισμού.

### 1.3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Σύμφωνα με τον Lovelock, (1996: 85) η ποιότητα των υπηρεσιών είναι το πιο δημοφιλές πεδίο έρευνας στο σύγχρονο μάρκετινγκ. Η ποιότητα των υπηρεσιών συνδέει έννοιες όπως η ποιότητα, η διοίκηση ολικής ποιότητας και η ικανοποίηση του καταναλωτή. Ο Kotler (1997) επισημαίνει ότι σε περίπτωση που το προσωπικό αποτύχει να προσφέρει σωστά τις υπηρεσίες τότε ο καταναλωτής θα σκεφτεί διπλά πριν, απευθυνθεί ξανά στην εταιρεία. Οι καταναλωτές δηλαδή, συγκρίνουν την υπηρεσία που δέχονται με την αναμενόμενη υπηρεσία. Σε περίπτωση που η ποιότητα της υπηρεσίας που δέχονται οι πελάτες είναι μεγαλύτερη ή ίση με τις προσδοκίες τους, τότε θα ξαναέρθουν.

Οι πέντε παράγοντες της ποιότητας της υπηρεσίας είναι οι εξής (Berry, Parasuraman and Zeithaml, 1990: 41-55):

- Εμπιστοσύνη (*Trusty*). Η ικανότητα να γίνει σωστά η παρεχόμενη υπηρεσία.
- Ανταπόκριση (*Correspondence*). Η διάθεση του προσωπικού να ανταποκριθεί και να δώσει την κατάλληλη υπηρεσία.
- Ασφάλεια (*Assurance*). Οι γνώσεις του προσωπικού και η ικανότητα τους να μεταδώσουν εμπιστοσύνη στους καταναλωτές.
- Ενσυναίσθηση (*Empathy*). Να αντιλαμβάνεται τη θέση στην οποία βρίσκεται ο καταναλωτής θεωρώντας τα πράγματα από την πλευρά του πελάτη.
- Απτότητα (*Palpability*). Η εμφάνιση των εγκαταστάσεων, του υλικού, του προσωπικού και τα υλικά επικοινωνίας.

### 1.3.1 Καθοριστικοί παράγοντες ποιότητας υπηρεσιών

Σύμφωνα με τους Berry, Parasuraman and Zeithaml (1990: 41-50) οι καθοριστικοί παράγοντες της ποιότητας υπηρεσιών είναι οι παρακάτω:

1. Πιστότητα (*Conformity*). Εμπεριέχει συνέπεια της απόδοσης και αξιοπιστία. Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, ότι η επιχείρηση παρέχει τις υπηρεσίες της σωστά από την πρώτη επαφή με τον πελάτη. Επίσης σημαίνει ότι η επιχείρηση τηρεί τις υποσχέσεις της.

2. Ανταπόκριση (*Correspondence*). Η ανταπόκριση σχετίζεται με την θέληση ή την ετοιμότητα των υπαλλήλων να παρέχουν την υπηρεσία. Αυτό υπονοεί ότι η παροχή υπηρεσιών γίνεται εγκαίρως.

3. Ικανότητα (*Ability*). Σημαίνει να διαθέτει κάποιος την απαραίτητη επιδεξιότητα και την κατάλληλη γνώση για να παρέχει τις υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει:

- Γνώση και επιδεξιότητα από το προσωπικό άλλα και το υποστηρικτικό προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη.

- Γνώση και επιδεξιότητα από το προσωπικό της λειτουργικής υποστήριξης.

- Ικανότητα έρευνας του οργανισμού.

4. Πρόσβαση (*Access*). Αυτό σημαίνει ευκολία προσέγγισης και επαφής. Δηλαδή:

- Η υπηρεσία που παρέχεται στον πελάτη είναι εύκολα προσβάσιμη από απόσταση.

- Ο χρόνος αναμονής για να παρασχεθεί μια υπηρεσία δεν είναι μεγάλος.

- Βολικές ώρες λειτουργίας.

- Βολικός τόπος όπου παρέχεται η υπηρεσία.

5. Αβρότητα (*Abrotita*). Αυτό σημαίνει ευγένεια, σεβασμό, λεπτότητα, και φιλικότητα από όλο το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη. Αυτό περιλαμβάνει επίσης:

- Σεβασμό στην προσωπικότητα του πελάτη.

- Καθαρή και προσεγμένη εμφάνιση του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με το κοινό.

6. Επικοινωνία (*Communication*). Αυτό σημαίνει να είναι πάντα οι πελάτες πληροφορημένοι, σε γλώσσα που γίνεται άμεσα αντιληπτή από τους ίδιους, καθώς επίσης να υπάρχει η δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιλαμβάνεται τη βούληση και τις επιδιώξεις του πελάτη της.

7. Αξιοπιστία (*Reliability*). Στην έννοια αυτή περιλαμβάνεται συνέπεια, πειστικότητα, τιμιότητα. Σημαίνει να ενδιαφέρεται η επιχείρηση για το συμφέρον του πελάτη.

8. Ασφάλεια (*Safety*). Είναι η απελευθέρωση - απαλλαγή από την αίσθηση του κινδύνου, του ρίσκου ή της αμφιβολίας. Η έννοια της ασφάλειας περιλαμβάνει:

- Την φυσική ασφάλεια.
- Την σωματική ασφάλεια.
- Εμπιστευτικότητα.

9 . Κατανόηση (*Comprehension*). Η έννοια αυτή αναφέρεται στην προσπάθεια που καταβάλει μια επιχείρηση με σκοπό να καταλάβει τις ανάγκες του πελάτη της. Αυτό αφορά:

- Να μάθει τις ειδικές ανάγκες του πελάτη.
- Να παρέχει προσωπική προσοχή στον πελάτη.
- Να αναγνωρίζει τον τακτικό πελάτη.

### **1.3.2 Αξία της υπηρεσίας και ικανοποίηση του καταναλωτή**

Ένας καταναλωτής έχει να διαλέξει ανάμεσα από μία ποικιλία προσφορών. Θα τις αξιολογήσει με βάση κάποια κριτήρια, που διαφέρουν ανά καταναλωτή, και θα αποφασίσει ποια προσφορά καλύπτει τις ανάγκες του. Η κάθε προσφορά του δίνει μία αξία που ανάλογα με τις προτιμήσεις του την αξιολογεί και επιλέγει αυτή που θα του δώσει μεγαλύτερη ολική αξία. Εδώ είναι στο χέρι της επιχείρησης να δώσει μία προσφορά που να καλύπτει τις ανάγκες του καταναλωτή (Linton, 1995).

Δεν φτάνει να έρθει ο καταναλωτής σε επαφή με την επιχείρηση αλλά και να μείνει ικανοποιημένος. Από το βαθμό ικανοποίησης θα εξαρτηθεί το εάν θα μείνει πιστός σ' αυτόν (*customer loyalty*) ή θα αποφασίσει να επιλέξει κάποιον άλλον. Η ικανοποίηση ορίζεται ως τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή απογοήτευσης που είναι αποτέλεσμα της δεχόμενης αξίας του προϊόντος σε συνδυασμό με τις προσδοκίες του (Fournier, S. & Glenmick, D., 1999: 5-23). Ως αποτέλεσμα αυτού, ένας οργανισμός θα πρέπει να δίνει μία εικόνα που να είναι όσο πιο κοντά στην πραγματικότητα αλλιώς μπορεί σύντομα να απογοητευτεί ο καταναλωτής και να επιδιώξει να ψάξει για κάτι άλλο.

Στην σημερινή ανταγωνιστική αγορά η διαφοροποίηση είναι ένα στοιχείο που πολλές φορές προσδίδει στην εταιρία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της. Ο Lovelock (1996: 56) μας προειδοποιεί ότι «οι εικόνες θα παίζουν το πρωταρχικό ρόλο στην επιλογή ενός πελάτη. Αυτές θα δώσουν το συναίσθημα της ικανοποίησης». Η ικανοποίηση είναι ένα μείγμα που μπορεί να εξηγηθεί με θεωρίες συμπεριφοράς του καταναλωτή και ψυχολογίας

και υπάρχει στενή σχέση μεταξύ αυτών και της επιχειρησιακής εικόνας (*corporate image*) και του πόσο πιστός θα μείνει ο πελάτης σε μια επιχείρηση. Ο κάθε πελάτης έχει διαφορετικές προσδοκίες, αυτό βέβαια δεν αποκλείει την κατηγοριοποίηση τους.

Οι Oliver et al (1988) γράφουν ότι η πίστη του καταναλωτή (*brand loyalty*, επανάληψη λήψης υπηρεσιών, πρόθεση να διαδώσει την θετική γι' αυτούς εμπειρία και σε άλλους) είναι μια λειτουργία της ικανοποίησης του πελάτη που την ορίζει σαν το αποτέλεσμα της σύγκρισης των προσδοκιών πριν το γεγονός και της ίδιας της εμπειρίας, δηλαδή της χρησιμοποίησης της επιχείρησης. Υποθέτοντας ότι ο πελάτης είναι ικανός να αξιολογήσει την ποιότητα των υπηρεσιών μιας επιχείρησης, οτιδήποτε που δεν τον κάνει να αισθάνεται άνετα ή γενικά οτιδήποτε που δεν του αρέσει είναι λόγος για να τον οδηγήσει να νιώσει άβολα και να τον οδηγήσει στην δυσαρέσκεια. Εξετάζοντας πηγές από κοινωνική ψυχολογία (Weaver & Brinckman 1994,) το αίσθημα της δυσαρέσκειας που θα απομακρύνει τον πελάτη είναι το άθροισμα δυο παράλληλων διαδικασιών: η μία είναι η δημιουργία των θετικών προσδοκιών και η δεύτερη το αίσθημα της μη ικανοποίησης των προσδοκιών, πράγμα που τελικά θα επιφέρει την δυσαρέσκειά του. Οι Anderson and Sullivan (1991) τονίζουν ότι ικανοποίηση είναι πολύ εύκολο να γίνει δυσαρέσκεια, ενώ το αντίστροφο είναι δύσκολο.

Οι προσδοκίες των πελατών πηγάζουν από τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Η ανάγκη διαφοροποιείται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του καθενός. Ο Juran (1988) υποστηρίζει ότι το κατά πόσο το προϊόν ή η υπηρεσία καλύπτει τις ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη τότε θα κριθεί και ότι το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία έχει κάποια αξία για αυτόν. Άρα πρέπει τα στελέχη της επιχείρησης να σέβονται τις ανάγκες των πελατών τους αλλιώς θα δημιουργηθεί ένα συναίσθημα αδιαφορίας ή και δυσαρέσκειας ακόμα, που θα έχει αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση.

### **1.3.3 Χρησιμοποίηση των δεδομένων από την παροχή υπηρεσιών για τη διοίκηση**

Για να γίνει σωστή διοίκηση πάνω στην παροχή των υπηρεσιών θα πρέπει να γνωρίζουν τα στελέχη ενός οργανισμού και τους τρόπους συγκέντρωσης των δεδομένων και τη μέτρηση τους. Όλες οι επιχειρήσεις σε όλους τους τομείς της οικονομίας που σέβονται το όνομά τους μετράνε την ποιότητα των υπηρεσιών τους (Grönroos, 1984). Παρόλα αυτά λίγες επιχειρήσεις συνδέουν την ποιότητα υπηρεσιών με τα γενικά αποτελέσματα όπως τις πωλήσεις και τη γενική εικόνα της επιχείρησης.

Ο σύγχρονος καταναλωτής θέλει να συγκρίνει την ποιότητα υπηρεσιών μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και αυτός είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που θα επηρεάσει την απόφαση του. Βέβαια επηρεάζεται και από άλλες παραμέτρους, όπως οι οικονομικές προσφορές και η τοποθεσία – απόσταση που πρέπει να υπολογίζουν οι διοικούντες

όταν πάρουν την απόφαση να προχωρήσουν στο σχεδιασμό μιας επιχείρησης. Εάν ένας ανταγωνιστής προσφέρει κάποιες υπηρεσίες σε μικρότερη τιμή μπορεί ο καταναλωτής να φύγει έστω και αν είναι ικανοποιημένος. Από την άλλη αν ένας ανταγωνιστής δημιουργήσει μια επιχείρηση και συνάμα δημιουργήσει την φήμη ότι παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες διατηρώντας ευχαριστημένους τους πελάτες του, τότε είναι πολύ πιθανό κάποιοι άλλοι καταναλωτές να πάνε σε αυτόν. Οι δυο περιπτώσεις που εξετάστηκαν είναι διαφορετικές μεταξύ τους. (Daly & McDonnell, 2005)

Στην πρώτη ο καταναλωτής καθοδηγείται από την τιμή και στην άλλη από την ποιότητα στις υπηρεσίες. Στόχος της διοίκησης θα είναι με την σωστή μέτρηση των δεδομένων να βρει προς τα πού τείνουν οι καταναλωτές που έχει στοχοποιήσει. Γενικά, βγαίνει το συμπέρασμα ότι ο καταναλωτής συγκρίνει και βλέπει τι τον συμφέρει. Πάνω σε αυτό οι Engel et al (1995) σημειώνουν ότι στην διαδικασία κατά την οποία ο καταναλωτής ψάχνει να βρει ποιο προϊόν θα πάρει, συγκρίνει τις εναλλακτικές λύσεις και αποφασίζει. Συνήθως όμως ο καταναλωτής έχει λίγες πληροφορίες και έγκειται στη διοίκηση ενός οργανισμού στο να γεμίσει την αγορά με πληροφορίες που πιστεύει ότι θα ικανοποιήσουν τον υποψήφιο πελάτη – καταναλωτή.

Η διοίκηση μιας οποιαδήποτε εταιρείας πρέπει να ξέρει τις ανάγκες του μεγαλύτερου όγκου των πελατών που καλύπτει προκειμένου να διαφημίσει τον τομέα στον οποίο είναι πιο εξειδικευμένη. Αλλά και να έρθει ο καταναλωτής στην επιχείρηση αργά ή γρήγορα θα κάνει μια επαναξιολόγηση και θα δει αν πήρε αυτό που περίμενε, δηλαδή ότι ικανοποιήθηκαν οι ανάγκες του και θα επαναπροσδιορίσει εάν και κατά πόσο είναι ευχαριστημένος από τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση οφείλει να παρακολουθεί και να καταγράφει συνεχώς την ποιότητα των υπηρεσιών και να φροντίζει να γνωρίζει τις επιθυμίες των πελατών της (Kotler, 1997).

Ο Parasuraman et al το 1990 δημιούργησαν ένα μοντέλο που δείχνει το τρόπο που μπορεί να γίνει σωστή διοίκηση με βάση την ποιότητα υπηρεσιών. Το μοντέλο βρίσκει 5 περιπτώσεις που μπορεί να γίνει λανθασμένη διαχείριση των υπηρεσιών με αποτέλεσμα την χαμηλή ποιότητα και ότι άλλο συνεπάγεται αυτό.

1) Χάσμα μεταξύ των προσδοκιών του καταναλωτή και της αντίληψης της διοίκησης. Η διοίκηση δεν καταλαβαίνει πάντα τι θέλουν οι καταναλωτές.

2) Χάσμα μεταξύ της αντίληψης της διοίκησης και των διευκρινίσεων για τις υπηρεσίες ποιότητας. Η διοίκηση μπορεί να κατανοήσει σωστά τις ανάγκες των καταναλωτών, αλλά να μην διευκρινιστεί σωστά πως θα τις ικανοποιήσουν.

3) Χάσμα μεταξύ διευκρίνισης ποιότητας υπηρεσιών και παράδοσης των υπηρεσιών. Το προσωπικό μπορεί να μην είναι σωστά εκπαιδευμένο ή μη ικανό να ανταποκριθεί.

4) Χάσμα μεταξύ παράδοσης των υπηρεσιών και των εξωτερικών επικοινωνιών. Οι προσδοκίες των καταναλωτών επηρεάζονται από αυτά που ακούν από τους αντιπρόσωπους της εταιρίας. Πρέπει να προσέχει η διοίκηση αυτά που προωθεί να ανταποκρίνονται και στην αληθινή εικόνα.

5) Χάσμα μεταξύ των υπηρεσιών που δέχτηκε ο καταναλωτής και αυτών που περίμενε. Αυτό συμβαίνει όταν ο καταναλωτής δεν δέχεται αυτά που περιμένει να δεχτεί. Στην ουσία το παρόν μοντέλο περιλαμβάνει τη συνολική εικόνων από όλα τα προηγούμενα χάσματα.

Σύμφωνα με τους Zemke R. και Bell C.R. το 1990, σημαντικό ρόλο παίζει και η παρακολούθηση των υπηρεσιών από την διοίκηση ώστε να διαπιστωθεί αν παρέχονται οι σωστές υπηρεσίες στην αναμενόμενη ποιότητα. Μια σωστή εταιρία πρέπει να παρατηρεί τις υπηρεσίες της αλλά και τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών σε μόνιμη βάση. Οι τρόποι είναι πολλοί. Κάποιοι από αυτούς είναι:

- Εκθέσεις από τους προϊστάμενους.
- Χρησιμοποίηση τρίτων ατόμων που θα παριστάνουν τους πελάτες και θα παρατηρούν. Πολλοί σύμβουλοι επιχειρήσεων προσφέρουν υπηρεσίες τέτοιες και στέλνουν ειδικευμένο προσωπικό όπου του ζητηθεί για να αξιολογήσει τις υπηρεσίες.
- Έρευνες αγοράς. Συνήθως γίνεται με ερωτηματολόγια. Τα στοιχεία αξιολογούνται από την διοίκηση.
- Γράμματα παράπονων. Πρέπει να βρίσκονται σε θέσεις που είναι εύκολο να εντοπιστούν από τους καταναλωτές που μπορεί να επισημάνουν κάποια πράγματα που δεν έχουν επισημάνει οι υπεύθυνοι. Τέλος, πρέπει να αναπτυχθεί ένα σύστημα για να εξυπηρετούνται οι πελάτες. Όταν, για παράδειγμα, έχουν γράψει μια επώνυμη επιστολή όπου διαμαρτύρονται για κάτι, είτε προτείνουν ότι κάτι πρέπει να γίνει άμεσα, η διοίκηση οφείλει να στέλνει προσωπική επιστολή που αφενός να αναγνωρίζει τις παρατηρήσεις των πελατών της, και αφετέρου να εμφανίζει τις αλλαγές που έχουν γίνει λόγω του ενδιαφέροντος των πελατών. Προκειμένου να γίνει κάτι τέτοιο, οι πελάτες θα πρέπει να έχουν εύκολη πρόσβαση σε φόρμες παράπονων, και το προσωπικό να έχει εκπαιδευτεί να ανταποκρίνεται με παρηρησία στις απαιτήσεις των πελατών.

Οι Rosenbluth και McFerrin το 1994 επισήμαναν ότι οι σχέσεις των υπάλληλων μεταξύ τους είναι η αρχή του παντός στις υπηρεσίες και θα φανεί και στον πελάτη αυτό. Η διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που θα προωθείται η συνεργασία μεταξύ των υπάλληλων. Πρέπει συχνά να ελέγχονται οι υπάλληλοι αν είναι ευχαριστημένοι από αυτό που κάνουν και αν δεν είναι, να εφευρίσκονται τρόποι για να βελτιωθεί η κατάσταση. Μάλιστα, ο ίδιος συγγραφέας προτείνει τους υπάλληλους ως τους πρώτους που πρέπει να προσέχει ένα οργανισμός και μετά τους πελάτες (εσωτερικό μάρκετινγκ). Πολλές επιχειρήσεις στην Αμερική και την Βόρεια Ευρώπη φτιάχνουν τα προγράμματα τους έτσι ώστε οι υπάλληλοι να έχουν

ελεύθερο χρόνο με τις οικογένειές τους, ή να ικανοποιούν κάποια ανάγκες όπως η στέγαση, η μεταφορά στην δουλειά κ.ά.

#### **1.3.4 Η σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών**

Ο Grönroos (1998: 113) λέει ότι *«τα τέσσερα κύρια πράγματα που οι πελάτες περιμένουν από την εξυπηρέτηση είναι: φιλική και αληθινή φροντίδα, ευελιξία, λύση προβλημάτων και επανόρθωση»*. Επίσης η εμπιστοσύνη του πελάτη κτίζεται με 5 στοιχεία (Μαυροβουνιώτης, 1998: 84-91):

- Εμπιστοσύνη.
- Την επιδίωξη της διαρκούς υπέρβασης προσδοκιών.
- Την άμεση επανόρθωση κάποιου λάθους.
- Την επίδειξη της εκτίμησης τους.
- Την ανάληψη πρωτοβουλίας βοήθειας του πελάτη.

Μια απόδειξη του περαιτέρω, πέρα από ότι αν περιορίσουμε την διαρροή πελατών κατά ένα μικρό ποσοστό θα αυξήσουμε τα κέρδη, είναι ότι *«ο μέσος πελάτης που έχει πρόβλημα με την εταιρία θα το πει σε άλλους εννέα έως δέκα. Το 13% που είχε πρόβλημα θα το ξαναπεί σε 20 άτομα»* (Μαυροβουνιώτης, 1998: 84-91).

Ο μεγαλύτερος εχθρός της εξυπηρέτησης πελατών είναι η κακή φήμη. Είναι το αποτέλεσμα της δυσαρέσκειας από πελάτες που είναι κοινωνικοί και εξωστρεφείς. Η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών είναι συνάμα και προσπάθεια βελτίωσης των σχέσεων με τους πελάτες και είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο στην καταπολέμηση της κακής φήμης και στην αλυσιδωτή επίδραση που έχει αυτή πάνω στους πελάτες σας.

#### **1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π)**

Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων, οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων, χωρίς να τις εγκαταλείπει εντελώς, αποδεσμεύτηκε από τις παραδοσιακές θεωρίες και ενστερνίζεται τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). «Ολική» καλείται γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «ποιότητα», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ

τούτου τον πελάτη. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Οι καινοτομίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

α. Ο ρόλος της διοίκησης και ο ρόλος των εργαζομένων

Σε σχέση λοιπόν με τη διοίκηση, οι αναφερθείσες καινοτομίες σχετίζονται με την αυτοδιαχείριση, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Οι καινοτομίες αυτές αλλάζουν άρδην τους παραδοσιακούς ρόλους των διευθυντών. Παραδοσιακά οι *managers*, λόγω της εκπαίδευσής τους και της εμπειρίας τους, ήταν υπεύθυνοι για τη συλλογή των πληροφοριών, τη λήψη των αποφάσεων και τη θεσμοθέτηση κινήτρων, αμοιβών και ποινών κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Σήμερα οι ρόλοι επαναπροσδιορίζονται, καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων των *managers* περιορίζονται, ενώ αντίθετα ο ρόλος των εργαζομένων αναβαθμίζεται. Τα όρια μεταξύ αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν τις αποφάσεις, γίνονται πιο δυσδιάκριτα. Η πληροφόρηση δεν έχει μόνο κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζομένων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Η επικοινωνία και συνεργασία του *manager* με το σύνολο σχεδόν των συντελεστών της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα να συντελούνται και σημαντικές αλλαγές στη δομή της. Αυτό συμβαίνει, διότι πολλά μεσαία επίπεδα ιεραρχίας δε χρειάζονται πλέον λόγω της αμεσότητας στην επικοινωνία και γι' αυτό καταργούνται. Επομένως, οι μορφές οργάνωσης γίνονται περισσότερο επίπεδες, δηλαδή περιορίζονται έως και καταργούνται τα επίπεδα της αυστηρής ιεραρχικής πυραμίδας. Η συμμετοχή δε των εργαζομένων, τόσο στη λήψη των αποφάσεων όσο και στα κέρδη, τους κάνει να νοιώθουν την επιχείρηση εν μέρει δική τους με αποτέλεσμα να δουλεύουν με περισσότερο ζήλο.

β. Ο συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης

Ως προς το συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης, διαμορφώνονται σήμερα οι εξής αλλαγές: η εστίαση του ενδιαφέροντος της επιχείρησης στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο, τον οποίο μπορεί να υποστηρίξει κάθε τμήμα της. Με αυτό τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα μέτρησης και βελτίωσης διεργασιών, όπως π.χ. πωλήσεων κ.τ.λ.. Η εστίαση στους

πελάτες δεν παρέχει μόνο ένα στόχο, αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών, ολοκληρώνοντας την αλυσίδα προμηθευτή-καταναλωτή. Διευκολύνει, δηλαδή, την αλληλουχία και τη συνέχεια των απαραίτητων διαδικασιών, μέχρις ότου το προϊόν ή η υπηρεσία, διέλθει όλη την αλυσίδα από την προμήθεια των πρώτων και άλλων υλών που γίνεται από τον προμηθευτή, έως ότου φθάσει στον τελικό καταναλωτή. Συνδέεται έτσι ο ποιοτικός έλεγχος και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας με τον όλο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Επιπλέον, η επιχείρηση κερδίζει το σεβασμό των πελατών, με αποτέλεσμα αυτοί να προτιμούν την εν λόγω επιχείρηση. (Ζαβλάνος, 2003)

Η Δ.Ο.Π., ως προς τις λειτουργίες της επιχείρησης, διαφέρει από τις παραδοσιακές θεωρίες του *Management* στα εξής (Δερβιτσιώτης, 1993):

α. Τους στόχους της επιχείρησης και τους στόχους των εργαζομένων

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι ο πρωταρχικός στόχος της διοίκησης της επιχείρησης. Αντίθετα, σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρώτη προτεραιότητα, χωρίς να αγνοείται μακροπρόθεσμα η επιδίωξη μεγιστοποίησης των κερδών, επιδίωξη η οποία δεν αντιμετωπίζεται σαν αυτοσκοπός αλλά σαν αποτέλεσμα των παραγωγικών διαδικασιών. Επίσης, ενώ παλαιότερα οι εργαζόμενοι παρακινούνταν μόνο από οικονομικά κίνητρα, έχοντας ως στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων τους και την ελαχιστοποίηση της καταβαλλόμενης προσπάθειας, σήμερα οι στόχοι των εργαζομένων δεν είναι μόνο οικονομικοί αλλά και κοινωνικοί ή ψυχολογικοί, συνδυάζοντας έτσι την προσωπική ικανοποίηση και την κοινωνική καταξίωση. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην επιχείρηση τους εξυψώνει ψυχολογικά, τους καταξιώνει κοινωνικά, έτσι ώστε να κερδίζουν το σεβασμό από τον κοινωνικό τους περίγυρο.

β. Τον έλεγχο που ασκεί η επιχείρηση στους εργαζόμενους

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις, απ' ό,τι αναφέραμε και πιο πάνω, κεντρική επιδίωξη της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους και ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επίτευξης του είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Η αύξηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με μεθόδους όπως η εντατικοποίηση της εργασίας, ο έλεγχος, ο αυστηρός καταμερισμός της εργασίας, η υπερβολική εξειδίκευση κ.τ.λ., μέθοδοι που σήμερα τίθενται στο μικροσκόπιο αυστηρής κριτικής.

Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. επιδιώκει να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης ως ένα παραγωγικό σύστημα με τη διαρκή προώθηση καινοτομιών και άλλων βελτιώσεων, σεβόμενη τον εργαζόμενο και τις συνθήκες εργασίας. Επίσης οι *managers*, που παλαιότερα ήταν οι ειδικοί που συντόνιζαν και κατεύθυναν τους υφιστάμενους τους, σήμερα στηρίζονται στις σχέσεις

εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους, τους οποίους θεωρούν ειδικούς και αποτελεσματικούς στην εργασία τους και ικανούς να αυτοδιοικούνται και να συντονίζονται οι ίδιοι.

#### γ. Το ρόλο της πληροφόρησης

Στην πρώτη περίπτωση το σύστημα πληροφόρησης ακολουθεί την ιεραρχική δομή, καθώς οι κρίσιμες λειτουργίες είναι η υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων των *managers* και η παρακολούθηση των υφισταμένων. Αντίθετα, στη δεύτερη, οι δρόμοι της πληροφόρησης είναι ανοιχτοί, η πληροφόρηση είναι σύγχρονη και επίκαιρη, αφού αποτελεί σημαντικό εργαλείο υποστήριξης της αυτοδιοίκησης των εργαζομένων, της οριζόντιας επικοινωνίας (επικοινωνία μεταξύ στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) και της αναζήτησης συνεχώς νέων βελτιώσεων. Επίσης, ενώ στην πρώτη περίπτωση η διάκριση των επιχειρήσεων και των αγορών βρίσκεται στο κέντρο ανάλυσης της οικονομίας των αναπτυγμένων βιομηχανικών κρατών, αντίθετα, στη δεύτερη, το κέντρο βάρους μετατοπίζεται στην εστίαση στον πελάτη και στην απαίτηση συνεχούς επαφής και συνεργασίας με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

#### 1.4.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση

Η έννοια της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» στην εκπαίδευση δανείζεται καταρχήν αρκετά από τα πορίσματα της αντίστοιχης των επιχειρήσεων, τα οποία όμως προσαρμόζει κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να αρμόζουν και να χαρακτηρίζουν τις εκπαιδευτικές διαδικασίες. Στην εκπαίδευση, λοιπόν, η Δ.Ο.Π. εκλαμβάνεται ως ένα σύνολο αρχών, που με την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων, συντελούν στη συνεχή βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, μεθόδων οι οποίες βασίζονται πάνω στην ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να οδηγούμαστε προς αποτελεσματικότερες και ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες. (Ζαβλάνος, 2003)

Αποκαλείται «ολική» γιατί απευθύνεται σε όλους τους συμμετέχοντες στα της παιδείας, ανεξαρτήτως της βαθμίδας στην οποία βρίσκονται. Η προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης δεν αφορά ούτε μόνο τους επιτελάρχες του Υπουργείου Παιδείας, ούτε μόνο τους διευθυντές σχολείων αλλά και τους απλούς εκπαιδευτικούς, καθώς επίσης και όλους τους άμεσα εμπλεκόμενους στα της παιδείας φορείς. Αυτή η συμμετοχική «ολική» προσπάθεια απεικονίζεται ως μια αλυσίδα, όπου ο κάθε εκπαιδευτικός παραλαμβάνει ένα έργο, προσθέτει ο ίδιος τη δική του «προστιθέμενη αξία» και το παραδίδει σε κάποιον άλλο ή στην επόμενη εκπαιδευτική βαθμίδα κ.ο.κ.. Η εφαρμογή, λοιπόν της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από πρακτικές και τεχνικές, που αναφέρονται στις ακόλουθες βασικές αρχές:

#### α. Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα του σχολείου

Το σχολείο σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., κατ' αντιστοιχία με ό,τι συμβαίνει στις επιχειρήσεις, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα εισροών και εκροών. Στην προκειμένη περίπτωση οι εισροές είναι οι παραγωγικοί συντελεστές της μόρφωσης, που είναι τα εκπαιδευτικά μέσα (π.χ. αίθουσες διδασκαλίας, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.τ.λ.), οι εκπαιδευτικοί (ο συντελεστής δηλαδή της εργασίας) και η πρώτη ύλη που είναι οι μαθητές. Οι μαθητές αφού υποστούν την εκπαιδευτική διαδικασία εξέρχονται πλέον ως εκροές, δηλαδή διαμορφωμένοι άνθρωποι (δημοκρατικοί, ενάρετοι, ενεργοί πολίτες κ.τ.λ.), σύμφωνα πάντα με τους γενικότερους στόχους, που θέτει κάθε φορά το εκάστοτε εκπαιδευτικό σύστημα.

Ως σύστημα το σχολείο είναι ένα ανοικτό σύστημα που θα πρέπει να βρίσκεται σε μια συνεχή σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης με το εξωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι οι σύλλογοι γονέων και κηδεμόνων κάθε σχολείου, τα όργανα λαϊκής συμμετοχής, οι τοπικές κοινοτικές αρχές, οι σχολικές εφορίες κ.τ.λ., που μπορούν και οφείλουν να συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών δίπλα και παράλληλα με τους εκπαιδευτικούς.

#### β. Εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας

Στις επιχειρήσεις μιλήσαμε για εστίαση στον πελάτη, ενώ εδώ μιλάμε για εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας. Ο «πελάτης» της εκπαίδευσης δεν είναι κανείς άλλος παρά η ίδια η κοινωνία. Η εκπαίδευση πρέπει και οφείλει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας (γονείς, μαθητές κ.λπ.) και οι απαιτήσεις αυτές γίνονται ακόμη πιο έντονες καθώς οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί επηρεάζονται από τη γρήγορη αλλαγή των κοινωνικο-οικονομικών προτύπων. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές που συντελούνται στην κοινωνία. Το αναλυτικό πρόγραμμα, οι διδακτικές μέθοδοι και τα εκπαιδευτικά συγγράμματα οφείλουν να προσαρμόζονται στις εκάστοτε επικρατούσες κοινωνικές συνθήκες.

Οι ενέργειες λοιπόν που απαιτούνται για να ανταποκρίνεται η εκπαίδευση στην ικανοποίηση των «πελατών» είναι τα καθημερινά καθήκοντα των εκπαιδευτικών, έτσι ώστε ο «πελάτης» να τυγχάνει υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, γι' αυτό και ο οργανισμός πρέπει να αλλάζει συνεχώς και να βελτιώνεται. Για το λόγο αυτό απαιτείται εκπαιδευτικό σύστημα, που να μπορεί, αφενός να παράγει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών, αφετέρου να βελτιώνεται συνεχώς, ώστε αυτές ακριβώς οι υπηρεσίες να προσφέρονται με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο.

#### γ. Συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών

Η Δ.Ο.Π. πρεσβεύει ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες από την εκπαίδευση αναβαθμίζονται, αν ταυτόχρονα βελτιώνονται συνεχώς και οι διαδικασίες παραγωγής τους. Θα πρέπει εδώ να τονιστεί ότι η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερα με την προσπάθεια αποφυγής των λαθών, παρά με την εκ των υστέρων διόρθωσή τους. Η ποιότητα και η συνεχής βελτίωση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών, είναι το θεμέλιο της Δ.Ο.Π. και βέβαια δεν έχει κανένα ιδιαίτερο περιεχόμενο, εκτός και αν ορισθεί με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες των «πελατών» που απ' ό,τι αναφέραμε πιο πάνω είναι οι μαθητές, οι γονείς και γενικά ολόκληρη η κοινωνία. Η ποιότητα θα πρέπει να προηγείται της ποσότητας. Δυστυχώς όμως, σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (2003: 68-72), τα περισσότερα εκπαιδευτικά συστήματα εστιάζουν την προσοχή τους περισσότερο στην ποσότητα παρά στην ποιότητα. Η υπέρογκη ύλη την οποία οι καθηγητές διεκπεραιώνουν ασθμαίνοντας, είναι κατά τεκμήριο εις βάρος της ποιότητας.

#### δ. Εμπλοκή όλου του προσωπικού της εκπαίδευσης στην εκπαιδευτική διαδικασία

Η εμπλοκή όλου του προσωπικού της εκπαίδευσης στην εκπαιδευτική διαδικασία θεωρείται «εκ των ων ουκ άνευ» για τη βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση. Η επιτυχία της εμπλοκής προϋποθέτει ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι γνωρίζουν και συνειδητοποιούν σε βάθος τις αξίες του αγαθού της μόρφωσης, την πολιτική και τους σκοπούς της εκπαίδευσης. Οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, για να εκτελούν το εκπαιδευτικό τους έργο, θα πρέπει επίσης να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ της ανώτατης εκπαιδευτικής ηγεσίας του Υ.Π. και των εκπαιδευτικών, μεταξύ των διευθυντών των σχολείων και των εκπαιδευτικών και να δίνεται η δυνατότητα στους τελευταίους να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών διαδικασιών και της ποιοτικής βελτίωσης της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Συστατικό στοιχείο για τη συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας αποτελεί και ο ανάλογος χειρισμός των εκπαιδευτικών, γεγονός το οποίο αναδεικνύει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ως παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Οι εκπαιδευτικοί είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν την ποιότητα, δεδομένου ότι, η διασφάλισή της στηρίζεται στις καλές ανθρώπινες σχέσεις και στις συμμετοχικές διαδικασίες.

#### ε. Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών

Οι ηγεσίες θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απόψεις κατ' αντιστοιχία με αυτές που ισχύουν στις επιχειρήσεις. Στην προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού, οι ηγεσίες θα πρέπει να θέτουν στόχους έχοντας πλήρη συνείδηση της

κατεύθυνσης που ακολουθούν, να καθορίζουν την οργανωτική δομή σύμφωνα με τις απαιτήσεις των στόχων και όχι σύμφωνα με τη διοικητική δύναμη, την εξουσία ή την ανάγκη της συμμόρφωσης, να επιλύουν τα προβλήματα και να λαμβάνουν τις αποφάσεις σε πνεύμα συνεργασίας, στηριζόμενοι κυρίως στην αναγκαία και ορθή προσέγγιση της πληροφόρησης και του κοινού συμφέροντος.

Σύμφωνα με τον Θεοδώρου (2008), θα πρέπει αυτοί που κατέχουν τις διευθυντικές θέσεις, εκτός των διοικητικών ικανοτήτων που οπωσδήποτε πρέπει να έχουν, να έχουν επίσης και αρκετές γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης οργανισμών. Οι διευθυντές θα πρέπει να αντιμετωπίζουν και να διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό με σεβασμό και αναγνώριση της ταυτότητάς του, του κύρους και της εργασιακής προσφοράς του, συμβάλλοντας έτσι στην όσο το δυνατόν καλύτερη οργάνωση και διευκόλυνση του έργου του και στην αντικειμενικότερη αξιολόγηση του και να αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα για ένταξη της σχολικής μονάδας στο εξωτερικό περιβάλλον, εντοπίζοντας τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος που διαρκώς αλλάζουν και εναρμονίζοντας την αντίστοιχη ανταπόκριση, έτσι ώστε το σχολείο να είναι ανοικτό προς την κοινωνία και να την αφογκράζεται.

#### στ. Εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση και επιμόρφωση αποτελεί βασικό στοιχείο των εκπαιδευτικών οργανισμών που θέτουν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τους την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελεί μέτρο στρατηγικής, γιατί αποσκοπεί κυρίως στις απαιτήσεις του μέλλοντος. Οι επιμορφωτικές ανάγκες πρέπει να διαμορφώνονται με βάση τις μελλοντικές προοπτικές, έτσι ώστε να προηγούνται και όχι να έπονται των εξελίξεων. Η στρατηγική της επιμόρφωσης θα πρέπει να είναι μια συντονισμένη και συστηματική διαδικασία, που να αποβλέπει στη σταθερή αναβάθμιση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, έτσι ώστε να καθίσταται αποτελεσματικότερη η επίτευξη των στόχων της εκπαίδευσης. Οι νέες προοδευτικές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις, όπως η διαφοροποίηση της διδασκαλίας στην τάξη, η διαθεματική προσέγγιση της διδασκαλίας, η ενεργητική μάθηση, η συνεργατική μάθηση κ.τ.λ. πρέπει να τίθενται στο επίκεντρο των επιμορφωτικών διαδικασιών. Η αυτοεκπαίδευση επίσης των εκπαιδευτικών συμβάλλει στο να μπορούν να είναι συγχρονισμένοι με τις νέες εξελίξεις της γνώσης και επιβεβαιώνει την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους κατά τρόπο συνεχή και εξελικτικό. Αυτό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της δράσης τους, ώστε να μπορούν να χειριστούν τις νέες γνώσεις και κυρίως τις νέες τεχνολογίες κατά τρόπο που να βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να προλαμβάνονται οι εξελίξεις, ιδιαίτερα της τεχνολογίας, που δυστυχώς ή ευτυχώς τρέχει με ιλιγγιώδη ταχύτητα. (Ζαβλάνος, 2003)

### ζ. Αμοιβές, αναγνώριση και μέτρηση της αποτελεσματικότητας

Η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη όπως αναφέραμε στις επιχειρήσεις και που αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα που προτείνει η Δ.Ο.Π., ασφαλώς δεν ισχύει για την εκπαίδευση η οποία δεν μπορεί να προσφέρει κέρδη με τη στενή έννοια του όρου. Οι αμοιβές, λοιπόν, είτε μισθολογικές, προαγωγών είτε κοινωνικής αναγνώρισης αποτελούν τα κίνητρα παραγωγικότητας στην εκπαίδευση. Περισσότερες ή υψηλότερες αμοιβές μπορούν κάλλιστα να παροτρύνουν τους εκπαιδευτικούς να εργάζονται πιο σκληρά, δεν προεξοφλούν όμως ότι θα εργάζονται περισσότερο δημιουργικά και ποιοτικά από πριν. Οι υψηλότερες αποδοχές δεν οδηγούν απαραίτητα και σε βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα κυρίως στις άυλες απολαβές, όπως η εκτίμηση, η αγάπη, η κοινωνική αναγνώριση, η δικαιοσύνη και η βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής που αποτελούν εξίσου ισχυρά, αν όχι και ισχυρότερα, κίνητρα αύξησης της απόδοσης.

Στην εκπαίδευση η μέτρηση της αποτελεσματικότητας γίνεται με την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, των εκπαιδευτικών μεθόδων και των εκπαιδευτικών διαδικασιών. Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, είναι η διαδικασία μέσα από την οποία η εκπαιδευτική ηγεσία ενός εκπαιδευτικού συστήματος ή μιας σχολικής μονάδας συγκεντρώνει πληροφορίες, σε ό,τι αφορά τη διδασκαλία και τους εκπαιδευτικούς ειδικότερα, όπως και για το όλο μαθησιακό περιβάλλον της σχολικής μονάδας γενικότερα, με σκοπό τη βελτίωσή τους. Παράλληλα, η αξιολόγηση είναι η διαδικασία μέσα από την οποία η εκπαιδευτική ηγεσία λαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές στην κατάσταση του προσωπικού, όπως η μισθολογική ή βαθμολογική αναβάθμιση, η προαγωγή, η λήψη μέτρων για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και άλλα. Αν η αξιολόγηση γίνεται με μοναδικό σκοπό την προαγωγή των εκπαιδευτικών, τότε είναι έξω από τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., ενώ αν η αξιολόγηση γίνεται ως μέτρο μέτρησης της αποτελεσματικότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και ως έλεγχος για τη διασφάλιση της ολικής ποιότητας στην εκπαίδευση τότε αποτελεί τον πυρήνα της φιλοσοφίας της. (Ζαβλάνος, 2003)

#### **1.4.2 Προβλήματα στην υιοθέτηση της Δ.Ο.Π στην εκπαίδευση**

Αναλύσαμε προηγουμένως ότι το σχολείο είναι ένας οργανισμός και, όπως σε κάθε οργανισμό, έτσι και στο σχολείο μπορούν να εφαρμοστούν οι αρχές της ολικής ποιότητας κατά τον ίδιο τρόπο, όπως και σε άλλους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (2003) όμως, εμφανίζονται κάποια προβλήματα σχετικά με την εφαρμογή της θεωρίας της ΔΟΠ στα σχολεία, λόγω των ιδιοτεροτήτων που υπάρχουν στη λειτουργία τους. Παρακάτω παρουσιάζονται μερικά από αυτά τα προβλήματα:

α. Τα σχολεία δεν ελέγχουν δικές τους πηγές, δηλαδή δεν έχουν δικό τους προϋπολογισμό, αλλά διαθέτουν λίγα χρήματα για συγκεκριμένους σκοπούς και δεν υπάρχει καμία ευελιξία στη διαχείρισή τους.

β. Η εκπαίδευση δε θεωρείται σπουδαία ή ζωτική υπόθεση από όλους. Κατά κανόνα, το άτομο δεν επιλέγει το σχολείο της αρεσκείας του, όπως συμβαίνει με τη δυνατότητα που έχει το ίδιο άτομο να επιλέξει ένα ξενοδοχείο που ικανοποιεί τις ανάγκες του. Βέβαια, τα άτομα μπορούν να διαλέγουν σχολείο της αρεσκείας τους π.χ. ιδιωτικό ή να ζητήσουν μεταγραφή. Υπάρχουν επίσης άτομα τα οποία δεν επιθυμούν τις υπηρεσίες που προσφέρει το σχολείο ή πηγαίνουν στο σχολείο, γιατί πρέπει να πάνε. Επομένως, επειδή τους πιέζουν να πάνε στο σχολείο το οποίο δεν το θέλουν, γίνονται απαθείς, αδιάφοροι, δε μελετούν και δημιουργούν προβλήματα στους άλλους. Βέβαια, η «αδιαφορία» απέναντι στο σχολείο δεν είναι αποτέλεσμα μόνο της αναγκαστικής επιλογής.

γ. Τα σχολεία ασκούν ελάχιστο ή καθόλου έλεγχο πάνω στις εξωτερικές μεταβλητές οι οποίες επιδρούν στο σχολικό περιβάλλον. Οι μαθητές μεταφέρουν τα προβλήματά τους στα σχολεία και μερικές φορές το ίδιο κάνουν και οι καθηγητές. Υπάρχουν εκπαιδευτικοί οι οποίοι δεν έχουν τη γνώση και την εμπειρία να λύσουν τα προβλήματα αυτά. Ακόμη, οι καθηγητές δεν μπορούν να ελέγξουν τη ζωή των μαθητών από τη στιγμή που αυτοί θα φύγουν από το σχολικό περιβάλλον. Για πολλούς μαθητές δεν υπάρχουν και οι γονείς στο σπίτι για να ελέγξουν αν το παιδί τους κάνει τη δουλειά του σχολείου ή παρακολουθεί τηλεόραση. Πολλές φορές οι μαθητές αντιμετωπίζουν μόνοι τους τα προβλήματα τα οποία προκύπτουν μέσα στην οικογένεια εξαιτίας του χωρισμού των γονιών, της φτώχειας, του αλκοολισμού κλπ.

δ. Ο κρατικός προϋπολογισμός για την εκπαίδευση είναι πολύ μικρός και δεν επαρκεί για να καλύψει τις ανάγκες των σχολείων.

ε. Οι σκοποί του σχολείου δεν προσδιορίζονται μέσα στο σχολείο. Οι στόχοι του σχολείου προσδιορίζονται από την πολιτεία.

στ. Η κοινωνία δε δίνει την πρέπουσα αξία στην εκπαίδευση. Αυτό συμβαίνει είτε από άγνοια, είτε από άλλες πιέσεις, είτε από έλλειψη ενδιαφέροντος για την προσωπική και πραγματική ανάπτυξη του ατόμου.

ζ. Οι εκπαιδευτικοί και γενικότερα τα σχολεία δεν αισθάνονται την ανάγκη για αλλαγές. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται ο δάσκαλος είναι η τάξη και σ' αυτή ασκεί τον έλεγχο. Ό,τι και να συμβεί στην τάξη, πρέπει να το αντιμετωπίσει μόνος του. Επειδή είναι ο μόνος συντονιστής του έργου των μαθητών μέσα στην τάξη, δε θέλει αλλαγές, αφού και ο ίδιος κατά κανόνα δε συμμετέχει στις αλλαγές. Πολλές φορές δεν αισθάνεται την ανάγκη για αλλαγή, γιατί έχει ασφάλεια και μονιμότητα στην εργασία.

η. Μεγάλος ο αριθμός των μαθητών (πελατών) που εγκαταλείπουν τα σχολεία. Η διαφορά μεταξύ υπηρεσιακών και εκπαιδευτικών συστημάτων είναι ότι ένας μεγάλος αριθμός πελατών (μαθητών) εγκαταλείπουν το σχολείο, χωρίς να γίνεται προσπάθεια από το σχολείο να τους επαναφέρει. Αντίθετα, μια επιχείρηση θα κάνει ό,τι μπορεί για να κρατήσει τους πελάτες της.

Γενικά, θα λέγαμε ότι τα σχολεία μας δε δίνουν καμία σημασία στους πελάτες τους (μαθητές). Δεν αναζητούν τις ανάγκες, ούτε δίνουν προτεραιότητα στις προσδοκίες των πελατών, που είναι το κύριο χαρακτηριστικό της ΔΟΠ. Οι διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων στη εκπαίδευση καθυστερούν αρκετά. Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση ασχολείται με την επίλυση προβλημάτων που δημιουργούνται μέσα στο σχολείο. Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση δε στοιχίζει, έχει όμως μεγάλα μακροπρόθεσμα οφέλη. Είναι καιρός τα σχολεία να αρχίσουν να εισάγουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, γιατί θα παράγουν μαθητές που θα μπορούν να αντιμετωπίσουν επιτυχώς την εγγύτερη ανταγωνιστική και παγκόσμια αγορά.

### **1.5 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ**

Η χρησιμοποίηση του μάρκετινγκ διαφέρει από ίδρυμα σε ίδρυμα. Τα ιδρύματα που αναγνωρίζουν την ανάγκη του μάρκετινγκ είναι αυτά που παρατηρούν κάποιες αλλαγές στην, με ευρύτερη έννοια, αγορά. Όταν έχουν προβλήματα με την προσέλκυση σπουδαστών, οικονομικών πόρων, και προσωπικού, ή οι απαιτούμενοι πόροι δεν είναι σε αφθονία, ή νέοι ανταγωνιστές εμφανίζονται, ή καινούριες ανάγκες των καταναλωτών αναφύονται, τότε αρχίζουν να αναζητούν στο μάρκετινγκ τις πιθανές λύσεις των προβλημάτων τους. (Tomkovick et al, 2008)

Στην Ελλάδα τα φαινόμενα αυτά άρχισαν να γίνονται ορατά στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ενώ π.χ. στην Αμερική στις αρχές της δεκαετίας του 1970 εξαιτίας των επιπτώσεων των πτωτικών οικονομικών και δημογραφικών τάσεων (Παγάνος, 1998).

### **1.5.1 Το περιβάλλον μάρκετινγκ**

Τα κύρια μέρη του περιβάλλοντος μάρκετινγκ είναι:

Το εσωτερικό περιβάλλον: αποτελείται από τις διάφορες ομάδες εντός του ιδρύματος, όπως το συμβούλιο επιτροπών (για μη κερδοσκοπικά ιδρύματα), ιδιοκτήτες διοίκηση, καθηγητές, προσωπικό, και εθελοντές.

Η αγορά: περιλαμβάνει τους σπουδαστές, τους δωρητές και χορηγούς, τους προμηθευτές και τους ενδιαμέσους συνεργάτες.

Το κοινό: αποτελείται από τις διάφορες ομάδες που μπορεί να έχουν κάποια επιρροή στο ίδρυμα.

Ο ανταγωνισμός: αναφέρεται σε εκείνα τα ιδρύματα που ανταγωνίζονται για τη συμμετοχή τους στο μερίδιο της αγοράς.

Το μακρο-περιβάλλον: αναφέρεται στις δημογραφικές, οικονομικές, οικολογικές, τεχνολογικές, πολιτικές και κοινωνικές τάσεις που επηρεάζουν το ίδρυμα και τη λειτουργία του (Burdenski, 1991).

Ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα θα πρέπει να θεωρήσει πολύ σοβαρά τα ενδιαφέροντα των διαφόρων ομάδων κοινού. Η εξισορρόπηση των αναγκών και της ζήτησης κάθε ομάδας είναι πολύ δύσκολο καθήκον. Μερικές φορές πρέπει να αυξήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς μία ομάδα περισσότερο από κάποια άλλη. Π.χ. εάν οι σπουδαστές διαμαρτύρονται για την ποιότητα των μαθημάτων και των καθηγητών, τότε το ίδρυμα θα πρέπει να επικεντρωθεί στη βελτίωση της υπηρεσίας προς στους σπουδαστές. Αυτό ίσως απαιτήσει μεγαλύτερη πίεση προς τη μεριά των καθηγητών (εσωτερικό περιβάλλον), κ.ο.κ.

Τις περισσότερες φορές, η διοίκηση προσπαθεί να εξισορροπεί και να συμβιβάζει τα ενδιαφέροντα των διαφορετικών ομάδων παρά να μεροληπτεί πάντοτε υπέρ μιας ομάδος εις βάρος των άλλων. Ο τρόπος με τον οποίο ένα ίδρυμα ανταποκρίνεται προς τις διάφορες ομάδες κοινού το χαρακτηρίζουν για την ευαισθητοποίησή του ή όχι προς το περιβάλλον. Ένα ευαισθητοποιημένο εκπαιδευτικό ίδρυμα κάνει κάθε προσπάθεια να διαισθανθεί, να υπηρετήσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών του και των ομάδων κοινού μέσα στο πλαίσιο του σκοπού του ιδρύματος και του προϋπολογισμού του. Κάθε ίδρυμα θα πρέπει να καθορίσει πόσο ευαισθητοποιημένο μπορεί και θέλει να είναι και μετά να εφαρμόσει τα προγράμματα που θα δημιουργήσουν το συγκεκριμένο επίπεδο ικανοποίησης (Παγάνος, 1998).

### **1.5.2 Επίπεδο ευαισθητοποίησης**

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα διαφέρουν ως προς το επίπεδο ευαισθητοποίησής τους (Παγάνος, 1998).

**Το μη ευαισθητοποιημένο ίδρυμα** είναι ένα ίδρυμα που συνήθως αντανακλά μια γραφειοκρατική νοοτροπία. «Γραφειοκρατία» είναι η τάση των οργανισμών να τυποποιήσουν τη λειτουργία τους, να αντικαταστήσουν την προσωπική κρίση με απρόσωπες πολιτικές, να εξειδικεύσουν την εργασία κάθε εργαζομένου, να δημιουργήσουν μία άκαμπτη ιεραρχία διοίκησης και να μετατραπούν οι οργανισμοί σε μία αποτελεσματική μηχανή. Ένα τέτοιου είδους εκπαιδευτικό ίδρυμα υποθέτει ότι γνωρίζει τις ανάγκες των ανθρώπων. Τέτοια υπέρ εμπιστοσύνη έχει αποδειχθεί λάθος από το γεγονός ότι οι σπουδαστές σήμερα έχουν πολλές εκπαιδευτικές επιλογές. Ακόμη και τα δημόσια σχολεία, τα οποία έχουν λίγο ή καθόλου ανταγωνισμό, ευαισθητοποιούνται στην ανάγκη για υποστήριξή τους από τις διάφορες ομάδες κοινού στο περιβάλλον που λειτουργούν (π.χ. σύλλογοι γονέων).

**Διάγραμμα 1.1: Παρουσίαση της ευαισθητοποίησης των ιδρυμάτων (Παγάνος, 1998)**

|                                             | <b>Μη<br/>Ευαισθητοποιημένο</b> | <b>Περιστασιακά<br/>Ευαισθητοποιημένο</b> | <b>Σχεδόν<br/>Ευαισθητοποιημένο</b> | <b>Πολύ<br/>Ευαισθητοποιημένο</b> |
|---------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Έρευνες Αναγκών και Προτιμήσεων             | OXI                             | OXI                                       | OXI / NAI                           | NAI                               |
| Έρευνες Ικανοποίησης                        | OXI                             | OXI / NAI                                 | NAI                                 | NAI                               |
| Εκτίμηση Παραπόνων                          | OXI                             | NAI                                       | NAI                                 | NAI                               |
| Προσωπικό με Προσανατολισμό προς Καταναλωτή | OXI                             | OXI                                       | OXI / NAI                           | NAI                               |
| Επαφή με το Περιβάλλον (ομάδες κοινού)      | ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ                      | ΜΙΚΡΗ                                     | ΜΕΓΑΛΗ                              | ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ                       |

**Το περιστασιακά ευαισθητοποιημένο ίδρυμα** είναι το ίδρυμα που έχει συνειδητοποιήσει την ύπαρξη προβλημάτων είτε με το μειούμενο αριθμό σπουδαστών είτε με άλλα λειτουργικά προβλήματα σχετιζόμενα με τους σπουδαστές, τότε αρχίζει να ενδιαφέρεται και για το τι έχουν οι διάφορες ομάδες- κοινού να εκφράσουν προς το ίδρυμα, αρχίζει να ενθαρρύνει πρωτοβουλίες και προτάσεις από τους σπουδαστές, και να διενεργεί έρευνες ικανοποίησης των σπουδαστών με το ίδρυμα. Το αποτέλεσμα είναι μία αίσθηση συνεργασίας μεταξύ των δύο μερών. Εάν αυτή η αίσθηση συνεννόησης και συνεργασίας συνεχιστεί ή όχι εξαρτάται από το ίδρυμα.

**Το σχεδόν ευαισθητοποιημένο ίδρυμα** αρχίζει να συνειδητοποιεί ότι οι έρευνες αναγκών και προτιμήσεων των καταναλωτών μπορούν να βοηθήσουν τα μέγιστα, και ξεκινάει περιοδικές προσπάθειες έρευνας των ομάδων εντός του οργανισμού. Επίσης, το ίδρυμα αρχίζει να αυξάνει τις επαφές του με το περιβάλλον και με τις διάφορες ομάδες κοινού. Υπάρχει η αίσθηση ότι ανοίγει τις πόρτες του προς κάθε κατεύθυνση, με αποτέλεσμα αυτή η ώθηση να το οδηγεί και σε υψηλότερα επίπεδα ανταπόκρισης προς το κοινό.

**Πολύ ευαισθητοποιημένο ίδρυμα:** ένα τέτοιο ίδρυμα διαφέρει από την προηγούμενη κατηγορία στα εξής σημεία. Όχι μόνο έχει θεσμοθετήσει την εσωτερική έρευνα για την

ανακάλυψη τρόπων βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών, αλλά και την έρευνα για την ανακάλυψη αναγκών και προτιμήσεων της αγοράς που επί του παρόντος ίσως δεν ικανοποιούνται. Επίσης επιλέγει και εκπαιδεύει το προσωπικό του στη φιλοσοφία του προσανατολισμού προς τον καταναλωτή, με σκοπό τη δημιουργία και το δέσιμο μιας μακροπρόθεσμης σχέσης του με το ίδρυμα. Ο σπουδαστής και ο ανθρώπινος παράγοντας γίνονται το σημείο αναφοράς και η κινητήριος δύναμη στη λειτουργία του ιδρύματος.

### **1.5.3 Η έννοια της ικανοποίησης**

Τα ευαισθητοποιημένα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν ως σκοπό τους τη δημιουργία ικανοποίησης προς τους σπουδαστές και τους γονείς. Η ικανοποίηση ορίζεται ως εκείνη η κατάσταση στην οποία βρίσκεται ένα άτομο όταν αντιλαμβάνεται ότι το αποτέλεσμα μιας προσπάθειας που εκπληρώνει τις προσδοκίες του. Ο Παγάνος (1998:30) εξηγεί το πώς καθορίζεται ότι ένας καταναλωτής είναι πολύ ευχαριστημένος, μερικά ευχαριστημένος, μερικά δυσαρεστημένος ή πολύ δυσαρεστημένος με μία αγορά προϊόντος ή υπηρεσίας ή απόφασης, όπως να παρακολουθήσει ένα συγκεκριμένο σχολείο.

Εάν ένα σχολείο αποτύχει να παράγει έργο όπως θα το ανέμενε ένας σπουδαστής, τότε ο σπουδαστής θα αναθεωρήσει τις απόψεις και τη διάθεσή του προς το σχολείο και ίσως αποσυρθεί από αυτό για να παρακολουθήσει κάποιο άλλο (προϋπόθεση η ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων σ' ένα ανοικτό εκπαιδευτικό σύστημα). Επίσης, εάν ένα σχολείο παράγει έργο το οποίο ικανοποιεί τις προσδοκίες του σπουδαστή, τότε ο σπουδαστής θα εμφανίζεται ικανοποιημένος.

Η θεωρία της γνωστικής δυσφορίας αναφέρει ότι, σχεδόν κάθε αγορά προϊόντος οδηγεί σε κάποιο βαθμό δυσφορίας, όπου το θέμα είναι πόση δυσφορία δημιουργείται και τι κάνει ο καταναλωτής για αυτήν. Όταν ένα άτομο διαλέγει μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων, η δυσφορία εμφανίζεται αναπόφευκτα, διότι το άτομο γνωρίζει ότι η απόφασή του έχει κάποια πλεονεκτήματα όπως επίσης και κάποια μειονεκτήματα, θα ενεργήσει δε ανάλογα για να μειώσει αυτή τη δυσφορία. (Olian, 2002)

Με βάση τη θεωρία αυτή, θα πρέπει να περιμένουμε ότι ένας σπουδαστής θα αισθανθεί δυσφορία ως ένα βαθμό για την απόφασή του να παρακολουθήσει ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Τυχόν προβλήματα με άλλους σπουδαστές, καθηγητές, ή με το ίδρυμα θα ενισχύσουν το βαθμό αμφιβολίας που ίσως είχε ο σπουδαστής στο μυαλό του για τη σωστή επιλογή. Ο δυσαρεστημένος σπουδαστής θα αναζητήσει τρόπους για να μειώσει την τυχόν δυσφορία του είτε αδιαφορώντας, είτε παρουσιάζοντας προβλήματα συμπεριφοράς, πειθαρχίας και επιθετικότητας, είτε αποχωρώντας από το ίδρυμα, είτε αναζητώντας μία αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης για την επιβεβαίωση της σωστής επιλογής του, είτε αποφεύγοντας μία

αναξιόπιστη πηγή πληροφόρησης που δεν θα του επιβεβαιώνει την επιλογή του. (Παγάνος, 1998:32)

Η ικανοποίηση των σπουδαστών μπορεί να μετρηθεί με διάφορους τρόπους, όπως οι μελέτες της εικόνας του ιδρύματος, οι έρευνες και οι επισκοπήσεις και οι ρυθμοί προσέλευσης και διατήρησης των σπουδαστών. Το ευαισθητοποιημένο ίδρυμα προσπαθεί να δημιουργήσει ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης μεταξύ των σπουδαστών, αν και όχι απαραίτητα το μέγιστο δυνατό. Το επίπεδο ικανοποίησης μπορεί να αυξηθεί με την αποδοχή ενός επιπρόσθετου οικονομικού ή μη οικονομικού κόστους από το ίδρυμα. Π.χ. να δημιουργήσει καλύτερες εγκαταστάσεις, να προσλάβει καλύτερους καθηγητές και να διατηρήσει τα δίδακτρα σε επίπεδα που να δημιουργούν ικανοποίηση στους σπουδαστές. Από τη στιγμή όμως που λειτουργεί υπό την πίεση κάποιου προϋπολογισμού, μπορεί να παρέχει ένα επίπεδο ικανοποίησης που να μην είναι απαραίτητα το μέγιστο επιθυμητό.

#### **1.5.4 Προσανατολισμός μάρκετινγκ**

Σύμφωνα με τον Παγάνο (1998: 17), αυτά που διαφοροποιούν σήμερα έναν οργανισμό που κατέχεται από τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ είναι:

- Ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών

Ικανοποιώντας τις αγορές-στόχους δεν σημαίνει ότι ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα αγνοεί το σκοπό ύπαρξής του. Δε σημαίνει ότι παρέχει οτιδήποτε εκπαιδευτικά προγράμματα που έτυχαν να έχουν ζήτηση της στιγμής. Αντιθέτως, το εκπαιδευτικό ίδρυμα επιζητεί καταναλωτές που ενδιαφέρονται ή θα μπορούσαν να ενδιαφερθούν για τις προσφορές του και μετά υιοθετεί αυτές τις προσφορές για να τις κάνει όσο περισσότερο ελκυστικές γίνονται.

- Ικανοποίηση των μακροπρόθεσμων αναγκών των καταναλωτών και της κοινωνίας

Οι σπουδαστές έχουν μακροπρόθεσμες ανάγκες που ίσως δεν τις αντιλαμβάνονται από την αρχή. Το εκπαιδευτικό ίδρυμα σχεδιάζοντας ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να διασφαλίσει τα ανωτέρω. Η εκπαίδευση υπηρετεί τις μεγαλύτερες ανάγκες της κοινωνίας με το να προετοιμάζει τους ανθρώπους για τη μετέπειτα υπεύθυνη κοινωνική τους παρουσία.

Τα σχολεία συνήθως έχουν πολλαπλούς στόχους. Ένα σχολείο μπορεί να σταθμίζει τις ανάγκες και προτιμήσεις των μαθητών αλλά την ίδια στιγμή θα πρέπει να διατηρεί την φήμη του καθώς και άλλες υποχρεώσεις και δεσμεύσεις προς τη κοινωνία.

Αν και τα περισσότερα σχολεία θέλουν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των σπουδαστών τους και άλλων ομάδων, συχνά αποπροσανατολίζονται λόγω της παράδοσής τους και της οργανωτικής κουλτούρας τους. Αντί για ένα προσανατολισμό (ή κοινωνικό προσανατολισμό) μάρκετινγκ, υπάρχει μία εμμονή είτε με το «προϊόν» (προσανατολισμός προϊόντος), είτε με την

αποδοτικότητα (προσανατολισμός παραγωγής), είτε με τη πίεση (πώληση) προς τους καταναλωτές για να διαλέξουν το συγκεκριμένο σχολείο (προσανατολισμός πώλησης).

- Προσανατολισμός «προϊόντος»

Υπάρχουν πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα που είτε αρνούνται να διαφοροποιήσουν αυτό που προσφέρουν, είτε προσθέτουν καινούρια προγράμματα ιδρύματα δείχνουν ότι πολύ λίγο ενδιαφέρονται να εξετάσουν το πώς οι μαθητές και οι άλλες ομάδες σκέφτονται για αυτά. Ο προσανατολισμός «προϊόντος» υποθέτει ότι το κύριο καθήκον του εκπαιδευτικού ιδρύματος είναι να προσφέρει προγράμματα που αυτό πιστεύει ότι είναι καλά για τους μαθητές. Αν και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα πρέπει να κρατούν υψηλά πρότυπα ποιότητας, περιοδικά θα πρέπει να εξετάζουν κατά πόσο τα προγράμματά τους ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μαθητών.

- Προσανατολισμός «παραγωγής»

Υπάρχουν πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα που προτιμούν να διατηρούν το ίδιο πρόγραμμα κάθε χρόνο, διότι έτσι είναι εύκολο το σύστημα να λειτουργήσει χωρίς προβλήματα. Η προσοχή τους επικεντρώνεται στις ανάγκες της «παραγωγικής διαδικασίας» και πώς να τη κάνουν πιο αποδοτική. Αυτή η φιλοσοφία και ο τρόπος σκέψης μοιάζει με τη διαδικασία διοίκησης υλικών παρά με τη διαδικασία υπηρετήσης ανθρώπων, δείχνοντας ελάχιστο ενδιαφέρον για τις εκπαιδευτικές εμπειρίες των ατόμων. Εδώ, το κύριο καθήκον του οργανισμού είναι να παράγει και να διανέμει τα προγράμματά του και τις υπηρεσίες του όσο πιο αποδοτικά γίνεται. Σίγουρα δεν υπάρχει κάτι μεμπτό με το να προσπαθεί κανείς να είναι αποδοτικός, απεναντίας είναι το ζητούμενο, αλλά αποδοτικότητα χωρίς προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών είναι κακή επιλογή.

- Προσανατολισμός «πώλησης»

Υπάρχουν εκπαιδευτικά ιδρύματα που πιστεύουν ότι μπορούν να αυξήσουν την αγορά τους (μαθητές) με το να αυξήσουν την προσπάθεια προώθησης και πώλησης των υπηρεσιών τους. Πιστεύουν ότι το κύριο καθήκον τους είναι να διεγείρουν το ενδιαφέρον των πιθανών καταναλωτών για τα υπάρχοντα προγράμματα και υπηρεσίες. Αν και αυτές οι ενέργειες συνήθως δίνουν αποτέλεσμα σε βραχυπρόθεσμη περίοδο, η προσπάθεια πώλησης από μόνη της θα αποδειχθεί αναποτελεσματική εάν άλλα βασικά προβλήματα αγνοούνται. (Παγάνος, 1998 :19)

Ακολουθώντας τη φιλοσοφία της «πώλησης» και της διαφήμισης, με κανένα τρόπο δεν σημαίνει ότι το ίδρυμα θα προσελκύσει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον των καταναλωτών σε μακροπρόθεσμη περίοδο ούτε ο προσανατολισμός μάρκετινγκ έχει υιοθετηθεί. Οι διοικούντες τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορούν να βρουν στοιχεία από τις ανωτέρω πέντε φιλοσοφίες-προσανατολισμούς μέσα στα ιδρύματά τους. Κάθε προσανατολισμός έχει τη βαρύτητα και τη θέση του, αλλά για να υιοθετηθεί ο προσανατολισμός μάρκετινγκ ο διοικών θα πρέπει να

ξεκαθαρίσει τη διαφοροποίησή του από τους άλλους που δίνουν έμφαση μόνο σε ένα μέρος του όλου- ή στο προϊόν ή στην παραγωγή ή στη διαφήμιση. (Mazzarol and Soutar, 2008)

### **1.5.5 Πλεονεκτήματα που παρέχει το μάρκετινγκ**

Οι οργανισμοί που κατανοούν και εφαρμόζουν τις αρχές του μάρκετινγκ συχνά επιτυγχάνουν τους σκοπούς και τους στόχους τους πιο αποτελεσματικά, και τα οφέλη γι' αυτούς είναι μεγαλύτερα. Τα κύρια οφέλη είναι:

- Μεγαλύτερη επιτυχία στην επίτευξη του σκοπού του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Το μάρκετινγκ παρέχει τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ του σκοπού του ιδρύματος και του τι στην πραγματικότητα προσφέρει. Η προσεκτική ανάλυση προετοιμάζει το έδαφος για την ανακάλυψη προβλημάτων στο ίδρυμα. Άρα, με τον προσδιορισμό των προβλημάτων και το σχεδιασμό επίλυσής τους καθώς και με τον απαραίτητο προγραμματισμό, το ίδρυμα θα βοηθήσει στην εκπλήρωση της επίτευξης του σκοπού του.
- Βελτίωση της ικανοποίησης των διαφόρων ομάδων- κοινού που σχετίζονται με το ίδρυμα. Τα ιδρύματα για να επιτύχουν, κατά κάποιο τρόπο θα πρέπει να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Εάν το ίδρυμα αποτύχει να σχεδιάσει ικανοποιητικά προγράμματα και υπηρεσίες για τους καταναλωτές ή τις διάφορες ομάδες, τότε η κακή φήμη και η απώλεια καταναλωτών σταδιακά θα το πλήξει. Το μάρκετινγκ δίνει έμφαση στη μέτρηση και ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και παράγει ένα βελτιωμένο επίπεδο υπηρεσιών άρα και αύξηση ίσως της ικανοποίησής τους.
- Μεγαλύτερη προσέλκυση πόρων. Τα ιδρύματα στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τους καταναλωτές πρέπει να προσελκύουν διάφορους πόρους περιλαμβανομένων των σπουδαστών, εργαζομένων εθελοντών, δωρεών, κ.λ.π. Το μάρκετινγκ παρέχει την απαιτούμενη πειθαρχημένη- επαγγελματική προσέγγιση αυτών των πόρων.
- Βελτιωμένη απόδοση στις δραστηριότητες μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ δίνει έμφαση στην ορθολογική- επαγγελματική διοίκηση και στο συντονισμό της ανάπτυξης προγραμμάτων, τιμολόγησης, επικοινωνίας και παράδοσης. Πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα παίρνουν τις αποφάσεις τους χωρίς να λαμβάνουν υπόψιν την αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ των διαφόρων τμημάτων τους, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν υψηλό κόστος σε σχέση με το παρεχόμενο αποτέλεσμα. Ακόμη χειρότερα, ασυντόνιστες δραστηριότητες μάρκετινγκ μπορεί να στερήσουν το ίδρυμα από πολύτιμους πόρους. Από τη στιγμή που πολύ λίγα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν τη δυνατότητα να χάνουν πόρους, η διοίκηση πρέπει να επιτυγχάνει το μέγιστο στην απόδοση και αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. (Παγάνος, 1998)

### **1.5.6 Ανησυχίες και αμφιβολίες που έχουν οι εκπαιδευτικοί για το μάρκετινγκ**

Πολλές φορές έχουμε ακούσει να κατακρίνονται οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ διότι δήθεν πείθουν τους καταναλωτές να αγοράζουν προϊόντα που δεν τα χρειάζονται ή δεν τα θέλουν. Ή πάλι, ότι οι καταναλωτές θεωρούνται θύματα πιέσεων μέσω διαφήμισης ή προσωπικής πώλησης. Έτσι, και οι εκπαιδευτικοί που δεν γνωρίζουν τι είναι το μάρκετινγκ, αμφισβητούν τη χρησιμότητα και καταλληλότητα χρήσης του στην εκπαίδευση. Δύο είναι οι κυριότερες κριτικές στη χρήση του μάρκετινγκ στην εκπαίδευση:

1. Ότι το μάρκετινγκ είναι ασυμβίβαστη έννοια με τους σκοπούς της εκπαίδευσης. Διοικούντες, εκπαιδευτικοί, καθηγητές, απόφοιτοι, ο κόσμος γενικά, γενικά, πιστεύουν ότι το μάρκετινγκ χρειάζεται για τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στο κέρδος, και ότι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα πρέπει να είναι υπεράνω του μάρκετινγκ. Έχουν την αίσθηση ότι οι εκπαιδευτικές αξίες και τεχνικές είναι εκ διαμέτρου αντίθετες με τις αξίες και τεχνικές των επιχειρήσεων, και ότι αυτά τα δύο δεν θα πρέπει να συγχέονται και να πλησιάζουν το ένα το άλλο. Κατά την άποψή τους, ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να παρέχει γνώση, δυνατότητες, αναλυτική κριτική και συνήθειες αναπαραγωγής με δυνατότητες ορθολογισμού. Ενώ, ο σκοπός του μάρκετινγκ και του επιχειρηματικού κόσμου γενικά είναι το κέρδος και πώς να το αυξήσουν. Βλέπουν το μάρκετινγκ ως «σκληρή πώληση» και πιστεύουν ότι υποβαθμίζει την εκπαίδευση καθώς και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που το χρησιμοποιούν.

2. Ότι το μάρκετινγκ δεν πρέπει να χρειάζεται στην εκπαίδευση. Οι ασχολούμενοι με την εκπαίδευση από διάφορες θέσεις, συχνά πιστεύουν ότι ο κόσμος πρέπει να θέλει τις εκπαιδευτικές εμπειρίες και υπηρεσίες που έχει να προσφέρει ένα σχολείο. Από τη μία μεριά, τα δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα ενοχλούνται και αντιτίθενται στις περικοπές κονδυλίων και προϋπολογισμών, και αντιδρούν με διάφορους τρόπους καλυπτόμενοι από τη σιγουριά του δημοσίου τομέα. Μετά αναρωτιούνται, γιατί οι γονείς παίρνουν τα παιδιά τους από τα δημόσια ιδρύματα και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για να παρακολουθήσουν σε ιδιωτικά ιδρύματα. Από την άλλη μεριά, τα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα ενοχλούνται και αναρωτιούνται με τη μείωση των πιθανών σπουδαστών που παρακολουθούν ή θα παρακολουθήσουν σ' αυτά.

Τελικά, ένα ίδρυμα που καταλαβαίνει και έχει γνώση της αγοράς που κινείται, αντιλαμβάνεται ότι οι προτιμήσεις των ανθρώπων αλλάζουν. Αντί να υποθέσει και να πάρει ως δεδομένο ότι ο κόσμος θα έρθει προς αυτό, θα πρέπει να ξεκινήσει μια έρευνα μάρκετινγκ εάν θέλει η παρουσία του να συνεχιστεί στο απώτερο μέλλον. (Παγάνος, 1998:22)

## **1.6 Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ**

Το ευαισθητοποιημένο ίδρυμα ενδιαφέρεται πάρα πολύ για την εικόνα του προς το κοινό και πως αυτό αντιλαμβάνεται τα προγράμματά του και τις υπηρεσίες του, διότι το κοινό συχνά

ανταποκρίνεται βασιζόμενο στην εικόνα που έχει δημιουργήσει. Οι ομάδες κοινού που έχουν μία αρνητική εικόνα για ένα σχολείο θα το αποφύγουν, ακόμη και εάν το σχολείο προσπαθεί να παρουσιάσει μία σχετικά καλή ποιότητα. Οι άνθρωποι τείνουν να σχηματίσουν την εικόνα ενός σχολείου βασιζόμενοι συχνά σε περιορισμένη και ανακριβή πληροφόρηση.

Κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα θέλει να γνωρίζει ποια είναι η εικόνα του στην αγορά και εάν η εικόνα αυτή είναι ακριβής και αντιπροσωπεύει το ίδρυμα θετικά. Η παρούσα εικόνα ενός ιδρύματος συνήθως βασίζεται στις επιτεύξεις του στο παρελθόν. Ένα ίδρυμα δεν μπορεί να αλλάξει την εικόνα του απλά με μία γρήγορη αλλαγή στη στρατηγική των δημοσίων σχέσεών του. Η εικόνα είναι αποτέλεσμα των πράξεων και της επικοινωνίας με το κοινό. Μία ισχυρή θετική εικόνα δημιουργείται όταν το σχολείο λειτουργεί καλά και προσφέρει πραγματική ικανοποίηση στις επιθυμίες του κοινού.

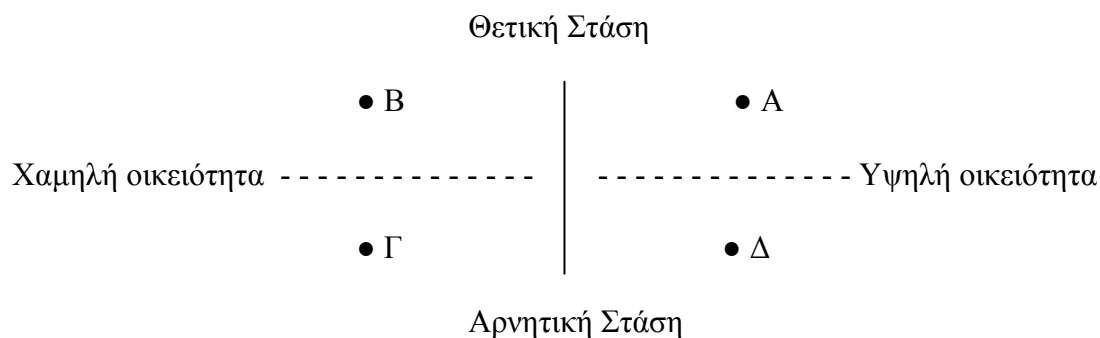
Ο ορισμός για την εικόνα δίνεται από τον Παγάνο (1998:33) ως εξής: *«Εικόνα είναι το σύνολο των ιδεών, των γνώμων και των εντυπώσεων που έχει ένα άτομο για κάποιο αντικείμενο»*. Αυτός ο ορισμός μας επιτρέπει να διαφοροποιήσουμε την έννοια της εικόνας από άλλες έννοιες όπως γνώμη, στάση- διάθεση και στερεότυπα. Π.χ. δύο άνθρωποι μπορεί να έχουν την ίδια εικόνα για ένα σχολείο, αλλά να έχουν διαφορετική στάση για αυτό. Το στερεότυπο υποδηλώνει μία γενική εικόνα, συνήθως απλή και διαστρεβλωμένη, η οποία περιέχει θετική ή αρνητική στάση προς το αντικείμενο. Η εικόνα, αντιθέτως, είναι περισσότερο μια προσωπική αντίληψη του αντικειμένου, η οποία διαφέρει από άτομο σε άτομο.

### **1.6.1 Μέτρηση της εικόνας**

Η μέτρηση της εικόνας ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος μπορεί να γίνει είτε με τη μέτρηση της οικειότητας και συμπάθειας προς το ίδρυμα, είτε με τη μέτρηση της εικόνας που προκύπτει από κλίμακες διαφορικής σημασιολογίας, όπου οι καταναλωτές εκφράζουν τις αντιλήψεις τους για τα διάφορα χαρακτηριστικά του ιδρύματος.

Μέτρηση οικειότητας και συμπάθειας: για κάθε ομάδα κοινού γίνεται μία μέτρηση του πόσο καλά γνωρίζουν το ίδρυμα και πόση συμπάθεια έχουν γι' αυτό. Ας υποθέσουμε ότι ζητείται από μία ομάδα κοινού- γονείς- να αξιολογήσουν τέσσερα σχολεία Α, Β, Γ, Δ. Οι απαντήσεις σταθμικοποιούνται και τα αποτελέσματα εμφανίζονται, όπως το διάγραμμα 2.

**Διάγραμμα 1.2: Μέτρηση της εικόνας (Παγάνος, 1998)**



Το σχολείο A έχει την περισσότερη ισχυρή εικόνα. Οι άνθρωποι το γνωρίζουν και τους αρέσει. Για το σχολείο B, οι άνθρωποι είναι λιγότερο οικείοι με αυτό, αλλά αυτοί που το γνωρίζουν τους αρέσει. Το σχολείο Γ εμφανίζεται να έχει αρνητική στάση από τους ανθρώπους που το γνωρίζουν, αλλά ευτυχώς για αυτό δεν το γνωρίζει και πάρα πολύ το κοινό. Το σχολείο Δ έχει τη περισσότερη αδύνατη θέση. Θεωρείται και ως αδύνατο σχολείο αλλά και το κοινό το γνωρίζει.

Κάθε ένα από τα ανωτέρω σχολεία έχει και διαφορετικό καθήκον να επιτελέσει. Το σχολείο A θα πρέπει να διατηρήσει την καλή του φήμη και εικόνα. Το σχολείο B θα πρέπει να προσπαθήσει να κερδίσει την προσοχή περισσότερων γονέων, αφού αυτοί που το γνωρίζουν το θεωρούν καλό σχολείο. Το σχολείο Γ θα πρέπει να ανακαλύψει τους λόγους που οι άνθρωποι δεν το συμπαθούν καθώς και τρόπους βελτίωσής του, διατηρώντας προς το παρόν τους χαμηλούς τόνους. Το σχολείο Δ θα πρέπει να αποφεύγει τη δημοσιότητα, να προσπαθήσει να βελτιώσει τη λειτουργία του, και όταν γίνει καλύτερο σχολείο να αρχίσει να επιζητεί τη δημοσιότητα και την αναγνώριση του κοινού.

### **1.6.2 Προσδιορισμός της εικόνας**

Η εικόνα είναι κατά το πλείστον αντικειμενικά καθορισμένη, με την έννοια ότι οι άνθρωποι απλά αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα ενός αντικειμένου. Π.χ. εάν ένα σχολείο λειτουργεί σε μοντέρνες εγκαταστάσεις και σε θαυμάσιο περιβάλλον, τότε οι άνθρωποι τείνουν να σχηματίσουν την εικόνα ενός θαυμάσιου σχολείου. Επίσης, η εικόνα σχηματίζεται και από τα υποκειμενικά κριτήρια ενός ατόμου διότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικό τρόπο επαφής με το αντικείμενο, διαφορετική αντιληπτική ικανότητα, και διαφορετικούς τρόπους αντίληψης του περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τον Παγάνο (1998:37) οι άνθρωποι τείνουν να σχηματίζουν όμοιες εικόνες όταν το αντικείμενο είναι απλό και όχι περίπλοκο, όταν έχουν άμεση και συνεχή εμπειρία επί αυτού, και όταν είναι σχετικά σταθερό στα διαχρονικά χαρακτηριστικά του. Απεναντίας, οι

άνθρωποι τείνουν να σχηματίζουν διαφορετικές εικόνες όταν το αντικείμενο είναι περίπλοκο, όταν δεν έχουν άμεση και συνεχή εμπειρία επί αυτού, καθώς και όταν αλλάζει διαχρονικά.

Οι διοικούντες ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα ενοχλούνται και μένουν έκπληκτοι όταν οι μετρήσεις της εικόνας του ιδρύματός τους δεν είναι αυτές που νομίζουν, κρίνοντας εξ' ιδίων. Συνήθως η άμεση αντίδραση είναι να μην πιστέψουν τα αποτελέσματα μιας τέτοιας μέτρησης είτε γιατί το δείγμα ήταν μικρό είτε μη αντιπροσωπευτικό. Αλλά εάν τα αποτελέσματα μπορούν να δικαιολογηθούν ως αξιόπιστα, τότε θα πρέπει να θεωρήσουν σοβαρά το πρόβλημα της εικόνας για το ίδρυμά τους. (Tomkovich, 2008)

Η πρώτη ενέργεια είναι να δημιουργηθεί η επιθυμητή εικόνα που θέλουν να έχουν προς το κοινό, σε αντιπαράθεση με την παρούσα εικόνα. Η επιθυμητή εικόνα θα πρέπει να είναι εφικτή δεδομένων της παρούσης κατάστασης και των παραγωγικών πόρων.

Η δεύτερη ενέργεια είναι να αποφασιστεί ποια κενά εικόνας το σχολείο θέλει να καλύψει. Τι είναι καλύτερο, να βελτιώσει την εικόνα του περιβάλλοντος ή την εικόνα των εγκαταστάσεων, κ.ο.κ. Κάθε διάσταση της εικόνας εξετάζεται χωριστά ως προς τη συνεισφορά της στη γενική εικόνα του σχολείου, τη στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί για να κλείσει το κενό, το κόστος της και το χρονικό διάστημα που θα απαιτηθεί. Για παράδειγμα, η διοίκηση του σχολείου ίσως αποφασίσει ότι είναι αποτελεσματικότερο και φθηνότερο να βελτιώσει την εικόνα του σχολείου ως προς το περιβάλλον, παρά να βελτιώσει τις εγκαταστάσεις του.

Το ίδρυμα που επιζητεί την αλλαγή της εικόνας του θα πρέπει να έχει και μεγάλη υπομονή. Η εικόνα παραμένει και διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα. Π.χ. η ποιότητα των καθηγητών να έχει πέσει, και παρόλα αυτά η εικόνα του σχολείου να συνεχίσει να είναι υψηλή για το κοινό. Ο Παγάνος (1998) υποστηρίζει ότι η εμμονή της εικόνας εξηγείται από το γεγονός ότι οι άνθρωποι σχηματίζουν μία συγκεκριμένη εικόνα για ένα αντικείμενο, και συνεχίζουν να είναι επιλεκτικοί στην πληροφόρησή τους γι' αυτό το αντικείμενο. Επίσης, ο χαμηλός βαθμός ανάμιξης και η μη ύπαρξη εμπειρίας με ένα αντικείμενο, είναι δύο ακόμη παράγοντες που συντελούν στη μεγάλη διάρκεια της εικόνας.

Τα ιδρύματα ενδιαφέρονται για τη μέτρηση της εικόνας και τη τροποποίησή της διότι υποθέτουν ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της δημόσιας εικόνας τους και της συμπεριφοράς του κοινού. Θεωρούν δηλαδή ότι με την καλυτέρευση της εικόνας τους θα καλυτερεύσουν και την ανταπόκριση του κοινού προς αυτά. (Tsiotsou, 2006)

Η σχέση μεταξύ εικόνας και συμπεριφοράς δεν είναι και τόσο στενή όπως πολλοί θεωρούν. Οι εικόνες είναι μόνο ένα μέρος των στάσεων – διαθέσεων των ανθρώπων. Π.χ. δύο άνθρωποι συμφωνούν στη θεώρησή τους ότι ένα σχολείο είναι μικρό, αλλά μπορεί να έχουν διαφορετική άποψη για το μικρό σχολείο. Επιπλέον, οι γονείς ίσως να προτιμούν ένα μικρό σχολείο από ένα μεγάλο, αλλά τελικά να διαλέξουν το μεγάλο διότι οι φίλοι και γνωστοί τους το

πρότειναν ή οι φίλοι των παιδιών τους («παρέα») παρακολουθούν το συγκεκριμένο σχολείο, κ.ο.κ.

Από το γεγονός ότι οι εικόνες είναι δύσκολο να αλλάξουν και η επίδραση τους στη συμπεριφορά των ανθρώπων είναι όχι και τόσο ξεκάθαρη, δεν συνεπάγεται ότι δεν πρέπει να γίνεται η μέτρησή τους. Ακριβώς το αντίθετο. Η μέτρηση της εικόνας είναι πολύ χρήσιμη για να κατανοηθεί η παρούσα κατάσταση και να τεθούν οι βάσεις για κάποιες επιθυμητές αλλαγές στο μέλλον. Το ίδρυμα θα πρέπει να επενδύσει στην ανάπτυξη της καλύτερης δυνατής εικόνας του, για τα όποια πλεονεκτήματα αυτή επιφέρει. (Παγάνος, 1998)

### **1.7 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ**

Ο καταλυτικός παράγοντας στο λόγο ύπαρξης ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος (δημοσίου ή ιδιωτικού) είναι οι σπουδαστές. Χωρίς σπουδαστές τα σχολεία θα έκλειναν τις πόρτες τους, διότι δεν θα υπήρχαν οι «καταναλωτές» να ζητήσουν τις υπηρεσίες που τους προσφέρουν.

Τα δημόσια ιδρύματα δεν έχουν και πολλά πράγματα να σκεφτούν για την προσέλκυση των σπουδαστών. Είναι εγκατεστημένα σε κάποιες κτιριακές εγκαταστάσεις, υπάρχουν και περιμένουν να δεχθούν και να εγγράψουν τους σπουδαστές. Υπάρχουν βέβαια κάποιες πολιτικές και προδιαγραφές που καθορίζονται από την κεντρική δημόσια διοίκηση για όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, αλλά δεν υπάρχει εκείνη η οργανωμένη λειτουργία και προσπάθεια προσέλκυσης των σπουδαστών από το καθένα ξεχωριστό εκπαιδευτικό ίδρυμα. Τα πράγματα θα ήταν διαφορετικά εάν τα ιδρύματα ήταν αυτόματα (ως ένα βαθμό αφού αναφερόμαστε στη δημόσια εκπαίδευση και η χρηματοδότηση τους εξαρτάται από τη κεντρική δημόσια διοίκηση), όπου θα έπρεπε να κινηθούν και να λειτουργήσουν υπό διαφορετικές συνθήκες και δυναμικές.

Η διαδικασία της προσέλκυσης και της εισαγωγής σπουδαστών σ' ένα ίδρυμα αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια: (Παγάνος, 1998: 189)

- Προσδιορισμός των προβλημάτων

Το πρώτο στάδιο είναι ο προσδιορισμός των προβλημάτων, διότι αυτά μπορεί να επηρεάζουν την ικανότητα του ιδρύματος στην προσέλκυση και διατήρηση των σπουδαστών. Η μείωση των εισαγομένων σπουδαστών είναι σπάνια το μόνο πρόβλημα που αντιμετωπίζει ένα ίδρυμα. Άλλα προβλήματα συχνά παραβλέπονται μέχρι τη στιγμή που μία σημαντική μείωση των εισαγομένων σπουδαστών δραστηριοποιεί τη διοίκηση να συνειδητοποιήσει την ύπαρξή τους. Το ακαδημαϊκό πρόγραμμα ίσως έχει προβλήματα, όπως επίσης και το εκπαιδευτικό προσωπικό, ή άλλα ιδρύματα ίσως έχουν προχωρήσει σε υψηλότερου επιπέδου και ποιότητας προγράμματα, κ.ο.κ.

- Προσδιορισμός των στόχων

Η διοίκηση του ιδρύματος πρέπει να αποφασίσει για τους στόχους της προσπάθειας προσέλκυσης και εισαγωγής των σπουδαστών, σε σχέση με τη γενική στρατηγική του ιδρύματος. Π.χ. ο στόχος ενός ιδρύματος μπορεί να είναι η διατήρηση του αριθμού και της ποιότητας των εισαγόμενων σπουδαστών, ή να αυξήσει τον αριθμό των εισαγόμενων, ή να βελτιώσει την ποιότητα των σπουδαστών που γίνονται δεκτοί, ή κάποιος άλλος στόχος ή συνδυασμός στόχων. Ο προσδιορισμός συγκεκριμένων στόχων καθορίζει και τις συγκεκριμένες ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

- Έρευνα μάρκετινγκ

Η έρευνα μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει το ίδρυμα να απαντήσει σε ερωτήματα όπως: ποια είναι η αναλογία των αιτούντων σπουδαστών προς τους εισαχθέντες τα τελευταία έτη, ποιος είναι ο δείκτης απόδοσης, ποια είναι τα χαρακτηριστικά των αιτούντων που έχουν γίνει δεκτοί αλλά αποφάσισαν να μην εισαχθούν, τι πηγές πληροφόρησης χρησιμοποιούν οι σπουδαστές στη διαδικασία λήψης της απόφασής τους, ποιοι είναι οι ανταγωνιστές, τι είδους προγράμματα και υπηρεσίες προσφέρουν, κ.λπ.

Οι απαντήσεις στις ανωτέρω ερωτήσεις βρίσκονται μέσα στα ιδρύματα και στα τμήματα εισαγωγής των σπουδαστών. Συχνά αγνοούνται όταν όλα πηγαίνουν καλά για το ίδρυμα. Όταν ο αριθμός των εισαγομένων αρχίζει να μειώνεται, εμφανίζεται και η πίεση (Mazzarol and Soutar, 2008).

- Καθορισμός της στρατηγικής μάρκετινγκ

Εάν οι πόροι ενός ιδρύματος για την προσέλκυση των σπουδαστών ήταν απεριόριστοι, τότε το ίδρυμα θα μπορούσε να απευθυνθεί σε κάθε πιθανό καταναλωτή εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Μία τέτοια στρατηγική θα ήταν άχρηστη και όχι εφικτή από τη στιγμή που κάθε ίδρυμα μπορεί να εξυπηρετήσει μόνο ένα μικρό ποσοστό της συνολικής αγοράς.

Κάθε ίδρυμα επικεντρώνει την προσοχή του σε ένα ή μερικά τμήματα αγοράς. Η επιλογή της αγοράς- στόχος απαιτεί την κατανόηση των χαρακτηριστικών των σημερινών σπουδαστών, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων των καταναλωτών, τα δημογραφικά και άλλα μακρο-περιβαλλοντικά στοιχεία, και το σκοπό, τους στόχους πόρους του ιδρύματος.

Κατόπιν, το ίδρυμα θα πρέπει να τμηματοποιήσει τις παρούσες δυνητικές αγορές και να καθορίσει σε ποιες από αυτές μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους. Στην ανάπτυξη του μίγματος μάρκετινγκ όλος ο οργανισμός θα πρέπει να κινητοποιηθεί. Όλα τα τμήματα συνεισφέρουν σ' αυτή τη προσπάθεια, το καθένα από το δικό του τομέα ευθύνης, με επιστέγασμα εκείνο το τμήμα που έχει και την τελική ευθύνη εφαρμογής ενός τέτοιου προγράμματος μάρκετινγκ, που είναι το τμήμα εισαγωγής των σπουδαστών.

Στα δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα δεν υπάρχει λόγος ύπαρξης ενός τέτοιου τμήματος από τη στιγμή που δεν υπάρχει προσπάθεια προσέλκυσης σπουδαστών σ' αυτά, και οι

διαδικασίες εισαγωγής των σπουδαστών προκαθορίζονται από την κεντρική δημόσια διοίκηση. Έτσι, η εισαγωγή των σπουδαστών διεκπεραιώνεται από τους επικεφαλείς των ιδρυμάτων ή τις γραμματείες στην περίπτωση της τριτοβάθμιας δημόσιας εκπαίδευσης.

- Προγραμματισμός και εφαρμογή των προγραμμάτων δράσης

Το ίδρυμα θα πρέπει να μεταφράσει τη στρατηγική του σε προγράμματα δράσης και άμεσης εφαρμογής και χρειάζεται μία ομαλή λειτουργία για την παροχή και τη διεκπεραίωση πληροφοριών. Το προσωπικό θα πρέπει να είναι έτοιμο για να ανταποκριθεί άμεσα και επαγγελματικά στη ζήτηση πληροφοριών. Η πρώτη επαφή του κοινού με το ίδρυμα είναι πολύ σημαντική, και το πώς θα το αντιμετωπίσει το προσωπικό θα επηρεάσει τη μετέπειτα απόφασή του.

### **1.7.1 Διατήρηση σπουδαστών στο ίδρυμα**

Η διατήρηση των σπουδαστών στο ίδρυμα είναι εξίσου σπουδαία όσο και τη προσέλκυση και εγγραφή τους. Οι σπουδαστές δεν θεωρούνται ως ένα «αιχμαλωτισμένο» κοινό. Ο μη ικανοποιημένος σπουδαστής μπορεί να αποσυρθεί τελείως από το ίδρυμα και να παρακολουθήσει κάποιο άλλο.

Κάθε ίδρυμα πρέπει και θέλει να αυξήσει το επίπεδο ικανοποίησης των σπουδαστών του όσο περισσότερο μπορεί, ούτως ώστε να μειθούν οι πιθανότητες αποχώρησής τους. Δεδομένου δε, του μειωμένου αριθμού των πιθανών σπουδαστών και των αυξημένων εξόδων και προσπάθειών προσέλκυσης των σπουδαστών, κάθε ίδρυμα θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειές του στη διατήρησή τους. Το κόστος απώλειας των σπουδαστών είναι σημαντικό. Το ίδρυμα χάνει τα έσοδα από τα δίδακτρα (ιδιωτικός τομέας) ή πιθανόν τις επιχορηγήσεις (δημόσιος τομέας). Μια απώλεια σπουδαστών ίσως σημαίνει και αχρησιμοποίητες εγκαταστάσεις καθώς και άλλες λειτουργίες του ιδρύματος. (Παγάνος, 1998: 197)

Η δυσαρέσκεια μπορεί να οδηγήσει και σε αποδυνάμωση της εικόνας και φήμης του ιδρύματος, όπου η προσπάθεια για προσέλκυση νέων σπουδαστών γίνεται ακόμα δυσκολότερη. Το ίδρυμα θα πρέπει να επιζητήσει και να προσπαθήσει να προσελκύσει περισσότερους σπουδαστές για να αντικαταστήσει αυτούς που αποχώρησαν, το οποίο σε μερικές περιπτώσεις ίσως σημαίνει μείωση των κριτηρίων για εισαγωγή στο ίδρυμα.

Ο Παγάνος (1998:198) υποστηρίζει ότι ο βαθμός απώλειας σπουδαστών διαφέρει ανάλογα με το είδος του ιδρύματος. Αν και δεν υπάρχει στατιστική υποστήριξη για την ελληνική πραγματικότητα, παρά μόνο εμπειρική, μπορούμε να καταλήξουμε σε συμπέρασμα όπως: όσο περισσότερο ανταγωνιστικό και επιλεκτικό είναι ένα ίδρυμα τόσο χαμηλότερος είναι ο βαθμός απώλειας των σπουδαστών του, όσο καλύτερη εικόνα και φήμη έχει και όσο μεγαλύτερη η

διάρκεια των προγραμμάτων με σύσφιξη των σχέσεων ιδρύματος-σπουδαστών τόσο χαμηλότερος ο βαθμός απώλειας αυτών.

### **1.7.2 Εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης**

Η εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης των σπουδαστών μπορεί να αποδειχτεί δύσκολο να μετρηθεί. Οι σπουδαστές διαφοροποιούνται ως προς τα χαρακτηριστικά του σχολείου που σχετίζονται με την ικανοποίησή τους, καθώς και ποια από αυτά τα χαρακτηριστικά θεωρούν σπουδαία.

Για να παρακάμψουν αυτή τη δυσκολία της μέτρησης, τα ιδρύματα θεωρούν ότι εάν υπάρχει ζήτηση των υπηρεσιών τους τότε οι σπουδαστές που εισάγονται και παραμένουν σ' αυτά είναι ικανοποιημένοι. Αυτή είναι μια υποκειμενική προσέγγιση του θέματος και συνήθως εξετάζουν τα εξής: τον αριθμό των αιτήσεων και το ποσοστό αυτών που εισήχθησαν και παρέμειναν, το μερίδιο της αγοράς των σπουδαστών, τον αριθμό των παιδιών των αποφοίτων και τον αριθμό των οικογενειών που έχουν δυο ή περισσότερα παιδιά στο ίδρυμα, την επιρροή της από στόμα σε στόμα πληροφόρησης στην εισαγωγή των νέων σπουδαστών και το ποσοστό διατήρησης των σπουδαστών μέχρι την αποφοίτησή τους.

Αυτές οι υποκειμενικές μετρήσεις μπορεί να είναι σπουδαίες, αλλά δεν επαρκούν για την πλήρη εκτίμηση της μέτρησης του βαθμού της ικανοποίησης των σπουδαστών. Όταν ένα ίδρυμα δεν έχει ανταγωνιστές ή όταν υπάρχουν περισσότεροι αιτούντες από ότι μπορεί να εξυπηρετήσει, τότε αυτές οι μετρήσεις μπορεί να είναι υψηλές και να μην αντανακλούν την πραγματική ικανοποίηση, διότι οι σπουδαστές δεν έχουν εναλλακτικές λύσεις. Ακόμη και όταν ένα ίδρυμα δεν έχει το μονοπώλιο, ο αριθμός των εισαγομένων μπορεί να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα, παρ' όλη τη μείωση της ικανοποίησης, λόγω της αδράνειας των σπουδαστών. Η αδράνεια των σπουδαστών είναι ένα στοιχείο πολύ κοινότυπο στο χώρο της εκπαίδευσης, που σημαίνει τη μη άμεση αντίδραση των καταναλωτών σ' αυτό που καταναλώνουν, εν αντιθέσει με άλλες μορφές κατανάλωσης αγαθών και υπηρεσιών. (Παγάνος, 1998)

Πέραν των υποκειμενικών μετρήσεων από το ίδρυμα, υπάρχουν και άλλες προσπάθειες μέτρησης της ικανοποίησης των σπουδαστών, πληροφόρηση η οποία παρέχεται απ' ευθείας από αυτούς (σπουδαστές, γονείς, κηδεμόνες, συγγενείς, κλπ).

Επιτροπή σπουδαστών: μια μικρή ομάδα σπουδαστών επιλέγεται για να συγκροτήσει μια επιτροπή όπου περιοδικά θα εξάγονται συμπεράσματα για το πώς αισθάνονται για το ίδρυμα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες του. Τέτοιες επιτροπές συνήθως παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες στο ίδρυμα, αν και υπάρχει η πιθανότητα παραπληροφόρησης εάν δεν αλλάζονται τα μέλη της επιτροπής κατά χρονικές περιόδους για να υπάρχει αντικειμενικότητα στις παρατηρήσεις.

Έρευνες ικανοποίησης σπουδαστών: περιοδικές έρευνες ικανοποίησης των σπουδαστών μπορούν να λάβουν χώρα με τη μορφή ερωτηματολογίων για να καθοριστεί τι τους αρέσει και τι δεν τους αρέσει σχετικά με το ίδρυμα. Ένας δεύτερος τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης είναι η έρευνα της ικανοποίησης ενός σπουδαστή που επηρεάζεται από το επίπεδο προσδοκίας που έχει και από το επίπεδο αντιληπτικότητας. Οι ανωτέρω έρευνες και πληροφορίες παρέχουν τη βάση των προγραμμάτων διατήρησης των σπουδαστών στο ίδρυμα (Cooner et al, 2006).

### **1.7.3 Πρόγραμμα διατήρησης σπουδαστών**

Ένα ίδρυμα που ενδιαφέρεται να αυξήσει το ποσοστό διατήρησης των σπουδαστών του θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι δύο παράγοντες είναι πολύ σπουδαίοι: πρώτον, η οποιαδήποτε προσπάθεια θα πρέπει να είναι ορατή και γνωστή από όλους στο ίδρυμα, και δεύτερον, όλες οι επιμέρους ομάδες και τμήματα του ιδρύματος που έρχονται σε επαφή με τους σπουδαστές θα πρέπει να συμμετέχουν και να είναι μέρος της προσπάθειας.

Σύμφωνα με τον Παγάνο (1998), οι λόγοι αποχώρησης των σπουδαστών σε μερικές περιπτώσεις είναι πασιφανείς-ακαδημαϊκή ή πειθαρχική απομάκρυνση. Μπορεί όμως να υπάρχουν και άλλοι παράγοντες όπως, οι οικογενειακές υποχρεώσεις, τα οικονομικά προβλήματα, οι λόγοι υγείας, η έλλειψη κινήτρου για σπουδές, η δυσαρέσκεια με το ίδρυμα. Όποιοι και να είναι οι λόγοι αποχώρησης, το ίδρυμα θα πρέπει να τους γνωρίζει για να μπορέσει να ανταποκριθεί με το να αλλάξει, βελτιώσει και διαφοροποιήσει κάτι στη λειτουργία του.

Το πρόγραμμα διατήρησης των σπουδαστών μπορεί να απαιτήσει ουσιαστικές αλλαγές στα προσφερόμενα προγράμματα, στις εγκαταστάσεις, στις υπηρεσίες κ.λπ. Τίποτα δεν θα επιτύχει εάν δεν περάσει μια διάθεση για εξυπηρέτηση των σπουδαστών σε όλο τον οργανισμό. Από τη διοίκηση και το εκπαιδευτικό προσωπικό μέχρι το προσωπικό εν γένει που έρχεται σε επαφή με τους σπουδαστές.

Από την πρώτη επαφή του σπουδαστή με το ίδρυμα, με την παροχή ακριβούς και ολοκληρωμένης πληροφόρησης μέχρι τον προσανατολισμό του μέσα στο ίδρυμα δια της παροχής βοήθειας και συμβουλών από το προσωπικό.

Η φιλοσοφία και ο προσανατολισμός MKT έχει το σπουδαστή ως κεντρικό σημείο αναφοράς. Η φιλοσοφία της σχέση του 1:1 (ένα προς ένα) στο MKT μπορεί κάλλιστα να εφαρμοστεί στα εκπαιδευτικά ιδρύματα με άριστα αποτελέσματα. Δηλαδή, κάθε σπουδαστής αντιμετωπίζεται ξεχωριστά και δημιουργείται μία σχέση MKT μεταξύ του ιδρύματος και του σπουδαστή. Αυτή η προσωπική επαφή και η ξεχωριστή αντιμετώπιση δημιουργεί μία μακροχρόνια σχέση, η οποία θα διαρκέσει όχι μόνο όσο είναι η διάρκεια της παραμονής του σπουδαστή στο ίδρυμα, αλλά και αφότου αποφοιτήσει από αυτό (Παγάνος, 1998).

Ο τελικός σκοπός είναι η δημιουργία ενός τέτοιου περιβάλλοντος που να προσφέρει εκείνες τις ακαδημαϊκές και κοινωνικές συνθήκες για προσωπική ανάπτυξη, επιτυχία στις σπουδές και την αίσθηση του ανήκει για το σπουδαστή.

Ανακεφαλαιώνοντας, η ποιότητα των υπηρεσιών, σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση του καταναλωτή και είναι πολύ σημαντική για την ανάπτυξη της υπηρεσίας. Στην περίπτωση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, η διατήρηση των σπουδαστών σε ένα ίδρυμα συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των σπουδαστών. Η ικανοποίηση μπορεί να προέλθει από τις εγκαταστάσεις, από τα προσφερόμενα προγράμματα, τις υπηρεσίες του ιδρύματος ακόμα και από την επαφή που έχει ο πελάτης (μαθητής) με το προσωπικό του ιδρύματος. Η χρήση του μάρκετινγκ, της Δ.Ο.Π ( Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) και το ενδιαφέρον της διοίκησης για την εικόνα του ιδρύματος έχουν σκοπό τόσο την προσέλκυση όσο και διατήρηση των σπουδαστών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ**

### **ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

#### **2.1 ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ**

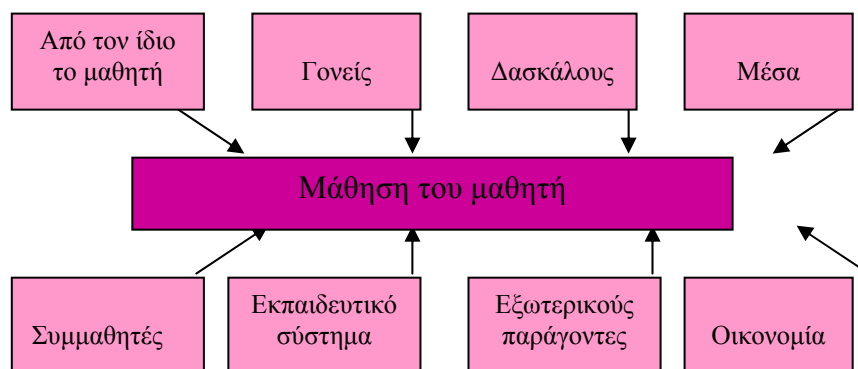
Για να γνωρίσουμε ένα σχολείο καλύτερα θα πρέπει να γνωρίσουμε την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Συγκεκριμένα πρέπει να ενημερωθούμε για:

- α. τους μαθητές, σχετικά με την οικογένειά τους, την κοινωνική θέση, το γνωστικό τους υπόβαθρο, την εθνικότητά τους, τα αποτελέσματα των εξετάσεων παρελθόντων ετών κλπ. Αν το υπόβαθρο είναι διαφορετικό, πρέπει όλοι να προσεγγίσουν το ίδιο αρχικό επίπεδο,
- β. τους γονείς τους, σχετικά με το επίπεδο μόρφωσής τους, την οικονομική κατάσταση, τις σχέσεις με το παιδί τους κλπ.,
- γ. το μέγεθος του προϋπολογισμού και τα μέσα που διαθέτει το σχολείο, αν λείπει προσωπικό ή καθυστερεί η πλήρωση των κενών θέσεων,
- δ. το εκπαιδευτικό προσωπικό, σχετικά με τη διδακτική εμπειρία, την παιδαγωγική κατάρτιση, τα έτη υπηρεσίας, τι μεταπτυχιακές σπουδές τους κλπ.,
- ε. τους χώρους τους οποίους διαθέτει το σχολείο, σχετικά με τα εργαστήρια, τον εξοπλισμό, τα γραφεία, τις αίθουσες, το ωρολόγιο πρόγραμμα και άλλα προγράμματα.

Τα σχολεία «ελέγχουν» το 20% του χρόνου της καθημερινής ζωής του μαθητή, ενώ στο υπόλοιπο 80% του χρόνου ο μαθητής είναι έξω από το σχολείο. (Ζαβλάνος, 2003:67)

Το σχολείο πρέπει να δώσει στους μαθητές γνώση και παράλληλα να αναπτύξει τις δεξιότητές τους. Αυτό δεν μπορεί να το κάνει μόνο του το σχολείο, αν το περιβάλλον και οι συνθήκες ζωής στο σπίτι δεν είναι οι κατάλληλες. Αν δηλαδή οι γονείς δεν μπορούν να βοηθήσουν ή να παρακολουθήσουν την πρόοδο του μαθητή. Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη μάθηση του μαθητή είναι:

**Σχήμα 2.1: Παράγοντες που επηρεάζουν τη μάθηση (Ζαβλάνος, 2003)**



Η κατανόηση των παραπάνω παραγόντων θα βοηθήσει το σχολείο να αναπτύξει μεθόδους βελτίωσης της μάθησης των μαθητών, η οποία αποτελεί και τη κύρια αποστολή του σχολείου.

### **2.1.1 Η συμμετοχή του προσωπικού στη λειτουργία του σχολείου**

Το επάγγελμα του δασκάλου είναι πολύ δύσκολο, γιατί η κοινωνία αναθέτει πολλές ευθύνες στους εκπαιδευτικούς. Τα προγράμματα του σχολείου γίνονται στο υπουργείο και στέλνονται στα σχολεία για να εκτελεστούν. Η κριτική του δασκάλου γίνεται μέσα και έξω από το σχολείο. Ο δάσκαλος ή ο καθηγητής βρίσκεται σε δύσκολη θέση, επειδή βάλλεται από παντού. Πολλές φορές δεν έχει βοήθεια από τη διοίκηση και καλείται να αντιμετωπίσει τα πολύπλοκα προβλήματα μόνος του. Ακόμη, οι χώροι στους οποίους εργάζονται οι δάσκαλοι δεν είναι κατάλληλοι. Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού δεν μπορεί να το κάνει ο οποιοσδήποτε, δεν είναι εύκολο για κάποιον να διδάξει. Θέλει πολλές δεξιότητες και αφοσίωση στο καθήκον (Demski & Zimmerman, 2000).

Πρέπει το προσωπικό του σχολείου να συμμετέχει στις ομάδες λήψης των αποφάσεων σχετικά με τη λειτουργία του σχολείου και με τη βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας διδασκαλίας – μάθησης. Οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές πρέπει να βλέπουν ο ένας τον άλλον ως συνεργάτες και όχι ως ανταγωνιστές. Οι διευθυντές πρέπει να δείξουν ότι έχουν τους ίδιους στόχους με τους δασκάλους. Η δουλειά του διευθυντή είναι να δώσει τα απαραίτητα εργαλεία και τις πηγές στον καθηγητή για να κάνει σωστά τη δουλειά του. Γενικά, ο διευθυντής πρέπει να υποστηρίζει το έργο του δασκάλου και να τον βοηθάει να εκπληρώσει τους στόχους. Πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι η διοίκηση δεν μπορεί να κάνει το έργο της χωρίς τους δασκάλους ή τους καθηγητές και αυτοί επίσης δεν μπορούν να κάνουν τίποτε χωρίς τη βοήθεια της διοίκησης. (Ζαβλάνος, 2003)

## **2.2 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ DEMING ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Ο Deming (1993) θεωρεί ότι τα άτομα αποτελούν την κινητήρια δύναμη για τη βελτίωση του συστήματος και ότι το μάνατζμεντ είναι υπεύθυνο για κάθε αποτυχία η οποία συντελείται μέσα στο σύστημα. Το μεγαλύτερο ποσοστό των προβλημάτων τα οποία αντιμετωπίζει η επιχείρηση οφείλεται στο σύστημα και μόνο ένα μικρό ποσοστό οφείλεται στο προσωπικό. Ο Deming θεωρεί ότι η ποιότητα χρειάζεται παντού, στις επιχειρήσεις, στους οργανισμούς, στην εκπαίδευση και γενικότερα στη ζωή.

Στην αρχή η φιλοσοφία του Deming (1993) εφαρμόστηκε για τη διοικητική πλευρά του σχολικού συστήματος. Αργότερα έγινε αντιληπτό ότι η φιλοσοφία του μπορεί να εφαρμοστεί και στην τάξη. Αυτό γιατί η τάξη είναι επίσης ένας χώρος μέσα στον οποίο ασκείται διοίκηση από τον καθηγητή. Οι δάσκαλοι ή οι καθηγητές δεν έχουν μόνο την ευθύνη να διοικήσουν τους

μαθητές, αλλά έχουν παράλληλα και την ευθύνη να διοικήσουν και να προωθήσουν τη μάθηση. Τα 14 σημεία του Deming αποτελούν τις οδηγίες τις οποίες πρέπει να ακολουθήσουν οι διευθυντές για τη διαχείριση της ποιότητας. Παρακάτω αναλύονται αυτά τα 14 σημεία:

*1. Συνέχεια και συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης των μαθητών και της διδασκαλίας με στόχο να παράγουμε αποφοίτους οι οποίοι να ανταγωνίζονται στη διεθνή αγορά.*

Τα σχολεία πρέπει να βοηθάει τους μαθητές να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους μέσω της συνεχούς βελτίωσης τόσο του έργου του δασκάλου όσο και των μαθητών, πρέπει να κοιτάζει το μέλλον, όχι μόνο τα σημερινά προβλήματα, αλλά και τα προβλήματα τα οποία ενδέχεται να προκύψουν στο μέλλον. Για να αντιμετωπίσει το σχολείο τα σημερινά αλλά και τα αυριανά προβλήματα πρέπει να βελτιώσει όλες τις διαδικασίες – λειτουργίες του. Η λύση των προβλημάτων απαιτεί να δοθεί προσοχή στην ποιότητα των αποφοίτων, καθώς επίσης και σε άλλα αντικείμενα τα οποία αφορούν στη λειτουργία του σχολείου, όπως για παράδειγμα, τον προϋπολογισμό, το προσωπικό, το αναλυτικό πρόγραμμα, τη διδασκαλία κλπ. Η εστίαση του ενδιαφέροντος στο μαθητή – εκπαιδευόμενο απαιτεί να εφαρμοστούν στρατηγικές επικοινωνίας και ανάπτυξης, τέτοιες που να ικανοποιούν τους πελάτες – σπουδαστές.

*2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση*

Η διοίκηση του σχολείου πρέπει να αναλάβει την υπευθυνότητα για αλλαγές και να δεσμευθεί για την αποδοχή του νέου τρόπου σκέψης. Στη νέα εποχή θα επιβιώσουν οι οργανισμοί οι οποίοι θα παράγουν τα καλύτερα προϊόντα και θα διαθέτουν τις περισσότερες και αξιόπιστες πληροφορίες. Οι ηγέτες του σχολείου πρέπει να υιοθετήσουν και να υποστηρίξουν τη νέα φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης στη μάθηση, μέσω της ενδυνάμωσης της ομάδας δασκάλου – μαθητών (Stumpf & Nevins, 1999)

Η νέα φιλοσοφία της διοίκησης στηρίζεται στο γεγονός ότι όλοι πρέπει να διαθέτουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επίλυση των προβλημάτων. Αυτό απαιτεί οργανισμούς με επίπεδη δομή και ανοιχτά συστήματα επικοινωνίας. Η εφαρμογή της νέας φιλοσοφίας με το μοναδικό σκοπό να βελτιωθούν οι βαθμοί σ' ένα τεστ, καταστρέφει τη διαπροσωπική σχέση και την αμοιβαία εμπιστοσύνη, οι οποίες αποτελούν τη βάση της επιτυχίας και της μάθησης στα σχολεία.

*3. Ανεξαρτητοποίηση από την απλή χρησιμοποίηση του τεστ για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στους μαθητές από την αρχή.*

Η εμμονή στην αξιολόγηση της προόδου του μαθητή με βάση τα τεστ, ως κύριο μέσο στο τέλος της σχολικής χρονιάς, είναι χαμένη υπόθεση χωρίς αξιοπιστία. Είναι πολύ αργά να αξιολογείται η πρόοδος του μαθητή στο τέλος του μαθήματος, επειδή έτσι δεν βελτιώνεται η απόδοσή του. Ο σωστός τρόπος αξιολόγησης είναι να γίνεται σε κάθε σημείο της διαδικασίας διδασκαλίας – μάθησης. Τεστ και άλλοι δείκτες της μάθησης του μαθητή πρέπει να

χρησιμοποιούνται ως διαγνωστικά εργαλεία σε όλη τη διαδικασία της μάθησης. Η μάθηση φαίνεται καλύτερα από τις επιδόσεις των μαθητών και την ικανότητα να εφαρμόζουν τη γνώση και τις δεξιότητες σε πραγματικές καταστάσεις. Τα αναλυτικά προγράμματα και το σύστημα παράδοσης πρέπει να επιτρέπει στους μαθητές ως άτομα να διερευνούν, να αποκτούν και να απαιτούν πληροφορίες μέσα στο σχολείο. Ωστόσο, η «ποιότητα» των μαθητών αρχίζει από το σπίτι και συνεχίζεται με την οργάνωση του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος του σχολείου. Γι' αυτό απαιτείται συνεργασία όλων των φορέων. Ο σχεδιασμός του οργανωτικού περιβάλλοντος του σχολείου πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη σχέση πελάτη – προμηθευτή, την εξυπηρέτηση του πελάτη, την αποστολή του σχολείου, τη δέσμευση για μάθηση και το συστηματικό τρόπο επίλυσης προβλήματος για τη βελτίωση της ποιότητας. Η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών πρέπει να αποτελεί σκοπό όλων.

*4. Ελαχιστοποίηση του κόστους. Οι καθηγητές των ανώτερων τάξεων πρέπει να συνεργάζονται με τους καθηγητές των κατώτερων τάξεων για να κατανοήσουν αυτά που περιμένουν στην τάξη τους. Ο σκοπός δεν είναι μόνο να αναπτύξουν στους μαθητές τις δεξιότητες που απαιτούνται για να επιζήσουν στο μέλλον, αλλά για να ελαττώσουν τις αποτυχίες και να αυξήσουν στους μαθητές τη διάρκεια χρησιμοποίησης τους.*

Να δημιουργηθεί μεταξύ των ατόμων μέσα στο σχολείο σχέση εμπιστοσύνης, καθώς επίσης και μεταξύ του σχολείου και της κοινότητας. Πρέπει να αναγνωριστεί και να επιβραβευθεί ο ρόλος του καθενός ως προμηθευτή και πελάτη. Να υπάρχει συνεργασία, όπου είναι δυνατόν, με στόχο τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων των μαθητών, των δασκάλων, των καθηγητών και των διευθυντών.

Η ποιότητα του σχολείου συνδέεται με την ποιότητα όλων των παραγόντων εισόδου οι οποίοι επηρεάζουν το σχολείο. Στην εκπαίδευση οι ετικέτες τιμών είναι κακή αξιολόγηση της απόδοσης του δασκάλου, οι χαμηλές προσδοκίες των μαθητών από τα πανεπιστήμια και η καθυστέρηση από τη μεριά της διοίκησης να πάρει κρίσιμες αποφάσεις (Stumpf & Nevins, 1999).

Η έννοια του μοναδικού προμηθευτή έρχεται από την ιδέα ότι λίγα άτομα κατέχουν αρκετή γνώση για να μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά με περισσότερους από έναν προμηθευτή. Ο εκπαιδευτικός στηρίζεται σε πολλούς γονείς, οι οποίοι είναι οι προμηθευτές του σχολείου. Οι γονείς και όλοι οι άλλοι πρέπει να αντιληφθούν ότι το σχολείο δεν μπορεί να τα κάνει όλα. Με άλλα λόγια, ο δάσκαλος δεν μπορεί να είναι πατέρας, ψυχολόγος, κοινωνιολόγος κ.λπ.

*5. Συνεχής ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων της τάξης με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και του έργου του δασκάλου και κάθε μαθητή, με παράλληλη ελάττωση της πιθανότητας αποτυχίας.*

Οι διευθυντές των σχολείων πρέπει να δημιουργήσουν και να συντηρήσουν ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο να ενδυναμώνονται οι δάσκαλοι και οι καθηγητές με στόχο να επιτύχουν μια συνεχή πρόοδο στην ποιότητα της μάθησης και της προσωπικής τους ανάπτυξης.

#### *6. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης στην εργασία*

Οι διευθυντές του σχολείου πρέπει να οργανώνουν προγράμματα εκπαίδευσης για τους νέους υπαλλήλους, οι οποίοι δεν είναι εξοικειωμένοι με τη συγκεκριμένη κουλτούρα και τις προσδοκίες του σχολείου. Αποτελεσματικά εκπαιδευτικά προγράμματα είναι αυτά που διδάσκουν στους νέους δασκάλους ή καθηγητές πώς να διατυπώνουν σκοπούς, πώς να διδάσκουν αποτελεσματικά και πώς να αξιολογούν την ποιότητα της εργασίας τους.

#### *7. Αποτελεσματική ηγεσία*

Η ηγεσία του σχολείου πρέπει να συνεργάζεται με τους δασκάλους, τους καθηγητές, τους γονείς, τους μαθητές και τα μέλη της κοινότητας. Ο ρόλος της είναι αυτός του εκγυμναστή και του μέντορα. Ηγεσία σημαίνει υποστήριξη, βοήθεια και όχι απειλές και τιμωρία. Οι ηγέτες επηρεάζουν τα άτομα προς τη σωστή κατεύθυνση, προς το όραμα.

*8. Η τάξη δε διοικείται με απειλές και φόβο. Ο εκπαιδευτικός συνεργάζεται πάντοτε με τους μαθητές.*

Τα άτομα μπορούν να φθάσουν στη μέγιστη απόδοση μόνο όταν αισθάνονται ασφαλή, δε φοβούνται, μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους και μπορούν να αναζητήσουν τις πληροφορίες οι οποίες απαιτούνται για την επίλυση των προβλημάτων. Ο φόβος είναι καταστρεπτικός για την κουλτούρα του σχολείου και για οτιδήποτε καλό συντελείται μέσα σ' αυτό.

*9. Κατάργηση των εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Δάσκαλοι, καθηγητές, διευθυντές, γονείς και μαθητές πρέπει να εργάζονται ομαδικά, ώστε να μπορούν να προβλέπουν τα προβλήματα και να δημιουργούν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον μάθησης.*

Δε πρέπει να υπάρχουν εμπόδια μεταξύ των τμημάτων του σχολείου. Τα άτομα πρέπει να δουλεύουν ομαδικά. Η απόδοση των δασκάλων ή των καθηγητών και των μαθητών αυξάνεται, όταν βλέπουν τους εαυτούς τους ως συνεταίρους στην πρόοδο και όταν τα διάφορα τμήματα αξιοποιούν τα ταλέντα για να δημιουργήσουν περισσότερες ευκαιρίες για μάθηση και ανακάλυψη. Η ομαδική εργασία είναι σπουδαία λειτουργία στο σύγχρονο μάνατζμεντ και ιδιαίτερα στην ανάπτυξη της ποιότητας.

*10. Κατάργηση των συνθημάτων και των στόχων οι οποίοι ζητούν νέα επίπεδα απόδοσης των μαθητών, χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.*

Ο Ζαβλάνος (2003:81) υποστηρίζει ότι περισσότερο από το 80% των προβλημάτων τα οποία εμφανίζονται στον οργανισμό κατά την επίτευξη της ποιότητας οφείλονται στις διαδικασίες λειτουργίας του. Στην εκπαίδευση αυτό σημαίνει ότι η επιτυχία του σχολείου

εξαρτάται περισσότερο από το σχεδιασμό του συστήματος παρά από τη διδασκαλία. Στη χώρα μας η υπευθυνότητα βρίσκεται απευθείας στο Υπουργείο Παιδείας, στους συμβούλους και τους διευθυντές, οι οποίοι σχεδιάζουν και ελέγχουν τις στρατηγικές και τις πολιτικές.

Ο Deming λέει ότι στα άτομα θα πρέπει να επιτρέπεται να διατυπώνουν τους δικούς τους σκοπούς και κατευθύνσεις. Γι' αυτό και οι σκοποί της εκπαίδευσης πρέπει να κατευθύνονται από κάτω προς τα πάνω. Τα άτομα τα οποία είναι κοντά στο πρόβλημα πρέπει να έχουν όλες τις πληροφορίες τις οποίες χρειάζονται για να επιλύσουν το πρόβλημα. Το να διευθύνεις τους άλλους είναι ένας παλαιός τρόπος σκέψης, το να βοηθάς όμως τα άτομα να διοικήσουν τον εαυτό τους είναι επιτακτική σημερινή ανάγκη.

*11. Κατάργηση ποσοτικών στόχων και προτύπων εργασίας για το εργατικό δυναμικό και το μάνατζμεντ τα οποία δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.*

Στη θέση τους είναι προτιμότερη η εμπνευσμένη ηγεσία και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών εργασίας. Εργασίες και τεστ τα οποία δίνουν έμφαση σε αριθμητικά ή σε γράμματα σύμβολα μάθησης, συχνά δεν αντιπροσωπεύουν την ποιότητα της προόδου των μαθητών και την πραγματική επίδοσή τους. Ο βαθμός μπορεί να αποδειχθεί μη παραγωγικός μακροπρόθεσμα. Η διοίκηση η οποία στηρίζεται σε αριθμούς είναι καλή στην περίπτωση κατά την οποία ο στόχος μας είναι να ελαττώσουμε το κόστος ή όταν θέλουμε να είμαστε περισσότερο δίκαιοι στους δασκάλους ή τους μαθητές.

*12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού. Οι μαθητές πρέπει να παρακινούνται εσωτερικά και να βελτιώνονται συνεχώς, ώστε να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.*

Ο Deming πιστεύει ότι ο βαθμός εμποδίζει την απόδοση του μαθητή. Σύμφωνα με τη δική του φιλοσοφία, δεν είναι θέμα το πόσο έμαθε ο μαθητής, αλλά το τι μπορεί να κάνει με αυτά που έμαθε. Πιστεύει ότι πρέπει να πιέσουμε τους μαθητές να αξιοποιήσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους στην απόκτηση της γνώσης. Αν θα αποδώσουν ή όχι, δεν το γνωρίζουμε. Ο Deming πιστεύει ότι ο μαθητής θα κάνει το καλύτερο που είναι ικανός να κάνει, σύμφωνα βεβαίως και με τους προσωπικούς σκοπούς τους οποίους ο ίδιος έχει θέσει μέσα στο σύστημα που εργάζεται. Η αξιολόγηση είναι ευκαιρία για αναγνώριση ή αμοιβή. Υπάρχει όμως πάντοτε μια υποκειμενικότητα στη διαδικασία της αξιολόγησης. Η βαθμολογία προωθεί την αναγνώριση, όχι όμως και την τελειότητα. Τα άτομα κάνουν τόση εργασία, όση χρειάζεται για να πάρουν τον αναμενόμενο βαθμό. Στερούνται την υπερηφάνεια της κυριότητας της επιτυχίας και της απόκτησης της γνώσης σε όφελος της αναγνώρισης που δέχονται για την εκπλήρωση των προτύπων τα οποία έθεσε κάποιος άλλος γι' αυτούς.

Υπάρχει βεβαίως και ο αντίλογος ο οποίος λέει ότι:

- i. Οι βαθμοί δείχνουν το βαθμό κατοχής και κατανόησης της ύλης του μαθήματος. Οι μαθητές χρειάζονται να γνωρίζουν σε ποιο βαθμό κατέχουν τη διδασκόμενη ύλη.

Γι' αυτό και ο βαθμός θεωρείται ακόμη ως εργαλείο μέτρησης. Ο βαθμός δεν πρέπει να βασίζεται στα αποτελέσματα ενός τεστ. Πρέπει να προκύπτει από διάφορες μεταβλητές περιλαμβανομένων και της παρακολούθησης, της απόδοσης στην τάξη, των εργασιών και άλλων δραστηριοτήτων.

- ii. Οι πελάτες μας ζητούν βαθμούς. Οι εξωτερικοί πελάτες του σχολείου θέλουν να γνωρίζουν την απόδοση των μαθητών που θα προσλάβουν για την εργασία τους. Επομένως, με τη χρησιμοποίηση της βαθμολογίας ικανοποιείται μια επιθυμία του πελάτη.
- iii. Τα άτομα επιδιώκουν την αναγνώριση και τις αμοιβές. Η αναγνώριση η οποία επιδρά θετικά στην πρόοδο των μαθητών θεωρείται αναγκαία και αποτελεί πολλές φορές κίνητρο γι' αυτούς. Η αναγνώριση αυξάνει το ηθικό των ατόμων. (Deming,1993)

### *13. Ενθάρρυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο*

Κάθε εργαζόμενος πρέπει να μελετά, να μαθαίνει και να βελτιώνεται. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες κάθε ατόμου μπορεί να επηρεάσουν τις σκέψεις και την πρόοδο των άλλων καθώς επίσης και ολόκληρο τον οργανισμό. Στην εκπαιδευτική βελτίωση συνεισφέρουν όλα τα άτομα. Χωρίς νέες σκέψεις η εκπαίδευση δε θα προχωρήσει. Χρειαζόμαστε άτομα δημιουργικά με ανοιχτά μυαλά και επιρρεπή σε νέες ιδέες.

*14. Συμμετοχή όλων των ατόμων, π.χ. γονέων, μαθητών, καθηγητών, διευθυντών για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.*

## **2.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ – ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Πελάτης είναι οποιοδήποτε άτομο το οποίο χρησιμοποιεί ένα προϊόν ή μια παρεχόμενη υπηρεσία.

Διακρίνουμε δύο ειδών πελάτες, τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς. Ο Juran (1980:142) ορίζει τους εσωτερικούς πελάτες «ως άτομα τα οποία αποτελούν μέρος της επιχείρησης». Είναι δηλαδή τα άτομα μέσα στον οργανισμό τα οποία βοηθούν στην παραγωγή του προϊόντος καθώς επίσης και τα άτομα τα οποία επηρεάζονται από την εργασία. Η εξυπηρέτηση γίνεται μέσα στον οργανισμό. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι αυτοί οι οποίοι αγοράζουν και χρησιμοποιούν το προϊόν του οργανισμού. Είναι δηλαδή τα άτομα τα οποία δεν αποτελούν μέρος της επιχείρησης, αλλά που επηρεάζονται από τα προϊόντα της. Η εξυπηρέτηση γίνεται έξω από τον οργανισμό. Για το σχολείο αυτός ο πελάτης είναι ο οργανισμός ο οποίος δέχεται τους αποφοίτους του, δηλαδή το πανεπιστήμιο για τους αποφοίτους του Λυκείου και οι εταιρείες για τους αποφοίτους του πανεπιστημίου.

Για το σχολείο το προϊόν δεν είναι ο μαθητής. Το προϊόν είναι η εκπαίδευση του μαθητή. Οι πελάτες για το εκπαιδευτικό σύστημα είναι:

- ο μαθητής, ο οποίος πρέπει να ζήσει με το προϊόν που πήρε
- οι γονείς του μαθητή, οι οποίοι πληρώνουν για το προϊόν, την εκπαίδευση
- οι επιχειρήσεις, οι οποίες θα στηριχθούν στην εκπαίδευση των μαθητών μετά την αποφοίτησή τους
- η κοινωνία γενικότερα, στην οποία θα συνεισφέρει το άτομο αργότερα, θα πληρώνει φόρους κλπ.

Οι οργανισμοί οι οποίοι δέχονται τους αποφοίτους των πανεπιστημίων είναι εξωτερικοί πελάτες του εκπαιδευτικού συστήματος. Ο οργανισμός αυτός μπορεί να είναι το πανεπιστήμιο το οποίο δέχεται τους αποφοίτους του Λυκείου, το Δημόσιο, οι επιχειρήσεις κλπ.

Η ποιότητα του σχολείου ορίζεται με βάση τις προσδοκίες του εξωτερικού πελάτη. Όλα τα άτομα τα οποία εργάζονται στα σχολεία είναι συνυπεύθυνα για το έργο του σχολείου και έχουν ως στόχο να βοηθήσουν κυρίως στην εκπλήρωση των απαιτήσεων του εξωτερικού πελάτη και όχι των δικών τους προσωπικών ενδιαφερόντων.

Η ποιότητα ορίζεται επίσης και ως η ικανότητα του οργανισμού (π.χ. σχολείου) να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του. Αυτό μερικές φορές δεν είναι αρκετό. Η προσπάθειά μας πρέπει να ενταθεί για να έχουμε όχι μόνο απλά ικανοποιημένους πελάτες αλλά πάρα πολύ ικανοποιημένους και ακόμη περισσότερο, δηλαδή αφοσιωμένους πελάτες.

Στα σχολεία για να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες των μαθητών, δεν αρκεί να υπάρχει μόνο μια αίθουσα και να γίνεται μια απλή διδασκαλία (π.χ. διάλεξη) από τον διδάσκοντα. Χρειάζεται να προσφέρουμε μια συναρπαστική εμπειρία στο μαθητή, η οποία θα προκύψει από τη συμμετοχή του στη διαδικασία διδασκαλίας – μάθησης, από τη δυνατότητα η οποία θα του δοθεί να αυτενεργεί, να ανακαλύπτει να πειραματίζεται και να ελέγχει το δικό του χώρο μάθησης. Συναρπαστική εμπειρία είναι, όταν ο ίδιος ο μαθητής μπορεί να αναλύει, να συνθέτει και να αξιολογεί καταστάσεις. Έτσι, ο μαθητής θα είναι πολύ ευχαριστημένος, με αποτέλεσμα να ενδιαφέρεται για το μάθημα, να προσέχει περισσότερο και άρα να μαθαίνει (Ζαβλάνος, 2003:87).

Ο μαθητής είναι υπεύθυνος για τη δική του μάθηση, γιατί αυτός κυρίως ως απόφοιτος θα βοηθήσει άμεσα τον εξωτερικό πελάτη. Όλοι οι άλλοι, δάσκαλοι, καθηγητές, διευθυντές και γονείς βοηθούν έμμεσα τον μαθητή. Ο καθηγητής συμβουλεύει και διευκολύνει τη μετάδοση των γνώσεων στους μαθητές. Ο διευθυντής υποστηρίζει το έργο των δασκάλων ή των καθηγητών και εξαφανίζει τα εμπόδια της μάθησης.

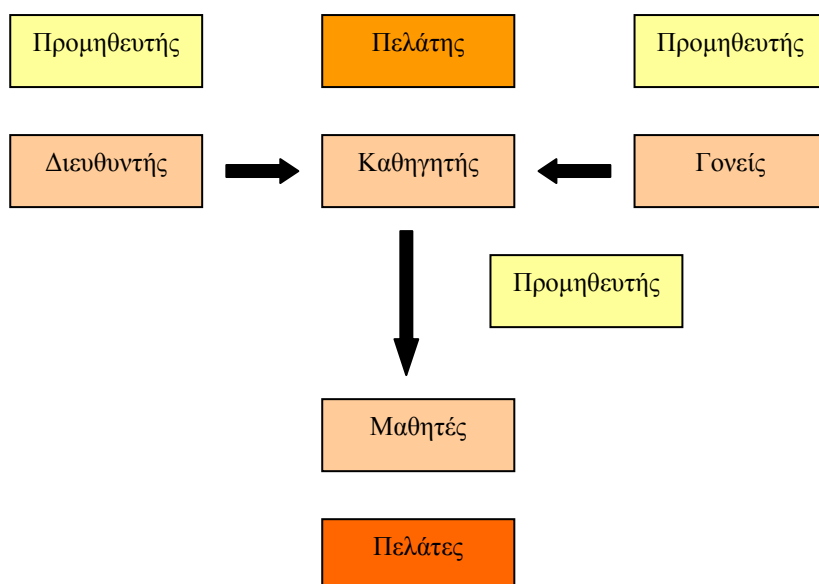
Η έννοια του εσωτερικού πελάτη είναι δύσκολο να κατανοηθεί, επειδή οι οργανισμοί συνήθως δίνουν μεγάλη σημασία στις ανάγκες του εξωτερικού πελάτη. Κάθε άτομο μέσα στον οργανισμό εξαρτάται από κάποιο άλλο και το έργο το οποίο παράγει το ένα άτομο, το παίρνει για να συνεχίσει το έργο το επόμενο άτομο κ.ο.κ. Η επιτυχία του κάθε ατόμου εξαρτάται από το είδος των πηγών, των υπηρεσιών και των αγαθών τα οποία του παρέχονται για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του δικού του εσωτερικού πελάτη (Feltham & Person, 2001:183). Ο κάθε εσωτερικός πελάτης εξυπηρετεί συγκεκριμένα κάποιον άλλον εσωτερικό πελάτη με απώτερο στόχο όλοι μαζί στο τέλος να εξυπηρετήσουν τον εξωτερικό πελάτη. Όλα τα άτομα τα οποία υπάρχουν στο σχολείο είναι εσωτερικοί πελάτες και όλοι μαζί επιδιώκουν να αυξήσουν την απόδοση του μαθητή. Ο μαθητής είναι εξωτερικός πελάτης, παράλληλα όμως είναι και εσωτερικός πελάτης, γιατί πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία της μάθησης, αφού ως γνωστό η διαδικασία της διδασκαλίας – μάθησης είναι διπολική.

### 2.3.1 Σχέση προμηθευτή – πελάτη

Όλα τα άτομα μέσα στον οργανισμό πρέπει να συνεργάζονται με τους προμηθευτές τους, είτε αυτοί τους προμηθεύουν τα υλικά τα οποία χρειάζονται στη διαδικασία της παραγωγής, είτε τα αποτελέσματα των δικών τους διαδικασιών. Κάθε άτομο μέσα στον οργανισμό είναι προμηθευτής και πελάτης. Ο δάσκαλος ή ο καθηγητής, για παράδειγμα, όταν διδάσκει, έχει το ρόλο του προμηθευτή και ο μαθητής του πελάτη. Αντίθετα, όταν ο μαθητής απευθύνεται στο δάσκαλο, τότε αυτός έχει το ρόλο του προμηθευτή και ο δάσκαλος του πελάτη (Reingold, 2000).

Στη σχέση αυτή η ανατροφοδότηση παίζει σπουδαίο ρόλο, γιατί δίνει τη δυνατότητα να γνωρίσουμε αυτό το οποίο περιμένουν από εμάς οι πελάτες. Την πληροφορία αυτή μπορούμε στη συνέχεια να τη δώσουμε στους προμηθευτές, οι οποίοι θα μας παράσχουν ό,τι χρειαζόμαστε με σκοπό να εξυπηρετήσουμε καλύτερα τους πελάτες μας. Η αλυσίδα των εσωτερικών πελατών στο σχολείο είναι:

**Σχήμα 2.2: Η σχέση εσωτερικών πελατών στο σχολείο (Ζαβλάνος, 2003)**

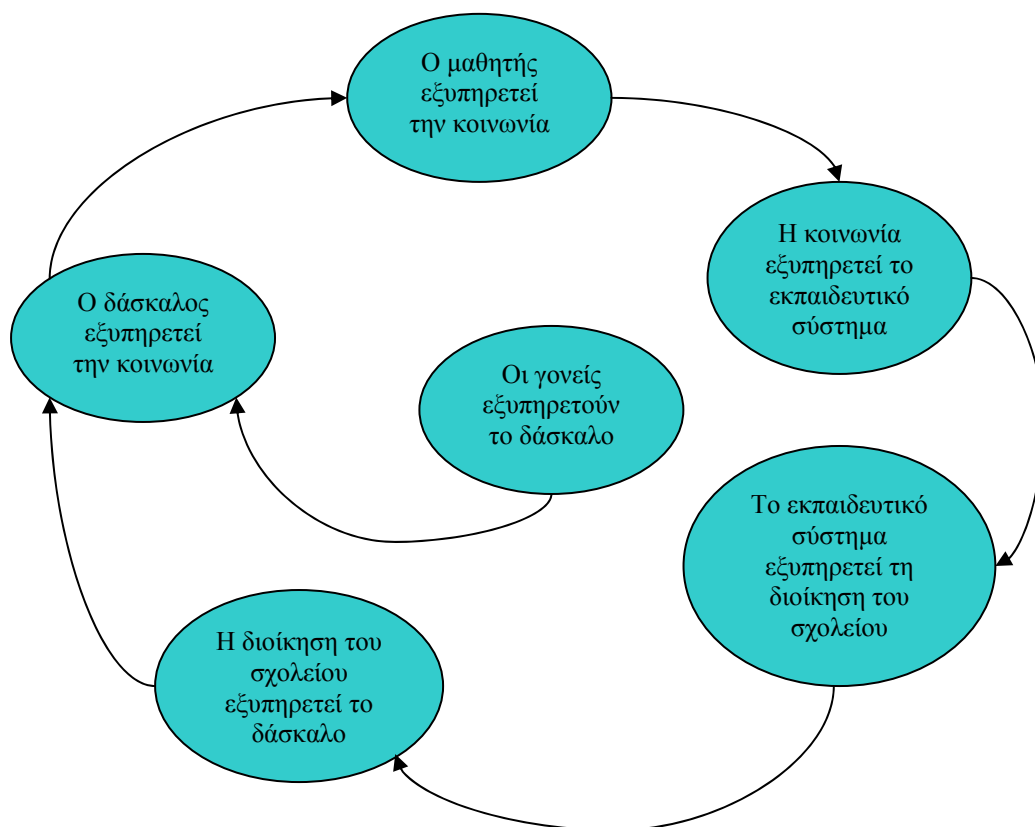


Συγκεκριμένα:

- ο διευθυντής είναι υπεύθυνος να δώσει όλα τα απαραίτητα μέσα τα οποία χρειάζεται ο εκπαιδευτικός (εσωτερικός πελάτης του) για να πραγματοποιήσει με επιτυχία το έργο του,
- ο εκπαιδευτικός είναι εσωτερικός πελάτης και των γονέων,
- οι γονείς προμηθεύουν στους δασκάλους τους μαθητές,
- ο μοναδικός εσωτερικός πελάτης του δασκάλου ή του καθηγητή είναι ο μαθητής.

Η επιτυχία του κάθε ατόμου σ' αυτήν την αλυσίδα εξαρτάται από την προσφορά του άλλου, δηλαδή του προμηθευτή. Ο κύκλος των εσωτερικών πελατών έχει την παρακάτω μορφή (σχήμα 2.3):

**Σχήμα 2.3: Ο κύκλος των εσωτερικών πελατών (Ζαβλάνος, 2003)**



Όσο πιο δυνατοί είναι οι δεσμοί στον κύκλο, τόσο καλύτερη ποιότητα επιτυγχάνουμε στην εκπαίδευση των μαθητών. Αν οι δεσμοί είναι χαλαροί (όπως δυστυχώς συμβαίνει σήμερα), οι αποκτηθείσες ικανότητες των μαθητών δε θα είναι στο επίπεδο που θα έπρεπε να είναι.

## 2.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η παραδοσιακή δομή των οργανισμών παρουσιάζει πολλά μειονεκτήματα τα οποία εμποδίζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στην παραδοσιακή οργανωτική δομή:

- οι πελάτες δεν εμφανίζονται,
- οι υπάλληλοι δεν κατανοούν τη ροή της εργασίας μέσα στον οργανισμό,
- δεν φαίνεται πώς ένα τμήμα υποστηρίζει ή υπηρετεί κάποιο άλλο,
- τα άτομα δεν ενθαρρύνονται να δίνουν ανατροφοδότηση, η οποία αποτελεί και το κρίσιμο σημείο της πρακτικής της συνεχούς βελτίωσης.

Στη σύγχρονη δομή χρησιμοποιούμε την έννοια της διοίκησης των διαδικασιών. Διαδικασία είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων το οποίο έχει την πρόθεση να επιτύχει ορισμένα αποτελέσματα, τα οποία θα προσδώσουν κάποια προστιθέμενη αξία στον πελάτη. Κατά τον Juran (1989:57), διαδικασία είναι μια συστηματική σειρά ενεργειών οι οποίες κατευθύνονται προς την εκπλήρωση ενός σκοπού.

Τα άτομα χρησιμοποιούν τις διαδικασίες για να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες. Κάθε διαδικασία έχει μια έξοδο και μια είσοδο. Η έξοδος από την πρώτη διαδικασία γίνεται είσοδος της δεύτερης διαδικασίας και έτσι σχηματίζεται η αλυσίδα των προμηθευτών και των πελατών.

Διοίκηση διαδικασιών είναι ένας τρόπος προγραμματισμού και διαχείρισης των δραστηριοτήτων οι οποίες είναι αναγκαίες για να φθάσει η πραγματοποίηση μιας διαδικασίας σε υψηλά επίπεδα απόδοσης. Κάθε άτομο είναι υπεύθυνο για την ποιότητα των διαδικασιών τις οποίες πραγματοποιεί στην εργασία του. Πρέπει συνεχώς να βελτιώνονται οι διαδικασίες για να επιτευχθεί καλύτερη ποιότητα και απόδοση. Κάθε πελάτης θέτει ορισμένα κριτήρια απαιτήσεων τα οποία πρέπει να ικανοποιήσει ο οργανισμός. Τα κριτήρια τα οποία θέτει ο πελάτης λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό του προϊόντος ή της παροχής υπηρεσιών. Συγκεκριμένα:

α. Πρέπει να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις των εσωτερικών προμηθευτών/ πελατών. Δηλαδή, κάθε εσωτερικός πελάτης πρέπει να διατυπώσει με σαφήνεια αυτό το οποίο απαιτεί από τον προμηθευτή του. Αυτό είναι απαραίτητο γιατί, για να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών πρέπει προηγουμένως να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών.

β. Πρέπει να μπορούν να μετρηθούν τα κριτήρια των απαιτήσεων του πελάτη στην αλυσίδα προμηθευτή – πελάτη. Επειδή οι μετρήσεις αλλάζουν με το χρόνο, αφενός επειδή αλλάζουν οι ανάγκες των εξωτερικών πελατών, αφετέρου επειδή υπάρχουν συνεχείς βελτιώσεις στις διαδικασίες, οι οποίες συντελούνται μέσα στον οργανισμό. (Stumpf & Nevins, 1999).

Τα άτομα του οργανισμού πρέπει να βοηθήσουν τον πελάτη να κατανοήσει τις δικές του απαιτήσεις. Επιπλέον, τα κριτήρια πρέπει να διατυπώνονται κατά τρόπο αντικειμενικό, για να

μπορούν να μετρηθούν. Για την εκπαίδευση τα κριτήρια είναι κυρίως ποιοτικά, όπως, για παράδειγμα, ο βαθμός ικανοποίησης του μαθητή από το σχολείο ή αν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας ικανοποιεί τις προδιαγραφές.

#### **2.4.1 Συστημική προσέγγιση και «σχολεία ποιότητας»**

Σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων ή υποσυστημάτων τα οποία αλληλεπιδρούν. Αν γίνει μια μεταβολή στο ένα υποσύστημα, αυτή θα επηρεάσει τη λειτουργία των άλλων υποσυστημάτων. Είναι γνωστό επίσης ότι κάθε διαδικασία λαμβάνει χώρα μέσα σ' ένα δίκτυο άλλων διαδικασιών. Κάθε διαδικασία επηρεάζει τη λειτουργία της άλλης διαδικασίας. Επομένως, η εξέταση μιας διαδικασίας, χωρίς να ληφθούν υπόψη και οι άλλες διαδικασίες, οι οποίες υπάρχουν μέσα στον οργανισμό, δε δίνει λύση στο πρόβλημα. Όταν όλες οι διαδικασίες έχουν υψηλή ποιότητα και υπάρχει συνέργια, τότε λέμε ότι το σύστημα είναι βέλτιστο ή αριστοποιημένο (Meister, 1998).

Στα σχολεία η προσοχή εστιάζεται κυρίως στα αποτελέσματα. Είναι όμως γνωστό ότι τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα υψηλής ποιότητας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την πραγματοποίηση διαδικασιών υψηλής ποιότητας μέσα στο σύστημα. Αν τα συστήματα και οι διαδικασίες, οι οποίες περιέχονται σ' αυτά, δεν έχουν ποιότητα ή δεν είναι ολοκληρωμένα, τα προϊόντα αυτών των συστημάτων και οι διαδικασίες θα έχουν χαμηλή ποιότητα, γεγονός το οποίο θα έχει ως αποτέλεσμα με την πάροδο του χρόνου να καταρρεύσει το σύστημα και οι διαδικασίες.

Τα σχολεία είναι συστήματα τα οποία βρίσκονται μέσα σε άλλα κοινωνικά συστήματα. Η δυνατότητα των σχολείων να λειτουργήσουν βέλτιστα, εξαρτάται εν μέρει και από τη λειτουργία των άλλων συστημάτων, τα οποία αλληλεπιδρούν ή βρίσκονται μέσα σ' αυτά.

Ο καθηγητής και ο μαθητής είναι μέρος του συστήματος μάθησης μέσα στην τάξη. Αυτό το υποσύστημα αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συστήματος μέσα στο σχολικό κτίριο, το οποίο αποτελεί μέρος του συστήματος της περιφέρειας κ.ο.κ. Η βελτιστοποίηση οποιουδήποτε από αυτά τα υποσυστήματα εξαρτάται από την λειτουργία των άλλων, γιατί οι διαδικασίες οποιουδήποτε υποσυστήματος επηρεάζουν όλο το σύστημα θετικά ή αρνητικά.

Κάθε εμπειρία μέσα και έξω από την τάξη επηρεάζει τη διαδικασία της μάθησης η οποία συντελείται μέσα στην τάξη. Επίσης, διαδικασίες και συστήματα τα οποία είναι έξω από την τάξη επηρεάζουν τις διαδικασίες οι οποίες πραγματοποιούνται μέσα στην τάξη. Για παράδειγμα, οι νέοι επηρεάζονται από την τηλεόραση, τη γειτονιά, την οικογένεια κλπ. Ακόμη, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να βλέπουν τους γονείς των μαθητών και τα άτομα τα οποία εργάζονται στις επιχειρήσεις ως συνεργάτες και όχι ως ανταγωνιστές. Επομένως, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να

διακρίνουν όλους αυτούς τους παράγοντες των διαφόρων υποσυστημάτων, οι οποίοι επηρεάζουν τη λειτουργία του σχολείου και που είναι δυνατόν να οδηγήσουν στην αποτυχία το σύστημα.

Σχολεία ποιότητας είναι τα σχολεία που εφαρμόζουν τις αρχές της ολικής ποιότητας και διακρίνονται για την προσπάθεια την οποία κάνουν για να φθάσει η απόδοσή τους στην τελειότητα. Τα σχολεία ποιότητας προετοιμάζουν τα άτομα κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να αποκτήσουν μακροπρόθεσμη, ευρεία και σε βάθος μάθηση η οποία είναι απαραίτητη στη σημερινή κοινωνία. Η έρευνα του Brown έδειξε ότι η μάθηση σε βάθος, η ανάπτυξη της κριτικής σκέψης και η μάθηση η οποία έχει μεγαλύτερη διάρκεια, πραγματοποιείται στην περίπτωση κατά την οποία η μάθηση είναι ενεργητική, δηλαδή συμμετέχει και ο μαθητής, και συνθετική, δηλαδή αυτή που αναμιγνύει τις διαστάσεις μάθησης της γνωστικής, συναισθηματικής και ψυχοκινητικής περιοχής (Reingold, 2000).

Η ποιότητα των διαδικασιών διδασκαλίας – μάθησης αντικατοπτρίζει τα αποτελέσματα μάθησης. Τα αποτελέσματα θα είναι καλά, όταν η διαδικασία διδασκαλίας – μάθησης θα είναι καλή. Γι' αυτό πρέπει, σύμφωνα με τη φιλοσοφία της ολικής ποιότητας, να δίνουμε σημασία στη βελτίωση των διαδικασιών και όχι στα αποτελέσματα. Η εργασία η οποία γίνεται μέσα στο σχολείο (σύστημα) είναι αποτέλεσμα πραγματοποίησης διάφορων διαδικασιών. Ο Deming (1993) δέχεται την άποψη ότι περισσότερο από 85% των σφαλμάτων τα οποία λαμβάνουν χώρα σε οποιοδήποτε οργανισμό, άρα και στο σχολείο, συνδέονται απευθείας με τον τρόπο που έχει σχεδιαστεί το σύστημα του οργανισμού με τις διαδικασίες και με το μάνατζμεντ.

#### **2.4.2 Σχεδιασμός συστήματος**

Για το σχεδιασμό ενός συστήματος ποιότητας απαιτείται στην αρχή η διατύπωση ενός σκοπού. Στη συνέχεια διατυπώνονται οι προτάσεις της αποστολής και του οράματος, προτού αρχίσει η διαδικασία της βελτίωσης του εκπαιδευτικού συστήματος. Κάθε σύστημα περιλαμβάνει επτά στοιχεία ή συστατικά. Οργανισμός ο οποίος δεν αναλύει και δε λαμβάνει υπόψη του τα στοιχεία αυτά, είναι ένα σύνολο το οποίο αποτελείται από διάφορα μέρη, δεν είναι όμως σύστημα. Οι δάσκαλοι, οι καθηγητές, τα κτίρια, ο προϋπολογισμός και τα εποπτικά μέσα δεν κάνουν το σύστημα που μπορεί να δώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ο Deming (1993:204) έδωσε τον παρακάτω γενικό σκοπό για την εκπαίδευση: *«ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να αυξηθούν τα θετικά και να μειωθούν τα αρνητικά σημεία στη λειτουργία του σχολικού συστήματος, έτσι ώστε όλοι οι μαθητές να διατηρούν τον ενθουσιασμό για μάθηση»*. Με άλλα λόγια ο σκοπός του εκπαιδευτικού συστήματος, κατά το Deming, είναι να διαπιστωθούν τα σημεία εκείνα τα οποία βοηθούν τους μαθητές να διατηρήσουν τη χαρά, την ευχαρίστηση, την επιθυμία και τον ενθουσιασμό για μάθηση, και παράλληλα να εξαλειφθούν τα αρνητικά σημεία τα οποία εμποδίζουν τη μάθηση των μαθητών.

Είναι γνωστό ότι το σχολικό σύστημα της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διαρκεί 13 έτη (Νηπιαγωγείο, Γυμνάσιο, Λύκειο). Το δημόσιο σχολικό σύστημα θα επιβιώσει, μόνο όταν βελτιωθεί ολόκληρο το εκπαιδευτικό σύστημα. Δεν αρκεί να βελτιωθεί ένα μόνο υποσύστημα, π.χ. το Γυμνάσιο. Πρέπει να βελτιωθεί όλο το εκπαιδευτικό σύστημα, γιατί τα διάφορα υποσυστήματα αλληλεπιδρούν, αφού ως γνωστόν η έξοδος από το ένα υποσύστημα γίνεται είσοδος στο επόμενο υποσύστημα. Δηλαδή οι μαθητές οι οποίοι τελειώνουν το Γυμνάσιο, εισάγονται στο Λύκειο και οι απόφοιτοι του Λυκείου εισάγονται στα Πανεπιστήμια.

Ο Deming πρότεινε να αντικατασταθεί ο παραδοσιακός τρόπος της οργανωτικής δομής από τη δομή της συστημικής προσέγγισης. Το σύστημα εκπαίδευσης θα βελτιωθεί όχι μόνο με τη βελτίωση της εισόδου του συστήματος (παιδιά), αλλά και με τη βελτίωση όλων των δυνάμεων – παραγόντων που επηρεάζουν το σύστημα, όπως για παράδειγμα, με τους προμηθευτές. Στη συνέχεια αναπτύσσονται εν συντομία τα οκτώ στοιχεία που συνιστούν το εκπαιδευτικό σύστημα.

α. Σκοπός: Η εκπαίδευση χρειάζεται να έχει ένα σκοπό. Γενικότερα, ένα εκπαιδευτικό σύστημα πρέπει να έχει ως κύριο σκοπό να προετοιμάζει τους νέους για το ρόλο τον οποίο θα έχει ο καθένας στην κοινωνία, ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται και να είναι ευέλικτος στις οποιεσδήποτε αλλαγές. Πρέπει ακόμη το εκπαιδευτικό σύστημα να παρέχει σε κάθε Έλληνα και Ελληνίδα την απαραίτητη γνώση, τις δεξιότητες και τις αξίες που θα ανταποκρίνονται στις παραδόσεις του ελληνικού έθνους.

β. Είσοδος: Τα παιδιά αποτελούν την είσοδο του συστήματος. Η προετοιμασία των παιδιών τα οποία μπαίνουν στο εκπαιδευτικό σύστημα επηρεάζεται από τη μόρφωση των γονέων τους, τα μέσα πληροφόρησης, το περιβάλλον κλπ. Οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν τον έλεγχο του εκπαιδευτικού συστήματος, το σύστημα ελέγχεται από την πολιτεία. Η πολιτεία αποφασίζει για τα χρήματα τα οποία θα διατεθούν για την εκπαίδευση, για τους μισθούς των εκπαιδευτικών, για τα προσόντα και την πρόσληψη του προσωπικού κλπ. Τέλος, παράγοντες όπως η νομοθεσία, το αναλυτικό πρόγραμμα, τα οικονομικά, οι απαιτήσεις των Πανεπιστημίων και των εργοδοτών επηρεάζουν το σχεδιασμό και αποτελούν σε μεγάλο βαθμό στοιχεία στην είσοδο του εκπαιδευτικού συστήματος.

γ. Διαδικασίες: Η βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος γίνεται μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών, κυρίως των διαδικασιών διδασκαλίας – μάθησης, διοίκησης κλπ. Η ανατροφοδότηση την οποία παίρνουμε από τους μαθητές, γονείς και συναδέλφους μπορεί να βελτιώσει την πραγματοποίηση των διαδικασιών.

δ. Έξοδος: Το εκπαιδευτικό σύστημα έχει έξοδο, είναι οι απόφοιτοι οι οποίοι έχουν τα προσόντα να γίνουν δεκτοί στα Πανεπιστήμια ή να βρουν κάποια εργασία. Στην έξοδο όμως του συστήματος υπάρχουν και μαθητές οι οποίοι αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τα πρότυπα

απόδοσης. Οι δάσκαλοι και οι καθηγητές έχουν την υπευθυνότητα να μειώσουν, αν όχι να εξαλείψουν, το ποσοστό των αποτυγχανόντων μαθητών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών μάθησης.

ε. Προμηθευτές: Οι γονείς είναι αυτοί οι οποίοι στέλνουν τα παιδιά τους στο σχολείο. Οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν λόγο για τα παιδιά που έρχονται στο σχολείο. Το σχολείο πρέπει να δεχθεί όλα τα παιδιά τα οποία κατοικούν μέσα στα όρια της περιφέρειάς του. Οι γονείς πρέπει να προετοιμάσουν καλύτερα τα παιδιά τους για την επιτυχία τους στο σχολείο.

στ. Πελάτες: Το εκπαιδευτικό σύστημα έχει πελάτες. Οι κύριοι πελάτες του συστήματος σε σειρά προτεραιότητας είναι:

- i. οι μαθητές,
- ii. οι γονείς των μαθητών,
- iii. τα πανεπιστήμια,
- iv. οι εργοδότες
- v. η κοινωνία γενικότερα.

Ο μαθητής είναι εσωτερικός πελάτης και οι υπόλοιποι είναι οι εξωτερικοί πελάτες.

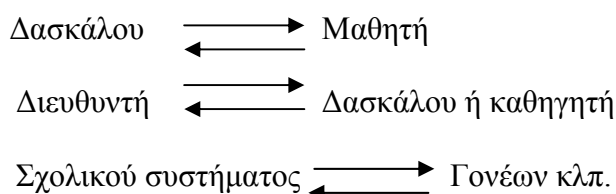
ζ. Ανατροφοδότηση: Η ανατροφοδότηση μεταφέρει πληροφορίες τις οποίες αξιοποιεί η διοίκηση και τα άλλα μέλη του συστήματος. Λαμβάνεται ανατροφοδότηση από τους πελάτες και τους ενδιαφερόμενους γονείς σχετικά με την ποιότητα των αποφοίτων του συστήματος. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να βελτιώσουν το σκοπό και να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη βελτίωση των προμηθειών, της εισόδου και των διαδικασιών.

η. Μέτρηση της ποιότητας: Στο εκπαιδευτικό σύστημα πρέπει να μπορεί να μετρηθεί η ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Η μέτρηση της ποιότητας έχει ισχύ και αποτελέσματα, όταν μπορούν να συγκεντρωθούν μετρήσεις κυρίως από τους πελάτες, τους γονείς και τους εργοδότες σχετικά με την απόδοση των διάφορων διαδικασιών και όχι από την αξιολόγηση την οποία κάνει ο διευθυντής στον εκπαιδευτικό. Αν κάποιο από τα στοιχεία αυτά λείπει, δεν υπάρχει σύστημα, απλούστατα υπάρχουν διάφορα μέρη. Επειδή ο σκοπός είναι η βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος, η εκπλήρωση αυτού του σκοπού προϋποθέτει τη μελέτη όλων των στοιχείων – συστατικών, αφού είναι γνωστό ότι όλα τα στοιχεία του συστήματος αλληλεξαρτώνται και πρέπει να συνεργάζονται για να επιτύχει ο σκοπός.

Με βάση την ανάλυση των παραπάνω στοιχείων του συστήματος διαπιστώνεται ότι στην παραδοσιακή οργανωτική δομή, εκτός από την ιεραρχική δομή των καθηκόντων, δεν υπάρχουν έννοιες όπως του πελάτη, του προμηθευτή, των διαδικασιών, της εισόδου, της εξόδου, του σκοπού, της ανατροφοδότησης και της μέτρησης της ποιότητας. Αυτό δίνει ένα ακόμη επιχείρημα σε όσους υποστηρίζουν ότι η αποδοχή της συστημικής προσέγγισης για το σχεδιασμό και τη μελέτη του εκπαιδευτικού συστήματος αποτελεί μια αδήριτη ανάγκη.

### 2.4.3 Η σχολική μονάδα ως σύστημα

Βεβαίως, την κεντρική σκηνή όλου του συστήματος αποτελεί το σχολείο και η έμφαση πρέπει να δοθεί σ' αυτό. Η προσπάθεια προσέγγισης της τελειότητας του σχολείου (σχολεία ποιότητας) στηρίζεται στη βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας του. Έμφαση πρέπει να δίνεται στις διαδικασίες και όχι στα τμήματα. Τα άτομα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες με στόχο τη βελτίωση της επικοινωνίας και της οργανωτικής δομής. Σχολεία ποιότητας σημαίνει οργανωμένα σχολεία, εξοπλισμένα εργαστήρια και εξειδικευμένους με γνώσεις δασκάλους και καθηγητές. Ο ρόλος του μαθητή γίνεται κυρίαρχος, αποτελώντας το βασικό φορέα στη διαδικασία διδασκαλίας – μάθησης. Σε κάθε σχολείο υπάρχουν σχέσεις προμηθευτή – πελάτη οι οποίες είναι αμφίδρομες. Τέτοιες σχέσεις είναι:



Το κάθε άτομο μέσα στον οργανισμό είναι προμηθευτής και πελάτης. Η όλη δομή του σχολείου πρέπει να είναι απλή και ευέλικτη, ώστε το σύστημα διοίκησης να μπορεί να αντιμετωπίζει καίρια και αποτελεσματικά όποιες αλλαγές συντελούνται στο περιβάλλον. (Ζαβλάνος, 2003:123)

Ένα σχολείο υπάρχει και λειτουργεί για να εκπληρώνει κάποιο σκοπό ή μια ομάδα σκοπών. Αυτό επιδιώκεται με την πραγματοποίηση ορισμένων καθηκόντων ή έργων. Για να επιτευχθεί ο σκοπός του πρέπει το σχολείο να διαθέτει πλήρη τεχνολογικό εξοπλισμό, αλλά και τα κατάλληλα άτομα. Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα σχολείο πρέπει να σχεδιαστεί μια συγκεκριμένη δομή π.χ. διοίκηση, τάξεις, τμήματα κλπ. Η δομή είναι αυτή η οποία δίνει στο σχολείο τάξη, σύστημα και πολλά από τα χαρακτηριστικά του. Παραδείγματα τεχνολογίας δεν είναι μόνο οι υπολογιστές και τα βιβλία αλλά και το καθημερινό σχέδιο μαθήματος του διδάσκοντος, το ωρολόγιο πρόγραμμα κλπ. Σε κάθε οργανισμό αυτοί οι τέσσερις παράγοντες βρίσκονται σε αλληλεπίδραση. Αυτό σημαίνει ότι μια σημαντική αλλαγή σε κάποια από αυτές τις μεταβλητές ή τις διαδικασίες, επιφέρει κάποια αλλαγή και προσαρμογή στη νέα κατάσταση και των υπολοίπων μεταβλητών.

Τέλος, το σχολείο ως ένα κοινωνικοτεχνικό σύστημα βρίσκεται σε συνεχή δυναμική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του, δηλαδή το κοινωνικό, το πολιτικό και το οικονομικό σύστημα μέσα στο οποίο είναι ενταγμένο. Επομένως, διάφοροι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως η αύξηση των υποψηφίων σπουδαστών για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, η μείωση της απόδοσης των σχολείων κλπ. επηρεάζουν τη λειτουργία του σχολείου και πρέπει να

λαμβάνονται υπόψη, γιατί αλλιώς, το σχολείο θα αποκοπεί από τον πραγματικό κόσμο, μέσα στον οποίο υπάρχει και λειτουργεί.

Επειδή η βελτίωση των διαδικασιών είναι μια από τις βασικές αρχές της ολικής ποιότητας, όλα τα προαναφερόμενα στοιχεία του συστήματος πρέπει να μελετηθούν και να συνεργαστούν, για να επιτευχθεί η βελτιστοποίηση στη λειτουργία του, δηλαδή η τελειότητα. Η μελέτη κάθε υποσυστήματος για όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης θα συμβάλει στη βελτίωση όλου του εκπαιδευτικού συστήματος το οποίο στο τέλος θα δώσει αποτελέσματα τα οποία θα ικανοποιούν τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς, τους εργοδότες και την κοινωνία γενικότερα. (Μιχόπουλος, 1998)

Ο σκοπός του σχολείου είναι να καλλιεργήσει την κριτική και τη δημιουργική σκέψη του μαθητή, δηλαδή να αναπτύξει στους μαθητές τις δεξιότητες και ικανότητες της κατανόησης, της εφαρμογής, της ανάλυσης, της σύνθεσης και της αξιολόγησης. Επίσης, το σχολείο έχει ως σκοπό τη διάπλαση του χαρακτήρα του μαθητή.

Η αποστολή του σχολείου είναι να παρέχει αποτελεσματική εκπαίδευση που να ικανοποιεί τις σύγχρονες ανάγκες των μαθητών και να διαπαιδαγωγεί και καταρτίζει σύμφωνα με τα ελληνικά εθνικά και ευρωπαϊκά πρότυπα.

Το όραμα είναι να γίνει η σχολική μονάδα ένα σχολείο ποιότητας στην οποία η απόδοσή της να αγγίζει την τελειότητα. Οι αρχές και οι αξίες οι οποίες καθοδηγούν την πορεία προς το όραμα προσδιορίζουν τις στάσεις και τις πολιτικές που πρέπει να ακολουθήσουν. Αξίες, όπως: (Ζαβλάνος, 2003:127)

- i. Σεβασμός προς τον ευρύτερο κοινωνικό περίγυρο – μέσα στον οποίο λειτουργεί το σχολείο.
- ii. Σεβασμός στην προσωπικότητα των μαθητών και στις ατομικές διαφορές τους.
- iii. Καλλιέργεια πνεύματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοϋποστήριξης των μελών του σχολείου.
- iv. Ανάπτυξη και καλλιέργεια αρετών, όπως τιμότητας, ειλικρίνειας, ευθυκρισίας κλπ.
- v. Σεβασμός στην αξία της αλήθειας και της πραγματικής γνώσης που έχει στόχο αυτήν.

Και Αρχές, όπως:

- i. Έμφαση στις ανάγκες του μαθητή
- ii. Συμμετοχή στις διαδικασίες – Ομαδική εργασία
- iii. Συνεχής βελτίωση των μεθόδων λειτουργίας του σχολείου
- iv. Έμφαση στην υλοποίηση των διαδικασιών
- v. Ικανοποίηση διδασκόντων – διδασκομένων
- vi. Χρησιμοποίηση της συγκριτικής αξιολόγησης για τη βελτίωση των διαδικασιών
- vii. Δέσμευση και υποστήριξη των αρχών ποιότητας από τα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας

- viii. Ενεργητική και όχι παθητική μάθηση των μαθητών
- ix. Ευκαιρίες για συνεχή ανάπτυξη και μάθηση του διδακτικού προσωπικού
- x. Εφαρμογή της συστημικής προσέγγισης
- xi. Συνεργασία και όχι ανταγωνισμός μεταξύ των μελών του σχολείου
- xii. Ενδυνάμωση των δασκάλων και των καθηγητών στο έργο τους
- xiii. Καθορισμός συστήματος αμοιβών και αναγνώρισης της προσφοράς του προσωπικού
- xiv. Προσοχή στα αποτελέσματα και στην προστιθέμενη αξία γι' αυτά
- xv. Ανάπτυξη της κριτικής και δημιουργικής σκέψης των μαθητών

## **2.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Για να γίνει λειτουργική η φιλοσοφία της ολικής ποιότητας στην τάξη, πρέπει η διοίκηση να διευκολύνει την εισαγωγή της, να αναγνωρίσει, να ανταμείψει και να ενδυναμώσει την απόδοση του προσωπικού στην τάξη. Ο φόβος για την αξιολόγηση πρέπει να αντικατασταθεί από την επικοινωνία, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τη συνεργασία. Παράλληλα, απαιτείται σαφής και σωστή ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με τη φιλοσοφία του συστήματος, τις τεχνικές και τις βασικές δεξιότητες. Η όλη δομή του σχολείου πρέπει να είναι απλή και ευέλικτη, ώστε το σύστημα διοίκησης να μπορεί να αντιμετωπίζει καίρια και αποτελεσματικά όποιες αλλαγές λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον West-burnham (1990:117) ο διευθυντής πρέπει να διαθέτει αποτελεσματικές δεξιότητες ακρόασης, να έχει επαρκείς γνώσεις σχετικά με τις μεθόδους διδασκαλίας, να παρέχει ανατροφοδότηση, να δέχεται ερωτήσεις, να υποστηρίζει το έργο των δασκάλων και να διατυπώνει μαζί με τους καθηγητές τους σκοπούς του μαθήματος. Διευθυντής, καθηγητές και δάσκαλοι οφείλουν να δεχτούν ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών πρέπει να ελέγχει το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί που πρέπει να είναι σύμφωνοι με τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Η έμφαση στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών και η συστηματική αξιολόγηση και αναγνώριση της αποτελεσματικής διδασκαλίας μπορεί να ανεβάσει το επίπεδο μάθησης των μαθητών και παράλληλα να συμβάλει στην ανάπτυξή τους.

## **2.6 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Η αποτελεσματική ηγεσία για την εισαγωγή της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας στον οργανισμό αποτελεί βασική προϋπόθεση. Ο Deming (1993) γράφει ότι η υπευθυνότητα για την ποιότητα των διαδικασιών, των συστημάτων και των αποτελεσμάτων είναι στη δικαιοδοσία του μάνατζμεντ. Ο μάνατζερ ή ο διευθυντής πρέπει να δεχθεί αυτή τη φιλοσοφία, να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης στον οργανισμό, να ενδυναμώνει τους υπαλλήλους οι οποίοι είναι στην

πρώτη γραμμή και να επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών. Η συμμόρφωση, ο έλεγχος και οι εντολές δεν έχουν θέση σήμερα στην εργασία, όπου τα άτομα πρέπει να σκέπτονται δημιουργικά, να εργάζονται ομαδικά και να υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη για τη συνεχή βελτίωση. Κάθε επιτυχημένος εκπαιδευτικός οργανισμός χρειάζεται να καθοδηγείται από έναν ικανό ηγέτη (Ζαβλάνος, 2003:187).

Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι: (Ζαβλάνος, 2003:187)

- α. να έχει οράματα, να πιστεύει ότι η ποιότητα αποτελεί τον πρωταρχικό σκοπό για κάθε υπάλληλο,
- β. να είναι πρότυπο για τους άλλους,
- γ. να ενδυναμώνει το προσωπικό, να αναθέτει εξουσία στο προσωπικό, ώστε να έχει έλεγχο του δικού του χώρου εργασίας,
- δ. να ενεργεί ως μέντορας με τη σύνεση και τις σωστές συμβουλές να καθοδηγεί τους νεώτερους,
- ε. να εμπνέει και αν παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό,
- στ. να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και να προωθεί τις καινοτομίες,
- ζ. να ανάγει την όλη λειτουργία του οργανισμού – συστήματος σ' ένα ηθικό πλαίσιο αναφοράς,
- η. να διατυπώνει στόχους και στρατηγικές,
- θ. να είναι αποτελεσματικός στην επικοινωνία,
- ι. να προσαρμόζεται στις αλλαγές,
- ια. να δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού και των μαθητών,
- ιβ. να συντονίζει και να υποστηρίζει την ομαδική εργασία,
- ιγ. να επιλύει προβλήματα
- ιδ. να κατανοεί τα προβλήματα των υφισταμένων,
- ιε. να γνωρίζει τις νέες εξελίξεις της τεχνολογίας,
- ιστ. να διαχειρίζεται την αβεβαιότητα, να είναι περισσότερος ευέλικτος και ικανός να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις του περιβάλλοντος,
- ιη. να δίνει έμφαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση, να παρακολουθεί και ο ίδιος εκπαιδευτικά σεμινάρια,
- ιθ. να είναι κοινωνικά υπεύθυνος, να ικανοποιεί τις ανάγκες της κοινωνίας,
- ικ. να γνωρίζει τον εαυτό του, να αξιολογεί τις προσωπικές του αδυναμίες και δυνατότητες και να αναπτύσσει ένα πλάνο βελτίωσης αυτών.

### 2.6.1 Ο διευθυντής του σχολείου

Κάθε άτομο έχει το ρόλο και την υπευθυνότητα μέσα στο σχολικό σύστημα. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία περιβάλλοντος συνεχούς βελτίωσης του συστήματος. Όλα τα άτομα στον οργανισμό πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία βελτίωσης του συστήματος. Ο εκσυγχρονισμός του εκπαιδευτικού συστήματος στηρίζεται κατά βάση σ' ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης. Ειδικότερα, ο διευθυντής του σχολείου πρέπει (Ζαβλάνος, 2003:189).

- i. να πιστένει και να κάνει πράξη τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σύμφωνα με την οποία χρειάζεται να δημιουργηθεί σχέση εμπιστοσύνης μέσα στο σχολείο, η οποία να ενδυναμώνει το προσωπικό και να επιλύει τα προβλήματα τα οποία εμποδίζουν τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας του σχολείου και της μάθησης.
- ii. να διακρίνει όλους τους εξωτερικούς παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάζουν αρνητικά και να αποτελούν τροχοπέδη στην ομαλή λειτουργία του σχολικού συστήματος. Μέσα σ' αυτά τα πλαίσια είναι αναγκαίο η σχολική διοίκηση να θεωρεί όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας ως συνεργάτες και όχι ως ανταγωνιστές.
- iii. να βλέπει το σχολείο ως ένα σύστημα και να κατανοεί ότι κάθε διαδικασία συντελείται μέσα σ' ένα δίκτυο άλλων διαδικασιών. Η γνώση της διοίκησης ολικής ποιότητας δίνει τη δυνατότητα στο διευθυντή να κατανοήσει τη λειτουργία του συστήματος, τις αιτίες οι οποίες ενδεχομένως οδηγούν σε αποτυχίες και τον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων.
- iv. Να οργανώσει σεμινάρια εκπαίδευσης για τους νέους εκπαιδευτικούς οι οποίοι δεν έχουν μεγάλη εμπειρία και δεν είναι εξοικειωμένοι με τη συγκεκριμένη φιλοσοφία της ολικής ποιότητας.
- v. να αναγνωρίζει, να ανταμείβει, να δίνει ανατροφοδότηση και να ενισχύει την απόδοση του προσωπικού.
- vi. να διαθέτει αποτελεσματικές δεξιότητες ακρόασης, να έχει γνώση της διδακτικής μεθοδολογίας, να διατυπώνει στόχους σε συνεργασία με το προσωπικό και να χρησιμοποιεί την αξιολόγηση σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- vii. να σχηματίζει ομάδες προγραμματισμού, να συμμετέχει και ο ίδιος στην ομάδα, να ενθαρρύνει τα μέλη, να υποστηρίζει τις ιδέες των μελών της και να εξασφαλίζει όλα τα απαραίτητα μέσα, υλικά και οικονομικά, τα οποία χρειάζεται για να λειτουργήσει η ομάδα.
- viii. να κάνει στατιστικούς ελέγχους, για να διαπιστώσει την πρόοδο του συστήματος.
- ix. να κατανοήσει ότι ο καθηγητής και οι μαθητές μαθαίνουν κατά διαφορετικούς τρόπους και με διαφορετικούς ρυθμούς. Έχουν διαφορετικές προσωπικότητες και πιστεύουν σε διαφορετικές αξίες.

- χ. να αναλαμβάνει την ευθύνη και να χρησιμοποιεί την ισχύ της θέσης. Η ώθηση για αλλαγή πρέπει να προέλθει από αυτόν.
- xi. να δίνει έμφαση στην πραγματοποίηση των διαδικασιών και στη συνεχή βελτίωσή τους.

Η διεύθυνση βρίσκεται σήμερα στο επίκεντρο της επιστημονικής έρευνας για τη βελτίωση της εκπαίδευσης. Ο διευθυντικός ρόλος έχει σημαίνουσα αξία, καθώς ο διευθυντής καλείται να είναι ο «ηγέτης» που εμπνέει και καθοδηγεί τα μέλη του σχολείου. Στην πράξη, όμως, είναι περιορισμένος λόγω έλλειψης αποφασιστικών αρμοδιοτήτων κι αφού το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα εξακολουθεί να είναι συγκεντρωτικό. Οι όποιες διοικητικές του αρμοδιότητες περιορίζονται σε ζητήματα καθημερινής λειτουργίας του σχολείου, καθοδήγησης του προσωπικού και ελέγχου των λειτουργιών του σχολείου. Στην ελληνική πραγματικότητα ο διευθυντής έχει περιορισμένες δυνατότητες αυτονομίας, καθώς και ελάχιστα περιθώρια λήψης αποφάσεων. Όμως μέσα σε όλο αυτό το πλαίσιο υπάρχουν περιθώρια να γίνουν περισσότερα πράγματα κι αυτό εξαρτάται από την ικανότητα του κάθε διευθυντή.

Ο ρόλος του διευθυντή εμπεριέχει μια αντίφαση· από τη μια μεριά οφείλει να συμπεριφέρεται ως εκτελεστικό όργανο της κεντρικής εξουσίας, ενώ από την άλλη θα πρέπει να ανταποκριθεί στις προσδοκίες εκπαιδευτικών και μαθητών. Σε τελική ανάλυση ο συγκεντρωτικός έλεγχος της πολιτείας μετατρέπει το διευθυντή από «δημιουργικό και καινοτόμο» επαγγελματία σε τυπικό εκτελεστή εγκυκλίων που συντάσσονται σε κεντρικό κρατικό επίπεδο. Βέβαια, όσες μεταρρυθμίσεις κι αν γίνονται στην εκπαίδευση, αυτές γίνονται ερήμην των στελεχών της εκπαίδευσης και των εκπαιδευτικών. Έτσι και ο διευθυντής αισθάνεται αποξενωμένος σε σχέση με τις αποφάσεις της διοικητικής ιεραρχίας της εκπαίδευσης και εντελώς μόνος κατά την άσκηση των καθηκόντων του (Θεοφιλίδη, 1994).

Η διοίκηση, πάντως, του σχολείου απαιτεί πλέον γνώσεις μάνατζμεντ και πολύπλευρη επιστημονική κατάρτιση. Χρειάζεται στελέχη ενημερωμένα στο γνωστικό τους αντικείμενο, στις σύγχρονες παιδαγωγικές μεθόδους και στις νέες τεχνολογίες, που θα διαθέτουν ταυτόχρονα πνευματική καλλιέργεια και ανοιχτούς ορίζοντες στον τρόπο σκέψης και συνεργασίας.

Σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις, το σχολείο καλείται να πραγματώσει καινούργιους στόχους όπως η προώθηση καινοτομιών, η εισαγωγή νέων γνωστικών αντικειμένων και δράσεων και ο εκσυγχρονισμός του διδακτικού έργου, ώστε οι εκπαιδευτικοί να ανταποκριθούν επαρκώς στις απαιτήσεις της εποχής και των μαθητών. Ένα τέτοιο σχολείο, ανοιχτό και αποτελεσματικό στους στόχους του, που συνδέει και προσαρμόζει τα αναλυτικά προγράμματα στα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα, τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των μαθητών, οικοδομείται με την ορθή οργάνωση της Διοίκησης της Εκπαίδευσης.

Ο διευθυντής πρέπει να είναι ο ηγέτης του σχολείου, ο οποίος γνωρίζει πώς να εμπνέει και να καθοδηγεί τα μέλη της ομάδας που ηγείται, ώστε να τα παρακινεί να παίρνουν τις ορθές αποφάσεις, να καταστρώνουν και να εκτελούν σχέδια. Γι' αυτό και ο διευθυντής χρειάζεται να διαθέτει ορισμένες προσωπικές ικανότητες και χαρακτηριστικά που να τον καθιστούν αποτελεσματικό. Η έννοια του «αποτελεσματικού διευθυντή» με την παραδοσιακή της σημασία παραπέμπει στη διαδικασία επίβλεψης του έργου του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού της σχολικής μονάδας. Στη σημερινή όμως εποχή ο διευθυντής της σχολικής μονάδας έχει πολλές άλλες λειτουργίες να επιτελέσει όπως την οργάνωση και διοίκηση της σχολικής μονάδας, το συντονισμό ομάδας ανθρώπων που υπηρετούν τη σχολική μονάδα αλλά και την παρέμβασή του στην αναμόρφωση και αναβάθμιση του έργου της σχολικής μονάδας (Σαϊτης, 2005:238). Αυτό σημαίνει ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι «καθοδηγητής» πάνω σε επαγγελματικά, υπηρεσιακά, παιδαγωγικά και διδακτικά ζητήματα και ταυτόχρονα ενεργεί ως εμπνευστής όλων των εμπλεκόμενων προσώπων της σχολικής μονάδας διευκολύνοντας μάλιστα τη μεταξύ τους επικοινωνία.

Από την άλλη πλευρά, οι αποτελεσματικοί διευθυντές είναι ριψοκίνδυνοι και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την εφαρμογή καινοτομιών στα σχολεία τους. Επίσης, λειτουργούν όχι ως απλοί διεκπεραιωτές των υποθέσεων του σχολείου αλλά και ως ηγέτες. Πλάθουν οράματα, συνθέτουν ιδέες και διαφορετικές αντιλήψεις και οδηγούν την ομάδα στην εκπλήρωση των στόχων και των σκοπών που έχουν τεθεί.

Η θέση τους είναι ιδιαίτερα σημαντική και ταυτόχρονα απαιτητική. Η διοίκηση του σχολείου πλέον απαιτεί στρατηγική, γνώσεις μάλιστα και πολύπλευρη επιστημονική κατάρτιση. Χρειάζεται στελέχη ενημερωμένα στο γνωστικό τους αντικείμενο, στις σύγχρονες παιδαγωγικές μεθόδους και στις Νέες Τεχνολογίες, που θα διαθέτουν πνευματική καλλιέργεια και ανοιχτούς ορίζοντες στον τρόπο σκέψης τους με διαρκή ενημέρωση για όλες τις αλλαγές που συντελούνται. Γι' αυτό ο διευθυντής θα πρέπει να συνδυάσει τις εκάστοτε επιλογές της εκπαιδευτικής πολιτικής και το κεντρικό νομοθετικό πλαίσιο με τις απαιτήσεις και τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και τις ανάγκες των μαθητών. Όμως μέσα σε όλο αυτό το πλαίσιο υπάρχουν περιθώρια για τον διευθυντή για να αναπτύξει προσωπικές πρωτοβουλίες πράγμα που εξαρτάται από την ικανότητά του. Οι πρωτοβουλίες του διευθυντή πρέπει έχουν τη συναίνεση και να στοχεύουν στην αναβάθμιση του ρόλου των εκπαιδευτικών, οι οποίοι χρειάζονται συγκεκριμένες προϋποθέσεις για να αποδώσουν στο έργο τους (σχέσεις συνεργασίας, εμπιστοσύνης και αλληλοβοήθειας). Είναι πολύ σημαντικός παράγοντας η επικοινωνία και η συνεργασία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς για την ομαλή πορεία της σχολικής μονάδας. Ο διευθυντής με την καθημερινή δράση και πρακτική του οφείλει να επιδιώκει την δημιουργία και την διατήρηση ενός δυναμικού περιβάλλοντος εργασίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι

συνεργάζονται αποτελεσματικά, για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Πασιαρδής, 2004).

Επίσης, θα μπορούσε να δοθεί έμφαση στην ενδοσχολική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ώστε να καταστούν ικανοί να διαχειρίζονται με επιτυχία προβλήματα παιδαγωγικής φύσης της σχολικής καθημερινότητας και προβλημάτων σχολικής τάξης. Ακόμη, ο διευθυντής του σχολείου θα μπορούσε να αξιοποιήσει τους εκπαιδευτικούς που διαθέτουν αυξημένα προσόντα ώστε να αναλάβουν ενεργό ρόλο στη διοίκηση του σχολείου (π.χ. στην εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων).

Από την άλλη, ο διευθυντής μπορεί να δρομολογήσει μια τακτική επαφή με τον Σύλλογο Γονέων και Κηδεμόνων ώστε να υπάρξει στενή και αποτελεσματική συνεργασία σε εκπαιδευτικά θέματα. Το ίδιο μπορεί να γίνει και με άλλους κοινωνικούς φορείς συλλόγους και σωματεία. Επίσης, πάντα στα πλαίσια της ανάπτυξης μιας εξωστρεφούς πολιτικής του σχολείου, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας μπορεί να μεριμνά για την τακτική διοργάνωση επιμορφωτικών ημερίδων για τους γονείς, τους εκπαιδευτικούς, αλλά και για την ευρύτερη τοπική κοινωνία.

Πολύ σημαντική κρίνεται, επίσης, και η ανάγκη επιμόρφωσης του διευθυντή – και των εκπαιδευτικών που φιλοδοξούν να ασκήσουν διοίκηση – σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης. Σ' όλη την διαδικασία καθημερινής αλληλεπίδρασης με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας, ο διευθυντής βρίσκεται αντιμέτωπος με καταστάσεις ή προβλήματα, που απαιτούν την άμεση επίλυση και την λήψη, συχνά σοβαρών αποφάσεων. Η ορθή λήψη αποφάσεων από τον ηγέτη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού απαιτεί συνδυασμό επιστημονικών γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειρίας ενώ εξαρτάται και από τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών. Απαιτεί, όμως, πάνω απ' όλα γνώση των βασικών αρχών του εκπαιδευτικού μάνατζμεντ, της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων. Όλα αυτά σημαίνουν, ότι οι διευθυντές πρέπει να είναι επαγγελματίες με ειδικές σπουδές και επιμόρφωση (Σαϊτής, 2005:241).

Τέλος, είναι αναγκαία η αναβάθμιση της σχολικής μονάδας μέσα από τη σταδιακή ενίσχυση της αυτονομίας της και την ουσιαστική σύνδεσή της με την τοπική κοινωνία. Χρειάζεται να απεμπλακεί ο ρόλος του διευθυντή από την πιστή τήρηση εγκυκλίων, νόμων και οδηγιών και να οριστεί το περιεχόμενο του έργου του μέσα στο πλαίσιο μεγαλύτερης αυτονομίας. Έτσι, κάθε διευθυντής θα μπορεί να επιτελεί το έργο του, εναρμονίζοντας τις κεντρικές αποφάσεις με τις ιδιαιτερότητες της εκπαιδευτικής μονάδας. Κοντά σ' όλα αυτά αυτονόητη είναι η υλική και ηθική ενίσχυση του διευθυντή από το κράτος ή την τοπική κοινωνία.

Γενικά, ένα σύνθετο πλέγμα ρόλων για τον διευθυντή προκύπτει από τα νέα δεδομένα: διαχείριση της αλλαγής, αξιολόγηση, παρακίνηση, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, επίτευξη στόχων, αναπτυξιακό προγραμματισμό, οργάνωση, συμβουλευτική υποστήριξη, συμμετοχική δραστηριοποίηση, διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και πολλά άλλα. Αυτό σημαίνει ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής αποτελεί ένα πρότυπο για επαγγελματικά, υπηρεσιακά, παιδαγωγικά και διδακτικά ζητήματα και ενεργεί ως εμψυχωτής όλων των εμπλεκομένων προσώπων της σχολικής μονάδας, διευκολύνοντας τη μεταξύ τους επικοινωνία.

### 2.6.2 Ηγετικά στυλ

Το ηγετικό στυλ του σημερινού ηγέτη πρέπει να διακρίνεται από ποιοτικά στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα για την εφαρμογή της ΔΟΠ στους οργανισμούς και τα σχολεία. Ο ηγέτης πρέπει να είναι πρόθυμος να αξιολογήσει το δικό του στυλ και να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές, αν αυτό απαιτείται ώστε να καταστεί ικανός να μετασχηματίσει τον οργανισμό του. Υπάρχουν διάφορα ηγετικά στυλ, τα οποία μπορούν να απεικονιστούν σε μια συνεχή κλίμακα, όπως φαίνεται παρακάτω (Ζαβλάνος, 2003):

|                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Αυταρχικό<br/>ηγετικό στυλ</u><br>Ο διευθυντής <ul style="list-style-type: none"><li>• δίνει εντολές</li><li>• ελέγχει</li><li>• παίρνει όλες τις αποφάσεις</li></ul> | <u>Συμμετοχικό<br/>ηγετικό στυλ</u><br>Ο διευθυντής <ul style="list-style-type: none"><li>• συμβουλευέται τους άλλους</li><li>• δίνει περισσότερο χρόνο συμμετοχής</li><li>• αναζητά πληροφορίες</li></ul> | <u>Ηγετικό στυλ<br/>της ενδυνάμωσης</u><br>Ο διευθυντής <ul style="list-style-type: none"><li>• συσκέπτεται με τους άλλους</li><li>• εκγυμνάζει και υποστηρίζει τα άλλα άτομα</li><li>• συμμετέχει στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων με τους υφιστάμενους</li></ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Το ηγετικό στυλ της ενδυνάμωσης ανταποκρίνεται περισσότερο στους διευθυντές των οργανισμών και σχολείων οι οποίοι επιθυμούν να υλοποιήσουν τη ΔΟΠ. Ο διευθυντής με το στυλ της ενδυνάμωσης είναι ανοικτός στις ιδέες των άλλων, αναθέτει εξουσία και δίνει αυτονομία στους υπαλλήλους. Ενεργεί ως εκγυμναστής και μέντορας. Χρησιμοποιεί κυρίως ως αμοιβές την αναγνώριση για να αλλάξει ή να επιβραβεύσει θετικές συμπεριφορές. (Ζαβλάνος, 2003:190)

Ο ηγέτης με το στυλ της ενδυνάμωσης ενθαρρύνει τους υπαλλήλους – δασκάλους, οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες – μαθητές, να παίρνουν αποφάσεις ποιότητας. Ο ηγέτης με το συμμετοχικό στυλ είναι περισσότερο προσανατολισμένος στην ομαδική εργασία. Ο διευθυντής, αφού εντοπίσει σε ποιο σημείο της συνεχούς κλίμακας των ηγετικών στυλ

βρίσκεται, προσπαθεί να αναπτύξει όλες τις δεξιότητες οι οποίες απαιτούνται για να φτάσει στο στυλ της ενδυνάμωσης.

## 2.7 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Όπως κάθε κράτος έχει τη δική του κουλτούρα ή τις πολιτισμικές του αξίες, έτσι και κάθε οργανισμός έχει την κουλτούρα του. Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, «πιστεύω», προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης που αποδέχονται όλα τα μέλη του οργανισμού. Τα πολιτισμικά αυτά στοιχεία μεταφέρονται στα νέα μέλη, από τα οποία διδάσκονται το πώς θα αντιλαμβάνονται, θα σκέπτονται και θα αισθάνονται μέσα στον οργανισμό. Με άλλα λόγια η κουλτούρα δείχνει τον τρόπο με τον οποίο τα πράγματα γίνονται μέσα στον οργανισμό. Γενικά, η οργανωτική κουλτούρα καθοδηγεί τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού και επηρεάζει το έργο τους. Μια ισχυρή κουλτούρα βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, γιατί διευκολύνει την ανταλλαγή των πληροφοριών και τη συνεργασία των ατόμων. Η συμμετοχή των υπαλλήλων είναι ένα στοιχείο – κλειδί για την εισαγωγή και την υλοποίηση της ΔΟΠ στον οργανισμό. Όμως, η συμμετοχή και η ενδυνάμωση θα ευδοκιμήσουν μόνο όταν η κουλτούρα στον οργανισμό είναι θετική και όταν δίνεται έμφαση στην αξία του ατόμου. Η συμμετοχή, η σταθερότητα, η προσαρμοστικότητα και η αποστολή είναι σημαντικά στοιχεία της κουλτούρας, τα οποία συμβάλλουν στον προσδιορισμό της μελλοντικής οργανωτικής αποτελεσματικότητας. (Ζαβλάνος, 2003)

Η επικοινωνία και το ηγετικό στυλ το οποίο ασκεί ο διευθυντής στον οργανισμό επηρεάζεται από την οργανωτική κουλτούρα. Οι διαδικασίες των καινοτομιών, λήψης αποφάσεων, επικοινωνίας, οργάνωσης, μέτρησης της απόδοσης κλπ. μεταβάλλονται σημαντικά από οργανισμό σε οργανισμό και οι διαφορές αυτές οφείλονται στην οργανωτική κουλτούρα.

Θετική κουλτούρα είναι αυτή στην οποία οι υπάλληλοι – εκπαιδευτικοί αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα συμμετέχουν στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, αισθάνονται ελεύθερα για την εκπλήρωση των στόχων τους και είναι ευχαριστημένα κατά τη διάρκεια πραγματοποίησης των διαδικασιών. Τα άτομα δέχονται τις αλλαγές, έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και δε χρειάζονται σχεδόν καμία επίβλεψη. Σ' αυτό τον τύπο του περιβάλλοντος η απόδοση μπορεί να φθάσει σε υψηλά επίπεδα. Η υψηλή απόδοση αρχίζει από τη στιγμή κατά την οποία το άτομο δεσμεύεται για την ομαδική εργασία, την τελειότητα και τις αλλαγές στον οργανισμό. Στην αρνητική κουλτούρα τα άτομα σπαταλούν αρκετό χρόνο για να προφυλάξουν τον εαυτό τους. Η ενέργεια ξοδεύεται σε αντιθέσεις και όχι σε δημιουργικά πράγματα. Σ' αυτό το περιβάλλον οι αλλαγές πραγματοποιούνται δύσκολα.

Η ΔΟΠ δεν μπορεί να αναπτυχθεί σ' ένα αυταρχικό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι απειλούνται (Δερβιτσιώτης, 1993). Για να έχουμε την κουλτούρα

που χρειάζεται πρέπει οι μάνατζερς, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι να κατανοήσουν την υπάρχουσα κουλτούρα του οργανισμού. Η κουλτούρα πρέπει να κατανοηθεί και στο σχολείο, γιατί μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα εκπαίδευσης. Με δεδομένο ότι η θετική κουλτούρα συνεισφέρει στην απόδοση του οργανισμού και ότι μπορεί να αλλάξει, είναι δυνατόν η αξιολόγηση της τρέχουσας κουλτούρας στον οργανισμό και ο προγραμματισμός ενός πλάνου δράσης αλλαγής να βοηθήσουν στη δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας. Για την διαπίστωση της κουλτούρας στον οργανισμό χρησιμοποιούμε τεχνικές όπως:

- ❖ την επισκόπηση των τάσεων πριν και μετά
- ❖ τις συνεντεύξεις
- ❖ τις ομαδικές συζητήσεις και
- ❖ τα ερωτηματολόγια

Επίσης, βαρόμετρο αλλαγών στην κουλτούρα είναι οι μεταβολές οι οποίες συντελούνται σε επίπεδο απουσιών, απόδοσης ομάδας, αριθμού προτάσεων, αριθμού ατόμων οι οποίοι εγκαταλείπουν τον οργανισμό κλπ. (Ζαβλάνος, 2003)

### **2.7.1 Αλλαγή της σχολικής κουλτούρας**

Το μεγαλύτερο εμπόδιο, το οποίο συναντά το άτομο κατά την εισαγωγή της ολικής ποιότητας στο σχολείο είναι η αλλαγή της κουλτούρας, δηλαδή η περίοδος κατά την οποία γίνονται προσπάθειες αλλαγής στη συμπεριφορά και στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων τα οποία εργάζονται στον οργανισμό.

Προηγουμένως αναφέραμε ότι η οργανωτική κουλτούρα είναι ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα συμφωνούν να συμπεριφέρονται μεταξύ τους στο χώρο εργασίας σύμφωνα με τις αξίες και τα πιστεύω τους. Δυστυχώς, αυτές οι προσδοκίες στην αναμενόμενη συμπεριφορά δεν υπάρχουν γραμμένες ούτε στην πολιτική του οργανισμού ούτε στους κανόνες ή στις περιγραφές των διαδικασιών. Έχουν περάσει από γενιά σε γενιά στους δασκάλους, διευθυντές και το άλλο προσωπικό. Το αποτέλεσμα είναι ότι τα άτομα τα οποία εργάζονται στο σχολείο, ανεξάρτητα από τη θέση και την υπευθυνότητα την οποία έχουν, εμφανίζονται να έχουν μια εσωτερική αίσθηση για το τι πρέπει να κάνουν, τι θα πουν και πώς να συμπεριφέρονται γενικότερα μέσα στον οργανισμό (Ζαβλάνος, 2003).

Επομένως, η εισαγωγή της ολικής ποιότητας στο σχολείο επιβάλλει να τροποποιηθεί η συμπεριφορά των ατόμων, δηλαδή η κουλτούρα τους. Γνωρίζουμε επίσης ότι το κλειδί επιτυχίας της ολικής ποιότητας είναι τα άτομα. Αν τα άτομα δε θέλουν να παράγουν προϊόντα ποιότητας ή υπηρεσίες, τότε η προσπάθεια εισαγωγής της ΔΟΠ θα αποτύχει. Ο καλύτερος τρόπος για να μεταπηδήσουμε από την παλαιά στη νέα κουλτούρα είναι να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων. Πάντοτε όμως υπάρχει ο φόβος από την πλευρά του διευθυντή, αν και κατά πόσο

θα πετύχει η πραγματοποίηση των στόχων του, στην περίπτωση κατά την οποία αλλάζει αυτή η συμπεριφορά (Juran, 1988). Είναι εύκολο να γίνουν αλλαγές στην τεχνολογία, στα συστήματα κλπ. , ενώ είναι πολύ δύσκολο να γίνουν αλλαγές στη στάση των ατόμων σχετικά με την εργασία, με την αντίληψη που έχουν για το μάνατζμεντ, με τις αξίες που πιστεύουν, με τα κίνητρα και γενικότερα με τη συμπεριφορά τους, δηλαδή με την κουλτούρα τους.

Η ολική ποιότητα απαιτεί από όλα τα άτομα να αφοσιωθούν και να δεσμευθούν για τη φιλοσοφία αυτή, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι η συμπεριφορά τους πρέπει να αντανακλά αυτή τη στάση. Αυτό θα επιτευχθεί όταν υπάρχει συνεχής διάλογος και εμπιστοσύνη ανάμεσα στο διευθυντή και το προσωπικό. Η σχέση αυτή θα δώσει τη δυνατότητα στα άτομα να διατυπώσουν τις προσδοκίες τους, την αντίληψη που έχουν για το διευθυντή και αυτό το οποίο ήθελαν από αυτόν. Αυτή η άμεση συνεργασία βελτιώνει την επικοινωνία, οικοδομεί την αμοιβαία εμπιστοσύνη και μειώνει την αντίσταση και το φόβο των αλλαγών. Το μάνατζμεντ πρέπει να δείξει στα άτομα τη συμπεριφορά την οποία πρέπει να έχουν σ' ένα οργανισμό ο οποίος εισάγει την ποιότητα. Στην αρχή ο διευθυντής πρέπει να κάνει μια διάγνωση σχετικά με τον οποίο συμπεριφέρονται τα άτομα πριν από την εισαγωγή της ποιότητας. (Gorman, 2006)

Στη συνέχεια, γνωρίζοντας τον ιδανικό τρόπο συμπεριφοράς, ο διευθυντής εντοπίζει το χάσμα το οποίο υπάρχει ανάμεσα στη συμπεριφορά την οποία έχουν τα άτομα και σ' αυτή που θα έπρεπε να έχουν. Αυτή η διαπίστωση θα βοηθήσει το μάνατζερ ή το διευθυντή να αναπτύξει τη στρατηγική αλλαγής στην κουλτούρα.

Σύμφωνα με τον Θεοδώρου (2008), η ΔΟΠ απαιτεί ένα μάνατζμεντ διαφορετικό από το παραδοσιακό. Ο διευθυντής στο παραδοσιακό μάνατζμεντ δίνει έμφαση στον έλεγχο των ατόμων και στη στενή επίβλεψη. Αντίθετα, ο διευθυντής σ' έναν οργανισμό ο οποίος εφαρμόζει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ δίνει έμφαση στην ενδυνάμωση των ατόμων και στην υπευθυνότητα στον χώρο εργασίας. Η ΔΟΠ δίνει μεγάλη σημασία στη συμπεριφορά των ατόμων σε σχέση με τον πελάτη (μαθητή), το συνάδελφό τους και τη διαδικασία διδασκαλίας – μάθησης. Η φιλοσοφία είναι μαθητοκεντρική και χρειάζεται για το σκοπό αυτό αλλαγή στην κουλτούρα, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται κι αισθάνονται.

Πολλά από τα προβλήματα τα οποία παρουσιάζονται στον οργανισμό ή στο σχολείο έχουν να κάνουν με την κουλτούρα, δηλαδή με τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τα πιστεύω (Ζαβλάνος, 2003:201). Στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την κουλτούρα ενός οργανισμού είναι:

- το στυλ της διοίκησης,
- ο τρόπος με τον οποίο το άτομο λαμβάνει μια απόφαση,
- η επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης,
- η θέση,
- η αντίληψη για την ισχύ την οποία διαθέτει το άτομο,

- η αντίδραση των ατόμων σε νέες ιδέες,
- οι ευκαιρίες οι οποίες δίνονται στα άτομα για την προσωπική ανάπτυξη,
- ο βαθμός εμπιστοσύνης και υποστήριξης μεταξύ των ατόμων,
- το μέγεθος της ανατροφοδότησης την οποία δέχεται το άτομο,
- ο τρόπος διευθέτησης των συγκρούσεων,
- η συνεργασία μεταξύ των ατόμων και όχι ο ανταγωνισμός,
- η διεύθυνση των προσωπικών προβλημάτων,
- η συμμετοχή στη λειτουργία του οργανισμού και
- ο βαθμός δέσμευσης και η παρακίνηση.

Αν ο οργανισμός αναζητά την τελειότητα και αν θέλει να εξαλείψει τα προβλήματα, τότε χρειάζεται να γίνει μια αλλαγή στην κουλτούρα. Το να κάνουμε τα άτομα να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους, είναι πολύ δύσκολο και παράλληλα πολύ σπουδαίο.

Ο Harris (1969), διατείνεται ότι ο αυτοσεβασμός και η εικόνα για τον εαυτό μας επηρεάζονται από τα μηνύματα τα οποία ακούμε για τον εαυτό μας από την παιδική μας ηλικία. Αυτά τα μηνύματα μας δίνουν πληροφορίες σχετικά με την συμπεριφορά μας σήμερα και με αυτή την οποία θα έπρεπε να είχαμε. Τα μηνύματα αυτά έρχονται από τους γονείς μας, από τους δασκάλους, τους συγγενείς και άλλους. Αργότερα παίρνουμε παρόμοια μηνύματα από τους διευθυντές, τους συναδέλφους και άλλα άτομα.

Ανακεφαλαιώνοντας, τα σημεία της φιλοσοφίας του Deming στοχεύουν στην υιοθέτηση μιας νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση για τη βελτίωση των μαθητών και της διδασκαλίας ώστε το έργο του σχολείου να είναι πιο αποτελεσματικό. Έτσι, ο εκπαιδευτικός πρέπει να συνεργάζεται με τους μαθητές, να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του σχολείου και να θέτονται στόχοι που μπορούν να επιτευχθούν με τις μεθόδους που παρέχονται, να επιβραβεύεται το εργατικό δυναμικό και οι μαθητές και τέλος, να συμμετέχουν όλα τα άτομα (γονείς, μαθητές, καθηγητές, διευθυντές) για την υλοποίηση όλων των παραπάνω σημείων.

Ο ρόλος της διοίκησης και η αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να στηρίζεται στη φιλοσοφία της ολικής ποιότητας. Μεγάλη είναι η σπουδαιότητα του ρόλου του ηγέτη (διευθυντή του σχολείου) και του ηγετικού στυλ στην οργανωτική κουλτούρα που επικρατεί στα σχολεία, η οποία επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και η οποία καθορίζει τον τρόπο διοίκησης που θα ακολουθήσει ο οργανισμός.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΓΟΝΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ**

### **3.1 ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΜΕΡΟΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Το σχολείο, ως μέρος του κοινωνικού συστήματος, βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται. Για να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες πρέπει να «μάθει» να αλλάζει βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητά του. Είναι ένα ανοιχτό σύστημα και αυτό πρακτικά σημαίνει ότι δε μπορεί να ζήσει αν δεν ανταλλάσσει πληροφορίες με το ευρύτερο σύστημα που ανήκει.

Η ποικιλία των παραγόντων που επηρεάζουν τη δομή και λειτουργία του σχολείου είναι μεγάλη. Οι παράγοντες αυτοί ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες:

- Παράγοντες που είναι μέσα στο σχολείο, δηλαδή το εσωτερικό περιβάλλον. Τέτοιοι είναι: η άσκηση διεύθυνσης και ηγεσίας, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές, το κλίμα σχολείου και τάξης, η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο, η υλικοτεχνική του υποδομή, η οργανικότητά του κ.ά.
- Παράγοντες που είναι μεν έξω από το σχολείο αλλά έχουν άμεση σχέση με τη λειτουργία του, δηλαδή το ειδικό περιβάλλον. Περιλαμβάνει κοινωνικές ομάδες και οργανισμούς που έχουν άμεση σχέση με τα μέλη της σχολικής κοινότητας, όπως οι σύλλογοι γονέων, οι ομοσπονδίες των εκπαιδευτικών, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τα Γραφεία και οι Διευθύνσεις εκπαίδευσης, το ΥΠΕΠΘ, τα ιδρύματα Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κ.ά.
- Παράγοντες που είναι έξω από το σχολείο και επηρεάζουν έμμεσα τη λειτουργία του, δηλαδή το εξωτερικό περιβάλλον. Εδώ ανήκουν οι οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, τεχνολογικές και πολιτιστικές περιβαλλοντικές δυνάμεις. (Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, 2005)

Κάθε τύπος αλλαγής σε έναν από τους παραπάνω παράγοντες επηρεάζει αλυσιδωτά, αργά ή γρήγορα, τη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Οι αλλαγές σε μια σχολική μονάδα μπορεί να αφορούν τη σχολική οργάνωση, τις μεθόδους και τεχνικές διδασκαλίας, τα προγράμματα και τις εφαρμογές της νέας τεχνολογίας, τις δομές, τις παιδαγωγικές πρακτικές και την καλλιέργεια κάθε είδους ευαισθησιών. Στόχος όλων των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων ήταν και είναι η βελτίωση ή η όσο γίνεται πιο αποτελεσματική λειτουργία της εκπαίδευσης ή επιμέρους τομέων της, με ποσοτικά ή και ποιοτικά κριτήρια.

### 3.2 ΤΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟ

Το Γυμνάσιο αποτελεί τον πρώτο κύκλο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η φοίτηση στο Γυμνάσιο είναι υποχρεωτική. Διαρκεί 3 χρόνια και απευθύνεται σε μαθητές 12 έως 15 ετών. Υπάρχουν δημόσια και ιδιωτικά Γυμνάσια. Σκοπός του Γυμνασίου είναι να προωθήσει την ολόπλευρη ανάπτυξη των μαθητών σε σχέση με τις ικανότητες που έχουν σ' αυτήν την ηλικία και τις απαιτήσεις της ζωής. Συγκεκριμένα, βοηθά τους μαθητές:

- να διευρύνουν τις αξίες τους (ηθικές, θρησκευτικές, εθνικές, ανθρωπιστικές και άλλες) έτσι ώστε να ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους και να ελέγχουν και να κατευθύνουν τα συναισθήματα τους προς δημιουργικούς στόχους και ανθρωπιστικές ενέργειες,

- να συμπληρώνουν και να συνδυάζουν την κατάκτηση της γνώσης με τα αντίστοιχα κοινωνικά ζητήματα,

- να καλλιεργούν τις δυνατότητες της προφορικής τους έκφρασης,

- να αναπτύσσουν ομαλά το σώμα τους και να καλλιεργούν τις φυσικές τους κλίσεις και ικανότητες,

- να εξοικειώνονται με τα διάφορα είδη τέχνης και να αναπτύσσουν το αισθητικό τους κριτήριο για την δική τους καλλιτεχνική έκφραση,

- να συνειδητοποιούν τις ικανότητες και τις κλίσεις τους και να αποκτούν γνώση των διαφόρων επαγγελμάτων, έτσι ώστε να μπορούν να αναπτύσσονται σύμμετρα ως άνθρωποι και ως μελλοντικοί εργαζόμενοι, να αντιλαμβάνονται την ισότιμη συνεισφορά της διανοητικής και της χειρωνακτικής εργασίας στην κοινωνική πρόοδο και ανάπτυξη (Δομές των Εκπαιδευτικών Συστημάτων και των Συστημάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης και Εκπαίδευσης Ενηλίκων στην Ευρώπη, 2003).

Τα Γυμνάσια παρέχουν σε όλες τις τάξεις γενική εκπαίδευση. Υπάρχουν ημερήσια και εσπερινά σχολεία (στα οποία φοιτούν εργαζόμενοι άνω των 14 ετών). Λειτουργούν επίσης: Γυμνάσια με ειδικό αναλυτικό πρόγραμμα που καλύπτουν τις ανάγκες των παιδιών των επαναπατριζόμενων Ελλήνων, μουσικά Γυμνάσια, Πειραματικά Γυμνάσια, Τμήματα Αθλητικής Διευκόλυνσης Γυμνασίου και ειδικά σχολεία ή ειδικά τμήματα σε κανονικά σχολεία για παιδιά με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Επιπλέον, για παιδιά που για λόγους υγείας παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στα μεγάλα παιδιατρικά νοσοκομεία της χώρας, λειτουργούν, μέσα σε αυτά, Ειδικά Γυμνάσια.

Οι απόφοιτοι του Δημοτικού σχολείου εγγράφονται αυτόματα χωρίς εξετάσεις στην πρώτη τάξη του Γυμνασίου με αποδεικτικό στοιχείο τον απολυτήριο τίτλο που χορηγεί το Δημοτικό Σχολείο. Η παρακολούθηση είναι δωρεάν και τα σχολικά βιβλία, για μαθητές και εκπαιδευτικούς, συγγράφονται σύμφωνα με τα αναλυτικά προγράμματα και διανέμονται δωρεάν στα δημόσια σχολεία από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

### **3.2.1 Οργάνωση του Σχολείου**

Τα Γυμνάσια είναι μικτά σχολεία. Κάθε τάξη αποτελείται από ένα ή περισσότερα τμήματα, ανάλογα με τον αριθμό των παιδιών. Ο αριθμός των μαθητών στα Γυμνάσια κυμαίνεται κατά κανόνα μεταξύ 250-300, με εξαίρεση τις απομακρυσμένες και δυσπρόσιτες περιοχές, όπου ο αριθμός των μαθητών είναι από λίγο έως πολύ μικρότερος. Ο μέσος όρος μαθητών ανά τμήμα είναι 25 περίπου. Με το Γυμνάσιο ολοκληρώνεται η εννιάχρονη υποχρεωτική εκπαίδευση.

Το αναλυτικό πρόγραμμα είναι το ίδιο για όλους τους μαθητές και περιλαμβάνει: θρησκευτικά, αρχαία ελληνική γραμματεία, νέα ελληνικά (γλώσσα και λογοτεχνία), μαθηματικά, φυσική, χημεία, ιστορία, γεωγραφία, βιολογία, φυσική αγωγή, πολιτική και κοινωνική αγωγή, στοιχεία δημοκρατικού πολιτεύματος, αισθητική αγωγή, πληροφορική, τεχνολογία, ξένες γλώσσες (Αγγλικά/ Γαλλικά ή Γερμανικά), επαγγελματικό προσανατολισμό, οικιακή οικονομία, αγωγή του πολίτη, ανάλογα με την τάξη (Δομές των Εκπαιδευτικών Συστημάτων και των Συστημάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης και Εκπαίδευσης Ενηλίκων στην Ευρώπη, 2003).

Τα αναλυτικά προγράμματα καταρτίζονται, δοκιμάζονται πειραματικά, αξιολογούνται και αναθεωρούνται με ευθύνη του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, σύμφωνα με τις εξελίξεις στον τομέα των επιστημονικών γνώσεων και των Επιστημών της Αγωγής. Παράλληλα, με το αναλυτικό πρόγραμμα εισάγονται καινοτόμες δράσεις στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση όπως η Αγωγή Υγείας και η Αγωγή του Καταναλωτή κ.ά., ενταγμένες στην Ευέλικτη Ζώνη Δραστηριοτήτων.

Στο Γυμνάσιο εφαρμόζονται οι μέθοδοι της σύγχρονης παιδαγωγικής επιστήμης και της ενεργητικής μάθησης και ανάλογα με το μάθημα, χρησιμοποιούνται παραδοσιακά και σύγχρονα εποπτικά μέσα διδασκαλίας. Σε όλα τα Γυμνάσια λειτουργεί εργαστήριο Πληροφορικής. Η εκπαιδευτική καθοδήγηση στους διδάσκοντες παρέχεται από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και τους Σχολικούς Συμβούλους της ειδικότητάς τους.

### **3.2.2 Αξιολόγηση και τίτλοι σπουδών**

Ως αξιολόγηση του μαθητή θεωρείται η συνεχής παιδαγωγική διαδικασία με την οποία παρακολουθείται η πορεία της μάθησής του, προσδιορίζονται τα τελικά αποτελέσματά της και εκτιμώνται διάφορα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του μαθητή που σχετίζονται με το έργο του σχολείου. Η αξιολόγηση δεν αναφέρεται μόνο στην επίδοση του μαθητή στα διάφορα μαθήματα, αλλά αναφέρεται και σε άλλα χαρακτηριστικά του, όπως είναι: η προσπάθεια που καταβάλλει, το ενδιαφέρον που δείχνει, οι πρωτοβουλίες που αναπτύσσει, η δημιουργικότητά του, η συνεργασία του με άλλα άτομα και ο σεβασμός των κανόνων λειτουργίας του σχολείου.

Η αξιολόγηση συνθετικά προκύπτει από:

- την καθημερινή προφορική εξέταση και την όλη συμμετοχή του μαθητή στη διδακτική – μαθησιακή διαδικασία,
- τις ολιγόλεπτες γραπτές δοκιμασίες (τεστ),
- τις ωριαίες υποχρεωτικές γραπτές δοκιμασίες, που γίνονται χωρίς προειδοποίηση τουλάχιστον μία κατά τη διάρκεια των δύο πρώτων τριμήνων, με ευθύνη του διδάσκοντα και σε συνεννόηση με το διευθυντή του σχολείου,
- τις εργασίες που εκτελούν οι μαθητές - στο σχολείο ή στο σπίτι- στο πλαίσιο των καθημερινών υποχρεώσεών τους,
- τις συνθετικές δημιουργικές εργασίες που εκπονεί ο μαθητής μόνος του ή σε συνεργασία με συμμαθητές του, σε θέμα της επιλογής του και υπό την καθοδήγηση του διδάσκοντα,
- τις γραπτές ανακεφαλαιωτικές εξετάσεις που διενεργούνται αμέσως μετά τη λήξη των μαθημάτων εκείνων που η διδασκαλία τους δεν διαρκεί ολόκληρο το σχολικό έτος, και τον Ιούνιο -μετά τη λήξη των μαθημάτων- σε όλα τα μαθήματα, εκτός από τη Φυσική Αγωγή, τη Μουσική, την Οικιακή Οικονομία, την Τεχνολογία, τα Καλλιτεχνικά και το Σχολικό Επαγγελματικό Προσανατολισμό.

Η αξιολόγηση είναι Αριθμητική και Περιγραφική και αναφέρεται στην προσπάθεια, το ενδιαφέρον, τις πρωτοβουλίες, τη δραστηριότητα του μαθητή καθώς και στις δυνατότητες που απέκτησε, στο κάθε μάθημα (Δομές των Εκπαιδευτικών Συστημάτων και των Συστημάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης και Εκπαίδευσης Ενηλίκων στην Ευρώπη, 2003).

Στους μαθητές που αποφοιτούν από το Γυμνάσιο χορηγείται απολυτήριο τίτλος. Με τον τίτλο αυτό ο μαθητής έχει τη δυνατότητα να εγγραφεί, για συνέχιση των σπουδών του, σε Λύκειο ή σε Τεχνικό Επαγγελματικό Εκπαιδευτήριο ή να φοιτήσει στις Σχολές Μαθητείας του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.).

### **3.2.3 Διδάσκοντες**

Οι καθηγητές διδάσκουν το μάθημα της ειδικότητάς τους. Είναι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και για το διορισμό τους ισχύουν όσα αναφέρονται για τους διδάσκοντες στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση. Προσλαμβάνονται επίσης ορισμένοι αναπληρωτές και ωρομίσθιοι καθηγητές, για να καλύψουν έκτακτες εκπαιδευτικές ανάγκες.

## **3.3 ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ**

Οι σχέσεις σχολείου και οικογένειας συνιστούν ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την εκπαίδευση των παιδιών όσο και για την ίδια την οικογένεια. Σύμφωνα με την Συστημική προσέγγιση (Brofenbenner, 1979) διακρίνεται μία σειρά υποσυστημάτων με βάση την οικογένεια:

1. το μικροσύστημα (άμεσο πλαίσιο της οικογένειας),
2. το μεσοσύστημα (συγγενείς, γείτονες, εκτεταμένο οικογενειακό πλαίσιο,
3. το εξωσύστημα (φορείς και σχολεία) που συμπεριλαμβάνει και το μακροσύστημα (κοινωνικό, πολιτισμικό και οικονομικό πλαίσιο).

Η Συστημική προσέγγιση επιτρέπει τη μετακίνηση από το ένα επίπεδο στο άλλο και αναγνωρίζει την εγγενή αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιπέδων.

Σύμφωνα με τις Dowling & Osborne (2001:86) οι περισσότεροι επαγγελματίες στον χώρο της ψυχικής υγείας αναγνωρίζουν πως η οικογένεια και το σχολείο αποτελούν δύο από τα πιο σημαντικά συστήματα αναφοράς στην προσωπική ανάπτυξη του ανθρώπου. Επίσης, αναφέρουν ότι υπάρχουν κάποια κοινά στοιχεία μεταξύ της οικογένειας και του σχολείου, όπως:

- η ιεραρχική οργάνωση
- οι κανόνες
- η κουλτούρα και
- τα συστήματα πεποιθήσεων.

Η Γαλανάκη (1997) υποστηρίζει ότι το σχολείο είναι ένα ανοιχτό σύστημα, δηλαδή ένα σύνολο, ένα πλέγμα συστατικών στοιχείων που βρίσκονται σε δυναμική αλληλεπίδραση. Το σύστημα αυτό είναι κάτι παραπάνω από το άθροισμα των μερών του και η αλλαγή σε ένα στοιχείο που προκαλεί αναπόφευκτα αλλαγή και στα άλλα στοιχεία του. (Prigogine & Stengers, 1992; Κατάκη, 1995).

Μέσα στο σχολείο είναι δυνατόν να προκύψουν προβλήματα στις σχέσεις όλων των μελών. Τα προβλήματα αυτά προκαλούνται συνήθως εξαιτίας της ακαμψίας και της στεγανότητας των υποσυστημάτων που συνδέονται με το σχολείο, όσον αφορά στην πρόσληψη και την εκπομπή πληροφοριών (Γαλανάκη, 1997). Έρευνες έχουν δείξει πως, όταν οι γονείς εμπλέκονται στα προγράμματα παρέμβασης του παιδιού τους από νωρίς μέχρι και τη σχολική ηλικία, στο Δημοτικό αλλά και στο Γυμνάσιο, τα αποτελέσματα είναι πολύ καλύτερα (Henderson, 1988; Rayan, 1995).

Υπάρχουν μελέτες που έχουν δείξει ότι οι γονείς αντιμετωπίζουν πιο θετικά τους δασκάλους απ' ό,τι άλλους επαγγελματίες που ασχολούνται με τα παιδιά τους. Υπάρχουν όμως και έρευνες που δείχνουν ότι αρκετοί γονείς επηρεάζονται από αρνητικές εμπειρίες που είχαν οι ίδιοι ως μαθητές στο σχολείο, ενώ το γεγονός ότι οι δάσκαλοι ξοδεύουν πολλές ώρες με τα παιδιά στο σχολείο μπορεί να κάνει τους γονείς να βλέπουν ανταγωνιστικά τους δασκάλους. Μπορεί, επίσης, οι γονείς να απορρίπτουν και να αρνούνται τον έλεγχο του παιδιού τους από ένα δάσκαλο, όταν οι αξίες του δασκάλου είναι διαφορετικές από τις δικές τους (Dowling & Osborne, 2001:86)

Οι γονείς προσβλέπουν στην κατανόηση και υποστήριξη των δασκάλων ως εξειδικευμένων σε θέματα εκπαίδευσης. Συχνά όμως δε γνωρίζουν εάν ένα θέμα που αφορά στο παιδί τους υπόκειται στην αρμοδιότητα του δασκάλου ή κάποιου άλλου ειδικού. Οι γονείς έχουν τη δυνατότητα να βλέπουν το παιδί ολιστικά σε όλες του τις φάσεις και ρόλους, γι' αυτό και φαίνεται να εκτιμούν θετικά το δάσκαλο που τους ρωτάει π.χ. για τα ιατρικά του προβλήματα (Darling, 1979). Υπάρχουν έρευνες που έχουν δείξει ότι κάποιοι γονείς υπερεκτιμούν τις δεξιότητες ή το γνωστικό επίπεδο του παιδιού τους και αυτό δυσχεραίνει την επαφή με τους δασκάλους (φαντασιακό παιδί). Από την άλλη, θέλουν να διατηρούν σε κάποιες περιπτώσεις το δικαίωμα να ακούνε τους επαγγελματίες αλλά να αποφασίζουν οι ίδιοι τι είναι καλό για το παιδί τους με βάση το επιχείρημα ότι το γνωρίζουν καλύτερα (Mardiros, 1989).

Σύμφωνα με τον Darling (1979), το έργο του δασκάλου προσεγγίζει την γονεϊκή λειτουργία. Οι παράγοντες που μπορούν να δυσχεράνουν τη συνεργασία επαγγελματία- γονέα είναι:

- Η μικρή προσπάθεια των επαγγελματιών να πάρουν πληροφορίες και να λάβουν υπόψη τους γονείς, όταν παίρνουν αποφάσεις για την εκπαίδευση του παιδιού (Harry et al., 1995),
- Η γλώσσα επικοινωνίας και το επίπεδο γλωσσικής επικοινωνίας μεταξύ ειδικών και γονιών (Weiss & Coyon, 1997),
- Η ιστορία κακών σχέσεων με το σχολείο (Salend & Taylor, 1993; Thorp, 1997),
- Οι πεποιθήσεις των δασκάλων για τη διαφορετικότητα (Huang, 1993; Danseco, 1997),
- Η αίσθηση των ειδικών ότι, επειδή κατέχουν τη γνώση, δεν μπορεί κανείς να τους αμφισβητήσει (Harry et al. 1995).

Οι Σάλτζμπεργκερ- Ουίτενμπεργκ, Χένρι και Όσμπορν (1996) αναφέρονται στο ενδεχόμενο οι δάσκαλοι να μην έχουν συνείδηση για το πώς οι ίδιοι νιώθουν για τους γονείς. Είναι πολύ πιθανόν κάποιοι δάσκαλοι να συμπεριφέρονται στους γονείς με αντιπαλότητα ή εχθρικότητα. Για να κατανοηθούν οι δυσκολίες που σχετίζονται με τον βαθμό συνεργασίας ανάμεσα στους δασκάλους και τους γονείς, πρέπει μεταξύ άλλων να ληφθεί υπόψη και να κατανοηθεί το πολιτισμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αλληλεπιδρούν (Ware, 1994; Skrtic 1995).

Στις δυτικές κοινωνίες τα σύγχρονα επαγγέλματα βασίζονται στη λογική και στην αιτιοκρατία, που δίνει αξία στην αντικειμενικότητα και στην επαγγελματική απόσταση (Strtic, 1995). Από τη στιγμή που η επαγγελματική γνώση βασίζεται στην επιστήμη, θεωρείται ως πιο σημαντική και έγκυρη σχέση με τον υποκειμενισμό και τις οπτικές των γονέων. Ο Ware (1994) υποστηρίζει ότι η αυτονομία και η υπόθεση της επαγγελματικής ειδικής γνώσης (αυθεντίας) οδηγεί τον επαγγελματία σε απομόνωση και όχι σε διεπιστημονική προοπτική και δεν του επιτρέπει να μοιραστεί με τον γονιό τα ζητήματα που αφορούν το παιδί. Οι

επαγγελματίες που εκπαιδεύονται με την αίσθηση ότι η γνώση τους δίνει εξουσία να κατανοούν μια κατάσταση, πρέπει τώρα να υιοθετήσουν τη ριζοσπαστική ιδέα ότι μπορεί και οι γονείς να είναι ενημερωμένοι και να διαθέτουν αρκετές φορές τεκμηριωμένη επιστημονική γνώση για τη δυσκολία του παιδιού τους. Η ιδέα της συμμετοχής των γονιών αποτελεί απόρροια της κουλτούρας της ευρύτερης κοινωνίας ως όλου (Hall, 1981).

Ευρήματα ερευνών δείχνουν ότι η πλειοψηφία των προσπαθειών από το προσωπικό του σχολείου για να εμπλακούν οι γονείς στην εκπαίδευση των παιδιών τους δίνει έμφαση στο να γίνουν οι γονείς δάσκαλοι των παιδιών τους στο σπίτι, υλοποιώντας τις δραστηριότητες ή ακολουθώντας τις συμβουλές των δασκάλων των παιδιών τους στο σχολείο. Οι πρακτικές συμπεριλαμβάνουν υψηλά ειδικούς στόχους που θέτουν οι δάσκαλοι των παιδιών και οι γονείς θεωρούνται ως φορείς υλοποίησης των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να πετύχουν η να φτάσουν αυτούς τους στόχους. Το μεγαλύτερο μέρος αυτής της δουλειάς θέλει τους γονείς να εμπλέκονται στην προετοιμασία στο σπίτι και στον συντονισμό των σχεδίων εργασίας που υλοποιούνται στο σχολείο και των σχετικών δραστηριοτήτων (Dowling & Osborne, 2001)

Έρευνα (Πασιαρδής, 2004) για τις στάσεις και συμπεριφορές που υιοθετεί το προσωπικό του Δημοτικού σχολείου για να εμπλέξει τις οικογένειες στην εκπαίδευση, έδειξε ότι αποδίδεται από τους δασκάλους ιδιαίτερη εκτίμηση στα συστατικά των σχέσεων της παροχής βοήθειας, αλλά υπάρχει παντελής έλλειψη ανησυχίας για τη χρήση συμμετοχικών πρακτικών παροχής βοήθειας. Άλλες έρευνες δείχνουν ότι οι προσωπικές στάσεις του προσωπικού απέναντι στις οικογένειες, η διαπροσωπική συμπεριφορά των δασκάλων και η συμπάθεια, καθώς και οι συμπεριφορές καλής υποδοχής συνεισφέρουν στη θετική, δημιουργική σχέση μεταξύ σχολείου και οικογενειών. Σε αντίθεση όμως με τα παραπάνω δεν αναφέρονται ή αναφέρονται σε πολύ μικρό βαθμό και συνεπώς δεν αποδίδεται σε αυτό ιδιαίτερη σημασία, πρακτικές συμμετοχής από την πλευρά των γονιών ως παράγοντα που θα συνεισφέρει στις σχέσεις οικογένειας – σχολείου και στην εμπλοκή της οικογένειας στα σχολεία και στη στοιχειώδη εκπαίδευση των παιδιών τους.

Μια άλλη πολύ σημαντική παράμετρος που αφορά στη σχέση των γονιών με το σχολείο είναι αυτή του πολιτισμικού πλαισίου από το οποίο προέρχεται η κάθε οικογένεια, ενώ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο της κάθε οικογένειας (Coots, 1998).

Υπάρχει το ενδεχόμενο αξίες, όπως αυτές της ισότητας, της δικαιοσύνης, των ατομικών δικαιωμάτων και της ελευθερίας επιλογής, να είναι αντίθετες με τις πεποιθήσεις κάποιων οικογενειών. Μπορεί να υπάρχουν οικογένειες, όπως συμβαίνει σε οικογένειες κινεζικής, ινδικής και κορεατικής καταγωγής, που αποδέχονται την ανισότητα μεταξύ των προσώπων ανάλογα με τον ρόλο που παίζουν ή ανάλογα με την καταγωγή τους, το κοινωνικοοικονομικό τους επίπεδο ή

και τη σειρά γέννησης (Kalyanpur et al., 2000). Μπορεί σε τέτοιες κουλτούρες ο ειδικός να θεωρείται ως μόνος υπεύθυνος για τον τρόπο παρέμβασης. Οι γονείς αυτοί δεν περιμένουν να είναι συνεργάτες ή να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης απόφασης για την εκπαίδευση του παιδιού τους (Cloud, 1993), πολλοί δεν δίνουν καν πληροφορίες για τα παιδιά τους, ούτε διαφωνούν με τις συστάσεις των ειδικών. Μπορεί, επίσης, οι γονείς να υιοθετούν απόψεις ή να εμφορούνται από πεποιθήσεις μη σύγκρουσης και να μην διεκδικούν δικαιώματα για τα παιδιά τους παρά το ότι τα αναγνωρίζει η πολιτεία. Σε κάποιες παραδόσεις, επίσης, μπορεί οι γονείς να θεωρούν ότι τα παιδιά τους δεν έχουν δικαιοδοσία, δεν έχουν δικαιώματα ανάλογα με αυτά των ενηλίκων, με αποτέλεσμα άλλα να θέλουν τα παιδιά και άλλα οι γονείς.

Πολλές οικογένειες συναρτούν άμεσα την ατομική τους ταυτότητα από την κοινωνική, αυτή της ομάδας στην οποία ανήκουν. Δεν μπορούν να νιώσουν ξεχωριστά από την ομάδα και είναι παράγωγα της ομάδας. Άρα τα ατομικά δικαιώματα και η ένταση εξαρτώνται άμεσα από τις γενικότερες αντιλήψεις που είναι κυρίαρχες στην ομάδα που ανήκουν.

Μια συγκριτική μελέτη (Coots, 1998) έδειξε ότι οι γονείς με οικονομικές δυνατότητες, όταν το σχολικό σύστημα αδυνατούσε να ανταποκριθεί στις δυσκολίες των παιδιών τους, έβρισκαν εναλλακτικές λύσεις όπως, για παράδειγμα, με ιδιώτες δασκάλους, ενώ γονείς από χαμηλά κοινωνικοοικονομικά στρώματα που δεν μπορούσαν να καταφύγουν σε επιπρόσθετη υποστήριξη, πίεζαν το ίδιο το σχολείο, με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζονται ως προβληματικές. Διαπιστώθηκε επίσης ότι γονείς διαφορετικής εθνοτικής προέλευσης δεν παρακολουθούσαν τις συναντήσεις γονέων στο σχολείο, γιατί δεν μπορούσαν να επικοινωνήσουν επαρκώς ή είχαν την αγωνία ότι, εάν παραπονεθούν, μπορεί το σύστημα να τους εκδικηθεί αποβάλλοντας τα παιδιά τους. (Leon, 1996). Μπορεί επίσης, γονείς μιας μικρής εθνοτικής ομάδας να συμφωνούν σε όσα λέγονται στις συναντήσεις γονέων και μετά να μην συμμετέχουν καθόλου και να λένε ότι δε συμφωνούν. Μπορεί ακόμη οι γονείς να αισθάνονται ανασφαλείς για λόγους που σχετίζονται με τη γλωσσική επικοινωνία και να αποφεύγουν να ζητήσουν μια συγκέντρωση γονέων, έστω κι αν έχουν αυτό το δικαίωμα.

Σύμφωνα με τις Dowling & Osborne (2001) οι εκπαιδευτικοί ικανοποιούνται, όταν ο διευθυντής λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στους ίδιους και στις οικογένειες. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις περιπτώσεις που οι γονείς απαιτούν να συναντιούνται με τους εκπαιδευτικούς χωρίς προσυνεννόηση. Και οι δύο ομάδες (οικογένεια και σχολείο) χρειάζεται να νιώθουν πως έχουν την δυνατότητα να επικοινωνήσουν.

Η έρευνα έχει δείξει επιπλέον πως για τα προβλήματα που καταγράφονται στον χώρο του σχολείου οι έμμεσες προσεγγίσεις, μέσω της εμπλοκής των εκπαιδευτικών είναι περισσότερο αποτελεσματικές από τις άμεσες προσεγγίσεις του παιδιού (Prout et al; Durlak & Wells, 1997). Στη σχετική βιβλιογραφία καταγράφονται σημαντικές μαρτυρίες για την αποτελεσματικότητα

των παρεμβάσεων στο σχολείο με αρκετή ετερογένεια ως προς τα κριτήρια αποτελεσματικότητάς τους. (Rutter et al., 1970; Mortimore, 1988; Hamblin, 1993; Prout et al., 1993).

Είναι σκόπιμο να υιοθετηθούν οι απόψεις των Fitzgerald & Goncu (1993), οι οποίοι προτείνουν οι επαγγελματίες και οι γονείς να έρθουν κοντά και να μοιραστούν ο ένας με τον άλλο τη γνώση που κατέχουν ξεχωριστά. Είναι σημαντικό να εκθέσει ο ένας στον άλλο τις δεξιότητες που έχει, βοηθώντας έτσι από κοινού στην αποτελεσματικότερη υποστήριξη του παιδιού στο σπίτι και στο σχολείο. Αντίστοιχα, ο Serpell (1994) υποστηρίζει ότι μπορεί ως πρώτο σημαντικό βήμα στη διαδικασία επαφής να παραδεχτούν, τόσο οι δάσκαλοι όσο και οι γονείς, τις διαφορές στην οπτική τους και τότε με αυτό ως πρώτο σημαντικό βήμα στη διαδικασία επαφής να παραδεχτούν, τόσο οι δάσκαλοι όσο και οι γονείς, τις διαφορές στην οπτική τους και τότε με αυτό ως αφετηρία να αναζητήσουν το κοινό έδαφος.

Οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν ότι το εκπαιδευτικό σύστημα δεν αντιστρέφει τις κοινωνικές ανισότητες και ότι υπάρχει συσχέτιση των σχολικών επιδόσεων με την αγορά εργασίας. Λιγότερο υποστηρίζεται, σε σχέση με τις υπόλοιπες απόψεις, ότι για τη σχολική αποτυχία ευθύνονται στοιχεία του εκπαιδευτικού συστήματος. Επίσης, το οικογενειακό περιβάλλον και η προσωπικότητα του μαθητή βαρύνονται, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, περισσότερο από το εκπαιδευτικό σύστημα. (Ματσαγγούρας, 1998)

Όσον αφορά στην άποψη των εκπαιδευτικών σχετικά με την ευθύνη του οικογενειακού περιβάλλοντος και της προσωπικότητας του μαθητή για τη χαμηλή σχολική επίδοση, σε διεθνείς και ελληνικές έρευνες, επικρατεί η αντίληψη ότι το οικογενειακό περιβάλλον καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη σχολική επίδοση ενός μαθητή επηρεάζοντας τα κίνητρα, τις αξίες, αλλά και τις στάσεις του απέναντι στο εκπαιδευτικό σύστημα και στη μάθηση. Επίσης:

- Η κοινωνική θέση και το πολιτισμικό επίπεδο των γονέων, σε συνδυασμό με την οικογενειακή τους κατάσταση, λειτουργούν ως σημαντικός παράγοντας επιρροής της επίδοσης των μαθητών-παιδιών.
- Έχει διαπιστωθεί, άλλωστε, ότι οι οικογένειες με χαμηλό εισόδημα δεν εμπλέκονται στη μόρφωση των παιδιών τους κι αυτό επηρεάζει με ιδιαίτερο τρόπο την προσωπικότητα και τις δεξιότητες των παιδιών.
- Το πολιτισμικό κεφάλαιο της οικογένειας, οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της και η γονεϊκή εμπλοκή καθορίζουν ένα μεγάλο ποσοστό από τα σχολικά και επαγγελματικά αποτελέσματα της βιογραφίας των παιδιών.

Αξιοσημείωτο είναι ότι υπάρχουν δύο ομάδες εκπαιδευτικών που διαφοροποιούνται. Οι εκπαιδευτικοί της πρώτης ομάδας είναι πιο αισιόδοξοι σχετικά με τις επαγγελματικές προοπτικές των μαθητών που έχουν σχολικά αποτύχει και δεν αποδίδουν ευθύνες στα περιβαλλοντικά

συστήματα (οικογένεια, σχολείο, μαθητής), ενώ οι εκπαιδευτικοί της δεύτερης ομάδας είναι περισσότερο καταγγελτικοί, αφού συμφωνούν ότι η σχολική επίδοση επηρεάζει τις επαγγελματικές προοπτικές των παιδιών που βιώνουν τη σχολική αποτυχία και καταμερίζουν τις ευθύνες στο εκπαιδευτικό σύστημα (και τα μέλη του), που δεν μπορεί να γεφυρώσει τις κοινωνικές ανισότητες, καθώς και δευτερευόντως στο οικογενειακό περιβάλλον και στην προσωπικότητα του μαθητή. (Αθανασούλα - Ρέππα, 1999)

### **3.4 ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ**

Οι τοπικές κοινότητες αποτελούν προνομιακό χώρο για την ανάπτυξη της νέας μάθησης. Και αυτό γιατί συνδέουν τα σχολεία και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα με τους χώρους ζωής και δράσης των πολιτών-με την τοπική αυτοδιοίκηση, τους πολιτιστικούς συλλόγους και τους συλλόγους γονέων, τις μη κυβερνητικές οργανώσεις, τους χώρους εργασίας, τέχνης και πολιτισμού.

Η διασύνδεση του σχολείου με άλλους φορείς της εκπαίδευσης, της τοπικής κοινωνίας, ομάδες γονέων, και ομάδες της Κοινωνίας των Πολιτών:

α) εμπλουτίζει το μαθησιακό περιβάλλον προσφέροντας πολλαπλάσιες ευκαιρίες και ερεθίσματα (π.χ. ανάδειξη της συνάφειας της γνώσης στο σχολείο με την καθημερινή ζωή, μέσω της ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχουν ως βάση αυθεντικά προβλήματα της τοπικής κοινωνίας),

β) κινητοποιεί τους ενδιαφερόμενους για την εκπαιδευτική διαδικασία και με μέσο την κοινωνική λογοδοσία της εκπαιδευτικής μονάδας, διαμορφώνει τις προϋποθέσεις για την αναβάθμιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου με όρους διαφάνειας και συμμετοχής,

γ) συνεισφέρει στη διαμόρφωση τοπικών και περιφερειακών κοινωνικών δικτύων παιδείας και πολιτισμού τα οποία αναζωογονούν τόσο το ίδιο το σχολείο όσο και τις τοπικές κοινωνίες που πλέον αποκτούν μια ακόμη δυνατότητα συναρμογής των δυνάμεων που περιλαμβάνουν, προς την επίτευξη κοινά αποφασισμένων στόχων (Education Research Center, 2004).

#### **3.4.1 Οι κοινωνικοί εταίροι**

- Οι εκπαιδευτικοί

Στο νέο μοντέλο λήψης αποφάσεων, οι εκπαιδευτικοί παύουν να είναι διεκπεραιωτές των αποφάσεων που λαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο. Αναβαθμίζεται ο ρόλος τους και ανατίθεται στους ίδιους να λειτουργήσουν ως ενεργοί, αναστοχαζόμενοι πάνω στο έργο τους, επαγγελματίες και να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Προβλέπεται συστηματική συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών από διαφορετικές εκπαιδευτικές βαθμίδες και επιστημονικές ειδικότητες (π.χ. μέσα από την εκπόνηση διεπιστημονικών εργασιών από τους μαθητές). Οι συνεργασίες αυτές

καθίστανται απαραίτητες από τη στιγμή που ένα μεγάλο μέρος του εκπαιδευτικού σχεδιασμού περνάει στα χέρια του συλλόγου διδασκόντων και θα πρέπει να υπάρξει ουσιαστική διαβούλευση για να τεθούν οι στόχοι του σχεδιασμού αυτού, αλλά και να προγραμματιστούν οι φάσεις της υλοποίησής του ανά σχολική μονάδα. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ενός ουσιαστικού παιδαγωγικού επιστημονικού διαλόγου ανάμεσα στους ίδιους τους εκπαιδευτικούς. Ο διάλογος αυτός αποτελεί τη βάση της αυτοδέσμευσής τους στους σχεδιασμούς της κάθε σχολικής μονάδας (Hamblin, 1993).

Προκειμένου οι εκπαιδευτικοί να ανταποκριθούν με επάρκεια στις απαιτήσεις που έχουν οι νέες αρμοδιότητες που τους ανατίθενται, η επιμόρφωσή τους είναι διαρκής και υλοποιείται σε συνεργασία με συμπράξεις φορέων από τον εκπαιδευτικό, ερευνητικό και πολιτιστικό χώρο, οι οποίοι καλούνται μέσα από διαφανείς διαδικασίες να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους.

Με βάση τις πολιτικές αυτές, οι εκπαιδευτικοί, μέσα στο πλαίσιο που θέτουν οι εκπαιδευτικές αρχές, είναι σε θέση να αποφασίζουν για όλα τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Συγκεκριμένα οι εκπαιδευτικοί θα είναι σε θέση να αποφασίζουν για:

- α) τη συγκρότηση προκαθορισμένου μέρους των προγραμμάτων σπουδών
- β) τους στόχους, σε σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας
- γ) το ρυθμό κάλυψης των κεφαλαίων της διδακτέας ύλης αλλά και τη βαρύτητα που δίδεται σε καθένα από αυτά
- δ) τις μεθόδους διδασκαλίας
- ε) άλλες δραστηριότητες, όπως η διοργάνωση σχολικών εκδηλώσεων, οι παιδαγωγικές-πολιτιστικές δραστηριότητες που διοργανώνονται στο σχολείο, οι δραστηριότητες κοινωφελούς χαρακτήρα κτλ. Για όλα τα παραπάνω ζητήματα, οι εκπαιδευτικοί έχουν βαρύνοντα λόγο, καθώς λόγω των σπουδών τους αλλά και της επαγγελματικής τους εμπειρίας είναι οι πλέον ειδικοί σε αυτά. Εκτός όμως από τους εκπαιδευτικούς, οργανική σχέση με τη σχολική κοινότητα αναπτύσσουν και οι ακόλουθοι κοινωνικοί εταίροι (Σταμέλος, 2002)

- Οι Σύλλογοι Γονέων

Οι ρόλοι που δικαιούνται και επιβάλλεται να επωμιστούν οι Σύλλογοι Γονέων των δημόσιων σχολείων είναι οι εξής (Αθανασούλα - Ρέππα, 1999, Ματσαγγούρας, 1998):

- α) Θεμελιώδη ρόλο συνιστά η πρόβλεψη και η φροντίδα για την υλικοτεχνική υποδομή και την έγκαιρη προετοιμασία ή επιδιόρθωση τυχόν ελλείψεων του σχολείου σε επίπεδο κτιριακό, εργαστηρίων ή εποπτικού υλικού. Τούτο ασφαλώς αποτελεί καθήκον της δημοτικής αρχής, αλλά υπάρχει η απροθυμία πολλών δημοτικών αρχών να ανταποκριθούν στο ρόλο τους αυτό, μολονότι εισπράττουν χρηματικά κονδύλια ακριβώς γι' αυτόν το σκοπό. Αν λοιπόν ο Σύλλογος Γονέων δεν πιέζει και δεν ενημερώνει για τις ανάγκες του σχολείου, το κτίριο αργά ή γρήγορα

θα περιπέσει σε κατάσταση εγκατάλειψης και θα επηρεάσει ασφαλώς και τη διάθεση των μαθητών για μάθηση.

β) Ουσιώδη ρόλο του Συλλόγου συνιστά επίσης η φροντίδα για την έγκαιρη και πλήρη στελέχωση του σχολείου με το κατάλληλο διδακτικό και βοηθητικό προσωπικό. Από την πρώτη μέρα του διδακτικού έτους ο Σύλλογος έχει καθήκον να πιέσει, ώστε να στελεχωθεί το σχολείο προκειμένου να μη χαθεί ούτε μία διδακτική ώρα.

γ) Ως Σύλλογος Γονέων έχει επίσης καθήκον να γνωρίζει περιπτώσεις μαθητών που αντιμετωπίζουν προβλήματα ποικίλα, όπως οικονομική δυσχέρεια, διαταραγμένες οικογενειακές σχέσεις ή και τάσεις περιθωριακές συμπεριφοράς (ναρκωτικά, συμμορίες κ.ά.) και να ενημερώνει το Σύλλογο Διδασκόντων προκειμένου από κοινού να αντιμετωπιστεί το τυχόν πρόβλημα, ώστε να βοηθηθεί ο μαθητής.

δ) Μέσα στα άτυπα αλλά ουσιαστικά καθήκοντα του Συλλόγου Γονέων είναι και ο έλεγχος της ανταπόκρισης των διδασκόντων στα διδακτικά τους τουλάχιστον καθήκοντα. Αν δηλαδή πληροφορείται ότι κάποιος εκπαιδευτικός δεν ασκεί το διδακτικό του έργο, έχει χρέος ο Σύλλογος να φέρει το θέμα στη Διεύθυνση του σχολείου και να ζητήσει να επιληφθεί ο Διευθυντής. Η αδιαφορία για τα τόσο συχνά παρόμοια συμπτώματα έχουν οδηγήσει το σημερινό σχολείο στην κατάσταση στην οποία βρίσκεται.

ε) Παρομοίως ο Σύλλογος Γονέων επιβάλλεται να επιλαμβάνεται προβλημάτων αντιπαιδαγωγικής έως και βάνανσης συμπεριφοράς διδασκόντων και να ζητά την αντιμετώπισή τους.

Ο Σύλλογος Γονέων μπορεί να λειτουργεί ως η αφετηρία και ο αρχικός μοχλός για την αναγέννηση ενός σχολείου.

- Η Τοπική Αυτοδιοίκηση

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση συνεισφέρει με πόρους και συμμετέχει σε αποφάσεις που αφορούν:

α) στο ζήτημα των υποδομών

β) στα ζητήματα αγοράς εκπαιδευτικών μέσων

γ) στις παρεχόμενες στους μαθητές εξω-διδακτικές υπηρεσίες (γεύματα, μεταφορές κ.τ.λ.)

δ) στην αξιοποίηση των υποδομών και του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας για την εξυπηρέτηση των εκπαιδευτικών και πολιτιστικών αναγκών της τοπικής κοινωνίας. (Education Research Center, 2004)

- Οι παραγωγικοί και κοινωνικοί φορείς της περιοχής

Οι παραγωγικοί και κοινωνικοί φορείς της περιοχής (συνδικάτα, συνεταιρισμοί, επαγγελματικές και επιστημονικές ενώσεις και επιμελητήρια, εργοδοτικές οργανώσεις, πολιτιστικοί φορείς, ΜΚΟ κ.α.) συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που αφορούν:

- α) τη σύνδεση της διδακτέας ύλης με ορισμένα γνωστικά αντικείμενα ή και τμήματα γνωστικών αντικειμένων (π.χ. συγκεκριμένες διδακτικές ενότητες) που άπτονται των ενδιαφερόντων και δραστηριοτήτων τους και σχετίζονται με τις συνθήκες της τοπικής κοινωνίας
- β) τη διοργάνωση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων που απαιτούν τη συνεργασία του σχολείου με τους συγκεκριμένους φορείς (π.χ. εκπαιδευτικές επισκέψεις και πρακτικές ασκήσεις των μαθητών)
- γ) το περιεχόμενο του επαγγελματικού προσανατολισμού του μαθητικού πληθυσμού
- δ) τη διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή/ και εκδηλώσεων ενημερωτικού και πολιτιστικού χαρακτήρα για τις ανάγκες του τοπικού πληθυσμού. (Education Research Center, 2004)

Η αποκέντρωση της διοίκησης και της παιδαγωγικής καθοδήγησης στο επίπεδο του νομού υλοποιείται με τη δημιουργία Ειδικών Συντονιστικών Συμβουλίων που απαρτίζονται από εκπαιδευτικούς, εκλεγμένους με καθολική ψηφοφορία, εκπροσώπους των γονέων και των μαθητών, εκλεγμένους εκπροσώπους των παραγωγικών και κοινωνικών φορέων, και εκπρόσωπο του ΥΠΕΠΘ.

Το Ειδικό Συντονιστικό Συμβούλιο λαμβάνει αποφάσεις για το μοντέλο διοίκησης και παιδαγωγικής καθοδήγησης που θεωρείται κατάλληλο για τον κάθε νομό, για την επιλογή των προσώπων που θα στελεχώσουν το διοικητικό μηχανισμό, τη διάρκεια της θητείας τους, τις αρμοδιότητες, την κατανομή αρμοδιοτήτων και την επιλογή των διοικητικών οργάνων στο επίπεδο του νομού, που θα υποστηρίζουν τα σχέδια εκπαιδευτικής ανάπτυξης που διαμορφώνει κάθε σχολική μονάδα για δεδομένη περίοδο προγραμματισμού. (Education Research Center, 2004)

Τέλος, το Συντονιστικό Συμβούλιο αναλαμβάνει την ευθύνη για την εξειδίκευση και εφαρμογή των εθνικών κριτηρίων στο επίπεδο του νομού, με τα οποία θα πραγματοποιείται η στοχευόμενη κατανομή πόρων. Τα κριτήρια αυτά είναι πολλαπλά και σύνθετα, όπως η ενίσχυση και διάδοση των καλών εκπαιδευτικών πρακτικών, οι στόχοι περιφερειακής ανάπτυξης, η υποστήριξη εισαγωγής καινοτόμων δράσεων κ.ά. Τη λήψη των πιο πάνω αποφάσεων συνεπικουρούν κατά περίπτωση και όπου κριθεί απαραίτητο, οργανισμοί Τοπικής και Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, η Γενική Γραμματεία της Περιφέρειας και τα τοπικά τριτοβάθμια ιδρύματα. Ειδικά, οι πολιτιστικοί φορείς και σύλλογοι συνεισφέρουν στην αξιοποίηση των υποδομών και του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας προς όφελος της τοπικής

κοινωνίας, για τη διοργάνωση πολιτιστικών δραστηριοτήτων, δραστηριοτήτων εκπαίδευσης ενηλίκων ή/ και εκδηλώσεων ενημερωτικού χαρακτήρα.

### **3.5 ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΚΑΙ Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στη λογική της κοινωνικής λογοδοσίας, του κοινωνικού ελέγχου και της διαφάνειας στη λειτουργία του σχολείου, αποτελεί ίσως μια από τις πιο βασικές συνιστώσες του Ανοικτού στην Κοινωνία Σχολείου.

Η αξιολόγηση νοούμενη ως διαδικασία που οδηγεί:

- στην ανάδειξη θετικών όψεων και σχετικών αδυναμιών συγκεκριμένων εκπαιδευτικών δράσεων,
- στην ιεράρχηση αναγκών και
- στο σχεδιασμό στοχευόμενου χαρακτήρα παρεμβάσεων,

μπορεί να διαμορφώσει τους όρους σύνδεσης και εμπέδωσης μιας σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα στο σχολείο και τον κοινωνικό του περίγυρο.

Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της κινητοποίησης και της συλλογικής δέσμευσης της εκπαιδευτικής κοινότητας και της ευρύτερης κοινωνίας, η οποία με βάση το μοντέλο που προτείνεται είναι συνυπεύθυνη για ένα μεγάλο εύρος θεμάτων που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου προς την κατεύθυνση της υλοποίησης στόχων κοινά αποφασισμένων έπειτα από διεξοδική ανάλυση και αποτύπωση της κατάστασης. (Σταμέλος, 2002)

Με τον τρόπο αυτό, η λειτουργία του σχολείου και τα προβλήματά του παύουν να αποτελούν πεδίο άγονων αντιπαραθέσεων και μετάθεσης ευθυνών ανάμεσα σε Πολιτεία, Εκπαιδευτικούς, Μαθητές και Γονείς και γίνονται πεδίο συνεργασίας όλων με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας. Η συζήτηση περί της διαδικασίας διασφάλισης της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου δεν θα είναι πλέον ιδεολογικά φορτισμένη, καθώς η συμμετοχή των κοινωνικών δυνάμεων θα καθιστά διαφανείς τους όρους λειτουργίας του σχολείου και άρα κοινωνικά ελέγξιμη την επίτευξη των στόχων που η λειτουργία αυτή θέτει. Η διαδικασία της κοινωνικής λογοδοσίας ξεκινά με πρωτοβουλία της σχολικής κοινότητας που δημοσιοποιεί τα αποτελέσματα της δουλειάς της και συνεπικουρείται από τη λειτουργία των υπηρεσιών του ΥΠΕΠΘ, της Τοπικής και Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, της Περιφέρειας, καθώς και των τοπικών ή κεντρικών μέσων μαζικής ενημέρωσης.

Κλείνοντας, το σχολείο βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον. Η ποικιλία των παραγόντων που επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία του σχολείου είναι μεγάλη. Εξετάζονται οι σχέσεις μεταξύ του σχολείου και της οικογένειας, και

σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αποδεικνύεται πόσο μεγάλη επιρροή ασκεί η οικογένεια στους μαθητές και πόσο επηρεάζει την απόδοσή τους στο σχολείο.

Ομοίως, σημαντικό ρόλο παίζει και η τοπική κοινότητα για το σχολείο, διότι συνδέονται τα σχολεία με τους χώρους ζωής και δράσης των πολιτών (τοπική αυτοδιοίκηση, πολιτιστικοί σύλλογοι, μη κυβερνητικές οργανώσεις, χώροι τέχνης και πολιτισμού). Αυτή η διασύνδεση εμπλουτίζει το μαθησιακό περιβάλλον, αναβαθμίζει την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και διαμορφώνονται τοπικά και περιφερειακά κοινωνικά δίκτυα παιδείας και πολιτισμού, τα οποία αναζωογονούν το σχολείο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι σχέσεις των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με το εξωτερικό περιβάλλον, και κυρίως οι σχέσεις τους με τους γονείς και με την τοπική κοινότητα, καθώς και να μελετηθούν οι αρχές διοίκησης που χρησιμοποιούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ώστε να γίνουν ελκυστικά για το κοινό. Αυτή η διερεύνηση επιχειρήθηκε με την πραγματοποίηση δειγματοληπτικής έρευνας.

### **4.1. Το Δείγμα - Επιλογή του δείγματος**

Η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών πραγματοποιήθηκε κατά το τελευταίο δεκαπενθήμερο του Μαΐου του 2010. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά εκπαιδευτικοί και Διευθυντές, οι οποίοι εργάζονταν στα Γυμνάσια (2ο, 3ο, 4ο, 5ο, 6ο, και 7ο) της Καλαμάτας με εξαίρεση το 1ο Γυμνάσιο που δεν συμμετείχε στην έρευνα, διότι ο διευθυντής του σχολείου ήταν αρνητικός στη διανομή ερωτηματολογίων στους εκπαιδευτικούς. Τα δύο από αυτά τα σχολεία (το 5ο και το 7ο βρίσκονται στα περίχωρα της Πόλης, όπου η περιοχή αυτές θεωρούνται λιγότερο ανεπτυγμένες σε σχέση με το κέντρο της Πόλης, όπου βρίσκονται τα υπόλοιπα σχολεία. Διανεμήθηκαν δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια, το ένα στους διευθυντές κι το άλλο στους εκπαιδευτικούς. (Τα ερωτηματολόγια παρατίθενται αυτούσια στο Παράρτημα 1).

Από τα 120 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν συνολικά στους εκπαιδευτικούς, επιστράφηκαν πλήρως συμπληρωμένα τα 107 (ποσοστό απόρριψης 10,83%), ενώ από τα 7 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν στους Διευθυντές συμπληρώθηκαν 6 (ποσοστό απόρριψης 14,28%). Οι Διευθυντές που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια ήταν 3 γυναίκες και 3 άνδρες, ενώ το ερωτηματολόγιο που απευθυνόταν στους εκπαιδευτικούς απαντήθηκε από 67 γυναίκες και 40 άντρες. Στα ερωτηματολόγια υπήρχαν οδηγίες για τη σωστή συμπλήρωσή τους, ενώ δίνονταν επίσης και προφορικές επεξηγήσεις, όπου ήταν απαραίτητο. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε στις σχολικές μονάδες και είχε διάρκεια περίπου 20'.

### **4.2. Τα ερευνητικά εργαλεία**

Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια. Το ένα απευθυνόταν στους Διευθυντές και το άλλο στους εκπαιδευτικούς των Γυμνασίων. Το ερωτηματολόγιο των διευθυντών περιείχε 24 ερωτήσεις, από τις οποίες οι 8 ήταν ανοιχτού τύπου και οι 16 κλειστού τύπου, και συμπληρώθηκαν συγχρόνως με μία δομημένη συνέντευξη που έγινε σε αυτούς. Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από 2 ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικές με τα προσωπικά στοιχεία του ατόμου, όπως για παράδειγμα το φύλο, η ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας, τα χρόνια που εκτελούν τα

καθήκοντα του διευθυντή στο συγκεκριμένο σχολείο, οι σπουδές που έχουν κάνει πέρα των βασικών σπουδών και η μετεκπαίδευση που τυχόν έχουν κάνει σε θέματα παιδαγωγικά, διδακτικής μεθοδολογίας και διοίκησης της εκπαίδευσης. Η γνώση αυτών των παραμέτρων βοηθά στη διερεύνηση του κοινωνικού περιβάλλοντος των ερωτώμενων και του μορφωτικού επιπέδου τους.

Στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, όπως για παράδειγμα τη δυναμικότητα του σχολείου σε μαθητές και σε καθηγητές, η πληρότητα του σχολείου με όλες τις ειδικότητες των καθηγητών. Επίσης υπάρχουν ερωτήσεις που εξετάζουν τις ενέργειες του συλλόγου διδασκόντων, την συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και του διευθυντή, τη συνεργασία του σχολείου με το Σύλλογο γονέων, το σχολικό Σύμβουλο, τον Δήμο, τη σχολική επιτροπή, την επιχειρηματική κοινότητα, τις πολιτιστικές και περιβαλλοντικές οργανώσεις, τα ΑΕΙ και τα ΤΕΙ και η συνεργασία του σχολείου με τα άλλα σχολεία. Επιπλέον, περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με την χρηματοδότηση των σχολείων και τέλος υπάρχουν ανοιχτού τύπου ερωτήσεις που εξετάζουν τις ενέργειες του διευθυντή για την προβολή της σχολικής μονάδας, τη συνεργασία του διευθυντή με το σύλλογο γονέων και με την σχολική επιτροπή και εξετάζουν τη γνώμη του σχετικά με τη λειτουργία και την οργάνωση της σχολικής μονάδας.

Οι ερωτήσεις αυτές συμπεριελήφθησαν προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο οι Διευθυντές είναι ευαισθητοποιημένοι σχετικά με τη χρησιμοποίηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο σχολείο που διοικεί κι ακόμα αν είναι ευαισθητοποιημένος με το θέμα της επικοινωνίας και συνεργασίας με τους καθηγητές, του γονείς, τον σύλλογο γονέων, την τοπική κοινότητα, τους κοινωνικούς εταίρους και την τοπική αυτοδιοίκηση (Ζαβλάνος, 2003, Σταμέλος, 2002).

Το ερωτηματολόγιο των εκπαιδευτικών περιείχε 56 ερωτήσεις οι οποίες ήταν κλειστού τύπου, τις οποίες διέκρινε σαφήνεια και λογική ακολουθία και χαρακτηρίστηκε από τους ερωτώμενους ως εύκολο. Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από 5 ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικές με τα προσωπικά στοιχεία του ατόμου, όπως για παράδειγμα το φύλο, η ηλικία, η ειδικότητα, τα χρόνια εμπειρίας, τα χρόνια που εργάζονται στο συγκεκριμένο σχολείο, οι σπουδές που έχουν κάνει πέρα των βασικών σπουδών και η μετεκπαίδευση που τυχόν έχουν κάνει σε θέματα παιδαγωγικά, διδακτικής μεθοδολογίας και διοίκησης της εκπαίδευσης και τέλος αν ασχολούνται, εκτός από το διδακτικό έργο, και με το διοικητικό, προκειμένου να καταγραφούν τα ατομικά χαρακτηριστικά (εκπαιδευτικά και επαγγελματικά) των εκπαιδευτικών, οι οποίοι αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό των σχολείων

και αποτελούν καθοριστικό παράγοντα του εκπαιδευτικού έργου που προσφέρεται στα σχολεία (Σταμέλος, 2002).

Στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου υπήρχαν ερωτήσεις που αφορούσαν το ρόλο του διευθυντή σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο. Δηλαδή, καταγράφει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το ρόλο του Διευθυντή και τη λειτουργία του σχολείου. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις αναφέρονται στη στήριξη που προσφέρει ο διευθυντής στους εκπαιδευτικούς και στο κατά πόσο είναι ανοιχτός ο διευθυντής στην επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και τους μαθητές.

Στην τρίτη ενότητα έγιναν ερωτήσεις στους εκπαιδευτικούς σχετικά με την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου, και ειδικότερα αφορούσαν την ασφάλεια και την τάξη που επικρατεί στο σχολείο, αλλά και τους χώρους και τα μέσα που διαθέτει το σχολείο, π.χ., αν διαθέτει βιβλιοθήκη, εργαστήριο υπολογιστών, αίθουσα εκδηλώσεων κι αν αυτοί οι χώροι είναι κατάλληλοι ώστε να εξυπηρετήσουν τη διδασκαλία. Οι ερωτήσεις αυτές συμπεριελήφθησαν προκειμένου να καταγραφούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών για το σχολικό περιβάλλον (Παγάνος, 1998).

Η τέταρτη ενότητα περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικά με την πολιτική που ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί σε σχέση με τη διδασκαλία, π.χ. αν εμπλέκουν τους μαθητές σε δραστηριότητες με σκοπό την κατανόηση του μαθήματος και αν η αξιολόγηση των μαθητών διενεργείται συστηματικά. Ο σύγχρονος εκπαιδευτικός θα πρέπει να γίνει ένας επιστήμονας, που εργάζεται μεν στην χαμηλότερη εκπαιδευτική βαθμίδα, αλλά που αυτό δε θα σημαίνει ότι έχει υποδεέστερη επαφή με την επιστήμη και τη γνώση από τους διδάσκοντες στα ανώτερα εκπαιδευτικά επίπεδα. Ούτε ότι θα περιμένει να ολοκληρωθεί ο κύκλος της επιστημονικής συζήτησης στις ανώτερες εκπαιδευτικές βαθμίδες, για να ανοίξει ο κύκλος της συζήτησης στην οποία θα πάρει μέρος και ο ίδιος. Αντιθέτως, τώρα περισσότερο από ποτέ, καλείται να παίρνει θέση στις επιστημονικές εξελίξεις, καθώς αυτές επηρεάζουν ολοένα και περισσότερο το έργο του (Deming, 1993; West-Burnham, 1990; Παγάνος, 1998).

Τέλος, η πέμπτη ενότητα περιείχε ερωτήσεις που αφορούσαν τη συνεργασία των γονέων με το σχολείο και τους εκπαιδευτικούς, καθώς και τη συνεργασία του σχολείου με την κοινότητα, για την αποτύπωση των σχέσεων του σχολείου με τους γονείς και την κοινότητα, κατά ανάλογο τρόπο, όπως διερευνώνται και στο ερωτηματολόγιο του Διευθυντή.

#### **4.3. Μεθοδολογική προσέγγιση**

Μετά τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων ακολούθησε το στάδιο της επεξεργασίας τους. Στο στάδιο αυτό πραγματοποιήθηκε αρχικά έλεγχος όλων των ερωτηματολογίων προκειμένου να διασφαλιστεί ότι δεν δόθηκαν ασαφείς ή αντιφατικές απαντήσεις. Κατά τον

έλεγχος αυτό κρίθηκε ότι όλοι οι ερωτώμενοι είχαν δώσει απολύτως σαφείς απαντήσεις και τα δεδομένα τους ήταν αξιοποιήσιμα στατιστικά.

Έτσι, ακολούθησε η κωδικοποίηση των απαντήσεων και η καταγραφή τους σε στατιστικούς πίνακες, με τη μορφή πινάκων συχνοτήτων. Η επεξεργασία αυτών των μεταβλητών, πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) και περιελάμβανε την εξαγωγή αποτελεσμάτων των μέτρων για όλες της μεταβλητές.

Βασικό βήμα κάθε δειγματοληπτικής έρευνας αποτελεί η κατάλληλη κατάταξη και η συστηματική ομαδοποίηση των τιμών κάθε μεταβλητής με αντικειμενικό σκοπό την παρουσίαση των στοιχείων που προέκυψαν κατά τρόπο που να δίνει πληροφορίες για τη δομή του δείγματος που ερευνάται και να διευκολύνει το έργο της στατιστικής ανάλυσης και της εξαγωγής χρήσιμων συμπερασμάτων. Για την ομαδοποίηση των τιμών των μεταβλητών χρησιμοποιούνται ειδικές κατατάξεις που τις ονομάζουμε κατανομές συχνοτήτων ή πίνακες συχνοτήτων. Ο τρόπος κατασκευής των πινάκων συχνοτήτων εξαρτάται από το είδος μεταβλητών. Έτσι, διακρίνουμε δύο ειδών κατανομές συχνοτήτων: τις ασυνεχείς και τις συνεχείς.

Αν η μεταβλητή που παρουσιάζουμε είναι ασυνεχής και το εύρος των τιμών της μεταβλητής είναι μικρό, τότε αθροίζουμε τις παρατηρήσεις που αναφέρονται στην ίδια τιμή της μεταβλητής και παρουσιάζουμε τα δεδομένα σε ένα πίνακα απλής εισόδου, όπου στην πρώτη στήλη τοποθετούμε τις τιμές της μεταβλητής και στη δεύτερη στήλη τον αριθμό των παρατηρήσεων που αντιστοιχεί σε κάθε τιμή της μεταβλητής.

Στην περίπτωση των συνεχών μεταβλητών, η μεταβλητή  $x$  μπορεί να πάρει οποιαδήποτε τιμή σε ένα διάστημα μεταξύ δύο πραγματικών αριθμών  $[a, b]$ , για αυτό καταφεύγουμε στην ομαδοποίηση των παρατηρήσεων σε μορφή συχνοτήτων. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού διαιρείται όλη η έκταση της μεταβλητής των τιμών των στατιστικών δεδομένων σε ένα ορισμένο αριθμό διαδοχικών διαστημάτων ίσων ή και άνισων τάξεων και τοποθετούμε σε κάθε τάξη το πλήθος των παρατηρήσεων  $f_i$  που περιέχονται σε αυτή.

Εν συνεχεία, πραγματοποιήθηκαν κατανομές συχνοτήτων, ενώ διεξήχθησαν έλεγχοι υποθέσεων για τη διερεύνηση της σχέσης σχολείων σε ανεπτυγμένες περιοχές της Καλαμάτας/ σχολείων σε λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές της Καλαμάτας με το μορφωτικό επίπεδο των εκπαιδευτικών/ ηλικία/ φύλο, κλπ. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις συγκεκριμένες στατιστικές πράξεις, καθώς και τα εξειδικευμένα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτές αναλύονται στα επόμενα 2 κεφάλαια της συγκεκριμένης μελέτης.

#### 4.4 Έλεγχος ανεξαρτησίας $X^2$

Προκειμένου να μετρηθεί ο βαθμός εξάρτησης μεταξύ δύο μεταβλητών  $x, y$ , δηλαδή να εξακριβωθεί η ένταση της συνάφειάς τους, χρησιμοποιείται ο συντελεστής συσχέτισης  $X^2$ . Στην περίπτωση που έχουμε κατηγορικές μεταβλητές χρησιμοποιούμε τον  $X^2$  έλεγχο ανεξαρτησίας. Ο  $X^2$  έλεγχος ανεξαρτησίας χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της υπόθεσης ότι δύο κατηγορικές μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Οι κατηγορικές μεταβλητές μπορούν να έχουν οσαδήποτε επίπεδα (ή κατηγορίες), αρκεί βέβαια η κάθε μία να έχει τουλάχιστον δύο επίπεδα. Οι υποθέσεις σε αυτήν την περίπτωση είναι οι εξής:

**H<sub>0</sub>: υπάρχει ανεξαρτησία μεταξύ των δύο μεταβλητών**

**H<sub>1</sub>: δεν υπάρχει ανεξαρτησία μεταξύ των δύο μεταβλητών**

Συγκεκριμένα, πραγματοποιείται έλεγχος υποθέσεων για να καθοριστεί αν η συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών είναι θετική ή αρνητική, να διευκρινιστεί δηλαδή αν οι μεταβλητές συσχετίζονται ή όχι. Η τιμή της στατιστικής  $X^2$  συγκρίνεται με την πιθανότητα παρατήρησης της τιμής αυτής ( $p$ -value) και οδηγεί στο ακόλουθο συμπέρασμα:

$p\text{-value} < 0,05 \rightarrow$  αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση  $H_1$ , δηλαδή οι μεταβλητές συσχετίζονται και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι 95%.

Στη γενική του μορφή, ο έλεγχος  $X^2$  εφαρμόζεται σε διδιάστατους πίνακες συνάφειας με οποιονδήποτε αριθμό γραμμών και στηλών. Η γενική μορφή ενός διδιάστατου πίνακα συχνοτήτων ή συνάφειας απορρέει από τη διαξονική ταξινόμηση δύο κατηγορικών ή διατεταγμένων μεταβλητών. Οι γραμμές του πίνακα αποτελούνται από τις κατηγορίες της μιας μεταβλητής και οι στήλες από τις κατηγορίες της άλλης, ενώ στον εσωτερικό χώρο του παρατίθενται οι συχνότητες που αντιστοιχούν σε όλους τους δυνατούς συνδυασμούς των κατηγοριών των δυο μεταβλητών.

#### 4.5 Ο Συντελεστής $\rho$ του Spearman

Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman χρησιμοποιείται συχνά ως ελεγχοςυνάρτηση για τον έλεγχο της ανεξαρτησίας μεταξύ δύο τυχαίων μεταβλητών. Στην πραγματικότητα, ο συντελεστής συσχέτισης  $\rho$  του Spearman δεν είναι ευαίσθητος σε ορισμένες μορφές εξάρτησης. Για τον λόγο αυτό, είναι προτιμότερο να είναι κανείς συγκεκριμένος όσο αφορά την μορφή της εξάρτησης που επιθυμεί να ελέγξει.

Οι τιμές που μπορεί να πάρει ένας συντελεστής συσχέτισης είναι από  $-1$  έως  $+1$ . Αρνητικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης δύο μεταβλητών σημαίνει ότι έχουμε την ύπαρξη αρνητικής γραμμικής συσχέτισης. Δηλαδή, οι μεγαλύτερες τιμές της μίας μεταβλητής τείνουν να

αντιστοιχούν στις μικρότερες τιμές της άλλης μεταβλητής. Θετικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης είναι ένδειξη θετικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Δηλαδή, οι μεγαλύτερες τιμές της μίας μεταβλητής τείνουν να αντιστοιχούν στις μεγαλύτερες τιμές της άλλης μεταβλητής. Τιμές κοντά στο μηδέν αποτελούν ένδειξη ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όσο πιο μεγάλες είναι οι τιμές του συντελεστή, ή όσο πιο κοντά βρίσκονται στη μονάδα (σε απόλυτη τιμή πάντα), τόσο πιο ισχυρή είναι η γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους. Ένας από τους πιο γνωστούς συντελεστές γραμμικής συσχέτισης είναι ο συντελεστής του Spearman. Η μηδενική και η εναλλακτική υπόθεση εδώ είναι οι εξής:

**$H_0: \rho=0$  ή δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών**

**$H_1: \rho \neq 0$  ή υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών**

**Θετική Συσχέτιση (positive correlation)**

Όταν αυξάνεται η μια μεταβλητή, αυξάνεται και η άλλη.

**Αρνητική Συσχέτιση (negative correlation)**

Όταν αυξάνεται η μία μεταβλητή, μειώνεται η άλλη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΚΑΤΑΝΟΜΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ**

Στο παρόν κεφάλαιο σχολιάζονται αναλυτικά και παρατίθενται υπό μορφή πινάκων και διαγραμμάτων τα αποτελέσματα των εμπειρικών κατανομών συχνοτήτων, όπως προέκυψαν από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων. Η ανάλυση ακολουθεί την ίδια ροή με τη σειρά των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο.

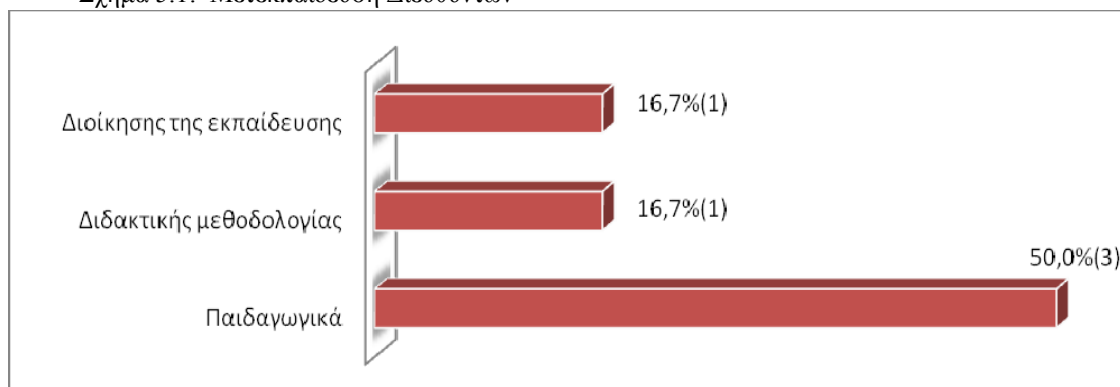
Πρώτα γίνεται ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου των διευθυντών. Επειδή το δείγμα των διευθυντών είναι πολύ μικρό (μόλις 6 άτομα), η ανάλυση των απαντήσεων γίνεται ποιοτικά. Κατόπιν παρουσιάζεται η ποσοτική ανάλυση των στοιχείων που προέκυψαν από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών.

### **5.1 ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ**

#### **5.1.1. Ατομικά χαρακτηριστικά**

Από τα 6 άτομα που ήταν διευθυντές στα σχολεία όπου διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια, τα 3 άτομα ήταν γυναίκες και τα άλλα 3 ήταν άντρες. Οι ερωτώμενοι είχαν ηλικίες από 52 ως 59 και ο μέσος όρος της ηλικίας τους είναι 54,5. Οι ερωτώμενοι είχαν προϋπηρεσία από 25 έως 32 έτη, ενώ ο μέσος όρος των χρόνων υπηρεσίας τους είναι τα 28 χρόνια. Και οι 6 διευθυντές εκτελούν τα χρέη του διευθυντή 3 χρόνια. Μόνο ο ένας από τους 6 έχει κάνει σπουδές πέρα των βασικών, ο οποίος έχει κάνει μεταπτυχιακό. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, 3 διευθυντές έχουν μετεκπαιδευτεί σε θέματα παιδαγωγικά, ένας σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης και ένας σε θέματα μεθοδολογίας.

Σχήμα 5.1: Μετεκπαίδευση Διευθυντών



Φαίνεται λοιπόν, ότι παρόλο που οι Διευθυντές δεν έχουν αποκτήσει μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών, εντούτοις έχουν κάνει κάποιου είδους μετεκπαίδευση αν και όχι στο χώρο της διοίκησης.

### 5.1.2 Απόψεις των Διευθυντών για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας

Ο μέσος όρος της δυναμικότητας των σχολείων σε μαθητές, όπου διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια, είναι 243 μαθητές και ο μέσος όρος δυναμικότητας των σχολείων αυτών σε καθηγητές είναι 32.

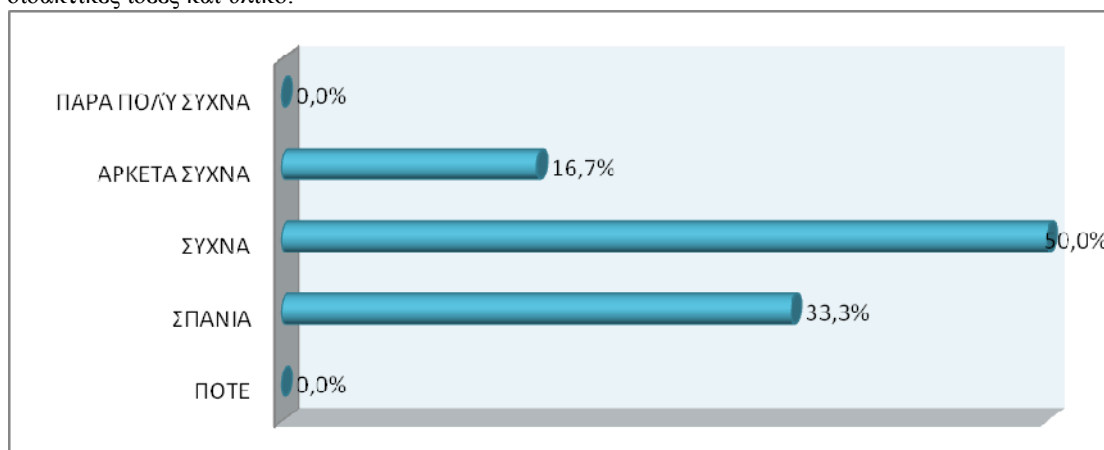
Όλοι οι διευθυντές ισχυρίζονται πως στο σχολείο τους υπάρχουν όλες οι ειδικότητες των καθηγητών και ό,τι όλα τα μαθήματα διδάσκονται κανονικά.

Οι 5 από τους διευθυντές απαντούν ότι γίνονται συχνά συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων για διοικητικά – εκπαιδευτικά θέματα, ενώ ένας απαντά ότι γίνονται πολύ συχνά. Ομοίως απαντούν και στην ερώτηση για το αν γίνονται ελεύθερες συζητήσεις των εκπαιδευτικών του σχολείου για διδακτικούς στόχους και ζητήματα διδασκαλίας.

Όσον αφορά τις ελεύθερες συζητήσεις των εκπαιδευτικών του σχολείου για ζητήματα αξιολόγησης, ανταλλαγή υλικού και ιδεών, οι 4 διευθυντές απαντούν πως αυτό γίνεται συχνά, ο ένας απαντά πως γίνεται αρκετά συχνά και ο τελευταίος απαντά πως γίνεται σπάνια.

Σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα, προκύπτει από την ερώτηση για το αν εφαρμόζονται στο σχολείο κάποια μέτρα που ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς στο να μοιράζονται, να ανταλλάσσουν και να συζητούν διδακτικές ιδέες και υλικό το εξής: οι 3 διευθυντές απαντούν πως αυτό γίνεται συχνά, οι 2 διευθυντές ότι γίνεται σπάνια και ένας απαντά ότι γίνεται αρκετά συχνά.

Σχήμα 5.2: Ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών στο να μοιράζονται, να ανταλλάσσουν και να συζητούν διδακτικές ιδέες και υλικό.

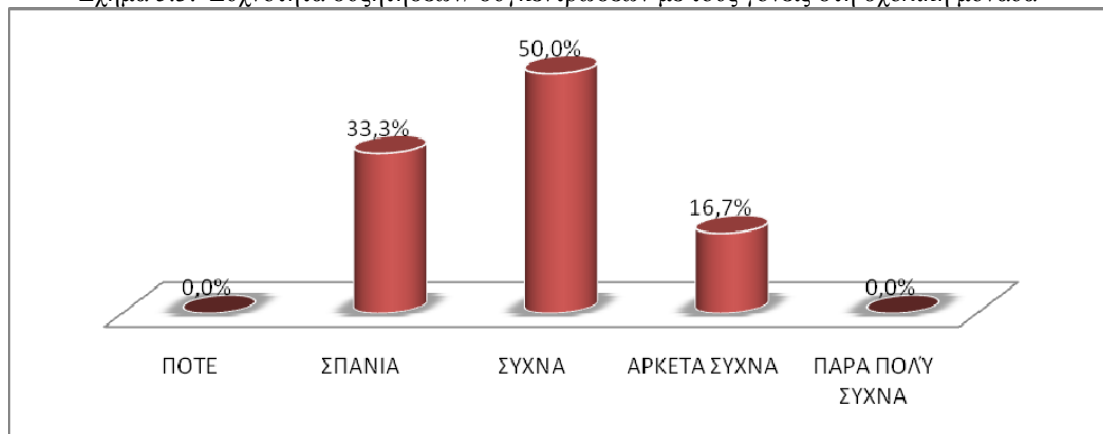


Από τις απαντήσεις στην ερώτηση για το αν λαμβάνονται υπόψιν οι επιθυμίες/ προτιμήσεις των εκπαιδευτικών στην επιλογή μαθημάτων/ τμημάτων προκύπτουν τα εξής: οι 3 διευθυντές απαντούν πως αυτό γίνεται πάρα πολύ συχνά, οι 2 απαντούν πως γίνεται συχνά και ο ένας υποστηρίζει ότι αυτό γίνεται αρκετά συχνά.

Όσον αφορά το πόσο συχνά γίνονται συζητήσεις/ συγκεντρώσεις με τους γονείς στη σχολική μονάδα προήλθαν οι ακόλουθες απαντήσεις: 3 από τους διευθυντές απάντησαν ότι

γίνονται συζητήσεις/ συγκεντρώσεις με τους γονείς συχνά, οι 2 απάντησαν ότι γίνονται σπάνια και μόνο ο ένας απάντησε ότι γίνονται αρκετά συχνά, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα (5.3).

Σχήμα 5.3: Συχνότητα συζητήσεων/ συγκεντρώσεων με τους γονείς στη σχολική μονάδα



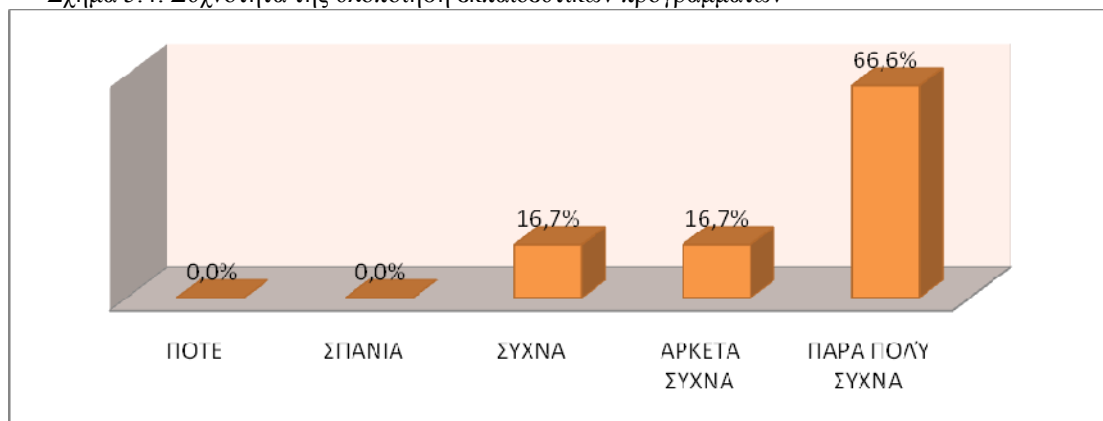
Στην ερώτηση για το αν είναι ενεργός η συμμετοχή του Συλλόγου Γονέων και κηδεμόνων στην ομαλή λειτουργία του σχολείου, οι 3 από τους διευθυντές απάντησαν πως αυτό γίνεται συχνά, ένας απάντησε πάρα πολύ συχνά, ένας ότι γίνεται αρκετά συχνά, και τέλος, ένας ότι γίνεται σπάνια.

Από τις απαντήσεις των διευθυντών στην ερώτηση όσον αφορά το πόσο συμμετέχει ο Σύλλογος Γονέων και κηδεμόνων στις εκδηλώσεις του σχολείου (π.χ. γιορτές) προέκυψαν τα εξής: 2 διευθυντές απάντησαν πως ο Σύλλογος Γονέων και κηδεμόνων συμμετέχει σπάνια στις εκδηλώσεις του σχολείου, 2 απάντησαν ότι συμμετέχει συχνά, ένας υποστηρίζει ότι ο Σύλλογος Γονέων και κηδεμόνων συμμετέχει αρκετά συχνά στις εκδηλώσεις, ενώ ένας υποστηρίζει ότι ο Σύλλογος Γονέων και κηδεμόνων συμμετέχει πάρα πολύ συχνά στις εκδηλώσεις.

Στην ερώτηση για το αν διοργανώνονται πολιτιστικές/ εορταστικές εκδηλώσεις και επισκέψεις στην σχολική μονάδα οι 5 διευθυντές απαντούν ότι αυτό γίνεται αρκετά συχνά, ενώ ένας απαντά ότι τέτοιες εκδηλώσεις και επισκέψεις γίνονται πάρα πολύ συχνά.

Στην ερώτηση που αφορά τη συχνότητα της υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων (π.χ. περιβαλλοντικής εκπαίδευσης κ.α.), έχουμε τις εξής απαντήσεις: 4 διευθυντές απαντούν ότι τέτοια προγράμματα υλοποιούνται πάρα πολύ συχνά στη σχολική μονάδα, ένας απαντά ότι τέτοια προγράμματα υλοποιούνται αρκετά συχνά και τέλος κι ένας απαντά ότι τέτοια προγράμματα υλοποιούνται συχνά, όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί (5.4.).

Σχήμα 5.4: Συχνότητα της υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων



Όσον αφορά τις συνεργασίες ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, 4 διευθυντές απαντούν ότι τέτοιες συνεργασίες γίνονται αρκετά συχνά, ένας διευθυντής απαντά πως οι εκπαιδευτικοί για τα εκπαιδευτικά προγράμματα συνεργάζονται πάρα πολύ συχνά και ένας απαντά πως οι εκπαιδευτικοί της σχολικής του μονάδας συνεργάζονται συχνά για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

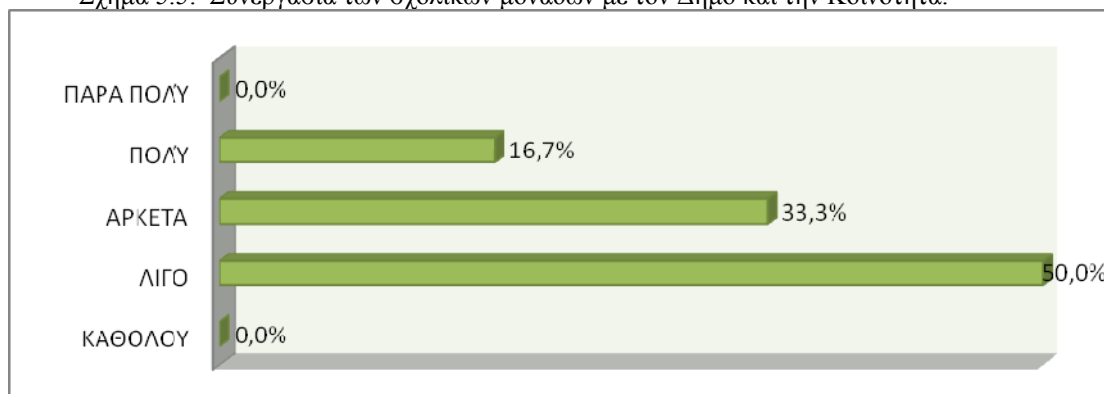
Στην ερώτηση για το αν το σχολείο συνεργάζεται με άλλους φορείς για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προέκυψαν οι παρακάτω απαντήσεις: 3 διευθυντές υποστηρίζουν ότι τέτοιες συνεργασίες γίνονται αρκετά συχνά, 2 διευθυντές απαντούν πως το σχολείο τους συνεργάζεται με άλλους φορείς για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων πάρα πολύ συχνά, ενώ ένας απαντά ότι τέτοιου είδους συνεργασίες γίνονται σπάνια.

Το σχολείο έρχεται σε επαφή με διάφορους φορείς. Παρακάτω μελετάται πόσο συχνά έρχονται σε επαφή οι σχολικές μονάδες με τους διάφορους εξωτερικούς φορείς.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των διευθυντών, 4 διευθυντές υποστηρίζουν ότι η σχολική τους μονάδα συνεργάζεται αρκετά με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων, ένας διευθυντής απαντά ότι συνεργάζεται πολύ και ένας απαντά πως η σχολική του μονάδα συνεργάζεται λίγο με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων.

Για τη συνεργασία των σχολικών μονάδων με τις Εκπαιδευτικές αρχές, π.χ. με το Σχολικό Σύμβουλο, οι διευθυντές απαντούν ως εξής: 2 από αυτούς απαντούν πως η σχολική τους μονάδα συνεργάζεται με τις Εκπαιδευτικές αρχές πολύ, 2 απαντούν ότι συνεργάζεται αρκετά, ένας υποστηρίζει ότι η συνεργασία της σχολικής του μονάδας με τις Εκπαιδευτικές αρχές είναι άψογη, ενώ ένας απαντά πως συνεργάζεται πολύ λίγο με τις Εκπαιδευτικές αρχές. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται σε ποιο βαθμό συνεργάζονται οι σχολικές μονάδες με τον Δήμο και την Κοινότητα. 3 από τους διευθυντές υποστηρίζουν ότι συνεργάζονται λίγο με τον Δήμο και την Κοινότητα, 2 διευθυντές απαντούν ότι συνεργάζονται αρκετά και μόνο ένας απαντά πως η σχολική του μονάδα συνεργάζεται πολύ με το Δήμο και την Κοινότητα.

Σχήμα 5.5: Συνεργασία των σχολικών μονάδων με τον Δήμο και την Κοινότητα.



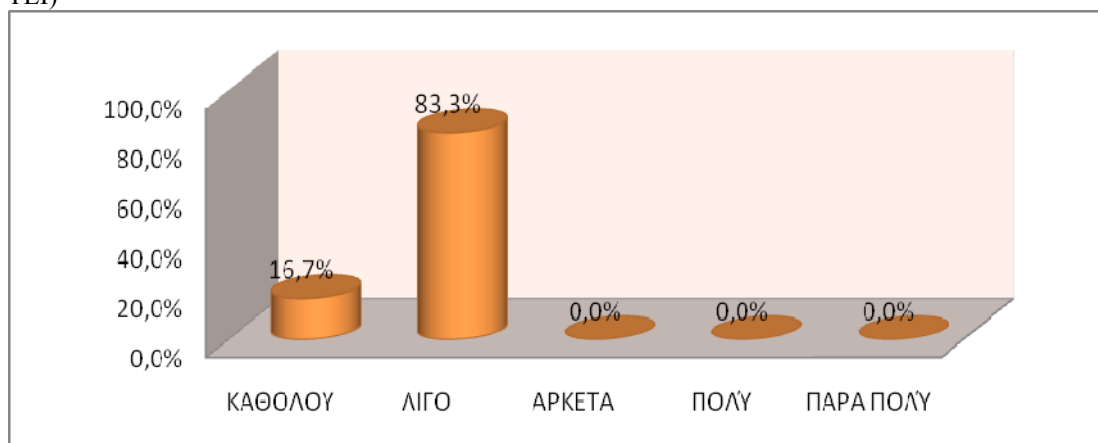
Η συνεργασία των σχολικών μονάδων με τη σχολική επιτροπή παρουσιάζεται από τους διευθυντές ως εξής: 3 διευθυντές υποστηρίζουν ότι συνεργάζονται πολύ με την σχολική επιτροπή, 2 διευθυντές απαντούν ότι το σχολείο τους συνεργάζεται αρκετά με την σχολική επιτροπή κι ένας απαντά πως συνεργάζονται μόνο λίγο.

Η συνεργασία των σχολικών μονάδων με την επιχειρηματική κοινότητα δεν φαίνεται να είναι τόσο καλή. 2 διευθυντές απαντούν ότι η σχολική τους μονάδα δεν συνεργάζεται καθόλου με την επιχειρηματική κοινότητα, 3 απαντούν ότι συνεργάζονται ελάχιστα και μόνο ένας από αυτούς απαντά πως συνεργάζεται πολύ με την επιχειρηματική κοινότητα.

Όσον αφορά τη συνεργασία των σχολικών μονάδων με τις πολιτιστικές και περιβαλλοντικές οργανώσεις έχουμε τις εξής απαντήσεις: 3 διευθυντές υποστηρίζουν ότι συνεργάζονται τα σχολεία τους αρκετά με αυτές τις οργανώσεις, ένας απαντά πως η σχολική του μονάδα συνεργάζεται πολύ με τις πολιτιστικές και περιβαλλοντικές οργανώσεις και 2 διευθυντές απαντούν ότι συνεργάζονται άψογα με τις πολιτιστικές και περιβαλλοντικές οργανώσεις.

Σύμφωνα με τους διευθυντές, τα 5 σχολεία συνεργάζονται πολύ λίγο με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ), ενώ το ένα σχολείο δεν συνεργάζεται καθόλου (βλ. σχήμα 5.6).

Σχήμα 5.6: Συνεργασία των σχολείων με τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ)



Τέλος, εξετάζεται η συνεργασία των σχολικών μονάδων με τα άλλα σχολεία (δημόσια και ιδιωτικά). 3 διευθυντές απαντούν ότι οι σχολικές μονάδες συνεργάζονται πολύ λίγο μεταξύ τους, ένας διευθυντής υποστηρίζει ότι δεν συνεργάζονται καθόλου, ένας απαντά πως η σχολική του μονάδα συνεργάζεται αρκετά με τα άλλα σχολεία, και τέλος, ένας ισχυρίζεται πως το σχολείο που διοικεί συνεργάζεται πολύ με τα υπόλοιπα.

Οι Διευθυντές γενικά θεωρούν ότι τα σχολεία τους είναι πλήρη από την άποψη των εκπαιδευτικών ειδικοτήτων, και ότι έχουν καλή συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς. Δηλώνουν ότι σέβονται και λαμβάνουν υπόψη τους εκπαιδευτικούς και ότι οι συνεδριάσεις του Συλλόγου είναι τακτικές και διεξάγονται σε κλίμα ελευθερίας και δημοκρατίας.

Σε ό,τι αφορά τη συνεργασία με το σύλλογο των Γονέων, οι περισσότεροι από τους διευθυντές δηλώνουν ότι είναι αρκετά εποικοδομητική, ο σύλλογος βοηθά στην υλοποίηση πολιτιστικών και εορταστικών εκδηλώσεων και ενδιαφέρεται για την υλοποίηση των εκδηλώσεων του σχολείου.

#### 5.1.3 Απόψεις των Διευθυντών για τη χρηματοδότηση των Σχολείων

Όσον αφορά τη χρηματοδότηση των σχολείων, οι 4 διευθυντές είναι δυσαρεστημένοι με το ποσό της χρηματοδότησης, ενώ οι 2 ισχυρίζονται ότι η χρηματοδότηση είναι επαρκής. Επίσης, οι διευθυντές ρωτώνται αν η χρηματοδότηση είναι τακτική και απαντούν ως εξής: 5 διευθυντές απαντούν πως δεν είναι τακτική, ενώ μόνο ένας φαίνεται να είναι ικανοποιημένος με την τακτικότητα της χρηματοδότησης.

Οι διευθυντές ρωτήθηκαν αν οι σχολικές μονάδες πρέπει να λειτουργούν σε ανταγωνιστικό πλαίσιο. Οι 5 διευθυντές ήταν αρνητικοί σε αυτήν την άποψη και μόνο ένας απάντησε θετικά στην συγκεκριμένη ερώτηση, υποστηρίζοντας πως για να το πετύχουν αυτό οι σχολικές μονάδες θα πρέπει να εφαρμόζουν το αναλυτικό πρόγραμμα, να μην χάνονται διδακτικές ώρες και επίσης θα πρέπει το σχολείο να αλλάξει προς την κοινωνία για να μην είναι μια «κλειστή μονάδα», εφαρμόζοντας καινοτόμες μεθόδους.

Στην ερώτηση ανοιχτού τύπου, όπου ρωτάται ποια πολιτική χρησιμοποιούν τα σχολεία και σε ποια ζητήματα δίνουν βαρύτητα οι διευθυντές, ώστε να προβάλουν την σχολική μονάδα πήραμε παρόμοιες απαντήσεις από όλους. Όλοι οι διευθυντές δήλωσαν ότι η οργάνωση της διοίκησης του σχολείου και η επίτευξη των στόχων της κοινότητας παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο. Δύο από τους διευθυντές απάντησαν ότι δίνουν βαρύτητα στην επίδοση των μαθητών που συμμετέχουν σε διάφορους διαγωνισμούς, όπως π.χ. Μαθηματική Εταιρεία, καθώς και στην επίδοσή τους σε διάφορα προγράμματα που συμμετέχουν οι μαθητές τους, π.χ. περιβαλλοντικά, έτσι ώστε να προβληθεί μέσα από μία διάκριση η σχολική μονάδα. Ένας διευθυντής απάντησε

ότι στο σχολείο του προέχει η ασφάλεια των μαθητών, ενώ ένας άλλος ότι δίνει βαρύτητα στην ενημέρωση των γονιών για οτιδήποτε συμβαίνει στον μαθητή.

Στην ερώτηση για το πώς θα χαρακτήριζαν τη συνεργασία του σχολείου με τον σύλλογο γονέων, οι 5 διευθυντές απάντησαν ότι η συνεργασία αυτή είναι πάρα πολύ καλή και εποικοδομητική, ενώ μόνο ένας δήλωσε πως τα τελευταία δύο χρόνια δεν υπάρχει καμία συνεργασία με τον σύλλογο γονέων, διότι ο σύλλογος γονέων αδιαφορεί εντελώς. Οι διευθυντές που χαρακτήρισαν την συνεργασία με το σύλλογο γονέων ως εποικοδομητική, εξήγησαν ότι ο σύλλογος γονέων στέκεται επικουρικά σε θέματα που αφορούν την υλικοτεχνική υποδομή, αλλά και σε θέματα που αφορούν τη συμπεριφορά των μαθητών. Επίσης, ο σύλλογος γονέων συμμετέχει και βοηθά στις εκδηλώσεις που οργανώνει το σχολείο.

Στην ερώτηση για το πώς θα χαρακτήριζαν τη συνεργασία του σχολείου με τη σχολική επιτροπή, 5 διευθυντές απάντησαν ότι αυτή η συνεργασία είναι ικανοποιητική και ότι κυρίως συνεργάζονται για οικονομικούς λόγους, για την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου. Μόνο ένας διευθυντής απάντησε ότι δεν έχει συχνή συνεργασία με τη σχολική επιτροπή, παρά μόνο όταν πρέπει να γίνει κάποιο μεγάλο έργο, πράγμα σπάνιο.

Οι παρατηρήσεις που σημείωσαν οι διευθυντές στο τέλος του ερωτηματολογίου σχετικά με την οργάνωση και τη λειτουργία του σχολείου τους είναι οι εξής: Οι διευθυντές πιστεύουν πως η οργάνωση του σχολείου τους βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο, άλλα ότι μπορεί να βελτιωθεί κι άλλο. Υποστηρίζουν ότι η σχολική μονάδα λειτουργεί αρκετά καλά, σύμφωνα με τις απόψεις των γονέων και της κοινότητας. Ένας από τους διευθυντές δηλώνει πως η γραμματέας του σχολείου προσφέρει μεγάλη βοήθεια και υποστηρίζει ότι οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών αλλά και μεταξύ της διεύθυνσης και των εκπαιδευτικών είναι άριστες.

Οι διευθυντές, σε γενικές γραμμές, είναι ευχαριστημένοι με τον τρόπο που λειτουργεί το σχολείο τους, αλλά θεωρούν ότι υπάρχουν πολλά σημεία βελτίωσης. Όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία, θέτουν στόχους έχοντας πλήρη συνείδηση της κατεύθυνσης που ακολουθούν, να καθορίζουν την οργανωτική δομή σύμφωνα με τις απαιτήσεις των στόχων και όχι σύμφωνα με τη διοικητική δύναμη, την εξουσία ή την ανάγκη της συμμόρφωσης, να επιλύουν τα προβλήματα και να λαμβάνουν τις αποφάσεις σε πνεύμα συνεργασίας, στηριζόμενοι κυρίως στην αναγκαία και ορθή προσέγγιση της πληροφόρησης και του κοινού συμφέροντος. (Ζαβλάνος, 2003)

Σχεδόν όλοι οι διευθυντές έδειξαν αρνητική στάση απέναντι στην άποψη του να λειτουργούν τα σχολεία σε ανταγωνιστικό πλαίσιο. Όπως αναφέρεται και στην βιβλιογραφία, διοικούντες, εκπαιδευτικοί, καθηγητές, απόφοιτοι, ο κόσμος γενικά, πιστεύουν ότι το μάρκετινγκ χρειάζεται για τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στο κέρδος, και ότι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα θα πρέπει να είναι υπεράνω του μάρκετινγκ. Έχουν την αίσθηση ότι οι εκπαιδευτικές

αξίες και τεχνικές είναι εκ διαμέτρου αντίθετες με τις αξίες και τεχνικές των επιχειρήσεων. Κατά την άποψή τους, ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να παρέχει γνώση, δυνατότητες, αναλυτική κριτική και συνήθειες αναπαραγωγής με δυνατότητες ορθολογισμού. Ενώ, ο σκοπός του μάρκετινγκ και του επιχειρηματικού κόσμου γενικά είναι το κέρδος και πώς να το αυξήσουν. Βλέπουν το μάρκετινγκ ως «σκληρή πώληση» και πιστεύουν ότι υποβαθμίζει την εκπαίδευση καθώς και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που το χρησιμοποιούν (Παγάνος, 1998).

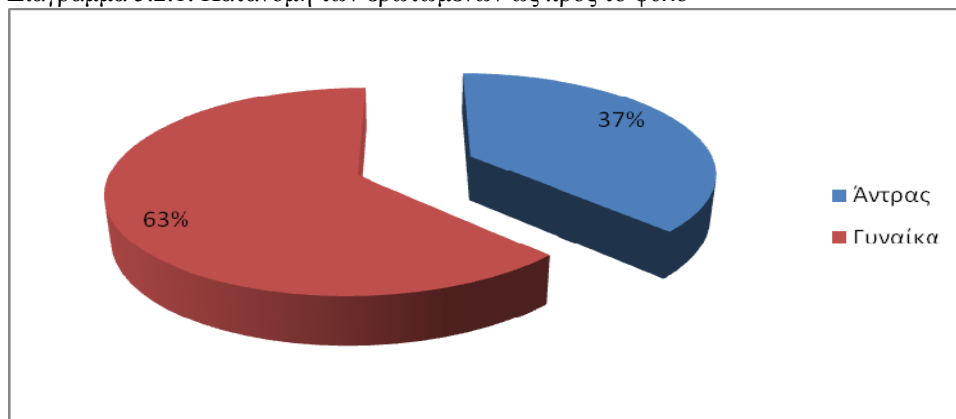
Ακόμα, πιστεύουν πως για να είναι αποτελεσματικό το διοικητικό τους έργο θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία με τους καθηγητές, τους γονείς, τους μαθητές, τα μέλη της κοινότητας και τα ιδρύματα Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κ.ά., όπως ακριβώς αναφέρεται και στη βιβλιογραφία. Τέλος, πρέπει να υπάρχει συνεργασία και με το εξωτερικό περιβάλλον. Εδώ ανήκουν οι οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, τεχνολογικές και πολιτιστικές περιβαλλοντικές δυνάμεις (Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, 2005).

## 5.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ

### 5.2.1 Ατομικά χαρακτηριστικά

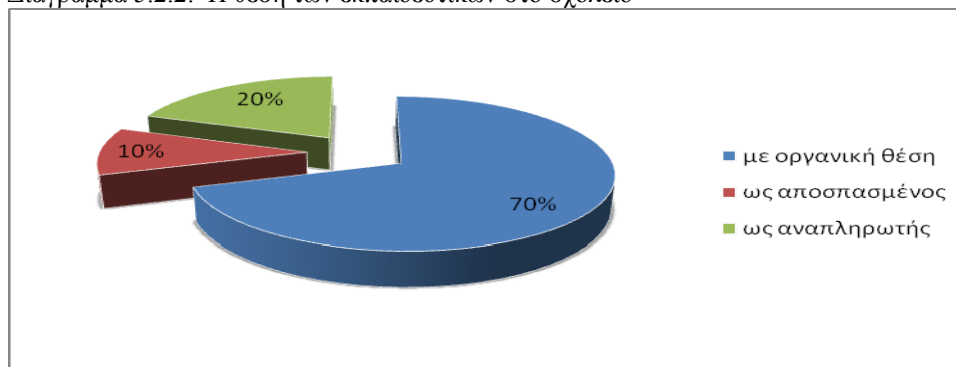
Από τους 107 ερωτώμενους εκπαιδευτικούς, το 63% είναι γυναίκες και το υπόλοιπο 37% άνδρες (βλέπε Διάγραμμα 5.2.1).

Διάγραμμα 5.2.1: Κατανομή των ερωτώμενων ως προς το φύλο



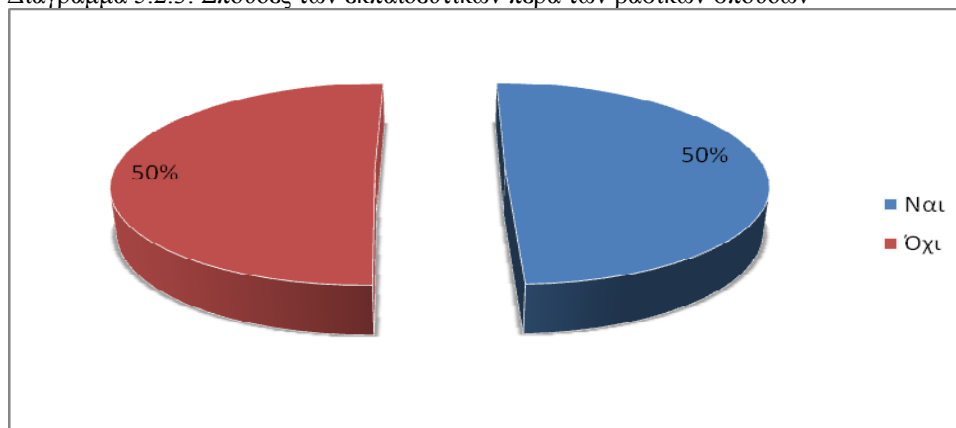
Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων καθηγητών (70%) εργάζονται σε οργανική θέση, το 20% ως αναπληρωτές και το 10% ως αποσπασμένοι (Διάγραμμα 5.2.2). Αυτό σημαίνει ότι το μεγαλύτερο μέρος του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι σταθερά στο σχολείο, γεγονός που εξασφαλίζει ως ένα βαθμό την σταθερότητα στην παροχή του εκπαιδευτικού έργου, χωρίς να εμφανίζονται σημαντικές ελλείψεις ή δραματικές μετακινήσεις και αλλαγές του προσωπικού.

Διάγραμμα 5.2.2: Η θέση των εκπαιδευτικών στο σχολείο

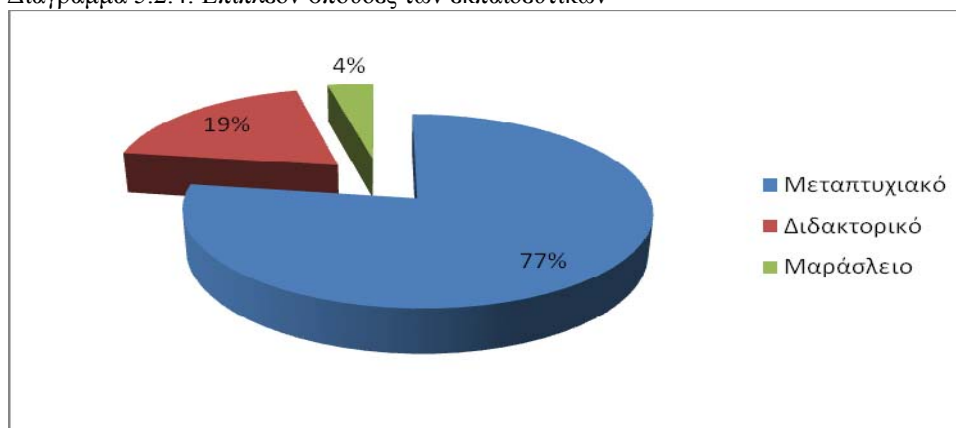


Από τα σχήματα (5.2.3 και 5.2.4) φαίνεται ότι το 50% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών έχουν κάνει σπουδές πέρα των βασικών σπουδών. Από αυτούς που δήλωσαν ότι έχουν πραγματοποιήσει επιπλέον των απαιτούμενων σπουδές, το μεγαλύτερο ποσοστό (77%) έχει κάνει μεταπτυχιακό, ενώ οι υπόλοιποι έχουν κάνει διδακτορικό (19%) και (4%) έχουν παρακολουθήσει σπουδές στο Μαράσλειο. Με δεδομένο ότι η επιμόρφωση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στη βελτίωση του εκπαιδευτικού δυναμικού του σχολείου, φαίνεται ότι οι μισοί σχεδόν εκπαιδευτικοί του δείγματος έχουν πρόσθετο «εκπαιδευτικό κεφάλαιο», το οποίο αναμένεται να λειτουργεί θετικά στην ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου που παρέχεται (Σταμέλος, 2002).

Διάγραμμα 5.2.3: Σπουδές των εκπαιδευτικών πέρα των βασικών σπουδών

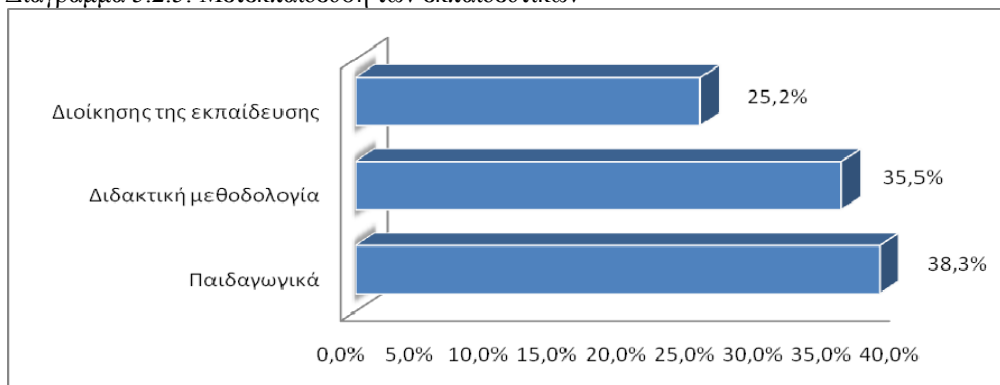


Διάγραμμα 5.2.4: Επιπλέον σπουδές των εκπαιδευτικών



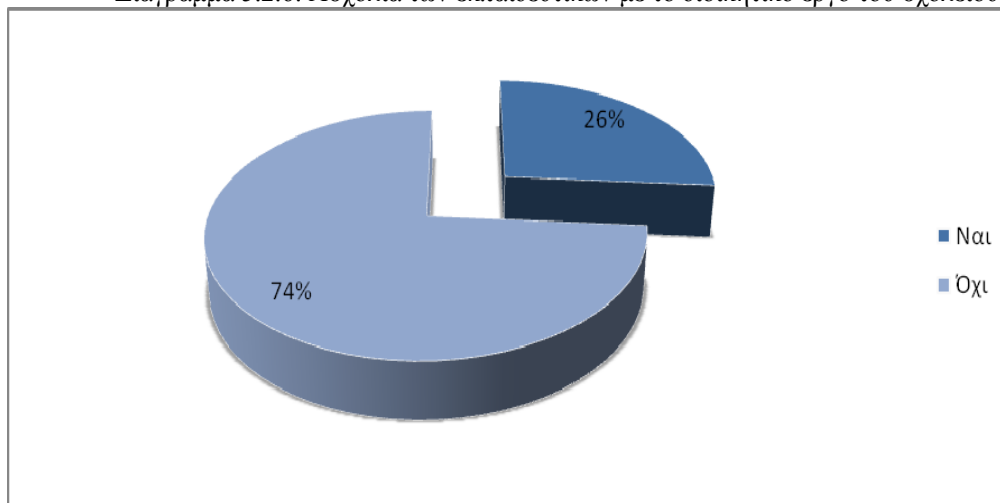
Επιπλέον, από τις απαντήσεις προέκυψε ότι το 38,3% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών έχουν μετεκπαιδευτεί σε παιδαγωγικά θέματα, το 35,5% σε θέματα διδακτικής μεθοδολογίας, ενώ το 25,2% σε θέματα της διοίκησης της εκπαίδευσης (Διάγραμμα 5.2.5), που σημαίνει ότι το εκπαιδευτικό προσωπικό στο σύνολό του έχει λάβει κάποιου είδους επιμόρφωση, το οποίο επίσης αναμένεται να επιδρά θετικά στο εκπαιδευτικό έργο που προσφέρεται στο πλαίσιο του σχολείου.

Διάγραμμα 5.2.5: Μετεκπαίδευση των εκπαιδευτικών



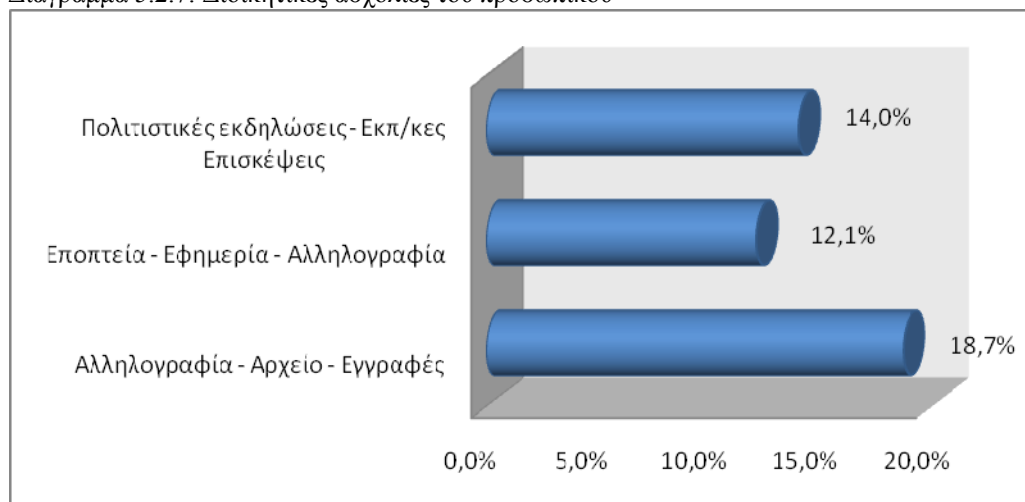
Σε ό,τι αφορά τις εξω-διδακτικές υποχρεώσεις των εκπαιδευτικών, όπως προκύπτει από το σχήμα (5.2.6), η μεγάλη πλειονότητα των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών (74%) απαντά ότι δεν ασχολείται με το διοικητικό έργο του σχολείου, ενώ το 26% ασχολείται.

Διάγραμμα 5.2.6: Ασχολία των εκπαιδευτικών με το διοικητικό έργο του σχολείου



Όσον αφορά το είδος του διοικητικού έργου που εκτελούν οι ερωτηθέντες εκπαιδευτικοί, προκύπτει (Σχήμα 5.2.7) ότι το 18,7% ασχολείται με την Αλληλογραφία, το Αρχείο και τις Εγγραφές, το 14% ασχολείται με τις πολιτιστικές εκδηλώσεις και τις εκπαιδευτικές επισκέψεις και τέλος, το 12,1% εκτελεί εποπτεία και εφημερία.

Διάγραμμα 5.2.7: Διοικητικές ασχολίες του προσωπικού

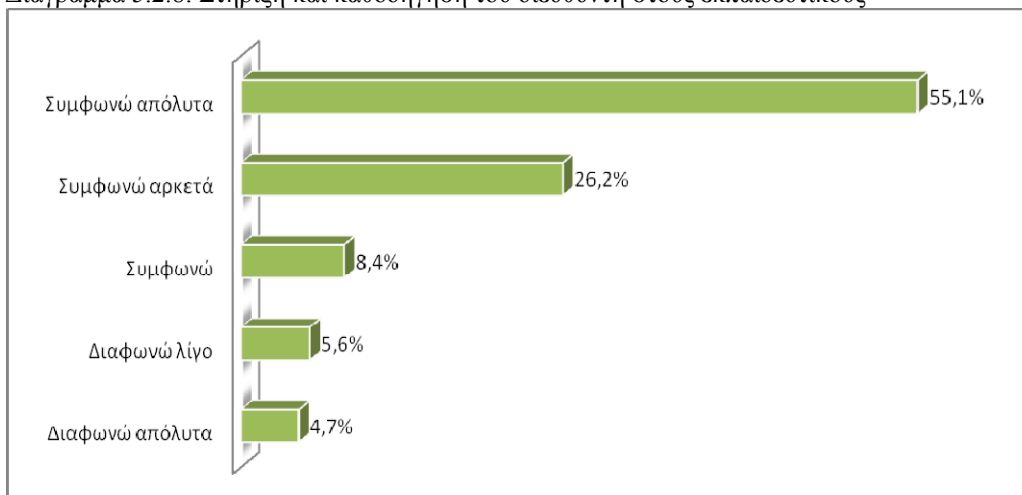


Γενικά, η εικόνα που παρουσιάζεται για τους εκπαιδευτικούς είναι αρκετά θετική. Υπάρχει σταθερότητα στα σχολεία ως προς την παροχή του εκπαιδευτικού έργου, αφού οι περισσότεροι εργάζονται σε οργανική θέση. Οι μισοί από τους εκπαιδευτικούς έχουν λάβει επιπλέον επιμόρφωση κι αυτό επιδρά πολύ θετικά στο εκπαιδευτικό έργο. Λίγοι είναι αυτοί που ασχολούνται με το διοικητικό έργο, δηλαδή οι περισσότεροι ασχολούνται αποκλειστικά με τη διδασκαλία και δεν παίρνουν μέρος στη διοίκηση, πράγμα που σημαίνει ότι δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα να προσφέρουν κάποια διοικητική υπηρεσία, όπως στην εποπτεία, στην αλληλογραφία, και στις πολιτιστικές εκδηλώσεις κι επισκέψεις.

#### 5.2.2 Απόψεις των εκπαιδευτικών για το ρόλο του διευθυντή σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο

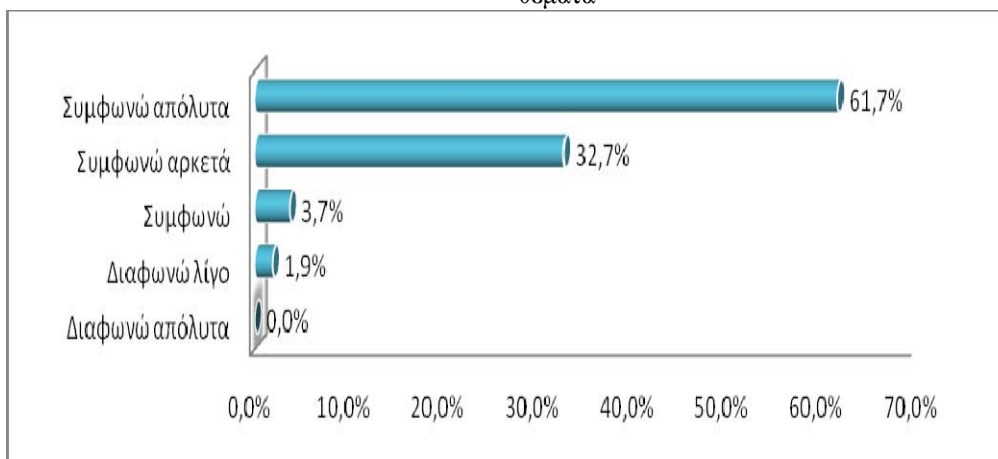
Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, οι εκπαιδευτικοί ερωτήθηκαν σχετικά με το ρόλο του διευθυντή σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, όπως προκύπτει από το παραπάνω σχήμα (5.2.8) το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών (55,1%) απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα πως ο διευθυντής τους στηρίζει και τους καθοδηγεί, το 26,2% συμφωνεί αρκετά σε αυτήν την πρόταση, ενώ το 8,4% των εκπαιδευτικών απλά συμφωνεί. Οι εκπαιδευτικοί που δηλώνουν ότι ο διευθυντής δεν τους στηρίζει και δεν τους καθοδηγεί είναι ελάχιστοι. Παρατηρούμε ότι οι απόψεις των εκπαιδευτικών συμφωνούν με αυτές των Διευθυντών σχετικά με το ρόλο των δεύτερων και την επίδρασή τους στους εκπαιδευτικούς.

Διάγραμμα 5.2.8: Στήριξη και καθοδήγηση του διευθυντή στους εκπαιδευτικούς



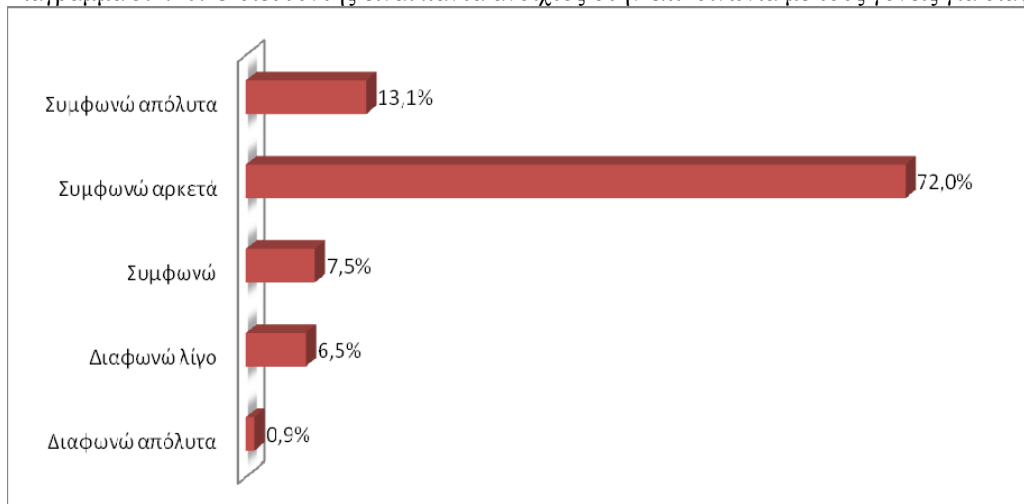
Επιπλέον, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών (61,7%) συμφωνεί απόλυτα στο ότι ο διευθυντής είναι πάντα ανοιχτός στην επικοινωνία μαζί τους για διάφορα θέματα, το 32,7% συμφωνεί αρκετά με αυτήν την πρόταση, ενώ μόλις το 3,7% απλώς συμφωνεί. Ελάχιστοι είναι αυτοί που διαφωνούν έστω και λίγο (Διάγραμμα 5.2.9).

Διάγραμμα 5.2.9: Ο διευθυντής είναι πάντα ανοιχτός στην επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς για διάφορα θέματα



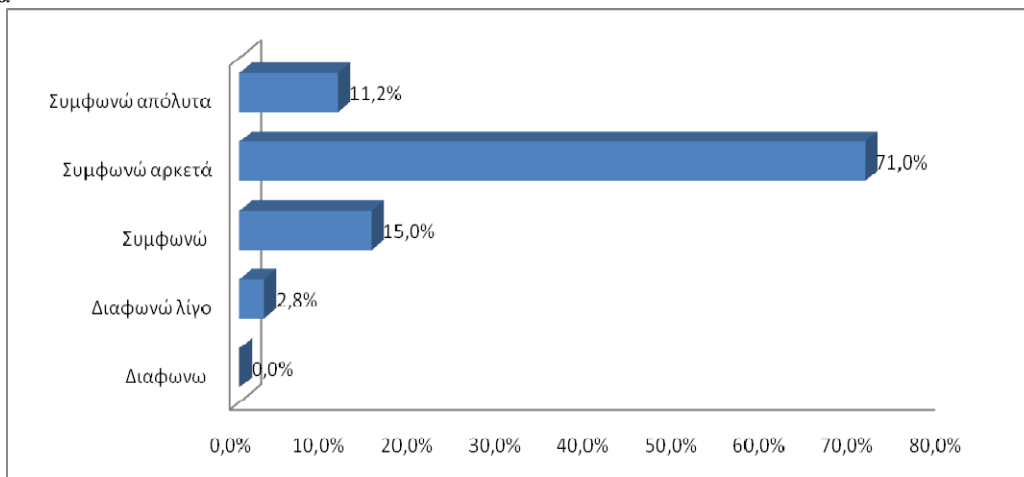
Η συντριπτική πλειονότητα των εκπαιδευτικών (72%) συμφωνεί αρκετά ότι ο διευθυντής είναι ανοιχτός στην επικοινωνία με τους γονείς για διάφορα θέματα. Το 13,1% συμφωνεί απόλυτα με αυτή τη θέση, ενώ το 7,5% απλά συμφωνεί. Ένα μικρό ποσοστό ισχυρίζεται ότι ο διευθυντής δεν είναι ανοιχτός στην επικοινωνία με τους γονείς (Διάγραμμα 5.2.10).

Διάγραμμα 5.2.10: Ο διευθυντής είναι πάντα ανοιχτός στην επικοινωνία με τους γονείς για διάφορα θέματα



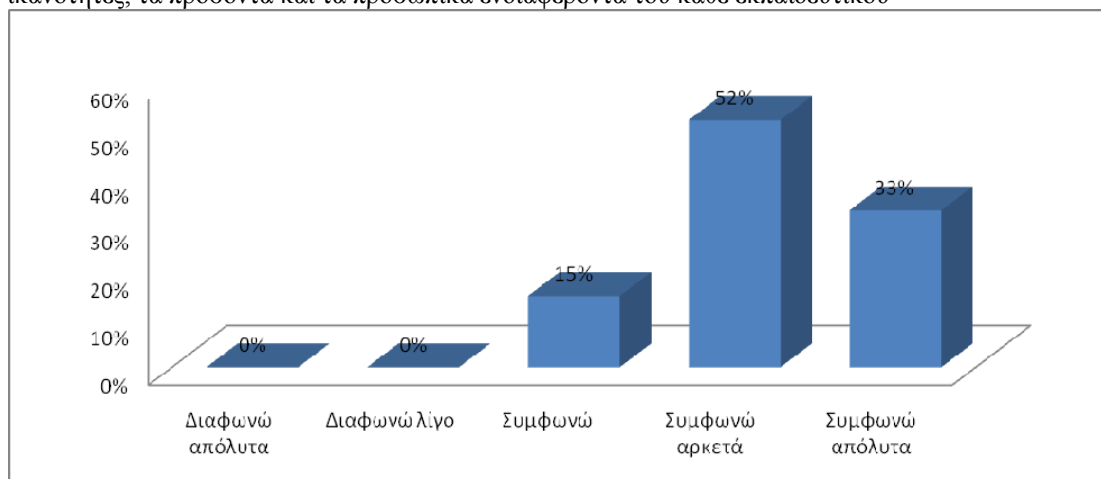
Αντίστοιχα, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών (71%) απάντησε ότι συμφωνεί αρκετά στο ότι ο διευθυντής είναι ανοιχτός στην επικοινωνία με τους μαθητές για διάφορα θέματα, το 15% απλά συμφωνεί, το 11,2% συμφωνεί απόλυτα με αυτή τη πρόταση, ενώ υπάρχει κι ένα μικρό ποσοστό (2,8%) που διαφωνεί λίγο (Διάγραμμα 5.2.11).

Διάγραμμα 5.2.11: Ο διευθυντής είναι πάντα ανοιχτός στην επικοινωνία με τους μαθητές για διάφορα θέματα



Τέλος, στο σχήμα 5.2.12 που ακολουθεί, φαίνεται ότι το 52% των εκπαιδευτικών που ρωτήθηκαν αν ο διευθυντής αξιοποιεί κατάλληλα το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου με βάση τις ικανότητες, τα προσόντα και τα προσωπικά ενδιαφέροντα του κάθε εκπαιδευτικού απάντησαν ότι συμφωνούν αρκετά με αυτήν την πρόταση, το 33% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 15% απλά συμφωνεί.

Διάγραμμα 5.2.12: Ο διευθυντής αξιοποιεί κατάλληλα το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου με βάση τις ικανότητες, τα προσόντα και τα προσωπικά ενδιαφέροντα του κάθε εκπαιδευτικού



Γενικά, οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν θετική στάση και άποψη απέναντι στον διευθυντή. Φαίνεται πως η συνεργασία τους, σε γενικές γραμμές, είναι πολύ καλή και υπάρχει κατανόηση και συνεννόηση μεταξύ τους. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν ότι ο διευθυντής παρέχει στήριξη και τους καθοδηγεί και τέλος, ότι είναι ανοιχτός σε κάθε επικοινωνία με όλους.

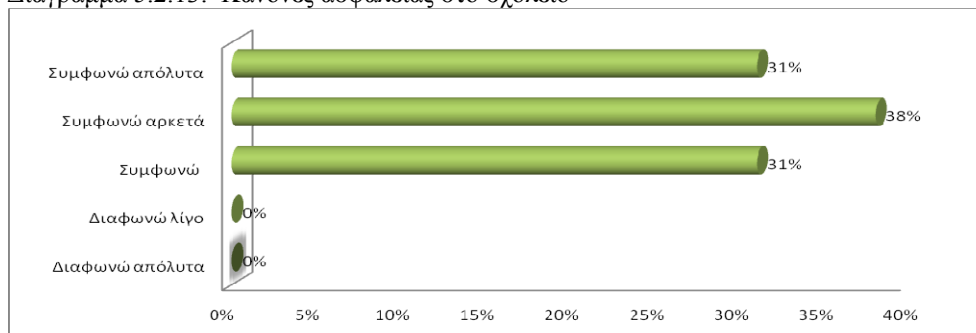
### 5.2.3. Αποτύπωση της υλικοτεχνικής υποδομής του σχολείου

Οι εκπαιδευτικοί ερωτήθηκαν σχετικά με τις υποδομές του σχολείου, τους κανόνες λειτουργίας του και τα εκπαιδευτικά μέσα που παρέχονται. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων αναδεικνύουν τις στάσεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τις συνθήκες και το περιβάλλον της εργασίας τους και ως ένα βαθμό, την ικανοποίηση που αντλούν από το χώρο εργασίας τους.

#### α. Ασφάλεια και τάξη

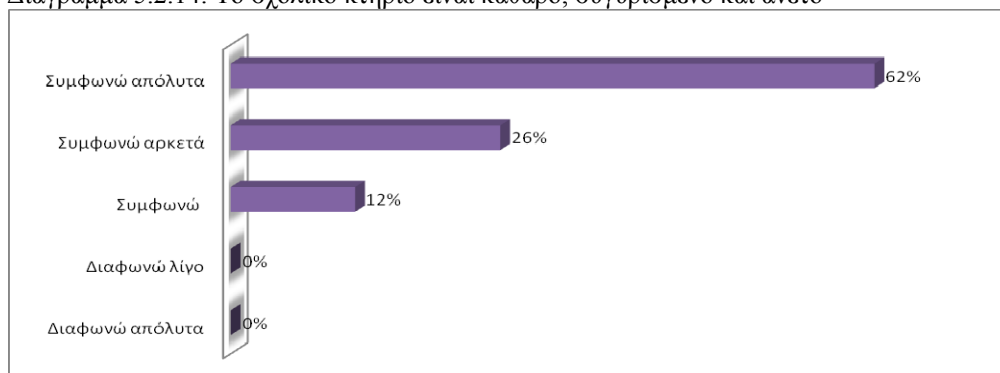
Όσον αφορά τους κανόνες ασφαλείας, οι εκπαιδευτικοί απάντησαν πως συμφωνούν αρκετά (38%) ότι στο σχολείο που εργάζονται πληρούνται όλοι οι κανόνες ασφαλείας, το 31% συμφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση, ενώ το 31% απλά συμφωνεί. Οι περισσότεροι από τους εκπαιδευτικούς συμφωνούν ότι το σχολείο είναι ένας ασφαλής χώρος, όπου επικρατεί η τάξη και ακολουθούνται οι σχετικοί κανόνες.

Διάγραμμα 5.2.13: Κανόνες ασφαλείας στο σχολείο



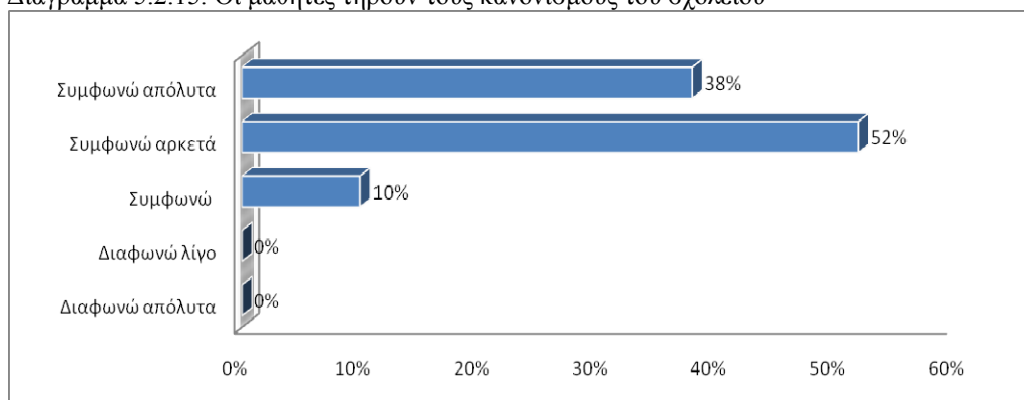
Επιπλέον, από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών που ρωτήθηκαν για το αν το σχολικό κτήριο είναι καθαρό, συγυρισμένο και άνετο προκύπτει ότι το 62% αυτών απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα, το 26% συμφωνεί αρκετά και μόλις το 12% απλά συμφωνεί (Διάγραμμα 5.2.14).

Διάγραμμα 5.2.14: Το σχολικό κτήριο είναι καθαρό, συγυρισμένο και άνετο



Σύμφωνα με το σχήμα (5.2.15), οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι η πλειονότητα των μαθητών τηρεί τους κανονισμούς του σχολείου σε ποσοστό 52% αρκετά, το 38% απόλυτα και το 10% απλά συμφωνεί ότι οι κανόνες τηρούνται. Ανεξάρτητα από το βαθμό στον οποίο συμφωνούν ότι τηρούνται οι κανονισμοί, όλοι οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι δεν υπάρχουν σημαντικά προβλήματα στην τήρηση των σχολικών κανόνων από τους μαθητές.

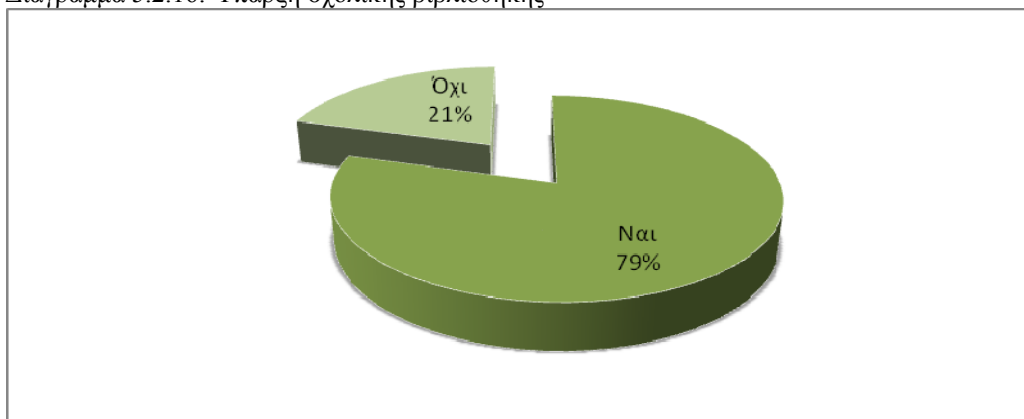
Διάγραμμα 5.2.15: Οι μαθητές τηρούν τους κανονισμούς του σχολείου



### β. Χώροι και μέσα του σχολείου

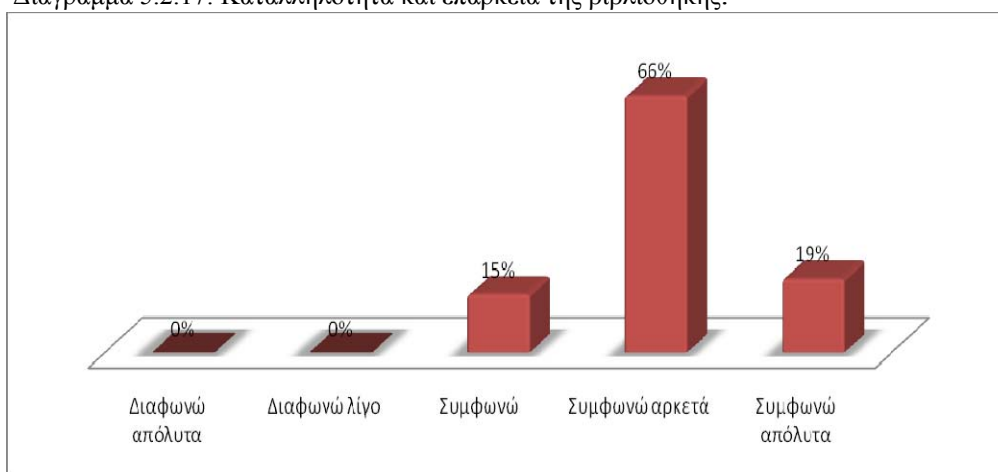
Στην ερώτηση για το αν η σχολική μονάδα διαθέτει σχολική βιβλιοθήκη, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών (79%) απάντησε «Ναι», ενώ το 21% αυτών απάντησε «Όχι». Πράγματι, από τα σχολεία που συμμετείχαν στην έρευνα, το 5ο και το 7ο Γυμνάσιο δεν διαθέτουν βιβλιοθήκη.

Διάγραμμα 5.2.16: Ύπαρξη σχολικής βιβλιοθήκης



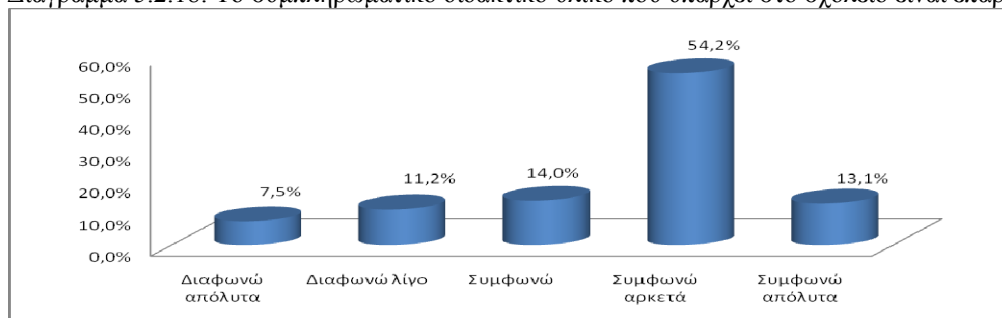
Ωστόσο, οι εκπαιδευτικοί των σχολείων που λειτουργούν βιβλιοθήκη (Διάγραμμα 5.2.17) σε ποσοστό (66%) συμφωνούν αρκετά ότι η βιβλιοθήκη είναι κατάλληλη και επαρκής για τους μαθητές, το 19% συμφωνεί απόλυτα και το 15% αυτών απλώς συμφωνεί. Η ύπαρξη και η καταλληλότητα σχολικής βιβλιοθήκης αναμένεται να συμβάλει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου που παρέχεται και γι' αυτό αποτελεί σημαντικό στοιχείο των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που πρέπει να παρέχονται από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Διάγραμμα 5.2.17: Καταλληλότητα και επάρκεια της βιβλιοθήκης.



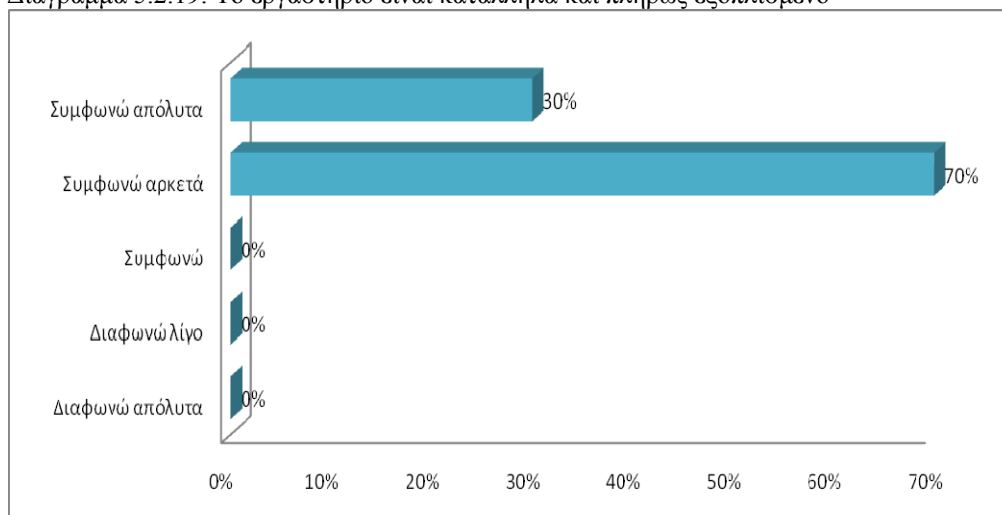
Σχετικά με το συμπληρωματικό διδακτικό υλικό που υπάρχει στο σχολείο και το βαθμό στον οποίο κρίνεται επαρκές, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών (54,2%) συμφωνεί αρκετά ότι το συμπληρωματικό διδακτικό υλικό που υπάρχει στο σχολείο είναι επαρκές, το 13,1% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 14% απλά συμφωνεί. Υπάρχει κι ένα ποσοστό εκπαιδευτικών (18,7%) που διαφωνούν με αυτήν τη πρόταση (Διάγραμμα 5.2.18).

Διάγραμμα 5.2.18: Το συμπληρωματικό διδακτικό υλικό που υπάρχει στο σχολείο είναι επαρκές



Επίσης, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν για το αν υπάρχει εργαστήριο υπολογιστών. Όλοι οι εκπαιδευτικοί απαντούν πως το σχολείο διαθέτει εργαστήριο υπολογιστών, αλλά (βλέπε Διάγραμμα 5.2.19) αν και το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών (70%) συμφωνεί αρκετά πως το εργαστήριο είναι κατάλληλα και πλήρως εξοπλισμένο, μόλις το 30% συμφωνεί απόλυτα.

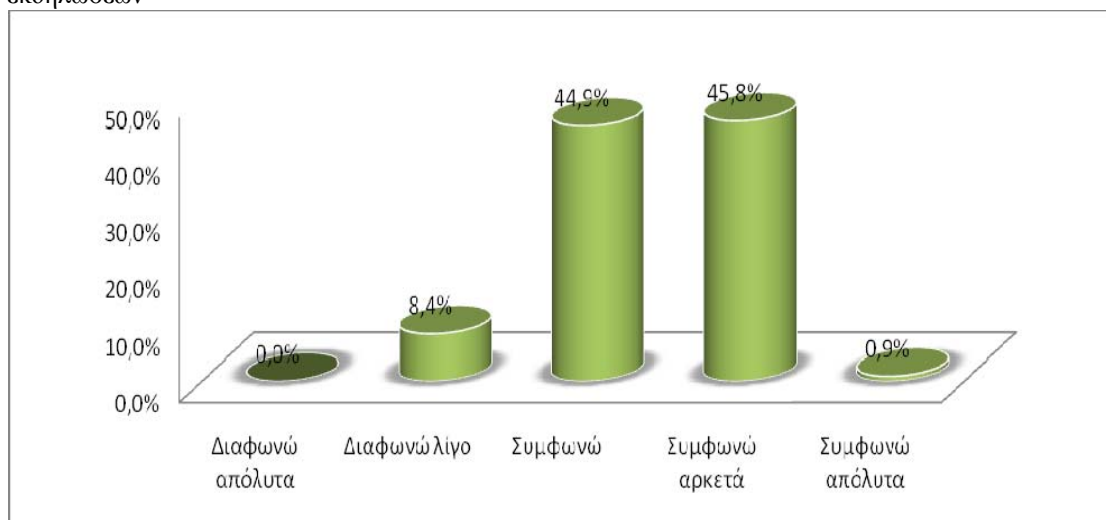
Διάγραμμα 5.2.19: Το εργαστήριο είναι κατάλληλα και πλήρως εξοπλισμένο



Επίσης, οι εκπαιδευτικοί ρωτήθηκαν αν η σχολική μονάδα που εργάζονται έχει αίθουσα εκδηλώσεων. Όλοι οι εκπαιδευτικοί απαντούν πως το σχολείο διαθέτει αίθουσα εκδηλώσεων.

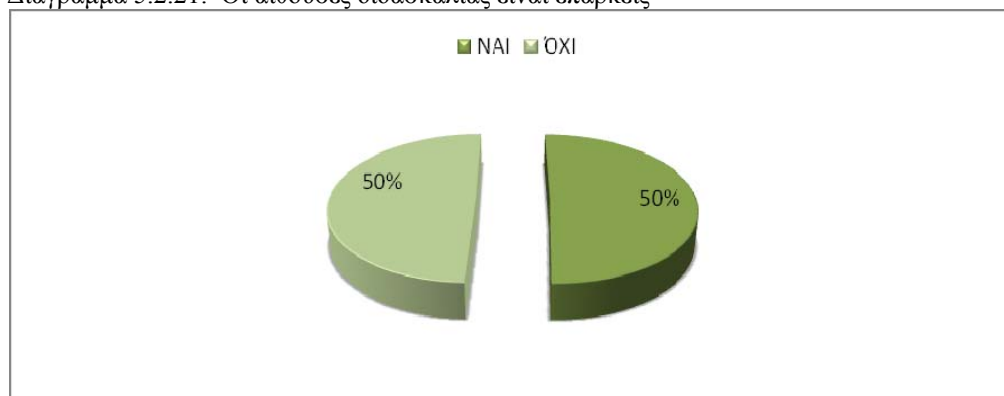
Στο Διάγραμμα 5.2.20 που ακολουθεί παρουσιάζεται τι απαντούν οι εκπαιδευτικοί για το αν η αίθουσα διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό για τη υποστήριξη εκδηλώσεων. Το 45,8% συμφωνούν αρκετά πως η αίθουσα διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό, το 44,9% απλά συμφωνεί, και μόλις 0,9% των εκπαιδευτικών συμφωνεί απόλυτα. Υπάρχουν βέβαια και κάποιοι εκπαιδευτικοί (8,4%) που διαφωνούν λίγο στο ότι η αίθουσα διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό για τη υποστήριξη εκδηλώσεων.

Διάγραμμα 5.2.20: Η αίθουσα εκδηλώσεων διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό για τη υποστήριξη των εκδηλώσεων



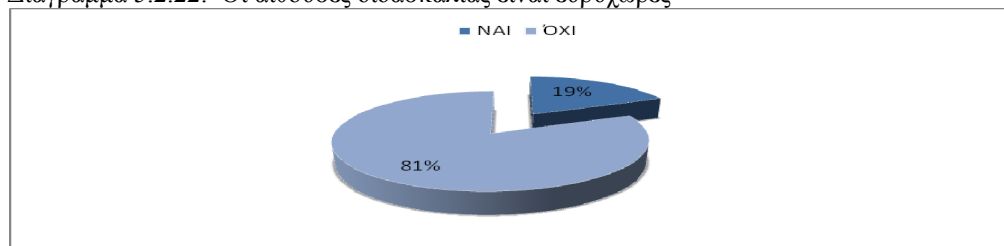
Οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί παρουσιάζονται διχασμένοι σε ό,τι αφορά τις αίθουσες διδασκαλίας. Από τις απαντήσεις προέκυψε ότι οι μισοί εκπαιδευτικοί (50%) υποστηρίζουν ότι οι αίθουσες διδασκαλίας είναι επαρκείς, ενώ οι άλλοι μισοί όχι (Διάγραμμα 5.2.21).

Διάγραμμα 5.2.21: Οι αίθουσες διδασκαλίας είναι επαρκείς

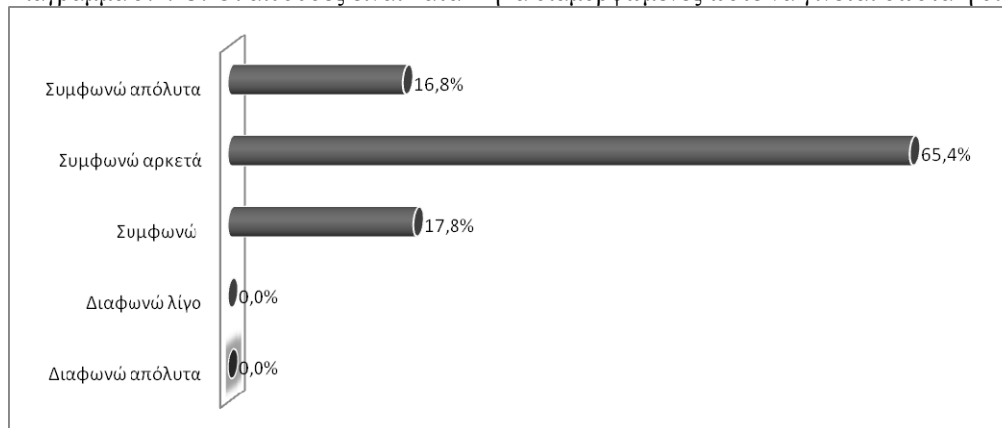


Όμως, η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (81%) υποστηρίζει ότι οι αίθουσες διδασκαλίας δεν είναι ευρύχωρες, και μόλις το 19% υποστηρίζει το αντίθετο. Παρόλα αυτά, όπως προκύπτει από το Διάγραμμα 5.2.23, η μεγάλη πλειονότητα των εκπαιδευτικών (65,4%) συμφωνεί αρκετά ότι οι αίθουσες είναι κατάλληλα διαμορφωμένες ώστε να γίνεται σωστά η διδασκαλία, το 17,8% απλώς συμφωνεί με αυτή τη θέση, ενώ το 16,8% αυτών συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 5.2.22: Οι αίθουσες διδασκαλίας είναι ευρύχωρες

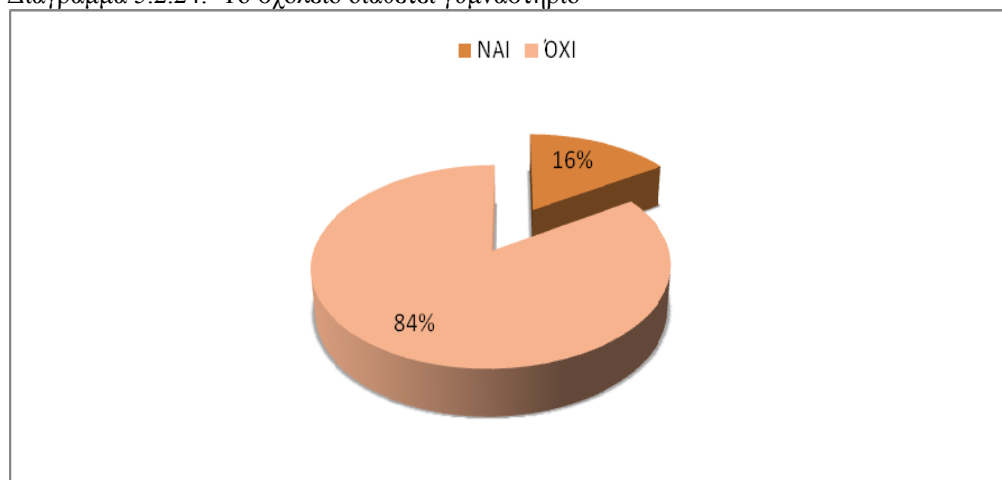


Διάγραμμα 5.2.23: Οι αίθουσες είναι κατάλληλα διαμορφωμένες ώστε να γίνεται σωστά η διδασκαλία

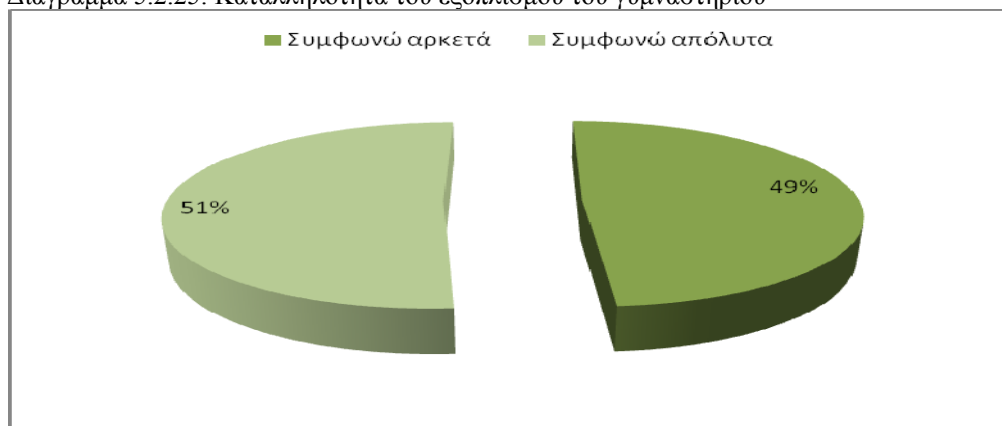


Αναφορικά με την ύπαρξη γυμναστηρίου, το 84% των εκπαιδευτικών απάντησε ότι το σχολείο που εργάζονται δεν διαθέτει γυμναστήριο, ενώ το 16% απάντησε ότι διαθέτει. (Διάγραμμα 5.2.24). Πράγματι, από τα σχολεία που συμμετείχαν στην έρευνα μόνο το 3ο Γυμνάσιο διαθέτει γυμναστήριο. Οι εκπαιδευτικοί στο σχολείο αυτό, σε ποσοστό 51% των εκπαιδευτικών συμφωνούν απόλυτα ότι το γυμναστήριο διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό, ενώ το 49% αυτών συμφωνεί αρκετά ότι το γυμναστήριο διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό (Διάγραμμα 5.2.25).

Διάγραμμα 5.2.24: Το σχολείο διαθέτει γυμναστήριο



Διάγραμμα 5.2.25: Καταλληλότητα του εξοπλισμού του γυμναστηρίου



Τέλος, σε ό,τι αφορά τις ερωτήσεις σχετικά με την ύπαρξη και οργάνωση της ιστοσελίδας του σχολείου σύμφωνα με τους ερωτηθέντες εκπαιδευτικούς κανένα σχολείο δεν διαθέτει δική του ιστοσελίδα.

Οι εκπαιδευτικοί, σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν, είναι γενικά ικανοποιημένοι από τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας τους, αλλά θεωρούν ότι υπάρχουν πολλά σημεία βελτίωσης. Υποστηρίζουν ότι τηρούνται όλοι οι κανόνες ασφαλείας στο σχολείο όπου εργάζονται, ότι είναι πάντα καθαρό και συγυρισμένο και ότι οι μαθητές σέβονται και τηρούν τους κανονισμούς του σχολείου.

Όμως, δεν είναι απόλυτα ευχαριστημένοι από την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου που εργάζονται. Ορισμένα σχολεία δεν διαθέτουν βιβλιοθήκη και το συμπληρωματικό διδακτικό υλικό που υπάρχει στο σχολείο θα μπορούσε να είναι καλύτερο και επαρκέστερο, όπως επίσης και το εργαστήριο υπολογιστών, που διαθέτουν όλα τα σχολεία θα μπορούσε να είναι καλύτερα εξοπλισμένο, όπως επίσης και η αίθουσα εκδηλώσεων.

Ακόμα, οι εκπαιδευτικοί δεν είναι ευχαριστημένοι από τις αίθουσες διδασκαλίας, υποστηρίζοντας ότι δεν είναι επαρκείς κι ευρύχωρες, όμως θεωρούν ότι είναι κατάλληλα διαμορφωμένες, ώστε να γίνεται σωστά η διδασκαλία. Τέλος, τα 5 από τα 6 σχολεία που έγινε η έρευνα δεν έχουν γυμναστήριο, ενώ κανένα δεν διαθέτει δική του ιστοσελίδα. Όλα αυτά παίζουν μεγάλο ρόλο στη διατήρηση και προσέλκυση των μαθητών στο σχολείο, καθώς προσδίδουν ποιότητα στην εκπαίδευση (Παγάνος, 1998).

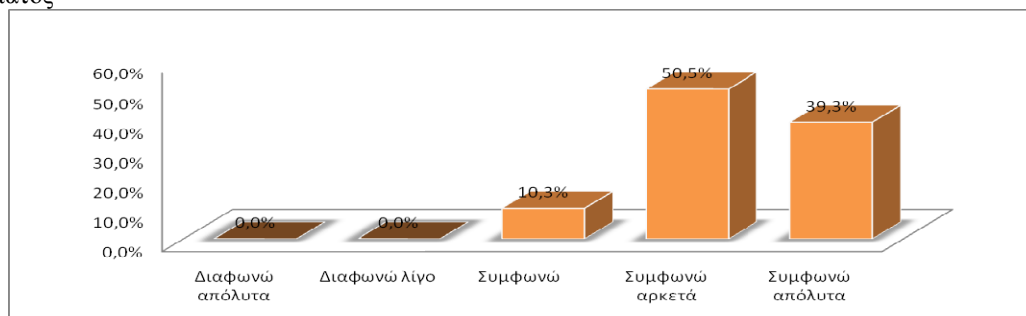
Βέβαια, για να επιτευχθεί ο σκοπός του σχολείου πρέπει να διαθέτει πλήρη τεχνολογικό εξοπλισμό, αλλά και τα κατάλληλα άτομα. Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα σχολείο πρέπει να σχεδιαστεί μια συγκεκριμένη δομή π.χ. διοίκηση, τάξεις, τμήματα κλπ. Η δομή είναι αυτή η οποία δίνει στο σχολείο τάξη, σύστημα και πολλά από τα χαρακτηριστικά του. Παραδείγματα τεχνολογίας δεν είναι μόνο οι υπολογιστές και τα βιβλία αλλά και το καθημερινό σχέδιο μαθήματος του διδάσκοντος, το ωρολόγιο πρόγραμμα κ.λπ. (Ζαβλάνος, 2003).

Όμως, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η Τοπική Αυτοδιοίκηση συνεισφέρει με πόρους και συμμετέχει σε αποφάσεις που αφορούν στο ζήτημα των υποδομών και στα ζητήματα αγοράς εκπαιδευτικών μέσων (Education Research Center, 2004), δηλαδή τα υλικοτεχνικά μέσα εξαρτώνται άμεσα από τη χρηματοδότηση του σχολείου, η οποία, όπως αναφέρθηκε από τους διευθυντές δεν είναι ούτε τακτική, αλλά ούτε κι επαρκής. Για αυτό και υπάρχει αυτή η δυσарέσκεια των εκπαιδευτικών ως προς τα μέσα που προσφέρουν για τη διδασκαλία οι σχολικές μονάδες.

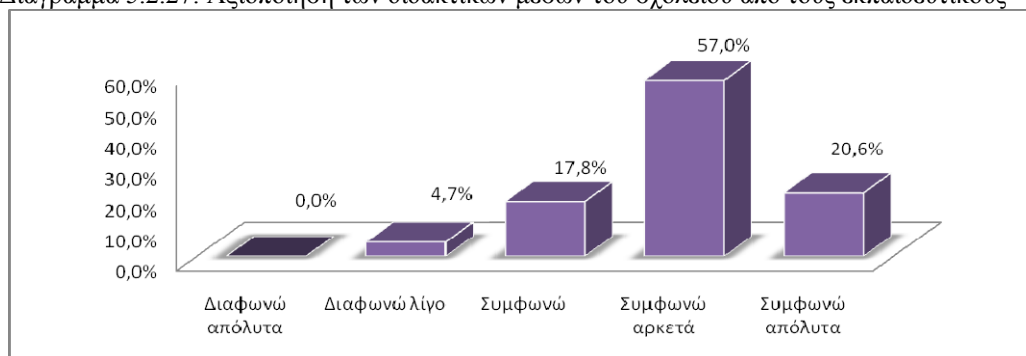
#### 5.2.4 Πολιτική των εκπαιδευτικών σε σχέση με τη διδασκαλία

Οι ερωτώμενοι εκπαιδευτικοί διατύπωσαν τις απόψεις τους για τις πολιτικές που ακολουθούν σε σχέση με τη διδασκαλία, τα μέσα και τις τεχνικές. Πιο συγκεκριμένα, στο διάγραμμα που ακολουθεί (5.2.26) το 50,5% των εκπαιδευτικών απάντησε ότι εμπλέκουν τους μαθητές τους σε δραστηριότητες που οδηγούν σε κατανόηση των στόχων του μαθήματος αρκετά, το 39,3% συμφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση, ενώ μόλις το 10,3% απλά συμφωνεί. Φαίνεται λοιπόν, ότι σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, οι εκπαιδευτικοί προσπαθούν να εμπλέκουν τους μαθητές τους κατά τη διδασκαλία. Επίσης, όπως προκύπτει από το Διάγραμμα 5.2.27, το 57% των εκπαιδευτικών συμφωνεί αρκετά στο ότι αξιοποιεί πλήρως τα διδακτικά μέσα του σχολείου, το 20,6% συμφωνεί απόλυτα, το 17,8% απλά συμφωνεί, ενώ υπάρχουν μερικοί (4,7%) που διαφωνούν λίγο.

Διάγραμμα 5.2.26: Εμπλοκή των μαθητών σε δραστηριότητες που οδηγούν σε κατανόηση των στόχων του μαθήματος

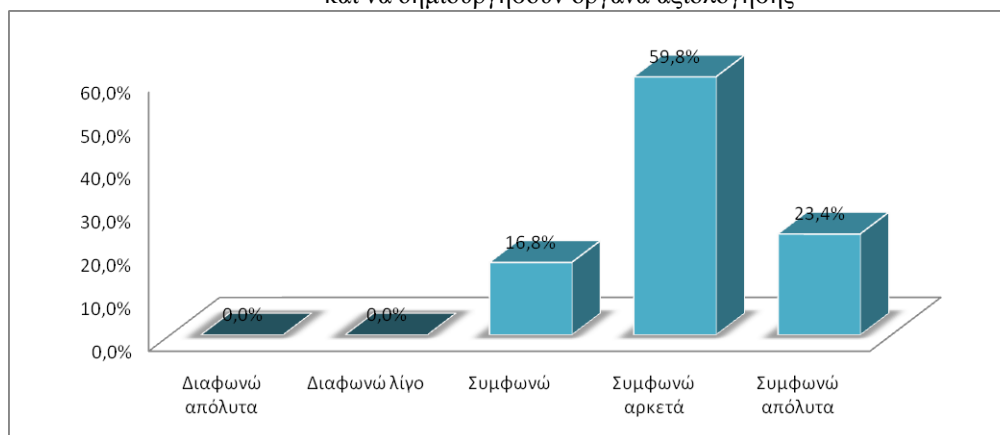


Διάγραμμα 5.2.27: Αξιοποίηση των διδακτικών μέσων του σχολείου από τους εκπαιδευτικούς

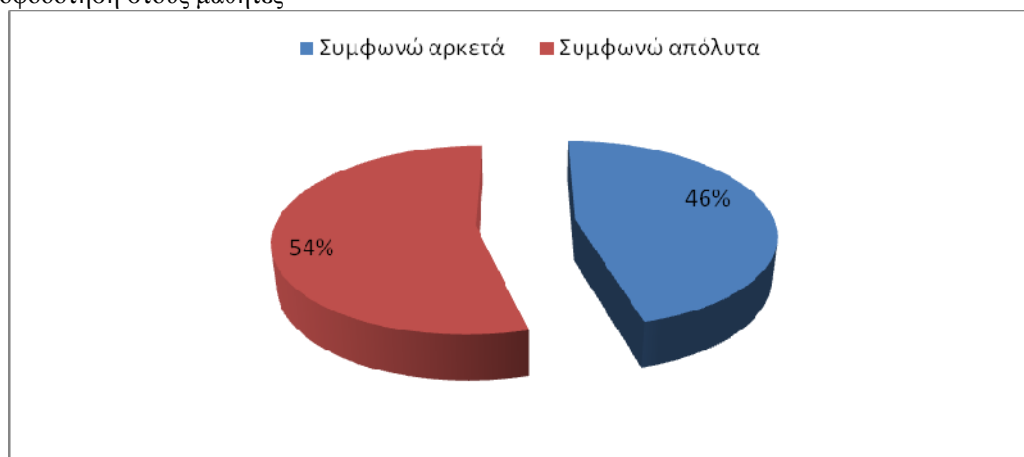


Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα που ακολουθεί (5.2.28), το 59,8% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών συμφωνεί αρκετά ότι είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει διάφορες τεχνικές για να σχεδιάσει και να δημιουργήσει όργανα αξιολόγησης, το 23,4% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 16,8% απλά συμφωνεί. Επίσης, το 54% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών συμφωνεί απόλυτα ότι η αξιολόγηση των μαθητών διενεργείται συστηματικά και παρέχεται γρήγορη ανατροφοδότηση στους μαθητές, ενώ το 46% αυτών συμφωνεί αρκετά (βλέπε Διάγραμμα 5.2.29).

Διάγραμμα 5.2.28: Οι εκπαιδευτικοί είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν διάφορες τεχνικές για να σχεδιάσουν και να δημιουργήσουν όργανα αξιολόγησης

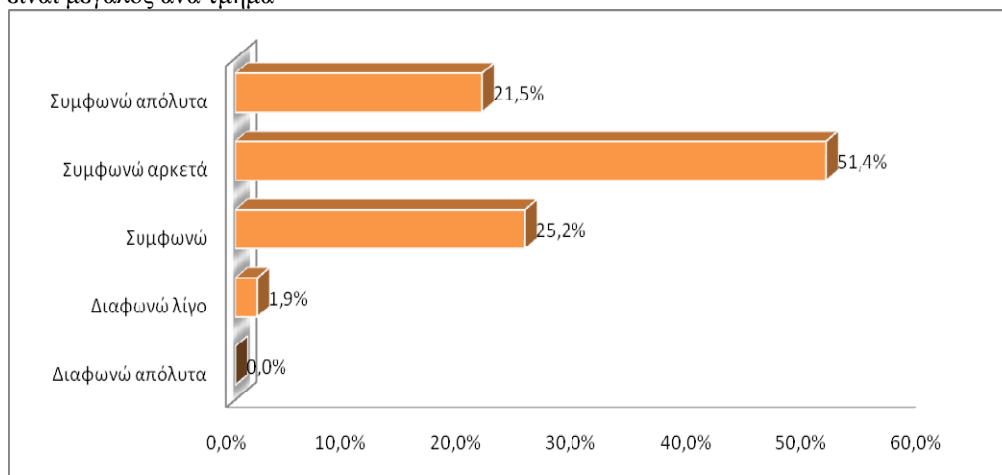


Διάγραμμα 5.2.29: Η αξιολόγηση των μαθητών διενεργείται συστηματικά και παρέχεται γρήγορη ανατροφοδότηση στους μαθητές

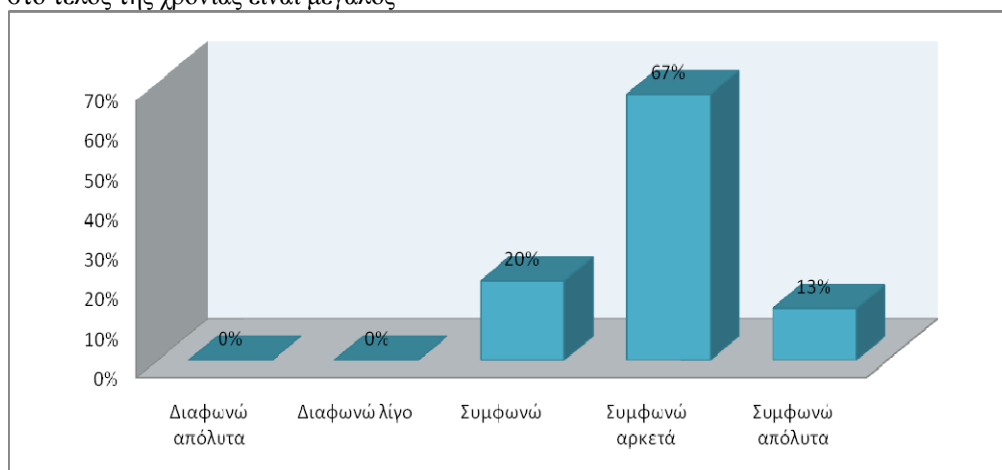


Οπωσδήποτε, οι επιδόσεις των μαθητών αποτελούν ένα κριτήριο στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και δηλώνει αρκετά για την ποιότητα του έργου αυτού (Gorman, 2006). Έτσι, σε σχετικά με τον αριθμό των μαθητών ανά Τμήμα που έχουν υψηλές επιδόσεις, οι εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι συμφωνούν αρκετά στο ότι ο αριθμός των μαθητών που έχουν υψηλές επιδόσεις είναι μεγάλος ανά τμήμα (51,4%), το 25,2% απλά συμφωνεί, το 21,5% αυτών συμφωνεί απόλυτα, ενώ υπάρχει ένα μικρό ποσοστό (1,9%) το οποίο διαφωνεί λίγο (Διάγραμμα 5.2.30). Επίσης, οι εκπαιδευτικοί σχετικά με το αν ο αριθμός των μαθητών που παίρνουν διακρίσεις στο τέλος της χρονιάς είναι μεγάλος, συμφωνούν σε ποσοστό 67% αρκετά με αυτή την πρόταση, ενώ το 20% απλώς συμφωνεί και το 13% συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 5.2.30: Ο αριθμός των μαθητών που έχουν υψηλές επιδόσεις είναι μεγάλος ανά τμήμα

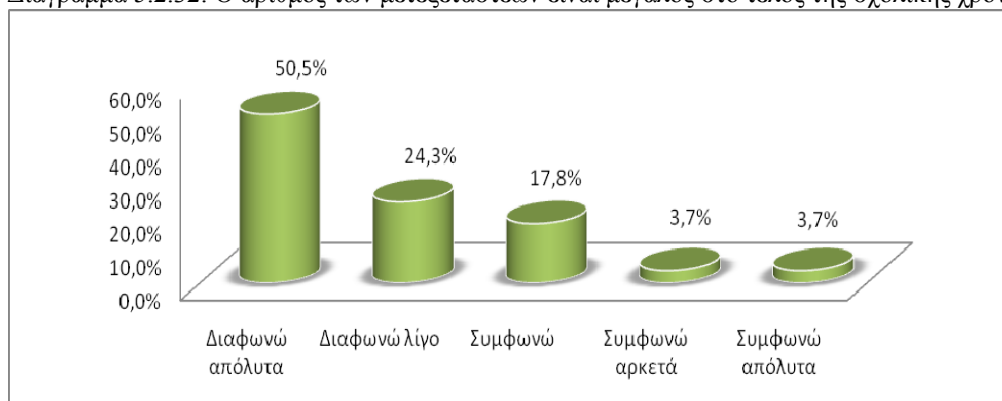


Διάγραμμα 5.2.31: Ο αριθμός των μαθητών που παίρνουν διακρίσεις στο τέλος της χρονιάς είναι μεγάλος



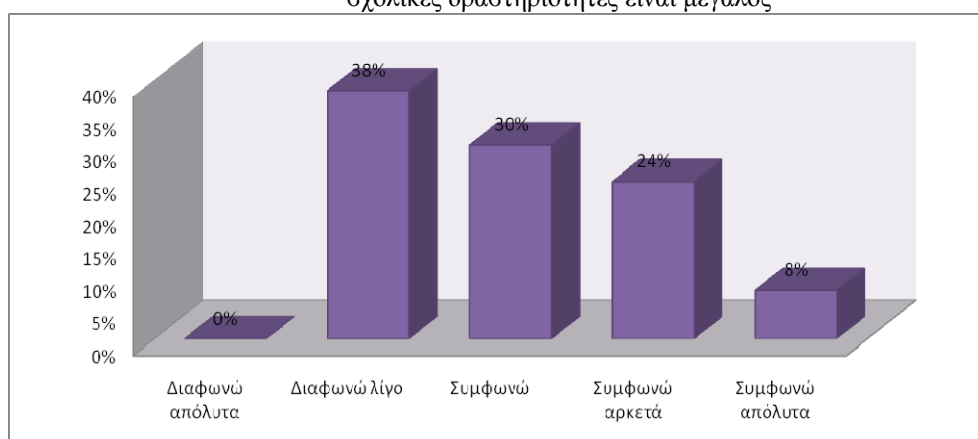
Από την άλλη πλευρά, και από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών φαίνεται (Διάγραμμα 5.2.31) ότι το 50,5% αυτών διαφωνεί απόλυτα με την πρόταση πως αριθμός των μετεξεταστέων είναι μεγάλος στο τέλος της σχολικής χρονιάς, το 24,3% διαφωνεί λίγο, ενώ το 17,8% συμφωνεί. Ελάχιστοι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν πως στο σχολείο όπου εργάζονται ο αριθμός των μετεξεταστέων είναι μεγάλος.

Διάγραμμα 5.2.32: Ο αριθμός των μετεξεταστέων είναι μεγάλος στο τέλος της σχολικής χρονιάς



Τέλος, όσον αφορά τον αριθμό των μαθητών που συμμετέχουν σε προαιρετικά εκπαιδευτικά προγράμματα ή σχολικές δραστηριότητες, το 38% των εκπαιδευτικών διαφωνεί σε κάποιο βαθμό στο ότι ο αριθμός αυτός είναι μεγάλος, το 30% συμφωνεί πως ο αριθμός των μαθητών που συμμετέχουν σε προαιρετικά εκπαιδευτικά προγράμματα ή σχολικές δραστηριότητες είναι μεγάλος, το 24% συμφωνεί αρκετά, ενώ το 8% συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 5.2.33: Ο αριθμός των μαθητών που συμμετέχουν σε προαιρετικά εκπαιδευτικά προγράμματα ή σχολικές δραστηριότητες είναι μεγάλος



Οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν ότι εμπλέκουν τους μαθητές σε δραστηριότητες που οδηγούν στην κατανόηση του μαθήματος και ότι χρησιμοποιούν όσα διδακτικά μέσα τους προσφέρονται. Επίσης, δηλώνουν ότι γνωρίζουν διάφορες τεχνικές για να σχεδιάσουν και να δημιουργήσουν όργανα αξιολόγησης, τα όποια μάλιστα τα χρησιμοποιούν συχνά για την αξιολόγηση των μαθητών. Δηλαδή, φαίνεται πως οι εκπαιδευτικοί διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, για να εκτελούν το εκπαιδευτικό τους έργο.

Φαίνεται πως η μετεκπαίδευση σε παιδαγωγικά θέματα καθώς και οι σπουδές πέραν των βασικών, βοηθούν τους εκπαιδευτικούς να ανταποκρίνονται στις νέες προοδευτικές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις, όπως η διαφοροποίηση της διδασκαλίας στην τάξη, η διαθεματική προσέγγιση της διδασκαλίας, η ενεργητική μάθηση, η συνεργατική μάθηση κ.τ.λ. Η αυτοεκπαίδευση επίσης των εκπαιδευτικών συμβάλλει στο να μπορούν να είναι συγχρονισμένοι με τις νέες εξελίξεις της γνώσης και επιβεβαιώνει την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους κατά τρόπο συνεχή και εξελικτικό. Αυτό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της δράσης τους, ώστε να μπορούν να χειριστούν τις νέες γνώσεις κατά τρόπο που να βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Ζαβλάνος, 2003).

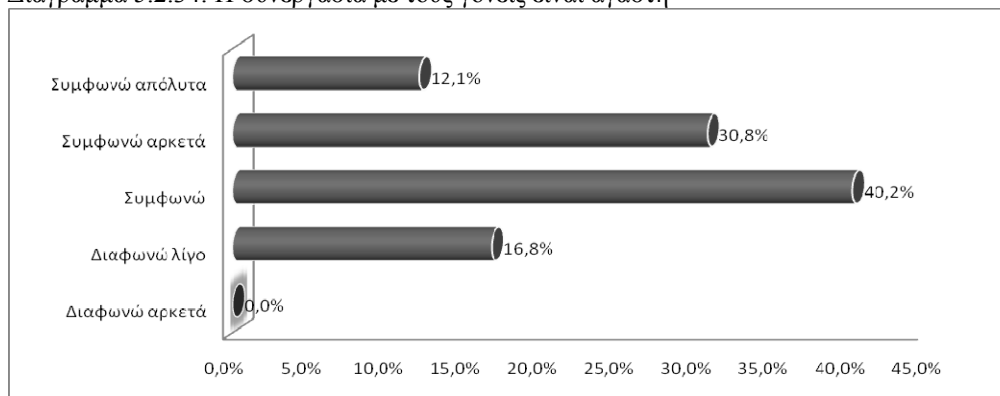
Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί απαντούν πως ο αριθμός των μαθητών που έχουν υψηλές επιδόσεις είναι μεγάλος ανά τμήμα, όπως επίσης και ο αριθμός των μαθητών που παίρνουν διακρίσεις στο τέλος της χρονιάς. Οι επιδόσεις των μαθητών αποτελούν ένα κριτήριο στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και δηλώνει αρκετά για την ποιότητα του έργου αυτού (Gorman, 2006).

Δυσάρεστο συμπέρασμα είναι ότι οι μαθητές, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς, δεν συμμετέχουν πολύ σε προαιρετικά προγράμματα και σχολικές δραστηριότητες. Για αυτό λοιπόν, θα πρέπει να τονωθούν οι σχέσεις του σχολείου με την τοπική κοινότητα, διότι όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία, η διασύνδεση του σχολείου με άλλους φορείς της εκπαίδευσης, της τοπικής κοινωνίας και ομάδες γονέων, εμπλουτίζει το μαθησιακό περιβάλλον προσφέροντας πολλαπλάσιες ευκαιρίες και ερεθίσματα (π.χ. σύνδεση του σχολείου με τους πολιτιστικούς συλλόγους και τους συλλόγους γονέων, τις μη κυβερνητικές οργανώσεις, τους χώρους εργασίας, τέχνης και πολιτισμού) κι έτσι αναπτύσσονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα (Education Research Center, 2004).

#### 5.2.5 Γονείς και κοινότητα

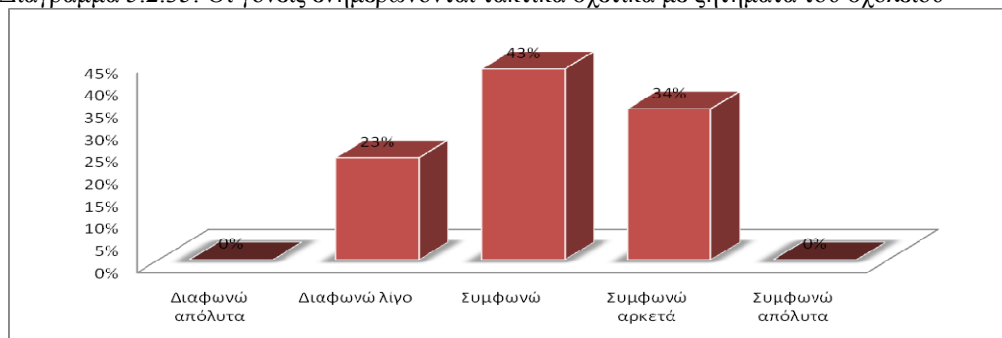
Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τις σχέσεις των ιδίων και του σχολείου με τους γονείς και την κοινότητα. Στο παρακάτω Διάγραμμα (5.2.34) φαίνεται ότι το 40,2% των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι η συνεργασία με τους γονείς είναι αγαστή, το 30,8% συμφωνεί αρκετά, το 16,8% διαφωνεί λίγο, ενώ το 12,1% συμφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 5.2.34: Η συνεργασία με τους γονείς είναι αγαστή

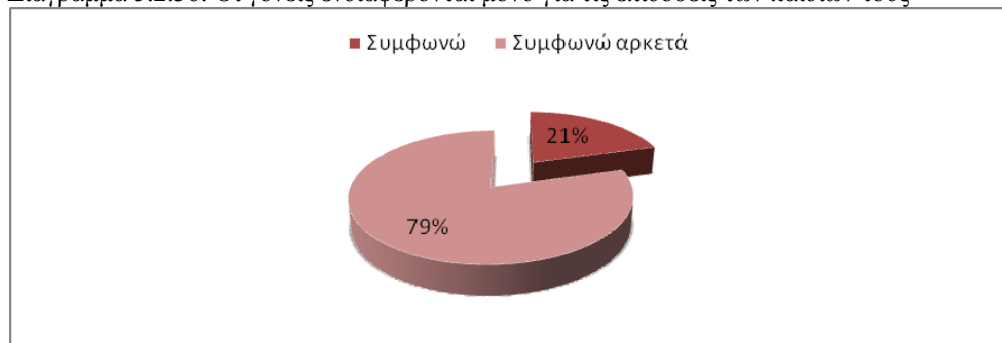


Επιπλέον, οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν (43%) στο ότι οι γονείς ενημερώνονται τακτικά σχετικά για τα ζητήματα του σχολείου, το 34% των εκπαιδευτικών συμφωνούν αρκετά, ενώ το 23% διαφωνεί λίγο (Διάγραμμα 5.2.35). Ταυτόχρονα, η συντριπτική πλειονότητα των εκπαιδευτικών (79%) συμφωνεί αρκετά πως οι γονείς ενδιαφέρονται μόνο για τις επιδόσεις των παιδιών τους, ενώ το 21% απλά συμφωνεί (Διάγραμμα 5.2.36).

Διάγραμμα 5.2.35: Οι γονείς ενημερώνονται τακτικά σχετικά με ζητήματα του σχολείου

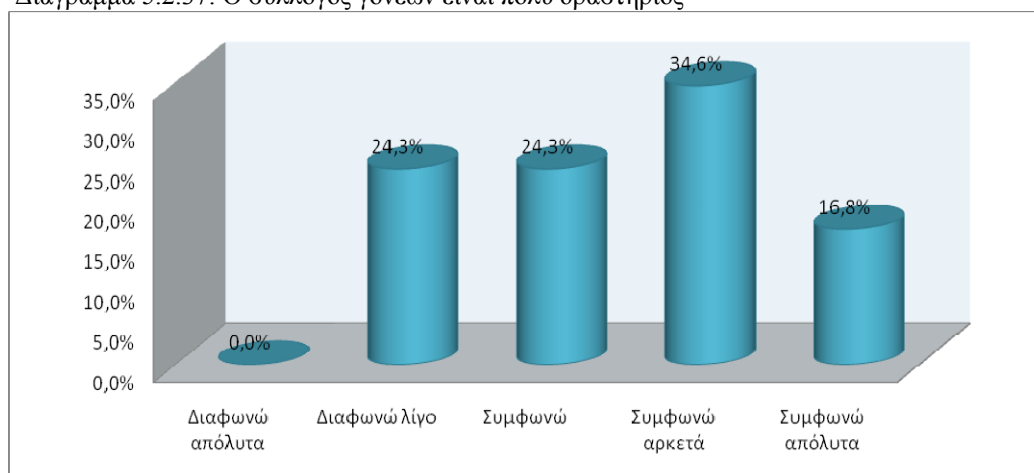


Διάγραμμα 5.2.36: Οι γονείς ενδιαφέρονται μόνο για τις επιδόσεις των παιδιών τους

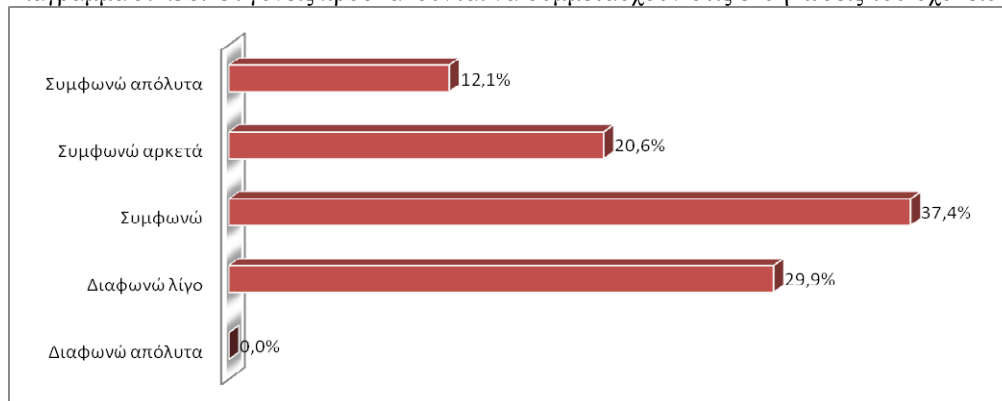


Όπως φαίνεται (Διάγραμμα 5.2.37), το 34,6% των εκπαιδευτικών συμφωνεί αρκετά στο ότι ο σύλλογος γονέων είναι πολύ δραστήριος, το 24,3% συμφωνεί απλώς, όπως επίσης το 24,3% διαφωνεί λίγο, ενώ το 16,8% συμφωνεί απόλυτα πως ο σύλλογος γονέων είναι πολύ δραστήριος. Επιπλέον, Όσον αφορά το αν οι γονείς προσκαλούνται να συμμετάσχουν στις εκδηλώσεις του σχολείου, οι εκπαιδευτικοί απαντούν ως εξής (Διάγραμμα 5.2.38): το 37,4% απαντά ότι συμφωνεί στο ότι οι γονείς προσκαλούνται να συμμετάσχουν στις εκδηλώσεις του σχολείου, το 20,6% συμφωνεί αρκετά και το 12,1% συμφωνεί απόλυτα. Υπάρχει όμως και ένα ποσοστό (29,9%) που διαφωνεί λίγο

Διάγραμμα 5.2.37: Ο σύλλογος γονέων είναι πολύ δραστήριος



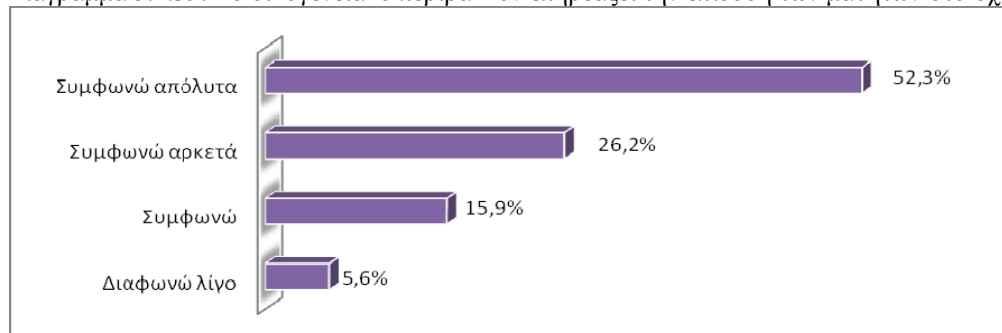
Διάγραμμα 5.2.38: Οι γονείς προσκαλούνται να συμμετάσχουν στις εκδηλώσεις του σχολείου



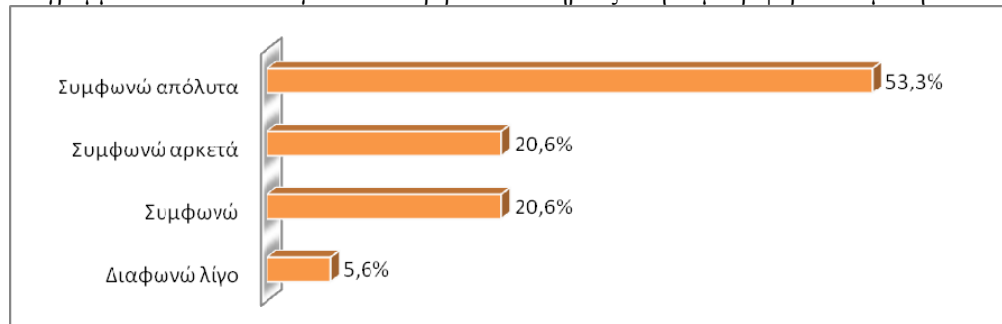
Αναφορικά με τις απόψεις των εκπαιδευτικών για την επίδραση του οικογενειακού περιβάλλοντος τις επιδόσεις και την πρόοδο των μαθητών (βλέπε Διάγραμμα 5.2.39), το 52,3% των εκπαιδευτικών συμφωνεί απόλυτα ότι το οικογενειακό περιβάλλον επηρεάζει την επίδοση των μαθητών στο σχολείο, το 26,2% συμφωνεί αρκετά, το 15,9% συμφωνεί, ενώ ένα μικρό ποσοστό (5,6%) διαφωνεί λίγο.

Επίσης, φαίνεται (βλέπε Διάγραμμα 5.2.40) ότι το 53,3% των εκπαιδευτικών συμφωνεί απόλυτα στο ότι το οικογενειακό περιβάλλον επηρεάζει τη συμπεριφορά των μαθητών στο σχολείο, το 20,6% συμφωνεί αρκετά, το 20,6% συμφωνεί απλώς, ενώ το 5,6% διαφωνεί σε κάποιο βαθμό.

Διάγραμμα 5.2.39: Το οικογενειακό περιβάλλον επηρεάζει την επίδοση των μαθητών στο σχολείο

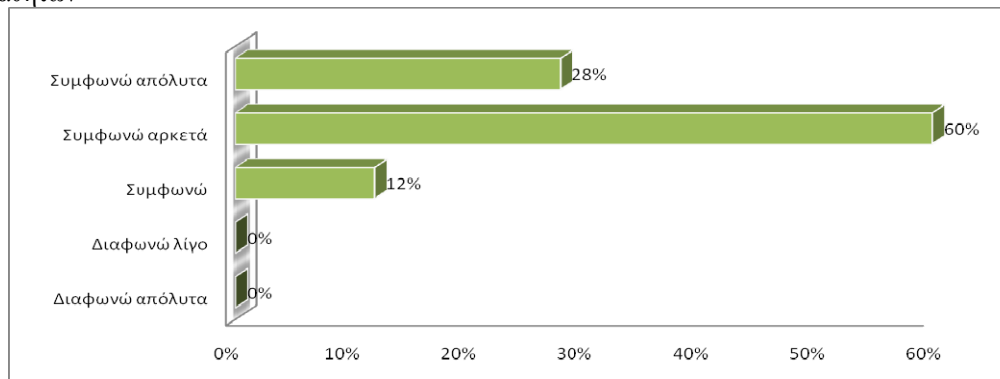


Διάγραμμα 5.2.40: Το οικογενειακό περιβάλλον επηρεάζει τη συμπεριφορά των μαθητών στο σχολείο



Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών (60%) υποστηρίζει αρκετά ότι οι σχολικοί κανονισμοί και διαδικασίες είναι κατανοητοί και σεβαστοί από τους γονείς των μαθητών, το 28% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 12% απλά συμφωνεί με αυτή τη θέση.

Διάγραμμα 5.2.41: Οι σχολικοί κανονισμοί και διαδικασίες είναι κατανοητοί και σεβαστοί από τους γονείς των μαθητών



Ειδικότερα, παρακάτω ιεραρχούνται, από τη σκοπιά που το βλέπουν οι εκπαιδευτικοί, κάποια στοιχεία από το πιο σημαντικό έως το λιγότερο σημαντικό, στα οποία δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα οι γονείς των μαθητών.

Πίνακας 5.1: Κριτήρια των γονέων, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών

|                                                                                       | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση | Θέση |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|------|
| <i>Τα τμήματα να είναι ολιγομελή</i>                                                  | 3,15       | 1,131           | 3    |
| <i>Η κτιριακή υποδομή του σχολείου</i>                                                | 6,20       | 1,599           | 7    |
| <i>Η δημιουργική απασχόληση των μαθητών και η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων</i> | 5,48       | 1,376           | 6    |
| <i>Το σχολείο να έχει καλή φήμη</i>                                                   | 2,37       | 1,209           | 2    |
| <i>Το διδακτικό προσωπικό να είναι ικανό και κατάλληλα καταρτισμένο</i>               | 3,79       | 1,019           | 4    |
| <i>Η καλή επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς</i>                                      | 4,58       | 1,303           | 5    |
| <i>Οι υψηλές επιδόσεις των μαθητών</i>                                                | 1,60       | 1,204           | 1    |

Διάγραμμα 5.2.41: Κριτήρια των γονέων, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών

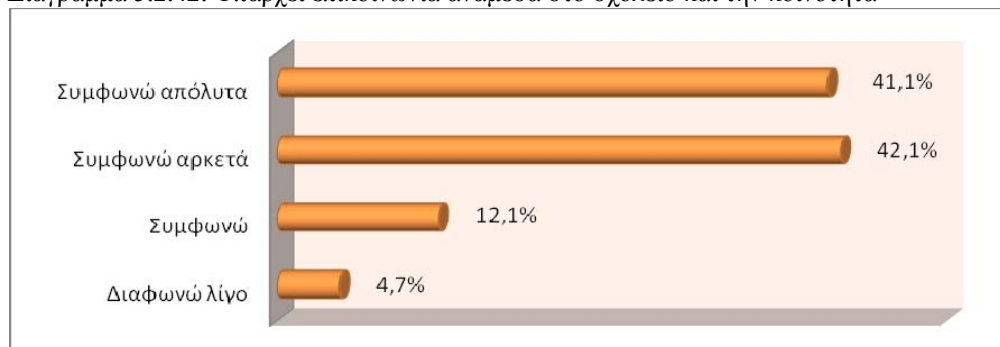


Σύμφωνα με τον πίνακα και το σχήμα βγάζουμε τα εξής συμπεράσματα: Για τους εκπαιδευτικούς που ρωτήθηκαν, το πιο σημαντικό στοιχείο, στο οποίο δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα οι γονείς των μαθητών είναι οι υψηλές επιδόσεις των παιδιών τους. Μετά ακολουθεί η φήμη που έχει το σχολείο κι έπειτα δίνουν βαρύτητα στο ολιγομελή τμήματα. Τα λιγότερο σημαντικά στοιχεία για τους γονείς, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς, είναι η κτιριακή υποδομή του σχολείου και η δημιουργική απασχόληση των παιδιών. Πράγματι, και σύμφωνα με την βιβλιογραφία, οι γονείς δίνουν μεγάλη βαρύτητα στις υψηλές επιδόσεις των παιδιών, αφού οι επιδόσεις των μαθητών αποτελούν ένα κριτήριο στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου. (Gorman, 2006). Ακόμα, η φήμη που έχει το σχολείο είναι σημαντικό κριτήριο για τους γονείς, και όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία, Οι ομάδες κοινού που έχουν μία αρνητική εικόνα για ένα σχολείο θα το αποφύγουν, ακόμη και εάν το σχολείο προσπαθεί να παρουσιάσει μία σχετικά καλή ποιότητα. Οι γονείς σύμφωνα με τον Παγάνο (1998), τείνουν να σχηματίσουν την εικόνα ενός σχολείου βασισμένοι συχνά σε περιορισμένη και ανακριβή πληροφόρηση.

Σε ό,τι αφορά τις σχέσεις του σχολείου με την κοινότητα, (βλέπε Διάγραμμα 5.2.42), οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν αρκετά (42,1%) ότι υπάρχει επικοινωνία ανάμεσα στο σχολείο και

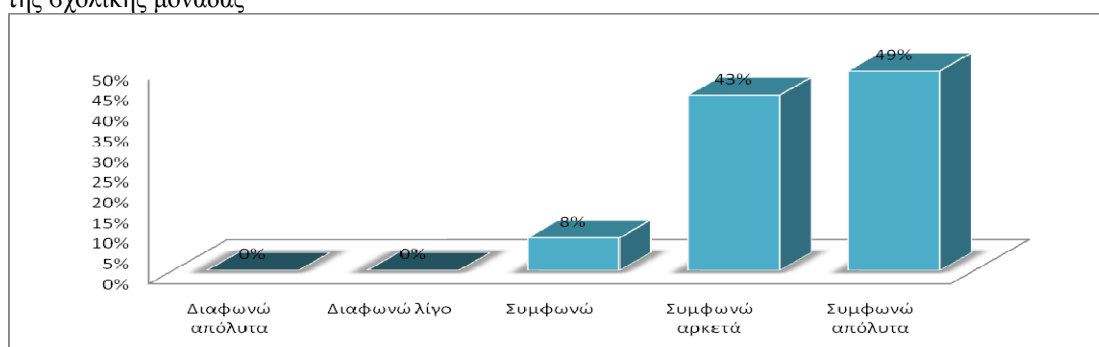
την κοινότητα, το 41,1% συμφωνεί απόλυτα, το 12,1% απλά συμφωνεί, ενώ το 4,7% αυτών διαφωνεί λίγο.

Διάγραμμα 5.2.42: Υπάρχει επικοινωνία ανάμεσα στο σχολείο και την κοινότητα



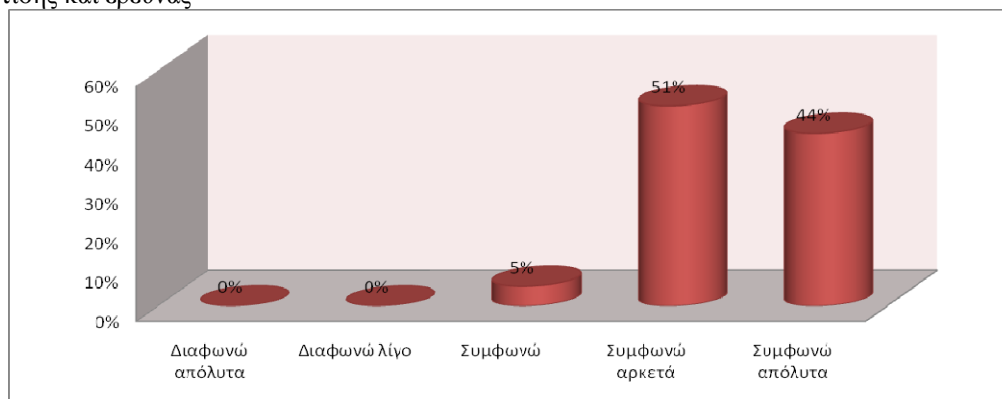
Οι εκπαιδευτικοί σχεδόν στο σύνολό τους αναγνωρίζουν ότι η εξέλιξη της κοινότητας συμβάλλει στην ανάπτυξη των σχολικών μονάδων. Πιο αναλυτικά, από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 49% των εκπαιδευτικών συμφωνεί απόλυτα πως εξέλιξη της κοινότητας σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο βοηθά στην ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, το 43% συμφωνεί αρκετά, ενώ μόλις το 8% απλώς συμφωνεί (Διάγραμμα 5.2.43).

Διάγραμμα 5.2.43: Η εξέλιξη της κοινότητας σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο βοηθά στην ανάπτυξη της σχολικής μονάδας

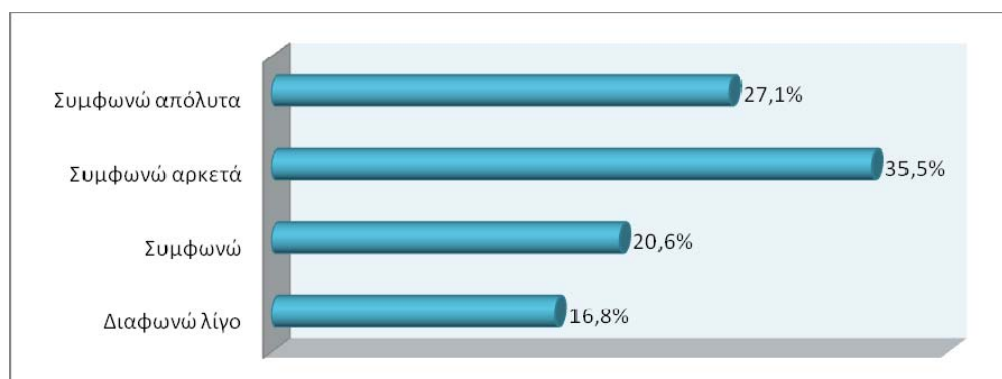


Όσον αφορά την ύπαρξη δεσμών ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και στα ιδρύματα εκπαίδευσης, κατάρτισης και έρευνας, από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 51% των εκπαιδευτικών συμφωνεί αρκετά με αυτήν την πρόταση, το 44% συμφωνεί απόλυτα, ενώ ένα μικρό ποσοστό (5%) απλώς συμφωνεί (βλέπε Διάγραμμα 5.2.44). Αντίστοιχα, στο Διάγραμμα 5.2.45 φαίνεται ότι το 35,5% των εκπαιδευτικών συμφωνεί αρκετά στο ότι υπάρχει συνεργασία μεταξύ της σχολικής μονάδας και του Τ.Ε.Ι και Πανεπιστημίου της πόλης, το 27,1% συμφωνεί απόλυτα, το 20,6% απλά συμφωνεί, ενώ το 16,8% διαφωνεί λίγο.

Διάγραμμα 5.2.44: Ύπαρξη δεσμών ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και στα ιδρύματα εκπαίδευσης, κατάρτισης και έρευνας



Διάγραμμα 5.2.45: Υπάρχει συνεργασία μεταξύ της σχολικής μονάδας και του Τ.Ε.Ι και Πανεπιστημίου της πόλης

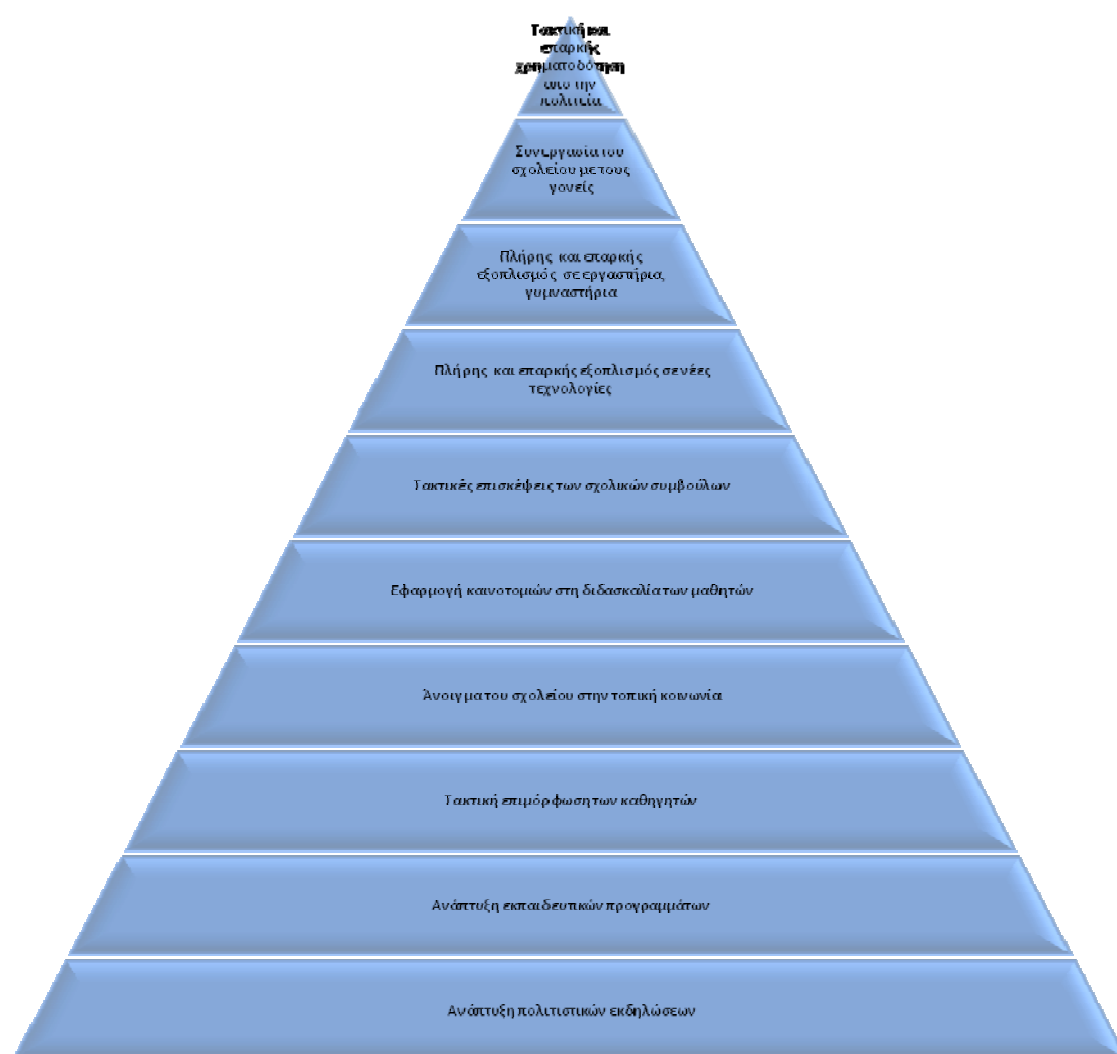


Τέλος, στον Πίνακα που ακολουθεί (5.2) ιεραρχούνται κάποιες ενέργειες από τη πιο σημαντική έως τη λιγότερο σημαντική που αφορούν τη σχολική μονάδα, ώστε να είναι αποτελεσματική η λειτουργία του σχολείου. Αυτή η ερώτηση ήταν κοινή στα δύο ερωτηματολόγια, δηλαδή την απάντησαν και οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί, άρα το δείγμα για την συγκεκριμένη ερώτηση ήταν συνολικά 113 άτομα.

Πίνακας 5.2.: Ιεράρχηση των ενεργειών για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου

|                                                                     | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση | Θέση |
|---------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|------|
| <i>Τακτική επιμόρφωση των καθηγητών</i>                             | 7,54       | 1,282           | 8    |
| <i>Τακτικές επισκέψεις των σχολικών συμβούλων</i>                   | 4,87       | 1,299           | 5    |
| <i>Πλήρης και επαρκής εξοπλισμός σε νέες τεχνολογίες</i>            | 4,22       | 1,387           | 4    |
| <i>Πλήρης και επαρκής εξοπλισμός σε εργαστήρια, γυμναστήρια κλπ</i> | 3,51       | 1,654           | 3    |
| <i>Συνεργασία του σχολείου με τους γονείς</i>                       | 2,55       | 1,832           | 2    |
| <i>Άνοιγμα του σχολείου στην τοπική κοινωνία</i>                    | 6,58       | 1,668           | 7    |
| <i>Τακτική και επαρκής χρηματοδότηση από την πολιτεία</i>           | 1,64       | 1,452           | 1    |
| <i>Εφαρμογή καινοτομιών στη διδασκαλία των μαθητών</i>              | 5,52       | 1,818           | 6    |
| <i>Ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων</i>                          | 8,21       | 1,887           | 9    |
| <i>Ανάπτυξη πολιτιστικών εκδηλώσεων</i>                             | 8,81       | 2,381           | 10   |

Διάγραμμα 5.2.46: Ιεράρχηση των ενεργειών για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου



Από τα παραπάνω προκύπτει ότι για το δείγμα των εκπαιδευτικών και των Διευθυντών που συμμετείχαν στην έρευνα, το πιο σημαντικό κριτήριο ώστε να είναι αποτελεσματική η λειτουργία του σχολείου είναι η τακτική κι επαρκής χρηματοδότηση από την πολιτεία και ο πλήρης κι επαρκής εξοπλισμός σε εργαστήρια ώστε να είναι αποτελεσματική η λειτουργία του σχολείου. Αυτές οι δύο ενέργειες συνδέονται μεταξύ τους, όπως αποδεικνύεται και μέσα από την βιβλιογραφία.

Για να επιτευχθεί ο σκοπός του σχολείου πρέπει να διαθέτει πλήρη τεχνολογικό εξοπλισμό, αλλά και τα κατάλληλα άτομα. Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα σχολείο πρέπει να σχεδιαστεί μια συγκεκριμένη δομή π.χ. διοίκηση, τάξεις, τμήματα κλπ. Η δομή είναι αυτή η οποία δίνει στο σχολείο τάξη, σύστημα και πολλά από τα χαρακτηριστικά του (Ζαβλάνος, 2003). Η Τοπική Αυτοδιοίκηση συνεισφέρει με πόρους και συμμετέχει σε αποφάσεις που αφορούν στο ζήτημα των υποδομών και στα ζητήματα αγοράς εκπαιδευτικών μέσων (Education Research Center, 2004), δηλαδή τα υλικοτεχνικά μέσα εξαρτώνται άμεσα από τη χρηματοδότηση του σχολείου.

Μετά, ως δεύτερο σημαντικό κριτήριο ακολουθεί η συνεργασία του σχολείου με τους γονείς. Οι σχέσεις σχολείου και οικογένειας συνιστούν ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την εκπαίδευση των παιδιών όσο και για την ίδια την οικογένεια (Brofenbenner, 1979). Η επιρροή που ασκεί η οικογένεια στους μαθητές είναι μεγάλη και επηρεάζει την απόδοσή τους στο σχολείο.

Λιγότερο σημαντικά κριτήρια, τα οποία δεν επηρεάζουν τη αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, θεωρούνται η ανάπτυξη πολιτιστικών εκδηλώσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η τακτική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και το άνοιγμα του σχολείου στην τοπική κοινωνία. Αυτό βέβαια θα πρέπει να αλλάξει γιατί και αυτές οι ενέργειες είναι εξίσου σημαντικές, διότι το σχολείο πρέπει να είναι ανοιχτό προς την τοπική κοινωνία (Education Research Center, 2004). Η διασύνδεση με την τοπική κοινωνία εμπλουτίζει το μαθησιακό περιβάλλον, αναβαθμίζει την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και διαμορφώνονται τοπικά και περιφερειακά κοινωνικά δίκτυα παιδείας και πολιτισμού, τα οποία αναζωογονούν το σχολείο.

Ανακεφαλαιώνοντας, η συνολική εικόνα που προκύπτει είναι πως γενικά και οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι με το εκπαιδευτικό έργο που προσφέρει η σχολική μονάδα στην οποία εργάζονται.

Οι Διευθυντές γενικά θεωρούν ότι έχουν καλή συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς. Δηλώνουν ότι σέβονται και λαμβάνουν υπόψη τους εκπαιδευτικούς και ότι οι συνεδριάσεις του Συλλόγου είναι τακτικές και διεξάγονται σε κλίμα ελευθερίας και δημοκρατίας. Όσον αφορά τη συνεργασία με το σύλλογο των Γονέων, οι περισσότεροι από τους διευθυντές δηλώνουν ότι είναι αρκετά εποικοδομητική και ότι ο σύλλογος ενδιαφέρεται για την υλοποίηση των εκδηλώσεων του σχολείου. Οι διευθυντές, σε γενικές γραμμές, είναι ευχαριστημένοι με τον τρόπο που λειτουργεί το σχολείο τους, αλλά θεωρούν ότι υπάρχουν πολλά σημεία βελτίωσης.

Σχεδόν όλοι οι διευθυντές έδειξαν αρνητική στάση απέναντι στην άποψη του να λειτουργούν τα σχολεία σε ανταγωνιστικό πλαίσιο. Κατά την άποψή τους, ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να παρέχει γνώση, δυνατότητες, αναλυτική κριτική και συνήθειες αναπαραγωγής με δυνατότητες ορθολογισμού. Ο σκοπός του μάρκετινγκ και του επιχειρηματικού κόσμου γενικά είναι το κέρδος και πώς να το αυξήσουν και αυτό πιστεύουν ότι υποβαθμίζει την εκπαίδευση.

Γενικά, η εικόνα που παρουσιάζεται για τους εκπαιδευτικούς είναι αρκετά θετική. Υπάρχει σταθερότητα στα σχολεία ως προς την παροχή του εκπαιδευτικού έργου και η επιπλέον επιμόρφωση που έχουν λάβει επιδρά πολύ θετικά στο εκπαιδευτικό έργο. Οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν θετική στάση απέναντι στον διευθυντή. Φαίνεται πως η συνεργασία τους είναι καλή και υπάρχει κατανόηση και συνεννόηση μεταξύ τους. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί

υποστηρίζουν ότι ο διευθυντής παρέχει στήριξη και τους καθοδηγεί και τέλος, ότι είναι ανοιχτός σε κάθε επικοινωνία με όλους.

Όσον αφορά τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας τους, είναι γενικά ικανοποιημένοι, αλλά θεωρούν ότι υπάρχουν πολλά σημεία βελτίωσης. Όμως, δεν είναι απόλυτα ευχαριστημένοι από την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου που εργάζονται. Υποστηρίζουν ότι υπάρχουν πολλές ελλείψεις σε εκπαιδευτικούς χώρους και τεχνολογικά μέσα. Τα υλικοτεχνικά μέσα εξαρτώνται άμεσα από τη χρηματοδότηση του σχολείου, η οποία, όπως αναφέρθηκε από τους διευθυντές, δεν είναι ούτε τακτική, αλλά ούτε κι επαρκής. Για αυτό και υπάρχει αυτή η δυσανεμία των εκπαιδευτικών ως προς τα μέσα που προσφέρουν οι σχολικές μονάδες για τη διδασκαλία.

Επίσης, οι εκπαιδευτικοί διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, για να εκτελούν το εκπαιδευτικό τους έργο. Φαίνεται πως η μετεκπαίδευση σε παιδαγωγικά θέματα, καθώς και οι σπουδές πέραν των βασικών, βοηθούν τους εκπαιδευτικούς να ανταποκρίνονται στις νέες προοδευτικές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις.

Διαπιστώνεται ότι οι γονείς επηρεάζουν την επίδοση και τη συμπεριφορά των μαθητών στο σχολείο και παρουσιάζονται ως βασικότερα κριτήρια για την επιλογή σχολείου από τους γονείς οι υψηλές επιδόσεις των παιδιών τους και μετά ακολουθεί η φήμη που έχει το σχολείο. Σε ό,τι αφορά τις σχέσεις του σχολείου με την κοινότητα και την μεταξύ τους επικοινωνία, οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν ότι είναι καλές, με προοπτικές βελτίωσης. Τέλος, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές, σημαντικό κριτήριο ώστε να είναι αποτελεσματική η λειτουργία του σχολείου είναι η τακτική κι επαρκής χρηματοδότηση από την πολιτεία και ο πλήρης κι επαρκής εξοπλισμός σε εργαστήρια ώστε να είναι αποτελεσματική η λειτουργία του σχολείου.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΛΕΓΧΟΙ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΔΙΠΛΗΣ ΕΙΣΟΔΟΥ**

Στο παρόν κεφάλαιο σχολιάζονται αναλυτικά και παρατίθενται υπό μορφή πινάκων τα αποτελέσματα των ελέγχων υποθέσεων, όπως προέκυψαν από τα δεδομένα των ερωτηματολογίων. Η ανάλυση ακολουθεί την ίδια ροή με τη σειρά των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο των εκπαιδευτικών. Όλες οι συσχετίσεις βασίζονται στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου των εκπαιδευτικών σε σχέση πάντα με την περιοχή που βρίσκονται τα σχολεία (λιγότερο ανεπτυγμένη περιοχή - ανεπτυγμένη περιοχή).

### **6.1. Ποιότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού και τοποθεσία σχολείου**

Τα σχολεία του δείγματος χωρίζονται σε δύο κατηγορίες ανάλογα με την περιοχή της πόλης της Καλαμάτας που βρίσκονται. Οι περιοχές αυτές χαρακτηρίζονται από διαφορετικά κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά. Έτσι, η περιοχή που καλύπτει το κέντρο της πόλης θεωρείται πιο ανεπτυγμένη οικιστικά και ποιοτικά σε σχέση με την περιοχή που καλύπτει τα περίχωρα. Τα σχολεία 2ο, 3ο, 4ο και 6ο ανήκουν στην πρώτη, ενώ το 5ο και 7ο στη δεύτερη.

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανό να συγκεντρώνουν εκπαιδευτικό προσωπικό με περισσότερα προσόντα, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.1) που ακολουθεί παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό από τα σχολεία των λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών, δηλαδή το  $62,5\% = 40$  άτομα δεν έχουν κάνει άλλες σπουδές πέρα των βασικών σπουδών, ενώ στα σχολεία των ανεπτυγμένων περιοχών το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ( $67,4\% = 29$  άτομα) έχουν κάνει μεταπτυχιακές σπουδές.

**Πίνακας 6.1 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στο επίπεδο σπουδών των εκπαιδευτικών**

|                                                    |        |                     | Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                     |        |
|----------------------------------------------------|--------|---------------------|----------------------------------|---------------------|--------|
|                                                    |        |                     | Λιγότερο ανεπτυγμένη περιοχή     | Ανεπτυγμένη περιοχή | Σύνολο |
| Έχετε κάνει άλλες σπουδές πέρα των βασικών σπουδών | Όχι    | Συχνότητα απάντησης | 40                               | 14                  | 54     |
|                                                    |        | % της στήλης        | 62,5%                            | 32,6%               | 50,5%  |
|                                                    |        | % του συνόλου       | 37,4%                            | 13,1%               | 50,5%  |
|                                                    | Ναι    | Συχνότητα απάντησης | 24                               | 29                  | 53     |
|                                                    |        | % της στήλης        | 37,5%                            | 67,4%               | 49,5%  |
|                                                    |        | % του συνόλου       | 22,4%                            | 27,1%               | 49,5%  |
|                                                    | Σύνολο | Συχνότητα απάντησης | 64                               | 43                  | 107    |
|                                                    |        | % της στήλης        | 100,0%                           | 100,0%              | 100,0% |
|                                                    |        | % του συνόλου       | 59,8%                            | 40,2%               | 100,0% |

Επίσης, η τιμή  $X^2$  βρέθηκε 14,58 ( $p\text{-value} = 0,002 < 0,05$ ), ενώ ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε 0,302. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στις σπουδές που έχουν κάνει οι εκπαιδευτικοί. Δηλαδή, τα σχολεία των ανεπτυγμένων περιοχών είναι περισσότερο πιθανό σε σχέση με τα σχολεία των λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών να έχουν εκπαιδευτικούς με πέρα των βασικών σπουδές (μεταπτυχιακά κλπ).

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανό να συγκεντρώνουν εκπαιδευτικό προσωπικό που έχει μετεκπαιδευτεί σε παιδαγωγικά θέματα, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.2) που ακολουθεί παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό από τα σχολεία των λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών, δηλαδή το  $70,3\% = 45$  άτομα δεν έχουν κάνει μετεκπαίδευση σε παιδαγωγικά θέματα, ενώ το  $51,2\%$  των σχολείων των ανεπτυγμένων περιοχών έχει κάνει μετεκπαίδευση σε παιδαγωγικά θέματα.

**6.2 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και μετεκπαίδευση των εκπαιδευτικών σε παιδαγωγικά θέματα**

|                                     |        |                     | Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                     |        |
|-------------------------------------|--------|---------------------|----------------------------------|---------------------|--------|
|                                     |        |                     | Λιγότερο ανεπτυγμένη περιοχή     | Ανεπτυγμένη περιοχή | Σύνολο |
| Μετεκπαίδευση σε θέματα παιδαγωγικά | Όχι    | Συχνότητα απάντησης | 45                               | 21                  | 66     |
|                                     |        | % της στήλης        | 70,3%                            | 48,8%               | 61,7%  |
|                                     |        | % του συνόλου       | 42,1%                            | 19,6%               | 61,7%  |
|                                     | Ναι    | Συχνότητα απάντησης | 19                               | 22                  | 41     |
|                                     |        | % της στήλης        | 29,7%                            | 51,2%               | 38,3%  |
|                                     |        | % του συνόλου       | 17,8%                            | 20,6%               | 38,3%  |
|                                     | Σύνολο | Συχνότητα απάντησης | 64                               | 43                  | 107    |
|                                     |        | % της στήλης        | 100,0%                           | 100,0%              | 100,0% |
|                                     |        | % του συνόλου       | 59,8%                            | 40,2%               | 100,0% |

Επίσης, Η τιμή  $\chi^2$  βρέθηκε 5,019 ( $p\text{-value} = 0,025 < 0,05$ ), ενώ ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε 0,217. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην μετεκπαίδευση που έχουν κάνει οι εκπαιδευτικοί. Δηλαδή, οι εκπαιδευτικοί που έχουν μετεκπαιδευτεί σε θέματα παιδαγωγικά είναι πιο πιθανό να εργάζονται και σε σχολεία πιο ανεπτυγμένων περιοχών.

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανό να συγκεντρώνουν εκπαιδευτικό προσωπικό που έχει μετεκπαιδευτεί σε θέματα διδακτικής μεθοδολογίας, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.3) που ακολουθεί παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων στα σχολεία των λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών ( $73,4\% = 47$  άτομα) δεν έχουν κάνει μετεκπαίδευση σε θέματα διδακτικής μεθοδολογίας, ενώ το  $48,8\% = 21$  άτομα των σχολείων των ανεπτυγμένων περιοχών έχει κάνει μετεκπαίδευση σε θέματα διδακτικής μεθοδολογίας.

**6.3 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και μετεκπαίδευση των εκπαιδευτικών σε θέματα διδακτικής μεθοδολογίας**

|                                                        |        |                     | Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                     |        |
|--------------------------------------------------------|--------|---------------------|----------------------------------|---------------------|--------|
|                                                        |        |                     | Λιγότερο ανεπτυγμένη περιοχή     | Ανεπτυγμένη περιοχή | Σύνολο |
| Έχετε μετεκπαιδευτεί σε θέματα διδακτικής μεθοδολογίας | Όχι    | Συχνότητα απάντησης | 47                               | 22                  | 69     |
|                                                        |        | % της στήλης        | 73,4%                            | 51,2%               | 64,5%  |
|                                                        |        | % του συνόλου       | 43,9%                            | 20,6%               | 64,5%  |
|                                                        | Ναι    | Συχνότητα απάντησης | 17                               | 21                  | 38     |
|                                                        |        | % της στήλης        | 26,6%                            | 48,8%               | 35,5%  |
|                                                        |        | % του συνόλου       | 15,9%                            | 19,6%               | 35,5%  |
|                                                        | Σύνολο | Συχνότητα απάντησης | 64                               | 43                  | 107    |
|                                                        |        | % της στήλης        | 100,0%                           | 100,0%              | 100,0% |
|                                                        |        | % του συνόλου       | 59,8%                            | 40,2%               | 100,0% |

Επίσης, η τιμή  $X^2$  βρέθηκε 5,572 ( $p\text{-value} = 0,018 < 0,05$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε 0,228. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην μετεκπαίδευση που έχουν κάνει οι εκπαιδευτικοί. Δηλαδή οι εκπαιδευτικοί που έχουν μετεκπαιδευτεί σε θέματα διδακτικής μεθοδολογίας είναι επίσης πιο πιθανό να εργάζονται και σε σχολεία πιο ανεπτυγμένης περιοχής.

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανό να συγκεντρώνουν εκπαιδευτικό προσωπικό που έχει μετεκπαιδευτεί σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.4) που ακολουθεί παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων στα σχολεία των λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών ( $84,4\% = 54$  άτομα) δεν έχουν κάνει μετεκπαίδευση σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης, ενώ το  $39,5\% = 17$  άτομα των σχολείων των ανεπτυγμένων περιοχών έχει κάνει μετεκπαίδευση σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης.

**6.4 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και μετεκπαίδευση των εκπαιδευτικών σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης**

|                                                              |        |                     | Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                     |        |
|--------------------------------------------------------------|--------|---------------------|----------------------------------|---------------------|--------|
|                                                              |        |                     | Λιγότερο ανεπτυγμένη περιοχή     | Ανεπτυγμένη περιοχή | Σύνολο |
| Έχετε μετεκπαιδευτεί σε θέματα της διοίκησης της εκπαίδευσης | Όχι    | Συχνότητα απάντησης | 54                               | 26                  | 80     |
|                                                              |        | % της στήλης        | 84,4%                            | 60,5%               | 74,8%  |
|                                                              |        | % του συνόλου       | 50,5%                            | 24,3%               | 74,8%  |
|                                                              | Ναι    | Συχνότητα απάντησης | 10                               | 17                  | 27     |
|                                                              |        | % της στήλης        | 15,6%                            | 39,5%               | 25,2%  |
|                                                              |        | % του συνόλου       | 9,3%                             | 15,9%               | 25,2%  |
|                                                              | Σύνολο | Συχνότητα απάντησης | 64                               | 43                  | 107    |
|                                                              |        | % της στήλης        | 100,0%                           | 100,0%              | 100,0% |
|                                                              |        | % του συνόλου       | 59,8%                            | 40,2%               | 100,0% |

Η τιμή  $X^2$  βρέθηκε 7,794 ( $p\text{-value} = 0,005 < 0,05$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε 0,270. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στη μετεκπαίδευση που έχουν κάνει οι εκπαιδευτικοί. Δηλαδή οι εκπαιδευτικοί που έχουν μετεκπαιδευτεί σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης πιο πιθανό να εργάζονται και σε σχολεία πιο ανεπτυγμένης περιοχής.

Σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, φαίνεται ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην ανεπτυγμένη περιοχή, είναι περισσότερο πιθανό να έχουν υψηλότερης ποιότητας προσωπικό. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η εκπαίδευση και επιμόρφωση αποτελεί βασικό στοιχείο των εκπαιδευτικών οργανισμών που θέτουν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τους την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελεί μέτρο στρατηγικής, γιατί αποσκοπεί κυρίως στις απαιτήσεις του μέλλοντος. (Ζαβλάνος, 2003)

## 6.2. Περιοχή και κανόνες λειτουργίας των σχολείων

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανό να πληρούν περισσότερο τους κανόνες ασφαλείας, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.5) που ακολουθεί παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό σχολείων που βρίσκονται σε ανεπτυγμένη περιοχή

(74,4%= 32 άτομα) συμφωνούν απόλυτα ότι στο σχολείο πληρούνται όλοι οι κανόνες ασφαλείας, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των σχολείων των λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών απλά συμφωνεί με την πρόταση αυτή (51,6%= 33 άτομα).

**6.5 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στους κανόνες ασφαλείας**

|                                                  |                 |                     | Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                     |        |
|--------------------------------------------------|-----------------|---------------------|----------------------------------|---------------------|--------|
|                                                  |                 |                     | Λιγότερο ανεπτυγμένη περιοχή     | Ανεπτυγμένη περιοχή | Σύνολο |
| Στο σχολείο πληρούνται όλοι οι κανόνες ασφαλείας | Συμφωνώ         | Συχνότητα απάντησης | 33                               | 0                   | 33     |
|                                                  |                 | % της στήλης        | 51,6%                            | 0%                  | 30,8%  |
|                                                  |                 | % του συνόλου       | 30,8%                            | 0%                  | 30,8%  |
|                                                  | Συμφωνώ αρκετά  | Συχνότητα απάντησης | 30                               | 11                  | 41     |
|                                                  |                 | % της στήλης        | 46,9%                            | 25,6%               | 38,3%  |
|                                                  |                 | % του συνόλου       | 28,0%                            | 10,3%               | 38,3%  |
|                                                  | Συμφωνώ απόλυτα | Συχνότητα απάντησης | 1                                | 32                  | 33     |
|                                                  |                 | % της στήλης        | 1,6%                             | 74,4%               | 30,8%  |
|                                                  |                 | % του συνόλου       | ,9%                              | 29,9%               | 30,8%  |
|                                                  | Σύνολο          | Συχνότητα απάντησης | 64                               | 43                  | 107    |
|                                                  |                 | % της στήλης        | 100,0%                           | 100,0%              | 100,0% |
|                                                  |                 | % του συνόλου       | 59,8%                            | 40,2%               | 100,0% |

Η τιμή  $\chi^2$  βρέθηκε 64,481 ( $p\text{-value} = 0 < 0,05$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε 0,777. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην τήρηση των κανόνων ασφαλείας. Δηλαδή τα σχολεία των ανεπτυγμένων πληρούν περισσότερο τους κανόνες ασφαλείας σε σχέση με τα σχολεία λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών.

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανό να είναι περισσότερο καθαρά και άνετα, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.6) που ακολουθεί παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των σχολείων των λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών συμφωνεί αρκετά ότι το σχολικό κτήριο είναι καθαρό, συγυρισμένο και άνετο (76,6%= 49 άτομα). Το μεγαλύτερο ποσοστό των σχολείων των ανεπτυγμένων περιοχών (55,8%= 24 άτομα) συμφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση.

**6.6 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην καθαριότητα και άνεση που προσφέρει το σχολείο**

|                                                       |                 |                     | Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                     |        |
|-------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|----------------------------------|---------------------|--------|
|                                                       |                 |                     | Λιγότερο ανεπτυγμένη περιοχή     | Ανεπτυγμένη περιοχή | Σύνολο |
| Το σχολικό κτήριο είναι καθαρό, συγυρισμένο και άνετο | Συμφωνώ         | Συχνότητα απάντησης | 13                               | 0                   | 13     |
|                                                       |                 | % της στήλης        | 20,3%                            | 0%                  | 12,1%  |
|                                                       |                 | % του συνόλου       | 12,1%                            | 0%                  | 12,1%  |
|                                                       | Συμφωνώ αρκετά  | Συχνότητα απάντησης | 49                               | 19                  | 68     |
|                                                       |                 | % της στήλης        | 76,6%                            | 44,2%               | 63,6%  |
|                                                       |                 | % του συνόλου       | 45,8%                            | 17,8%               | 63,6%  |
|                                                       | Συμφωνώ απόλυτα | Συχνότητα απάντησης | 2                                | 24                  | 26     |
|                                                       |                 | % της στήλης        | 3,1%                             | 55,8%               | 24,3%  |
|                                                       |                 | % του συνόλου       | 1,9%                             | 22,4%               | 24,3%  |
|                                                       | Σύνολο          | Συχνότητα απάντησης | 64                               | 43                  | 107    |
|                                                       |                 | % της στήλης        | 100,0%                           | 100,0%              | 100,0% |
|                                                       |                 | % του συνόλου       | 59,8%                            | 40,2%               | 100,0% |

Η τιμή  $X^2$  βρέθηκε 42,361 ( $p\text{-value} = 0 < 0,05$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε 0,641. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην καθαριότητα και άνεση του σχολείου. Δηλαδή τα σχολεία των ανεπτυγμένων είναι περισσότερο άνετα και καθαρά σε σχέση με τα σχολεία λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών.

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανό οι μαθητές τους να τηρούν τους κανονισμούς του σχολείου, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.7) που ακολουθεί παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των σχολείων των λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών συμφωνεί αρκετά ότι οι μαθητές τηρούν τους κανονισμούς (76,6%= 49 άτομα). Το μεγαλύτερο ποσοστό των σχολείων των ανεπτυγμένων περιοχών (67,4%= 29 άτομα) συμφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση.

**6.7 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην τήρηση των κανονισμών του σχολείου από τους μαθητές**

|                                                               |                 |                     | Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                     |        |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|----------------------------------|---------------------|--------|
|                                                               |                 |                     | Λιγότερο ανεπτυγμένη περιοχή     | Ανεπτυγμένη περιοχή | Σύνολο |
| Η πλειονότητα των μαθητών τηρεί τους κανονισμούς του σχολείου | Συμφωνώ         | Συχνότητα απάντησης | 11                               | 0                   | 11     |
|                                                               |                 | % της στήλης        | 17,2%                            | 0%                  | 10,3%  |
|                                                               |                 | % του συνόλου       | 10,3%                            | 0%                  | 10,3%  |
|                                                               | Συμφωνώ αρκετά  | Συχνότητα απάντησης | 42                               | 14                  | 56     |
|                                                               |                 | % της στήλης        | 65,6%                            | 32,6%               | 52,3%  |
|                                                               |                 | % του συνόλου       | 39,3%                            | 13,1%               | 52,3%  |
|                                                               | Συμφωνώ απόλυτα | Συχνότητα απάντησης | 11                               | 29                  | 40     |
|                                                               |                 | % της στήλης        | 17,2%                            | 67,4%               | 37,4%  |
|                                                               |                 | % του συνόλου       | 10,3%                            | 27,1%               | 37,4%  |
|                                                               | Σύνολο          | Συχνότητα απάντησης | 64                               | 43                  | 107    |
|                                                               |                 | % της στήλης        | 100,0%                           | 100,0%              | 100,0% |
|                                                               |                 | % του συνόλου       | 59,8%                            | 40,2%               | 100,0% |

Η τιμή  $\chi^2$  βρέθηκε 30,139 ( $p\text{-value} = 0 < 0,05$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε 0,529. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην τήρηση των κανονισμών του σχολείου από τους μαθητές. Δηλαδή όσο πιο ανεπτυγμένη είναι η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο, τόσο περισσότερο τηρούνται από τους μαθητές οι κανονισμοί του σχολείου. Δηλαδή στα σχολεία των ανεπτυγμένων περιοχών οι μαθητές τηρούν τους κανονισμούς περισσότερο σε σχέση με τους μαθητές των σχολείων λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών.

Σε ό,τι αφορά τους κανόνες ασφαλείας, την καθαριότητα και την άνεση καθώς και την τήρηση των κανόνων του σχολείου από τους μαθητές, φαίνεται ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην ανεπτυγμένη περιοχή, είναι περισσότερο πιθανό να έχουν τα παραπάνω στοιχεία σε βελτιωμένο βαθμό.

### 6.3 Περιοχή και υλικοτεχνικός εξοπλισμός

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανότερο να υπάρχει βιβλιοθήκη στο σχολείο, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας που ακολουθεί (6.8) που ακολουθεί τα σχολεία των ανεπτυγμένων περιοχών έχουν βιβλιοθήκη, ενώ το 34,4% των

σχολείων που βρίσκονται σε λιγότερο ανεπτυγμένη περιοχή δεν έχει βιβλιοθήκη στη σχολική μονάδα.

**6.8 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην ύπαρξη βιβλιοθήκης**

|                                           |        |                     | Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                        |        |
|-------------------------------------------|--------|---------------------|----------------------------------|------------------------|--------|
|                                           |        |                     | Λιγότερο<br>ανεπτυγμένη περιοχή  | Ανεπτυγμένη<br>περιοχή | Σύνολο |
| Το σχολείο διαθέτει<br>σχολική βιβλιοθήκη | ΟΧΙ    | Συχνότητα απάντησης | 22                               | 0                      | 22     |
|                                           |        | % της στήλης        | 34,4%                            | 0%                     | 20,6%  |
|                                           |        | % του συνόλου       | 20,6%                            | 0%                     | 20,6%  |
|                                           | ΝΑΙ    | Συχνότητα απάντησης | 42                               | 43                     | 85     |
|                                           |        | % της στήλης        | 65,6%                            | 100,0%                 | 79,4%  |
|                                           |        | % του συνόλου       | 39,3%                            | 40,2%                  | 79,4%  |
|                                           | Σύνολο | Συχνότητα απάντησης | 64                               | 43                     | 107    |
|                                           |        | % της στήλης        | 100,0%                           | 100,0%                 | 100,0% |
|                                           |        | % του συνόλου       | 59,8%                            | 40,2%                  | 100,0% |

Η τιμή  $X^2$  βρέθηκε 18,607 ( $p\text{-value} = 0 < 0,05$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε 0,417. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην ύπαρξη βιβλιοθήκης. Δηλαδή όσο πιο ανεπτυγμένη είναι η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να έχει βιβλιοθήκη η σχολική μονάδα. Δηλαδή στα σχολεία των ανεπτυγμένων περιοχών υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να υπάρχει βιβλιοθήκη σε σχέση με τα σχολεία λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών.

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανότερο να είναι κατάλληλη και επαρκής η βιβλιοθήκη στο σχολείο, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.9) που ακολουθεί αν και το μεγαλύτερο ποσοστό και στις δύο κατηγορίες σχολείων συμφωνεί αρκετά ότι η βιβλιοθήκη της είναι κατάλληλη και επαρκής για τους μαθητές (45,3% και 62,8% αντίστοιχα), είναι μεγάλο το ποσοστό των σχολείων των ανεπτυγμένων περιοχών (32,6%) που συμφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση.

**6.9 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην καταλληλότητα της βιβλιοθήκης**

|                                                                         |                                         |                     | Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                     |        |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------|--------|
|                                                                         |                                         |                     | Λιγότερο ανεπτυγμένη περιοχή     | Ανεπτυγμένη περιοχή | Σύνολο |
| Η βιβλιοθήκη είναι κατάλληλη και επαρκής και κατάλληλη για τους μαθητές | Όχι, το σχολείο δεν διαθέτει βιβλιοθήκη | Συχνότητα απάντησης | 22                               | 0                   | 22     |
|                                                                         |                                         | % της στήλης        | 34,4%                            | 0%                  | 20,6%  |
|                                                                         |                                         | % του συνόλου       | 20,6%                            | 0%                  | 20,6%  |
|                                                                         | Συμφωνώ                                 | Συχνότητα απάντησης | 11                               | 2                   | 13     |
|                                                                         |                                         | % της στήλης        | 17,2%                            | 4,7%                | 12,1%  |
|                                                                         |                                         | % του συνόλου       | 10,3%                            | 1,9%                | 12,1%  |
|                                                                         | Συμφωνώ αρκετά                          | Συχνότητα απάντησης | 29                               | 27                  | 56     |
|                                                                         |                                         | % της στήλης        | 45,3%                            | 62,8%               | 52,3%  |
|                                                                         |                                         | % του συνόλου       | 27,1%                            | 25,2%               | 52,3%  |
|                                                                         | Συμφωνώ απόλυτα                         | Συχνότητα απάντησης | 2                                | 14                  | 16     |
|                                                                         |                                         | % της στήλης        | 3,1%                             | 32,6%               | 15,0%  |
|                                                                         |                                         | % του συνόλου       | 1,9%                             | 13,1%               | 15,0%  |
|                                                                         | Σύνολο                                  | Συχνότητα απάντησης | 64                               | 43                  | 107    |
|                                                                         |                                         | % της στήλης        | 100,0%                           | 100,0%              | 100,0% |
|                                                                         |                                         | % του συνόλου       | 59,8%                            | 40,2%               | 100,0% |

Η τιμή  $\chi^2$  βρέθηκε 34,51 ( $p\text{-value} = 0 < 0,05$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε 0,567. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην καταλληλότητα και επάρκεια της βιβλιοθήκης. Δηλαδή όσο πιο ανεπτυγμένη είναι η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν η βιβλιοθήκη να είναι κατάλληλη και επαρκής για τους μαθητές. Δηλαδή στα σχολεία των ανεπτυγμένων περιοχών οι βιβλιοθήκη είναι περισσότερο κατάλληλη κι επαρκής σε σχέση με τη βιβλιοθήκη των σχολείων λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών.

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανότερο να είναι κατάλληλος ο εξοπλισμός για την υποστήριξη εκδηλώσεων στο σχολείο, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.10) που ακολουθεί το μεγαλύτερο ποσοστό των σχολείων που βρίσκονται σε λιγότερο ανεπτυγμένη περιοχή (53,1% = 34 άτομα) απλά συμφωνεί ότι η αίθουσα εκδηλώσεων στα σχολεία τους διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό για την υποστήριξη

εκδηλώσεων, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των σχολείων των ανεπτυγμένων περιοχών (65,1%= 28 άτομα) συμφωνούν αρκετά με αυτή την πρόταση.

**6.10 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην καταλληλότητα του εξοπλισμού για την υποστήριξη των εκδηλώσεων**

|                                                                          |                    |                     | Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                        |        |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|----------------------------------|------------------------|--------|
|                                                                          |                    |                     | Λιγότερο<br>ανεπτυγμένη περιοχή  | Ανεπτυγμένη<br>περιοχή | Σύνολο |
| Η αίθουσα διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό για την υποστήριξη εκδηλώσεων | Διαφωνώ<br>λίγο    | Συχνότητα απάντησης | 9                                | 0                      | 9      |
|                                                                          |                    | % της στήλης        | 14,1%                            | 0%                     | 8,4%   |
|                                                                          |                    | % του συνόλου       | 8,4%                             | 0%                     | 8,4%   |
|                                                                          | Συμφωνώ            | Συχνότητα απάντησης | 34                               | 14                     | 48     |
|                                                                          |                    | % της στήλης        | 53,1%                            | 32,6%                  | 44,9%  |
|                                                                          |                    | % του συνόλου       | 31,8%                            | 13,1%                  | 44,9%  |
|                                                                          | Συμφωνώ<br>αρκετά  | Συχνότητα απάντησης | 21                               | 28                     | 49     |
|                                                                          |                    | % της στήλης        | 32,8%                            | 65,1%                  | 45,8%  |
|                                                                          |                    | % του συνόλου       | 19,6%                            | 26,2%                  | 45,8%  |
|                                                                          | Συμφωνώ<br>απόλυτα | Συχνότητα απάντησης | 0                                | 1                      | 1      |
|                                                                          |                    | % της στήλης        | 0%                               | 2,3%                   | ,9%    |
|                                                                          |                    | % του συνόλου       | 0%                               | 9%                     | ,9%    |
|                                                                          | Σύνολο             | Συχνότητα απάντησης | 64                               | 43                     | 107    |
|                                                                          |                    | % της στήλης        | 100,0%                           | 100,0%                 | 100,0% |
|                                                                          |                    | % του συνόλου       | 59,8%                            | 40,2%                  | 100,0% |

Η τιμή  $X^2$  βρέθηκε 15,821 ( $p\text{-value} = 0,001 < 0,05$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε 0,376. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην καταλληλότητα του εξοπλισμού για την υποστήριξη εκδηλώσεων. Δηλαδή όσο πιο ανεπτυγμένη είναι η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν η αίθουσα εκδηλώσεων να είναι κατάλληλα εξοπλισμένη.

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανότερο να έχουν κατάλληλα διαμορφωμένες αίθουσες διδασκαλίας στο σχολείο, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.11) που ακολουθεί αν και το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων συμφωνεί αρκετά ότι οι αίθουσες είναι κατάλληλα διαμορφωμένες ώστε να γίνει σωστά η διδασκαλία (67,2% και 62,8% αντίστοιχα στις δύο κατηγορίες σχολείων), είναι μεγάλο το ποσοστό των

καθηγητών στα σχολεία που βρίσκονται σε ανεπτυγμένη περιοχή (30,2%= 13 άτομα) συμφωνούν απόλυτα με αυτή την πρόταση.

**6.11 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στις κατάλληλα διαμορφωμένες αίθουσες διδασκαλίας**

|                                                                              |                    |                     | Η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                        |        |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|------------------------------------|------------------------|--------|
|                                                                              |                    |                     | Λιγότερο<br>ανεπτυγμένη περιοχή    | Ανεπτυγμένη<br>περιοχή | Σύνολο |
| Οι αίθουσες είναι κατάλληλα διαμορφωμένες ώστε να γίνεται σωστά η διδασκαλία | Συμφωνώ            | Συχνότητα απάντησης | 16                                 | 3                      | 19     |
|                                                                              |                    | % της στήλης        | 25,0%                              | 7,0%                   | 17,8%  |
|                                                                              |                    | % του συνόλου       | 15,0%                              | 2,8%                   | 17,8%  |
|                                                                              | Συμφωνώ<br>αρκετά  | Συχνότητα απάντησης | 43                                 | 27                     | 70     |
|                                                                              |                    | % της στήλης        | 67,2%                              | 62,8%                  | 65,4%  |
|                                                                              |                    | % του συνόλου       | 40,2%                              | 25,2%                  | 65,4%  |
|                                                                              | Συμφωνώ<br>απόλυτα | Συχνότητα απάντησης | 5                                  | 13                     | 18     |
|                                                                              |                    | % της στήλης        | 7,8%                               | 30,2%                  | 16,8%  |
|                                                                              |                    | % του συνόλου       | 4,7%                               | 12,1%                  | 16,8%  |
|                                                                              | Σύνολο             | Συχνότητα απάντησης | 64                                 | 43                     | 107    |
|                                                                              |                    | % της στήλης        | 100,0%                             | 100,0%                 | 100,0% |
|                                                                              |                    | % του συνόλου       | 59,8%                              | 40,2%                  | 100,0% |

Η τιμή  $X^2$  βρέθηκε 12,466 ( $p\text{-value} = 0,002 < 0,05$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε 0,356. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην καταλληλότητα των αιθουσών ώστε να γίνεται σωστά η διδασκαλία. Δηλαδή όσο πιο ανεπτυγμένη είναι η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν οι αίθουσες να είναι κατάλληλες για την διδασκαλία.

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανότερο να έχουν γυμναστήριο στο σχολείο, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.12) που ακολουθεί τα σχολεία που βρίσκονται σε ανεπτυγμένη περιοχή διαθέτουν γυμναστήρια, ενώ το 26,6% των σχολείων που βρίσκονται σε λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές δεν έχουν γυμναστήριο στη σχολική μονάδα.

**6.12 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην ύπαρξη γυμναστηρίου**

|                                    |        |                     | Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                     |        |
|------------------------------------|--------|---------------------|----------------------------------|---------------------|--------|
|                                    |        |                     | Λιγότερο ανεπτυγμένη περιοχή     | Ανεπτυγμένη περιοχή | Σύνολο |
| Το σχολείο διαθέτει το γυμναστήριο | ΟΧΙ    | Συχνότητα απάντησης | 17                               | 0                   | 17     |
|                                    |        | % της στήλης        | 26,6%                            | 0%                  | 15,9%  |
|                                    |        | % του συνόλου       | 15,9%                            | 0%                  | 15,9%  |
|                                    | ΝΑΙ    | Συχνότητα απάντησης | 47                               | 43                  | 90     |
|                                    |        | % της στήλης        | 73,4%                            | 100,0%              | 84,1%  |
|                                    |        | % του συνόλου       | 43,9%                            | 40,2%               | 84,1%  |
|                                    | Σύνολο | Συχνότητα απάντησης | 64                               | 43                  | 107    |
|                                    |        | % της στήλης        | 100,0%                           | 100,0%              | 100,0% |
|                                    |        | % του συνόλου       | 59,8%                            | 40,2%               | 100,0% |

Η τιμή  $\chi^2$  βρέθηκε 13,579 ( $p\text{-value} = 0 < 0,05$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε 0,237. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στην ύπαρξη γυμναστηρίου. Δηλαδή όσο πιο ανεπτυγμένη είναι η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν η σχολική μονάδα να διαθέτει γυμναστήριο.

Σε ό,τι αφορά την ύπαρξη κατάλληλης και επαρκής βιβλιοθήκης, κατάλληλα εξοπλισμένη αίθουσα εκδηλώσεων, κατάλληλες αίθουσες για τη διδασκαλία και γυμναστήριο φαίνεται ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην ανεπτυγμένη περιοχή, είναι περισσότερο πιθανό να έχουν τους παραπάνω χώρους.

#### 6.4 Περιοχή και επιδόσεις των μαθητών

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανότερο να έχουν μικρότερο αριθμό μετεξεταστέων στο τέλος της σχολικής χρονιάς, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.13) που ακολουθεί αν και στις δύο κατηγορίες σχολείων το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνεί απόλυτα με το ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός μετεξεταστέων στο τέλος της σχολικής χρονιάς (37,5% και 76,7% αντίστοιχα), υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό στα σχολεία λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών που συμφωνεί λίγο για το μεγάλο αριθμό μετεξεταστέων (28,1%).

**6.13 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στον αριθμό μετεξεταστέων στο τέλος της σχολικής χρονιάς**

|                                                                 |                 |                     | Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                     |        |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|----------------------------------|---------------------|--------|
|                                                                 |                 |                     | Λιγότερο ανεπτυγμένη περιοχή     | Ανεπτυγμένη περιοχή | Σύνολο |
| Ο αριθμός των μετεξεταστέων είναι μεγάλος στο τέλος της χρονιάς | Διαφωνώ απόλυτα | Συχνότητα απάντησης | 24                               | 33                  | 57     |
|                                                                 |                 | % της στήλης        | 37,5%                            | 76,7%               | 53,3%  |
|                                                                 |                 | % του συνόλου       | 22,4%                            | 30,8%               | 53,3%  |
|                                                                 | Διαφωνώ λίγο    | Συχνότητα απάντησης | 22                               | 7                   | 29     |
|                                                                 |                 | % της στήλης        | 34,4%                            | 16,3%               | 27,1%  |
|                                                                 |                 | % του συνόλου       | 20,6%                            | 6,5%                | 27,1%  |
|                                                                 | Συμφωνώ απόλυτα | Συχνότητα απάντησης | 18                               | 3                   | 21     |
|                                                                 |                 | % της στήλης        | 28,1%                            | 7,0%                | 19,6%  |
|                                                                 |                 | % του συνόλου       | 16,8%                            | 2,8%                | 19,6%  |
|                                                                 | Σύνολο          | Συχνότητα απάντησης | 64                               | 43                  | 107    |
|                                                                 |                 | % της στήλης        | 100,0%                           | 100,0%              | 100,0% |
|                                                                 |                 | % του συνόλου       | 59,8%                            | 40,2%               | 100,0% |

Η τιμή  $X^2$  βρέθηκε 16,404 ( $p\text{-value} = 0 < 0,05$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε -0,388. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ασθενής αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στον αριθμό των μετεξεταστέων στο τέλος της σχολικής χρονιάς. Δηλαδή όσο πιο ανεπτυγμένη είναι η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο, τόσο λιγότερες πιθανότητες υπάρχουν να έχουμε μετεξεταστέους στο τέλος της χρονιάς.

Όπως γνωρίζουμε, η κοινωνική θέση και το πολιτισμικό επίπεδο των γονέων, σε συνδυασμό με την οικογενειακή τους κατάσταση, είναι διαφορετικά για τα άτομα που ζουν στις ανεπτυγμένες περιοχές σε σύγκριση με αυτά που ζουν στις λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές, κι αυτά λειτουργούν ως σημαντικός παράγοντας επιρροής της επίδοσης των μαθητών-παιδιών. Το κοινωνικό και πολιτιστικό υπόβαθρο της οικογένειας επηρεάζει την επίδοση των μαθητών και τελικά έχουμε μετεξεταστέους.

Η σχολική επίδοση επηρεάζει τις επαγγελματικές προοπτικές των παιδιών που βιώνουν τη σχολική αποτυχία και καταμερίζουν τις ευθύνες στο εκπαιδευτικό σύστημα (και τα μέλη του), που δεν μπορεί να γεφυρώσει τις κοινωνικές ανισότητες, καθώς και δευτερευόντως στο οικογενειακό περιβάλλον και στην προσωπικότητα του μαθητή. (Αθανασούλα - Ρέππα, 1999).

## 6.5 Περιοχή και σχέση του σχολείου με τους γονείς και την κοινότητα

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανότερο να έχουν πιο δραστήριο σύλλογο γονέων, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.14) που ακολουθεί το μεγαλύτερο ποσοστό των σχολείων των ανεπτυγμένων περιοχών συμφωνεί αρκετά ή απόλυτα ότι ο σύλλογος των γονέων είναι πολύ δραστήριος, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό (31,2%) των σχολείων των λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών διαφωνούν με αυτή τη πρόταση.

**6.14 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και δραστήριος σύλλογος γονέων**

|                                               |                    |                        | Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                        |        |
|-----------------------------------------------|--------------------|------------------------|----------------------------------|------------------------|--------|
|                                               |                    |                        | Λιγότερο<br>ανεπτυγμένη περιοχή  | Ανεπτυγμένη<br>περιοχή | Σύνολο |
| Ο σύλλογος γονέων<br>είναι πολύ<br>δραστήριος | Διαφωνώ<br>λίγο    | Συχνότητα<br>απάντησης | 26                               | 0                      | 26     |
|                                               |                    | % της στήλης           | 40,6%                            | 0%                     | 24,3%  |
|                                               |                    | % του συνόλου          | 24,3%                            | 0%                     | 24,3%  |
|                                               | Συμφωνώ            | Συχνότητα<br>απάντησης | 19                               | 8                      | 27     |
|                                               |                    | % της στήλης           | 29,7%                            | 18,6%                  | 25,2%  |
|                                               |                    | % του συνόλου          | 17,8%                            | 7,5%                   | 25,2%  |
|                                               | Συμφωνώ<br>αρκετά  | Συχνότητα<br>απάντησης | 19                               | 17                     | 36     |
|                                               |                    | % της στήλης           | 29,7%                            | 39,5%                  | 33,6%  |
|                                               |                    | % του συνόλου          | 17,8%                            | 15,9%                  | 33,6%  |
|                                               | Συμφωνώ<br>απόλυτα | Συχνότητα<br>απάντησης | 0                                | 18                     | 18     |
|                                               |                    | % της στήλης           | 0%                               | 41,9%                  | 16,8%  |
|                                               |                    | % του συνόλου          | 0%                               | 16,8%                  | 16,8%  |
|                                               | Σύνολο             | Συχνότητα<br>απάντησης | 64                               | 43                     | 107    |
|                                               |                    | % της στήλης           | 100,0%                           | 100,0%                 | 100,0% |
|                                               |                    | % του συνόλου          | 59,8%                            | 40,2%                  | 100,0% |

Η τιμή  $X^2$  βρέθηκε 13,265 ( $p\text{-value} = 0,004 < 0,05$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε 0,632. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στο πόσο δραστήριος είναι ο σύλλογος γονέων. Δηλαδή

όσο πιο ανεπτυγμένη είναι η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να είναι ο σύλλογος γονέων δραστήριος.

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανότερο να μην προσκαλούνται οι γονείς στις εκδηλώσεις του σχολείου, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.15) που ακολουθεί αν και το μεγαλύτερο ποσοστό στα σχολεία των λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών συμφωνεί ότι οι γονείς προσκαλούνται να συμμετάσχουν στις εκδηλώσεις του σχολείου, υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό (21,9%) που διαφωνεί με αυτή την πρόταση. Στα σχολεία των αναπτυγμένων περιοχών όμως οι καθηγητές συμφωνούν – συμφωνούν αρκετά - συμφωνούν απόλυτα με αυτήν τη πρόταση (25,6%, 32, 6% και 16,3% αντίστοιχα).

**6.15 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και συμμετοχή των γονέων στις εκδηλώσεις του σχολείου**

|                                                                                  |                    |                        | Η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                        |        |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------|--------|
|                                                                                  |                    |                        | Λιγότερο<br>ανεπτυγμένη περιοχή    | Ανεπτυγμένη<br>περιοχή | Σύνολο |
| Οι γονείς<br>προσκαλούνται να<br>συμμετάσχουν στις<br>εκδηλώσεις του<br>σχολείου | Διαφωνώ<br>λίγο    | Συχνότητα<br>απάντησης | 14                                 | 17                     | 31     |
|                                                                                  |                    | % της στήλης           | 21,9%                              | 39,5%                  | 29,0%  |
|                                                                                  |                    | % του συνόλου          | 13,1%                              | 15,9%                  | 29,0%  |
|                                                                                  | Συμφωνώ            | Συχνότητα<br>απάντησης | 21                                 | 19                     | 40     |
|                                                                                  |                    | % της στήλης           | 32,8%                              | 44,2%                  | 37,4%  |
|                                                                                  |                    | % του συνόλου          | 19,6%                              | 17,8%                  | 37,4%  |
|                                                                                  | Συμφωνώ<br>αρκετά  | Συχνότητα<br>απάντησης | 16                                 | 6                      | 22     |
|                                                                                  |                    | % της στήλης           | 25,0%                              | 14,0%                  | 20,6%  |
|                                                                                  |                    | % του συνόλου          | 15,0%                              | 5,6%                   | 20,6%  |
|                                                                                  | Συμφωνώ<br>απόλυτα | Συχνότητα<br>απάντησης | 13                                 | 1                      | 14     |
|                                                                                  |                    | % της στήλης           | 20,3%                              | 2,3%                   | 13,1%  |
|                                                                                  |                    | % του συνόλου          | 12,1%                              | 9%                     | 13,1%  |
|                                                                                  | Σύνολο             | Συχνότητα<br>απάντησης | 64                                 | 43                     | 107    |
|                                                                                  |                    | % της στήλης           | 100,0%                             | 100,0%                 | 100,0% |
|                                                                                  |                    | % του συνόλου          | 59,8%                              | 40,2%                  | 100,0% |

Η τιμή  $X^2$  βρέθηκε 19,17 ( $p\text{-value} = 0,02 < 0,05$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε -0,308. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ασθενής αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στο κατά πόσο προσκαλούνται να συμμετάσχουν στις εκδηλώσεις του σχολείου οι γονείς. Δηλαδή όσο λιγότερο ανεπτυγμένη είναι η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να προσκληθούν να συμμετάσχουν στις εκδηλώσεις του σχολείου οι γονείς.

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανότερο να επηρεάζει το οικογενειακό περιβάλλον την συμπεριφορά των μαθητών στο σχολείο, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.16) που ακολουθεί τα μεγαλύτερα ποσοστά και στις δύο κατηγορίες σχολείων πιστεύουν αρκετά ή απόλυτα ότι ο ρόλος της οικογένειας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά του μαθητή στο σχολείο. Βέβαια, στα σχολεία ανεπτυγμένων περιοχών το ποσοστό που συμφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση είναι πολύ μεγάλο (79,1%).

**6.16 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και επηρεασμός της συμπεριφοράς των μαθητών στο σχολείο από το οικογενειακό περιβάλλον**

|                                                                             |                    |                     | Περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                        |        |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|----------------------------------|------------------------|--------|
|                                                                             |                    |                     | Λιγότερο<br>ανεπτυγμένη περιοχή  | Ανεπτυγμένη<br>περιοχή | Σύνολο |
| Το οικογενειακό περιβάλλον επηρεάζει τη συμπεριφορά των μαθητών στο σχολείο | Διαφωνώ<br>λίγο    | Συχνότητα απάντησης | 6                                | 0                      | 6      |
|                                                                             |                    | % της στήλης        | 9,5%                             | 0%                     | 5,7%   |
|                                                                             |                    | % του συνόλου       | 5,7%                             | 0%                     | 5,7%   |
|                                                                             | Συμφωνώ            | Συχνότητα απάντησης | 16                               | 5                      | 21     |
|                                                                             |                    | % της στήλης        | 25,4%                            | 11,6%                  | 19,8%  |
|                                                                             |                    | % του συνόλου       | 15,1%                            | 4,7%                   | 19,8%  |
|                                                                             | Συμφωνώ<br>αρκετά  | Συχνότητα απάντησης | 18                               | 4                      | 22     |
|                                                                             |                    | % της στήλης        | 28,6%                            | 9,3%                   | 20,8%  |
|                                                                             |                    | % του συνόλου       | 17,0%                            | 3,8%                   | 20,8%  |
|                                                                             | Συμφωνώ<br>απόλυτα | Συχνότητα απάντησης | 23                               | 34                     | 57     |
|                                                                             |                    | % της στήλης        | 36,5%                            | 79,1%                  | 53,8%  |
|                                                                             |                    | % του συνόλου       | 21,7%                            | 32,1%                  | 53,8%  |

|  |        |                     |        |        |        |
|--|--------|---------------------|--------|--------|--------|
|  | Σύνολο | Συχνότητα απάντησης | 63     | 43     | 106    |
|  |        | % της στήλης        | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
|  |        | % του συνόλου       | 59,4%  | 40,6%  | 100,0% |

Η τιμή  $X^2$  βρέθηκε 16,768 ( $p\text{-value} = 0,001 < 0,05$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε 0,408. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στο κατά πόσο επηρεάζεται η συμπεριφορά των μαθητών από τους γονείς. Δηλαδή όσο περισσότερο ανεπτυγμένη είναι η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να επηρεάζεται η συμπεριφορά των μαθητών από τους γονείς.

Με την υπόθεση ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην περισσότερο ανεπτυγμένη περιοχή της Καλαμάτας είναι πιθανότερο να επηρεάζεται η σχολική μονάδα από την εξέλιξη της κοινότητας σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο, ελέγχουμε αν ισχύει για τα σχολεία του δείγματος. Πράγματι, από τον πίνακα συνάφειας (6.17) που ακολουθεί το μεγαλύτερο ποσοστό και στις δύο κατηγορίες σχολείων συμφωνεί αρκετά ή απόλυτα ότι η εξέλιξη της κοινότητας σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο βοηθά στην ανάπτυξη της σχολικής μονάδας. Βέβαια, στα σχολεία ανεπτυγμένων περιοχών το ποσοστό που συμφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση είναι πολύ μεγάλο (67,4%).

**6.17 Πίνακας συνάφειας ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και επηρεασμός της σχολικής μονάδας από την εξέλιξη της κοινότητας σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο**

|                                                                                                         |                 |                     | Η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο |                     |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------------------------|---------------------|--------|
|                                                                                                         |                 |                     | Λιγότερο ανεπτυγμένη περιοχή       | Ανεπτυγμένη περιοχή | Σύνολο |
| Η εξέλιξη της κοινότητας σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο βοηθά στην ανάπτυξη της σχολικής μονάδας | Συμφωνώ         | Συχνότητα απάντησης | 9                                  | 0                   | 9      |
|                                                                                                         |                 | % της στήλης        | 14,1%                              | 0%                  | 8,4%   |
|                                                                                                         |                 | % του συνόλου       | 8,4%                               | 0%                  | 8,4%   |
|                                                                                                         | Συμφωνώ αρκετά  | Συχνότητα απάντησης | 32                                 | 14                  | 46     |
|                                                                                                         |                 | % της στήλης        | 50,0%                              | 32,6%               | 43,0%  |
|                                                                                                         |                 | % του συνόλου       | 29,9%                              | 13,1%               | 43,0%  |
|                                                                                                         | Συμφωνώ απόλυτα | Συχνότητα απάντησης | 23                                 | 29                  | 52     |

|  |        |                     |        |        |        |
|--|--------|---------------------|--------|--------|--------|
|  |        | % της στήλης        | 35,9%  | 67,4%  | 48,6%  |
|  |        | % του συνόλου       | 21,5%  | 27,1%  | 48,6%  |
|  | Σύνολο | Συχνότητα απάντησης | 64     | 43     | 107    |
|  |        | % της στήλης        | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
|  |        | % του συνόλου       | 59,8%  | 40,2%  | 100,0% |

Η τιμή  $X^2$  βρέθηκε 27,921 ( $p\text{-value} = 0<0,05$ ). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman βρέθηκε 0,341. Έτσι, βρέθηκε ότι υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση ανάμεσα στην περιοχή που βρίσκεται το σχολείο και στο κατά πόσο επηρεάζεται η σχολική μονάδα από την εξέλιξη της κοινότητας σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο. Δηλαδή όσο περισσότερο ανεπτυγμένη είναι η περιοχή που βρίσκεται το σχολείο, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να επηρεάζεται η σχολική μονάδα από την εξέλιξη της κοινότητας σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο.

Σε ό,τι αφορά τον σύλλογο γονέων, φαίνεται ότι στα σχολεία που βρίσκονται στην ανεπτυγμένη περιοχή, είναι περισσότερο πιθανό να δραστήριος από τις λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές. Ο Σύλλογος Γονέων μπορεί να λειτουργεί ως η αφετηρία και ο αρχικός μοχλός για την αναγέννηση ενός σχολείου. Ευρήματα ερευνών δείχνουν ότι η πλειοψηφία των προσπαθειών από το προσωπικό του σχολείου για να εμπλακεί ο σύλλογος γονέων στην εκπαίδευση των παιδιών τους δίνει έμφαση στο να γίνουν οι γονείς δάσκαλοι των παιδιών τους στο σπίτι, υλοποιώντας τις δραστηριότητες ή ακολουθώντας τις συμβουλές των δασκάλων των παιδιών τους στο σχολείο. (Dowling & Osborne, 2001)

Επίσης, στις λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές, η πρόσκληση των γονέων είναι πιο έντονη, ίσως επειδή δείχνουν αδιαφορία και δεν συμμετέχουν συχνά στις σχολικές εκδηλώσεις, ενώ στις ανεπτυγμένες περιοχές οι γονείς ενδιαφέρονται και συμμετέχουν οικειοθελώς σε αυτές τις εκδηλώσεις. (Coots, 1998).

Στις ανεπτυγμένες περιοχές, ο επηρεασμός της συμπεριφοράς από τους γονείς είναι πιο έντονος από αυτόν που ασκούν οι γονείς στις λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές. Αυτό γιατί στις ανεπτυγμένες περιοχές οι γονείς ασχολούνται περισσότερο με τα παιδιά τους και περνούν περισσότερη ώρα μαζί τους. Βέβαια, είναι και θέμα πολιτισμικού πλαισίου από το οποίο προέρχεται η κάθε οικογένεια, ενώ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο της κάθε οικογένειας (Coots, 1998).

Τέλος, ο επηρεασμός των σχολικών μονάδων από τις εξελίξεις σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο είναι πιο έντονος στις ανεπτυγμένες περιοχές, αφού εκεί οι εξελίξεις είναι

πιο έντονες. Όπως αναφέρει και η βιβλιογραφία, σε αυτές τις περιοχές εμπλουτίζεται το μαθησιακό περιβάλλον προσφέροντας πολλαπλάσιες ευκαιρίες και ερεθίσματα.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σημείο αναφοράς στην εκπαιδευτική πραγματικότητα που τείνει να διαμορφωθεί στις μέρες μας, σε παγκόσμια κλίμακα, αποτελεί ο τρόπος διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας. Με έρευνα που έγινε εξετάστηκαν όλες οι παράμετροι (εξωτερικές και εσωτερικές) που επηρεάζουν τη διοίκηση και τον τρόπο λειτουργίας της σχολικής μονάδας στη συγκεκριμένη εργασία. Αναλυτικότερα, τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη συγκεκριμένη δειγματοληπτική έρευνα αναφέρονται ακολούθως.

Η συνολική εικόνα που προκύπτει, είναι πως γενικά και οι διευθυντές και οι εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι με το εκπαιδευτικό έργο που προσφέρει η σχολική μονάδα στην οποία εργάζονται. Οι Διευθυντές γενικά θεωρούν ότι έχουν καλή συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς. Δηλώνουν ότι σέβονται και λαμβάνουν υπόψη τους εκπαιδευτικούς και ότι οι συνεδριάσεις του Συλλόγου είναι τακτικές και διεξάγονται σε κλίμα ελευθερίας και δημοκρατίας. Όσον αφορά τη συνεργασία με το σύλλογο των Γονέων, οι περισσότεροι από τους διευθυντές δηλώνουν ότι είναι αρκετά εποικοδομητική και ότι ο σύλλογος ενδιαφέρεται για την υλοποίηση των εκδηλώσεων του σχολείου.

Σχεδόν όλοι οι διευθυντές έδειξαν αρνητική στάση απέναντι στην άποψη του να λειτουργούν τα σχολεία σε ανταγωνιστικό πλαίσιο. Κατά την άποψή τους, ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να παρέχει γνώση, δυνατότητες, αναλυτική κριτική και συνήθειες αναπαραγωγής με δυνατότητες ορθολογισμού. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ο σκοπός του μάρκετινγκ και του επιχειρηματικού κόσμου γενικά είναι το κέρδος και πώς να το αυξήσουν και αυτό πιστεύουν ότι υποβαθμίζει την εκπαίδευση.

Γενικά, η εικόνα που παρουσιάζεται για τους εκπαιδευτικούς είναι αρκετά θετική. Υπάρχει σταθερότητα στα σχολεία ως προς την παροχή του εκπαιδευτικού έργου και η επιπλέον επιμόρφωση που έχουν λάβει επιδρά πολύ θετικά στο εκπαιδευτικό έργο. Οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν θετική στάση απέναντι στον διευθυντή. Φαίνεται πως η συνεργασία τους είναι καλή και υπάρχει κατανόηση και συνεννόηση μεταξύ τους. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν ότι ο διευθυντής παρέχει στήριξη και τους καθοδηγεί και τέλος, ότι είναι ανοιχτός σε κάθε επικοινωνία με όλους.

Όσον αφορά τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας τους, είναι γενικά ικανοποιημένοι, αλλά θεωρούν ότι υπάρχουν πολλά σημεία βελτίωσης. Δεν είναι απόλυτα ευχαριστημένοι από την υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου που εργάζονται. Υποστηρίζουν ότι υπάρχουν πολλές ελλείψεις σε εκπαιδευτικούς χώρους και τεχνολογικά μέσα. Τα υλικοτεχνικά μέσα εξαρτώνται άμεσα από τη χρηματοδότηση του σχολείου, η οποία, όπως αναφέρθηκε από τους διευθυντές,

δεν είναι ούτε τακτική, αλλά ούτε κι επαρκής. Για αυτό και υπάρχει αυτή η δυσарέσκεια των εκπαιδευτικών ως προς τα μέσα που προσφέρουν οι σχολικές μονάδες για τη διδασκαλία.

Επίσης, οι εκπαιδευτικοί διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, για να εκτελούν το εκπαιδευτικό τους έργο. Φαίνεται πως η μετεκπαίδευση σε παιδαγωγικά θέματα, καθώς και οι σπουδές πέραν των βασικών, βοηθούν τους εκπαιδευτικούς να ανταποκρίνονται στις νέες προοδευτικές εκπαιδευτικές προσεγγίσεις.

Διαπιστώνεται ότι οι γονείς επηρεάζουν την επίδοση και τη συμπεριφορά των μαθητών στο σχολείο και παρουσιάζονται ως βασικότερα κριτήρια για την επιλογή σχολείου από τους γονείς οι υψηλές επιδόσεις των παιδιών τους και μετά ακολουθεί η φήμη που έχει το σχολείο. Σε ό,τι αφορά τις σχέσεις του σχολείου με την κοινότητα και την μεταξύ τους επικοινωνία, οι εκπαιδευτικοί υποστηρίζουν ότι είναι καλές, με προοπτικές βελτίωσης. Τέλος, σύμφωνα με τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές, σημαντικό κριτήριο ώστε να είναι αποτελεσματική η λειτουργία του σχολείου είναι η τακτική κι επαρκής χρηματοδότηση από την πολιτεία και ο πλήρης κι επαρκής εξοπλισμός σε εργαστήρια ώστε να είναι αποτελεσματική η λειτουργία του σχολείου.

Επίσης, έγινε σύγκριση των σχολείων που βρίσκονται σε ανεπτυγμένες περιοχές με αυτά που βρίσκονται σε λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές κι έτσι βγήκαν τα εξής συμπεράσματα:

Σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, φαίνεται ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην ανεπτυγμένη περιοχή, είναι περισσότερο πιθανό να έχουν υψηλότερης ποιότητας προσωπικό. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η εκπαίδευση και επιμόρφωση αποτελεί βασικό στοιχείο των εκπαιδευτικών οργανισμών που θέτουν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τους την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελεί μέτρο στρατηγικής, γιατί αποσκοπεί κυρίως στις απαιτήσεις του μέλλοντος.

Σε ό,τι αφορά τους κανόνες ασφαλείας, την καθαριότητα και την άνεση καθώς και την τήρηση των κανόνων του σχολείου από τους μαθητές, φαίνεται ότι τα σχολεία που βρίσκονται στην ανεπτυγμένη περιοχή, είναι περισσότερο πιθανό να έχουν τα παραπάνω στοιχεία σε βελτιωμένο βαθμό.

Όπως γνωρίζουμε, η κοινωνική θέση και το πολιτισμικό επίπεδο των γονέων, σε συνδυασμό με την οικογενειακή τους κατάσταση, είναι διαφορετικά για τα άτομα που ζουν στις ανεπτυγμένες περιοχές σε σύγκριση με αυτά που ζουν στις λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές, κι αυτά λειτουργούν ως σημαντικός παράγοντας επιρροής της επίδοσης των μαθητών-παιδιών. Το κοινωνικό και πολιτιστικό υπόβαθρο της οικογένειας επηρεάζει την επίδοση των μαθητών και τελικά έχουμε μετεξεταστέους. Ο αριθμός των μετεξεταστέων είναι μεγαλύτερος στις λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές.

Σε ό,τι αφορά τον σύλλογο γονέων, φαίνεται ότι στα σχολεία που βρίσκονται στην ανεπτυγμένη περιοχή, είναι περισσότερο πιθανό να δραστήριος από τις λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές. Ο Σύλλογος Γονέων μπορεί να λειτουργεί ως η αφετηρία και ο αρχικός μοχλός για την αναγέννηση ενός σχολείου. Ευρήματα ερευνών δείχνουν ότι η πλειοψηφία των προσπαθειών από το προσωπικό του σχολείου για να εμπλακεί ο σύλλογος γονέων στην εκπαίδευση των παιδιών τους δίνει έμφαση στο να γίνουν οι γονείς δάσκαλοι των παιδιών τους στο σπίτι, υλοποιώντας τις δραστηριότητες ή ακολουθώντας τις συμβουλές των δασκάλων των παιδιών τους στο σχολείο.

Επίσης, στις λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές, η πρόσκληση των γονέων είναι πιο έντονη, ίσως επειδή δείχνουν αδιαφορία και δεν συμμετέχουν συχνά στις σχολικές εκδηλώσεις, ενώ στις ανεπτυγμένες περιοχές οι γονείς ενδιαφέρονται και συμμετέχουν οικειοθελώς σε αυτές τις εκδηλώσεις.

Στις ανεπτυγμένες περιοχές, ο επηρεασμός της συμπεριφοράς από τους γονείς είναι πιο έντονος από αυτόν που ασκούν οι γονείς στις λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές. Αυτό, γιατί στις ανεπτυγμένες περιοχές οι γονείς ασχολούνται περισσότερο με τα παιδιά και περνούν περισσότερη ώρα μαζί τους. Βέβαια, είναι και θέμα πολιτισμικού πλαισίου από το οποίο προέρχεται η κάθε οικογένεια, ενώ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο της κάθε οικογένειας.

Τέλος, ο επηρεασμός των σχολικών μονάδων από τις εξελίξεις σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο είναι πιο έντονος στις ανεπτυγμένες περιοχές, αφού εκεί οι εξελίξεις είναι πιο έντονες. Όπως αναφέρει και η βιβλιογραφία, στις ανεπτυγμένες περιοχές, με τις έντονες εξελίξεις που διαδραματίζονται, εμπλουτίζεται το μαθησιακό περιβάλλον προσφέροντας πολλαπλάσιες ευκαιρίες και ερεθίσματα.

Από τα παραπάνω επιβεβαιώνεται πως ο παράγοντας ο οποίος συμβάλλει ώστε μια σχολική μονάδα να διοικείται και να λειτουργεί σωστά και δυναμικά, προσφέροντας ποιοτική εκπαίδευση είναι η συνεργασία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και τη τοπική κοινότητα. Καθένα από αυτά μόνο του δεν μπορεί να προσφέρει ποιοτικό έργο, αλλά όλα μαζί δημιουργούν μία ισχυρή δομή που προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες και δυνατότητες μάθησης στους μαθητές.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

1. Anderson, E. and M. W. Sullivan, (1991), «*Intra-industry Differences in the Impact of Product Performance on Customer Satisfaction*», University of Michigan-School, Michigan.
2. Babakus, E. and G. W. Boller, (1992), «*An empirical assessment of the SERVQUAL*», JAI Press, Greenwich.
3. Berry, L. and A. Parasuraman, (1991), «*Marketing Services: Competing Through Quality*», The Free Press, New York, p.p. 37-50.
4. Brofenbenner, U., (1979), «*The ecology of human development*», Harvard University Press, Cambridge.
5. Burdinski, M. H., (1991), «*Journal of Direct Marketing*», Wiley Publishing, New York.
6. Cloud, N., (1993), «Language, culture and disability: Implications for instruction and teacher preparation», *Teacher Education and Special Education*, 31, pp. 498-520.
7. Cooner, A. S., Fitzpatrick K., Ford G. and M. Wooldridge, (2008), «Traffic Operations and Safety at Schools», *Texas Transportation Institute*, 14, p.p 23-36.
8. Coots, J. J., (1998), «Family resousces and parent participation in schooling activities for their children with developmental delays», *Journal of Special Education*, 31, p.p. 498-520
9. Daly, A. and J. McDonnell, (2005), «*Marketing services internationally*», Department of Marketing, National University of Ireland, Galway, Ireland.
10. Danseco, E. R., (1997), «Parental beliefs on childhood disability: Insights on culture, child development and intervention», *International Journal of Disability, Development and Education*, 44, p.p. 41-51.
11. Darling, R. B., (1979), «*Families against society: A study of reactions to children with birth defects in society*», CA: Sage, Beverly Hills.
12. Deming, W. E., (1993), «*The new economics for industry, governement and education*», MA: MIT Center for Andvanced Engineering Study, Cambridge, p.p. 204-256.
13. Demski, J. S. and J. L., Zimmerman, (2000), «Research vs. Teaching: A Long-Term Perspective», *Accounting Horizons*, 14, (3), p.p. 46-62.
14. Dibb, E.J., Simkin, M.A., Pride, R.D. and C.A., Ferrell, (1994), «*Marketing, concepts and strategies*», Mifflin, Houghton, p.p. 600-665.
15. Dowling, E. and E., Osborne, (2001), «*Η οικογένεια και το σχολείο*», Gutenberg, Αθήνα, p. 86.

16. Durlak, J. A. and A. M., Wells, (1997), «Primary prevention, mental health programs for children & adolescents, A meta- analytic review», University Chicago, Loyola.
17. Education Research Center, (2004), «The Greek Education System: Facts and Figures», Ministry of Education and Religious Affairs, Athens.
18. Engel, J. F., Blackwell, R. D. and P.W. Miniard, (1995), «Consumer Behavior», Harcourt: Brace College Publishers, Fort Worth.
19. Feltham, T. S., and V. L. Person, (2001), «Supply and Demand for Canadian Business Ph.D. Graduates: A Quest for Greater Understanding», Canadian Federation of Business School Deans, p. 183.
20. Fournier, S., and D. Glenmick, (1999), «Rediscovering satisfaction», *Journal of Marketing*, Vol. 12, p.p.5-23.
21. Gorman L., (2006), «Does School Choise increase school quality?», National Bureau of Economic Research, USA.
22. Grönroos, C., (1984), «Strategic Management and Marketing in the Service Sector», 1<sup>st</sup> ed, Chartwell-Bratt, London.
23. Grönroos, C., (1998), «Strategic Management and Marketing in the Service Sector», 3<sup>rd</sup> Ed, Chartwell-Bratt, London, p. 113.
24. Hamblin, D., (1993), «The teacher and counseling», Simon and Schuster Education, London.
25. Harris T., (1969),» *I'm OK – You 're OK*», Harper and Row, USA.
26. Harry, B., Allen, N. and M. McLaughlin, (1995), «Communication versus compliance: African- American Parents' Involvement in Special Education», *Exceptional Children*, 61, p.p. 364-377.
27. Henderson, A. T., (1988), «Parents are a school's best friends», *Phi Delta Kappa*, Vol. 7, p.p. 148-153.
28. Henkoff, R., (1994), «Service is everybody's business», *Fortune*, 26, p.p. 56-87.
29. Huang, G., (1993), «Beyond culture: Communicating with Asian American children and families», Eric Clearinghouse on Urban Education, New York.
30. Johns, N., (1999), «What is this thing called service?», *European Journal of Marketing*, 33, p.p. 958-974.
31. Juran J. M. and F. M. Gryna, (1980), «Quality Planning and Analysis», McGraw-Hill, New York, p. 142.
32. Juran J. M., (1989), «Juran on Leadership for quality: An executive handbook», The free Press, New York.

33. Juran, J. M., (1988), «*Management of inspection and quality control*», Harper & Bros, New York, p. 57.
34. Kalyanpur, M., Harry, B. and T. Skritic, (2000), «Equity and advocacy Expectations of Culturally Diverse Families' Participation in Special Education», *International Journal of Disability*, 47, p.p. 119-136.
35. Kotler, P., (1982), «*Marketing of Nonprofit Organizations*», 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall of India, New Delhi.
36. Kotler P., (1997), «*Marketing Management: analysis, planning, control and implementation*», Prentice Hallm, New Jersey, p. 17.
37. Kotler, P. and G. Armstrong, (1991), «*Strategic marketing*», Prentice Hall, USA, p.p. 315-316.
38. Leon, E., (1996), «*Challenges and solutions for educating migrant students*», Dep. of Education, Lansing.
39. Linton, I., (1995), «*25 tips for excellent customer service*», Institute of management, Pitman Publishing, London.
40. Lovelock, C., (1996), «*Services Marketing*», Prentice Hall, New Jersey, p.p. 56-85.
41. Mazzarol, W. T. and N. G. Soutar, (2008), «*International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*», John Wiley, New York.
42. Mardiros, M., (1989), «Conception of childhood disability among Mexican – American parents», *Medical Anthropology*, 12, p.p. 55-68.
43. Meister, J., (1998), «*Opportunity or Threat to Higher Education?*» Corporate Universities: Lessons in Building a World Class Workforce, USA.
44. Mortimore, P., (1988), «*School mattersQ the jounior years*», Open Books, London.
45. Olian, D.J., (2002), «*Management education at Risk*», Pennsylvania State University, Pennsylvania.
46. Oliver, R. L. and W. S. DeSarbo, (1988), «Response determinants in satisfaction judgement», *Journal of Consumer Research*, 20, p.p. 502-506.
47. Parasuraman, A. and V. Zeithaml, (1985), «Problems and strategies in services marketing», *Journal of marketing*, 49, pp. 33-46.
48. Parasuraman, A., Zeithaml, V. and L. Berry, (1990), «*Delivering quality service: Balancing*», The Free Press, New York.
49. Parasuraman, A. and L. Berry, (1990), «*Customer Perceptions and Expectations*», The Free Press, New York.
50. Prigogine, I. and I. Stengers, (1992), «*Τάξη μέσα στο χάος*», εκδόσεις Κέρδος, Αθήνα.

51. Prout, H. T., (1993), «Counseling and Psychotherapy services provided by school psychologists: an analysis of parents in practice», *Journal of School Psychology*, 31, p.p. 309-316.
52. Rayan, B., (1995), «*The family-school connection: a research bibliography*», CA: Sage, Thousand Oaks.
53. Reingold, J., (2000), «*You Can't Create a Leader in the Classroom*», Fast Company, USA.
54. Rosenbluth, H. and D. McFerrin, (1994), «*The customer Comes Second*», William Morrow, New York.
55. Rotfeld, H. J., (2001), «*Adventures in Misplaced Marketing*», CT: Quorum Books, Westport, p. 46.
56. Rutter, M., (1970), «*Education, Health and Behavior*», Longmans, London.
57. Salend, S. J. and L. Taylor, (1993), «Working with Families: A cross- cultural perspective», *Remedial and special Education*, 14, p.p. 25-32.
58. Serpell, R., (1994), «Negotiating s fusion of horizons: A process view of cultural validation in development psychology», *Mind, Culture and Activity*, 1, p.p. 43-68.
59. Skrtic, T. M., (1995), «*Deconstructing the professions*», Teachers College Press. New York, p.p. 3-62.
60. Stumpf, S. and M. Nevins, (1999), «21st-Century Leadership: Redefining Management Education», *Strategy and Business*, 3, (16), p.p. 45-61.
61. Thorp, E. K., (1997), «Increasing opportunities for partnership with culturally and linguistically diverse families», *Intervention in School and Clinic*, 32, p.p. 261-269.
62. Tomkovick, C., Lester, W. S., Flunker, L. and A. T. Wells (2008), «*Nonprofit Management and Leadership*», Wiley Publishing, New York.
63. Tsiotso, R., (2006), «*Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*», John Wiley, New York, p.p. 209-223.
64. Ware, L. P., (1994), «Contextual barriers to collaboration», *Journal of Educational and psychological Consultation*, 5, p.p. 339-357.
65. Weaver, D. and P. Brinckman, (1994), «*Expectancy, feedback, and disconfirmation as independent factors in outcome satisfaction*», IN, Bloomington.
66. Weiss, B.D. and C. Coyne, (1997), «Communicating with patients who cannot read», *The New England of Medicine*, Vol. 337, p.p. 272-274.
67. West-Burnham J., (1990), «*Education Management for the 1990's*», Longman, London, p.117.
68. Zemke, R., & Bell, C.R., (1990), «*Service Wisdom; Creating and Maintaining the Customer Service Edge*», Lakewood Books, Minneapolis.

## ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Αθανασούλα-Ρέππα, Α., (1999), «Διοίκηση εκπαιδευτικών Μονάδων», Τόμος Γ', Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης, Πανεπιστημιακή έκδοση, Πάτρα.
2. Γαλανάκη, Ε., (1997). «Το σχολείο», *Τετράδια Ψυχιατρικής*, 59, σσ. 67-79.
3. Δερβιτσιώτης Κ., (1993), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
4. ΕΥΡΥΔΙΚΗ/CEDEFOP/ETF, (2003), «Δομές των Εκπαιδευτικών Συστημάτων και των Συστημάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης και Εκπαίδευσης Ενηλίκων στην Ευρώπη».
5. Ζαβλάνος Μ., (2003), «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σσ. 68-123.
6. Θεοδώρου Θ., (2008), «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στις επιχειρήσεις και στην εκπαίδευση», Έκδοση του συγγραφέα, Αθήνα.
7. Θεοφιλήδη Χ., (1994), «Ορθολογική Οργάνωση & Διοίκηση Σχολείου», Εξέλιξη, Λευκωσία.
8. Κατάκη, Χ., (1995), «Το μωβ υγρό», εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
9. Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, (2005), «Αποτύπωση του εκπαιδευτικού συστήματος σε επίπεδο σχολικών μονάδων», Αθήνα.
10. Ματσαγγούρας Η., (1998), «Η κουλτούρα της Σχολικής Μονάδας ως παράγοντας ρύθμισης της Σχολικής Αποτυχίας και του Κοινωνικού Αποκλεισμού», εκδόσεις Μέδουσα, Αθήνα.
11. Μαυροβουνιώτης, Μ., (1998), «Μέγασερβις», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σσ. 84-91.
12. Μιχόπουλος Αν., (1998), «Εκπαιδευτική Διοίκηση Ι», Έκδοση του συγγραφέα, Αθήνα.
13. Μπόιντ, Χ., Γουόλκερ, Ο., και Ζ. Λαρεσέ, (2002), «Το Μάρκετινγκ και εισαγωγή στη διοίκηση μάρκετινγκ», τόμος Α', εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
14. Παγάνος, Η., (1998), «Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και Μάρκετινγκ», εκδόσεις Leader Books Α.Ε, Αθήνα, σσ. 17-39.
15. Πασιαρδής, Π., (2004)., «Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
16. Σαϊτης, Χ., (2005), «Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης», 4η έκδοση, Έκδοση του συγγραφέα, Αθήνα, σελ. 238-241
17. Σάλτζμπεργκερ - Ουίτενμπεργκ, Ι., Χένρι, Τζ., και Ε. Όσμπορν, , (1996), «Η συναισθηματική εμπειρία της μάθησης και της διδασκαλίας», εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
18. Σιώμκος, Γ., (2004), «Στρατηγικό μάρκετινγκ», 2<sup>η</sup> έκδοση, Σταμούλη, Αθήνα.

19. Σταμέλος, Γ., (2002), «Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα: Δομές και Ποσοτικά Δεδομένα», Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, Αθήνα.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται για συμπλήρωση με σκοπό την διεξαγωγή έρευνας, η οποία θα αποτελέσει το αντικείμενο πτυχιακής εργασίας του τμήματος Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας του Χαροκόπειου Πανεπιστημίου, με θέμα «Διερεύνηση των σχέσεων των εκπαιδευτικών οργανισμών με το εξωτερικό περιβάλλον». Η συμβολή σας είναι απαραίτητη για τη διεξαγωγή της έρευνας, που θα βασιστεί στη συμμετοχή σας στο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και διαβεβαιώνεται ότι κανένα μεμονωμένο ερωτηματολόγιο δεν πρόκειται να δημοσιευτεί πουθενά ούτε και κάποιο ατομικό στοιχείο ή σχόλιο. Ευχαριστώ.

#### ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο                      Άνδρας                      ☐  
                                  Γυναίκα                      ☐
2. Ηλικία
3. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε;
4. Πόσα χρόνια είστε διευθυντής στο συγκεκριμένο σχολείο;
5. Έχετε κάνει άλλες σπουδές πέρα των βασικών σας σπουδών;  
                                  Ναι ☐      Όχι ☐
6. Εάν ναι, τι από τα παρακάτω;  
                                  Μεταπτυχιακό                      ☐  
                                  Διδακτορικό                      ☐  
                                  Μαράσλειο                      ☐
7. Έχετε μετεκπαιδευτεί σε θέματα;  
                                  Παιδαγωγικά                      Ναι ☐      Όχι ☐  
                                  Διδακτικής μεθοδολογίας                      Ναι ☐      Όχι ☐  
                                  Διοίκησης της εκπαίδευσης                      Ναι ☐      Όχι ☐

#### ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΣΧΟΛΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

8. Ποια είναι η δυναμικότητα του σχολείου σας σε μαθητές:..... μαθητές.
9. Ποια είναι η δυναμικότητα του σχολείου σας σε καθηγητές:..... καθηγητές.
10. Υπάρχουν όλες οι ειδικότητες των καθηγητών στο σχολείο σας;  
                                  Ναι ☐                      Όχι ☐
11. Αν όχι, σημειώστε ποιες ειδικότητες δεν υπάρχουν αυτή τη σχολική χρονιά στο σχολείο σας:.....

12. Υπάρχουν μαθήματα που δεν διδάσκονται εξαιτίας της απουσίας ορισμένων ειδικοτήτων;

Ναι ☐ Όχι ☐

13. Αν ναι, ποια; .....

14. Σημειώστε με ποια συχνότητα συμβαίνουν στο σχολείο σας τα παρακάτω:

|     | Συνεργασίες ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων                                                            | ΠΟΤΕ | ΣΠΑΝΙΑ | ΣΥΧΝΑ | ΑΡΚΕΤΑ ΣΥΧΝΑ | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|--------------|-----------------|
| ια. | Συνεργασίες ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων                                                            |      |        |       |              |                 |
| ιβ. | Συνεργασίες ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων                                                            |      |        |       |              |                 |
| β.  | Ελεύθερες συζητήσεις των εκπ/κών του σχολείου για διδακτικούς στόχους και ζητήματα διδασκαλίας                                                   |      |        |       |              |                 |
| γ.  | Ελεύθερες συζητήσεις των εκπ/κών του σχολείου για ζητήματα αξιολόγησης, ανταλλαγή υλικού και ιδεών                                               |      |        |       |              |                 |
| δ.  | Εφαρμογή στο σχολείο κάποιων μέτρων που ενθαρρύνουν τους εκπ/κούς στο να μοιράζονται, να ανταλλάσσουν και να συζητούν διδακτικές ιδέες και υλικό |      |        |       |              |                 |
| ε.  | Λαμβάνονται υπόψιν οι επιθυμίες – προτιμήσεις των εκπαιδευτικών στην επιλογή μαθημάτων - τμημάτων                                                |      |        |       |              |                 |
| στ. | Συζητήσεις - συγκεντρώσεις με γονείς                                                                                                             |      |        |       |              |                 |
| ζ.  | Ενεργός συμμετοχή του Συλλόγου Γονέων και κηδεμόνων στην ομαλή λειτουργία του σχολείου                                                           |      |        |       |              |                 |
| η.  | Συμμετοχή του Συλλόγου Γονέων και κηδεμόνων στις εκδηλώσεις του σχολείου (π.χ. γιορτές)                                                          |      |        |       |              |                 |
| θ.  | Πολιτιστικές – εορταστικές εκδηλώσεις και επισκέψεις                                                                                             |      |        |       |              |                 |
| ι.  | Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (π.χ. περιβαλλοντικής εκπαίδευσης κ.α.)                                                                     |      |        |       |              |                 |

15. Σημειώστε σε ποιο βαθμό αναπτύσσονται συνεργασίες του σχολείου με τους ακόλουθους φορείς:

|     |                                                               | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΛΙΓΟ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ | ΠΑΡΑ<br>ΠΟΛΥ |
|-----|---------------------------------------------------------------|---------|------|--------|------|--------------|
| α.  | Σύλλογος Γονέων και Κηδεμόνων                                 |         |      |        |      |              |
| β.  | Εκπ/κές αρχές (Σχ. Σύμβουλο, Προϊστάμενο)                     |         |      |        |      |              |
| γ.  | Δημοτικές αρχές – Δήμος - Κοινότητα                           |         |      |        |      |              |
| δ.  | Σχολική Επιτροπή                                              |         |      |        |      |              |
| ε.  | Επιχειρηματική κοινότητα                                      |         |      |        |      |              |
| στ. | Πολιτιστικές/ περιβαλλοντικές οργανώσεις                      |         |      |        |      |              |
| ζ.  | Εκπαιδευτικά ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ) |         |      |        |      |              |
| η.  | Άλλα σχολεία (ιδιωτικά ή δημόσια)                             |         |      |        |      |              |

16. Αν ναι, για ποιους συνήθως, λόγους;

.....  
 .....  
 .....

17. Η χρηματοδότηση του σχολείου είναι επαρκής;    Ναι ☐    Όχι ☐

18. Η χρηματοδότηση του σχολείου είναι τακτική;    Ναι ☐    Όχι ☐

19. Θεωρείτε ότι οι σχολικές μονάδες θα πρέπει να λειτουργούν σε ανταγωνιστικό πλαίσιο;  
 Ναι            Όχι ☐            ☐

19α. Αν ναι, τι θεωρείτε ότι θα πρέπει να κάνουν οι σχολικές μονάδες προς αυτή την κατεύθυνση;

.....  
 .....  
 .....

20. Ποια είναι η πολιτική του σχολείου και σε ποια ζητήματα δίνετε βαρύτητα όσον αφορά την προβολή της σχολικής μονάδας;

.....  
 .....  
 .....  
 .....

21. Πως θα χαρακτηρίζατε τη συνεργασία σας με τον σύλλογο γονέων και ποια είναι τα θέματα με τα οποία ασχολείται;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

22. Πως θα χαρακτηρίζατε τη συνεργασία σας με την σχολική επιτροπή και ποια είναι τα θέματα με τα οποία ασχολείται;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

23. Ιεραρχείστε με βαθμό σημαντικότητας από το 1 έως το 10 τα παρακάτω (με 1 το περισσότερο σημαντικό και με 10 το λιγότερο σημαντικό), ώστε να είναι αποτελεσματική η λειτουργία του σχολείου:

- |                                                                 |       |
|-----------------------------------------------------------------|-------|
| α. Τακτική επιμόρφωση των καθηγητών                             | ..... |
| β. Τακτικές επισκέψεις των σχολικών συμβούλων                   | ..... |
| γ. Πλήρης και επαρκής εξοπλισμός σε νέες τεχνολογίες            | ..... |
| δ. Πλήρης και επαρκής εξοπλισμός σε εργαστήρια, γυμναστήρια κλπ | ..... |
| ε. Συνεργασία του σχολείου με τους γονείς                       | ..... |
| στ. Άνοιγμα του σχολείου στην τοπική κοινωνία                   | ..... |
| ε. Τακτική και επαρκής χρηματοδότηση από την πολιτεία           | ..... |
| ζ. Εφαρμογή καινοτομιών στη διδασκαλία των μαθητών              | ..... |
| η. Ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων                          | ..... |
| θ. Ανάπτυξη πολιτιστικών εκδηλώσεων                             | ..... |

24. Σημειώστε ενδεχόμενες κρίσιμες παρατηρήσεις, σχετικά με την οργάνωση και τη λειτουργία του σχολείου σας.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται για συμπλήρωση με σκοπό την διεξαγωγή έρευνας, η οποία θα αποτελέσει το αντικείμενο πτυχιακής εργασίας του τμήματος Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας του Χαροκόπειου Πανεπιστημίου, με θέμα «Διερεύνηση των σχέσεων των εκπαιδευτικών οργανισμών με το εξωτερικό περιβάλλον». Η συμβολή σας είναι απαραίτητη για τη διεξαγωγή της έρευνας, που θα βασιστεί στη συμμετοχή σας στο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και διαβεβαιώνεται ότι κανένα μεμονωμένο ερωτηματολόγιο δεν πρόκειται να δημοσιευτεί πουθενά ούτε και κάποιο ατομικό στοιχείο ή σχόλιο. Ευχαριστώ.

### ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο                      Άνδρας                      ☐  
                                  Γυναίκα                      ☐
2. Ηλικία
3. Ειδικότητα                      .....
4. Εργάζεστε στο σχολείο:  
    με οργανική θέση                      ☐  
    ως αποσπασμένος                      ☐  
    ως αναπληρωτής                      ☐
5. Πόσα χρόνια διδακτικής εμπειρίας έχετε;
6. Πόσα χρόνια διδάσκετε στο συγκεκριμένο σχολείο;
7. Έχετε κάνει άλλες σπουδές πέρα των βασικών σας σπουδών;  
    Ναι ☐      Όχι ☐
8. Εάν ναι, τι από τα παρακάτω;  
    Μεταπτυχιακό                      ☐  
    Διδακτορικό                      ☐  
    Μαράσλειο                      ☐
9. Έχετε μετεκπαιδευτεί σε θέματα;  
    Παιδαγωγικά                      Ναι ☐      Όχι ☐  
    Διδακτικής μεθοδολογίας                      Ναι ☐      Όχι ☐  
    Διοίκησης της εκπαίδευσης                      Ναι ☐      Όχι ☐
10. Εκτός από το διδακτικό σας έργο ασχολείστε και με το διοικητικό;  
    Ναι ☐                      Όχι ☐
11. Αν ναι, καθορίστε το διοικητικό έργο.  
    Αλληλογραφία – Αρχείο – Εγγραφές                      ☐  
    Εποπτεία – Εφημερία – Αλληλογραφία                      ☐

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**

Εκφράστε την άποψή σας σχετικά με το πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις βάζοντας σε κύκλο ένα από τους αριθμούς 1 έως 5 ως εξής :

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2= Διαφωνώ λίγο

3= Συμφωνώ

4= Συμφωνώ αρκετά

5= Συμφωνώ απόλυτα

|     |                                                                                                                                                                   |   |   |   |   |   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 12. | Ο διευθυντής παρέχει την απαραίτητη στήριξη και καθοδήγηση στους υπόλοιπους εκπαιδευτικούς με στόχο τη συνεχή βελτίωση.                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Ο διευθυντής του σχολείου είναι πάντοτε ανοιχτός στην επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς για διάφορα θέματα.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Ο διευθυντής του σχολείου είναι πάντοτε ανοιχτός στην επικοινωνία με τους γονείς για διάφορα θέματα.                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Ο διευθυντής του σχολείου είναι πάντοτε ανοιχτός στην επικοινωνία με τους μαθητές για διάφορα θέματα.                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Ο διευθυντής αξιοποιεί κατάλληλα το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου με βάση τις ικανότητες, τα προσόντα και τα προσωπικά ενδιαφέροντα του κάθε εκπαιδευτικού. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ**

| <b>Ασφάλεια και τάξη</b> |                                                                |   |   |   |   |   |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 17.                      | Στο σχολείο πληρούνται όλοι οι κανόνες ασφαλείας.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.                      | Το σχολικό κτήριο είναι καθαρό, συγυρισμένο και άνετο.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.                      | Η πλειονότητα των μαθητών τηρεί τους κανονισμούς του σχολείου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>Χώροι και μέσα του σχολείου</b> |                                                                               |     |   |     |   |   |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----|---|-----|---|---|
| 20.                                | Το σχολείο διαθέτει σχολική βιβλιοθήκη.                                       | Ναι |   | Όχι |   |   |
| 21.                                | Η βιβλιοθήκη είναι κατάλληλη και επαρκής για τους μαθητές.                    | 1   | 2 | 3   | 4 | 5 |
| 22.                                | Το συμπληρωματικό διδακτικό υλικό που υπάρχει στο σχολείο είναι επαρκές.      | 1   | 2 | 3   | 4 | 5 |
| 23.                                | Το σχολείο διαθέτει εργαστήριο υπολογιστών.                                   | Ναι |   | Όχι |   |   |
| 24.                                | Το εργαστήριο είναι κατάλληλο και πλήρως εξοπλισμένο.                         | 1   | 2 | 3   | 4 | 5 |
| 25.                                | Το σχολείο διαθέτει αίθουσα εκδηλώσεων.                                       | Ναι |   | Όχι |   |   |
| 26.                                | Η αίθουσα διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό για τη υποστήριξη εκδηλώσεων.      | 1   | 2 | 3   | 4 | 5 |
| 27.                                | Οι αίθουσες διδασκαλίας είναι επαρκείς.                                       | Ναι |   | Όχι |   |   |
| 28.                                | Οι αίθουσες διδασκαλίας είναι ευρύχωρες.                                      | Ναι |   | Όχι |   |   |
| 29.                                | Οι αίθουσες είναι κατάλληλα διαμορφωμένες ώστε να γίνεται σωστά η διδασκαλία. | 1   | 2 | 3   | 4 | 5 |
| 30.                                | Το σχολείο διαθέτει γυμναστήριο.                                              | Ναι |   | Όχι |   |   |
| 31.                                | Το γυμναστήριο διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό.                              | 1   | 2 | 3   | 4 | 5 |

|     |                                                                                                           |     |   |   |     |   |  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|---|-----|---|--|
| 32. | Το σχολείο διαθέτει δική του ιστοσελίδα.                                                                  | Ναι |   |   | Όχι |   |  |
| 33. | Αν ναι, είναι καλά οργανωμένη ώστε να δίνει στο κοινό χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την σχολική μονάδα. | 1   | 2 | 3 | 4   | 5 |  |
| 34. | Συμβάλει στην άμεση επικοινωνία με το κοινό της σχολικής μονάδας.                                         | 1   | 2 | 3 | 4   | 5 |  |

### **ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ**

|     |                                                                                                                                          |   |   |   |   |   |  |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--|
| 35. | Εμπλέκετε τους μαθητές σε δραστηριότητες που οδηγούν σε κατανόηση των στόχων του μαθήματος.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 36. | Αξιοποιείτε πλήρως τα διδακτικά μέσα του σχολείου.                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 37. | Είστε σε θέση να χρησιμοποιήσετε διάφορες τεχνικές για να σχεδιάσετε και να δημιουργήσετε όργανα αξιολόγησης (π.χ. δοκίμια αξιολόγησης). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 38. | Η αξιολόγηση των μαθητών διενεργείται συστηματικά και παρέχεται γρήγορη ανατροφοδότηση στους μαθητές.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 39. | Ο αριθμός των μαθητών που έχουν υψηλές επιδόσεις είναι μεγάλος ανά τμήμα.                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 40. | Ο αριθμός των μαθητών που παίρνουν διακρίσεις στο τέλος της χρονιάς είναι μεγάλος                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 41. | Ο αριθμός των μετεξεταστέων είναι μεγάλος στο τέλος της σχολικής χρονιάς.                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 42. | Ο αριθμός των μαθητών που συμμετέχουν σε προαιρετικά εκπαιδευτικά προγράμματα ή σχολικές δραστηριότητες είναι μεγάλος.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |

### **ΓΟΝΕΙΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ**

| Γονείς |                                                                                                   |   |   |   |   |   |  |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--|
| 43.    | Η συνεργασία με τους γονείς είναι αγαστή.                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 44.    | Οι γονείς ενημερώνονται τακτικά σχετικά με ζητήματα του σχολείου.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 45.    | Οι γονείς ενδιαφέρονται μόνο για τις επιδόσεις των παιδιών τους.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 46.    | Ο σύλλογος γονέων είναι πολύ δραστήριος.                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 47.    | Οι γονείς προσκαλούνται να συμμετάσχουν στις εκδηλώσεις του σχολείου.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 48.    | Το οικογενειακό περιβάλλον επηρεάζει την επίδοση των μαθητών στο σχολείο.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 49.    | Το οικογενειακό περιβάλλον επηρεάζει τη συμπεριφορά των μαθητών στο σχολείο.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| 50.    | Οι σχολικοί κανονισμοί και διαδικασίες είναι κατανοητοί και σεβαστοί από τους γονείς των μαθητών. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |

51. Ιεραρχείστε με βαθμό σημαντικότητας από το 1 έως το 7 (με 1 το περισσότερο σημαντικό και με 7 το λιγότερο σημαντικό) τα στοιχεία στα οποία δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα οι γονείς των μαθητών:

- Τα τμήματα να είναι ολιγομελή .....  
 Η κτιριακή υποδομή του σχολείου. ....  
 Η δημιουργική απασχόληση των μαθητών και η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων.  
 .....  
 Το σχολείο να έχει καλή φήμη. ....  
 Το διδακτικό προσωπικό να είναι ικανό και κατάλληλα καταρτισμένο. ....  
 Η καλή επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς. ....  
 Οι υψηλές επιδόσεις των μαθητών. ....

| <b>Κοινότητα</b> |                                                                                                          |   |   |   |     |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|
| 52.              | Υπάρχει επικοινωνία ανάμεσα στο σχολείο και την κοινότητα.                                               | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 53.              | Η εξέλιξη της κοινότητας σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο βοηθά στην ανάπτυξη της σχολικής μονάδας. | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 54.              | Υπαρξη δεσμών ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και στα ιδρύματα εκπαίδευσης, κατάρτισης και έρευνας.         | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| 55.              | Υπάρχει συνεργασία μεταξύ της σχολικής μονάδας και του Τ.Ε.Ι και Πανεπιστημίου της πόλης.                | 1 | 2 | 3 | 4 5 |

56. Ιεραρχείστε με βαθμό σημαντικότητας από το 1 έως το 10 τα παρακάτω (με 1 το περισσότερο σημαντικό και με 10 το λιγότερο σημαντικό), ώστε να είναι αποτελεσματική η λειτουργία του σχολείου:

- α. Τακτική επιμόρφωση των καθηγητών .....  
 β. Τακτικές επισκέψεις των σχολικών συμβούλων .....  
 γ. Πλήρης και επαρκής εξοπλισμός σε νέες τεχνολογίες .....  
 δ. Πλήρης και επαρκής εξοπλισμός σε εργαστήρια, γυμναστήρια κλπ .....  
 ε. Συνεργασία του σχολείου με τους γονείς .....  
 στ. Άνοιγμα του σχολείου στην τοπική κοινωνία .....  
 ε. Τακτική και επαρκής χρηματοδότηση από την πολιτεία .....  
 ζ. Εφαρμογή καινοτομιών στη διδασκαλία των μαθητών .....  
 η. Ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων .....  
 θ. Ανάπτυξη πολιτιστικών εκδηλώσεων .....



