

Αξιολόγηση του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών

Καραγιαννόπουλος Πέτρος

Βιολόγος Εκπαιδευτικός Μέσης Εκπαίδευσης, MSc στην Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση
pkaragiann@gmail.com

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αποτύπωση των απόψεων των εκπαιδευτικών όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα του έργου των διευθυντών τους. Η ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου 105 ερωτήσεων-δεικτών, που απαντήθηκε από 152 εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μέσω εννέα κριτηρίων σε 4 τομείς αξιολόγησης. Στα αποτελέσματα φαίνεται πως οι διευθυντές ασκούν σε ικανοποιητικό βαθμό το διοικητικό και οργανωτικό τους έργο, ενώ οι τομείς στους οποίους αυτό χρειάζεται βελτίωση είναι εκείνοι της επιμόρφωσης, της αύξησης των τυπικών προσόντων και της γενικότερης επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης, της άσκησης εποπτείας και αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου που συνολικά επιτελείται στις σχολικές μονάδες. Η έρευνα δεν έδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων, ενώ σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες των εκπαιδευτικών έδειξε διαφορές ως προς την άσκηση καθηκόντων ευθύνης, και ως προς την επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή. Παρόμοιες διαφορές καταγράφονται σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων όσον αφορά στην αποτίμηση στην υπηρεσιακή συνέπεια και επάρκεια του διευθυντή, στην άσκηση καθηκόντων ευθύνης, καθώς στην επαγγελματική και επιστημονική ανάπτυξη του διευθυντή.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση, αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικού έργου, αξιολόγηση

Εισαγωγή

Σχετικές έρευνες για την ηγεσία των σχολικών μονάδων (Camburn, Rowan, & Taylor 2003· Crowther, 2003· Waters, Marzano, & McNulty, 2003) δείχνουν ότι ολοένα και περισσότερο η αποτελεσματική διαχείριση των σχολείων εξαρτάται από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων. Ο διευθυντής αποτελεί βασικό πρόσωπο της προώθησης για την υλοποίηση των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων που πρέπει να γίνονται εντός του σχολείου (Fullan, 2007). Τέτοιου είδους πεποιθήσεις αντανακλούν σε ισχυρές απαιτήσεις και προσδοκίες για την σχολική ηγεσία, θεωρώντας τον διευθυντή ως τον κυριότερο παράγοντα που επηρεάζει και μεταμορφώνει τη σχολική μονάδα. Έτσι ο τρόπος επιλογής των καταλληλότερων εκπαιδευτικών για την ευαίσθητη αυτή διοικητική θέση ευθύνης, αποτελεί μόνιμο ζητούμενο από την πλευρά της πολιτείας. Η παραπάνω επιλογή σίγουρα περνά μέσα από την αξιολόγηση του πολύπλευρου έργου που καλούνται να φέρουν σε πέρας οι διευθυντές.

Οι Αρμοδιότητες και το πολυσύνθετο έργο του διευθυντή της σχολικής μονάδας.

Στην σημερινή κοινωνία της τεχνολογίας, της πληροφορίας και της παγκοσμιοποίησης οι απαιτήσεις των μαθητών, των γονέων, της πολιτείας και των εκπαιδευτικών είναι αυξημένες, οπότε ο διευθυντής καλείται να αναλάβει πολλαπλούς ρόλους, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί επιτυχώς στις παραπάνω ανάγκες. Αναμφίβολα το έργο του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας είναι πολυσύνθετο και δεν εξαντλείται στην διεκπεραίωση μόνο των διοικητικών εντολών της Πολιτείας και των γραφειοκρατικών αναγκών που καθημερινά προκύπτουν (Κατσαρός, 2008). Η διεύθυνση μιας σχολικής μονάδας πρέπει να λειτουργεί πέρα από γραφειοκρατικού τύπου αντιλήψεις με απώτερο στόχο την ενδυνάμωσή της (Πασιαρδή και Πασιαρδή, 2000). Ο διευθυντής είναι η «ψυχή» του σχολείου και επωμίζεται

ένα έργο απαιτητικό και σύνθετο, με μόνο εφόδιο συνήθως την εμπειρία του ως εκπαιδευτικός καθώς στην ελληνική πραγματικότητα τα διευθυντικά στελέχη προέρχονται από το σύνολο των εκπαιδευτικών. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθυντή, έχουν διαμορφωθεί με διάφορους νόμους και διατάγματα. Τα καθήκοντα που απορρέουν από τον θεσμικό ρόλο του διευθυντή περιγράφονται σε συγκεκριμένα άρθρα της σχετικής νομοθεσίας (άρ.11 του Ν1566/1985, άρ.27,28,29,30, 32Ν. 2525/97 , Δ1/105657/8.10.2002). Ο διευθυντής αναλαμβάνει με την εκλογή του 47 απαιτητικά καθήκοντα. Καθήκοντα διοικητικά, οικονομικά, οργανωτικά, εκπαιδευτικά, εποπτικά, κοινωνικά, ψυχολογικά, παιδαγωγικά, όπως επίσης και διδακτικά (Λεμονή& Κολεζάκης, 2013).

Ως ηγέτης, ο διευθυντής του σχολείου οφείλει να έχει όραμα για τον οργανισμό που διοικεί και να συστρατεύει όλους τους υπόλοιπους στην επίτευξη των κοινών τους στόχων (Μπουραντάς, 2005, όπ. αναφ. στον Σαΐτη 2008: 26). Σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή, διευθυντής έχει διδακτικά, διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα και η συμβολή του στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο ο διευθυντής ανταποκρίνεται στους παρακάτω ρόλους): α) του οργανωτή, β) του επόπτη, γ) του εκπαιδευτή, δ) του συντονιστή, ε) του εκπαιδευτικού και παιδαγωγού, στ) του ρυθμιστή λειτουργικών ζητημάτων, ζ) του εκπρόσωπου ενός σχολείου ανοικτού προς την κοινωνία η) του ηγέτη του οργανισμού που διευθύνει (Σαΐτης, 2008).

Η αξιολόγηση του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας

Η προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης της παρεχόμενης εκπαίδευσης και η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου ήταν, είναι και θα είναι μόνιμο και διαρκές ζητούμενο για κάθε εκπαιδευτικό σύστημα (Πασιαρδής, 2014). Η αξιολόγηση του έργου και της προσωπικότητας του διευθυντή της σχολικής μονάδας, αφορά όλες τις απαραίτητες διαδικασίες και ενέργειες που καταβάλλει είτε ως διοικητικό στέλεχος είτε ως εκπαιδευτικός -ειδικά στην περίπτωση όπου κάποιος υποψήφιος διευθυντής δεν έχει ακόμα θητεύσει ως διοικητικό μέλος-, στα πλαίσια της βελτίωσης του συνολικότερου έργου που επιτελεί η σχολική μονάδα. Η αξιολόγηση αυτή λοιπόν είναι εσωτερική, διαμορφωτική και ασκείται από τα κατώτερα στρώματα δηλαδή από τους εκπαιδευτικούς προς τα ανώτερα στρώματα της σχολικής ιεραρχίας δηλαδή προς τα διοικητικά στελέχη της μονάδας. Πρόκειται λοιπόν για μια αξιολόγηση «εκ των έσω και κάτω προς τα έσω και άνω ». Εκτός από την παραπάνω αξιολόγηση υπάρχει και η τυπική, εξωτερική αξιολόγηση, τελικού σκοπού κατά τις κρίσεις των υποψηφίων διευθυντών που ασκείται από ανώτερες διοικητικές δομές της πολιτείας για την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου ο οποίος θα φέρει σε πέρας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το δύσκολο έργο της Διοίκησης της σχολικής μονάδας. Με βάση τα κριτήρια επιλογής των διευθυντών αυτά κατά κύριο λόγο εστιάζουν στα τυπικά προσόντα, τη διδακτική εμπειρία, τη διοικητική εμπειρία και φυσικά τη συνέντευξη, όπου μπορεί κάποιος να ισχυριστεί ότι αποτιμάται η προσωπικότητα και η συγκρότηση του υποψηφίου. Η σημασία του τρόπου επιλογής του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι νευραλγικής σημασίας και ανανακλά στην βαρύτητα του ρόλου του, αφού αυτός επωμίζεται τον κύριο συντονισμό όλων των δυνάμεων που δρουν στη σχολική μονάδα με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία της και την επίτευξη των σκοπών της εκπαίδευσης (Σαΐτης, 2000). Στα πλαίσια της αποκέντρωσης, του εκδημοκρατισμού και της συμμετοχικότητας, ο επαναπροσδιορισμός των συστημάτων αξιολόγησης έφτασε και στο σημείο να εμπλέξει τον σύλλογο διδασκόντων εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του έργου του Διευθυντή της. Η αναγκαιότητα, η μορφή, ο τρόπος και η συχνότητα αυτής της εμπλοκής αποτελεί ζητούμενο της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας

Σκοπός και Επιμέρους Στόχοι της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αναδείξει τις απόψεις των εκπαιδευτικών της μέσης εκπαίδευσης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Θα μπορούσε λοιπόν να αποτελέσει το έναυσμα για την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή των σχολικών μονάδων.

Βασικά ερευνητικά ερωτήματα - προσδοκώμενα αποτελέσματα

1. Πως αποτιμούν οι εκπαιδευτικοί του δείγματος το διοικητικό έργο των διευθυντών των σχολικών μονάδων;
2. Πως αποτιμούν οι εκπαιδευτικοί του δείγματος το οργανωτικό έργο των διευθυντών των σχολικών μονάδων;
3. Πως αποτιμούν οι εκπαιδευτικοί του δείγματος την άσκηση έργου εποπτείας και επάρκειας των διευθυντών των σχολικών μονάδων;
4. Πως αποτιμούν οι εκπαιδευτικοί του δείγματος το έργο των διευθυντών των σχολικών μονάδων ως προς την καλλιέργεια κατάλληλου σχολικού κλίματος και παιδαγωγικής κουλτούρας εντός της σχολικής μονάδας;
5. Σε ποιο βαθμό επάρκειας βρίσκεται η επιστημονική και η επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή της σχολικής μονάδας, σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών του δείγματος;
6. Υπάρχουν διαφορές στις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα κριτήρια και τους τομείς αξιολόγησης του έργου του διευθυντή με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών όπως το φύλο, τα έτη υπηρεσίας, και η ηλικία τους;

Μεθοδολογική προσέγγιση και ερευνητικός σχεδιασμός

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το ακαδημαϊκό έτος 2017-2018, και επιλέχθηκε να είναι ποσοτική. Γενικά είναι τυποποιημένη και καθορισμένη δίνοντας βάρος στον αντικειμενικό και αμερόληπτο χαρακτήρα της. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω απαντήσεων κλειστού τύπου ενός ερωτηματολογίου που περιλάμβανε 105 ερωτήσεις που αποτέλεσαν αντίστοιχους δείκτες αξιολόγησης. Οι τρεις πρώτες αφορούσαν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων όπως το φύλο, την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση. Δέκα ερωτήσεις-δείκτες (Ερ.88 έως 93 και 96-100) ήταν κλειστές περιορισμένης επιλογής του τύπου: Ναι- Όχι- Δεν έχω άποψη. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις ήταν ερωτήσεις κλειστού τύπου της πεντάβαθμης κλίμακας Likert. Με 0 αντιστοιχούσε η απουσία άποψης για μια συγκεκριμένη ερώτηση-δείκτη. Η θετική άποψη για κάθε ενέργεια-χαρακτηριστικό του Διευθυντή ακολουθεί την ανοδική κλίση από το 1 προς το 4. Οι ερωτήσεις-δείκτες επιλέχθηκαν μέσα από διεθνή σχετική βιβλιογραφία και σχετικό θεωρητικό υπόβαθρο. Διερευνήθηκε λοιπόν η αποτελεσματικότητα των διευθυντών των σχολικών μονάδων της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο ελληνικό συγκεκριμένο σε τέσσερις άξονες - κατηγορίες αξιολόγησης που προβλέπονται από το υπάρχον νομικό πλαίσιο κατά τις αξιολογικές κρίσεις των παραπάνω υποψηφίων διευθυντών. Η κατηγορία I αφορά στην άσκηση διοικητικού και οργανωτικού έργου, η κατηγορία II αφορά στην άσκηση έργου εποπτείας και επάρκειας, η κατηγορία III που αφορά στο σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας η κατηγορία IV που αφορά στην επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή. Για το σκοπό αυτό, οι παραπάνω ερωτήσεις-δείκτες ομαδοποιήθηκαν σε εννέα κριτήρια αξιολόγησης που αφορούσαν στους τέσσερις άξονες-κατηγορίες αξιολόγησης συνολικά όπως αυτές προβλέπονται από την σχετικό νομικό πλαίσιο της συγκεκριμένης αξιολόγησης. Ειδικότερα η παρακάτω δομή της αξιολόγησης στηρίχθηκε στις τέσσερις γνωστές κατηγορίες-άξονες που προβλέπει η σχετική νομοθεσία (Π.Δ 152/2013). Το ερωτηματολόγιο της έρευνας σχεδιάστηκε από τον ερευνητή με βάση την σχετική διεθνή βιβλιογραφία (στηρίχθηκε σε εργασία του Ben Harris -Texas Teacher Appraisal System ,1994 - στο Πανεπιστήμιο Ώστιν του Τέξας), καθώς δεν βρέθηκε αντίστοιχο σταθμισμένο ερωτηματολόγιο που να καλύπτει

ακριβώς τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Το ερωτηματολόγιο έχει υψηλή συνολικά αξιοπιστία 0,965 με βάση τον δείκτη α Cronbach.

Για την Κατηγορία I που αφορά στην άσκηση διοικητικού και οργανωτικού έργου, χρησιμοποιήθηκαν δύο κριτήρια αξιολόγησης δηλαδή τα κριτήρια 1 και 2.

- Κριτήριο 1: Τρόπος υλοποίησης νομοθετικού πλαισίου με 25 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 4-28).

- Κριτήριο 2: Οργάνωση του έργου του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας με 23 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 29-51).

Για την Κατηγορία II που αφορά στην άσκηση έργου εποπτείας και επάρκειας, χρησιμοποιήθηκαν δύο κριτήρια αξιολόγησης δηλαδή το κριτήριο 3 και το κριτήριο 4.

- Κριτήριο 3: Αξιολόγηση της υπηρεσιακής συνέπειας και επάρκειας διευθυντή με 6 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 52-57).

- Κριτήριο 4: Οργάνωση των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, προγραμματισμού και υλοποίησης των δράσεων και τεκμηρίωσης των αποτελεσμάτων, με 8 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 58-64).

Στην Κατηγορία III που αφορά στο σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας χρησιμοποιήθηκε το ομώνυμο κριτήριο αξιολόγησης 5.

- Κριτήριο 5: Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας με 23 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 66-87).

Στην Κατηγορία IV που αφορά στην επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή χρησιμοποιήθηκαν 4 κριτήρια αξιολόγησης (κριτήρια 6,7α,7β και 7γ).

- Κριτήριο 6: Αφορά στην αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του διευθυντή με 6 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 88-93).

- Κριτήριο 7: Αφορά στην αξιολόγηση της επαγγελματικής ανάπτυξης του διευθυντή. Το κριτήριο αυτό περιλαμβάνει τρία επιμέρους κριτήρια.

7α. Κριτήριο επιμόρφωσης με 2 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 94-95).

7β. Κριτήριο γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης με 4 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 96-99).

7γ. Κριτήριο άσκησης καθηκόντων ευθύνης με 8 δείκτες αξιολόγησης (ερωτήσεις 100-107).

Η Διαδικασία συλλογής δεδομένων και το δείγμα της έρευνας

Μετά την σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε πιλοτική χορήγησή σε τρεις εκπαιδευτικούς ώστε να διασφαλιστεί η εγκυρότητα περιεχομένου του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο ανέβηκε σε ειδική πλατφόρμα στο διαδίκτυο. Η σχετική επιστολή που συντάχθηκε, εστίασε στην ανάγκη της αβίαστης ανώνυμης συμμετοχής των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών στην έρευνα, με απαραίτητες διευκρινήσεις για το πλαίσιο, το σκοπό και τους στόχους της σχετικής αξιολόγησης που αφορούσε αυτή, καθώς και τον σύνδεσμο πρόσβασης στο περιβάλλον της φόρμας εκπόνησης του ερωτηματολογίου. Η επιστολή στάλθηκε ηλεκτρονικά στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των Γυμνασίων και γενικών Λυκείων της Δευτεροβάθμιας Διεύθυνσης της Ανατολικής Αττικής, με άμεσους αποδέκτες τους Διευθυντές και υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων, από τους οποίους ζητήθηκε η προώθηση της επιστολής προς τους εκπαιδευτικούς των σχολικών μονάδων τους.

Πληθυσμό αναφοράς αποτέλεσαν εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Ανατολικής Περιφέρειας του νομού Αττικής. Σκοπός ήταν μέσα από τον πληθυσμό αυτό να προκύψει τυχαίο, ικανό και αντιπροσωπευτικό δείγμα για την εκπόνηση μιας έγκυρης έρευνας. Το ερωτηματολόγιο απεστάλη ηλεκτρονικά στις διοικήσεις 70 γυμνασίων και λυκείων στα οποία υπηρετούν περίπου 1500 εκπαιδευτικοί. Τελικά λήφθηκαν υπόψη προς ανάλυση 152 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (ή τουλάχιστο συμπληρωμένα σε ποσοστό 98%). Η πλειοψηφία του δείγματος των εκπαιδευτικών ήταν γυναίκες. Ειδικότερα το 59,9% ήταν γυναίκες και το 40,1% ήταν άνδρες. Το 52% των εκπαιδευτικών ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών και το 25,7% στην ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών. Χαμηλότερα ήταν

τα ποσοστά στις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες. Το 58,6% του δείγματος είχε επαγγελματική προϋπηρεσία 11 έως 20 έτη και το 26,3% πάνω από 21 έτη.

Η Διαδικασία της Επεξεργασίας των Δεδομένων και οι Στατιστικές Μέθοδοι

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την χρήση του στατιστικού προγράμματος S.P.S.S.25. Για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν οι βασικές αρχές τόσο η περιγραφική όσο και της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης (Creswell, 2011). Πραγματοποιήθηκαν Α) Ανάλυση Αξιοπιστίας: Το ερωτηματολόγιο είχε υψηλή συνολικά εσωτερική αξιοπιστία 0,965 με βάση τον δείκτη α Cronbach. Ο δείκτης α Cronbach απέδειξε καλή αξιοπιστία σε όλα τα κριτήρια με υψηλότερη τιμή 0,951 και χαμηλότερη τιμή 0,704. Β) Περιγραφική στατιστική: Παρουσίαση των περιγραφικών αποτελεσμάτων με ποσοστιαίες κατανομές, μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις που αφορούσαν τα κοινωνικο-δημογραφικά των εκπαιδευτών και τις απαντήσεις αυτών (Creswell, 2011). Γ) Επαγωγική Στατιστική: Στοχεύοντας στην ανάδειξη πιθανών διαφορών μεταξύ των ερωτήσεων και κοινωνικο-δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευτικών, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι ανεξαρτησίας των μεταβλητών. Ως εξαρτημένες μεταβλητές τέθηκαν τα κριτήρια και οι κατηγορίες του ερωτηματολογίου και ως ανεξάρτητες μεταβλητές τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και συγκεκριμένα (φύλο, ηλικιακή ομάδα και έτη προϋπηρεσίας). Με βάση τον έλεγχο Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test, οι ποσοτικές μεταβλητές ακολουθούσαν την κανονική κατανομή καθώς όλες οι μεταβλητές απέδειξαν $p > 0.05$ και έτσι επιλέχθηκαν να εφαρμοστούν παραμετρικοί έλεγχοι. Οι απαντήσεις είχαν κατά πλειοψηφία την κλίμακα Likert (διατεταγμένες μεταβλητές) και στην παρούσα ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν ως ποσοτικές μεταβλητές. Για τη σύγκριση των ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ δυο ομάδων χρησιμοποιήθηκε t-test, ενώ για τη σύγκριση ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ περισσότερων των δυο ομάδων χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος ανάλυσης διασποράς ANOVA και η προσαρμογή κατά Bonferroni. Τα επίπεδα σημαντικότητας είναι αμφίπλευρα και η στατιστική σημαντικότητα καθορίστηκε στο 0,05.

Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα. Για το 1^ο και το 2^ο ερευνητικό ερώτημα, ως προς την άσκηση του διοικητικού και του οργανωτικού έργου των διευθυντών αντίστοιχα, για το 1^ο κριτήριο αξιολόγησης οι εκπαιδευτικοί αποτιμούν θετικά τη μέριμνα των διευθυντών: 1) για την υγιεινή και την ασφάλεια των μαθητών (σε ποσοστό 93%) 2), για την συντήρηση και την επιδιόρθωση του σχολικού κτιρίου (90,8 %), 3) για την ενημέρωση των μελών του συλλόγου διδασκόντων για κάθε θεσμική αλλαγή και την παροχή ανάλογων διευκρινήσεων (89,5%), 4) για την άσκηση της διευθυντικής εξουσίας του με δημοκρατικό τρόπο (85,6%), 5) για τη σύγκληση συχνά των συλλογικών οργάνων 84%. Στα πλαίσια του δεύτερου κριτηρίου της ίδιας κατηγορίας αξιολόγησης που αφορά στην οργάνωση του έργου του συλλόγου διδασκόντων της σχολικής μονάδας, οι εκπαιδευτικοί αποτιμούν θετικά την μέριμνα από πλευράς των διευθυντών για τα εξής: 1) την οργάνωση του αρχείου της σχολικής μονάδας, την γραμματειακή λειτουργία της και για την ανταπόκρισή της στις υπηρεσιακές υποχρεώσεις (84,9%), 2) τη συνεργασία του με τοπικούς φορείς για την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία του σχολείου (82,9%). Σχετικά αναποτελεσματικό έργο στα πλαίσια της αξιολόγησης του πρώτου κριτηρίου παρουσιάστηκε στους δείκτες όπου: 1) το σχολείο δεν αναπτύσσει καθόλου (47,4%) ή αναπτύσσει ελάχιστα (38,8%) εκπαιδευτικά προγράμματα για γονείς και συνεταιρισμούς σχολείου-οικογένειας, οι οποίοι ασχολούνται με θέματα που αφορούν και τα δυο μέρη, κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των παιδιών κτλ. και 2) οι στόχοι του σχολείου, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι προγραμματισμένες εκδηλώσεις και η εκπαιδευτική πολιτική του σχολείου σε διάφορους τομείς δεν καταγράφονται και δεν

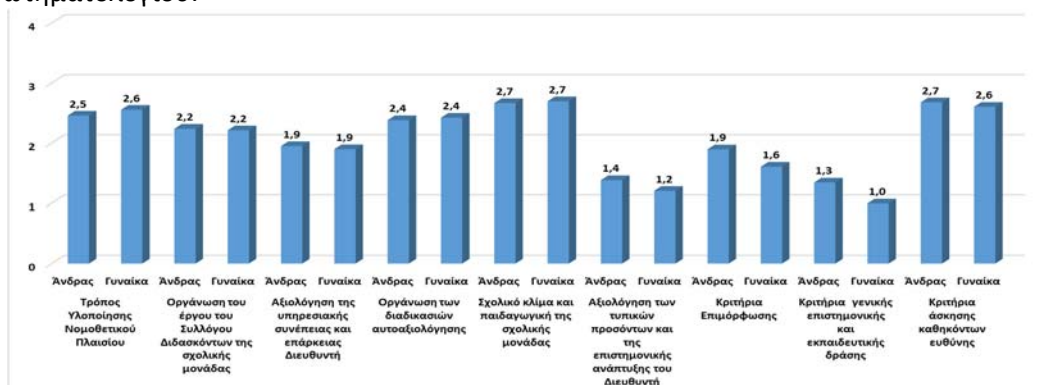
ανακοινώνονται σε ποσοστό 80%. Για το 2ο Κριτήριο αξιολόγησης, οι χαμηλότερες επιδόσεις σημειώθηκαν για πέντε δείκτες αξιολόγησης: 1) Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (93%), ανέδειξε μηδαμινή έως ελάχιστη παρουσία των διευθυντών στην τάξη για παρακολούθηση του μαθήματος, 2) οι διευθυντές δεν ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά συνέδρια κατά 79%, 3) οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση δεν αναλύουν συστηματικά τα αποτελέσματα των εξετάσεων, ώστε να πραγματοποιήσουν εκπαιδευτικές αναπροσαρμογές που χρειάζονται να γίνουν σε ποσοστό 84%, 4) 88% του δείγματος κατέδειξε ότι η διοίκηση δεν οργανώνει εντός του σχολείου σεμινάρια για ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση ανάλογα με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών του σχολείου.

Σύμφωνα με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, σε σχέση με την άσκηση του έργου εποπτείας και αξιολόγησης από τους διευθυντές όσον αφορά στο 3^ο κριτήριο αξιολόγησης δεν παρατηρήθηκαν υψηλά ποσοστά αποτελεσματικότητας στο έργο των διευθυντών. Το υψηλότερο ποσοστό καταγράφηκε για την πρόθεση του διευθυντή να καταθέτει τις προσωπικές του απόψεις και προτάσεις για αποτελεσματικές βελτιωτικές παρεμβάσεις στο έργο των εκπαιδευτικών του σχολείου (ποσοστό περίπου ίσο με 70%). Στο 4ο κριτήριο: 1) Οι συμμετέχοντες σε ποσοστό 85%, υποστήριξαν ότι οι διευθυντές φροντίζουν για τα απαιτούμενα υλικά και μέσα διδασκαλίας που εισηγούνται οι εκπαιδευτικοί. 2) 72,4% είναι το ποσοστό που υποστηρίζει ότι ο διευθυντής καθοδηγεί τον σύλλογο στην ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων. Στους δείκτες με χαμηλό βαθμό αποτελεσματικού έργου για το 3ο κριτήριο ξεχωρίζουν: 1) συνολικά ένα υψηλό ποσοστό 75% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι οι διευθυντές δεν περιγράφουν τις διαδικασίες αξιολόγησης των μαθητών καθόλου ή πολύ λίγο. 2) Οι διευθυντές δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες διασφαλίζοντας ενδοσχολικές ευκαιρίες για επιμορφώσεις, δράσεις, και διασχολικές συνεργασίες που μπορεί να οδηγήσουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σύμφωνα με το 75% των συμμετεχόντων. Για το 4ο κριτήριο αξιολόγησης: 1) Το 76% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι οι διευθυντές δεν μεριμνούν με συστηματικό και έγκυρο τρόπο για την τήρηση των προδιαγραφών και των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας. 2) οι διευθυντές δεν κατευθύνουν και δεν καθοδηγούν τον σύλλογο στην τεκμηρίωση της τελικής αποτίμησης της όλης λειτουργίας της σχολικής μονάδας σε ποσοστό 62%.

Στο πλαίσιο του 3ου ερευνητικού ερωτήματος, για την 3η κατηγορία αξιολόγησης από τα ευρήματα της έρευνας προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί του δείγματος αποτιμούν θετικά το έργο των διευθυντών τους σε αρκετούς δείκτες Έτσι, 1) Οι διευθυντές φροντίζουν για την πρόληψη εντάσεων μεταξύ μαθητών, μεταξύ καθηγητών καθώς και μεταξύ μαθητών και καθηγητών. 2) Στηρίζουν τους μαθητές σε εκπαιδευτικό, ψυχολογικό και παιδαγωγικό επίπεδο. 3) Επιλαμβάνεται αποτελεσματικά τις περιπτώσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς (73% συχνά, 16% πάντα). 4) Οι διευθυντές δείχνουν κλίμα ευγένειας και αλληλοσεβασμού προς όλους. 5) Για το 78% οι διευθυντές είναι προσιτοί με όλους για συζήτηση και συνεργασία για εκπαιδευτικά και διοικητικά θέματα. Οι δείκτες για τους οποίους παρατηρήθηκε αναποτελεσματικό έργο από τους διευθυντές σε σχέση με το σχετικό ερευνητικό ερώτημα είναι λιγιστοί. 1) Οι διευθυντές δεν ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς στο να αναλάβουν πρωτοβουλίες και καινοτομίες, σύμφωνα με το 56% του δείγματος. 2) Οι διευθυντές δεν φαίνονται πρόθυμοι να προσκαλούν ή να προτρέπουν τους εκπαιδευτικούς για ένταξη ή σύσταση ομάδων συνεργασίας σε ποσοστό 56% του δείγματος. 3) Για το 67% των ερωτηθέντων, οι διευθυντές δεν προσδίδουν όραμα, υψηλές προσδοκίες και ιδιαίτερη ταυτότητα καινοτομίας στη σχολική μονάδα, την οποία δεν φαίνεται να μετατρέπουν σε «κοινότητα που μανθάνει». Για το 4^ο ερευνητικό ερώτημα, η έρευνα έδειξε ότι οι διευθυντές σε ποσοστό 21% διέθεταν 2ο ή 3ο πτυχίο, τη στιγμή που το 45% των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν είχε άποψη σχετικά. Οι διευθυντές σε υψηλότατο ποσοστό της τάξης του 85% του δείγματος, είναι γνώστες και εφαρμόζουν τις νέες τεχνολογίες σε εκπαιδευτικό και σε διοικητικό επίπεδο. Σε ποσοστό 54% γνωρίζουν τουλάχιστο μια ξένη γλώσσα, ενώ σε ποσοστό 46% είναι κάτοχοι ενός μεταπτυχιακού διπλώματος ενώ το 10% των διευθυντών

κατέχει και διδακτορικό δίπλωμα. Για το 50% του δείγματος οι διευθυντές επιμορφώνονται συχνά, την στιγμή που το 44% των συμμετεχόντων δεν γνώριζε σχετικά με την παραπάνω δραστηριότητα. Ποσοστό 14% του δείγματος πιστεύει ότι οι διευθυντές έχουν συμμετάσχει ως επιμορφωτές σε εκπαιδευτικά προγράμματα, σε ποσοστό 11% ενώ έχουν υλοποιήσει ένα τουλάχιστο καινοτόμο πρόγραμμα σε ποσοστό 20% περίπου. Στην άσκηση καθηκόντων ευθύνης, σε ποσοστό 70% του δείγματος οι διευθυντές επιδεικνύουν ετοιμότητα στην λήψη απόφασης σε κρίσιμα περιστατικά που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, ενώ σε ποσοστό 66% επιδεικνύουν υψηλές οργανωτικές δυνατότητες όταν βρίσκονται υπό πίεση χρόνου. Υψηλότατο ποσοστό 93% εμφανίζει η συμμετοχή των διευθυντών στις διάφορες εκδηλώσεις του σχολείου, ενώ για το 83% οι διευθυντές αναλαμβάνουν με προθυμία το ρόλο του οργανωτή και συντονιστή.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων σε συνέπεια με το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα, συνοψίζονται στο διάγραμμα 1 όπου φαίνεται η μέση τιμή των εννέα κριτηρίων ελέγχου σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων. Ο κάθετος άξονας αφορά στην αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Η μέγιστη τιμή για αυτήν είναι η τιμή 4, σε συνάφεια προς την διαβάθμιση της κλίμακας Likert του ερωτηματολογίου.



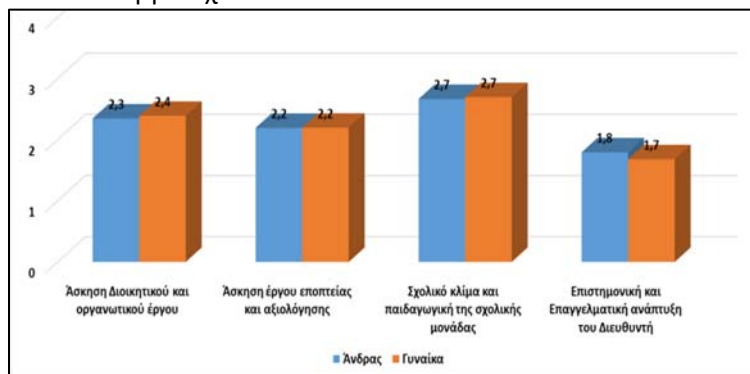
Διάγραμμα 1: Μέσες τιμές κριτηρίων ελέγχου της αποτελεσματικότητας ανά φύλο.

Μέσω εφαρμογής σχετικού t-test αναδεικνύεται ότι σε σχέση με το φύλο και τα κριτήρια αξιολόγησης βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του κριτηρίου «αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης του διευθυντή» αλλά και του κριτηρίου «κριτήρια γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης» όπου οι άνδρες τα βαθμολόγησαν υψηλότερα.

Πίνακας 1. Σύγκριση των κριτηρίων της αποτελεσματικότητας με το φύλο των συμμετεχόντων, για τα οποία υπάρχει σημαντική διαφορά.

Φύλο	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	P value
Αξιολόγηση των τυπικών προσόντων και της επιστημονικής ανάπτυξης διευθυντή	Άνδρας 61	1.38	0.40	0.019
Γυναίκα 91	1.20	0.48		
Κριτήρια γενικής επιστημονικής και εκπαιδευτικής δράσης	Άνδρας 61	1.34	0.58	0.001
Γυναίκα 91	0.99	0.71		
Σύνολο	152			

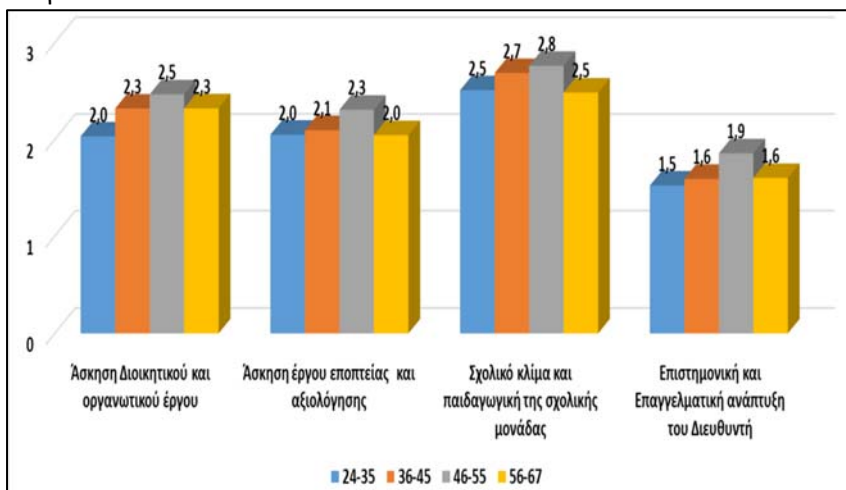
Στο διάγραμμα 2 παρουσιάζονται συνολικά οι μέσες τιμές και των τεσσάρων κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών.



Διάγραμμα 2: Οι μέσες τιμές και των τεσσάρων κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή σχολικής μονάδας σε σχέση με το φύλο των συμμετεχόντων.

Σχετικό t-test για ανάλυση των τεσσάρων κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών, δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά.

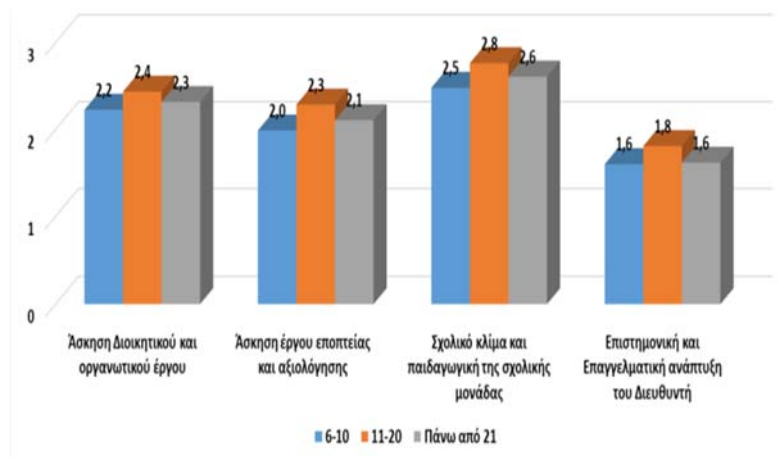
Στο διάγραμμα 3 παρουσιάζονται συνολικά οι μέσες τιμές και των τεσσάρων κατηγοριών-αξόνων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων. Ο κάθετος άξονας αφορά στην αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας. Η μέγιστη τιμή για αυτήν είναι η τιμή 4, σε συνάφεια προς την διαβάθμιση της κλίμακας Likert του ερωτηματολογίου.



Διάγραμμα 3: Μέσες τιμές των τεσσάρων κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών.

Ανάλυση ANOVA και περαιτέρω ανάλυση μέσω της δοκιμασίας Bonferroni έδειξε ότι στατιστικά σημαντική διαφορά υπάρχει μεταξύ ηλικιακών ομάδων των εκπαιδευτικών και στην κατηγορία «άσκηση διοικητικού και οργανωτικού έργου» μεταξύ της ηλικιακής ομάδας 24-35 ετών και 46-55 ετών ($p=0.005$). Στην κατηγορία «επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή» βρέθηκε διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 24-35 ετών και 46-55 ετών ($p=0.028$), όπως και μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 36-45 ετών και 46-55 ετών

($p=0.004$). Σημαντική στατιστικά διαφορά παρατηρήθηκε και μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 46-55 ετών και 56-67 ετών των συμμετεχόντων για την ίδια κατηγορία ελέγχου ($p=0.049$). Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι οι νεότεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί αξιολογούν χαμηλότερα την αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας ως προς την «άσκηση διοικητικού και οργανωτικού έργου» και την «επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή». Στο διάγραμμα 4 παρουσιάζονται συνολικά οι μέσες τιμές των τεσσάρων κατηγοριών-αξόνων ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων σε σχέση με έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών.



Διάγραμμα 4 : Οι μέσες τιμές των τεσσάρων κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων.

Ανάλυση ANOVA και περαιτέρω ανάλυση Bonferroni έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά σε δύο από τις τέσσερις κατηγορίες. Μεταξύ των εκπαιδευτικών με 6-10 έτη υπηρεσίας και αυτών με 11-20 έτη υπηρεσίας ως προς την κατηγορία ελέγχου «Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης» ($p=0,033$). Οι ίδιες κλάσεις εκπαιδευτικών παρουσίασαν σημαντική διαφορά και στην κατηγορία «σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας» ($p =0,05$). Εξάλλου στην κατηγορία «επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή» σημαντική διαφορά διαπιστώθηκε μεταξύ των εκπαιδευτικών με 11-20 έτη υπηρεσίας και εκείνων που είχαν υπηρεσία πάνω από 21 έτη ($p =0,035$). Επομένως, οι εκπαιδευτικοί με λιγότερα έτη υπηρεσίας αξιολογούν χαμηλότερα την άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης, το σχολικό κλίμα και την παιδαγωγική της σχολικής μονάδας και την επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή.

Πίνακας 2. Σύγκριση κατηγοριών ελέγχου της αποτελεσματικότητας του Διευθυντικού έργου με έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων που παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά.

Έτη Υπηρεσίας	Μέση τιμή	Άσκηση διοικητικού και οργανωτικού έργου	Άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης	Σχολικό κλίμα και παιδαγωγική της σχολικής μονάδας	Επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή
6-10	2.33	2.33	1.99	2.48	1.60
N	22	22	22	22	22

	Τυπική απόκλιση	0.41	0.44	0.42	0.39
11-20	Μέση τιμή	2.44	2.29	2.77	1.81
	N	90	90	90	90
	Τυπική Απόκλιση	0.39	0.47	0.45	0.35
Πάνω από 21	Μέση τιμή	2.32	2.11	2.61	1.62
	N	40	40	40	40
	Τυπική απόκλιση	0.53	0.54	0.61	0.48

Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, επιβεβαιώνουν ανάλογα αποτελέσματα που έχουν καταγραφεί σε προηγούμενες έρευνες για τα αποτελεσματικά σχολεία όπως των Pashiaridis & Brauckman 2008· 2011 σε σχολεία της Κύπρου. Επίσης συμφωνούν με τα αποτελέσματα της έρευνας του Μπαζιάνα (2015). Και οι δυο καταδεικνύουν στους τομείς της υψηλότερης αποτελεσματικότητας του διευθυντικού έργου την οργάνωση του αρχείου, την τήρηση του ωραρίου και του ωρολογίου προγράμματος και την διαχείριση πόρων. Όμως η συγκριτική αυτή έρευνα δείχνει σε αρκετά υψηλό επίπεδο την διαρκή ενημέρωση των γονέων, κάτι που δεν αναδείχθηκε στην παρούσα έρευνα. Αντίθετα ακόμα αποτελέσματα προκύπτουν από τις δυο έρευνες ως προς την άσκηση της εξουσίας με δημοκρατικό τρόπο, τη μέριμνα για την υγιεινή και την ασφάλεια των μαθητών και τον ανοικτό διάλογο για τα οποία η έρευνα του Μπαζιάνα δείχνει χαμηλά ποσοστά αποτελεσματικότητας, ενώ στην παρούσα έρευνα βρίσκονται αρκετά ψηλά στις απόψεις των εκπαιδευτικών του δείγματος. Ακόμα στην παρούσα έρευνα τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διευθυντές υποστηρίζουν την δημιουργία συνεργατικού κλίματος με εμπιστοσύνη στην επάρκεια των εκπαιδευτικών συμφωνώντας με ανάλογα αποτελέσματα της έρευνας της Σιδηροπούλου (2014). Ενημερώνουν τα μέλη του συλλόγου για κάθε θεσμική αλλαγή παρέχοντας διευκρινήσεις, ασκούν το έργο τους με δημοκρατικό τρόπο και συγκαλούν συχνά τα συλλογικά όργανα, τομείς που στην αντίστοιχη έρευνα του Μπαζιάνα (2015) σημειώνουν σχετικά χαμηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας.

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, τα αποτελέσματα της έρευνας δεν συμπλέουν με τα αποτελέσματα άλλων σχετικών διεθνών ερευνών όπως του Leithwood et al. (2006), σχετικά με τη μέριμνα των Διευθυντών για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, παρέχοντας κίνητρα και ατομική υποστήριξη για συμμετοχή τους σε προγράμματα ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης (Πασιαρδής 2012). Σε σύγκριση με την έρευνα του Μπαζιάνα (2015), για τον δεύτερο άξονα (κατηγορία) αξιολόγησης, τα αποτελέσματα και των δυο ερευνών συμφωνούν στο γεγονός ότι οι διευθυντές καταθέτουν τις προσωπικές τους απόψεις για βελτιωτικές παρεμβάσεις και φροντίζουν για την εξασφάλιση πόρων για υλικά και μέσα που απαιτεί μια αποτελεσματική μαθησιακή διαδικασία. Επίσης συμφωνούν στο γεγονός ότι οι διευθυντές δεν διασφαλίζουν σε υψηλό βαθμό ευκαιρίες για επιμόρφωση και δράσεις ενδοσχολικές ή εξωσχολικές που οδηγούν σε επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού. Την χαμηλή ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προσωπικού αναδεικνύουν και τα αποτελέσματα της έρευνας της Σιδηροπούλου (2014). Επίσης συμφωνούν στο γεγονός ότι οι διευθυντές αποφεύγουν να περιγράψουν διαδικασίες αξιολόγησης, όπως αποφεύγουν επίσης να προάγουν την τεκμηρίωση της βαθμολογίας σε διαδικασίες αξιολόγησης. Αντίθετα τα αποτελέσματα των δυο ερευνών δείχνουν διαφορετικά αποτελέσματα στα εξής σημεία: Η έρευνα του Μπαζιάνα (2015), δείχνει χαμηλά ποσοστά αποτελεσματικότητας σχετικά με την πρόληψη και τη δημοκρατική διαχείριση των

τριβών και των αρνητικών αντιπαραθέσεων που απειλούν ανά πάσα στιγμή το απαραίτητο ήρεμο κλίμα για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Στην παρούσα έρευνα τα αποτελέσματα έδειξαν καλό επίπεδο αποτελεσματικότητας στο έργο του διευθυντή ως προς τις παραπάνω ενέργειες. Επίσης, αντίθετα στα αποτελέσματα καταγράφηκαν στις δυο έρευνες σχετικά με τις προτάσεις-απόψεις του διευθυντή για βελτίωση της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας. Στην παρούσα έρευνα τα αποτελέσματα έδειξαν χαμηλό βαθμό αποτελεσματικότητας στο θέμα αυτό, ενώ στην προηγούμενη έρευνα του Μπαζιάνα (2015), εμφανίζεται σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας.

Για τον τρίτο άξονα (κατηγορία) αξιολόγησης, τα αποτελέσματα των δυο ερευνών συμφωνούν στο ότι οι διευθυντές δείχνουν αποτελεσματικότητα στην πρόληψη των εντάσεων μεταξύ των μαθητών αλλά και μεταξύ των καθηγητών, αφήνουν διάλους επικοινωνίας, διατηρούν κλίμα ευγένειας και αλληλοσεβασμού προς όλους. Είναι προσιτοί με όλους για συζήτηση και συνεργασία για εκπαιδευτικά ή διοικητικά θέματα. Η διοικητική ομάδα και οι εκπαιδευτικοί σέβονται και τηρούν τους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς αποτελώντας πρότυπα για τους μαθητές της σχολικής μονάδας την οποία προσπαθούν να μετατρέψουν σε κοινότητα που μαθαίνει. Από την άλλη, στην έρευνα του Μπαζιάνα (2015), το έργο των διευθυντών δείχνει χαμηλά ποσοστά αποτελεσματικότητας σχετικά με την παιδαγωγική και τη διδακτική στήριξη των εκπαιδευτικών καθώς και στη δικαιοσύνη και την αντικειμενικότητα στην κατανομή διοικητικού έργου και αρμοδιοτήτων, πράγμα που δεν ισχύει και για τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας στα οποία οι παραπάνω ενέργειες του διευθυντή εμφανίζουν ικανοποιητικό βαθμό αποτελεσματικότητας. Σε σύγκριση συνολικά των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας για τον τέταρτο άξονα (κατηγορία) αξιολόγησης που σχετίζεται με την επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή της σχολικής μονάδας, με τα αποτελέσματα της έρευνας του Μπαζιάνα (2015), παρατηρείται συμφωνία σε πάρα πολλά σημεία. Και στις δύο έρευνες τα αποτελέσματα δείχνουν ότι σε μικρό ποσοστό οι διευθυντές είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος ή έχουν δεύτερο πτυχίο. Μικρό ποσοστό έχει επιμορφωθεί σε θέματα διοίκησης και λίγοι είναι οι διευθυντές που δείχνουν συνεχή παρακολούθηση στην επιστημονική τους εξέλιξη. Και στις δυο έρευνες εμφανίζεται χαμηλός βαθμός αποτελεσματικότητας στην άσκηση καθηκόντων ευθύνης, καθώς και συμμετοχή σε δράσεις που προάγουν το σχολείο στην ευρύτερη κοινωνία. Τα αποτελέσματα και των δυο ερευνών καταδεικνύουν ότι οι διευθυντές των σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας σε υψηλό ποσοστό είναι γνώστες τουλάχιστο μιας ξένης γλώσσας και έχουν επιμορφωθεί στις ΤΠΕ. Ως προς το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σε σχέση με το φύλο, παρά το γεγονός ότι οι άνδρες βαθμολόγησαν υψηλότερα την αποτελεσματικότητα του σχετικού έργου του διευθυντή σε σχέση με τις γυναίκες συναδέλφους τους σε τρία από τα εννέα κριτήρια αξιολόγησης, τελικά σε όλους τους άξονες αξιολόγησης, οι απόψεις των ανδρών και των γυναικών εκπαιδευτικών συμπορεύονται. Καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στα αποτελέσματα της αξιολόγησης του διευθυντικού έργου της σχολικής μονάδας ως προς το φύλο δείχνει και ανάλογη έρευνα του Μπαζιάνα (2015). Από τις συγκρίσεις της αξιολόγησης ανά ηλικιακή ομάδα των εκπαιδευτικών φαίνεται ότι οι νεότεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί αξιολογούν χαμηλότερα την αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή της σχολικής μονάδας ως προς τους αντίστοιχους δείκτες αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν συνάδουν με τα αντίστοιχα αποτελέσματα της έρευνας του Μπαζιάνα, 2015 που δείχνουν ότι δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στα αποτελέσματα της αξιολόγησης του διευθυντικού έργου της σχολικής μονάδας ως προς τις ηλικιακές ομάδες (Μπαζιάνας, 2015). Στην παρούσα έρευνα οι εκπαιδευτικοί με λιγότερα έτη υπηρεσίας αξιολογούν χαμηλότερα την άσκηση έργου εποπτείας και αξιολόγησης, το σχολικό κλίμα και την παιδαγωγική της σχολικής μονάδας και την επιστημονική και επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή. Από την αναψηλάφηση της σχετικής βιβλιογραφίας δεν βρέθηκαν αποτελέσματα από προσπάθεια συσχέτισης της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του έργου του διευθυντή της

σχολικής μονάδας με τα έτη υπηρεσίας των εκπαιδευτικών στα πλαίσια κάποιας σχετικής έρευνας. Όπως συμβαίνει σε κάθε έρευνα, έτσι και στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια επισημαίνονται ορισμένοι περιορισμοί. 1) Παρά το γεγονός ότι δεν μπορεί να εξαχθεί ακριβές ποσοστό για τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην έρευνα, υπάρχει η γενική αίσθηση ότι αυτό κυμάνθηκε σε χαμηλή τιμή. 2) Ένας ακόμη σημαντικός περιορισμός που πρέπει να αναφερθεί είναι το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν σε όλες τις σχολικές μονάδες της χώρας, καθώς το δείγμα περιορίστηκε κυρίως σε σχολικές μονάδες της Ανατολικής Αττικής. 3) Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο της έρευνας σχεδιάστηκε από τον ερευνητή με βάση την σχετική διεθνή βιβλιογραφία, καθώς δεν βρέθηκε αντίστοιχο σταθμισμένο ερωτηματολόγιο που να καλύπτει ακριβώς τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Στο πλαίσιο λοιπόν μιας προοπτικής επαναπροσδιορισμού της έννοιας της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου, η παρούσα ερευνητική εργασία, είχε ως κύριο σκοπό της να αναδείξει τόσο τα σημεία αποτελεσματικού έργου των διευθυντών των σχολικών μονάδων για τα οποία απαιτείται συνέπεια στη διατήρησή τους, όσο και τα σημεία αναποτελεσματικότητας έργου από πλευράς των διευθυντών για τα οποία χρειάζονται βήματα βελτίωσης. Παράλληλα δίνει την ευκαιρία να «μπολιάσει» μια μικρή δόση μιας καλά σχεδιασμένης όπως θέλουμε να πιστεύουμε προσπάθειας αξιολόγησης για το έργο των διευθυντών στις σχολικές μονάδες, μέσα από τη δράση των ίδιων των εκπαιδευτικών. Με άλλα λόγια ενισχύει μια «κουλτούρα αξιολόγησης» καθιστώντας τους εκπαιδευτικούς από αδιάφορους, φοβισμένους ή κατευθυνόμενους δέκτες πρόχειρα σχεδιασμένων αποφάσεων, (Απ. ΣτΕ 717/2017), σε «δρώντα συνυποκείμενα» και κοινωνούς μιας κοινά αποδεκτής αξιολογικής διαδικασίας στηριγμένης σε σαφές πλαίσιο, με συγκεκριμένους σκοπούς και με αντικειμενικά, έγκυρα και αξιόπιστα κριτήρια αξιολόγησης. Ελπίζουμε να βρει συνέχεια και διεύρυνση σε άλλες μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες.

Αναφορές

- Creswell, J. (2011). *Η Έρευνα στην εκπαίδευση* (1^η Ελληνική Έκδοση). Αθήνα: ΙΟΝ
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven Strong Claims about Successful School Leadership*. Nottingham: NCSL.
- Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Προγράμματα Επιμόρφωσης Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης, Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ ΙΙ. Αθήνα: Παιδ.Ινστ., ΥΠΕΠΘ.
- Λεμονή, Ι., & Κολεζάκης, Α. (2013). Το Πολυσύνθετο Έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η Έλλειψη Σχετικής Κατάρτισής του στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. *Εκπ@ιδευτικός Κύκλος*, 1(3), 165-184. ISSN:2241-4576
- Μπαζιάνας, Δ. (2015). *Αποτελεσματική Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Στάσεις και Απόψεις των Εκπαιδευτικών για την Αξιολόγηση των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Διπλωματική Εργασία.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ. (2000). *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων*. Αθήνα: ΙΟΝ.
- Πασιαρδής, Π. (2014). *Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Σαϊτής, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Προγράμματα Επιμόρφωσης Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης, ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, ΥΠΕΠΘ.
- Σπυροπούλου, Ε. Ι. (2010). *Η Επιλογή Διευθυντή Σχολικής Μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα*. Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ-Μεταπτυχιακή Εργασία.