

**Η ηγεσία των εκπαιδευτικών μονάδων δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης  
στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μια εμπειρική διερεύνηση του κριτηρίου  
“Ηγεσία” του E.F.Q.M..**

**The leadership of vocational high school in the framework of Total Quality  
Management. An empirical study of E.F.Q.M.’s enabler “Leadership”.**

**Χρήστος Θωμ. Κολοζώφ**, Εκπαιδευτικός δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης, M.Ed.,  
*chrkolozof@gmail.com.*

**Christos Tom. Kolozof**, *Teacher of vocational secondary education, M.Ed, chrkolozof@gmail.com.*

**Abstract:** The present research attempts to report teacher’s opinions on leadership characteristics of the headmaster of vocational high schools, in the frame of Total Quality Management. A frame that defined by the Excellence Model of the E.F.Q.M.. The research deploys at two levels. In the first one, attempts to be impressed teacher opinions of leadership quality characteristics, in present. In the second one, attempts to be adumbrated teacher opinions of leadership quality characteristics, in future, in order to achieve qualitative operation and so, to improve their effectiveness. Finally, checks up the correlation between teacher’s opinions and their demographic characteristics. It is an empirical research in which used questionnaire as research tool. The sample was 102 teachers of west Thessalonica.

**Key words:** Total quality management, Quality characteristics of leadership, Educational unit, Leadership, Management.

**Περίληψη:** Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να αποτυπώσει τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά των διευθυντών που ασκούν διοίκηση στα ΕΠΑ.Λ., υπό το πρίσμα των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως αυτές εκφράζονται από το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας. Αναπτύσσεται σε δυο διαφορετικά επίπεδα. Στο πρώτο, επιχειρείται η αποτύπωση των απόψεων των εκπαιδευτικών σχετικά με τον βαθμό στον οποίο ενυπάρχουν τα ποιοτικά ηγετικά χαρακτηριστικά στους διευθυντές, την δεδομένη χρονική στιγμή. Στο δεύτερο, επιχειρείται να σκιαγραφηθεί ο βαθμός στον οποίο θα πρέπει τα χαρακτηριστικά να αναπτυχθούν στον μέλλον, πάντα με βάση τις απόψεις των εκπαιδευτικών, ώστε να οδηγηθούν τα ΕΠΑ.Λ. στην επίτευξη ποιοτικής λειτουργίας και κατά

συνέπεια, στην βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Τέλος, διερευνάται η ύπαρξη ή μη, συσχέτισης των απαντήσεων των εκπαιδευτικών, με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Πρόκειται για μια εμπειρική έρευνα, στην οποία ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Δείγμα της αποτελέσαν 102 εκπαιδευτικοί που υπηρετούσαν σε Επαγγελματικά Λύκεια της διεύθυνσης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της δυτικής Θεσσαλονίκης.

**Λέξεις κλειδιά:** Διοίκηση ολικής ποιότητας, Ποιοτικά ηγετικά χαρακτηριστικά, Εκπαιδευτική μονάδα, Ηγεσία, Διοίκηση.

## Εισαγωγή

Η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού βασίζεται, σε μεγάλο βαθμό στην ηγετική συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών του (Μπρίνια, 2008). Το ανώτερο διοικητικό στέλεχος της σχολικής μονάδας είναι ο διευθυντής της. Επομένως η εμφάνιση ποιοτικής ηγετικής συμπεριφοράς αυξάνει τις πιθανότητες δημιουργίας κουλτούρας, στο εσωτερικό της εκπαιδευτικής μονάδας, που να οδηγεί στην ποιοτική και επομένως αποτελεσματική λειτουργία της. Σκοπός της ερευνητικής προσπάθειας ήταν να διερευνήσουμε τον βαθμό ύπαρξης των ποιοτικών ηγετικών χαρακτηριστικών στους διευθυντές των ΕΠΑ.Λ., σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτά, αλλά ταυτόχρονα να αποτυπώσουμε και τον βαθμό που οι εκπαιδευτικοί επιθυμούν μια ποιοτική ηγεσία για το μέλλον.

## 1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Η ηγετική συμπεριφορά ενός διευθυντικού στελέχους, ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων με βάση τις οποίες επιχειρεί να επηρεάσει την συμπεριφορά ή τις πράξεις των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας, με σκοπό την επίτευξη της ποιοτικής λειτουργίας την εκπαιδευτικής μονάδας (Bowers και Seashore, 1966. Ιορδανίδης, 2005). Όμως πότε ορίζουμε ως ποιοτική τη λειτουργία μια εκπαιδευτικής μονάδας; Μπορούμε να επιδιώξουμε την ποιοτική της λειτουργία; Πως μπορεί να γίνει αυτό;

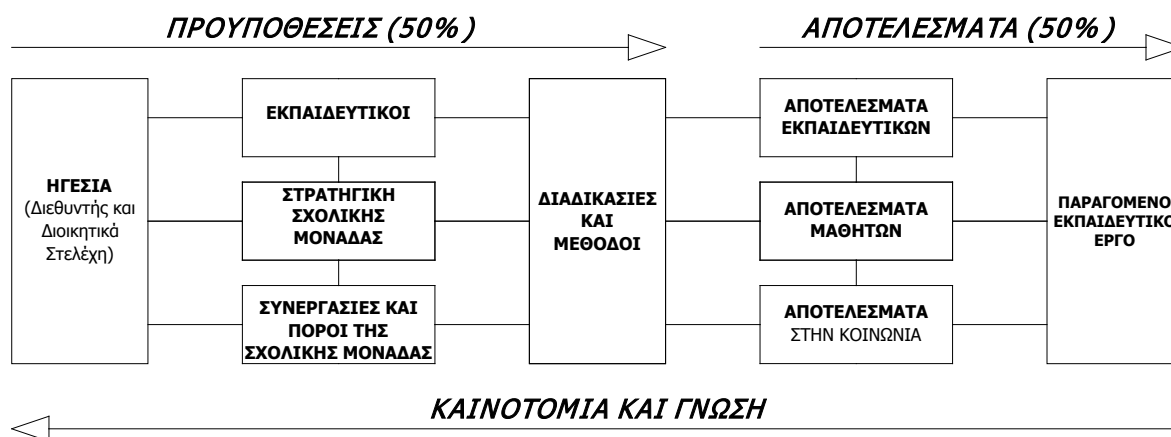
Σύμφωνα με τον Ζαβλανό «...η ποιότητα υπάρχει όταν η υπηρεσία εκπληρώνει τις προδιαγραφές που διατυπώθηκαν στην αρχή...» (2003:26) και ο τρόπος έκφρασης αυτής της αρχής εμπεριέχεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ένα σύστημα διοίκησης που ορίζεται ως «...η συνεχής προσπάθεια όλων των ατόμων για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, έτσι ώστε να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών...»(Ζαβλανός, 2003:28). Οι βασικοί άξονες – αρχές της περιγράφονται ως : Η υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της διοίκησης, η εστίαση στις ανάγκες των πελατών – εργαζόμενων, η έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις, η συμμετοχή όλων σε ομάδες και η λήψη

αποφάσεων με πραγματικά δεδομένα Για τον χώρο των επιχειρήσεων η αξία των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει αναγνωριστεί προ πολλού. Τι ισχύει αλήθεια, για τον εκπαιδευτικό τομέα; Μπορούν οι αρχές της να εφαρμοστούν με την ίδια επιτυχία, σε σχολικές μονάδες;

Η προσπάθεια απάντησης του ερωτήματος παρουσιάζει μεγάλο βαθμό δυσκολίας, για την περίπτωση του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Η προέλευση της καινούργιας διοικητικής φιλοσοφίας από τον χώρο των επιχειρήσεων και η χρήση οικονομικών όρων προκαλεί εκρηκτικές αντιδράσεις στην πλειονότητα των εμπλεκόμενων, με την λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων. Θεωρούμε ότι η απάντηση στο ερώτημα μπορεί να προέλθει από τον προβληματισμό σχετικά με την ύπαρξη η μη, σχέσης της λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων με την λειτουργία των επιχειρήσεων. Ο Ιορδανίδης (1998) παρουσιάζει τις ομοιότητες και τις διαφορές που προφανώς, υπάρχουν μεταξύ τους, αφού ο προσανατολισμός του έργου τους είναι εντελώς διαφορετικός, αλλά δεν παύουν να είναι αυτοτελείς οργανισμοί με διοικητική οργάνωση, στο πλαίσιο λειτουργίας των οποίων, καλούνται να συντονιστούν προσωπικό, εξοπλισμός και πόροι, για την επίτευξη ενός σκοπού. Καταλήγοντας, ο Ιορδανίδης συμπεραίνει ότι «...τα σχολεία δεν είναι επιχειρήσεις, αλλά είναι σημαντικό να καθορίσουν ποιου είδους οργανισμοί είναι έτσι ώστε να μπορούν να χειριστούν την συνθετότητα τους...» (1998:136). Η αναγνώριση των ιδιαιτεροτήτων που σχετίζονται με την λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών αποτελεί αναμφισβήτητη πραγματικότητα. Ωστόσο, η ευκολία προσαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε οργανισμού οδηγεί στο συμπέρασμα ότι «...το περιεχόμενο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εναρμονίζεται πλήρως και βρίσκει απόλυτη εφαρμογή στο πεδίο της εκπαίδευσης...» (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012:115). Ωστόσο η αποδοχή της παραπάνω προσέγγισης δεν μας επιτρέπει να αποδεχτούμε την δυνατότητα εφαρμογής των αρχών της καινούργιας διοικητικής φιλοσοφίας αυτούσια, από τον χώρο των επιχειρήσεων. Πρέπει να προχωρήσουμε στην μέγιστη δυνατή προσαρμογή των αρχών της με βάση τις ιδιαίτερες απαιτήσεις που η λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών, προβάλλει. Με τελικό στόχο να στρέψουμε την λειτουργία των ΕΠΑ.Λ. στις πραγματικές ανάγκες των μαθητών που τα επιλέγουν, για τη φοίτησή τους, και κατά συνέπεια, έμμεσα, να ικανοποιούμε τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς εργασίας, οπότε και της Ελληνικής κοινωνίας.

Αρκετές έρευνες έχουν προσεγγίσει τα θέματα της διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υπό το πρίσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ωστόσο, η θεωρητική προσέγγιση της ποιοτικής λειτουργίας ενέχει τον κίνδυνο να θεωρηθεί ότι η διοικητική αυτή φιλοσοφία εμπεριέχει απλώς θεωρητικές προσεγγίσεις της διοίκησης και αδυνατεί να δώσει αποτελεσματικά εργαλεία εφαρμογής, ώστε να επιτευχθεί στην πράξη, η ποιοτική λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Οι πρακτικοί τρόποι εφαρμογής των αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας εκφράζονται μέσα από Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας (ΣΔΠ). Ένα από αυτά είναι και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας (EMΔΑ), του οργανισμού EFQM (European Foundation for Quality Management).

Το ΕΜΔΑ καθορίζει τις αρχές διοικητικής αριστείας που οφείλουν να ενσωματώσουν οι σχολικές μονάδες, εν προκειμένω, τα ΕΠΑ.Λ., ώστε να αυξήσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και επομένως, την αποτελεσματικότητά τους (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012). Δομικά το ΕΜΔΑ, όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 1, χωρίζεται σε δυο μεγάλες ομάδες χαρακτηριστικών, τις προϋποθέσεις (Enablers) και τα αποτελέσματα (Results), τα οποία κατέχουν το ίδιο ποσοστό βαρύτητας (50% το καθένα). Η κατηγορία των αποτελεσμάτων χωρίζεται σε τέσσερα πεδία, τα αποτελέσματα των εργαζόμενων με βαρύτητα 9%, τα αποτελέσματα των πελατών με βαρύτητα 20%, τα κοινωνικά αποτελέσματα με ποσοστό 6% και τα κύρια αποτελέσματα του οργανισμού, με ποσοστό 15%. Η κατηγορία των προϋποθέσεων περιλαμβάνει πέντε πεδία, την ηγεσία με βαρύτητα 10%, το προσωπικό με βαρύτητα 9%, την στρατηγική με βαρύτητα 8%, τις συνεργασίες και τους πόρους με βαρύτητα 9% και τέλος, τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες με βαρύτητα 14%.



**Σχήμα 1 : Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας προσαρμοσμένο στις ανάγκες της σχολικής μονάδας (Πηγή : Μανταράκης, Παπαδόπουλος & Τσίγκρος, 2008)**

Το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα βρίσκεται, την τελευταία δεκαετία, σε μια διαδικασία μεταβολής των δομικών του χαρακτηριστικών. Η ψήφιση του νόμου 2986/2002 αποτέλεσε το πρώτο βήμα για την μεταστροφή της κατεύθυνσης του τρόπου λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων. Σταδιακά η εσωστρέφεια των σχολικών μονάδων ξεκίνησε να μειώνεται, αφού προέκυψε η ανάγκη συνεργασίας - συνέργειας κυρίως με φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Το σημαντικότερο από τα υπό αλλαγή δομικά χαρακτηριστικά είναι ο αυστηρά συγκεντρωτικός χαρακτήρας διοίκησης, που καθιστούσε τις εκπαιδευτικές μονάδες δυσκίνητες και με ελάχιστα περιθώρια χάραξης εσωτερικής και εξωτερικής πολιτικής. Μέσα σε αυτό το ασφυκτικό πλαίσιο ο ρόλος του διευθυντή, σύμφωνα με τον Πρίντζα (2005), περιοριζόταν σε αυτόν του έμπειρου γραφειοκράτη. Ουσιαστικά η διοικητική του δράση περιλάμβανε την εφαρμογή των νομικών κανόνων της ανώτερης διοικητικής αρχής και των αποφάσεων του συλλόγου διδασκόντων. Η καθήλωση των διευθυντών στον ρόλο του

διεκπεραιωτή προφανώς ερμηνεύει το γεγονός ότι η πολιτεία επέτρεπε και επιτρέπει, να ασκούν διοικητικό έργο εκπαιδευτικοί χωρίς καμία εκπαίδευση σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης (Στραβάκου, 2003). Το ουσιαστικότερο κριτήριο επιλογής, επί σειρά ετών, παρέμενε η προϋπηρεσία του στελέχους ως εκπαιδευτικού, αφού ήταν αρκετή για να φέρει εις πέρας τον διεκπεραιωτικό του ρόλο. Ο ρόλος του διευθυντή – γραφειοκράτη φαντάζει πλέον ανήμπορος να ανταπεξέλθει στις καινούργιες απαιτήσεις. Η διεύθυνση των εκπαιδευτικών μονάδων απαιτεί την ανάπτυξη δεξιοτήτων Management. Χρειάζεται ο εκάστοτε διευθυντής να κατέχει γνώσεις και δεξιότητες ώστε να είναι σε θέση να διοικεί, να διαχειρίζεται και να διευθύνει την εκπαιδευτική μονάδα. Στην σημερινή πραγματικότητα, ο διευθυντής μιας εκπαιδευτικής μονάδας δαπανά το μεγαλύτερο ποσοστό του εργάσιμου χρόνου του στη διευθέτηση καθημερινών προβλημάτων που ανακύπτουν (Μλεκάνης, 2003), μια δράση που σχετίζεται μόνο με την διοικητική διάσταση της διαχείρισης της καθημερινότητας.

Οδεύοντας προς την κατεύθυνση της αποκεντρωμένης διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων, πιστεύουμε ότι ακόμη και ο ρόλος του αποτελεσματικού διευθυντή – Μάνατζερ δεν είναι αρκετός για να οδηγηθεί μια εκπαιδευτική μονάδα στην αποτελεσματική και άρα, ποιοτική λειτουργία της. Θεωρούμε ότι θα πρέπει να υιοθετηθεί το μοντέλο του διευθυντή – ηγέτη. Το εκπαιδευτικό σύστημα πρέπει να προχωρήσει σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες ώστε οι εκπαιδευτικές μονάδες να αποκτήσουν διευθυντές με ηγετικά χαρακτηριστικά, ώστε να είναι σε θέση να αφογκράζονται τις επερχόμενες αλλαγές και εμπνέοντας το προσωπικό, να οδηγούν την εκπαιδευτική μονάδα στην επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων.

Με βάση τα παραπάνω θεωρήσαμε ενδιαφέρον να επιχειρήσουμε μια εμπειρική προσέγγιση του χαρακτηριστικού «Ηγεσία», από το πεδίο των προϋποθέσεων (enablers) του μοντέλου Excellence model, ώστε να διερευνήσουμε την ύπαρξη ή μη, δυνατότητας εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ΕΠΑ.Λ. της χώρας μας. Κρίνουμε σκόπιμο να υπενθυμίσουμε ότι το κριτήριο «Ηγεσία» αποτελεί ένα από τα εννέα κριτήρια που το Excellence model περιλαμβάνει. Κατά συνέπεια τα συμπεράσματα που θα προκύψουν αναφέρονται μόνο στο συγκεκριμένο κριτήριο και όχι στην καθολική εφαρμογή του Excellence model.

## **2. Μεθοδολογικό Πλαίσιο της έρευνας**

### **2.1 Ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας**

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να αποτυπωθούν οι απόψεις των εκπαιδευτικών, που εργάζονται στα ΕΠΑ.Λ. της δυτικής Θεσσαλονίκης, σχετικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά που τα διοικητικά στελέχη των μονάδων διαθέτουν, καθώς και σε ποιο βαθμό θα πρέπει στο μέλλον να διαθέτουν, ώστε να ασκούν τη διοίκηση αποτελεσματικά στο πλαίσιο των αρχών

της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και με βάση τις προδιαγραφές που το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του EFQM, ορίζει.

Επιχειρώντας να οριοθετήσουμε το πλαίσιο στο οποίο κινηθήκαμε ώστε να προσεγγίσουμε, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, τον σκοπό που θέσαμε στην έρευνα μας, έπρεπε να δώσουμε απάντηση στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

**1<sup>ο</sup>** : Σε ποιο βαθμό υπάρχουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά ποιότητας, όπως το μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του EFQM τα προβάλλει, στους διευθυντές των ΕΠΑ.Α. με βάση τις απόψεις των εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε αυτά;

**2<sup>ο</sup>** : Σε ποιο βαθμό χρειάζεται, με βάση τις απόψεις των εκπαιδευτικών, να αναπτυχθούν τα ηγετικά χαρακτηριστικά ποιότητας, όπως το μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του EFQM τα προβάλλει, στους διευθυντές των ΕΠΑ.Α., ώστε η λειτουργία τους να προσεγγίσει την Αριστεία;

**3<sup>ο</sup>** : Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών και των απόψεών τους σχετικά με την ύπαρξη ποιοτικών ηγετικών χαρακτηριστικών στους διευθυντές των ΕΠΑ.Α. και το επιθυμητό επίπεδο ανάπτυξής τους στο μέλλον;

## 2.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Για την διεξαγωγή της ερευνητικής προσπάθειας πραγματοποιήθηκε επισκόπηση μικρής κλίμακας των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στα ΕΠΑ.Α. της δυτικής Θεσσαλονίκης. Πρόκειται για μια ποσοτική έρευνα συσχέτισης η οποία πραγματοποιήθηκε σε δυο επίπεδα. Το πρώτο στόχευε στην αποτύπωση των ηγετικών χαρακτηριστικών των διευθυντών των ΕΠΑ.Α., όπως αυτά αναπτύσσονται την συγκεκριμένη στιγμή, σύμφωνα με τα όσα το Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας, προβάλλει. Το δεύτερο επίπεδο στόχευε να αποτιμήσει την δυναμική που θα δώσουν οι εκπαιδευτικοί – συμμετέχοντες της έρευνας στο κριτήριο της Ηγεσίας, ως ποιοτικό χαρακτηριστικό των εκπαιδευτικών μονάδων. Επρόκειτο για μια προσπάθεια να σκιαγραφήσουμε την ύπαρξη η μη σχέσης μεταξύ των ποιοτικών ηγετικών χαρακτηριστικών που το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας προβάλλει και των απόψεων των εκπαιδευτικών, που υπηρετούν στα ΕΠΑ.Α, σχετικά με τον βαθμό ανάπτυξης των ηγετικών χαρακτηριστικών των διευθυντών στο μέλλον.

Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελούταν από δυο ανεξάρτητες ενότητες. Η πρώτη αποσκοπούσε στην συλλογή των δημογραφικών στοιχείων των εκπαιδευτικών και περιείχε έξι ερωτήσεις. Οι τέσσερις ήταν ερωτήσεις κλειστού και οι δυο ανοικτού τύπου. Την δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελούσαν σαράντα δυο (42) ερωτήσεις κλειστού τύπου με πενταβάθμια κλίμακα Likert, που προέκυψαν ύστερα από προσαρμογή του ερευνητικού εργαλείου της Ελληνικής Εταιρίας Διοίκησης Επιχειρήσεων. Η ιδιαιτερότητα της δεύτερης ενότητας έγκειτο στο γεγονός ότι για κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου έπρεπε να δοθεί απάντηση σε δυο επίπεδα. Το πρώτο αναφερόταν στον βαθμό τον οποίο πίστευαν ότι το χαρακτηριστικό της ερώτησης υπάρχει σήμερα στα ΕΠΑ.Α. και το δεύτερο, στον βαθμό τον οποίο πίστευαν ότι το ίδιο

χαρακτηριστικό πρέπει να αναπτυχθεί στο μέλλον. Όπως φαίνεται στον πίνακα 1, για κάθε ποιοτικό ηγετικό χαρακτηριστικό δημιουργήθηκαν τέσσερις ερωτήσεις, εκτός από αυτό της "ικανότητας για συνεργασίες και συνεταιρισμούς", το οποίο καλύφθηκε από δυο ερωτήσεις.

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

a/a	Ηγετικά χαρακτηριστικά με βάση το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας του EFQM.	Αριθμός ερώτησης στο ερωτηματολόγιο	Ερωτήματα για τα χαρακτηριστικά ποιότητας της Ηγεσίας των ΕΠΑ.Λ.
1	Αναγνώριση συνεργατών και εκχώρηση καθηκόντων.	1	Ο/Η διευθυντής/τρια μου παρέχει όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μου;
		2	Ο/Η διευθυντής/τρια επαινεί και αναγνωρίζει τις προσπάθειες μου;
		3	Ο/Η διευθυντής/τρια με αναγνωρίζει σαν ειδικό στην δουλειά μου;
		4	Ο/Η διευθυντής/τρια μου παρέχει ελευθερία λήψης αποφάσεων που με διευκολύνει στην εκτέλεση των καθηκόντων μου;
2	Παρακίνηση και μετάδοση οράματος.	5	Ο/Η διευθυντής/τρια θέτει καθαρούς και κατανοητούς στόχους;
		6	Ο/Η διευθυντής/τρια φροντίζει να λαμβάνει και να παρέχει πληροφόρηση όσων αφορά την στρατηγική και τους στόχους του ΕΠΑ.Λ.;
		7	Ο/Η διευθυντής/τρια παρακινεί τους εκπαιδευτικούς βασιζόμενος στις δικές τους προσδοκίες, προτεραιότητες και προσωπικότητες;
		8	Ο/Η διευθυντής/τρια προσπαθεί να δημιουργήσει ευκαιρίες για βελτίωση των γνώσεων των εκπαιδευτικών, παρέχοντας τους τις κατάλληλες αμοιβές;
3	Πρωτοβουλία και λήψη αποφάσεων.	9	Ο/Η διευθυντής/τρια παίρνει σωστές αποφάσεις και τις αιτιολογεί αναλυτικά στους εκπαιδευτικούς;
		10	Ο/Η διευθυντής/τρια παίρνει έγκαιρες αποφάσεις;
		11	Ο/Η διευθυντής/τρια αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την βελτίωση των μεθόδων και πρακτικών εργασίας των εκπαιδευτικών της σχολικής του μονάδας;
		12	Ο/Η διευθυντής/τρια αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την βελτίωση των σχέσεων με όλους τους παράγοντες που εμπλέκονται στην λειτουργία του ΕΠΑ.Λ. (Μαθητές, γονείς, δημοτική επιτροπή, τοπική αγορά εργασίας κλπ);
4	Διευθυντής/τρια προσανατολισμένος/η στα αποτελέσματα, ικανότητα να επικοινωνεί και να χρησιμοποιεί δεδομένα.	13	Ο/Η διευθυντής/τρια αναζητά και παρέχει συστηματική πληροφόρηση σχετικά με το πόσο ευχαριστημένοι είναι η τοπική αγορά εργασίας από το επίπεδο των αποφοίτων του ΕΠΑ.Λ.;
		14	Ο/Η διευθυντής/τρια αναζητά και παρέχει συστηματική πληροφόρηση σχετικά με το πόσο ευχαριστημένοι είναι οι μαθητές – απόφοιτοι, οι γονείς τους και οι

		εκπαιδευτικοί, από τις υπηρεσίες που παρέχει το ΕΠΑΛ.;	
	15	Ο/Η διευθυντής/τρια συλλέγει και αξιοποιεί, πληροφορίες και δεδομένα, ώστε να ενθαρρύνει τη μάθηση και να επιλέγει διορθωτικές ενέργειες;	
	16	Ο/Η διευθυντής/τρια αξιολογεί τις πράξεις και τις αποφάσεις του βάσει των θετικών επιπτώσεων τους στους μαθητές;	
5	Ικανότητα για συνεργασίες και συνεταιρισμούς.	17	Ο/Η διευθυντής/τρια επιδιώκει ευκαιρίες για την δημιουργία συνεργασιών, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών;
		18	Ο/Η διευθυντής/τρια προτείνει ή/και υιοθετεί καινοτομικές δράσεις ώστε να δημιουργηθεί αποτελεσματικές συνεργασίες με φορείς, οργανισμούς κ.λ.π.;
6	Ενθάρρυνση της καινοτομίας.	19	Ο/Η διευθυντής/τρια με ενθαρρύνει συστηματικά να αναλάβω πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των μεθόδων της εκπαιδευτικής διαδικασίας;
		20	Ο/Η διευθυντής/τρια αντιμετωπίζει θετικά το ενδεχόμενο να αμφισβητούνται κάποιες εδραιωμένες διαδικασίες και στη θέση τους να προτείνονται νέες λύσεις;
		21	Ο/Η διευθυντής/τρια, όταν γίνονται λάθη, δεν επιρρίπτει ευθύνες, αλλά από αυτά προσπαθεί να μάθουμε και να βελτιωθούμε;
		22	Ο/Η διευθυντής/τρια ανταποκρίνεται θετικά είτε στις δικές μου νέες ιδέες, είτε στις ιδέες άλλων εκπαιδευτικών;
7	Αξιοπιστία και εντιμότητα του / της διευθυντή / τριας.	23	Ο/Η διευθυντής/τρια μου συμπεριφέρεται με σεβασμό και ειλικρίνεια;
		24	Ο/Η διευθυντής/τρια μου μιλά με ειλικρίνεια για τα σημαντικά ζητήματα, τα λάθη και τις τυχόν δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε ως σχολική μονάδα;
		25	Ο/Η διευθυντής/τρια μου παρέχει υποστήριξη και μου συμπεριφέρεται με εντιμότητα;
		26	Αισθάνομαι ότι ο/η διευθυντής/τρια αντιμετωπίζει τα προβλήματα ή αιτήματα, ακριβοδίκαια και με διαφάνεια;
8	Ο/Η διευθυντής / τρια στηρίζει την ομαδική εργασία.	27	Ο/Η διευθυντής/τρια ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και την ομαδική εργασία στη σχολική μονάδα μας;
		28	Ο/Η διευθυντής/τρια εκπαιδεύει τους εκπαιδευτικούς σε μεθόδους αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας;
		29	Ο/Η διευθυντής/τρια υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη ομαδικών δραστηριοτήτων;
		30	Ο/Η διευθυντής/τρια επιδιώκει να βελτιώσει την εργασιακή απόδοση, μέσω της ομαδικής εργασίας;
9	Ο/Η διευθυντής / τρια ενεργεί προληπτικά και στηρίζει την αλλαγή.	31	Ο/Η διευθυντής/τρια λαμβάνει υπόψη τις προσδοκίες των μαθητών, των γονέων και των εκπαιδευτικών, πριν προχωρήσει σε οποιονδήποτε σχεδιασμό;
		32	Ο/Η διευθυντής/τρια προετοιμάζει λεπτομερή και ρεαλιστικά σχέδια δράσης για να προλάβει ενδεχόμενα μελλοντικά λειτουργικά προβλήματα;
		33	Ο/Η διευθυντής/τρια υποστηρίζει, συμμετέχοντας ενεργά, την κάθε προσπάθεια αλλαγής;
		34	Ο/Η διευθυντής/τρια εισάγει συχνά αλλαγές στην σχολική μονάδα;
10	Προσανατολισμός στους	35	Ο/Η διευθυντής/τρια παρακολουθεί και μετρά



11	Ο/Η διευθυντής / τρια διαθέτει οργανωτική σκέψη.	μαθητές, τους γονείς και την τοπική αγορά εργασίας.	36	συστηματικά τις προσδοκίες και τις πεποιθήσεις των μαθητών, των γονέων και της τοπικής αγοράς εργασίας; Ο/Η διευθυντής/τρια γνωστοποιεί και επεξηγεί, ως προτεραιότητες, τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών, στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας;
			37	Ο/Η διευθυντής/τρια αναλύει και προσαρμόζει τις διαδικασίες ώστε να γίνει η καθημερινή εργασία των εκπαιδευτικών αποτελεσματική και «φιλική» για τους μαθητές;
			38	Ο/Η διευθυντής/τρια παρακινεί, αξιολογεί και αναγνωρίζει τους ανθρώπους του λαμβάνοντας υπόψη τη συμβολή τους στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των μαθητών και των γονέων τους;
			39	Ο/Η διευθυντής/τρια βάζει σε προτεραιότητα την εφαρμογή του προγράμματος διδασκαλίας και το καθήκοντολόγιο των εκπαιδευτικών με βάση τις ανάγκες και τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας;
			40	Ο/Η διευθυντής/τρια γνωστοποιεί τις ανάγκες και τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας στους εκπαιδευτικούς και τους βοηθά να «δουν» και να αντιληφθούν, την συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης;
			41	Ο/Η διευθυντής/τρια στηρίζει τις αποφάσεις του, στους γενικούς στόχους που καλείται να εκπληρώσει το ΕΠΑΛ.;
			42	Ο/Η διευθυντής/τρια σχεδιάζει και γνωστοποιεί τις προτεραιότητες του σε ευθυγράμμιση με τους κεντρικά καθορισμένους, γενικούς στόχους του ΕΠΑ.Λ.;

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

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

Η ερευνητική διαδικασία που ακολουθήθηκε χωρίστηκε σε δυο μέρη. Το πρώτο αφορούσε την πιλοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου και το δεύτερο, την συλλογή των δεδομένων για την κυρίως έρευνα. Η πιλοτική έρευνα έγινε σε βολικό (Cohen & Manion, 1997) δείγμα δέκα εκπαιδευτικών που υπηρετούσαν σε ΕΠΑ.Λ. της κεντρικής Μακεδονίας και δεν αποτελούσαν μέρος του πληθυσμού της κυρίως έρευνας. Η βολική δειγματοληψία (Cohen & Manion, 1997) χρησιμοποιήθηκε και για την συλλογή των δεδομένων της κυρίως έρευνας, που περιελάμβανε δείγμα 102 εκπαιδευτικών που υπηρετούσαν σε ΕΠΑ.Λ. της δυτικής Θεσσαλονίκης.

Η επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων περιελάμβανε την ποιοτική παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Για κάθε χαρακτηριστικό δημιουργήθηκε πίνακας με στατιστικά δεδομένα (Απόλυτη συχνότητα, σχετική συχνότητα, ενεργή σχετική συχνότητα και αθροιστική συχνότητα). Στο επόμενο στάδιο έγινε υπολογισμός των δεικτών κεντρικής τάσης, Μέσου Όρου (Mean) και διασποράς, τυπική απόκλιση (Std. Deviation), για τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους εκπαιδευτικούς για την παρούσα και την επιθυμητή, μελλοντική κατάσταση. Τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν σε δυο γραφήματα (Μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων). Στο δεύτερο επίπεδο επεξεργασίας πραγματοποιήθηκε στατιστικός έλεγχος των κατανομών των απαντήσεων που δόθηκαν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο 5%. Χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό στατιστικό κριτήριο Wilcoxon, με το οποίο αξιολογήθηκε κατά πόσο οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών για την άσκηση της ηγεσίας των ΕΠΑ.Λ. στην παρούσα χρονική στιγμή ταυτίζονται με τις αντίστοιχες απαντήσεις των εκπαιδευτικών για τον επιθυμητό τρόπο άσκησης της Ηγεσίας των ΕΠΑ.Λ. στο μέλλον. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν τα ερευνητικά δεδομένα υπό το πρίσμα των ποιοτικών ηγετικών χαρακτηριστικών, όπως αυτά περιγράφονται στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας. Στο τελευταίο στάδιο, ακολούθησαν έξι επίπεδα στατιστικού ελέγχου στα οποία εφαρμόστηκε το μη παραμετρικό, στατιστικό κριτήριο  $\chi^2$  για ανεξαρτησία (chi square for independence), ώστε να ελεγχθεί η ύπαρξη η μη, συσχέτισης των απαντήσεων που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί και του κάθε δημογραφικού χαρακτηριστικού ξεχωριστά. Στις περιπτώσεις όπου εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση, υπολογίστηκε ο συντελεστής Cramer's  $\phi_c$ , ώστε να ελεγχθεί ο βαθμός ή η ένταση, της συσχέτισης.

### 3. Αποτελέσματα

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών για τα οποία συλλέξαμε ερευνητικά δεδομένα, ήταν το φύλο, τα χρόνια προϋπηρεσίας, η ηλικία, το επίπεδο σπουδών και η σχέση εργασίας τους. Η επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων οδήγησε στα εξής αποτελέσματα:

Φύλο: Οι 58 εκπαιδευτικοί - συμμετέχοντες (56,9%), ήταν άντρες και οι 44 (43,1%) γυναίκες.

Χρόνια προϋπηρεσίας: το δείγμα κατανέμεται, σε 44 εκπαιδευτικούς (43,1%) στην κατηγορία από 1 έως 10 χρόνια, σε 38 εκπαιδευτικούς (37,3%) στην κατηγορία 11 έως 20 χρόνια, σε 18

εκπαιδευτικούς (17,6%) στην κατηγορία 21 έως 30 χρόνια και σε 2 εκπαιδευτικούς (2%) στην κατηγορία 31 και παραπάνω, χρόνια προϋπηρεσίας.

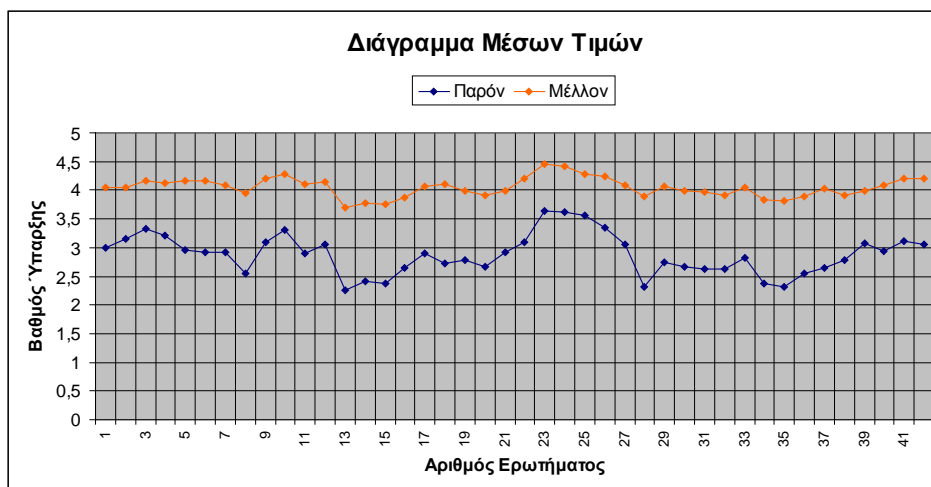
Ηλικία: το δείγμα κατανέμεται στην κατηγορία 21-30 χρονών, 5 εκπαιδευτικοί (4,9%), στην κατηγορία 31 – 40 χρονών, 32 εκπαιδευτικοί (31,4%), στην κατηγορία 41 – 50 χρονών, 41 εκπαιδευτικοί (40,2%) και στην κατηγορία 51 – 60 χρονών, 24 εκπαιδευτικοί (23,5%). Η κατηγορία των 60 χρονών και πάνω, δεν εμφανίζεται διότι δεν υπήρξε κανείς εκπαιδευτικός που να εμπίπτει σ' αυτήν.

Ειδικότητα: Το δείγμα της έρευνας μας κατηγοριοποιήθηκε σε δυο βασικές κατηγορίες. Η μια, αυτή των ειδικοτήτων γενικής παιδείας (φιλόλογοι, μαθηματικοί, φυσικοί κ.λ.π.), περιλαμβάνει 28 εκπαιδευτικούς (27,45%). Η άλλη, αυτή των τεχνικών ειδικοτήτων (Ηλεκτρολόγοι, Πληροφορικής, Μηχανολόγοι κ.α.), περιλαμβάνει 74 εκπαιδευτικούς (72,55%).

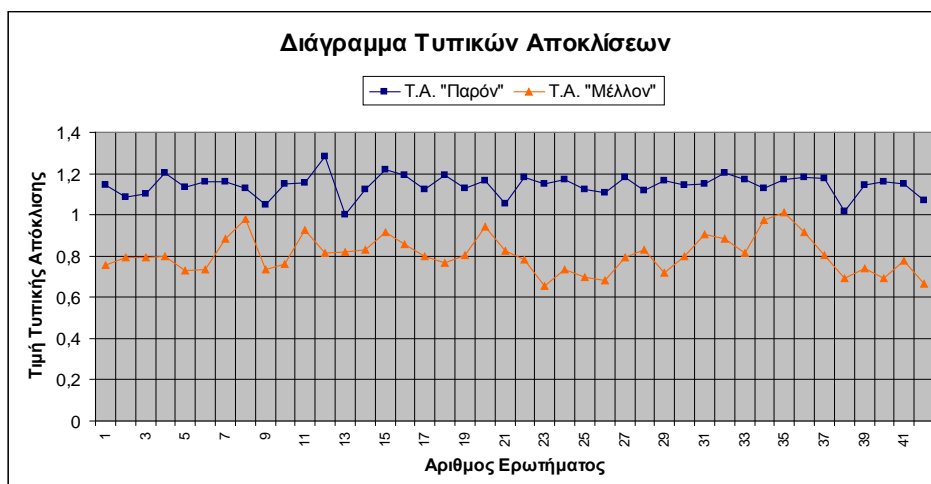
Επίπεδο σπουδών: Το επίπεδο βασικών σπουδών κατηγοριοποιήθηκε σε τέσσερις βασικές κατηγορίες. Στην πρώτη, αυτή των βασικών σπουδών, η οποία περιλαμβάνει τον τίτλο που θεωρήθηκε ως προσόν πρόσληψης ή διορισμού, υπάρχουν 65 εκπαιδευτικοί (63,73%). Στην δεύτερη, υπάρχουν όσοι κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, που είναι 23 εκπαιδευτικοί (22,55%). Στην τρίτη, υπάρχουν όσοι είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, 1 εκπαιδευτικός (0,98%) και στην τέταρτη κατηγορία, υπάρχουν όσοι κατέχουν δεύτερο πτυχίο, 13 εκπαιδευτικοί (12,75%).

Είδος εργασίας: Το είδος της σχέσης εργασίας με την οποία εργάζονται οι εκπαιδευτικοί στα ΕΠΑ.Λ. της έρευνας μας, χωρίστηκε σε τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη, υπάρχουν όσοι εργάζονται ως μόνιμοι, 91 εκπαιδευτικοί (89,22%). Στην δεύτερη, υπάρχουν όσοι εργάζονται ως αναπληρωτές (μειωμένου ή πλήρους ωραρίου), 10 εκπαιδευτικοί (9,8%) και στην τρίτη, υπάρχουν όσοι εργάζονται ως ωρομίσθιοι, 1 εκπαιδευτικός (0,98%).

Τα αποτελέσματα του πρώτου σταδίου επεξεργασίας των ερευνητικών δεδομένων παρουσιάζονται συνοπτικά στα δυο παρακάτω διαγράμματα.



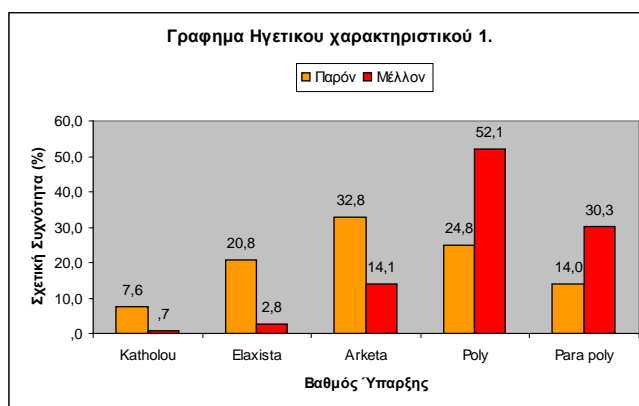
Σχήμα 3. Μέση τιμή των απαντήσεων για το παρόν και το μέλλον, ανά ερευνητικό ερώτημα



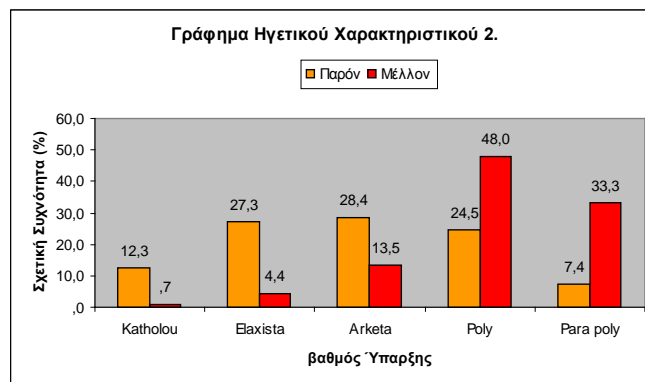
Σχήμα 4. Τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων για το παρόν και το μέλλον, ανά ερευνητικό ερώτημα

Στο δεύτερο στάδιο επεξεργασίας έγινε ανάλυση των δεδομένων του κάθε ερευνητικού ερωτήματος ξεχωριστά (βλέπε σχήμα 3 και 4), καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι για όλα τα ερωτήματα υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των απαντήσεων που αφορούν την παρούσα κατάσταση και τη μελλοντική – επιθυμητή.

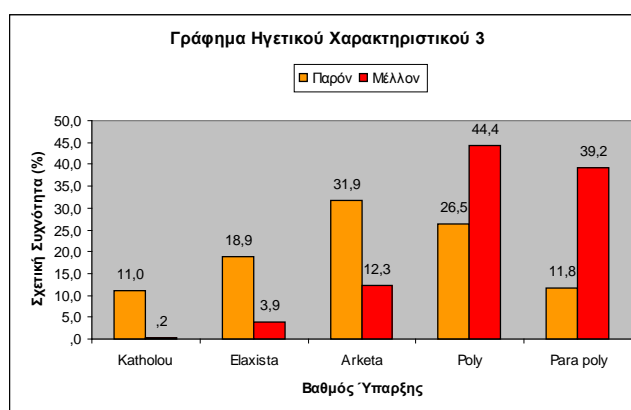
Στο τρίτο στάδιο επεξεργασίας εξετάστηκαν οι απαντήσεις των εκπαιδευτικών ως υποσύνολα, υπό το πρίσμα των ηγετικών χαρακτηριστικών, όπως αυτά οροθετούνται από το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας. Τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν γραφικά στα σχήματα 5 έως 15, με την χρήση διαγραμμάτων των μέσων όρων των απαντήσεων.



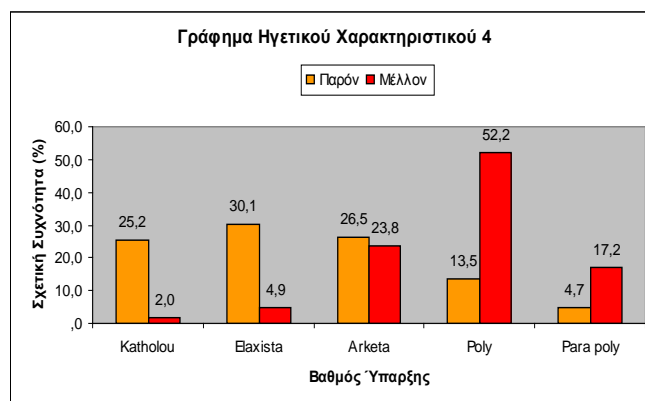
Σχήμα 5. «Αναγνώριση Συνεργατών και Εκχώρηση Καθηκόντων»



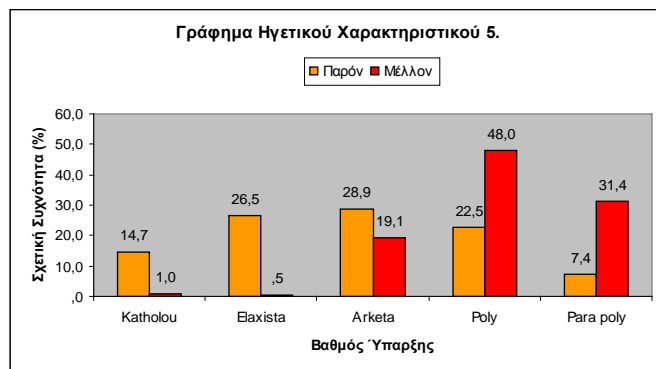
**Σχήμα 6. «Παρακίνηση και Μετάδοση Οράματος»**



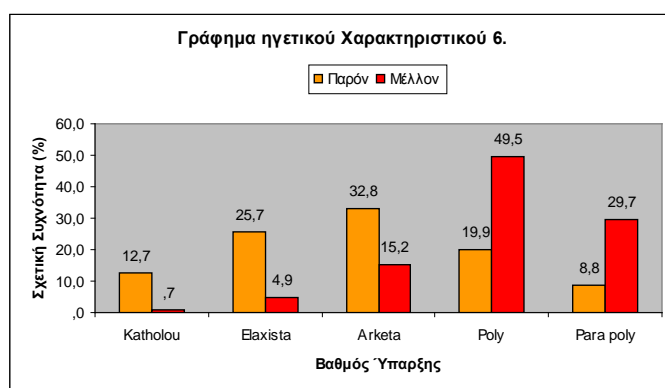
**Σχήμα 7. «Πρωτοβουλία και Λήψη Αποφάσεων»**



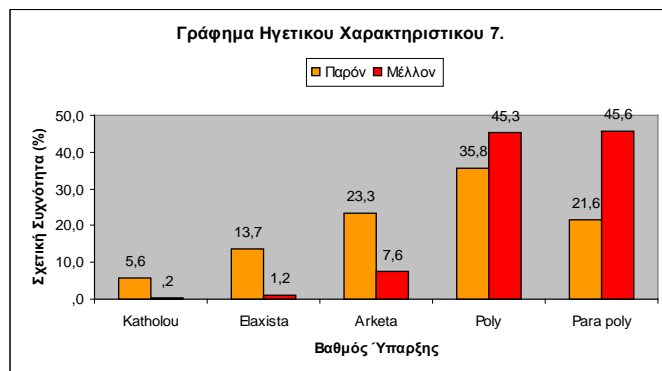
**Σχήμα 8. «Διευθυντής/τρια προσανατολισμένος/η στα αποτελέσματα, ικανότητα να επικοινωνεί και να χρησιμοποιεί δεδομένα»**



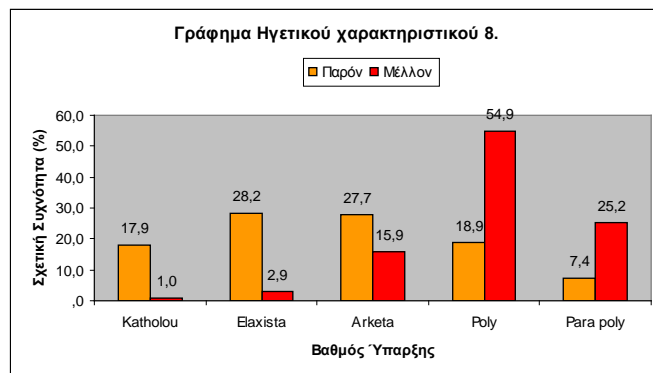
**Σχήμα 9. «Ικανότητα για συνεργασίες και συνεταιρισμούς»**



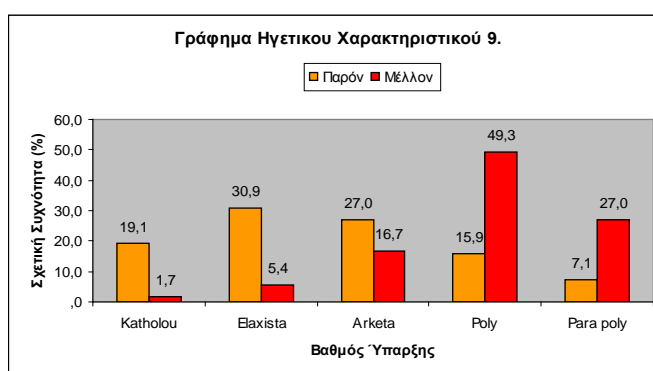
**Σχήμα 10. «Ενθάρρυνση της καινοτομίας»**



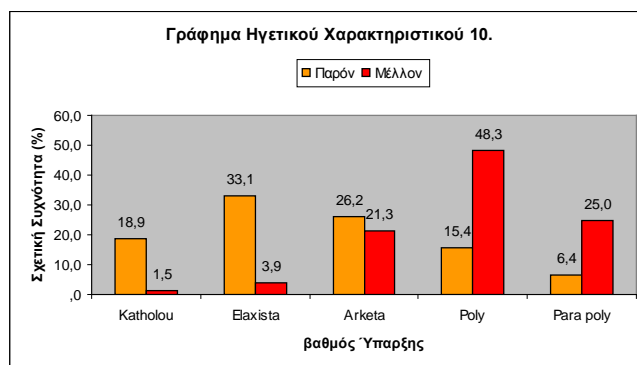
**Σχήμα 11. «Αξιοπιστία και εντιμότητα του διευθυντή/τριας»**



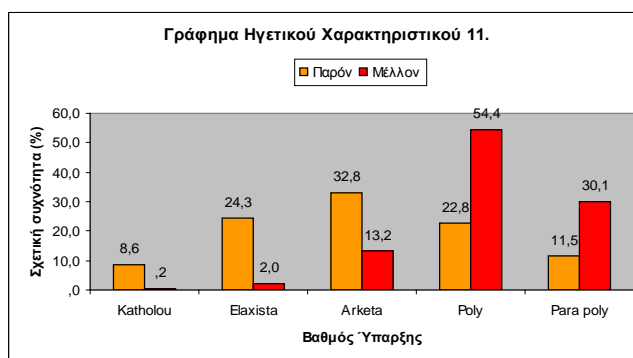
**Σχήμα 12.** «Ο/Η διευθυντής / τρια στηρίζει την ομαδική εργασία»



**Σχήμα 13.** «Ο/Η διευθυντής / τρια ενεργεί προληπτικά και στηρίζει την αλλαγή»



**Σχήμα 14.** «Προσανατολισμός στους μαθητές, τους γονείς και την τοπική αγορά εργασίας»



Σχήμα 15. «Ο/Η διευθυντής / τρια διαθέτει οργανωτική σκέψη»

Από τα τελευταία έξι επίπεδα επεξεργασίας εφαρμόστηκε το στατιστικό κριτήριο  $\chi^2$  για ανεξαρτησία (chi – square as a test of independence) προέκυψαν ελάχιστες σποραδικές συσχετίσεις μεταξύ του φύλου, της προϋπηρεσίας, της ηλικίας, της ειδικότητας και του επιπέδου σπουδών των εκπαιδευτικών και των απαντήσεων που οι ίδιοι έδωσαν. Ο υπολογισμός του συντελεστή Cramer's  $\phi_c$  φανέρωσε ότι αυτές ήταν ασθενείς. Περισσότερες συσχετίσεις προέκυψαν μεταξύ της σχέσης εργασίας των εκπαιδευτικών, με τις απαντήσεις που δόθηκαν από αυτούς. Ο υπολογισμός του συντελεστή Cramer's  $\phi_c$  απέδειξε ότι σε όλες τις περιπτώσεις ύπαρξης συσχέτισης, αυτή ήταν χαμηλή ( $0,25 \leq \phi_c < 0,5$ ). Κατά συνέπεια οδηγηθήκαμε το συμπέρασμα ότι υπάρχει χαμηλή συσχέτιση μεταξύ της ποιοτικής μεταβλητής, σχέση εργασίας, με τα ηγετικά χαρακτηριστικά της αναγνώρισης συνεργατών, της παρακίνησης και μετάδοσης οράματος, της ενθάρρυνσης καινοτομίας και της αξιοπιστίας και εντιμότητας των διευθυντών.

#### 4. Συζήτηση

Η γενική εικόνα που αποτυπώθηκε στα ερευνητικά μας δεδομένα δείχνει ότι τα περισσότερα από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία περιγράφει το κριτήριο «Ηγεσία», του EFQM, υπάρχουν στους διευθυντές των ΕΠΑΛ σε μικρό έως μέτριο, βαθμό. Αυτά είναι η αναγνώριση συνεργατών και εκχώρηση καθηκόντων (σχ. 5), η παρακίνηση και μετάδοση οράματος (σχ. 6), η ανάληψη πρωτοβουλιών και η λήψη αποφάσεων (σχ. 7), η ικανότητα για συνεργασίες και συνεταιρισμούς (σχ. 9), η ενθάρρυνση των καινοτομιών (σχ. 10) και η ανάπτυξη οργανωτικής σκέψης (σχ.15). Μερικά δεν υπάρχουν καθόλου ή σχεδόν καθόλου και αυτά είναι ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα, ικανότητα επικοινωνίας και χρησιμοποίησης δεδομένων (σχ. 8), στήριξη της ομαδικής εργασίας (σχ. 12), η προληπτική δράση και στήριξη της αλλαγής (σχ. 13) και ο προσανατολισμός στους μαθητές, τους γονείς και την τοπική αγορά εργασίας (σχ. 14). Μοναδική εξαίρεση αποτελεί το ηγετικό χαρακτηριστικό της αξιοπιστίας και εντιμότητας των διευθυντών (σχ. 11), το οποίο καταγράφεται ως ανεπτυγμένο σε μεγάλο και πολύ μεγάλο βαθμό.



Η απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, είναι ότι με βάση τις απόψεις των εκπαιδευτικών, που υπηρετούν στα ΕΠΑΛ, ο βαθμός ανάπτυξης - ύπαρξης των ποιοτικών ηγετικών χαρακτηριστικών είναι μικρός. Σε κάθε περίπτωση δεν είναι αυτός που θα έπρεπε, ώστε να θεωρήσουμε ότι υπάρχει η κατάλληλη «υποδομή» ώστε να εφαρμόσουμε άμεσα τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σ' αυτές. Ωστόσο η μεταστροφή των συνθηκών δεν μπορεί να γίνει μόνο με την κατάλληλη δραστηριοποίηση των διευθυντών.

Βασιζόμενοι στο γεγονός ότι το εκπαιδευτικό μας σύστημα, παρ' όλες τις προσπάθειες μεγιστοποίησης της αυτονομίας των εκπαιδευτικών μονάδων, παραμένει ένα συγκεντρωτικό σύστημα (Κουτούζης, 2008), θεωρούμε ότι εξίσου σημαντικό ρόλο, ίσως και μεγαλύτερο, διαδραματίζουν οι προϊστάμενες αρχές των εκπαιδευτικών μονάδων και κυρίως, η ηγεσία του Υπουργείου Παιδείας. Θα πρέπει το εκπαιδευτικό σύστημα συνολικά, να κινηθεί προς την δημιουργία ενός πλαισίου λειτουργίας που χαρακτηρίζεται ως κουλτούρα ποιότητας (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012), παρέχοντας ταυτόχρονα, μεγαλύτερη αυτονομία στον σχεδιασμό, την εφαρμογή δραστηριοτήτων – προγραμμάτων και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, που η κάθε εκπαιδευτική μονάδα επιτυγχάνει. Σε συνδυασμό με την συνεχή παρακίνηση (Μπρίνια, 2008) των εκπαιδευτικών, να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες ώστε να προσανατολιστεί η λειτουργία των ΕΠΑ.Λ. στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με τελικό σκοπό την παροχή ποιοτικών και αποτελεσματικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών προς τους μαθητές, τους γονείς, την αγορά εργασίας και εν τέλει, την ίδια την κοινωνία.

Σημαντικό στοιχείο που προκύπτει από την συνολική θεώρηση των αποτελεσμάτων (βλέπε σχήμα 3 και 4), είναι ότι οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί εκδηλώνουν ξεκάθαρα, την άποψη ότι το επίπεδο ανάπτυξης των ποιοτικών ηγετικών χαρακτηριστικών των διευθυντών, που υπηρετούν στα ΕΠΑ.Λ., θα πρέπει στο μέλλον να αυξηθεί. Με δεδομένο ότι το μοντέλο διοικητικής αριστείας αποτελεί ένα μοντέλο αξιολόγησης της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Motwany & Kumar, 1997) και το κριτήριο της «Ηγεσίας», αποτελεί ένα από τα εννέα κριτήρια που το δομούν, στο μέτρο που του αναλογεί, οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να εκφράζουν την επιθυμία για αύξηση του επιπέδου εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στα ΕΠΑ.Λ.. Οι μικρότερες τυπικές αποκλίσεις (βλέπε σχήμα 4) των απαντήσεων που αναφέρονται στην επιθυμητή - μελλοντική κατάσταση των ποιοτικών ηγετικών χαρακτηριστικών, από αυτές που παρουσιάστηκαν για την παρούσα κατάσταση τους, αποτελεί ένα μάλλον θετικό στοιχείο το οποίο φαίνεται να υποδηλώνει την ύπαρξη μιας κοινής επιθυμίας των εκπαιδευτικών προς ένα διευθυντικό πρότυπο με αυξημένα ποιοτικά ηγετικά χαρακτηριστικά. Με βάση την αντίληψη ότι ο ρόλος των διευθυντών – ηγετών είναι κρίσιμος και κεντρικός στην προσπάθεια αλλαγής και βελτίωσης των εκπαιδευτικών μονάδων (Πασιαρδής, 2012), φαίνεται ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν με τον Ζαβλανό (2003) ο οποίος θεωρεί ότι η λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων παρουσιάζει ελλείψεις και αδυναμίες και γι' αυτό τον λόγο εκφράζουν την επιθυμία αλλαγής του τρόπου άσκησης της ηγεσίας, από τους διευθυντές.

Ωστόσο με βάση τα αποτελέσματα του σχήματος 3 οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι εκπαιδευτικοί αποζητούν μεν, την ποσοτική αύξηση των ηγετικών χαρακτηριστικών, χωρίς όμως να ζητούν την ποιοτική μεταβολή της κατανομής που παρουσιάζεται γι' αυτά στην παρούσα κατάσταση. Η ερμηνεία του φαινομένου σχετίζεται με την συντηρητική υπόσταση των εκπαιδευτικών θεσμών, η οποία οδηγεί στην κοινωνική αναπαραγωγή (Fischer, 2003). Οι εκπαιδευτικοί αποτελούν βασικό μέρος του εκπαιδευτικού συστήματος, ως κοινωνικού θεσμού, έχοντας διανύσει όλα τα στάδια που αυτό περιλαμβάνει (υποχρεωτική εκπαίδευση, τριτοβάθμια κ.λ.π.). Έχουν διαμορφώσει πρότυπα τα οποία μέσω των βιωμάτων έχουν σταθεροποιηθεί. Ο συνδυασμός του γεγονότος με την παράλληλη έλλειψη εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων, κατά τις βασικές τους σπουδές (Στραβάκου, 2003), οδηγούν στην έκφραση απόψεων οι οποίες απλώς αναπαράγουν το μοντέλο του διευθυντή που έχουν γνωρίσει εμπειρικά. Έτσι, ενώ εκφράζουν την επιθυμία να υπάρξει βελτίωση του επιπέδου των ποιοτικών ηγετικών χαρακτηριστικών, όπως καθορίζονται από τις αρχές της ΔΟΠ, δεν αποζητούν την μεταβολή των μεταξύ τους συσχετισμών όπως προέκυψαν από την καταγραφή τους στην παρούσα κατάσταση. Ως αποτέλεσμα έχουμε την έκφραση της ανάγκης – επιθυμίας βελτίωσης των ποιοτικών ηγετικών χαρακτηριστικών των διευθυντών, χωρίς όμως να διαφαίνεται η επιθυμία για την μεταβολή της αναλογίας των ποιοτικών χαρακτηριστικών, που να είναι ικανή να στρέψει την λειτουργία των ΕΠΑ.Λ. προς τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πρόκειται για την επιθυμία αναπαραγωγής, έστω και βελτιωμένου, του διευθυντικού μοντέλου που φαίνεται να υπάρχει σήμερα στα ΕΠΑ.Λ. της χώρας μας.

Θεωρούμε ότι για να διακοπεί ο κύκλος της αναπαραγωγής του διευθυντικού μοντέλου θα πρέπει να ληφθούν πρωτοβουλίες σε δυο επίπεδα. Το πρώτο σχετίζεται με την δομή των προγραμμάτων σπουδών των σχολών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Προτείνουμε οι απόφοιτοι που κατευθύνονται προς τον χώρο της εκπαίδευσης να παρακολουθούν μαθήματα διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων. Έτσι, θα έχουν βαθύτερη γνώση των διοικητικών μοντέλων και πιθανώς, να παρουσιάσουν μεγαλύτερη ευελιξία στην εφαρμογή κάποιου άλλου μοντέλου που να ικανοποιεί τις εκάστοτε απαιτήσεις. Το δεύτερο σχετίζεται με την ίδια την δομή του εκπαιδευτικού συστήματος. Προτείνουμε το Υπουργείο Παιδείας, να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες αυτονομίας των εκπαιδευτικών μονάδων, ώστε οι μελλοντικοί διευθυντές να έχουν τα περιθώρια να εφαρμόσουν εναλλακτικά διοικητικά μοντέλα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των 6 επιπέδων στατιστικής επεξεργασίας δεν φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση των απαντήσεων που έδωσαν οι εκπαιδευτικοί για την παρούσα και την επιθυμητή – μελλοντική, κατάσταση των ποιοτικών ηγετικών χαρακτηριστικών, με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Στην πραγματικότητα, το αποτέλεσμα μας οδηγεί σε αρνητική απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, αφού δεν προκύπτει συστηματική συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών με τις αντιλήψεις τους για τα ποιοτικά ηγετικά χαρακτηριστικά των διευθυντών των ΕΠΑ.Λ..

Μοναδική εξαίρεση αποτελεί η ύπαρξη χαμηλής συσχέτισης ( $0,25 < \rho_c < 0,5$ ) της ποιοτικής μεταβλητής σχέση εργασίας, με τα ηγετικά χαρακτηριστικά της αναγνώρισης συνεργατών και εκχώρησης καθηκόντων, της παρακίνησης και της μετάδοσης οράματος, της ενθάρρυνσης της καινοτομίας και της αξιοπιστίας και εντιμότητας του διευθυντή. Η ερμηνεία της, έστω και χαμηλής, συσχέτισης μόνο της σχέσης εργασίας με τα τέσσερα από τα έντεκα συνολικά, ποιοτικά ηγετικά χαρακτηριστικά, θεωρούμε ότι εδράζεται στην επί χρονιά, καθιερωμένη συγκεντρωτική (Κουτούζης, 2008) και συντηρητική (Fischer, 2003) λειτουργία του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Οι εκπαιδευτικοί, γνώθουν ότι «...είναι απλοί διεκπεραιωτές εγκυκλίων και νόμων...» (Χατζηπαναγιώτου, 2003) και σε συνδυασμό με την έλλειψη ουσιαστικού συστήματος αξιολόγησης και εξέλιξης τους, το μοναδικό στοιχείο που φαίνεται να προκαλεί διαφορά στις αντιλήψεις τους, είναι η σχέση εργασίας με την οποία απασχολούνται.

## Συμπεράσματα

Από τις απαντήσεις των τριών ερευνητικών ερωτημάτων μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η διεύθυνση των ΕΠΑ.Λ., όπως ασκείται σήμερα, απέχει πολύ από το ιδανικό που το Ευρωπαϊκό μοντέλο διοικητικής αριστείας, προβάλλει. Επομένως θεωρούμε ότι η σημερινή ηγεσία των ΕΠΑ.Λ. έχει μεγάλη απόσταση να διανύσει, ώστε να καταφέρει να δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες που θα επιτρέψουν την ανάπτυξη των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ωστόσο η ευθύνη για την μεταβολή του προσανατολισμού από το γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων, στην κατεύθυνση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, δεν αποτελεί αποκλειστική ευθύνη των διευθυντών εκπαιδευτικών μονάδων. Απεναντίας, η συντηρητική και συγκεντρωτική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος δεν αφήνει καμία αμφιβολία ότι η ευθύνη για την λήψη πρωτοβουλιών με σκοπό την μεταβολή του τρόπου λειτουργίας των εκπαιδευτικών μονάδων βρίσκεται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, την εκάστοτε ηγεσία του υπουργείου Παιδείας. Η παρούσα έρευνα αποτυπώνει, στον βαθμό που της αναλογεί, την επιθυμία των εκπαιδευτικών να λειτουργήσουν σε ένα βελτιωμένο διοικητικό περιβάλλον που προσανατολίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως αυτές εκφράζονται από Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοικητικής Αριστείας. Θεωρούμε ότι στο μέλλον θα πρέπει να υπάρξει συστηματική ερευνητική προσπάθεια που να αποσαφηνίζει την ικανότητα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων, ώστε να πειστούν όλοι οι εμπλεκόμενοι, για την καταλληλότητα της. Με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων, ειδικά της δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης, ώστε να παρέχει στην κοινωνία μας εργατικό δυναμικό με ικανοποιητικό επίπεδο κοινωνικών και επαγγελματικών γνώσεων, στάσεων και δεξιοτήτων, συμβάλλοντας έτσι, στην κοινωνικό – οικονομική ανάπτυξη της κοινωνίας μας.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Cohen, L., Manion, L. (1997). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (μτφ Ν. Παπαγεωργίου). Αθήνα :Εκδόσεις Έκφραση.
- Fischer, L. (2006). *Κοινωνιολογία του σχολείου*. (μτφ. Μ. Σπυριδοπούλου και Μ. Οικονομίδου). Αθήνα : Μεταίχμιο.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα :Σταμούλη.
- Ιορδανίδης, Γ. (1998). Σχολεία και βιομηχανικοί ή εμπορικοί οργανισμοί : ομοιότητες και διαφορές. *Νέα Παιδεία – Κείμενα Παιδευτικού Προβληματισμού*. 85, 130-137.
- Ιορδανίδης, Γ. (2005). Ο ρόλος του διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία. Στο Α. Καψάλης (Επιμ.) *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. (123 – 158). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Javeau, C. (2000). *Η έρευνα με ερωτηματολόγιο – Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή*. (μτφ. Κατερίνα Τζαννόνε – Τζώρτζη). Αθήνα :Τυπωθύτω.
- Καμπουρίδης, Γ. (2003). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Αθήνα :Κλειδάριθμος.
- Καραγεώργος, Δ. (2002). *Μεθοδολογία έρευνας στις επιστήμες της αγωγής – Μια διδακτική προσέγγιση*. Αθήνα :Σαββάλας.
- Κουτούζης, Μ. (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο Ομάδα εκτέλεσης έργου (Επιμ.) *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων* (τομ. Α' – Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική, 27 – 48). Πάτρα :Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κριεμάδης, Θ., Θωμοπούλου, Ι. (2012). *Διοίκηση σχολικών μονάδων με έμφαση στην ποιότητα*. Αθήνα :Οικονομική βιβλιοθήκη.
- Μανταράκης, Ν., Παπαδόπουλος, Ι., Τσίγκρος, Δ. (2008). *Η αξιολόγηση ως εργαλείο οργάνωσης και δημοκρατικής διοίκησης ή το γεφύρι της Άρτας*. Ανακοίνωση στο Διεθνές Συνέδριο Νέου Εκπαιδευτικού Υλικού του ΥΠΑΙΘ. Ανακτήθηκε από <http://www.inpatras.com/praktika/arta2008/eisigiseis/mantarinakispapadopoulos.pfr>.
- Μλεκάνης, Μ. (2003). Η κατανομή του επαγγελματικού χρόνου των διευθυντών δημοτικών σχολείων : ερευνητικά δεδομένα. Στο Ζ. Παπαναούμ & Π. Χατζηπαναγιώτου (Επιμ.), *Η διεύθυνση της σχολικής μονάδας : Τάσεις και πρακτικές* (117-140). Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός οίκος Αδελφών Κυριακίδη.
- Motwani, J., Kumar, A. (1997). The need for implementing total quality management in education. *International Journal of Educational Management*. 11 -3. (131-135).
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα : Σταμούλη.
- Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων – Διεθνείς ερευνητικές τάσεις και η Ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα : Ίων.
- Πρίντζας, Γ. (2005). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση. Στο Α. Καψάλης (Επιμ.), *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων* (231-242). Θεσσαλονίκη :Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ρούσσο, Π., Τσιαούσης, Γ. (2011). *Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με τη χρήση του SPSS*. Αθήνα :Τόπος.

- Στραβάκου, Π. (2003). *Ο διευθυντής τη σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη* :Αδελφοί Κυριακίδη.
- Verma, G., Mallick, K. (2004). *Εκπαιδευτική έρευνα – Θεωρητικές προσεγγίσεις και τεχνικές*. (μτφ. Έ. Γρίβα). Αθήνα :Τυπωθήτω.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων στη σχολική μονάδα. Στο Ζ. Παπαναούμ και Π. Χατζηπαναγιώτου (επιμ.), *Η διεύθυνση της Σχολικής Μονάδας : Τάσεις και Προοπτικές*. (63-76). Αθήνα :Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε..