



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Human Resources Management in Learning Organizations

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ποιοτικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολείου.

Ερευνητική προσέγγιση στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Μεταπτυχιακοί Φοιτητές: Μιχαήλ Κωνσταντίνος ΔΕΜ 98

Πρασίνου Ουρανία ΔΕΜ 84

Επιβλέπων Καθηγητής: Σπυριδάκος Αθανάσιος

Ακαδημαϊκό Έτος 2017-2018

Ευχαριστίες

Κατά την ολοκλήρωση της διπλωματικής μας εργασίας, η οποία σηματοδοτεί και την περάτωση των μεταπτυχιακών μας σπουδών, αισθανόμαστε την ανάγκη να εκφράσουμε τις θερμές μας ευχαριστίες προς όλους όσους συνέβαλαν στην επιτυχή έκβαση αυτής της προσπάθειας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θέλουμε να απευθύνουμε στον επιβλέποντα Καθηγητή της διπλωματικής μας εργασίας κ. Αθανάσιο Σπυριδάκο, Κοσμήτορα της Σχολής, για την επιστημονική καθοδήγηση, την αμέριστη υποστήριξη, τις πολύτιμες συμβουλές και τις εποικοδομητικές επισημάνσεις του, σε όλα τα στάδια της εκπόνησης της εργασίας μας.

Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους ανεξαιρέτως τους Καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, για την πολύπλευρη συμβολή τους και τα εφόδια που μας πρόσφεραν, κατά τη διάρκεια των σπουδών μας.

Θα ήταν παράλειψη αν δεν ευχαριστούσαμε τους φίλους, συμφοιτητές και συναδέλφους εκπαιδευτικούς για την πρόθυμη και άμεση ανταπόκρισή τους στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, γεγονός που συντέλεσε ουσιαστικά στην υλοποίηση της έρευνάς μας.

Τέλος, οφείλουμε ένα μεγάλο ευχαριστώ στις οικογένειές μας για την ολόψυχη στήριξη και ηθική συμπαράσταση τους σε αυτήν, όπως και σε κάθε μας προσπάθεια.

Μιχαήλ Κωνσταντίνος

Πρασίνου Ουρανία

Περίληψη

Τις τελευταίες δεκαετίες, η αλλαγή που παρατηρείται στον σύγχρονο κόσμο επηρεάζει σημαντικά την εκπαίδευση, η οποία καλείται να επαναπροσδιορίσει τους στόχους της προκειμένου να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της εποχής. Το σχολείο, ως οργανισμός, με παιδαγωγικό προσανατολισμό, που βρίσκεται σε δυναμική σχέση αλληλεξάρτησης με τη διαρκώς μεταβαλλόμενη κοινωνία, επανασχεδιάζει τις προτεραιότητές του προς την κατεύθυνση μιας αναβαθμισμένης και ουσιαστικής παιδείας, μέσα από την υιοθέτηση σύγχρονων εκπαιδευτικών πρακτικών, ώστε να εναρμονίζεται με τη σύγχρονη πραγματικότητα.

Η παρούσα μελέτη έχει ως σκοπό την οριοθέτηση του πλαισίου εντός του οποίου το σχολείο επιτελεί τον σύγχρονο παιδαγωγικό και κοινωνικό του ρόλο, στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Στο πρώτο μέρος διερευνάται η σύνδεση του εκσυγχρονισμού των εκπαιδευτικών διαδικασιών με τις έννοιες της *ολικής ποιότητας* και της *σχολικής αποτελεσματικότητας*, όπως αυτές προκύπτουν μέσα από θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας.

Παράλληλα, το ερευνητικό μέρος της διπλωματικής εργασίας εστιάζει στα χαρακτηριστικά του ελληνικού σχολείου, ενώ ερευνώνται οι παράμετροι οι οποίες μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά του. Ειδικότερα, διερευνώνται και αναλύονται οι απόψεις εκπαιδευτικών που υπηρετούν στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, σχετικά με τους κατευθυντήριους άξονες που προσδιορίζουν τη λειτουργία του σχολείου στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα και οι οποίοι αναφέρονται στην επίτευξη των στόχων του, στον προσδιορισμό των παραγόντων που συντελούν στην ποιοτική αναβάθμιση των εκπαιδευτικών διαδικασιών και τέλος στη διατύπωση στοχευμένων προτάσεων προκειμένου το σχολείο να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στον σύγχρονο και απαιτητικό ρόλο του.

Λέξεις-κλειδιά:

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Σχολική αποτελεσματικότητα, Ποιότητα στην εκπαίδευση, Κοινωνικό σύστημα, Σχολικός Οργανισμός, Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Abstract

Over the last decades, the current social change as observed in the modern world has a major impact on education, which has to redefine its goals in order to meet the challenges of the time. School, as a pedagogically oriented organization in dynamic interdependence with the ever-changing society, redesigns its priorities in the direction of an upgraded and more substantial education through the adoption of modern educational practices in order to be in harmony with the contemporary reality.

The present study aims to define the framework within which the school fulfils its contemporary pedagogical and social role in the modern globalized world. The first part refers to the connection between the improvement of educational processes and the concepts of *total quality* and *school effectiveness* as these are derived from the theoretical and research approaches of Greek and international bibliography.

Furthermore, the research part of the thesis focuses on the characteristics of the Greek school while studying the parameters that can enhance its effectiveness. In particular, the views of teachers serving in Secondary Education are analyzed in relation to important axis that determine the functioning of school in current Greek reality referring to the achievement of its objectives, the identification of the factors that contribute to the qualitative upgrading of the educational processes and finally, the formulation of targeted proposals in order for the school to be able to respond to its contemporary and demanding role.

Key-words:

Total Quality Management, School Effectiveness, Quality in Education, Social System, School Organization, Secondary Education

Πίνακας περιεχομένων

Κατάλογος πινάκων

Κατάλογος διαγραμμάτων

Κατάλογος εικόνων

Κατάλογος συντομογραφιών

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	
Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	15
1.1 Γενικά στοιχεία	15
1.2 Η εκπαίδευση στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο περιβάλλον	16
1.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις της εκπαίδευσης στο διεθνή χώρο	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	
ΣΧΟΛΕΙΟ: ΕΝΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΕ ΜΙΚΡΟΓΡΑΦΙΑ	23
2.1 Η έννοια του σχολείου	23
2.2 Προσεγγίσεις του σύγχρονου σχολείου	25
2.2.1 Σύγχρονες προκλήσεις	25
2.2.2 Συστημική προσέγγιση των Οργανισμών	26
2.2.3 Το σχολείο ως ανοικτό κοινωνικό σύστημα	27
2.2.4 Το σχολείο ως Οργανισμός Μάθησης	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	
Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	34
3.1. Η έννοια της ποιότητας στους σύγχρονους οργανισμούς	34
3.2. Η ποιότητα ως χαρακτηριστικό του σύγχρονου σχολείου	38
3.3 Η έρευνα για τη σχολική ποιότητα στους Διεθνείς Οργανισμούς	39
3.4. Η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας	45
3.4.1. Βασικές αρχές και εκπρόσωποι	45
3.4.2. Ολική Ποιότητα στην εκπαίδευση	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	
Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	58
4.1 Γενικά στοιχεία	58

4.2 Η έρευνα για τη σχολική αποτελεσματικότητα	59
4.2.1. Σύντομη ιστορική αναδρομή	59
4.2.2. Προσανατολισμός σύγχρονης έρευνας.....	61
4.2.3. Σημαντικοί σταθμοί της έρευνας.....	62
4.3 Η αποτελεσματικότητα στο σύγχρονο σχολείο.....	64
4.3.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις.....	64
4.3.2 Διάκριση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας	66
4.3.3. Μοντέλα σχολικής αποτελεσματικότητας.....	68
4.3.4 Η σχολική βελτίωση στο αποτελεσματικό σχολείο.....	72
4.4 Το αποτελεσματικό σχολείο.....	76
4.4.1. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού σχολείου.....	76
4.4.2. Συμπεράσματα	82
B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	
ΕΡΕΥΝΑ	86
5.1 Ταυτότητα της έρευνας	86
5.1.1.Γενικά στοιχεία.....	86
5.1.2.Σκοπός της έρευνας	86
5.2 Μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας	87
5.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.....	88
5.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας	91
5.4.1 Προφίλ εκπαιδευτικών	91
5.4.2 Ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του σύγχρονου σχολείου	96
5.4.2.1 Εκπαιδευτικοί στόχοι και κριτήρια αποτελεσματικότητας	96
5.4.2.2 Παράγοντες ποιότητας του αποτελεσματικού σχολείου	104
5.4.2.3 Προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας.....	116
5.5 Συμπεράσματα	123
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	133
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	135
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	146

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα	2.1	: Τα χαρακτηριστικά του σχολείου ως κοινωνικού συστήματος	30
Σχήμα	2.2	: Δείκτες ποιότητας της εκπαίδευσης	42
Σχήμα	3.1	: Ο κύκλος ποιότητας του E.Deming	46
Σχήμα	3.2	: Η ένταξη της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση	52
Σχήμα	4.1	: Το Δυναμικό Μοντέλο Σχολικής Αποτελεσματικότητας (Δ.Μ.Ε.Α.)	72

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3.1	: Οι αρχές του E.Deming για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	47
Πίνακας 3.2	: Τα δέκα βήματα του Juran	48
Πίνακας 3.3	: Χαρακτηριστικά Εκπαιδευτικού Οργανισμού Ποιότητας	55
Πίνακας 4.1	: Διαφορές μεταξύ σχολικής αποτελεσματικότητας και βελτίωσης	73
Πίνακας 5.1	: Ατομικά στοιχεία εκπαιδευτικών που συμμετέχουν στην έρευνα	95
Πίνακας 5.2	: Εκπαιδευτικοί στόχοι του σύγχρονου σχολείου	97
Πίνακας 5.3	: Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού σχολείου	101
Πίνακας 5.4	: Εκπαιδευτική διαδικασία	105
Πίνακας 5.5	: Ανθρώπινοι πόροι	105
Πίνακας 5.6	: Υλικοτεχνική υποδομή - Λειτουργικές δαπάνες	106
Πίνακας 5.7	: Βαθμολογία παραγόντων σχολικής αποτελεσματικότητας	111
Πίνακας 5.8	: Ιεράρχηση παραγόντων	112
Πίνακας 5.9	: Βαθμολογία προτάσεων βελτίωσης σχολικής αποτελεσματικότητας	117
Πίνακας 5.10	: Ιεράρχηση προτάσεων	118

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα	5.1	: Φύλο εκπαιδευτικών	91
Γράφημα	5.2	: Ηλικιακή ομάδα	91
Γράφημα	5.3.	: Επίπεδο σπουδών	92
Γράφημα	5.4	: Κλάδος/Ειδικότητα	92
Γράφημα	5.5	: Υπηρεσιακή κατάσταση	93
Γράφημα	5.6	: Έτη συνολικής εκπαιδευτικής υπηρεσίας	93
Γράφημα	5.7	: Σχολείο υπηρεσίας	93
Γράφημα	5.8	: Έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας στο ίδιο σχολείο	94
Γράφημα	5.9	: Θέση /Ιδιότητα	94
Γράφημα	5.10	: Γνώσεις και δεξιότητες	99
Γράφημα	5.11	: Ανθρωπιστικές αξίες και αρχές	99
Γράφημα	5.12	: Κοινωνικές αξίες	99
Γράφημα	5.13	: Σεβασμός εθνικής κληρονομιάς	100
Γράφημα	5.14	: Σεβασμός διαφορετικότητας	100
Γράφημα	5.15	: Επαγγελματικός προσανατολισμός	100
Γράφημα	5.16	: Ευαισθητοποίηση για την αειφόρο ανάπτυξη	101
Γράφημα	5.17	: Ισότιμη συμμετοχή στην εκπαίδευση	103
Γράφημα	5.18	: Υψηλά εκπαιδευτικά και μαθησιακά αποτελέσματα	103
Γράφημα	5.19	: Αποτελεσματική διαχείριση οικονομικών πόρων	103
Γράφημα	5.20	: Σχολικό κλίμα	107
Γράφημα	5.21	: Διδασκαλία - Μάθηση	108
Γράφημα	5.22	: Υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές	108
Γράφημα	5.23	: Αξιολόγηση σχολικού εκπαιδευτικού έργου	108
Γράφημα	5.24	: Πλαίσιο επικοινωνίας εμπλεκομένων στη σχολική διαδικασία	109
Γράφημα	5.25	: Διοίκηση - Εκπαιδευτική ηγεσία	109
Γράφημα	5.26	: Εκπαιδευτικό προσωπικό	109
Γράφημα	5.27	: Κτιριακές εγκαταστάσεις	110
Γράφημα	5.28	: Εκπαιδευτικά μέσα	110
Γράφημα	5.29	: Οικονομικοί πόροι	110
Γράφημα	5.30	: Ιεράρχηση παραγόντων σχολικής αποτελεσματικότητας	113
Γράφημα	5.31	: Ιεράρχηση προτάσεων βελτίωσης σχολικής αποτελεσματικότητας	119

Κατάλογος Συντομογραφιών

ΔΜΕΑ	Δυναμικό Μοντέλο Εκπαιδευτικής Αποτελεσματικότητας
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΣΑ	Έρευνα Σχολικής Αποτελεσματικότητας
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
SER	School Effectiveness Research
TQM	Total Quality Management
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κοινωνικό-οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο σε μία κοινωνία καθορίζει σε σημαντικό βαθμό όλους τους θεσμούς της, επηρεάζοντας και αυτόν της εκπαίδευσης. Η πρόοδος της κοινωνίας εξαρτάται σημαντικά από τις δομές της εκπαίδευσης, η οποία προκειμένου να εκπληρώνει τους σκοπούς της, δεν παύει να εξελίσσεται διαρκώς αναπροσαρμόζοντας τους στόχους της, ώστε να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις ραγδαίες μεταβολές στο σύγχρονο κόσμο.

Σε αυτό το έντονα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, το σχολείο ως ανοικτό κοινωνικό σύστημα επηρεάζεται σημαντικά από τις ευρύτερες κοινωνικές εξελίξεις που προσδιορίζουν του περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτό αναπτύσσεται και λειτουργεί. Μπροστά στις σύγχρονες προκλήσεις η ποιοτική αναβάθμιση και η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του σχολείου κυριαρχούν στον σύγχρονο επιστημονικό και ακαδημαϊκό διάλογο, τόσο σε επίπεδο εθνικό όσο και διεθνές.

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη λειτουργία και τους στόχους του σχολείου στη σύγχρονη κοινωνία. Κατά την ανάπτυξη της βιβλιογραφικής επισκόπησης και της ερευνητικής προσέγγισης των κυρίαρχων παραγόντων και σύγχρονων προκλήσεων που επιδρούν στη λειτουργία του σχολείου, θα επιχειρήσουμε να οριοθετήσουμε τις συντεταγμένες της ποιοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας του προκειμένου να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στον εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό του ρόλο.

Η διπλωματική εργασία αποτελείται από δύο μέρη.

Το **θεωρητικό μέρος** αναπτύσσεται σε τέσσερα κεφάλαια στα οποία επιχειρείται η προσέγγιση των παραμέτρων που διαμορφώνουν την εικόνα του σημερινού σχολείου και προσδιορίζουν τον σύγχρονο, αναβαθμισμένο ρόλο του όπως προκύπτει μέσα από αποτελέσματα επιστημονικών ερευνών και προσεγγίσεων της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας. Πιο αναλυτικά η δομή του θεωρητικού μέρους είναι η εξής:

Στο *πρώτο κεφάλαιο* θα αναλυθεί η σημασία και ο ρόλος της εκπαίδευσης σε συνάρτηση με τις ευρύτερες αλλαγές που υπαγορεύονται στο επίπεδο των σύγχρονων εκπαιδευτικών συστημάτων, ως αποτέλεσμα του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης.

Στο *δεύτερο κεφάλαιο* θα περιγραφεί ο ρόλος του σχολείου ως θεσμικό στοιχείο της κοινωνίας και παράλληλα ως σύγχρονος οργανισμός που έχει παιδαγωγική κατεύθυνση και βρίσκεται σε άμεση σχέση και αλληλεπίδραση με το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Στο *τρίτο κεφάλαιο* θα προσδιοριστεί η έννοια της ποιότητας στον εκπαιδευτικό χώρο, με αναφορά στη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας η οποία αποτελεί τη σύγχρονη πρόταση βελτίωσης των εκπαιδευτικών διαδικασιών μέσα από την εφαρμογή της μοντέλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στο *τέταρτο κεφάλαιο* θα γίνει αναφορά στην έννοια της αποτελεσματικότητας στους σύγχρονους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και θα προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά εκείνα γνωρίσματα που καθιστούν αποτελεσματικό το σύγχρονο σχολείο σύμφωνα με επιστημονικές ερευνητικές προσεγγίσεις.

Το **ερευνητικό μέρος** της εργασίας αναπτύσσεται στο *πέμπτο κεφάλαιο* και αφορά τη διενέργεια ποσοτικής έρευνας η οποία διερευνά και αναλύει τις απόψεις εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τους σύγχρονους στόχους του σχολείου, τους παράγοντες που καθαρίζουν την αποτελεσματικότητά του καθώς και τις βελτιωτικές προσεγγίσεις που μπορούν να ενισχύσουν την ποιοτική του λειτουργία, ώστε να ανταποκρίνεται με επιτυχία στην αποστολή του.

Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με την ανάπτυξη των συμπερασμάτων και των προτάσεων που προκύπτουν από την έρευνα και αναφέρονται στην ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του σύγχρονου σχολείου.

Α. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Για να λειτουργήσει η εκπαίδευση ως παράγοντας αλλαγής, χρειάζεται να αποτελέσει και η ίδια το αντικείμενο της αλλαγής.

(Sterling, 1996)

1.1 Γενικά στοιχεία

Η εκπαίδευση αποτελεί έναν διαχρονικό θεσμό που έχει ως στόχο την παροχή παιδείας και αγωγής με απώτερο σκοπό τη διαμόρφωση ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων, οι οποίες θα ανταποκρίνονται με επιτυχία ως ενεργοί και υπεύθυνοι πολίτες, στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Ο όρος προέρχεται από το ρήμα εκπαιδύω που σημαίνει ανατρέφω, μορφώνω, διαπαιδαγωγώ. Σύμφωνα με τον Τσαούση (1989), η εκπαίδευση αποτελεί μια μορφή εξειδικευμένης κοινωνικοποίησης που ασκείται κατά κανόνα από φορείς που βρίσκονται έξω από την οικογένεια και έχει ως περιεχόμενο την μετάδοση γνώσεων, την καλλιέργεια δεξιοτήτων και τη διαμόρφωση αρχών, αξιών, στάσεων και συμπεριφορών.

Ο γενικός σκοπός της εκπαίδευσης αναφέρεται στο άρθρο 16 του ισχύοντος Συντάγματος (1975/1986) το οποίο ορίζει ότι «η εκπαίδευση αποσκοπεί στην καλλιέργεια της παιδείας», δηλαδή «στην ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων». Στο ίδιο πλαίσιο, στο άρθρο 1 του νόμου 1566/85, τονίζεται ο σκοπός της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ο οποίος συνδέεται με την ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών.

Η εκπαίδευση ως καθολικός κοινωνικός θεσμός εμφανίζεται σχετικά πρόσφατα, καθώς ο υποχρεωτικός της χαρακτήρας καθιερώθηκε σταδιακά στην Ευρώπη και την Βόρεια Αμερική, κατά τη διάρκεια των τελευταίων εκατόν πενήντα ετών. Στη σύγχρονη

εποχή και στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες η εκπαίδευση αποτελεί δημόσιο αγαθό. Σύμφωνα με την επιστήμη της παιδαγωγικής, η εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους, είναι χρονικά οριοθετημένη και αφορά τη συστηματική, μεθοδευμένη και οργανωμένη διαδικασία της αγωγής και της μάθησης που προγραμματίζεται και υλοποιείται από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα κάθε χώρας, η ευθύνη κι η εποπτεία των οποίων ανήκει στην πολιτεία (Ξωχέλλης, 1997).

Ως εκ τούτου, η διαδικασία της εκπαίδευσης οργανώνεται και καθορίζεται μέσα από συγκεκριμένα προγράμματα που θέτει η επίσημη πολιτεία και αφορούν συγκεκριμένους στόχους, άλλοτε γενικότερους και άλλοτε ειδικότερους, οι οποίοι εξαρτώνται από το ευρύτερο πολιτιστικό, ιστορικό οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο κάθε εποχής. Η σαφήνεια και η πληρότητα με τις οποίες προσδιορίζονται οι σκοποί της εκπαίδευσης αποτελούν, σε μεγάλο βαθμό, προϋποθέσεις για την επιτυχή οργάνωση και εξέλιξη της διαδικασίας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι συνδέουν το παρόν με το παρελθόν και το μέλλον και διαμορφώνουν την εικόνα του ανθρώπου που επιθυμεί να διαπλάσσει κάθε κοινωνία (Τσουρέκης, 1987).

1.2 Η εκπαίδευση στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο περιβάλλον

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι ραγδαίες αλλαγές, τόσο στον ευρωπαϊκό όσο και στο διεθνή χώρο, επηρεάζουν με τη σειρά τους την εκπαίδευση, η οποία καλείται να επαναπροσδιορίσει τους σκοπούς της προκειμένου να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις. Οι μεταβολές που συντελούνται σε κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο οι οποίες συγκροτούν το πολυδιάστατο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, με τη σειρά τους δημιουργούν νέου τύπου προκλήσεις και υπαγορεύουν προσαρμογή στην σύγχρονη πραγματικότητα.

Η παγκοσμιοποίηση συνιστά ένα πολύπλοκο φαινόμενο με πολλές και ποικίλες διαστάσεις που εκφράζεται στη διεθνή οικονομική σφαίρα, στους διεθνείς πολιτικούς οργανισμούς καθώς και σε νέες θεσμικές πολιτικές και οικονομικές μορφές αλληλοεπίδρασης. Παράλληλα, συνδέεται με σημαντικές πολιτισμικές, δημογραφικές, κοινωνικές αλλαγές, καθώς και με δραματικές μεταβολές στην παραγωγή, την αγορά

εργασίας, την εργασιακή κινητικότητα και τις μεταναστευτικές ροές. Οι διαφορετικές όψεις του φαινομένου προκαλούν συνεχείς ανακατατάξεις στους κοινωνικούς θεσμούς παγκοσμίως και όπως είναι φυσικό συνδέονται με άμεσο τρόπο με τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει η εκπαίδευση στο σύγχρονο κόσμο.

Το καθοριστικό ποιοτικό χαρακτηριστικό της νέας εποχής της παγκοσμιοποίησης, είναι η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας και της πληροφόρησης, τόσο στο τοπικό όσο και στο διεθνές τοπίο, γεγονός που καταδεικνύει τον ιδιαίτερα αναβαθμισμένο ρόλο της εκπαίδευσης σε αυτού του τύπου την επανάσταση, σε σχέση με την βιομηχανική ή την τεχνολογική επανάσταση προηγούμενων δεκαετιών και αιώνων (Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε. & Λαμπρόπουλος, Χ. 2006).

Σε αυτήν την εποχή της διαρκούς αλλαγής, η εκπαίδευση, αντανακλώντας τις σύγχρονες κοινωνικές μεταβολές, κρίνεται σκόπιμο να απομακρυνθεί από την στατικότητα και τις αγκυλώσεις του παρελθόντος και να επαναπροσδιορίσει το ρόλο της με βάση την εκτίμηση κι αξιολόγηση των νέων δεδομένων, τα οποία και υπαγορεύουν αυτή την αναγκαιότητα. Τα σύγχρονα εκπαιδευτικά συστήματα καλούνται να κατανοήσουν, να επεξεργαστούν και να αποφασίσουν τις αναγκαίες αλλαγές, οι οποίες θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις σημαντικές μεταβολές του περιβάλλοντος στο οποίο εντάσσονται, ώστε να εκπληρώσουν τους σκοπούς τους. Αυτό, αναπόφευκτα, συνεπάγεται την αναγκαιότητα τα ίδια τα συστήματα να αναδομηθούν υιοθετώντας νέες μορφές εκπαίδευσης, προσανατολισμένες στην καλλιέργεια οριζοντίων και καθέτων δεξιοτήτων που συνδέονται με τη διαχείριση της πληροφορίας και την ικανότητα λήψης αποφάσεων, τη χρήση της νέας τεχνολογίας την αγορά εργασίας, την οικονομία και την παραγωγή.

Όπως είναι φανερό, ως απόρροια των ραγδαίων μεταβολών στο σύγχρονο κόσμο, η έννοια της εκπαίδευσης διευρύνεται. Σύγχρονες έννοιες, όπως «σχολική αποτελεσματικότητα», «ποιότητα των εκπαιδευτικών διαδικασιών», «αξιολόγηση», «απόδοση λόγου», «πολυπολιτισμικότητα», χαρακτηρίζουν το περιεχόμενο της και βρίσκονται στο επίκεντρο της συζήτησης επιστημονικών, ακαδημαϊκών και πολιτικών κύκλων που ασχολούνται με την εκπαίδευση και την επίτευξη των στόχων της.

1.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις της εκπαίδευσης στο διεθνή χώρο

Στο πλαίσιο της στενότερης και πλέον αποτελεσματικής σύνδεσης της εκπαίδευσης με την οικονομία, έχουν διεξαχθεί πολλαπλές μελέτες και έρευνες, από διεθνείς και ευρωπαϊκούς οργανισμούς, με στόχο την εύρεση νέων εκπαιδευτικών μεθόδων και αξιών που θα εναρμονίζονται με τις νέες ανάγκες που προκύπτουν διαρκώς στον εργασιακό τομέα ως αποτέλεσμα της επιτάχυνσης της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης, της έντασης της ανταγωνιστικότητας στην παγκόσμια οικονομία, της ανακατανομής των κέντρων εξουσίας και του διεθνούς καταμερισμού της εργασίας. Διαμορφώνονται συνεπώς νέα ζητούμενα και κώδικες, που προσδιορίζουν την απόκτηση οριζόντιων και κάθετων δεξιοτήτων των νέων, καθώς και σύγχρονες απαιτήσεις που αφορούν την οργάνωση των εκπαιδευτικών θεσμών, όπως εκφράζονται σε διάφορες διεθνείς εκθέσεις.

Υπό το πρίσμα της γενικότερης αλλαγής, διεθνείς οργανισμοί όπως η ΟΥΝΕΣΚΟ, ο ΟΟΣΑ και το Συμβούλιο της Ευρώπης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια ενός κοινού προσανατολισμού στα εκπαιδευτικά συστήματα των χωρών-μελών. Μέσα από στατιστικά στοιχεία, έρευνες και εκθέσεις, ορίζουν κοινές αρχές και προτείνουν βέλτιστες πρακτικές οι οποίες ερευνώνται και εφαρμόζονται ευρύτερα σε εξελιγμένα εκπαιδευτικά συστήματα.

Ενδεικτικά, θα αναφερθούμε στην ειδική επιτροπή της ΟΥΝΕΣΚΟ η οποία χρησιμοποιεί το σκεπτικό και τη γλώσσα της οικονομικής εκδοχής του εκπαιδευτικού σχεδιασμού, εστιάζοντας στο ανθρώπινο κεφάλαιο (Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε. & Λαμπρόπουλος, Χ., 2006). Στο κείμενο αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη σύνδεση της εκπαίδευσης με την οικονομία, στη βελτιστοποίηση της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης, στην ενίσχυση της χρηματοδότησης της εκπαίδευσης και στην ανάγκη συνεργασίας των εθνικών-κρατών με στόχο την επίτευξη συντονισμού στην άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής. Παράλληλα με αυτές τις, δομικού χαρακτήρα, κατευθύνσεις αναδεικνύεται η ιδιαίτερη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως κρίσιμου παράγοντα που συντελεί στις αναγκαίες μεταβολές. Το ανθρώπινο κεφάλαιο, που αφορά κυρίως στην ποιότητα κατάρτισης των εκπαιδευτικών, χρήζει αναβάθμισης και εμπλουτισμού, τόσο στην αρχική διαδικασία εκπαίδευσης, όσο και κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής

ζωής των εκπαιδευτικών, μέσω μορφών επιμόρφωσης που θα διασφαλίζουν την επικαιροποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, όπως αυτό επιβάλλεται από την διαρκώς εξελισσόμενη γνώση και τεχνολογία (Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε. & Λαμπρόπουλος, Χ., 2006).

Στην ίδια κατεύθυνση, το Ευρωπαϊκό συμβούλιο το 2004 εγκρίνει την έκθεση του συμβουλίου Παιδείας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία περιλαμβάνει συγκεκριμένους μελλοντικούς στόχους των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης κι οποίοι αποτελούν το βασικό πυρήνα σχεδιασμού των εκπαιδευτικών πολιτικών για τα κράτη-μέλη. Η έκθεση είναι χωρισμένη σε τρία μέρη. Το πρώτο αφορά τις προκλήσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπο το διεθνές και ευρωπαϊκό περιβάλλον. Το δεύτερο είναι η αναλυτική αναφορά των στόχων του «Προγράμματος 2010» και στο τρίτο περιγράφονται οι μελλοντικοί στόχοι για την εκπαίδευση στην Ε.Ε. Οι στρατηγικοί στόχοι του προγράμματος «Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010» είναι τρεις, οι οποίοι με τη σειρά τους αναλύονται σε 13 επιμέρους συναφείς στόχους ως εξής (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης C104/1, 2004):

1. Βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στην ΕΕ.
2. Βελτίωση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών
3. Ανάπτυξη δεξιοτήτων για την κοινωνία της γνώσης
4. Εξασφάλιση της Πρόσβασης στις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας για όλους.
5. Βέλτιστη χρήση των πόρων.
6. Διευκόλυνση της πρόσβασης όλων στην εκπαίδευση και την δια βίου κατάρτιση.
7. Ανοικτό περιβάλλον μάθησης.
8. Ελκυστικότερη μάθηση.
9. Υποστήριξη της ενεργοποίησης του πολίτη, της ισότητας των ευκαιριών και της κοινωνικής συνοχής.
10. Συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης ανοικτά στην ευρύτερη κοινωνία και στον κόσμο.
11. Ενίσχυση των δεσμών με τον κόσμο της εργασίας και της έρευνας.
12. Ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος.

13. Βελτίωση της διδασκαλίας ξένων γλωσσών.

14. Αύξηση της κινητικότητας και των ανταλλαγών.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συμπλήρωσε τους στρατηγικούς στόχους και τα κεντρικά ζητήματα, με τους ανάλογους μετρήσιμους δείκτες για κάθε στρατηγικό στόχο και επιμέρους στόχο. Παράλληλα η Ευρωπαϊκή Ένωση αποφάσισε να οργανώσει ομάδες εργασίας για τη μελέτη των συγκεκριμένων στόχων και να συγκροτήσει ομάδες εμπειρογνομόνων οι οποίες θα είναι υπεύθυνες για την ανάπτυξη κριτηρίων και δεικτών μέτρησης της προόδου των κρατών-μελών στους επιμέρους στόχους που έχουν τεθεί.

Σε ανάλογο πλαίσιο, από το 1996, οι χώρες μέλη του ΟΟΣΑ συμφωνούν στις γενικές βασικές αρχές της Δια Βίου Μάθησης οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν στις ιδιαίτερες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και την κυρίαρχη ιδεολογία κάθε χώρας. Στο κείμενο «Δια Βίου Μάθηση για όλους» (OECD, 2004) γίνεται αποδεκτό ότι η Δια Βίου Μάθηση για όλους θα πρέπει να κυριαρχεί στις πολιτικές στρατηγικές εφόσον μέσα από αυτή βελτιώνεται η ικανότητα των ατόμων, των οικογενειών, των χώρων εργασίας και των κοινωνιών γενικότερα, ώστε να προσαρμόζονται και να ανανεώνονται σύμφωνα με τις αλλαγές που συμβαίνουν στην εργασία, στους πληθυσμούς και στις αξίες.

Σημαντική και επίκαιρη η έννοια της Δια Βίου Μάθησης αποτελεί μια καθοριστική παράμετρο στην εκπαιδευτική πολιτική. Η εφαρμογή των βασικών αρχών της, ιδιαίτερα σε ανεπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες με προηγμένες οικονομίες και υψηλή τεχνολογική υποδομή, αποδεικνύει τη συμβολή της Δια Βίου Μάθησης στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας, ως απόρροια της βελτιστοποίησης της εκπαίδευσης και των ικανοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η θετική αποτίμηση αυτής της πρακτικής οδηγεί σε περαιτέρω ενίσχυση των μορφών της και του πεδίου εφαρμογής της.

Το κείμενο «Δια Βίου Μάθηση για όλους» του ΟΟΣΑ (OECD, 2004), καθιστά τη «Δια Βίου Μάθηση για όλους» απαραίτητη για τους συντελεστές του ανθρώπινου κεφαλαίου κι αναδεικνύεται ως το κυρίαρχο στοιχείο που επιβάλλεται να διέπει τις εκπαιδευτικές πολιτικές στρατηγικές. Είναι σημαντικό να αξιοποιηθούν τα θετικά στοιχεία και η πρόοδος που υπάρχει και να αναπτυχθούν τρόποι, ώστε να ενημερώνονται όλοι και να ωφελούνται από την καλή πρακτική.

Ο συνεχιζόμενος διάλογος και οι διάφορες εκθέσεις πολιτικής επισημαίνουν ότι στη σύγχρονη εποχή, η εκπαίδευση θα πρέπει να διδάξει εκείνες τις δεξιότητες οι οποίες είναι απαραίτητες στις θέσεις εργασίας και ανταποκρίνονται στις προκλήσεις της παγκόσμιας οικονομίας. Η έκθεση «SCANS60» διακρίνει πέντε ικανότητες, οι οποίες μαζί με τη θεμελίωση τριών ειδών δεξιοτήτων και προσωπικών ιδιοτήτων του ατόμου, βρίσκονται σήμερα στην καρδιά της απόδοσης εργασίας. Οι απαιτούμενες ικανότητες, κατά την έκθεση «SCANS60», οι οποίες συμβάλλουν στην ουσιαστική προετοιμασία όλων των νέων και θα πρέπει να συνιστούν αναπόσπαστο μέρος της σχολικής ζωής κάθε νέου προσώπου είναι οι εξής (SCANS, 1991):

- 1. Ικανότητα διαχείρισης πόρων:** Η ικανότητα κατανομής χρόνου, χρημάτων, υλικών, χώρου και προσωπικού.
- 2. Δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας και συνεργασίας:** Η ικανότητα εργασίας σε ομάδες, η διδασκαλία των συνεργατών του, η εξυπηρέτηση των πελατών, η ηγεσία, η ικανότητα διαπραγμάτευσης και η συνεργασία με ανθρώπους διαφορετικής κουλτούρας και καταγωγής.
- 3. Ικανότητα αποτελεσματικής Διαχείρισης της Πληροφορίας:** Η ικανότητα απόκτησης και αξιολόγησης δεδομένων, η οργάνωση και συντήρηση αρχείων, η ερμηνεία και η μετάδοση της πληροφορίας, καθώς και η χρησιμοποίηση των computers για την επεξεργασία της πληροφορίας.
- 4. Ικανότητα διαχείρισης συστημάτων:** Η κατανόηση των κοινωνικών, οργανωτικών και τεχνολογικών συστημάτων, η δυνατότητα του ατόμου να εποπτεύει και να διορθώνει την επίδοσή τους καθώς και η επάρκεια γνώσεων για το σχεδιασμό και την περαιτέρω βελτίωση των συστημάτων.
- 5. Διαχείριση της τεχνολογίας:** Η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να επιλέγει τα κατάλληλα εργαλεία και τα τεχνολογικά μέσα για τους συγκεκριμένους στόχους και οι απαραίτητες γνώσεις στην διόρθωση των προβλημάτων τεχνολογίας.

Αυτές οι ικανότητες, σύμφωνα με την ίδια έκθεση, απαιτείται να συνδυάζονται με τη θεμελίωση των παρακάτω συγκεκριμένων δεξιοτήτων και προσωπικών γνωρισμάτων του ατόμου:

- 1. Θεμελίωση βασικών δεξιοτήτων:** Η κατάκτηση της ανάγνωσης, γραφής, αρίθμησης, λόγου και ακρόασης.
- 2. Θεμελίωση δεξιοτήτων σκέψης:** Η καλλιέργεια της δημιουργικής σκέψης, η απόκτηση ικανότητας για τη λήψη αποφάσεων, την επίλυση προβλημάτων καθώς και η γνώση του πώς να μαθαίνω και να σκέπτομαι.
- 3. Θεμελίωση προσωπικών γνωρισμάτων:** όπως της ατομικής υπευθυνότητας, της κοινωνικότητας, της αυτοεκτίμησης, του αυτοελέγχου και της ακεραιότητας του ατόμου.

Συμπερασματικά, όλα τα προαναφερόμενα θεωρούνται απαραίτητες επαγγελματικές δεξιότητες για όλους τους νέους, οι οποίοι κατά συνέπεια χρειάζεται να τις μαθαίνουν και να τις αποκτούν μέσα από τη σχολική τους εκπαίδευση (Morgan & Murgatroyd, 1994). Τέλος, με βάση τα όσα αναφέρει ο ΟΟΣΑ (1999, 2000), η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι σε θέση να εφοδιάζει τους νέους προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν την ζωή, καθώς και για αποκτήσουν ικανότητες ανάλυσης, σύνθεσης και κατάκτησης της γνώσης στο πλαίσιο της διαρκούς μάθησης και της ενεργής συμμετοχής στην κοινωνία και την οικονομία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΣΧΟΛΕΙΟ: ΕΝΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΕ ΜΙΚΡΟΓΡΑΦΙΑ

*Σε έναν κόσμο που συνεχώς μεταβάλλεται,
το σχολείο, που αποτελεί το συνδετικό ιστό ανάμεσα
στον άνθρωπο, στην κοινωνία και στην παγκόσμια κοινότητα,
δεν μπορεί να μείνει στατικό στις προκλήσεις του μέλλοντος.
(Fullan, 2003)*

2.1 Η έννοια του σχολείου

Το σχολείο, ως φορέας της εκπαίδευσης, αποτελεί ταυτόχρονα έναν κυρίαρχο κοινωνικό θεσμό. Στην πορεία της ιστορικής του εξέλιξης ο ρόλος και οι στόχοι του έχουν επηρεαστεί από ποικίλες θεωρητικές προσεγγίσεις και μετασχηματισμούς. Στη σύγχρονη εποχή, η έννοια του σχολείου ως θεσμοθετημένη κοινωνική οντότητα που επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους είναι ιδιαίτερη, πολύπλοκη και πολυπαραγοντική και ως εκ τούτου καθίσταται δύσκολος ο προσδιορισμός της (Bollen, 1996).

Ιστορικά, το σχολείο ως χώρος ανάδειξης της γνώσης και καλλιέργειας της προσωπικότητας αλλά και ως ισχυρό όργανο στην υπηρεσία της εκάστοτε πολιτικής και ιδεολογίας εμφανίζεται με την ανάπτυξη των σύγχρονων εθνικών κρατών. Με την πάροδο του χρόνου, ο ρόλος του εδραιώνεται, ενισχύεται και επαναπροσδιορίζεται ανάλογα με τις συνθήκες και τους αντίστοιχους στόχους που καλείται να εκπληρώσει. Ωστόσο, πολλά από τα σύγχρονα γνωρίσματα του εμφανίστηκαν στα αναπτυγμένα κράτη, πολύ αργότερα.

Στη βιβλιογραφία, ο όρος «σχολείο» συνοδεύεται από ποικίλες απόψεις, θεωρίες και αναλύσεις. Σύγχρονοι θεωρητικοί χαρακτηρίζουν το σχολείο ως τον κοινωνικό θεσμό που εντάσσεται στο πνεύμα μιας δυναμικής εκπαίδευσης η οποία λειτουργεί με γνώμονα το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτό αναπτύσσεται. Ο

Τσαούσης (1983), θεωρεί ότι το σχολείο αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους θεσμούς κοινωνικοποίησης των νέων, ενώ ο Κωνσταντίνου (2005) το χαρακτηρίζει ως ένα κοινωνικό δημιούργημα, το οποίο προέκυψε για να ικανοποιηθούν βασικές κοινωνικές ανάγκες. Ο Πασιαρδής (2004), προσδίδει στο σχολείο μία διαφορετική διάσταση ορίζοντάς το ως ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα ή αλλιώς ένα ημι-διαπερατό πλέγμα μερών που αλληλεπιδρούν και το κρατάνε ζωντανό ως οργανισμό που αξιώνει το πέρασ μιας πολύ σημαντικής αποστολής. Σε αυτό το πλαίσιο, η νέα γενιά οικειοποιείται τα πολιτιστικά αγαθά και τα επιστημονικά επιτεύγματα της κοινωνίας, σε μια ορισμένη ιστορική περίοδο (Ξωχέλλης, 1991).

Στους παραπάνω ορισμούς και θεωρήσεις διακρίνουμε ποικίλες ερμηνείες της έννοιας του σχολείου, οι οποίες προσδιορίζονται σε κάθε περίπτωση σε σχέση με το πλαίσιο λειτουργίας του. Οι ορισμοί που προσδιορίζουν το σχολείο ως κοινωνικό θεσμό, υπεύθυνο για τη μετάδοση της γνώσης, συνιστούν μια παραδοσιακή έννοια του σχολείου. Αντίθετα, ορισμοί που περιγράφουν το σχολείο ως οργανισμό όπου τα μέρη του αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για τη διεκπεραίωση κάποιου σκοπού ή ως ανοικτό σύστημα που αλληλεπιδρά με το κοινωνικό περιβάλλον συνιστούν μια δυναμική έννοια του σχολείου. Όπως γίνεται κατανοητό, οι παραπάνω ορισμοί λειτουργούν συμπληρωματικά μεταξύ τους προσδιορίζοντας διαφορετικές διαστάσεις του εκπαιδευτικού και παιδαγωγικού ρόλου του σχολείου.

Συνολικά, το σχολείο είναι ένας σύνθετος οργανισμός ο οποίος, ως θεσμικό στοιχείο κάθε οργανωμένης κοινωνίας, αντανακλά την ίδια την ιδεολογία της και επηρεάζει πολλαπλά τη λειτουργία της (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000). Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008), αποτελεί οργανωμένη κοινωνική οντότητα, διαθέτει κατάλληλη δομή και οργάνωση και προσανατολίζεται στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, ενώ το έργο του εκτείνεται σε τρεις διαστάσεις: την παιδαγωγική, την εκπαιδευτική και την διοικητική.

Η κυρίαρχη αποστολή του σχολείου αφορά στην εκπλήρωση του βασικού στόχου της παιδείας, όπως αυτή παρέχεται από το οργανωμένο κράτος κι αναφέρεται στην ολόπλευρη ανάπτυξη της προσωπικότητας των μαθητών. Πιο συγκεκριμένα, το σύγχρονο σχολείο μέσα από ειδικά διαμορφωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, προσανατολίζεται στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών αναγκών των

νέων ανθρώπων. Πρώτιστα, οικοδομεί το αγαθό της γνώσης, προάγοντας διαχρονικές αρχές και αξίες. Παράλληλα, καλλιεργεί δεξιότητες και στάσεις ζωής απέναντι στις ποικίλες και πολλαπλές απαιτήσεις της σύγχρονης πραγματικότητας και προετοιμάζει το άτομο για την ομαλή ένταξή του στη σύγχρονη ανταγωνιστική κοινωνία που διαρκώς επαναπροσδιορίζεται, διαπαιδαγωγώντας δημιουργικά και υπεύθυνα μέλη του κοινωνικού συνόλου που θα μπορούν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της ευρύτερης κοινωνίας, ως πολίτες του αύριο (Αργυροπούλου, 2010).

2.2 Προσεγγίσεις του σύγχρονου σχολείου

2.2.1 Σύγχρονες προκλήσεις

Όπως έχει ήδη επισημανθεί, το σχολείο συνιστά τον οργανωμένο κοινωνικό θεσμό ο οποίος, μέσω του υποχρεωτικού και καθολικού του χαρακτήρα, ευθύνεται για την μετάδοση της γνώσης που έχει επιλεγεί ως η πλέον πολύτιμη για την συγκρότηση ενεργών πολιτών, τόσο σε διεθνές όσο και σε τοπικό επίπεδο καθώς και για την εξασφάλιση της δυνατότητας στη νέα γενιά να γίνει κάτοχος των βασικών επιστημονικών επιτευγμάτων (Πάσουλα, 2003). Στη σύγχρονη εποχή το σχολείο αναπτύσσει προσαρμοστικούς μηχανισμούς που επηρεάζουν όλες τις διαστάσεις, τις δομές και τις διαδικασίες του προκειμένου να ανταποκριθεί στο ρόλο του που δεν είναι άλλος από την διαμόρφωση και την προετοιμασία των νέων που θα συγκροτήσουν την κοινωνία των πολιτών, θα στελεχώσουν τους πολιτικούς και οργανωτικούς θεσμούς του κράτους και της οικονομίας, θα προωθήσουν την οικονομική ανάπτυξη και τεχνολογία, και συνολικά θα κρίνουν το επίπεδο της ευμάρειας και της εύνομης λειτουργίας της κοινωνίας.

Στο πλαίσιο του σύγχρονου απαιτητικού του ρόλου, τις τελευταίες κυρίως δεκαετίες, είναι φανερό ότι το σχολείο απομακρύνεται από την παραδοσιακή του έννοια και εξελίσσεται προκειμένου να ανταποκρίνεται στα νέα δεδομένα. Οι διαρκώς αναδυόμενες προκλήσεις καθιστούν αναγκαίο τον επανακαθορισμό των στόχων του και την αφομοίωση σύγχρονων και αποτελεσματικών πρακτικών προκειμένου αυτό να εναρμονίζεται με τη σύγχρονη πραγματικότητα και να καθίσταται μια δημιουργική και

παραγωγική ενεργός μονάδα της σύγχρονης κοινωνίας. Σε αυτή την κατεύθυνση, η διαρκής αναζήτηση για την πληρέστερη και πλέον αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου επιβεβαιώνεται τόσο από τις συνεχείς μελέτες του επιστημονικού κόσμου, όσο και από τις συνεχείς προσπάθειες της πολιτείας και των διεθνών θεσμών (π.χ. Εξαγγελίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Λευκή Βίβλος, Lisbon Strategy), για τους αναγκαίους εκσυγχρονισμούς των εκπαιδευτικών συστημάτων.

Η επίτευξη των σύγχρονων στόχων του σχολείου προϋποθέτει μια σαφή αντίληψη του χαρακτήρα και της σχέσης του με την κοινωνία, την οικονομία και το κράτος. Η επικρατέστερη αντίληψη, κατά τη σύγχρονη βιβλιογραφία, που επιτρέπει την επίτευξη του αυξημένου παιδαγωγικού και κοινωνικού ρόλου του σχολείου, είναι η αντίληψη της σχολικής μονάδας ως οργανισμού στο πλαίσιο της συστημικής θεωρίας.

2.2.2 Συστημική προσέγγιση των Οργανισμών

Η συστημική θεωρία αποτελεί μια σύγχρονη μέθοδο μελέτης των οργανισμών. Στη θεωρία αυτή κεντρική θέση έχει η έννοια του συστήματος το οποίο ορίζεται ως μια ολότητα που αποτελείται από ένα πλήθος αλληλοεξαρτημένων στοιχείων τα οποία αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου ή σειράς στόχων (Σαΐτης, 2002). Με άλλα λόγια, κάθε σύστημα ως ένα δυναμικό οργανικό σύνολο συγκροτείται από επιμέρους υποσυστήματα τα οποία δεν συνυπάρχουν απλώς μηχανικά αλλά λειτουργούν σε μια διαρκή σχέση αλληλοτροφοδότησης, ώστε να διατηρούν την ισορροπία του οργανικού συνόλου με συνεχείς επανορθωτικές λειτουργίες προκειμένου να ανταποκρίνονται στον κοινό σκοπό που έχουν θέσει.

Ο σκοπός των συστημάτων είναι ολικός και αφορά το σύνολο των διαδικασιών που το προσδιορίζουν. Η επίτευξη του ωστόσο, εξαρτάται τόσο από την ορθή λειτουργία κάθε επιμέρους υποσυστήματος όσο και από την εσωτερική εναρμόνιση της λειτουργίας των μερών. Όπως σε έναν φυσικό ζωντανό οργανισμό εάν ένα επιμέρους όργανο δεν λειτουργεί σωστά, αυτό επισύρει αρνητικές ως καταστροφικές επιπτώσεις στο σύνολο του οργανισμού, αντίστοιχα σε έναν κοινωνικό οργανισμό έστω και μια δυσλειτουργία

ενός μέρους του μπορεί να ακυρώσει τη συνολική αποδοτικότητα του συστήματος (Σαλμών, 2016; Φυριππής & Ίκκου, 2015).

Ωστόσο, ο κοινωνικός οργανισμός, που εμπεριέχει ένα ανθρώπινο σύνολο που δρα για έναν ενιαίο σκοπό, με βάση συγκεκριμένο σχεδιασμό και κανόνες λειτουργίας, υφίσταται ως οντότητα πέραν των συγκεκριμένων ανθρώπων που τον αποτελούν οι οποίοι μπορούν να αντικατασταθούν μερικά ή και ολικά. Συνεπώς, είναι σαφές ότι ο οργανισμός δεν ταυτίζεται με το άθροισμα των επιμέρους μελών του, αλλά συνιστά μια αυτοτελή οργανωτική οντότητα που διέπεται από τις δομές και τις σχέσεις των στοιχείων του, τις συνειδητά συντονισμένες ενέργειες και την επικοινωνία των εκάστοτε μελών του, προκειμένου να πραγματοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού (Σαΐτης, 2005; Κατσαρός 2008).

Τα συστήματα διακρίνονται σε κλειστά, και ανοικτά. Κλειστά είναι τα συστήματα τα οποία λειτουργούν εσωστρεφώς και δεν ανταλλάσσουν πληροφορίες με το εξωτερικό περιβάλλον ενώ ανοικτά είναι αυτά των οποίων η εσωτερική οργάνωση και λειτουργία αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον και επιδέχεται αλλαγές και προσαρμογές ανταλλάσσοντας υλικούς ή άυλους πόρους είτε ως εκροές είτε ως εισροές.

Με βάση τα στοιχεία της συστημικής θεωρίας που συνοπτικά αναφέραμε, το σύγχρονο σχολείο γίνεται αντιληπτό ως ένας κοινωνικός οργανισμός στο πλαίσιο του ευρύτερου κοινωνικού σχηματισμού του εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο, επίσης λειτουργεί και αλληλεπιδρά με άλλους κοινωνικούς οργανισμούς (Τοδούλου, 2010)

2.2.3 Το σχολείο ως ανοικτό κοινωνικό σύστημα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι περισσότερες σύγχρονες θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις της σχολικής μονάδας, αντιλαμβάνονται το ρόλο του σχολείου μέσα από το πλαίσιο μιας γενικότερης συστημικής θεώρησης. Σε αυτή την προσέγγιση το σχολείο γίνεται κατανοητό ως μια μορφή κοινωνικού συστήματος το οποίο λειτουργεί σε άμεση εξάρτηση με το περιβάλλον μέσα από οργανωμένες διαδικασίες.

Κάθε σχολείο, όπως κάθε κοινωνική οργάνωση, είναι ένα ανοικτό σύστημα το οποίο λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον με διαστάσεις επιστημονικές, ερευνητικές, τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές. Τα μέρη του σχολείου είναι το εκπαιδευτικό προσωπικό με τη συνήθη ιεράρχηση του διευθυντή και των δασκάλων/καθηγητών, οι μαθητές, το διοικητικό και βοηθητικό προσωπικό και ενδεχομένως ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων (Κουτούζης, 1998). Η συστημική προσέγγιση του σχολείου αντιμετωπίζει τα εν λόγω μέρη ως επιμέρους υποσυστήματα η σχέση των οποίων προσδιορίζεται από μία διαρκή αλληλεπίδρασή τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού όσο και σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον, με τελική αναφορά το συνολικό στόχο του συστήματος. Με βάση αυτήν την προσέγγιση, σύμφωνα με τους Θεοφυλλίδη & Στυλιανίδη (2000), ως βασικά συστημικά στοιχεία του σχολείου θεωρούνται:

- τα αυτόνομα υποσυστήματα των εκπαιδευτικών, του συνόλου των μαθητών, του διοικητικού προσωπικού, των γονέων,
- το πλέγμα των σχέσεων που αναπτύσσεται ανάμεσα στα παραπάνω υποσυστήματα,
- οι διοικητικοί και μαθησιακοί μηχανισμοί επανάδρασης που ρυθμίζουν την διατήρηση της ισορροπίας στην λειτουργία του σχολείου,
- το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων και σκοπών, έναντι του οποίου εν τέλει ρυθμίζονται οι παραπάνω δράσεις

Ένα άλλο στοιχείο που χαρακτηρίζει το σχολείο, ως ανοικτό κοινωνικό σύστημα, είναι η συνεχής σχέση και αλληλεπίδραση του με το εξωτερικό περιβάλλον. Από αυτό δέχεται επιδράσεις που ακολούθως μετασχηματίζει, μέσα από εκπαιδευτικές διαδικασίες, ούτως ώστε να επιστρέψει στο περιβάλλον αποτελέσματα, άμεσα αλλά και μακροπρόθεσμα, τα οποία σχετίζονται με τη μάθηση (Πασιαρδής, 2015). Με αυτόν τον τρόπο επιτελεί τον αρχικό σκοπό του που αφορά τη διαμόρφωση εγγράμματων και ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων. Οι επιδράσεις αυτές αποτελούν τις εισροές του συστήματος οι οποίες μετασχηματίζονται σε αποτελέσματα δηλαδή σε εκροές.

Κατά συνέπεια, το σχολείο λειτουργεί με συγκεκριμένη δομή και οργάνωση που καθορίζεται από τα εξής σημεία:

- το εσωτερικό περιβάλλον που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό του σχολικού οργανισμού και τις εσωτερικές εκπαιδευτικές διαδικασίες
- το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο επιδρά στην εκπαιδευτική διαδικασία και αφορά την ευρύτερη κοινωνία καθώς και το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού
- τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και το μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές.

Η αποτελεσματική αλληλεπίδραση των επιμέρους στοιχείων του εσωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου αλλά και η άμεση αλληλεξάρτηση με το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται, αποσκοπεί στην αποτελεσματική λειτουργία του συνόλου του συστήματος και κατά συνέπεια στην επιτυχή επίτευξη του σκοπού του. Ως εισροές του εκπαιδευτικού συστήματος μπορούν να θεωρηθούν οι ικανότητες που έχει ο μαθητής, η διαθέσιμη υλικοτεχνική υποδομή, το εκπαιδευτικό και το διοικητικό προσωπικό, η οργανωτική δομή καθώς και η χρηματοδότηση του σχολικού ιδρύματος (Καρατζά-Σταυλιώτη, 1999). Ως εκροές του εκπαιδευτικού συστήματος μπορούν να προσδιοριστούν τα ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών, οι νέες γνώσεις, οι δεξιότητες, η ανάπτυξη των κοινωνικών ικανοτήτων και στάσεων, η καλλιέργεια των υψηλών διανοητικών ικανοτήτων, η δημιουργικότητα των μαθητών, καθώς και η ηθική τους συμπεριφορά (Ξωχέλλης, 2005).

Χαρακτηριστικές διαδικασίες μετασχηματισμού, οι οποίες διενεργούνται μέσα από την εκπαιδευτική λειτουργία με στόχο τη μετατροπή των εισροών σε εκροές, είναι η οργάνωση του αναλυτικού προγράμματος, οι διδακτικές μέθοδοι, η διαδικασία λήψης αποφάσεων, η ανάλυση των πληροφοριών και η διαχείριση των οικονομικών πόρων. Επιπλέον, σύμφωνα με τις αρχές λειτουργίας των ανοικτών κοινωνικών συστημάτων, η επιβίωση και αποτελεσματική ανάπτυξη του σύγχρονου σχολείου εξασφαλίζεται από την εναρμόνιση και ισορροπία του με το περιβάλλον και ελέγχεται από το μηχανισμό ανατροφοδότησης που ενισχύει τη διαδικασία και συμβάλλει στην επιτυχία του εκπαιδευτικού έργου στο σύνολό του. (Πασιαρδής, 2015).

Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζονται πιο αναλυτικά τα χαρακτηριστικά του σχολείου ως ανοικτού κοινωνικού συστήματος. Όπως απεικονίζεται σχηματικά, το

σχολείο δέχεται εισροές (χαρακτηριστικές εισδοχές) από το ευρύτερο περιβάλλον και τις μετασχηματίζει σε εκροές (χαρακτηριστικά αποτελέσματα), μέσα από τις αντίστοιχες εκπαιδευτικές διαδικασίες (χαρακτηριστικά διαδικαστικά υποσυστήματα). Η ανατροφοδότηση λειτουργεί εποικοδομητικά με στόχο τη βελτίωση και διατήρηση της ποιότητας των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων.



Σχήμα 2.1: Τα χαρακτηριστικά του σχολείου ως κοινωνικού συστήματος

Πηγή: Προσαρμογή από Πασιαρδής, 2014

Από το προηγούμενα, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ο ανοικτός χαρακτήρας του σχολείου ως κοινωνικό σύστημα μπορεί να σημαίνει όχι μόνο θετικές αλληλεπιδράσεις αλλά και σοβαρή έκθεσή του σχολείου σε αρνητικές εξωτερικές μεταβολές. Ένα «θυελλώδες» εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να επέμβει και να το αποπροσανατολίσει από τους σκοπούς του, οπότε, το σχολείο, ως οργανισμός, θα πρέπει να έχει οργανώσει τους κατάλληλους μηχανισμούς προστασίας από βλαβερές εξωτερικές επιδράσεις (Πασιαρδής, 2004).

Συνοψίζοντας, μπορούμε να επισημάνουμε ότι το σύγχρονο σχολείο δεν μπορεί να λειτουργήσει ως ένας παθητικός ή στατικός οργανισμός. Ως σύγχρονος εκπαιδευτικός οργανισμός πρέπει να διατηρεί μία υγιή, δυναμική και αμφίδρομη σχέση τόσο με τα εσωτερικά επιμέρους υποσυστήματα όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εξελίσσεται, σε όλα τα επίπεδα, από το ανθρώπινο δυναμικό, μέχρι τους όρους χρηματοδότησής του, το επίπεδο του εξοπλισμού του, τους κανόνες και τη νομοθεσία υπό την οποία λειτουργεί, με τελική αναφορά την επίτευξη του συνολικού του στόχου.

Η αποτελεσματική λειτουργία του συνεπάγεται τη συνειδητή και συντονισμένη προσπάθεια των μελών του να κατανοούν τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, να εξετάζουν τις επιπτώσεις αυτών των αλλαγών στο σχολείο ως σύστημα και να αναπτύσσουν πολύμορφες συνεργασίες με φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα ενισχύουν την αποστολή του. Όπως είναι φανερό, η έννοια του ανοικτού σχολείου ως σύγχρονου εκπαιδευτικού οργανισμού σε συντονισμό με τις ραγδαίες κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις φαίνεται να αποτελεί περισσότερο ζητούμενο παρά δεδομένο.

2.2.4 Το σχολείο ως Οργανισμός Μάθησης

Το σημερινό σχολείο διατηρεί όλα τα στοιχεία που συνθέτουν έναν σύγχρονο οργανισμό που λειτουργεί με παιδαγωγικό προσανατολισμό και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία προσδιορίζουν τον σκοπό και τη λειτουργία του. Ως εκπαιδευτικός οργανισμός, αποσκοπεί στην αποτελεσματική επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του ωστόσο σύμφωνα με τον Ξαφάκο (2016), η επιτυχία του κρίνεται από την ικανότητά του να βελτιώνεται και να εκσυγχρονίζεται, δηλαδή να «μαθαίνει».

Τα τελευταία χρόνια, το σχολείο, ως φορέας της αλλαγής, εξελίσσεται προκειμένου να εναρμονίζεται με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Ως ανοικτό κοινωνικό σύστημα αναπτύσσει αμφίδρομες σχέσεις με το ευρύτερο περιβάλλον, το οποίο επιδρά στη λειτουργία και τους στόχους της εκπαίδευσης, προσδίδοντας στο σχολείο τα χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου οργανισμού που αποσκοπεί στην κυριότερη αποστολή του που είναι η μάθηση. Οι Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε. & Λαμπρόπουλος (2006),

υποστηρίζουν ότι βασική επιδίωξη της σύγχρονης εκπαίδευσης είναι ο μετασχηματισμός της σχολικής μονάδας σε οργανισμό μάθησης. Αυτή η αναγκαιότητα απορρέει από τις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής της ύστερης νεωτερικότητας (late modernity) ή αλλιώς της κοινωνίας της Γνώσης και της Πληροφορίας.

Στο πλαίσιο αυτό, είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί τι είναι αυτό που αναδεικνύει έναν οργανισμό σε οργανισμό μάθησης. Με την ευρύτερη σημασία του όρου, ως οργανισμός μάθησης, χαρακτηρίζεται το «κοινωνικό σύστημα του οποίου τα μέλη μαθαίνουν συνεχώς, για να δημιουργούν, να διατηρούν και να αναπτύσσουν την ατομική και ομαδική μάθηση με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης του συστήματος και του οργανισμού με τρόπους σημαντικούς για όλους τους εμπλεκομένους» (Treare & Deltry, 1998: 56).

Είναι φανερό ότι η μάθηση ως ζητούμενο του σύγχρονου σχολείου μπορεί να αναπτυχθεί μέσα από την υιοθέτηση μίας κουλτούρας συνεργασίας, επικοινωνίας και συμμετοχικότητας, με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των στόχων του εκπαιδευτικού έργου. Σύμφωνα με τον Senge (2006), το σχολείο επεκτείνει τους ορίζοντες και τις δεξιότητές του και δημιουργεί τις προϋποθέσεις, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι των ατόμων και του οργανισμού μάθησης μέσα από τη διαρκή και συλλογική ανάπτυξη των εργαζομένων σε αυτό. Ταυτόχρονα εφοδιάζει τους μαθητές με δεξιότητες που τους καθιστούν αποτελεσματικούς στη επίλυση σύνθετων προβλημάτων, στη λήψη πρωτοβουλιών στην επικοινωνία, στην διαχείριση τεράστιου όγκου πληροφοριών, στη συνεργατική λύση, στη χρήση των τεχνολογικών μέσων και στην παραγωγή καινούργιας γνώσης.

Για να επιτευχθεί η επιτυχία ενός σχολικού οργανισμού, απαιτούνται στρατηγικές που προωθούν την καινοτομία και τον συνεχή μετασχηματισμό των εκπαιδευτικών διαδικασιών με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών της σύγχρονης κοινωνίας. Η πολιτική του σχολικού οργανισμού επικεντρώνεται στο ανθρώπινο δυναμικό του ενώ η συνεχής μάθηση και η προσαρμογή στην αλλαγή συνιστούν βασικές παραμέτρους της επιτυχίας και αποτελεσματικότητας του. Αναφερόμενος ειδικά στη σχέση του σχολείου με τη μάθηση, ο Bierema (1999), περιγράφει τα επτά χαρακτηριστικά του οργανισμού μάθησης, ως επτά «C». Σύμφωνα με την άποψή του, ένας οργανισμός μάθησης είναι

συνεχής (Continuous), συνεργατικός (Collaborative), συνδεδεμένος (Connected), συλλογικός (Collective), δημιουργικός (Creative), κατακτητικός (Captured) και κωδικοποιητικός (Codified).

Συμπερασματικά, η θεώρηση του σύγχρονου σχολείου ως εκπαιδευτικού οργανισμού συνδέεται με την ανάγκη για συνεχή βελτίωση των λειτουργιών και των αποτελεσμάτων του. Η ποιοτική αναβάθμιση των εκπαιδευτικών διαδικασιών του σύγχρονου σχολείου συμβάλλει στην συνεχή πρόοδο και ανάπτυξη του. Τόσο το ευρύτερο διεθνές περιβάλλον το οποίο προσανατολίζεται σε ποιοτικές αρχές και μεθόδους όσο και η ευρύτερη ανταγωνιστική κοινωνία συντελούν στην αναζήτηση της ποιότητας και της αποτελεσματικής λειτουργίας των σύγχρονων εκπαιδευτικών οργανισμών. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ερευνητές εστιάζουν όλο και περισσότερο στην ανάγκη ενίσχυσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης στο σύγχρονο σχολείο, καθώς οι δύο αυτοί παράγοντες αποτελούν κινητήριο δύναμη προόδου και ανάπτυξης (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

*«Αν ο 20ος ήταν ο αιώνας της παραγωγικότητας,
ο21ος θα είναι ο αιώνας της ποιότητας»
(Juran & Godfrey, 1998)*

3.1. Η έννοια της ποιότητας στους σύγχρονους οργανισμούς

Είναι γεγονός ότι οι τελευταίες δεκαετίες χαρακτηρίζονται από μία συνεχόμενη και πολυεπίπεδη αλλαγή η οποία, σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2009), είναι το μόνο σταθερό χαρακτηριστικό της σημερινής εποχής της πολυπλοκότητας. Η έννοια της αλλαγής συνδέεται άμεσα με την εξέλιξη, την ανάπτυξη και την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών και κρίνεται εξαιρετικά σημαντική προκειμένου ένας οργανισμός να επιβιώσει στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να επιτελέσει με επιτυχία τους στόχους του, μέσα από τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των λειτουργιών του.

Η έννοια της ποιότητας καθορίζεται σε σχέση με τις διαφορετικές οπτικές και διαστάσεις μέσα από τις οποίες εκφράζεται. Πιο συγκεκριμένα πρόκειται για μία πολυσήμαντη έννοια η οποία φανερώνει ένα δυναμικό και εξελισσόμενο χαρακτήρα ενώ παρουσιάζει την ιδιαιτερότητα να θεωρείται ταυτόχρονα η προϋπόθεση αλλά και το ζητούμενο για την ομαλότητα, την πρόοδο και την επιτυχία. Εντούτοις, ο ακριβής ορισμός της έννοιας της ποιότητας είναι αρκετά δύσκολο να περιγραφεί καθώς το νοηματικό της περιεχόμενο επηρεάζεται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες.

Το βασικότερο πρόβλημα στη διεθνή βιβλιογραφία, όσον αφορά την ποιότητα, είναι η δυσκολία που υπάρχει να οριστεί με σαφήνεια. Ο όρος είναι εξαιρετικά πολύπλοκος και κυρίως υπάρχουν πολύμορφοι ορισμοί.. Ο όρος «ποιότητα», με την ευρύτερη σημασία του, εμπεριέχει έναν σαφή αξιακό χαρακτήρα και αναφέρεται σε όλες

τις θετικές ιδιότητες ενός αντικειμένου που αφενός το διαφοροποιούν σε σχέση με τα όμοιά του, αφετέρου το χαρακτηρίζουν ειδικότερα (Μπαμπινιώτης, 1998). Ταυτόχρονα, αποτελεί τρόπο ζωής, πρόκληση και συνεχή διαδικασία για την αυτοβελτίωση (Σφακιανάκη 2015).

Αναζητώντας το νόημα της ποιότητας στους σύγχρονους οργανισμούς, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι συνδέεται με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας τους. Ένας από τους κυριότερους παράγοντες που συντελεί σε αυτό είναι η ομαλή συνεργασία κάθε τμήματος του οργανισμού με όλα τα υπόλοιπα καθώς, σύμφωνα με τη Σφακιανάκη (2015), η αλληλεξάρτηση μεταξύ δραστηριοτήτων και ατόμων επηρεάζει όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Η λειτουργία των οργανισμών φαίνεται ότι προσδιορίζεται από ένα ιδιαίτερα απαιτητικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο υπαγορεύουν οι διαρκώς μεταβαλλόμενες, εθνικές και διεθνείς, συνθήκες. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι σύγχρονοι οργανισμοί για να καταφέρουν να επιβιώσουν, προγραμματίζουν διαδικασίες και υιοθετούν πρακτικές οι οποίες τους επιτρέπουν να αλληλεπιδρούν με το σύγχρονο περιβάλλον και να αναβαθμίζονται ποιοτικά. Στις μέρες μας η πρόοδος και η ευημερία ενός οργανισμού συχνά αναδεικνύεται και πιστοποιείται μέσω ευρωπαϊκών αξιολογήσεων και διαπιστεύσεων (Keeling, 2006: 210).

Είναι φανερό ότι η ποιότητα αποτελεί μία έννοια γενική, σύνθετη και πολυσήμαντη. Οι Harvey και Green (1993) συγκεφαλαιώνοντας τα χαρακτηριστικά της ποιότητας που αφορούν τους οργανισμούς, συνεπώς και το σχολείο, απέδωσαν τη σημασία της, χρησιμοποιώντας τους ακόλουθους ορισμούς:

- **Αριστεία (excellence):** Ο παραδοσιακός ορισμός της αριστείας είναι η επίτευξη υψηλών προδιαγραφών (standards). Οι Harvey και Green (1993: 12) δίνουν τον ορισμό για την αριστεία λέγοντας ότι είναι «η βέλτιστη εισροή δεδομένων (input) και το βέλτιστο αποτέλεσμα (output)», χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα για την εκπαίδευση ένα καλά εξοπλισμένο εργαστήριο με τα πιο σύγχρονα επιστημονικά εργαλεία και μια καλά εξοπλισμένη βιβλιοθήκη· ο συνδυασμός τους μπορεί να παράγει ποιοτικά αποτελέσματα. Σημαντικό σημείο της αριστείας είναι ότι

- βασίζεται σε προδιαγραφές οι οποίες όσο αυξάνουν συνεπάγεται ότι η ποιότητα βελτιώνεται.
- **Τελειότητα ή Συνοχή (perfection or consistency):** Η ποιότητα εδώ ορίζεται με γενικά ως αποτέλεσμα επικέντρωσης στις διαδικασίες και καθορίζει προδιαγραφές που έχουν ως στόχο να ταιριάζουν τέλεια μεταξύ τους. Αυτός ο ορισμός έχει δύο υποκατηγορίες, τα μηδενικά ελαττώματα (zero defects) και «να γίνουν τα πράγματα σωστά την πρώτη φορά» (getting things right first time). Εδώ, οι προδιαγραφές και η ποιότητα δεν συνδέονται όπως στην αριστεία. Η ποιότητα είναι εκείνη που συμμορφώνεται με συγκεκριμένες προδιαγραφές, ενώ οι προδιαγραφές δεν αξιολογούνται με βάση κάποια άλλα πρότυπα. Η παρεχόμενη υπηρεσία κρίνεται από τη συμμόρφωσή της με τις προδιαγραφές, οι οποίες είναι προκαθορισμένες και μετρήσιμες (Harvey και Green, 1993: 16).
 - **Καταλληλότητα για τον σκοπό (fitness for purpose):** Σε αυτόν τον ορισμό, η ποιότητα προκύπτει από την άποψη του βαθμού στον οποίο μια υπηρεσία πληροί τις προδιαγραφές του πελάτη. Οι προδιαγραφές πλέον δεν ορίζονται εσωτερικά, όπως στους προηγούμενους ορισμούς, αλλά εξωτερικά. Η σημασία αυτού του ορισμού είναι ότι αναγνωρίζει ότι οι σκοποί μπορεί να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου, γεγονός που απαιτεί συνεχή επανεκτίμηση της καταλληλότητας των προδιαγραφών (Harvey και Green, 1993: 17). Από την άλλη ο ορισμός αυτός βασίζεται σε μια εξωτερική συνθήκη (τις προδιαγραφές του πελάτη) που είναι *διαμεσολαβημένη*, δηλαδή επηρεάζεται διαρκώς με τη σειρά της από άλλους παράγοντες όπως είναι το κόστος, η διαφήμιση, ο διαθέσιμος χρόνος κ.λ.π. Επιπρόσθετα, στις περισσότερες των περιπτώσεων, αυτό που εμφανίζεται ως «προδιαγραφές του πελάτη» είναι αποτέλεσμα πρόβλεψης από τη μεριά των παρόχων των υπηρεσιών. Η πραγματική δυσκολία με αυτόν τον ορισμό έγκειται στο ότι η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί πιο μακροπρόθεσμα, καθώς θα έπρεπε να μπορεί κανείς να ορίσει τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών και να τις κάνει μετρήσιμες, ώστε να μπορεί να προβλέψει, κυριολεκτικά, το μέλλον. Στην πράξη επίσης, ένα με αυτή την αντίληψη περί ποιότητας, είναι ότι οι καταναλωτές μπορεί να έχουν διαφορετική αντίληψη της ποιότητας του προϊόντος από τον παραγωγό του (Harvey και Green, 1993: 20).

- **Σχέση ποιότητας και τιμής (value for money):** Σε αυτόν τον ορισμό η ποιότητα είναι ισοδύναμη με το επίπεδο προδιαγραφών και σχετίζεται άμεσα με το κόστος παραγωγής ή απόκτησης του προϊόντος. Η σχέση ποιότητας - τιμής, ως ορισμός για την ποιότητα έχει χρησιμοποιηθεί κυρίως από τις κυβερνήσεις, καθώς έτσι δημιουργείται μια στενή σχέση μεταξύ της ποιότητας της εκπαίδευσης και της σχέσης κόστους /ωφέλειας. Αυτός ο ορισμός, συνδέει επίσης την ποιότητα με την αποδοτικότητα και η αποδοτικότητα, συνδέεται με κάποια μεθοδολογία χρηματοδότησης της εκπαίδευσης. Στο κέντρο του ορισμού της σχέσης ποιότητας - τιμής υπάρχει η έννοια της λογοδοσίας: δηλαδή οι δημόσιες υπηρεσίες (ένα σχολείο για παράδειγμα) λογοδοτεί στους φορολογούμενους-γονείς και στο κράτος. Το πρόβλημα με αυτόν τον ορισμό είναι ότι δίνει πολύ περισσότερο χώρο στην αγορά από ότι στον σκοπό του παρεχόμενου προϊόντος και οδηγεί αναπόφευκτα σε μια έντονη ανταγωνιστική κατάσταση για τους διαθέσιμους πόρους (Harvey και Green, 1993: 23).
- **Ποιότητα ως μετασχηματισμός (transformation):** Η θεώρηση της ποιότητας ως διαδικασία μετασχηματισμού βασίζεται στην έννοια της «ποιοτικής αλλαγής», δηλαδή ότι κάτι αλλάζει μορφή. Αυτή η μετασχηματιστική έννοια της ποιότητας είναι όντως καθιερωμένη και ομοιάζει αρκετά με τον τρίτο ορισμό, της «καταλληλότητας για τον σκοπό». Το βασικό ζήτημα της εφαρμογής αυτού του ορισμού στην εκπαίδευση είναι ότι ο πάροχος (σχολείο) δεν μετασχηματίζει το προϊόν (εκπαίδευση) προς όφελος του καταναλωτή (μαθητή), αλλά στην πράξη μετασχηματίζει τον μαθητή κι αυτή η διαδικασία μετασχηματισμού είναι αναγκαστικά μοναδική, είναι μια διαδικασία διαπραγμάτευσης σε κάθε ατομική περίπτωση (Harvey και Green, 1993: 24).

Είναι φανερό ότι στη σημερινή εποχή, η έννοια της ποιότητας συνδέεται όλο και πιο συχνά με τη λειτουργία των οργανισμών. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις συναρτούν την ποιότητα με το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον που επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού, καθιστώντας τον υπεύθυνο, σε σημαντικό βαθμό, για την εξέλιξή του μέσα από τη βελτίωση των ποιοτικών του λειτουργιών.

Τα τελευταία χρόνια, η παγκοσμιοποίηση ως σύγχρονο φαινόμενο με ποικίλες αναφορές και διαστάσεις αποτελεί ταυτόχρονα το σημαντικό χρονικό σημείο κατά το οποίο η έννοια της ποιότητας μετασχηματίζεται καθώς αρχίζει να θεωρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (value added) κάθε οργανισμού το οποίο αποσκοπεί στην εύρυθμη λειτουργία, την απόδοση και την αξιοπιστία του.

3.2. Η ποιότητα ως χαρακτηριστικό του σύγχρονου σχολείου

Γενικότερα, τις τελευταίες δεκαετίες, η έννοια της ποιότητας επανακαθορίζεται αναφορικά με την έννοια της εκπαίδευσης η οποία αποτελεί το βασικό προϊόν του σχολείου. Η εκπαιδευτική ποιότητα οριοθετείται σε σχέση με ένα σύνολο παραγόντων που επηρεάζουν θετικά τις λειτουργίες του εκπαιδευτικού οργανισμού, ώστε αυτός να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στους εκπαιδευτικούς και παιδαγωγικούς του στόχους, προσφέροντας στους μαθητές γνώσεις και δεξιότητες που θα τους καταστήσουν ολοκληρωμένες προσωπικότητες και ενεργούς πολίτες στην σύγχρονη διεθνοποιημένη κοινωνία. Διεθνείς φορείς, εκπαιδευτικοί και ακαδημαϊκοί, προσδιορίζουν την ποιότητα του σχολικού έργου και των αποτελεσμάτων του ως κυρίαρχο χαρακτηριστικό των σύγχρονων εκπαιδευτικών συστημάτων.

Η ακαδημαϊκή προσέγγιση της ποιότητας ως ζητούμενο του σύγχρονου σχολείου, δίνει έμφαση στη μάθηση και τη διδασκαλία συγκεκριμένων αντικειμένων από τη μία και στην ολιστική προσέγγιση με έμφαση στη πρωτοβουλία, τον προσανατολισμό του ατόμου και την έκφρασή του. Η εξέλιξη του καθορίζεται από την υιοθέτηση ποιοτικών και καινοτόμων λειτουργιών μέσα από στρατηγικά σχεδιασμένες διαδικασίες που αποσκοπούν στην παροχή δίκαιης ευκαιρίας σε όλους, ώστε να αποκτήσουν ποιοτική εκπαίδευση, τη βελτίωση των κοινωνικοοικονομικών αποτελεσμάτων, την άμβλυνση των εκπαιδευτικών ανισοτήτων και την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς διευρύνοντας, με αυτόν τον τρόπο, την κοινωνική συνοχή (OECD, 2017). Ωστόσο, είναι φανερό ότι οι καινοτόμες λειτουργίες και πολιτικές που συνδέουν την ποιότητα με την εκπαιδευτική διαδικασία επηρεάζονται από ένα σύνολο παραγόντων, τόσο εξωτερικών (καταναλωτές, κυβερνήσεις), όσο και εσωτερικών (σκοποί, στόχοι της

εκπαίδευσης) οι οποίοι θέτουν διαφορετικές και, όχι σπάνια, αλληλοσυγκρουόμενες προτεραιότητες (Δούκας, 1999).

Οι σύγχρονοι θεωρητικοί επισημαίνουν ότι η νέα κοινωνία, εκτός των άλλων, συνεπάγεται αλλαγές στην κατανόηση του κόσμου, τις αξίες, την επιστημονική εξέλιξη, την τεχνολογία και την εκπαίδευση (Giddens, 2001). Από την άλλη πλευρά, το σύγχρονο σχολείο δείχνει να επηρεάζεται από τον κόσμο των επιχειρήσεων, καθώς εκτίθεται σε ένα διαρκές περιβάλλον αυξημένου ανταγωνισμού. Συνεπώς, τα πρόσφατα χρόνια, μέσα στους εκπαιδευτικούς κύκλους εμφανίζονται όλο και περισσότερο έννοιες που προέρχονται από τη διοίκηση επιχειρήσεων, όπως ο ανταγωνισμός, η παραγωγικότητα, η αγορά. Η στενή διασύνδεση της εκπαίδευσης με την οικονομία, οδηγεί την πρώτη να υιοθετεί συστήματα διοίκησης και διασφάλισης της ποιότητας, που συνάδουν με τις προτεραιότητες που θέτει η αγορά.

Η αλλαγή που συντελείται στην σύγχρονη κοινωνία προσφέρει νέα προοπτική και αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο η εκπαίδευση συνδέεται με τη νέα γνώση, την επιστήμη, την τεχνολογία και την παραγωγή. Για το λόγο αυτό, η ποιότητα στις εκπαιδευτικές διαδικασίες φαίνεται να ορίζεται μέσα από κατάλληλες και προγραμματισμένες προσαρμογές όλων των στοιχείων που συνθέτουν το σύγχρονο σχολείο, όπως είναι το πρόγραμμα σπουδών, το περιεχόμενο των μαθημάτων, οι διδακτικοί στόχοι, οι εκπαιδευτικές προσεγγίσεις, οι καινοτόμες μέθοδοι διδασκαλίας και γενικότερα οτιδήποτε αφορά την αποτελεσματική λειτουργία της εκπαίδευσης.

3.3 Η έρευνα για τη σχολική ποιότητα στους Διεθνείς Οργανισμούς

Η παροχή ποιότητας στην εκπαίδευση είναι μία περίπλοκη διαδικασία, διότι η έννοια της ποιότητας στον τομέα της εκπαίδευσης διαρκώς εξελίσσεται με το χρόνο και αλλάζει σε σχέση με την κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική κατάσταση. Κατά συνέπεια, η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση δεν είναι σταθερή και ενιαία καθώς προσδιορίζεται τοπικά και πολιτισμικά και λαμβάνει διάφορες ερμηνείες και μορφές ανά τον κόσμο (UNESCO, 2005)

Τις τελευταίες δεκαετίες, ωστόσο, η σύνδεση της ποιότητας με την εκπαίδευση αποτελεί αντικείμενο έντονου προβληματισμού και σημείο αναφοράς εκτεταμένων συζητήσεων ανάμεσα σε επιστημονικούς και ακαδημαϊκούς κύκλους. Ο σύγχρονος διάλογος αποσκοπεί στο να καθορίσει, σε παγκόσμιο επίπεδο, τους στόχους της εκπαίδευσης προκειμένου αυτή να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις της εποχής. Τα τελευταία χρόνια, οι παράμετροι που συνθέτουν τη ποιοτική εκπαίδευση και αναδεικνύουν τα ποιοτικά της αποτελέσματα στο σύγχρονο κόσμο, προσδιορίζονται από Διεθνείς Οργανισμούς και Συμβάσεις, των οποίων κάποιες ενδεικτικές αντιλήψεις αναλύονται, στη συνέχεια.

Τον πρώτο σύγχρονο, ποιοτικό στόχο για την εκπαίδευση, διατύπωσε η ΟΥΝΕΣΚΟ στην Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου, που εγκρίθηκε από τον ΟΗΕ στη Γενική Συνέλευση του 1948. Τότε ο στόχος περιλάμβανε το δικαίωμα όλων στην εκπαίδευση. Σε ένα όραμα, τολμηρό εκείνη την εποχή, η ποιοτική εκπαίδευση θεωρούνταν ότι θα επιτυγχάνονταν αν η στοιχειώδης εκπαίδευση γινόταν ελεύθερη και υποχρεωτική για όλα τα παιδιά, σε όλα τα κράτη.

Από τότε, η έρευνα για την ποιοτική εκπαίδευση κατέληξε, για την ΟΥΝΕΣΚΟ, στο εκπαιδευτικό φόρουμ του Ντακάρ, όπου επιβεβαίωσε ότι η ποιότητα του σχολείου δεν αφορά μόνο την επίδοση των μαθητών αλλά πρέπει να έχει καθολικό χαρακτήρα και να υποστηρίζει την ισοτιμία των ανθρώπων και την ελεύθερη πρόσβαση στην εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, όπως διατυπώθηκε στο σχετικό κείμενο,

«οι μαθητές του εικοστού πρώτου αιώνα, ξεκινώντας από την πρώιμη παιδική ηλικία και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, θα απαιτήσουν πρόσβαση σε εκπαιδευτικές ευκαιρίες υψηλής ποιότητας η οποίες θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους, θα είναι δίκαιες και ευαίσθητες από πλευράς φύλου. Αυτές οι ευκαιρίες δεν θα πρέπει να αποκλείουν ούτε να εισάγουν διακρίσεις. Δεδομένου ότι ο ρυθμός, το ύψος, η γλώσσα και οι συνθήκες μάθησης δεν θα είναι ποτέ ομοιόμορφες για όλους, πρέπει να υπάρχει περιθώριο για ποικίλες επίσημες ή λιγότερο τυπικές προσεγγίσεις, εφόσον εξασφαλίζουν την υγιή μάθηση και παρέχουν ισοδύναμη κατάσταση» (UNESCO, 2000).

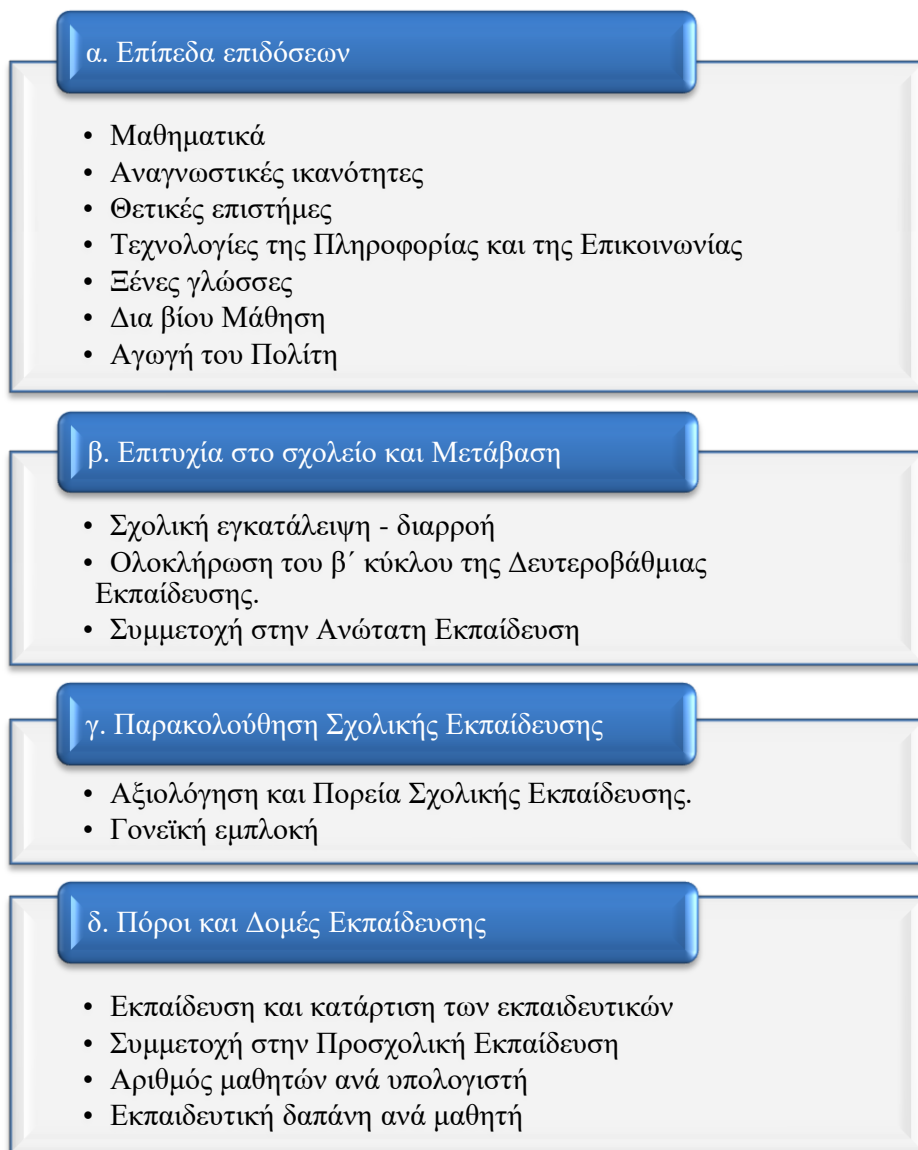
Η ποιοτική εκπαίδευση, σύμφωνα με την ΟΥΝΕΣΚΟ, συγκροτείται από συγκεκριμένες προϋποθέσεις για να επιτύχει τον στόχο της. Αυτές που Στη συνέχεια περιγράφονται οι παρακάτω προϋποθέσεις που σύμφωνα με τον ίδιο Οργανισμό συγκροτούν την ποιοτική εκπαίδευση (UNESCO, 2000, Τριλιανός, 2012):

- Υγιείς και επαρκώς σιτιζόμενοι μαθητές που είναι έτοιμοι για συμμετοχή στη μάθηση έχοντας τη στήριξη της οικογένειας και της κοινότητας.
- Ασφαλές, προστατευτικό και υγιεινό περιβάλλον που παρέχει επαρκείς πόρους.
- Περιεχόμενο που αντανακλάται στα αναλυτικά προγράμματα και στο διδακτικό υλικό για την απόκτηση βασικών δεξιοτήτων και γνώσεων.
- Διαδικασίες που προβλέπουν την ύπαρξη κατάλληλα καταρτισμένων εκπαιδευτικών οι οποίοι χρησιμοποιούν μαθητοκεντρικές διδακτικές προσεγγίσεις και επιδέξιους τρόπους αξιολόγησης σε καλά οργανωμένες τάξεις και σχολεία, προάγοντας τη μάθηση και μειώνοντας τις ανισότητες.
- Αποτελέσματα που περιλαμβάνουν γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και στάσεις, συνδέονται με τους εθνικούς σκοπούς της εκπαίδευσης και με θετική συμμετοχή στην κοινωνία.

Συμπληρώνοντας τα προηγούμενα, η ΟΥΝΕΣΚΟ (2004), τονίζει ότι υπάρχει ένα κοινό έδαφος στον λόγο που έχει γίνει γύρω από την ποιότητα, ο οποίος περιλαμβάνει το σεβασμό των ατομικών δικαιωμάτων, τη βελτιωμένη πρόσβαση στην εκπαίδευση, τα μαθησιακά αποτελέσματα και την αυξημένη συσχέτιση αυτών των παραγόντων στις διαδικασίες μάθησης.

Σε μια διαφορετική προσέγγιση και με αναφορά στη σύνδεση της σύγχρονης εκπαίδευσης με την οικονομία, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, στη Σύνοδο της Λισαβόνας (2000), υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της καλλιέργειας γνώσεων και της ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων στο πλαίσιο της αναβαθμισμένης και ποιοτικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη της οικονομίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στη συνέχεια της Συνόδου της Λισαβόνας, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission, 2000) υποβάλλει Έκθεση στην οποία περιλαμβάνονται 16 δείκτες ποιότητας της εκπαίδευσης, οι οποίοι αντιστοιχούν σε τέσσερις γενικότερους άξονες, με στόχο την ποιότητα στην εκπαίδευση. Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνονται οι δείκτες που περιγράφονται στην εν λόγω Έκθεση:



Σχήμα 2.2: Δείκτες ποιότητας της εκπαίδευσης

Πηγή: Προσαρμογή από Τριλιανός, 2012

Με βάση την παραπάνω έκθεση το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο (2002) ζήτησε από το Συμβούλιο Υπουργών Παιδείας, να θέσουν με τέτοιο τρόπο τους ανάλογους στόχους και προτεραιότητες για τα εκπαιδευτικά συστήματα της Ε.Ε., ώστε να εμπεριέχεται ο

σεβασμός στη διαφορετικότητα αλλά και στην εκάστοτε εθνική κουλτούρα. Το πρόγραμμα είχε ορίζονται το 2010 και αποτελούνταν από τρεις στρατηγικούς στόχους, ως εξής:

- Βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ε.Ε. Αυτός ο στόχος περιλαμβάνει τη βελτίωση της εκπαίδευσης και κατάρτισης των εκπαιδευτικών, την πρόσβαση όλων στις ΤΠΕ, την αύξηση του αριθμού των εισακτέων σε τεχνολογικές σχολές και σε διάφορα επιστημονικά πεδία, την ανάπτυξη ικανοτήτων για την κοινωνία της γνώσης, την ορθολογική διάθεση των πόρων.
- Διευκόλυνση της πρόσβασης όλων στην εκπαίδευση και κατάρτιση σε όλη τη διάρκεια της ζωής. Η ελκυστική μάθηση, το «ανοιχτό» περιβάλλον, η ενεργός συμμετοχή του πολίτη και η κοινωνική συνοχή είναι μέρη αυτού του στόχου.
- Ανοιχτά συστήματα εκπαίδευσης. Εδώ περιλαμβάνεται η σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας, η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, η εκμάθηση ξένων γλωσσών, η αύξηση της κινητικότητας και των εκπαιδευτικών ανταλλαγών, η ενδυνάμωση της συνεργασίας μεταξύ κρατών-μελών και άλλοι συναφείς στόχοι.

Το Συμβούλιο Παιδείας της Ε.Ε. με βάση αυτή την έκθεση έθεσε ένα σχετικό χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη των στόχων και έθεσε υπόψη της Ε.Ε το σχετικό πρόγραμμα για την παρακολούθηση της εφαρμογής των στόχων στα εκπαιδευτικά συστήματα των κρατών μελών της Ε.Ε. Όπως συμβαίνει σε αυτές τις περιπτώσεις, το Συμβούλιο, μαζί με τους στόχους περιέγραψε και τους σχετικούς 33 δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας.

Επιπροσθέτως, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, έχει εξαγγείλει διάφορα ερευνητικά προγράμματα για το ζήτημα της ποιότητας στην εκπαίδευση, ένα εκ των οποίων είναι και το Πρόγραμμα «Ανασχεδιασμός της εκπαίδευσης» (Rethinking Education). Στο πρόγραμμα αυτό, η ποιότητα γίνεται αντιληπτή κυρίως ως αύξηση των δεξιοτήτων αλλά και ως αύξηση του ποσοστού όσων ολοκληρώνουν την τριτοβάθμια εκπαίδευση, με ταυτόχρονη μείωση των ποσοστών όσων εγκαταλείπουν το σχολείο σε μικρότερες τάξεις (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012: 2). Ακολούθως, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσιάζει δύο

αλληλοσυμπληρούμενους στόχους της ποιότητας που αναφέρονται στην «προώθηση της μάθησης με βάση την εργασία, συμπεριλαμβανομένων υψηλής ποιότητας πρακτικής άσκησης, μαθητείας και διττών μοντέλων μάθησης που διευκολύνουν τη μετάβαση από τη μάθηση στην εργασία» και στην «προώθηση εταιρικών σχέσεων μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, ώστε να εξασφαλίζονται κατάλληλα προγράμματα σπουδών και παροχή κατάλληλων δεξιοτήτων» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012: 3).

Συνδυάζοντας όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι στη σύγχρονη έρευνα ο όρος «ποιότητα της εκπαίδευσης» μπορεί να γίνει καλύτερα αντιληπτός και σαφής με τη χρήση δεικτών, οι οποίοι αν και χρησιμοποιούνται συχνά και καλύπτουν ολοένα και μεγαλύτερο φάσμα διαφορετικών παραμέτρων της ποιότητας, εντούτοις, αρκετοί από αυτούς, θεωρούνται ακαθόριστοι. Γι' αυτό το λόγο, οι μεγάλοι οργανισμοί, με την πάροδο των χρόνων, έχουν διαμορφώσει διεθνή συστήματα δεικτών για να καταλήξουν ότι η ποιότητα δε λειτουργεί αυτόνομα, αντίθετα αποτελεί το άθροισμα των αποτελεσμάτων των δεικτών. Με αυτή την έννοια η ποιότητα κατά κάποιον τρόπο δείχνει να ποσοτικοποιείται.

Σε αυτό το πλαίσιο και σε συνάρτηση με τη γενική ποσοτικοποίηση της ποιότητας νοηματοδοτείται διαφορετικά και η εκπαίδευση καθώς αποτιμάται ως ένα παραγωγικό, ανοικτό κοινωνικό σύστημα, στο οποίο οι εισροές μεταφέρονται μέσω των διαδικασιών στα αποτελέσματα. Οι Scheerens κ.α. (2011), θεωρούν ότι για να είναι αποτελεσματική η έρευνα, μέσω δεικτών ποιότητας, θα πρέπει:

- α)** να συμπεριλαμβάνεται πάντα το περιβάλλον ως διάσταση, καθώς θέτει τους αναγκαίους περιορισμούς
- β)** να υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις άμεσες εκροές και σε αυτά που είναι μακροπρόθεσμα και σχετίζονται με τις τελικές κοινωνικές επιπτώσεις, και τέλος
- γ)** να αναγνωρίζεται ο ιεραρχικός χαρακτήρας των συνθηκών και των διαδικασιών, ορίζοντας τη δημόσια εκπαίδευση ως ένα τυπικό παράδειγμα οργανισμού πολυεπίπεδης διακυβέρνησης.

3.4. Η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας

3.4.1. Βασικές αρχές και εκπρόσωποι

Μια από τις κυρίαρχες προκλήσεις της σύγχρονης εποχής αποτελεί η Ολική Ποιότητα, η οποία ξεκίνησε ως φιλοσοφία πάνω στην οποία στηρίχτηκε η επιτυχία της ιαπωνικής βιομηχανίας τη δεκαετία του '50. Αρχικά εφαρμόστηκε στις επιχειρήσεις στις οποίες επέφερε σημαντικά οφέλη. Η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας βρίσκει εφαρμογή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που αποτελεί έναν τρόπο οργάνωσης και διαχείρισης συγκεκριμένων στρατηγικών ποιότητας που έχουν στόχο την εξέλιξη και ανάπτυξη των οργανισμών. Ουσιαστικά η Δ.Ο.Π. είναι μία φιλοσοφία με πολλές πρακτικές προτάσεις, η αποστολή της οποίας μπορεί να συνοψιστεί στην επιλογή του ορθού τρόπου διοίκησης ενός οργανισμού με σκοπό τη μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας και του κέρδους.

Η Δ.Ο.Π. κατάγεται από την περίοδο της εκβιομηχάνισης του τέλους του 19^{ου} αιώνα αλλά σχηματοποιείται ως θεωρία πολύ αργά, στον 20^ο αιώνα. Η πρώτη έννοια που συνδέθηκε με τη Δ.Ο.Π. είναι η λεγόμενη διασφάλιση της ποιότητας (quality assurance) και αναφέρεται πρώτιστα στην εμφάνιση της μαζικής βιομηχανικής παραγωγής. Πλέον, τα άτομα που ήταν υπεύθυνα για την ολοκλήρωση μίας διαδικασίας παραγωγής ενός προϊόντος και άρα για την ποιότητά του, δίνουν πλέον τη θέση τους σε μία ολοκληρωμένη και συνολική διαδικασία κατασκευής, που υπερβαίνει την ατομική δεξιότητα.

Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), η Δ.Ο.Π. αποτελεί ένα συνεκτικό και ολοκληρωμένο μοντέλο διοίκησης και οργάνωσης, το οποίο προϋποθέτει την πλήρη αποδοχή και τη δέσμευση όλων στις αρχές και τις διαδικασίες του, με επίκεντρο τη βελτίωση της ποιότητας. Αφορά το συνολικό τρόπο λειτουργίας του οργανισμού ο οποίος μέσα από την υιοθέτηση των αρχών της Δ.Ο.Π. οδηγείται σε πλήρη μετασχηματισμό τόσο του συνόλου όσο και κάθε επιμέρους μονάδας του.

Οι δύο βασικοί θεωρητικοί της ποιότητας, που συνέβαλαν καθοριστικά στη διαμόρφωση της Δ.Ο.Π. είναι οι W. E. Deming και J. Juran. Ο Deming υπήρξε Αμερικανός ακαδημαϊκός και ο πρώτος ο οποίος διατύπωσε την αρχή ότι η ποιότητα είναι βασίζεται στην κάλυψη των αναγκών του πελάτη. Μαζί με τον Walter Shewhart ο

Deming θα παρουσιάσει μία μέθοδο που είναι γνωστή ως PDCA ή κύκλος του Deming, από τα αρχικά των λέξεων Σχεδιασμός (Planning), Έργο (Doing), Έλεγχος (Checking), Δράση (Acting) και η οποία αποτελεί την πρώτη ουσιαστική μέθοδο για τη διαχείριση της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας (Ζαβλανός, 2003: 37).



Σχήμα 3.1: Ο κύκλος ποιότητας του E.Deming

Πηγή: e-journal.gr

Παράλληλα, ο Deming θα παρουσιάσει 14 αρχές, οι οποίες αναπτύσσονται στον ακόλουθο πίνακα και αφορούν ουσιαστικές κατευθύνσεις σχετικά με τον τρόπο που η Δ.Ο.Π. μπορεί να εφαρμοστεί στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και να επηρεάσει την εξέλιξή τους:

Πίνακας 3.1: Οι αρχές του E. Deming για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1	Συνεχής βελτίωση της παραγωγής και των υπηρεσιών σε κάθε σημείο της διαδικασίας
2	Υιοθέτηση φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π.
3	Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων – αποτελεσματικότητα προγράμματος
4	Εστίαση της προσοχής στα μακροπρόθεσμα κέρδη
5	Βελτίωση όλων των υποσυστημάτων του οργανισμού
6	Εκπαίδευση και συνεχής επιμόρφωση προσωπικού
7	Θεσμοθέτηση τρόπου διοίκησης
8	Απομάκρυνση του φόβου από τους εργαζόμενους
9	Ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας
10	Διασφάλιση ποιότητας με βάση τα κριτήρια των εργαζομένων
11	Έμφαση στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα
12	Απομάκρυνση δυσκολιών και εμποδίων - πρόληψη προβλημάτων και λαθών - επιβράβευση
13	Πρόγραμμα κατάρτισης όλου του προσωπικού στις αρχές της Δ.Ο.Π.
14	Έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη – ένα βήμα πριν από τις ανάγκες και επιθυμίες του.

Πηγή: Προσαρμογή από Πασιαρδής, 2004: 124

Ο δεύτερος χρονικά και ίσως σε σημασία, θεωρητικός της ποιότητας είναι ο J. Juran. Ο Juran ήταν ο πρώτος που έθεσε το ζήτημα της ευθύνης της διοίκησης για την αντιμετώπιση των ευρύτερων ζητημάτων διαχείρισης της ποιότητας. Πίστευε, όπως και ο Deming, ότι τα περισσότερα ποιοτικά προβλήματα εντοπίζονται στις αποφάσεις της διοίκησης. Χρησιμοποιώντας την αρχή του Pareto, ο Juran όρισε ότι το 80% των προβλημάτων ποιότητας ενός οργανισμού είναι το αποτέλεσμα διαχειριστικών λαθών.

Ο Juran πίστευε ότι η ποιότητα δεν συμβαίνει, αλλά είναι αποτέλεσμα προγραμματισμού. Έτσι πέρα από τα δέκα βήματα που αναπτύσσονται στον παραπάνω πίνακα, η φιλοσοφία του συνίσταται στη μία διαδικασία τριών μερών που λέγεται Στρατηγική Διαχείρισης Ποιότητας (Supplier Quality Management - SQM). Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την ανώτερη διοίκηση που διαθέτει τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων όσον αφορά τη στρατηγική του οργανισμού. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τα μεσαία στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις για άμεσα επιχειρηματικά ζητήματα που σχετίζονται με την ποιότητα. Και τέλος υπάρχει το εργατικό δυναμικό που είναι υπεύθυνο για τον ποιοτικό έλεγχο (Ζαβλανός, 2003: 49).

Πίνακας 3.2: Τα δέκα βήματα του Juran

1	Ενημέρωση για τις ευκαιρίες που υπάρχουν προς βελτίωση.
2	Στοχοθέτηση για βελτίωση
3	Οργάνωση των κοντινών στόχων
4	Παροχή εκπαίδευσης
5	Εκτέλεση των έργων για την επίλυση προβλημάτων
6	Αναφορά απόδοσης
7	Αναγνώριση
8	Επικοινωνία αποτελεσμάτων
9	Βαθμολογία
10	Διατήρηση της διαδικασίας αυτής με το να κάνει η επιχείρηση την ετήσια βελτίωση μέρος των μόνιμων διαδικασιών και συστημάτων της

Πηγή: Προσαρμογή από Ζαβλανός, 2003: 49

Η Στρατηγική Διαχείρισης Ποιότητας του Juran έχει σημαντική εφαρμογή, αν προσεγγιστεί αναλογικά, στην εκπαίδευση, καθώς τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και οι πολιτικοί έχουν ηγετικό ρόλο στη στρατηγική διαχείριση της ποιότητας, καθορίζοντας το όραμα, τις προτεραιότητες και τις πολιτικές του εκάστοτε εκπαιδευτικού ιδρύματος. Οι μεσαίοι διευθυντές, οι σχολικοί διευθυντές, αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη

διασφάλιση της ποιότητας, η οποία συνεπάγεται τον συντονισμό των πληροφοριών που λαμβάνουν από τις ομάδες των διδασκόντων, ελέγχοντας συστηματικά την αποτελεσματικότητα και διαβιβάζοντας τα αποτελέσματα της παρακολούθησης τόσο στις διδακτικές ομάδες όσο και στα ανώτερα στελέχη.

Σημαντικοί θεωρητικοί στον τομέα της Δ.Ο.Π. υπήρξαν μεταξύ άλλων ο Phil Crosby ο οποίος εξετάζει την ποιότητα ως «συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις» (conformance to requirements) συνοψίζοντας τη θεωρία του σε δύο παραδοχές οι οποίες αναφέρονται αφενός στο σύνθημα «μηδέν ελαττώματα» (zero defects) που είναι και το πιο αμφιλεγόμενο και αφετέρου στην άποψη ότι «η ποιότητα είναι δωρεάν», που εκφράζει την πεποίθηση ότι η συστηματική προσπάθεια για την ποιότητα ανταμείβει από μόνη της όποιον επιλέγει να συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις της ποιότητας.

Σε ανάλογο πλαίσιο κινήθηκε ο A. V. Feigenbaum, τη δεκαετία του '60, ο οποίος ήταν ο πρώτος που εισήγαγε την ολιστική προσέγγιση στην ποιότητα αναπτύσσοντας τη θεωρία του «Ολικού Ποιοτικού Ελέγχου» και ισχυρίστηκε ότι η βασική αρχή της Ολικής Ποιότητας και ταυτόχρονα η διαφοροποίησή της από τα προηγούμενα μοντέλα, είναι η αποτελεσματικότητα. Ο Feigenbaum θεωρούσε ότι υπάρχουν τρία βήματα που μπορούν να εξασφαλίσουν την ποιότητα:

1. Η ποιότητα ηγεσίας: Η διοίκηση έχει ηγετικό ρόλο και συντονίζει όλα τα στάδια των διαδικασιών με στόχο την ενίσχυση της ποιότητας .
2. Η τεχνολογία διαχείρισης ποιότητας: Τα παραδοσιακά προγράμματα ποιότητας αντικαθίστανται από πιο προηγμένα και εφαρμόζεται η αξιολόγηση των διαδικασιών σε συνεχή βάση
3. Η οργανωτική δέσμευση: Η κινητοποίηση και η συνεχής εκπαίδευση του συνολικού εργατικού δυναμικού συνεισφέρει στην οργανωτική δέσμευση για τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος και των υπηρεσιών (Ζαβλανός, 2003: 52).

Τέλος, η συνεισφορά των Ιαπώνων θεωρητικών και μάνατζερ, στην Δ.Ο.Π. υπήρξε καθοριστική. Ο πιο σημαντικός από τους Ιάπωνες είναι ο Kaoru Ishikawa ο οποίος υπήρξε ο εμπνευστής των λεγόμενων «κύκλων ποιότητας» που αφορά τη δημιουργία εθελοντικών ομάδων ατόμων που προέρχονται από τον ίδιο τομέα. Σκοπός των ομάδων είναι η συμβολή τους στη βελτίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης και

παράλληλα η διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών, ώστε το εργατικό δυναμικό να είναι ικανοποιημένο μέσα από την ομαδικότητα και την πλήρη αξιοποίηση των ανθρώπινων δυνατοτήτων (Ζαβλανός, 2003: 52).

Τις τελευταίες δεκαετίες, η Δ.Ο.Π. ως σύγχρονη φιλοσοφία διοίκησης και ταυτόχρονα ως προσέγγιση στην στρατηγική του σύγχρονου management φαίνεται ότι μπορεί να επηρεάσει θετικά τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης και να εφαρμοστεί με επιτυχία στην οργάνωση και λειτουργία του σύγχρονου σχολείου. Διαμορφώνοντας ένα νέο πλαίσιο συντονισμού και διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων, μπορεί να επιδράσει στη βελτίωση της ποιότητας τους, μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού των δράσεων και των λειτουργιών τους, έχοντας ως απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (μαθητών, στη συγκεκριμένη περίπτωση) αλλά και της ευρύτερης κοινωνίας.

3.4.2. Ολική Ποιότητα στην εκπαίδευση

Η Ολική Ποιότητα ως φιλοσοφία αφορά ένα σύγχρονο ολιστικό μοντέλο ανάπτυξης που συνδέεται με την έννοια της σχολικής αποτελεσματικότητας που θα εξετάσουμε αναλυτικότερα στο επόμενο κεφάλαιο. Η λειτουργία του στηρίζεται στην δυναμική συνεργασία όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία με στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του σχολικού οργανισμού μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού της δράσης του. Ως σύγχρονο μοντέλο διοίκησης και οργάνωσης της σχολικής ζωής, η Δ.Ο.Π., αποκλίνει σημαντικά από το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης που λειτουργεί στη λογική της κάθετης και αυστηρής ιεραρχικής δομής το οποίο καλλιεργεί τη μονομέρεια και την ατομικότητα.

Η σύνδεση της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας με την εκπαίδευση αποτελεί μία σύγχρονη πρόταση, η υιοθέτηση της οποίας φαίνεται ότι μπορεί να συμβάλλει πολλαπλά στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου. Η αναζήτηση και εφαρμογή της ποιότητας, τόσο ως προϋπόθεση όσο και ως αποτέλεσμα, στο πλαίσιο μιας γενικότερης αλλαγής στην υπάρχουσα κουλτούρα, προσανατολίζει τη σύγχρονη εκπαίδευση σε νέες πρακτικές που αποσκοπούν στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και λειτουργία της.

Η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. στηρίζεται σε συγκεκριμένες αρχές οι οποίες ενισχύουν την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών και κατ' επέκτασιν βρίσκουν εφαρμογή στους σύγχρονους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η εφαρμογή της ποιότητας στην εκπαίδευση δεν είναι μία απλή και στατική διαδικασία. Έχει δυναμικό χαρακτήρα και συνεπάγεται μια συστηματική διαδικασία ανάπτυξης και αλλαγής, προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα. Συνοπτικά οι αρχές της Δ.Ο.Π. που αφορούν στο σύγχρονο σχολείο είναι οι εξής (Σαΐτης, 1997; Πετρίδου, 2002; Ζαβλανός, 2003, στο Κατσαρός, 2008):

- Η διαμόρφωση οράματος, αποστολής και πολιτικής ποιότητας.
- Η δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π.
- Η έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών
- Η δέσμευση των εργαζομένων στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π.
- Η συνέχεια και η συνέπεια στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας
- Η έμφαση στην πρόληψη των προβλημάτων και των λαθών.

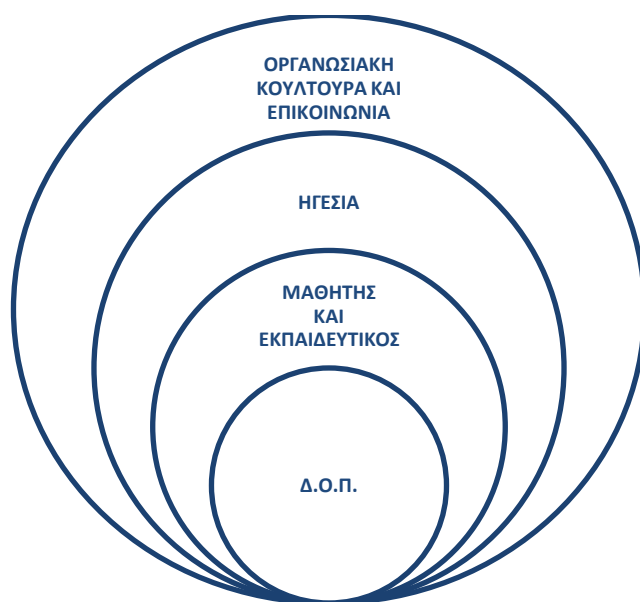
Η Δ.Ο.Π. ουσιαστικά αποτελεί έναν νέο τρόπο διαχείρισης που αναφέρεται στην αποτελεσματική ανάπτυξη του συνόλου του οργανισμού και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς του. Σύμφωνα με σύγχρονους μελετητές, η σχολική μονάδα που εφαρμόζει τις αρχές της σύγχρονης αυτής φιλοσοφίας διοίκησης έχει όραμα και στοχοθεσία, ενισχύει τον καταμερισμό των ευθυνών, διαθέτει δημοκρατική και συμμετοχική διοίκηση, ευνοεί την ανάπτυξη συνεργατικού περιβάλλοντος και δίνει έμφαση στην αναγκαιότητα ύπαρξης μηχανισμών ανατροφοδότησης (Ζωγόπουλος 2010). Ως μοντέλο διοίκησης είναι ολιστικό και περιλαμβάνει όλες τις παραμέτρους που εμπλέκονται στη διαδικασία. Στο χώρο της εκπαίδευσης βρίσκει εφαρμογή σε τρεις κατευθύνσεις (Στάιου & Τσιότρας, 2002):

1. Σε επίπεδο της διοίκησης και των διοικητικών διαδικασιών με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς τους.
2. Σε επίπεδο διδασκαλίας των αρχών και των εργαλείων της αλλά και στην υιοθέτηση της φιλοσοφίας από τους μαθητές ως εργαλείο αυτοβελτίωσης.
3. Σε επίπεδο εκπαιδευτικής διαδικασίας, ενεργοποιώντας όλους τους συμμετέχοντες (μαθητές, εκπαιδευτικούς κ.λ.π.)

Σε μια προσέγγιση που προσανατολίζεται στη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας και επικοινωνίας στον συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία, ο Ζαβλανός (2003) υποστηρίζει ότι η εφαρμογή της ποιότητας στην εκπαίδευση μπορεί να εφαρμοστεί σε τρία επίπεδα:

- Στη σχολική τάξη (μικρο-επίπεδο), με έμφαση στο μαθητή και τον εκπαιδευτικό,
- Στο σχολείο (μεσο-επίπεδο), με έμφαση στην ηγεσία της σχολικής μονάδας
- Στην εκπαιδευτική πολιτική (μακρο-επίπεδο), με έμφαση στις γενικότερες οργανωσιακές διαδικασίες.

Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, η εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π. στη σχολική τάξη, αφορά πολιτικές που προάγουν τη μάθηση σε ένα μαθητοκεντρικό περιβάλλον στο οποίο συμμετέχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι παράγοντες με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη - μαθητή, στοχεύοντας στη διαμόρφωση ενός συμμετοχικού και ενεργητικού περιβάλλοντος. Η σχολική τάξη βρίσκεται σε διαρκή σχέση και επικοινωνία με το σχολικό οργανισμό αλλά και με τους φορείς της εκπαιδευτικής πολιτικής προκειμένου να επιτευχθεί ο τελικός στόχος της Δ.Ο.Π. που είναι η βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης.



Σχήμα 3.2: Η ένταξη της ΔΟΠ στην εκπαίδευση

Πηγή: Προσαρμογή από Ζαβλανός, 2003

Όπως έχει ήδη επισημανθεί, η υιοθέτηση της Δ.Ο.Π. επηρεάζει πολλούς επιμέρους τομείς της εκπαιδευτικής διαδικασίας, οι οποίοι επαναπροσδιορίζουν τη λειτουργία τους σε ένα πλαίσιο θετικών αλληλεξαρτήσεων τόσο μεταξύ τους όσο και σε σχέση με τον επιδιωκόμενο στόχο. Επειδή τα εργαλεία της Δ.Ο.Π. είναι πολλά, αντίστοιχα αρκετές είναι και οι προσεγγίσεις της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση.

Η κυρίαρχη αντίληψη της νέας φιλοσοφίας διοίκησης επικεντρώνεται στην ικανοποίηση του πελάτη, που στο χώρο της εκπαίδευσης δεν είναι άλλος από το μαθητή, καθώς η σύγχρονη αντίληψη της εκπαίδευσης έχει μαθητοκεντρικό προσανατολισμό. Η υλοποίηση αυτού του στόχου, προϋποθέτει την αποτελεσματική συνεργασία όλων των συμμετεχόντων στην εκπαιδευτική διαδικασία. Η προσέγγιση αυτή, θεωρεί ότι η ΔΟΠ επιτυγχάνεται μέσω της διαρκούς κατάρτισης του διδακτικού προσωπικού και της ανάπτυξης επιλογών που προωθούν την αυτονομία του μαθητή. Η δεύτερη προσέγγιση εστιάζει στην εμπλοκή και ενίσχυση όλων των μελών του προσωπικού στην αποτελεσματική λειτουργία της σχολικής μονάδας καθώς και στον προσδιορισμό των στόχων και των προτεραιοτήτων της. Μία επιπλέον προσέγγιση εστιάζει στις προδιαγραφές των υπηρεσιών και επιδιώκει να εξασφαλίσει τη συμμόρφωση με αυτές σε ορισμένα μετρήσιμα σημεία των εκπαιδευτικών διαδικασιών (Harvey, 1998).

Μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους της Δ.Ο.Π. στην σύγχρονη εκπαίδευση είναι η εκπαιδευτική ηγεσία. Αν και όλες οι τάσεις της Δ.Ο.Π. συμφωνούν στον απόλυτο προσανατολισμό στον πελάτη (Peters, 1982), εντούτοις το ζήτημα της ηγεσίας είναι σημαντικό. Οι Peters και Austin (1986) θεωρούν ότι ο σωστός προσδιορισμός της ηγεσίας είναι βασικός παράγοντα της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας. Για αυτούς ο ηγέτης πρέπει να είναι διαμεσολαβητής και άτομο με όραμα, να παρακινεί την υπόλοιπη ομάδα, να διατηρεί επαφή με τους πελάτες και το προσωπικό και εν τέλει να οδηγεί σε καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες (Peters και Austin, 1986).

Ένα ακόμη σημαντικό σημείο της νέας διοικητικής φιλοσοφίας, είναι η συμμετοχή των κηδεμόνων στις σχολικές διαδικασίες, κάτι που αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην αναβάθμιση της ποιότητας στην εκπαίδευση, εφόσον προάγει και ενισχύει τη συμμετοχικότητα και εστιάζει στη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Σε μία ανάλογη προσέγγιση η αντίληψη αυτή περιλαμβάνει και το ευρύτερο κοινωνικό

περιβάλλον της σχολικής μονάδας αλλά και όλους τους αποδέκτες των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων (Τριλιανός, 2012).

Με στόχο την επίτευξη των αρχών της Δ.Ο.Π. στην εκπαίδευση, η σύγχρονη έρευνα προτείνει ποικίλα μοντέλα εφαρμογής της στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, τα οποία αφορούν συγκεκριμένες πρακτικές και αποσκοπούν στην αναβάθμιση της εκπαίδευσης. Ένα από αυτά είναι η «διασφάλιση της ποιότητας» (quality assurance) που εστιάζει στην ορθή λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών του σχολείου, μέσα από τη λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, σε σχέση της με τις εισροές και της εκροές του συστήματος, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην πρόληψη των δυσμενών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και την αναβάθμιση του ποιοτικού σχολικού έργου. Η ποιότητα, σε αυτήν την περίπτωση εξασφαλίζεται από τον έλεγχο και την αποτίμηση του τρόπου λειτουργίας κάθε παραμέτρου ξεχωριστά αλλά και της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης.

Ένα εξίσου σημαντικό μοντέλο εφαρμογής της Δ.Ο.Π. είναι η «απόδοση λόγου» (accountability) που συνδέεται με τη λογοδοσία του σχολείου σε ό,τι αφορά την εκπλήρωση των στόχων του εκπαιδευτικού έργου. Ανάλογα με τους αποδέκτες των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων, διαμορφώνονται συγκεκριμένα μοντέλα λογοδοσίας του σχολείου (school accountability) τα οποία επικεντρώνονται στην εφαρμογή ενός συνδυασμού εξωτερικής και εσωτερικής αξιολόγησης των σχολικών διαδικασιών με στόχο τη βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης μέσα από την προγραμματισμένη, συνεχή και εποικοδομητική ανατροφοδότηση (Τσιότρας, 1995, στο Δούκας: 1999).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας ενός σύγχρονου εκπαιδευτικού οργανισμού συναρτάται από την αναζήτηση μιας σειράς ποιοτικών κριτηρίων η υιοθέτηση των οποίων μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη του. Τα χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου οργανισμού ποιότητας διαφοροποιούνται σημαντικά από τα αντίστοιχα ενός συνήθη παραδοσιακού εκπαιδευτικού οργανισμού. Οι βασικές διαφορές που διακρίνουν τα δύο είδη των οργανισμών αποτυπώνονται επιγραμματικά στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 3.3: Χαρακτηριστικά Εκπαιδευτικού Οργανισμού Ποιότητας

Εκπαιδευτικός Οργανισμός Ποιότητας	Συνήθης Εκπαιδευτικός Οργανισμός
Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.	Προσανατολισμός στις εσωτερικές δυνατότητες του οργανισμού.
Προσανατολισμός στην πρόληψη των προβλημάτων.	Προσανατολισμός στην αντιμετώπιση προβλημάτων.
Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας που περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή και τις πολιτικές ποιότητας.	Βραχυπρόθεσμες πολιτικές δράσης.
Προσδιορισμός προτύπων ποιότητας για όλες τις μονάδες του εκπαιδευτικού οργανισμού.	Ανυπαρξία προτύπων ποιότητας.
Αφοσίωση και δέσμευση του ανώτερου management στη φιλοσοφία της ποιότητας.	Το ανώτερο management εποπτεύει και ελέγχει τα αποτελέσματα της δράσης.
Επένδυση στην εκπαίδευση – ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.	Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού υπολογίζεται ως κόστος.
Συμμετοχή όλων των ανθρώπινων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας.	Γίνεται διάκριση αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν.
Συνεχείς αξιολογήσεις, μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας.	Ελλειπείς διαδικασίες επαναπληροφόρησης.
Η ποιότητα θεωρείται στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού.	Η ποιότητα θεωρείται ως θετικό αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Πηγή: Πετρίδου, 2002: 58

Η διαχείριση των αλλαγών από το σύγχρονο σχολείο επιβάλλει τη συγκεκριμενοποίηση των κατευθύνσεων της Δ.Ο.Π. και κατά συνέπεια, ο τρόπος εφαρμογής τους συνιστά μία τεράστια πρόκληση. Μεταξύ άλλων, το σύγχρονο σχολείο καλείται να διαχειριστεί την εφαρμογή των βασικών αρχών και πρακτικών της Δ.Ο.Π. που αποσκοπούν να διασφαλίζουν

- την προετοιμασία της κουλτούρας υποδοχής των αλλαγών, στο πνεύμα της ανοικτής και δημοκρατικής σκέψης, που εστιάζει στις αρχές της ισότητας, ελευθερίας, ισονομίας και ίσων ευκαιριών, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του πολίτη. Η προώθηση των αλλαγών επιταχύνεται με την παραδειγματική δράση

- του εκάστοτε ηγέτη και των ενεργών μελών της εκπαιδευτικής μονάδας (Everand & Morris 1999; Λαΐνας 2007; Πασιαρδής 2012)
- την υψηλή κατάρτιση και την Δια Βίου Μάθηση των εκπαιδευτικών, ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες εκπαίδευσης που απορρέουν από τις γοργές εξελίξεις στην επιστημονική και τεχνολογική γνώση. (Βεργίδης, 2001; Ξωχέλλης, 2005)
 - την δια βίου αξιολόγηση όλων των εκπαιδευτικών συντελεστών. Η διαδικασία αξιολόγησης εμπλουτίζεται με τη συμμετοχή μαθητών και εκπαιδευτικών σε καινοτόμα προγράμματα τα οποία πραγματοποιούν αξιολογήσεις και αυτο-αξιολογήσεις κατά τη ροή και την εξέλιξη των εκάστοτε δραστηριοτήτων, δίνοντας συνεπώς, τη δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσής τους στην πορεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας, παρά στο τέλος αυτής (Fields 1993; Αθανασοπούλου-Ρέππα 2008)
 - την προώθηση ομαδικών και συνεργατικών πλαισίων δράσης μαθητών, που προετοιμάζει τους μαθητές για την ένταξή τους σε επαγγελματικές κοινότητες, και συντελεί στην ανάπτυξη της ικανότητας υπεύθυνης συνεργασίας, παράλληλα με την προσωπική πρωτοβουλία και κριτική σκέψη (Πασιαρδής 2004; Ματσαγγούρας 2002).
 - την υιοθέτηση εθελοντικών μορφών δράσης που αντικαθιστούν το παραδοσιακό αυταρχικό πυραμιδικό μοντέλο ηγεσίας με μία συμμετοχικού τύπου μορφή ηγεσίας, η οποία εμπνέει και ενισχύει το δυναμικό και την αφοσίωση των μαθητών, παρά εξαναγκάζει τη συμμετοχή τους (Gibb 1954; Clemens 1997; Whitaker, 2000)
 - την προώθηση καινοτομιών που συμβάλλει σε μία σειρά αλλαγών, με άξονα την μετατόπιση του κέντρου βάρους από τα κλειστά διδασκαλικά συστήματα σε ανοικτά και διαδραστικά, όπως:
 - από στεγανές σε ευέλικτες διαθεματικές εκπαιδευτικές ενότητες
 - από μεμονωμένους σε συνεργατικούς εκπαιδευτικούς
 - από δασκαλοκεντρική σε μαθητοκεντρική μέθοδο μάθησης

- από περιορισμένες σε διευρυμένες συνεργασίες με το περιβάλλον του σχολείου (εκπαιδευτικούς, πολιτιστικούς, κοινωνικούς φορείς κ.λ.π.). (Ματσαγγούρας, 2002, Αλαχιώτης, 2002).
- την ηθική και επαγγελματική ενδυνάμωση όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία με στόχο την ανάπτυξη, στην αυτοβελτίωση και εντέλει το μετασχηματισμό του σχολείου σε σχολείο ποιότητας (Κατσουλάκης, 1999).

Συνοψίζοντας, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση δεν αφορά απλά έναν διοικητικό σχεδιασμό ενταγμένο σε ένα γενικότερο πλαίσιο εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων. Τις τελευταίες δεκαετίες που το ενδιαφέρον του εκπαιδευτικού και ακαδημαϊκού κόσμου έχει εστιαστεί στην ενίσχυση και αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να αποτελέσει μία σοβαρή πρόταση προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας και τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών οργανισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

Η ΣΧΟΛΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η σχολική αποτελεσματικότητα αποτελεί τον πυρήνα της σύγχρονης παιδαγωγικής έρευνας και επιστήμης (Creemers 1997)

4.1 Γενικά στοιχεία

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι ερευνητές επισημαίνουν συνεχώς την ανάγκη επαναπροσδιορισμού των εκπαιδευτικών συστημάτων, ώστε να επιτευχθεί η προσαρμογή τους στις σύγχρονες πολύπλοκες κοινωνικές συνθήκες (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999). Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που αφορούν τη σύγχρονη εκπαίδευση είναι η σχολική αποτελεσματικότητα (school effectiveness) η οποία φαίνεται ότι αποτελεί το κυρίαρχο ζητούμενο των σύγχρονων εκπαιδευτικών συστημάτων. Στη βιβλιογραφία η έννοια της αποτελεσματικότητας στην εκπαίδευση είναι συχνά άμεσα συνυφασμένη με την έννοια της ποιότητας. Οι δύο έννοιες καθορίζονται από κοινού σε μία δυναμική και αμφίδρομη σχέση όπου η ποιότητα αποτελεί βασική προϋπόθεση και σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας.

Στην σύγχρονη επιστημονική έρευνα η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα υφίστανται σε μία διαρκή σχέση αλληλεπίδρασης παρά τις μεταξύ τους διαφορές και συνδέονται με τη λειτουργία και την εξέλιξη των οργανισμών. Ιδιαίτερα στο χώρο της εκπαίδευσης, οι εν λόγω έννοιες λειτουργούν συνδυαστικά χωρίς ωστόσο να επικαλύπτει η μία την άλλη. Η αποτελεσματικότητα στην σύγχρονη εκπαίδευση συνδέεται με την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της. Η ποιότητα, από την άλλη πλευρά, σχετίζεται με την ηθική και πνευματική ανάπτυξη των μαθητών, το βαθμό επίτευξης των προγραμματισμένων στόχων και το επίπεδο ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία (Βαβουράκη, Ζουγανέλη, Κούτρα & Σοφού, 2008). Σε κάθε περίπτωση, η ενίσχυση της ποιότητας και

αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης αποτελεί σημαντική προτεραιότητα στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα καθώς και οι δύο αυτές έννοιες αποτελούν κινητήριο δύναμη ανάπτυξης και προόδου των σύγχρονων εκπαιδευτικών οργανισμών (Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2006).

Η έννοια της σχολικής αποτελεσματικότητας, η οποία αναλύεται στην παρούσα ενότητα, είναι αρκετά δύσκολο να οριστεί καθώς προσεγγίζεται με ποικίλους και διαφορετικούς τρόπους. Η αποτελεσματικότητα, γενικότερα, αποτελεί γνώρισμα ενός οργανισμού που επιτελεί με επιτυχία τη λειτουργία του. Επειδή όμως κάθε εκπαιδευτική διαδικασία δεν έχει πάντα τους ίδιους επιδιωκόμενους στόχους, για να γίνει κατανοητή η έννοια της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διευκρινιστεί επακριβώς το εννοιολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτή μετριέται (Wikeley & Murillo, 2005).

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία και έρευνα, η αποτελεσματικότητα φαίνεται ότι εκφράζει το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί από έναν οργανισμό (Scheerens, 2000). Με άλλα λόγια, ένας οργανισμός όπως το σχολείο θεωρείται αποτελεσματικός όταν, με τις κατάλληλες διαδικασίες και μεθόδους, είναι σε θέση εκπληρώσει με επιτυχία τους επιδιωκόμενους στόχους του. Παρομοίως, για τους Καρατζιά-Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλο (2006: 272), η αποτελεσματικότητα ορίζεται ως «το μέγεθος εκείνο ενός οργανισμού, που χαρακτηρίζει την ικανότητα και τη δυνατότητά του να πραγματοποιεί το σκοπό του». Όπως γίνεται φανερό, ο βαθμός αποτελεσματικότητας στο σύγχρονο σχολείο συνδέεται στενά με τη αναβάθμιση της ποιοτικής του λειτουργίας.

4.2 Η έρευνα για τη σχολική αποτελεσματικότητα

4.2.1. Σύντομη ιστορική αναδρομή

Η έρευνα για τη σχολική αποτελεσματικότητα (School Effectiveness Research - SER) παρουσιάστηκε τη δεκαετία του '60 στις Η.Π.Α. και κατέχει σημαντική θέση στον εκπαιδευτικό διάλογο σε παγκόσμιο επίπεδο. Η χρονική της αφετηρία εντοπίζεται το 1966, όταν ο James Coleman και οι συνεργάτες του δημοσίευσαν τα αποτελέσματα

έρευνας που πραγματοποίησαν, με τίτλο «Ισότητα στις εκπαιδευτικές ευκαιρίες» (Βαρσαμίδου & Ρεξ, 2006). Η έρευνα αυτή όπως και η αντίστοιχη του Christopher Jencks, το 1972, οδήγησαν στην διαπίστωση ότι η ακαδημαϊκή επίδοση των ατόμων εξαρτάται καθοριστικά από το κοινωνικό και οικονομικό τους περιβάλλον ενώ περιορισμένη φαίνεται να είναι η επίδραση που ασκεί η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης στα μορφωτικά αποτελέσματα. (Ανδρεαδάκης, 2010).

Λίγα χρόνια αργότερα, μόλις το 1979, η αντίληψη αυτή αμφισβητήθηκε έντονα από τον Ronald R. Edmonds και τους συνεργάτες του, οι οποίοι μέσα από σχετικές έρευνες υποστήριξαν ότι ο κυριότερος λόγος για την επιτυχία ή την αποτυχία των μαθητών εξαρτάται από το σχολική εκπαίδευση. Κατά συνέπεια τα σχολεία θα έπρεπε να διαμορφώσουν την εκπαιδευτική τους πολιτική, ώστε να γίνουν αποτελεσματικά για όλους τους μαθητές. Οι έρευνες αυτές καθώς και ένας μεγάλος αριθμός νέων ερευνών που ακολούθησαν δημιούργησαν το Κίνημα των Αποτελεσματικών Σχολείων (Movement of Effective Schools), το οποίο έλαβε χώρα προς το τέλος της δεκαετίας του '70 και τις αρχές της δεκαετίας του '80 ενώ σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα έλαβε παγκόσμιες (Θεριακός, 2001).

Όπως ήταν φυσικό, το Κίνημα των Αποτελεσματικών Σχολείων βρέθηκε στο επίκεντρο διεθνών ερευνών οι οποίες, σύμφωνα με την Παμουκτσόγλου (2001), επιχείρησαν να απαντήσουν στο ζήτημα της σχολικής κινητικότητας και επιτυχίας των ατόμων, καθώς απέβλεπαν στο να ενισχύσουν τους μαθητές που προέρχονταν από υποβαθμισμένα κοινωνικοοικονομικά περιβάλλοντα. Σύμφωνα με την Καρατζιά-Σταυλιώτη, 2006: 288)

«το σημαντικό εύρημα της Κίνησης των Αποτελεσματικών Σχολείων είναι ότι το σχολείο αποτελεί σημαντικό παράγοντα που συμβάλλει στην ερμηνεία των διακυμάνσεων οι οποίες παρουσιάζονται στις επιδόσεις, στην παρακολούθηση και πρόοδο των μαθητών τους, στην ανάγνωση, στη γραφή και στα μαθηματικά, στις επιδόσεις στον προφορικό λόγο καθώς και στην ανάπτυξη στάσεων, αυτοαντίληψης και συμπεριφορών μέσα στο σχολείο».

4.2.2. Προσανατολισμός σύγχρονης έρευνας

Στις μέρες μας, η σύγχρονη έρευνα δεν επικεντρώνεται στη δυνατότητα του σχολείου να επηρεάσει τη σχολική επιτυχία, καθώς αυτό αποτελεί πλέον κοινή αντίληψη αλλά εστιάζει στις στρατηγικές που είναι απαραίτητο να υιοθετηθούν προκειμένου να επιτευχθεί αφενός η αναβάθμιση των μη αποτελεσματικών σχολείων αφετέρου η περαιτέρω βελτίωση όσων από αυτά παρέχουν αποτελεσματική εκπαίδευση στους μαθητές.

Τα αποτελέσματα των νεότερων ερευνών φαίνεται να ενισχύουν την άποψη ότι το σχολείο μέσω της δομής, του τρόπου οργάνωσης και της λειτουργίας του, καθώς και μέσω ποικίλων παραμέτρων και διαδικασιών διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας των σύγχρονων εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων, τα οποία έχουν επίκεντρο το μαθητή. Σύμφωνα με τον Ανδρεαδάκη (2010), οι σύγχρονοι ερευνητές επικεντρώνονται στην παρατήρηση και ανάδειξη των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί υιοθετούν και τα οποία επηρεάζουν την πρόοδο των μαθητών προάγοντας μορφωτικά αποτελέσματα, ανώτερα από εκείνα που θα προσδιόριζε η μορφωτική και κοινωνική τους προέλευση. Πιο συγκεκριμένα, οι νεότερες ερευνητικές προσεγγίσεις αφορούν τα παρακάτω Reynolds (1991), Creemers and Reezigt (1997):

- τον προσδιορισμό των παραγόντων που συντελούν στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας και της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης
- στην αναζήτηση του τρόπου κατά τον οποίο διαμορφώνονται οι εκροές του εκπαιδευτικού συστήματος, λαμβάνοντας υπόψη τα κοινωνικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά των μαθητών αλλά και του ευρύτερου σχολικού περιβάλλοντος
- στον καθορισμό της διαδικασίας ενίσχυσης ενός σχολικού οργανισμού προκειμένου να αφενός να βελτιώσει και αφετέρου να διατηρήσει την αποτελεσματικότητά του.

Από όσα προηγούμενα αναφέραμε, είναι φανερό ότι μέσα σε λίγες δεκαετίες, η έννοια της σχολικής αποτελεσματικότητας, προσανατολίστηκε στην ισότητα των ευκαιριών στη μάθηση και στην αναγκαιότητα καθορισμού των παραμέτρων που

συνθέτουν το σύγχρονο αποτελεσματικό σχολείο. Σε αυτό το πλαίσιο, σύγχρονοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι από την άποψη ότι «τα σχολεία δεν κάνουν τη διαφορά» («schools make no difference») που παλαιότερα κυριαρχούσε, σύμφωνα με τις θεωρήσεις των Coleman et al. (1966) και Jencks et al. (1972), περάσαμε στην παγκοσμίως διαδεδομένη θεώρηση πως τα σχολεία μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη των μαθητών, πως υπάρχουν παρατηρήσιμες κανονικότητες εντός των σχολικών οργανισμών που σχετίζονται με τη λεγόμενη «προστιθέμενη αξία» και πως έργο της εκάστοτε εκπαιδευτικής πολιτικής είναι η βελτίωση όλων των σχολείων ανεξαιρέτως, αλλά και των λιγότερο αποτελεσματικών ειδικότερα. (Reynolds et al., 2000: 3).

Σύμφωνα με τον Creemers (1997), για να ικανοποιήσει τους στόχους της η έρευνα της σχολικής αποτελεσματικότητας θα πρέπει να διερευνήσει παράγοντες που εντοπίζονται στο επίπεδο των εισροών, της διαδικασίας και του πλαισίου λειτουργίας του σχολείου. Έτσι λοιπόν η αναζήτηση των κρίσιμων μεταβλητών μεταφέρεται στο μικρο-επίπεδο των μαθητών, της τάξης και του σχολείου.

4.2.3. Σημαντικοί σταθμοί της έρευνας

Η έρευνα για τη σχολική αποτελεσματικότητα τα τελευταία χρόνια έχει διευρυνθεί αρκετά, καθώς το συγκεκριμένο πεδίο έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα καλύπτοντας ποικιλία θεματικών περιοχών. Ως εκ τούτου, στον σύγχρονο ακαδημαϊκό λόγο, ο όρος «εκπαιδευτική» αποτελεσματικότητα (educational effectiveness), επιλέγεται συχνά ως προτιμότερος του όρου «σχολική» αποτελεσματικότητα (school effectiveness), εξαιτίας της ευρύτητας των ζητημάτων τα οποία προσεγγίζει (Creemers & Kyriakides, 2008; Sammons, 2010: 51-57).

Είναι γεγονός ότι στη διεθνή και όχι μόνο εκπαιδευτική κοινότητα παρατηρείται μεγάλος αριθμός δημοσιεύσεων που εξετάζουν την εξέλιξη της έρευνας στην εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα (Teddlie & Reynolds, 2000; Townsend, 2007). Σε μία προσπάθεια να προσδιοριστούν τα χρονικά πλαίσια αυτής της εξέλιξης, οι Reynolds et al. (2011), πρότειναν την διάκριση της σε πέντε σημαντικές φάσεις:

α. Η πρώτη φάση, όπως αναπτύχθηκε στην προηγούμενη ενότητα, προέκυψε ως αντίδραση στις μελέτες των Coleman et al. (1966) και Jencks et al. (1972), οι οποίοι συμπέραναν πως το σχολείο δεν μπορεί να ασκήσει παρά μια μικρή επίδραση στα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών σε σύγκριση με την επιρροή που τους ασκείται από το κοινωνικό τους περιβάλλον. Ακολούθησαν πολλές εμπειρικές έρευνες οι οποίες εκτός των άλλων επεδίωξαν να αποδείξουν πως, ακόμα και όταν λαμβάνονταν υπόψη κοινωνικοί και άλλοι παράγοντες, εξακολουθούσαν να υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα σχολεία, οι οποίες θα μπορούσαν να αποδοθούν στην ποιότητα των ίδιων των σχολικών διαδικασιών και λειτουργιών (Goldstein & Woodhouse, 2000, σ. 353).

β. Η δεύτερη φάση ξεκινά από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, κατά την οποία η χρήση πολυεπίπεδης μεθοδολογίας και οι μεθοδολογικά εξελιγμένες μελέτες ξεκινούν να αποδεικνύουν τις επιστημονικές ιδιότητες των αποτελεσμάτων του σχολείου, όπως τη σταθερότητα των αποτελεσμάτων που επιφέρει το σχολείο παρά την πάροδο του χρόνου (Reynolds & Teddlie, 2000).

γ. Η Τρίτη φάση της έρευνας για την εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα τοποθετείται στα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 1990, κατά την οποία έγιναν πολλές προσπάθειες που είχαν ως αντικείμενό τους το λόγο για τον οποίο τα σχολεία παρουσιάζουν διαφορετικά αποτελέσματα μεταξύ τους. Στα χρόνια αυτά αναδύθηκαν σημαντικές κριτικές στο πεδίο όπως των Scheerens & Borker (1997) και Reynolds *et al.* (1996).

δ. Η τέταρτη φάση ξεκινά από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και εξακολουθεί να επηρεάζει τη συζήτηση περί του εκπαιδευτικού γίνεσθαι ως τις μέρες μας και αποτελεί τη σαφή διεθνοποίηση του πεδίου, και συγχρόνως τη συγχώνευση ή καλύτερα τη συνεργασία των υπαρχουσών προσεγγίσεων, όπως για παράδειγμα σχολική αποτελεσματικότητα και σχολική βελτίωση (Mortimore et al, 2000; Reynolds et al, 2002).

ε. Η πέμπτη φάση που βρίσκει τις ρίζες της στα τέλη του 2000 είναι ακόμα σε εξέλιξη. Εστιάζει στην έρευνα για την εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα θεωρώντας την ως ένα δυναμικό σύνολο σχέσεων, με πυρήνα την αλληλεπίδραση των διαφόρων επιπέδων του εκπαιδευτικού συστήματος (Teddlie & Kyriakides, 2003).

Όπως προκύπτει από την πορεία της έρευνας για τη Σχολική - Εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα τις τελευταίες δεκαετίες, είναι φανερό ότι οι απόψεις των ερευνητών διαφοροποιούνται και εξελίσσονται στην πορεία του χρόνου γεγονός που καταδεικνύει το δυναμικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης. Η κριτική που ασκείται στην Έρευνα για τη Σχολική Αποτελεσματικότητα και ευρύτερα στην Έρευνα για την Εκπαιδευτική Αποτελεσματικότητα είναι έντονη, ενώ ο Scheerens (1992: 73) παρατηρεί: «Η Έρευνα για τη Σχολική Αποτελεσματικότητα είναι ένας δύσκολος και πολύπλοκος τύπος μελέτης στον οποίο μπορεί κανείς σχεδόν πάντα να βρει κάτι στο οποίο μπορεί να ασκήσει κριτική».

4.3 Η αποτελεσματικότητα στο σύγχρονο σχολείο

4.3.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις

Όπως ως τώρα έχει επισημανθεί, η έννοια της αποτελεσματικότητας δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί με ακρίβεια και αυτό οφείλεται στις ποικίλες και διαφορετικές διαστάσεις του όρου. Όταν μάλιστα η εννοιολογική αποσαφήνιση αφορά τη σχολική ή εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα, η δυσκολία προφανώς μεγιστοποιείται λόγω των διαφορετικών θεωρήσεων της έννοιας από τους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς, τους κηδεμόνες, τους πολιτικούς και κοινωνικούς φορείς και γενικότερα όλους όσους αναφέρονται στη συγκεκριμένη προσέγγιση του όρου (Δάρρα, 2002).

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία η έννοια της αποτελεσματικότητας συνδέεται συχνά με την έννοια της αλλαγής που επιδρά άμεσα στη λειτουργία των οργανισμών. Η ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται στην αλλαγή προσδιορίζει την έννοια της αποτελεσματικότητάς του η οποία, σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2006), αποτελεί μία εξελικτική και δυναμική διαδικασία που διαχειρίζεται την αλλαγή προκειμένου ένας οργανισμός να ανταποκρίνεται με επιτυχία τους στόχους του.

Μία διαφορετική αντίληψη, η οποία στηρίζεται στα δεδομένα της σύγχρονης έρευνας συσχετίζει τον όρο της σχολικής αποτελεσματικότητας με εκείνον της σχολικής επιτυχίας (Παμουκτσόγλου, 2001). Ωστόσο οι όροι αποτελεσματικότητα και επιτυχία στο σχολείο δεν έχουν το ίδιο περιεχόμενο. Κατά την άποψη του Sergiovanni (1995)

αποτελεσματικό σχολείο θεωρείται εκείνο το οποίο τεχνικά επιτυγχάνει να αυξήσει την επίδοση των μαθητών του, γεγονός που διαπιστώνεται βάσει τυπικών και κοινών διαγωνισμάτων ενώ επιτυχημένο είναι αυτό το οποίο ανταποκρίνεται σε ό,τι απαιτεί το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον από αυτό. (Sergiovanni, 1995).

Σύμφωνα με τη διεθνή έρευνα, η σχολική αποτελεσματικότητα εστιάζει στο το ερώτημα που αφορά στο διαφορετικό βαθμό κατά τον οποίο επιτυγχάνουν το στόχο τους σχολεία με αρχικά συγκρίσιμο επίπεδο μαθητών (Reynolds et al., 1994). Ο Peter Mortimore (1991) υποστηρίζει ότι αποτελεσματικό είναι το σχολείο του οποίου οι μαθητές έχουν μεγαλύτερη επίδοση από την αναμενόμενη με βάση τα ιδιαίτερα δεδομένα και τα τελικά αποτελέσματά του, ενώ, ο Gaskell (1995), θεωρεί ως αποτελεσματικό το σχολείο που μετρά την επιτυχία ως απάντηση στην ανταπόκριση των αναγκών των μαθητών, συνδυάζοντας τους επιδιωκόμενους στόχους και το αντίστοιχο πρόγραμμα σπουδών. Στην περίπτωση αυτή, η σχολική αποτελεσματικότητα μετρά το βαθμό ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών μέσω της σχολικής επιτυχίας.

Από τη σύντομη αναφορά στις θεωρητικές προσεγγίσεις της σχολικής αποτελεσματικότητας διαπιστώνουμε ότι πρόκειται για μία έννοια η οποία αποτελεί ένα απαιτητικό πεδίο ερευνητικού ενδιαφέροντος που αφορά διαφορετικές όψεις του σύγχρονου σχολείου και αποσκοπεί στον προσδιορισμό των στοιχείων εκείνων που επιδρούν θετικά στην επίτευξη των στόχων του. Οι Πασιαρδής & Πασιαρδή (2000), υποστηρίζουν ότι η σχολική αποτελεσματικότητα αποδίδεται μέσα από τέσσερις βασικές αρχές που είναι οι ακόλουθες:

- Όλοι οι μαθητές μπορούν να συμμετέχουν στις διαδικασίες της μάθησης και να μάθουν εφόσον επικρατούν οι κατάλληλες συνθήκες.
- Η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με τις ίσες ευκαιρίες μάθησης που αφορούν όλο τον μαθητικό πληθυσμό.
- Το σχολείο ευθύνεται για την σχολική επιτυχία ή αποτυχία αντίστοιχα, και όχι οι ίδιοι οι μαθητές, αλλά ούτε και το κοινωνικό και οικονομικό τους υπόβαθρο.

- Η αποτελεσματικότητα τη διδακτικής διαδικασίες εξαρτάται από την συνέπεια της διδασκαλίας και συγκεκριμένα, όσο πιο συνεπής είναι η διδασκαλία, τόσο πιο αποτελεσματική είναι (Murphy, 1992).

Οι αρχές αυτές συνθέτουν το ευρύτερο πλαίσιο εντός του οποίου νοηματοδοτείται η έννοια της σχολικής αποτελεσματικότητας, η οποία φαίνεται να εστιάζει αφενός στην παροχή ίσων ευκαιριών για όλους τους μαθητές της σχολικής μονάδας κι αφετέρου στην ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στο σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το σχολείο στην επίτευξη υψηλών μαθησιακών και μορφωτικών αποτελεσμάτων (Πασιαρδή, 2001). Η υιοθέτηση των αρχών της σχολικής αποτελεσματικότητας αποτελεί πρόκληση για τη σύγχρονη εκπαίδευση η οποία πλέον επικεντρώνεται σε βελτιωμένες πρακτικές και μεθόδους προσκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στο σύγχρονο ρόλο της.

4.3.2 Διάκριση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Είναι γεγονός ότι τόσο στον επιστημονικό όσο και στον ερευνητικό διάλογο γίνονται συχνά αναφορές στους όρους αποτελεσματικότητα (effectiveness) και αποδοτικότητα (efficiency). Οι δύο αυτές έννοιες συνδέονται με τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών οργανισμών και συγκεκριμένα με την παραγωγική διαδικασία τους που αφορά την εκπαιδευτική τους λειτουργία. Ωστόσο είναι σημαντικό να τονιστεί ότι όρος αποτελεσματικότητα συχνά συγχέεται με αυτόν της αποδοτικότητας καθώς οι δύο έννοιες δεν οριοθετούνται πάντοτε με σαφήνεια από τους επιστήμονες που τις εφαρμόζουν.

Αυτό συμβαίνει γιατί τις τελευταίες δεκαετίες η εκπαίδευση δείχνει να εντάσσεται όλο και πιο συχνά σε ένα σύγχρονο μοντέλο το οποίο έχει αναφορές στην οικονομία και τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Παράλληλα, ο θεσμός του σχολείου και εν γένει της εκπαιδευτικής μονάδας τείνει να υφίσταται ως προς τα αποτελέσματά του και να αξιολογείται βάσει αυτών. Ως επακόλουθο, η λειτουργία της εκπαίδευσης συχνά περιγράφεται με όρους και εργαλεία των οικονομικών επιστημών. Στα εκπαιδευτικά συστήματα, όροι όπως αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα αποκτούν ένα

περισσότερο εξειδικευμένο περιεχόμενο και προσδιορίζονται στο πλαίσιο των σύγχρονων αναγκών της εκπαίδευσης (Καρατζιά-Σταυλιώτη, 1999).

Στη βιβλιογραφία παρατηρείται πλήθος ορισμών που αφορούν τη σχέση και τη διάκριση των δύο εννοιών. Σύμφωνα με το Μπαμπινιώτη (1998) ως αποτελεσματικότητα ορίζεται η ικανότητα ενός οργανισμού να επιφέρει το αναμενόμενο αποτέλεσμα ενώ η αποδοτικότητα είναι η ιδιότητα να παράγει κάποιος έργο το οποίο θα αποφέρει κέρδος και οφέλη. Σε αυτή τη κατεύθυνση ο Scheerens (1997), υποστηρίζει ότι τόσο η αποτελεσματικότητα όσο και η αποδοτικότητα έχουν κοινό σημείο αναφοράς το βαθμό κατά τον οποίο επιτυγχάνεται ο επιθυμητός στόχος ενός οργανισμού, με τη διαφορά ότι στην έννοια της αποδοτικότητας ο βαθμός επίτευξης του στόχου εκφράζεται με το χαμηλότερο, όμως, δυνατό κόστος ή χωρίς αύξηση στις δαπάνες.

Όπως είναι φανερό, οι δύο έννοιες συνδέονται με τη λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών και συγκεκριμένα αφορούν τον τρόπο κατά την οποίο οι εισροές μετατρέπονται σε εκροές. Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενη ενότητα, η αντίληψη του σχολείου ως συστήματος περιλαμβάνει τις εισροές και τις εκροές. Η διαδικασία μετασχηματισμού θεωρείται ότι περιλαμβάνει τις διδακτικές προσεγγίσεις, το αναλυτικό πρόγραμμα και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες επιτυγχάνεται η γνώση (Scheerens J., 2000).

Μια απλοποιημένη προσέγγιση της διακριτής σχέσης ανάμεσα στις έννοιες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας είναι αυτή του Levacic (1992), κατά την οποία η έννοια της αποδοτικότητας σημαίνει «κάνω τα πράγματα σωστά» ενώ η έννοια της αποτελεσματικότητας σημαίνει «κάνω τα σωστά πράγματα» (Καρατζιά-Σταυλιώτη 1999). Έτσι, όταν μια παραγωγική μονάδα ή ένας οργανισμός καταφέρνει να σημειώνει ταυτόχρονα υψηλή αποδοτικότητα και υψηλή αποτελεσματικότητα τότε μπορεί να σημαίνει ότι επιτυγχάνει χαμηλό κόστος αλλά και ικανοποίηση στα άτομα που απολαμβάνουν τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες που προκύπτουν από την παραγωγική διαδικασία.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι οι έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας κατέχουν κυρίαρχη θέση στην εκπαιδευτική πραγματικότητα. Όπως εύκολα διαπιστώνεται, ένας από τους κυριότερους αντικειμενικούς στόχους της

σύγχρονης εκπαίδευσης φαίνεται ότι είναι η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής εκπαιδευτικής πολιτικής η οποία θα πρέπει να προσανατολίζεται στη μέγιστη αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών και να υλοποιείται με την υψηλότερη δυνατή αποδοτικότητα των διατιθέμενων, κάθε φορά, ανθρώπινων και υλικών πόρων (Καρατζιά-Σταυλιώτη, 1999).

4.3.3. Μοντέλα σχολικής αποτελεσματικότητας

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί συγκεκριμένα μοντέλα σχολικής αποτελεσματικότητας τα οποία εφαρμόζουν στρατηγικές βελτίωσης της λειτουργίας των σχολικών μονάδων. Τα μοντέλα αυτά παρουσιάζουν διαφορετικές όψεις της σχολικής αποτελεσματικότητας, ωστόσο όλα χαρακτηρίζονται από τον προσδιορισμό κριτηρίων, μεθόδων και ενός συνόλου χαρακτηριστικών που οδηγούν σε σχολική βελτίωση, ώστε το σχολείο να είναι σε θέση να διευρύνει τα αποτελέσματα της μάθησης των μαθητών, να συμβάλλει στην αυτοβελτίωση των εκπαιδευτικών και να έχει την ικανότητα να διαχειριστεί αποτελεσματικά την αλλαγή και τις καινοτόμες δράσεις (Ζαβλανός, 2003). Στη συνέχεια θα αναφερθούμε ενδεικτικά στα κυριότερα από αυτά.

Αρχικά, ο (Scheerens J., 2000) προσεγγίζει την έννοια της σχολικής αποτελεσματικότητας διακρίνοντας σε αυτήν τρία διαφορετικά μοντέλα:

- 1. Μοντέλο ανθρωπίνων πόρων:** Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο διαπιστώνεται ο βαθμός ικανοποίησης του εκπαιδευτικού από το ποιοτικό έργο που προσφέρει. Στην περίπτωση αυτή οι στόχοι του σχολείου που ταυτίζονται με τους προσωπικούς στόχους. Ανάμεσα στους σημαντικότερους παράγοντες για το συγκεκριμένο μοντέλο είναι η έκφραση σεβασμού από συναδέλφους, στελέχη διοίκησης, γονείς και κοινωνία, η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, η ανταλλαγή απόψεων με τους συναδέλφους, οι διαδικασίες ανατροφοδότησης, η δυνατότητα συνεχούς επιμόρφωσης και η ύπαρξη υλικοτεχνικής υποδομής.
- 2. Μοντέλο ανοιχτών συστημάτων:** Το μοντέλο αυτό αναφέρεται στην ικανότητα του σχολείου να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις της κοινωνίας. Σημαντικοί παράγοντες για την επίτευξη των στόχων είναι η

ηγεσία, η συναδελφικότητα, η αυτοαξιολόγηση, η διαφήμιση, η γονεϊκή εμπλοκή, η υποστήριξη εξωτερικών παραγόντων, η ανατροφοδότηση.

- 3. Μοντέλο της εσωτερικής διεργασίας** Το μοντέλο αυτό εστιάζει στη μορφή και τη δομή του σχολικού περιβάλλοντος. Παράγοντες για το μοντέλο αυτό είναι η τήρηση αρχείου για οργανωτικά θέματα, η πειθαρχία, η ύπαρξη συστήματος διακίνησης της πληροφορίας, η συνέπεια του προσωπικού και της ηγεσίας, η καλή περιγραφή θέσεων εργασίας και των καθηκόντων που προέρχονται από αυτές, το πλήρες αναλυτικό πρόγραμμα, η παρακολούθηση των μαθημάτων, η διάθεση επαρκούς χρόνου για την προετοιμασία των μαθημάτων.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα των τριών αυτών μοντέλων είναι ότι περιλαμβάνουν κοινούς παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται σημαντικοί για τη σχολική αποτελεσματικότητα, όπως η ηγεσία, η επικοινωνία και η συνεργασία του προσωπικού, τα αναλυτικά προγράμματα, και οι διαδικασίες αξιολόγησης.

Σε μία διαφορετική προσέγγιση, ο Cameron (1984 - στο Κοντάκος, 2010) διακρίνει οκτώ μοντέλα σχολικής αποτελεσματικότητας, τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- 1. Στοχοκεντρικό Μοντέλο:** σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, το αποτελεσματικό σχολείο θα πρέπει να θέτει και να επιτυγχάνει συγκεκριμένους, σαφείς, μετρήσιμους και βραχυπροθέσμους στόχους.
- 2. Μοντέλο Συστημικών Πόρων:** το μοντέλο αυτό εστιάζει στην απόκτηση επιθυμητών πόρων και δίνει έμφαση στη σχέση μεταξύ δεδομένων και αποτελεσμάτων. Πρόκειται, θα σημειώναμε εδώ, για μια έννοια αποτελεσματικού σχολείου που το ανάγει στο αποδοτικό σχολείο.
- 3. Μοντέλο Εσωτερικής Διαδικασίας:** το μοντέλο αυτό δίνει βαρύτητα στις εσωτερικές διαδικασίες του σχολείου, οι οποίες θα πρέπει να επιτελούνται με ομαλότητα και συνέπεια.
- 4. Μοντέλο Ικανοποίησης Στρατηγικών Παραγόντων:** αυτό το μοντέλο υπογραμμίζει τη σημασία της ικανοποίησης των απαιτήσεων όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων στη συνολική εκπαιδευτική διαδικασία.

5. **Μοντέλο Νομιμότητας:** σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η αποτελεσματικότητα του σχολείου αξιολογείται με βάση τη δυνατότητά του να επιβιώνει της σύγκρισης με άλλες όμοιες σχολικές μονάδες.
6. **Μοντέλο Οργανωσιακής Μάθησης:** το μοντέλο αυτό δίνει βαρύτητα στη δυνατότητα του σχολείου να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις αλλαγές του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα.
7. **Μοντέλο Αναποτελεσματικότητας:** σύμφωνα με το οποίο αποτελεσματικό είναι το σχολείο το οποίο δεν παρουσιάζει χαρακτηριστικά αναποτελεσματικότητας.
8. **Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π):** η σχολική μονάδα λειτουργεί ως «ανοιχτό» σύστημα, που αλληλοεπιδρά με επιτυχία με το εξωτερικό περιβάλλον.

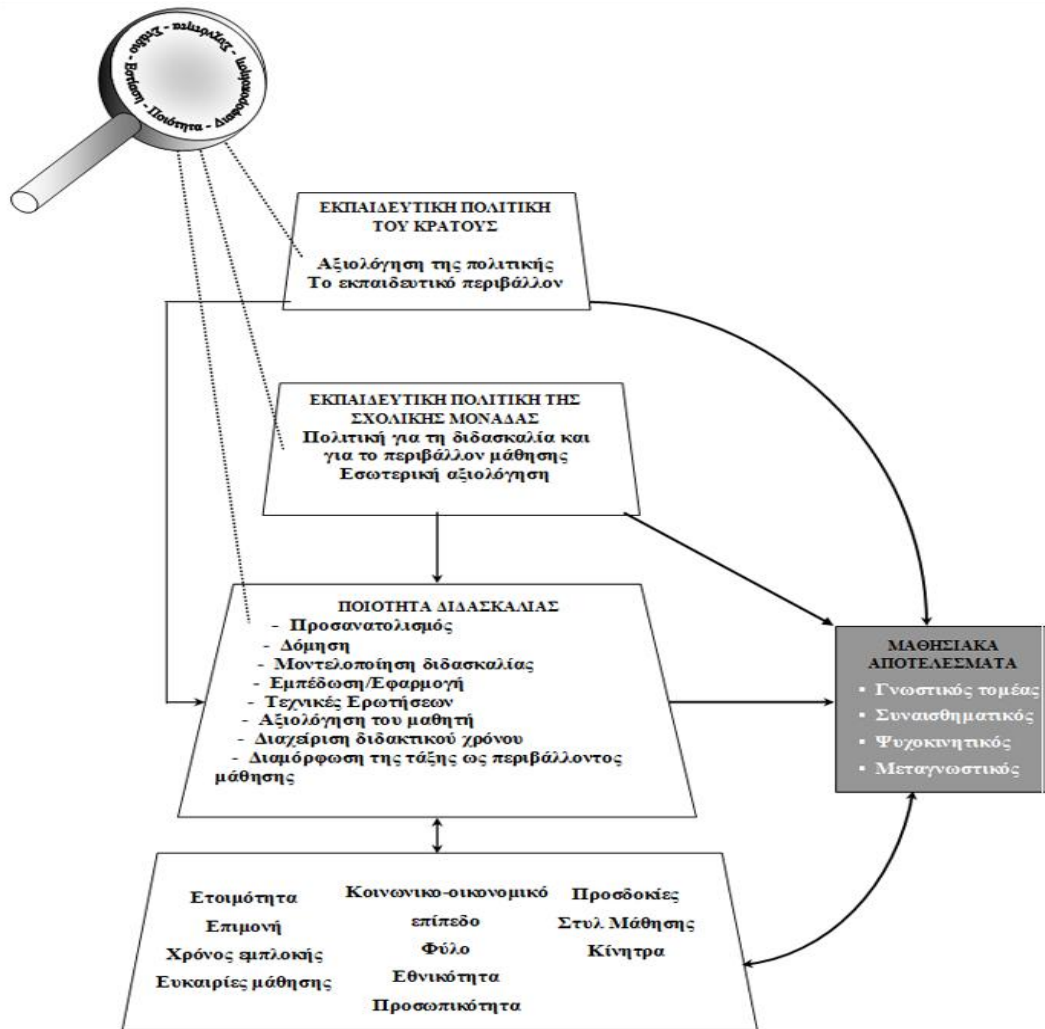
Ο Πασιαρδής (2015), στη συνέχεια, αναφέρει επτά θεωρητικά μοντέλα που αφορούν τη σχολική αποτελεσματικότητα και τα οποία είναι πιθανόν να επηρεάζουν την εξέλιξή της με βάση διαφορετικές παραμέτρους και χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα κάνει λόγο για τα εξής:

1. **Μοντέλο επίτευξης στόχων και σκοπών (goal and task model):** Η αποτελεσματικότητα ορίζεται με βάση το βαθμό επίτευξης των προγραμματισμένων στόχων και σκοπών.
2. **Μοντέλο αξιοποίησης πηγών (the resource utilization model):** Έμφαση δίδεται στη μεγιστοποίηση της αξιοποίησης των πηγών και της παρεχόμενης υποστήριξης.
3. **Μοντέλο λειτουργικής διαδικασίας (the working process model):** Η ποιότητα της διδασκαλίας και η λειτουργική διαδικασία μάθησης βοηθούν τον εκπαιδευτικό και τη σχολική μονάδα να υλοποιήσουν τους προκαθορισμένους στόχους τους.
4. **Μοντέλο ικανοποίησης των εμπλεκόμενων φορέων (the school constituencies satisfaction model):** Η αποτελεσματικότητα του σχολείου είναι άμεσα συνυφασμένη με την ικανοποίηση των προσδοκιών των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία φορέων.

5. **Μοντέλο λογοδοσίας (the accountability model):** Η ανάπτυξη μηχανισμών λογοδοσίας του εκπαιδευτικού και των σχολικών μονάδων αποδεικνύει ικανότητα και υπευθυνότητα στην αποτελεσματική λειτουργία της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
6. **Μοντέλο επίλυσης προβλημάτων (the absence of problems model):** Η αποτελεσματικότητα ορίζεται σε συνάρτηση με την απουσία ελαττωμάτων, αδυναμιών και ανεπαρκειών στο σχολικό έργο.
7. **Μοντέλο συνεχούς επαγγελματικής βελτίωσης (the continuous learning model):** Η αποτελεσματικότητα έγκειται στις προσπάθειες για συνεχή βελτίωση και προσαρμοστικότητα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό περιβάλλον.

Είναι γεγονός ότι τις τελευταίες δεκαετίες η έρευνα επικεντρώνεται στην αντίληψη του αποτελεσματικού σχολείου ως το δυναμικό εκείνο οργανισμό ο οποίος προσανατολίζεται στην αναπροσαρμογή των στόχων και των αποτελεσμάτων του. Η προσέγγιση αυτή, κατά τους Creemers & Kyriakides (2010), συμφωνεί με τις βασικές παραδοχές πάνω στις οποίες στηρίζεται το Δυναμικό Μοντέλο Εκπαιδευτικής Αποτελεσματικότητας (Δ.Μ.Ε.Α.) το οποίο αναγνωρίζει στις εκπαιδευτικές μονάδες την ικανότητα να εντοπίζουν τις αδυναμίες τους και να λαμβάνουν δράση για βελτίωση των εκπαιδευτικών πολιτικών και του μαθησιακού περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσει σε μια ουσιαστική βελτίωση των εκπαιδευτικών μονάδων.

Στο επόμενο γράφημα αποτυπώνονται τα βασικά σημεία του Δυναμικού Μοντέλου Εκπαιδευτικής Αποτελεσματικότητας:



Σχήμα 4.1. Δυναμικό Μοντέλο Εκπαιδευτικής Αποτελεσματικότητας (Δ.Μ.Ε.Α.)

Πηγή: <http://www.diapolis.auth.gr>

4.3.4 Η σχολική βελτίωση στο αποτελεσματικό σχολείο

Μία σημαντική συνισταμένη του αποτελεσματικού σχολείου αποτελεί η έννοια της σχολικής βελτίωσης η παρουσία της οποίας στα εκπαιδευτικά δρώμενα συμπίπτει με το Κίνημα της Σχολικής Βελτίωσης Σχολείων που ξεκίνησε το 1979 από τις έρευνες του καθηγητή Ronald Edmonds σχεδόν ταυτόχρονα με το Κίνημα των Αποτελεσματικών Σχολείων. Οι συγκεκριμένες, έρευνες δεν αρκούσαν απλά να περιγράψουν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών σχολείων, όπως συνέβαινε με τις προηγούμενες

έρευνες αλλά επεδίωκαν να αναδείξουν τη δυνατότητα όλων ανεξαιρέτως των σχολείων να επιφέρουν βελτιωμένα μαθησιακά αποτελέσματα.

Το Κίνημα της Σχολικής Βελτίωσης συνδέεται με το Κίνημα των Αποτελεσματικών Σχολείων, αλλά δεν ταυτίζεται απόλυτα με αυτό. Στην πραγματικότητα η έννοια της βελτίωσης εμπεριέχεται σε κάποιον βαθμό στην έννοια της αποτελεσματικότητας αλλά εστιάζει σε διαφορετικές παραμέτρους. Ειδικότερα, η σχολική αποτελεσματικότητα επικεντρώνεται στο σχολείο, στη σχολική οργάνωση και τα μαθησιακά αποτελέσματα ενώ η σχολική βελτίωση αναφέρεται στους εκπαιδευτικούς και στις σχολικές διαδικασίες. Η βασική διαφορά των δυο κινήματων εντοπίζεται στο ότι η σχολική αποτελεσματικότητα, προσανατολίζεται στην επίτευξη υψηλών μαθησιακών αποτελεσμάτων, ενώ η σχολική βελτίωση ενδιαφέρεται για τη διαδρομή προς τα αποτελέσματα αυτά των μαθητών (Πασιαρδής, 2015).

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνονται τα βασικά σημεία και οι διαφορές μεταξύ της σχολικής αποτελεσματικότητας και σχολικής βελτίωσης.

Πίνακας 4.1: Διαφορές μεταξύ σχολικής αποτελεσματικότητας και σχολικής βελτίωσης

Σχολική Αποτελεσματικότητα	Σχολική Βελτίωση
Εστίαση στα σχολεία	Εστίαση στους εκπαιδευτικούς
Εστίαση στον οργανισμό	Εστίαση στις διαδικασίες του σχολείου
Έμφαση στα αποτελέσματα με βάση τα δεδομένα	Εμπειρική αξιολόγηση στις αλλαγές των αποτελεσμάτων
Ποσοτικός προσανατολισμός	Ποιοτικός προσανατολισμός
Έλλειψη γνώσης πάνω στον τρόπο εφαρμογής στρατηγικών αλλαγής	Αποκλειστικό ενδιαφέρον: η αλλαγή στα σχολεία
Περισσότερο ενδιαφέρον για αλλαγή στα μαθηματικά αποτελέσματα	Περισσότερο ενδιαφέρον για τη διαδικασία της βελτίωσης παρά για το αποτέλεσμα που πρόκειται να προκύψει από την βελτίωση
Περισσότερο ενδιαφέρον για σχολεία σε ένα σημεία μέσα στον χρόνο	Περισσότερο ενδιαφέρον στο σχολείο ως οντότητα που υπόκειται σε αλλαγή
Εστίαση στη γνώση που προκύπτει από την έρευνα	Εστίαση στη γνώση των επαγγελματιών

Πηγή: Champman, 2012

Στη σύγχρονη έρευνα η έννοια της σχολικής βελτίωσης ως παράγοντας αποτελεσματικότητας του σχολείου συνδέεται με την έννοια της αλλαγής στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τους Reynolds et. al (2000), η σχολική βελτίωση ορίζεται ως «η συστηματική, παρατεταμένη προσπάθεια που αποσκοπεί στην αλλαγή των μαθησιακών και άλλων σχετικών εσωτερικών συνθηκών σε ένα ή περισσότερα σχολεία, έχοντας ως τελικό σκοπό την κάλυψη των εκπαιδευτικών στόχων με περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο». Αυτός ο σκοπός μπορεί να επιτευχθεί με την επιλογή συγκεκριμένης στρατηγικής με στόχο την εκπαιδευτική αλλαγή, τη βελτίωση των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και την ενδυνάμωση της ικανότητας του σχολικού οργανισμού για την διαχείριση της αλλαγής (Creemers & Kyriakides, 2012).

Η σχολική βελτίωση μπορεί να θεωρηθεί ως μια προσέγγιση στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής αλλαγής και εξαρτάται από τις ακόλουθες παραδοχές:

- Το σχολείο συνιστά τον πυρήνα της αλλαγής, καθώς όλα τα σχολεία δεν είναι όμοια και άρα οι εξωτερικοί φορείς θα πρέπει να δείχνουν την απαραίτητη προσοχή καθώς και την αναγκαία ευαισθησία.
- Η σχολική βελτίωση, καθώς θεωρείται συστηματική προσέγγιση, για αλλαγή απαιτεί μια προσεκτικά σχεδιασμένη διαδικασία η οποία απαιτεί σημαντικό χρόνο για να ολοκληρωθεί.
- Οι συνθήκες που επικρατούν στο σχολείο συνιστούν τον κρίσιμο παράγοντα για την αλλαγή αυτή, όπως και οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα εντός του σχολικού περιβάλλοντος.
- Η επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων πρέπει να γίνεται με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.
- Η πολυεπίπεδη προοπτική -καθώς το σχολείο είναι το κέντρο της αλλαγής- στο οποίο δεν δρουν μόνο οι εκπαιδευτικοί, οι διευθυντές, οι γονείς, και το συμβουλευτικό προσωπικό, αλλά και οι τοπικές αρχές και όλοι μαζί θα πρέπει να εμπλέκονται στις διαδικασίες που αφορούν την σχολική βελτίωση.
- Η θεσμοθέτηση της αλλαγής γίνεται με επιτυχία εφόσον μόνο έχει γίνει μέρος της νοοτροπίας και της τακτικής πρακτικής του εκπαιδευτικού στο σχολείο, καθώς μια απλή εφαρμογή μόνο δεν είναι αρκετή.

Σε ανάλογο πλαίσιο, ο Fullan (1991) υποστηρίζει ότι η διαδικασία της αλλαγής διαρθρώνεται από τα ακόλουθα στάδια:

- Η έναρξη της διαδικασίας, όπου στο στάδιο αυτό λαμβάνεται η απόφαση για ανάπτυξη καινοτομίας και ενδυνάμωση.
- Η εκτέλεση-εφαρμογή, όπου η προσοχή επικεντρώνεται στα σχέδια δράσης, στην δέσμευση, στον έλεγχο της προόδου καθώς και των πιθανών προβλημάτων που εμφανίζονται.
- Η θεσμοθέτηση, όπου η καινοτομία και η αλλαγή δεν θεωρούνται πλέον ως κάτι καινούργιο καθώς ουσιαστικά ενσωματώνονται στις καθημερινές λειτουργίες του σχολείου.

Σύμφωνα με τους Creemers & Kyriakides (2012), η σχολική βελτίωση, εντός της οποίας προτείνεται η αλλαγή, επικεντρώνεται στα εξής:

- **Αξιολόγηση** των αναγκών για βελτίωση. Προτού ένα σχολείο ξεκινήσει τις διαδικασίες για βελτίωση, θα πρέπει να έχει προσδιορίσει με ακρίβεια τον λόγο για τον οποίο είναι αναγκαία η βελτίωση, καθώς και από ποιο σημείο επίκειται να ξεκινήσει η διαδικασία. Η αξιολόγηση αυτή διεξάγεται από τα στελέχη του σχολείου καθώς και από εξωτερικούς φορείς. Μόλις εντοπιστούν τα προβλήματα που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν, η φάση της διάγνωσης ολοκληρώνεται.
- **Διάγνωση** των αναγκών βελτίωσης καθώς και ο λεπτομερής καθορισμός των στόχων. Κατά το στάδιο αυτό συμφωνούνται και οι επιμέρους στόχοι που επιδιώκει να εκπληρώσει το σχολείο. Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι οι γενικοί στόχοι διασπώνται σε επιμέρους στόχους.
- **Σχεδιασμός** των δράσεων βελτίωσης, όπου λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις αναφορικά με διάφορα ζητήματα, όπως είναι ο αναγκαίος χρόνος για κάθε δράση, ο καθορισμός των αναγκαίων προτεραιοτήτων, η εμπλοκή των στελεχών καθώς και η επισήμανση των κινήτρων.
- **Εφαρμογή**. Αποτελεί μια από τις ουσιαστικότερες φάσεις. Η μη επιτυχής εφαρμογή σχεδόν ακυρώνει όλα τα προηγούμενα στάδια και παράλληλα σημαίνει ότι οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος

που καλούνται να παίξουν οι εκπαιδευτικοί στη φάση αυτή μέσω της διαρκούς ανατροφοδότησης.

- **Εκτίμηση και αναστοχασμός:** Πρόκειται για την φάση όπου το σχολείο αξιολογείται μέσα από τις διαδικασίες αξιολόγησης για το αν επιτεύχθηκαν ή όχι οι στόχοι βελτίωσης. Κατά την φάση αυτή είναι πιθανό να υπάρχει ένα νέος κύκλος βελτίωσης. (Creemers & Kyriakides, 2012).

4.4 Το αποτελεσματικό σχολείο

4.4.1. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού σχολείου

Η σκιαγράφηση των χαρακτηριστικών του αποτελεσματικού σχολείου και η ταυτόχρονη διαμόρφωση αυτού ενδιαφέρει και απασχολεί τόσο τους εκπαιδευτικούς και τους μαθητές, που είναι οι άμεσα εμπλεκόμενοι στην εκπαιδευτική διαδικασία όσο και τους γονείς των μαθητών αλλά και φορείς της κοινωνίας, καθώς στο πλαίσιο αυτής δημιουργείται και συντηρείται ο θεσμός του σχολείου (Καψάλης, 2005).

Κατά καιρούς έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες που αποσκοπούν στην αναζήτηση και καταγραφή των χαρακτηριστικών εκείνων που μπορούν να αναδείξουν ένα σχολείο ως αποτελεσματικό. Από τα αποτελέσματα των ερευνών έχει διαπιστωθεί ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα ενός σχολικού οργανισμού.

Θεωρητικά, η πρώτη έρευνα που επεδίωξε να διακρίνει τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολείου πραγματοποιήθηκε από τον Edmonds (1979) ο οποίος διαπίστωσε ότι υπάρχουν πέντε βασικοί παράγοντες που ενισχύουν την σχολική αποτελεσματικότητα και είναι οι ακόλουθοι:

1. Η ισχυρή διοίκηση του σχολείου.
2. Το σχολικό κλίμα το οποίο μπορεί να εγγυηθεί την μαθησιακή πρόοδο.
3. Οι υψηλές προσδοκίες που υπάρχουν για τις μαθητικές επιδόσεις.
4. Το σαφές πλαίσιο μέσω του οποίου αξιολογούνται οι επιδόσεις των μαθητών.
5. Η έμφαση στην απόκτηση βασικών μορφωτικών ιδιοτήτων. (Edmonds, 1979)

Την πρώτη αυτή έρευνα ακολούθησαν πολλές ακόμα. Μία από τις σημαντικότερες είναι η έρευνα του Sergiovanni (1991), κατά τον οποίο οι σχολικές μονάδες για να είναι αποτελεσματικές θα πρέπει:

1. Να έχουν ως κέντρο το μαθητή.
2. Να διαθέτουν ένα πλούσιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
3. Να διαθέτουν οδηγίες που εστιάζουν στη μάθηση.
4. Να έχουν ένα θετικό κλίμα.
5. Να προωθούν την αλληλεπίδραση.
6. Να εκπαιδεύουν το προσωπικό.
7. Οι εργασίες να έχουν τόσο κοινό όσο και επιμεριστικό χαρακτήρα.
8. Να προωθείται η επίλυση προβλημάτων με δημιουργικό τρόπο.
9. Να υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, των γονέων και της κοινότητας.

Ο Scheerens (1992), στην έρευνα που πραγματοποίησε, αναφέρει ως σωματικούς παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας

1. τον προσανατολισμό στην επιτυχία
2. τη συνεργασία και καλή ατμόσφαιρα
3. την αποτίμηση του σχολείου και την παρακολούθηση της μαθητικής προόδου
4. την εκπαιδευτική ηγεσία, την υποστήριξη των γονέων
5. τη δομημένη διδασκαλία
6. την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου
7. την ευκαιρία για μάθηση
8. την εξωτερική επιρροή
9. τα φυσικά και υλικά χαρακτηριστικά του σχολείου
10. την εμπειρία του εκπαιδευτικού
11. τα χαρακτηριστικά του σχολικού περιεχομένου.

Σε μία προσπάθεια συγκέντρωσης των επικρατέστερων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των αποτελεσματικών σχολείων, όπως αυτά διαπιστώνονται στη σύγχρονη έρευνα, επιλέγουμε να παραθέσουμε αναλυτικότερα τα συμπεράσματα της έρευνας του Sammons (2000), με τον οποίον, ομογνωμούν σε σημαντικό βαθμό οι Mortimore et al

(1995), Levine & Lezotte (1990), Ζαβλανός (2003), Μπουραντάς (2005), Σαΐτης, (2008α), καθώς και αρκετοί νεότεροι ερευνητές, από το διεθνή και τον ελληνικό χώρο οι οποίοι, μέσα από τις δικές τους ερευνητικές προσεγγίσεις, έχουν συνεισφέρει στη διαμόρφωση του σύγχρονου τοπίου της σχολικής αποτελεσματικότητας.

Όπως διαφαίνεται στην εν λόγω έρευνα, οι δείκτες που αφορούν τη μαθητική επίδοση αλλά και την απόδοση του εκπαιδευτικού έργου στο σύγχρονο σχολείο συνιστούν τον πυρήνα του αποτελεσματικού σχολείου. Οι δείκτες αυτοί βρίσκονται σε σχέση άμεσης αλληλεξάρτησης ενώ ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι εσωτερικές συνδέσεις που καθιστούν αποτελεσματική τη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Sammons (2000), οι δείκτες που προσδιορίζουν την σχολική αποτελεσματικότητα είναι εξής:

- 1. Επαγγελματική καθοδήγηση- Ηγεσία:** Οι κυριότεροι στόχοι που τίθενται από την ηγεσία μιας σχολικής μονάδας είναι η εγκαθίδρυση των κοινών σκοπών, στόχων και αξιών σε θέματα που αφορούν τη λειτουργία του σχολείου. Επίσης, μέσω της ηγεσίας γίνεται σχεδιασμός του προγράμματος αλλαγής στην περίπτωση που αυτό θεωρηθεί αναγκαίο, ενώ προσδιορίζεται η εμπλοκή των εκπαιδευτικών στη διαχείριση του σχολείου. Τέλος, η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την υποστήριξη των εκπαιδευτικών έτσι ώστε να μπορούν να δρουν ως ηγέτες σε επίπεδο τάξης.
- 2. Κοινό όραμα και στόχοι:** Στο αποτελεσματικό σχολείο το προσωπικό έχει την αίσθηση ότι ανήκει σε μια κοινότητα για την οποία εργάζεται έχοντας την ίδια οπτική για τους στόχους και τις αξίες του σχολείου. Μεταξύ των εκπαιδευτικών επικρατεί συναδελφικότητα και συνεργατικότητα και έτσι μοιράζονται ιδέες και πρακτικές. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η δέσμευση του προσωπικού αναφορικά με ζητήματα ποιότητας σε όλες τις πτυχές της σχολικής ζωής. Τέλος, στο πλαίσιο του αποτελεσματικού σχολείου λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η γνώση του εκπαιδευτικού και το προσωπικό εμπλέκεται σε μεγάλο βαθμό στην λήψη των αποφάσεων.

- 3. Επιβοηθητικό περιβάλλον μάθησης:** Είναι γεγονός ότι τα αποτελεσματικά σχολεία θεωρούνται ως ήσυχα και δεν είναι χαοτικά, καθώς το ήρεμο σχολικό περιβάλλον δίνει την δυνατότητα για αποτελεσματική διδασκαλία.
- 4. Έμφαση στη διδασκαλία και στην μάθηση:** Στο πλαίσιο του αποτελεσματικού σχολείου δίνεται ιδιαίτερα έμφαση στην διδασκαλία και την μάθηση, καθώς αυτά αποτελούν σημαντικά προτεραιότητα. Επίσης, δίνεται μεγάλη έμφαση στα ακαδημαϊκά επιτεύγματα, τόσο στην ποσότητά τους όσο και στην ποιότητα των εργασιών που έχουν να διεκπεραιώσουν οι μαθητές στο σπίτι τους. Επιπρόσθετα, ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τον μαθησιακό χρόνο είναι η αναλογία του χρόνου που αφιερώνεται στα επιμέρους γνωστικά αντικείμενα, η αναλογία του χρόνου που αφορά την μάθηση, η αναλογία του χρόνου που αφορά το περιεχόμενο της δουλειάς των μαθητών σε σχέση με τον χρόνο που δαπανάται για ζητήματα ρουτίνα, καθώς και η μείωση των εξωτερικών περισπασμών.
- 5. Αποτελεσματική διδασκαλία:** Σημαντικό συστατικό της αποτελεσματικής διαδικασίας συνιστά η ποιότητα της διδασκαλίας, η οποία μπορεί να προσδιοριστεί μέσω της ποιότητας του εκπαιδευτικού προσωπικού. Βασικό συστατικό της αποτελεσματικής διδασκαλίας αποτελεί η αποδοτική οργάνωση που θα πρέπει να γίνεται στους εκπαιδευτικούς σε καθημερινή βάση, όπου θα πρέπει να γίνεται σχεδιασμός και προγραμματισμός εκ των προτέρων για τα μαθήματά τους. Ακόμη, τα μαθήματα που διδάσκονται θα πρέπει να γίνονται με δομημένο τρόπο με τις ερωτήσεις να επικεντρώνονται στους στόχους και στα περιεχόμενα του μαθήματος. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι οι μαθητές να έχουν την δυνατότητα να αυτοδιαχειριστούν για κάποιο μικρό χρονικό διάστημα τις εργασίες τους.
- 6. Υψηλές προσδοκίες:** Προκειμένου να μπορούν οι μαθητές να ανταποκριθούν στις υψηλές προσδοκίες θα πρέπει οι εκπαιδευτικοί να έχουν θέσει τον πήχη σε υψηλά επίπεδα, ενώ επίσης θα πρέπει να γνωστοποιούν τι περιμένουν από τους μαθητές τους. Είναι γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν την δυνατότητα να επιδράσουν θετικά στα επιτεύγματα των μαθητών. Όμως, οι υψηλές προσδοκίες σχετίζονται άμεσα και με το σχολικό περιβάλλον, ενώ οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθούν σε διαφορετικά επίπεδα προσδοκιών

- οργανώνοντας κατά ανάλογο τρόπο την εργασία τους και αναμένοντας διαφορετικά επίπεδα επιδόσεων.
- 7. Θετική ενίσχυση των μαθητών:** Η θετική ενίσχυση αναφέρεται στην πειθαρχία και την ανατροφοδότηση. Η πειθαρχία είναι στοιχείο του κατάλληλου σχολικού κλίματος, αλλά είναι προτιμότερο να προέρχεται από την αίσθηση ότι ανήκεις και συμμετέχεις σε κοινές προσπάθειες παρά να επιβληθεί από εξωτερικό έλεγχο. Οι εντολές πρέπει να εφαρμόζονται με συνέπεια και δικαιοσύνη. Οι κανόνες να γίνονται κατανοητοί καθώς και να περιορίζεται η χρήση της πραγματικής τιμωρίας. Η ανατροφοδότηση συνδέεται με την εκτίμηση και τον έπαινο προς τον κάθε μαθητή για τις προσπάθειες που καταβάλλει. Η επιβράβευση και η ανατροφοδότηση έχουν σαφώς αποτελεσματικότερη επίδραση στα επιτεύγματα των μαθητών από την κριτική και τον έλεγχο.
- 8. Έλεγχος προόδου των μαθητών:** Παρατηρούνται μηχανισμοί ελέγχου των επιδόσεων μαθητών, τάξεων και προγραμμάτων στα αποτελεσματικά σχολεία. Η μορφή του ελέγχου που μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη συμβάλλει ιδιαίτερα στην εστίαση στη διδασκαλία και μάθηση. Τα επιτεύγματα των μαθητών επηρεάζονται σε μικρό βαθμό από την ύπαρξη συστηματικού ελέγχου. Αυτό, όμως, που προσφέρει ο έλεγχος της απόδοσης είναι να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο έγιναν αντιληπτοί από τους μαθητές οι στόχοι που έχει θέσει το σχολείο. Αποτελεί επίσης ένδειξη ότι το εκπαιδευτικό προσωπικό ενδιαφέρεται για την πρόοδο που έχουν σημειώσει οι μαθητές.
- 9. Δικαιώματα και υποχρεώσεις των μαθητών:** Όταν αναδεικνύεται ο αυτοσεβασμός και τα δικαιώματα των μαθητών, όταν οι μαθητές συμμετέχουν ενεργά στη ζωή του σχολείου έχοντας υπεύθυνο ρόλο για τη μάθησή τους, όταν οι μαθητές ενθαρρύνονται να διαχειριστούν αυτόνομα τη μάθησή τους για μικρό χρονικό διάστημα και επιπλέον τους παραχωρείται το δικαίωμα να συμμετέχουν στη ρύθμιση της σχολικής ζωής, με παράλληλο σεβασμό των ανεκτών ορίων συμπεριφοράς, τότε η απόδοσή τους ενισχύεται. Ο αυτοσεβασμός των μαθητών προσδιορίζεται από τον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτικοί επικοινωνούν μαζί τους, αλλά και από το κατά πόσο αισθάνονται ότι γίνονται κατανοητοί από το εκπαιδευτικό προσωπικό και την ηγεσία του σχολείου.

- 10. Σχέσεις σχολείου-οικογένειας:** Η επικοινωνία σχολείου – οικογένειας ενισχύει τις μαθητικές επιδόσεις. Τα αποτελεσματικά σχολεία ενισχύουν τη συνεργασία με τους γονείς καθώς και την εμπλοκή τους στη μάθηση των παιδιών τους. Ο μηχανισμός στον οποίο στηρίζεται και αποδίδει η συνεργασία σχολείου οικογένειας δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρος. Ίσως όταν εκπαιδευτικοί και γονείς παρουσιάζουν παρόμοιες προσδοκίες για τους μαθητές και υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη των προσπαθειών τότε πιθανά να αυξάνεται και ο χρόνος εργασίας των μαθητών.
- 11. Το σχολείο ως «οργανισμός μάθησης»:** Το σχολείο θα πρέπει να λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης όπου διεύθυνση, εκπαιδευτικοί και μαθητές συνεχίζουν να μαθαίνουν.
- 12. Σύνδεση με θεσμικούς φορείς:** Ο δείκτης αναφέρεται στις σχέσεις του Σχολείου με το εξωτερικό του περιβάλλον. Η συνεργασία και η επικοινωνία με διάφορους τρόπους για σκοπούς ενημέρωσης, αντιμετώπισης και επίλυσης δυσκολιών με τους τοπικούς φορείς - τοπική αυτοδιοίκηση, τοπικές αρχές, ιδρύματα, φορείς και οργανώσεις - σχετίζεται με την δημιουργία υγιούς κλίματος και τη διαμόρφωση της κουλτούρας του κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού.
- 13. Αξιοποίηση μέσων-πόρων:** Ορθολογική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και οικονομικών πόρων που διατίθενται. Η υλικοτεχνική υποδομή όσον αφορά την αξιοποίηση των διαθέσιμων χώρων, εργαστηρίων, βιβλιοθηκών με βάση τις ιδιαίτερες συνθήκες της κάθε σχολικής μονάδας. Οργάνωση της σχολικής ζωής θέτοντας κριτήρια σημαντικότητας δραστηριοτήτων, εναλλακτικά προγράμματα, συγκρότηση του σχολικού προγράμματος με τα διαθέσιμα μέσα. Επιτυγχάνεται η επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων με την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι καθώς η έρευνα εξελίσσεται, οι παράγοντες και δείκτες της σχολικής αποτελεσματικότητας διαρκώς αυξάνονται, ανανεώνονται και εμπλουτίζονται. Τα τελευταία χρόνια, από τα αποτελέσματα των ερευνών που συνδέονται με τον καθορισμό των γνωρισμάτων που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη σχολική αποτελεσματικότητα έχουν προκύψει συγκεκριμένες λίστες, οι οποίες συγκεντρώνουν τα κυριότερα χαρακτηριστικά που καθιστούν ένα σχολείο

αποτελεσματικό και τα οποία δείχνουν όλο και περισσότερο να εναλλάσσονται και να αλληλοσυμπληρώνονται.

Ο Πασιαρδής (2006), όπως και άλλοι νεώτεροι ερευνητές, επιχειρώντας μία συνολικότερη και κριτική προσέγγιση των γνωρισμάτων που δείχνουν να ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του σύγχρονου σχολείου, συνοψίζει τους παράγοντες που προκύπτουν από τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών, καταλήγοντας στους εξής:

1. Εκπαιδευτική ηγεσία (Πασιαρδής 1998)
2. Υψηλές προσδοκίες και συμπεριφορά του εκπαιδευτικού (Roueche & Baker 1986, Nance 1991)
3. Έμφαση στη διδασκαλία (Edmonds 1979, Roueche, Baker 1986)
4. Σχολικό κλίμα (Sergiovanni 1990, Hoy, Miskel 1996)
5. Μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών (Roueche & Baker 1986)
6. Συνεργασία και συμμετοχή γονιών και κοινότητας στο έργο του σχολείου (Nance 1991)
7. Παροχή χωριστού προϋπολογισμού στο κάθε σχολείο (Edmonds 1979)
8. Συναίσθημα ασφάλειας και ύπαρξη σκοπού και συνοχής (Roueche, Baker 1986).

Ολοκληρώνοντας την αναφορά στα χαρακτηριστικά του σύγχρονου σχολείου, είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι η αναζήτηση των παραγόντων της σχολικής αποτελεσματικότητας στην σύγχρονη έρευνα δείχνει να συμβάλλει θετικά στην ενίσχυση της γνώσης που μπορεί με τη σειρά της να υποστηρίξει τον προγραμματισμό ενεργειών και διαδικασιών, τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και επίπεδο σχολικής μονάδας με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των σχολικών οργανισμών.

4.4.2. Συμπεράσματα

Τις τελευταίες κυρίως δεκαετίες, η έρευνα φαίνεται ότι έχει συμβάλει καθοριστικά στην διαπίστωση των επιμέρους στοιχείων που συνθέτουν την σχολική αποτελεσματικότητα. Η σύγχρονη εκπαίδευση δείχνει να αναδομείται και να

επαναπροσδιορίζεται σε σχέση με τους παράγοντες που διασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων της. Εντούτοις, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η σχολική αποτελεσματικότητα, ως γενικότερη έννοια, δεν ταυτίζεται απόλυτα με την αποτελεσματικότητα σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

Όπως είναι φανερό, η λειτουργία του σύγχρονου σχολείου εξαρτάται από τους στόχους που υπαγορεύονται ευρύτερα σε εθνικό επίπεδο, ωστόσο, οι σχολικοί οργανισμοί αποτελούν ιδιαίτερες και μοναδικές κοινωνικές οντότητες που υφίστανται σε ένα πλαίσιο συγκεκριμένων συνθηκών και αλληλεπιδράσεων. Σε αυτή τη λογική, η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας φαίνεται να προσδιορίζεται εξατομικευμένα και σε σημαντικό βαθμό βάσει ορισμένων συνθηκών και παραμέτρων οι οποίες διαμορφώνουν τους τελικούς στόχους και τις προτεραιότητες της. Κατά συνέπεια γίνεται αντιληπτό ότι κάθε σχολική μονάδα καθίσταται υπεύθυνη για την οριοθέτηση της αποτελεσματικότητάς της η οποία καθορίζεται από το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνει τους στόχους που η ίδια ορίζει, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν τόσο εντός της μονάδας όσο και στο ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο βρίσκεται. Ο MacBeath (2001), συνηγορεί σε αυτήν την άποψη υποστηρίζοντας ότι η διαφορετικότητα του κάθε σχολικού συγκροτήματος όπου γίνεται διαμόρφωση πολλαπλών εκπαιδευτικών ταυτοτήτων, εξαιτίας της πολυμορφίας που υπάρχει στα εμπλεκόμενα μέρη, δηλαδή στους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς, τους γονείς και την κοινότητα οδηγεί στην διαφορετικότητα της αποτελεσματικότητας.

Από τα προηγούμενα, συνάγεται το συμπέρασμα ότι η έρευνα για τη σχολική αποτελεσματικότητα κατέχει κυρίαρχη θέση στον σύγχρονο εκπαιδευτικό διάλογο καθώς μπορεί να φωτίσει ποικίλες και διαφορετικές παραμέτρους που μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα του σύγχρονου σχολείου. Ωστόσο, είναι σημαντικό να τονιστεί είναι ότι η σχολική αποτελεσματικότητα δεν αφορά την τυπική απαρίθμηση και ενδεχομένως επιφανειακή εφαρμογή κάποιων από τους παράγοντες που προκύπτουν από την έρευνα. Αυτό που προέχει και μπορεί να αναβαθμίσει την αποτελεσματικότητα του σύγχρονου σχολείου είναι ο συνδυασμός της επικοινωνιακής γνώσης που προκύπτει αφενός από τη σύγχρονη έρευνα και αφετέρου από το προσδιοριστικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας. Σύμφωνα με τους Πασιαρδή Π. & Πασιαρδή Γ.(2006), για την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν ο

διευθυντής του σχολείου και το εκπαιδευτικό προσωπικό οι οποίοι οφείλουν να προσαρμόσουν τα αποτελέσματα των διεθνών ερευνών στις πραγματικές τους ανάγκες, ώστε να εφαρμοστεί το καλύτερο σχέδιο για τη βελτίωσή τους.

Ανακεφαλαιώνοντας θεωρούμε σημαντικό να επισημάνουμε ότι στην επιστήμη της παιδαγωγικής η σχολική αποτελεσματικότητα αποτελεί κυρίαρχο σκοπό της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης. Στον σύγχρονο ακαδημαϊκό και εκπαιδευτικό διάλογο, η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας αποκτά ιδιαίτερη σημασία καθώς διαμορφώνει το πλαίσιο εντός του οποίου το σύγχρονο σχολείο είναι σε θέση να διευρύνει τα μορφωτικά και παιδαγωγικά του αποτελέσματα, να συμβάλλει στην αυτοβελτίωση των εκπαιδευτικών λειτουργιών και να διαχειριστεί αποτελεσματικά την αλλαγή και τις διαρκώς μεταβαλλόμενες προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας.

B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Ταυτότητα της έρευνας

5.1.1.Γενικά στοιχεία

Στα προηγούμενα κεφάλαια επιχειρήθηκε να σκιαγραφηθεί ο ρόλος του σχολείου στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον το οποίο επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία και τους στόχους της εκπαίδευσης. Στη λογική των ευρύτερων αλλαγών, ο θεσμός της εκπαίδευσης καλείται πλέον να ανταποκριθεί σε μία νέα πολυδιάστατη πραγματικότητα αναζητώντας ποιοτικά χαρακτηριστικά και παράγοντες που θα εξασφαλίσουν υψηλά μορφωτικά και παιδαγωγικά αποτελέσματα. Στην σύγχρονη έρευνα, η ποιότητα ως βασική προϋπόθεση και παράλληλα ως ζητούμενο της εκπαίδευσης συνδέεται άμεσα με την έννοια του αποτελεσματικού σχολείου.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας και με αφορμή τη θεωρητική ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία του σύγχρονου σχολείου, επιχειρήσαμε να προσεγγίσουμε ερευνητικά το σύγχρονο σχολείο εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που ενισχύουν την ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του στην σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα.

5.1.2.Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα ερευνητική εργασία υλοποιήθηκε με στόχο τη διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών που υπηρετούν σε σχολεία της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αναφορικά με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που το σύγχρονο ελληνικό σχολείο καλείται να υιοθετήσει προκειμένου να ενισχύσει τον εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό ρόλο του, ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στους στόχους και την αποστολή του.

Η έρευνα επικεντρώνεται σε τρεις παραμέτρους οι οποίες αφορούν τα εξής:

- τους στόχους του σύγχρονου ελληνικού σχολείου και τα κριτήρια τα οποία καθορίζουν την αποτελεσματικότητά του
- τους παράγοντες και τα χαρακτηριστικά που μπορούν να ανασυνθέσουν την εικόνα του προς την κατεύθυνση μιας αναβαθμισμένης και ουσιαστικότερης παιδείας
- τις προτάσεις που μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου και την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου.

5.2 Μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας

Δείγμα εκπαιδευτικών

Στην έρευνα συμμετείχαν 226 εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης οι οποίοι κατά την τρέχον διδακτικό έτος υπηρετούν σε Γυμνάσια, Γενικά και Επαγγελματικά Λύκεια.

Χρόνος διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη το Φεβρουάριο του 2018

Μέσο συλλογής δεδομένων

Η ερευνητική διαδικασία διενεργήθηκε με τη χρήση πρωτότυπου δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας από τους συγγραφείς της διπλωματικής εργασίας με την παρότρυνση και καθοδήγηση του επιβλέποντος καθηγητή. Μετά την ολοκλήρωσή του, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε ενεργούς εκπαιδευτικούς της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, τόσο σε έντυπη (MS Word) όσο και σε ηλεκτρονική μορφή, με την αξιοποίηση της δυνατότητας που παρέχεται από την εφαρμογή Goggle Docs. Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα επέλεξαν την ηλεκτρονική μορφή του ερωτηματολογίου λόγω της απλουστευμένης διαδικασίας και της ευχρηστίας που παρέχει.

Η έντυπη μορφή του ερωτηματολογίου παρατίθεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας ενώ η ηλεκτρονική του μορφή βρίσκεται στον παρακάτω σύνδεσμο:

[Ερωτηματολόγιο: Ποιοτικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολείου](#)

Πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης δεδομένων

Για τη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας επιλέχτηκε το πρόγραμμα εφαρμογής υπολογιστικών φύλλων MS Excel

5.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Ως προς τη δομή του το ερωτηματολόγιο αναπτύσσεται σε **δύο ενότητες** και αποτελείται συνολικά από 16 συνολικά ερωτήματα, εκ των οποίων τα 14 είναι υποχρεωτικά ενώ τα 2 προαιρετικά.

Πρώτη ενότητα: Προφίλ εκπαιδευτικών

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει εννέα εισαγωγικά ερωτήματα (ερωτ. 1-9) τα οποία αναφέρονται στα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών που έλαβαν μέρος στην έρευνα προκειμένου να εκτιμηθεί ο βαθμός οικειότητας και εμπειρίας των ερωτηθέντων σχετικά με το σύγχρονο σχολείο, με στόχο να εξαχθούν έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα. Τα στοιχεία που συλλέχτηκαν αφορούν το φύλο, την ηλικιακή ομάδα, το επίπεδο σπουδών, την ειδικότητα, την υπηρεσιακή κατάσταση, τα έτη συνολικής εκπαιδευτικής υπηρεσίας αλλά και εκπαιδευτικής υπηρεσίας στο ίδιο σχολείο, τη βαθμίδα του σχολείου υπηρεσίας και τη θέση ευθύνης των συμμετεχόντων στην έρευνα εκπαιδευτικών.

Δεύτερη ενότητα: Ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του σύγχρονου σχολείου

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει επτά ερωτήματα (ερωτ. 10-16) τα οποία αφορούν την ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του σύγχρονου σχολείου και εστιάζουν στις τρεις παραμέτρους της έρευνας, ως εξής:

Α΄ μέρος:

Σύγχρονο σχολείο: Εκπαιδευτικοί στόχοι και κριτήρια αποτελεσματικότητας.

Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται δύο ερωτήματα, τα οποία είναι διαμορφωμένα με βάση τη διαβαθμισμένη γραμμική κλίμακα Likert και ελέγχουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με το βαθμό κατά τον οποίο οι συμμετέχοντες εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι

- το σύγχρονο σχολείο εκπληρώνει τους εκπαιδευτικούς του στόχους (ερωτ. 10),
- η αποτελεσματικότητα του σχολείου κρίνεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (ερωτ. 11).

Και στα δύο ερωτήματα οι εκπαιδευτικοί επιλέγουν την απάντηση που αντιπροσωπεύει την προσωπική τους άποψη για κάθε έναν από τους συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς στόχους και τα κριτήρια σχολικής αποτελεσματικότητας, τα οποία περιλαμβάνονται στα δεδομένα των ερωτημάτων.

Β΄ μέρος:

Παράγοντες ποιότητας του αποτελεσματικού σχολείου.

Στο δεύτερο μέρος διερευνώνται οι απόψεις των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών σχετικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Ειδικότερα το μέρος αυτό αποτελείται από τρία διαφορετικού τύπου ερωτήματα, τα οποία αφορούν τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με

- το βαθμό κατά τον οποίο οι παράγοντες που περιγράφονται στο ερώτημα επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου του σύγχρονου σχολείου (ερωτ. 12)
- την κατάταξη των συγκεκριμένων παραγόντων που συνδέονται με τη διασφάλιση της ποιότητας του αποτελεσματικού σχολείου με βάση το βαθμό σημαντικότητας τους, από τον περισσότερο σημαντικό ως το λιγότερο σημαντικό παράγοντα (ερωτ. 13)
- παράγοντες που οι ίδιοι θεωρούν σημαντικούς για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου (ερωτ. 14).

Το πρώτο από τα τρία ερωτήματα είναι διαμορφωμένο με βάση τη διαβαθμισμένη γραμμική κλίμακα Likert, το δεύτερο είναι ερώτημα ιεράρχησης με βάση τη σημαντικότητα των παραγόντων ενώ το τρίτο από τα ερωτήματα είναι ανοικτό και καλεί τους εκπαιδευτικούς, προαιρετικά, να αναπτύξουν σε σύντομο κείμενο τους παράγοντες που κρίνουν ότι συνδέονται με την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

Γ' μέρος:

Προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας του αποτελεσματικού σχολείου

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου ελέγχονται οι γνώμες των εκπαιδευτικών σχετικά με τις προτάσεις οι οποίες θα μπορούσαν να ενισχύσουν την αποτελεσματική λειτουργία του σύγχρονου ελληνικού σχολείου. Το μέρος αυτό περιλαμβάνει δύο ερωτήματα που αφορούν τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με

- την κατάταξη των συγκεκριμένων προτάσεων που εστιάζουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του σχολείου με βάση το βαθμό σημαντικότητας τους, από την περισσότερο σημαντική ως τη λιγότερο σημαντική πρόταση (ερωτ. 15)
- προτάσεις που οι ίδιοι κρίνουν ως σημαντικές προκειμένου το σχολείο να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στη σύγχρονη αποστολή του (ερωτ. 16).

Το πρώτο από τα ερωτήματα είναι ερώτημα ιεράρχησης με βάση τη σημαντικότητα των προτάσεων ενώ το δεύτερο είναι ανοικτό και καλεί τους εκπαιδευτικούς, προαιρετικά, να διατυπώσουν σε σύντομο κείμενο τις προτάσεις που θεωρούν ότι είναι απαραίτητες για την ποιοτική αναβάθμιση του σύγχρονου σχολείου στην Ελλάδα.

5.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας

5.4.1 Προφίλ εκπαιδευτικών

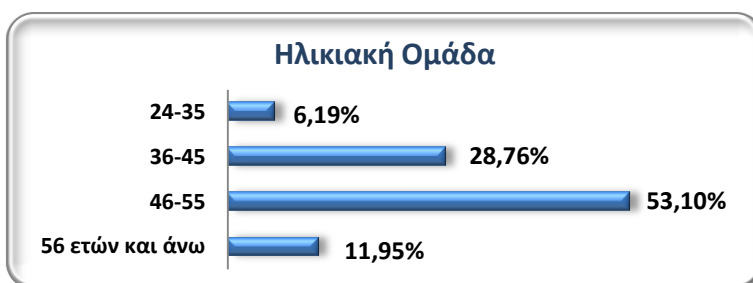
Η **πρώτη ενότητα** του ερωτηματολογίου αναπτύσσεται σε εννέα ερωτήματα, στα οποία γίνεται αναφορά στα ατομικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα. Από την ανάλυση του δείγματος προκύπτουν οι ακόλουθες παρατηρήσεις:

- Στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 226 εκπαιδευτικοί, οι οποίοι υπηρετούν στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και συγκεκριμένα 95 άνδρες και 131 γυναίκες, σε ποσοστό 42,04 % και 57,96 % αντίστοιχα.



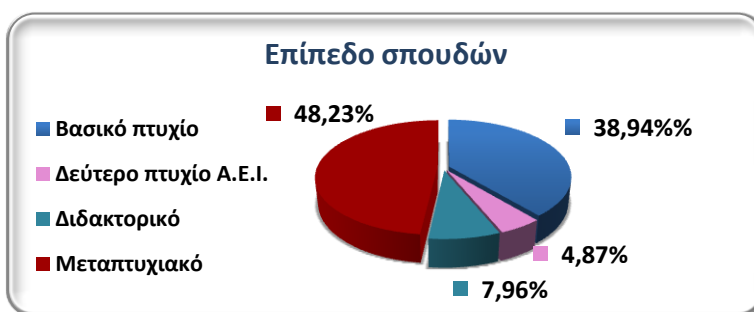
Γράφημα 5.1: Φύλο εκπαιδευτικών

- Το ηλικιακό εύρος στο οποίο ανήκει το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος κυμαίνεται μεταξύ 46 και 55 ετών, σε ποσοστό 53,10%. Ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί που ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες από 36 έως 45 ετών και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί, από 56 ετών και άνω, οι οποίοι εκπροσωπούνται σε ποσοστό 28,76% και 11,95%, αντίστοιχα. Τέλος, οι λιγότεροι εκπαιδευτικοί ανήκουν στη νεαρότερη ηλικιακή ομάδα, από 24 έως 35 ετών, σε ποσοστό μόλις 6,19% του συνόλου.



Γράφημα 5.2: Ηλικιακή ομάδα

- Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών παρατηρείται ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων, σε ποσοστό 48,23%, είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ενώ ακολουθούν οι εκπαιδευτικοί που έχουν μόνο βασικό πτυχίο, σε ποσοστό 38,94%. Τρίτοι στην κατάταξη βρίσκονται το 7,96% των εκπαιδευτικών, οι οποίοι κατέχουν διδακτορικό δίπλωμα σπουδών, ενώ ένας μικρός αριθμός εκπαιδευτικών, σε ποσοστό 4,87%, κατέχει και δεύτερο πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης.



Γράφημα 5.3: Επίπεδο σπουδών

- Οι εκπαιδευτικοί Θεωρητικής κατεύθυνσης, σε ποσοστό 42,04%, υπερτερούν κατά 2 άτομα σε σχέση με όσους ανήκουν στη Θετική κατεύθυνση, σε ποσοστό 41,15% (95 και 93 εκπαιδευτικοί αντίστοιχα). Ακολουθούν, οι εκπαιδευτικοί Τεχνικής κατεύθυνσης, σε ποσοστό 11,50%, ενώ μόλις το 5,31% του δείγματος κατέχουν κάποια ειδικότητα που δεν ανήκει στις προαναφερόμενες κατευθύνσεις.



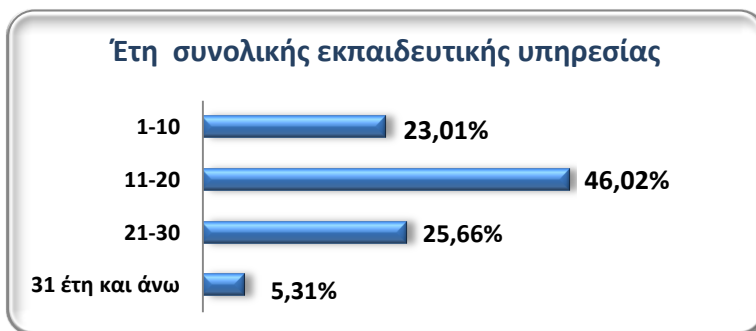
Γράφημα 5.4: Κλάδος/ Ειδικότητα

- Όσον αφορά την υπηρεσιακή κατάσταση των εκπαιδευτικών, οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι κατά κύριο λόγο μόνιμοι εκπαιδευτικοί, σε ποσοστό 88,05%, αναπληρωτές και ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί, σε ποσοστό 9,73% και 2,22% αντίστοιχα.



Γράφημα 5.5: Υπηρεσιακή κατάσταση

- Από το σύνολο των 226 εκπαιδευτικών, οι περισσότεροι σε ποσοστό 46,02% κατέχουν συνολική υπηρεσία στην εκπαίδευση από 11 έως 20 έτη, το 25,66% από 21 έως 30 έτη, το 23,01% από έως 10 έτη, ενώ μόλις το 5,31% κατέχουν συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία από 31 έτη και άνω.



Γράφημα 5.6: Έτη συνολικής εκπαιδευτικής υπηρεσίας

- Από το σύνολο του δείγματος, το 46,09% υπηρετούν σε Γυμνάσιο, το 38,05% σε Γενικό Λύκειο, ενώ το 15,04% σε Επαγγελματικό Λύκειο.



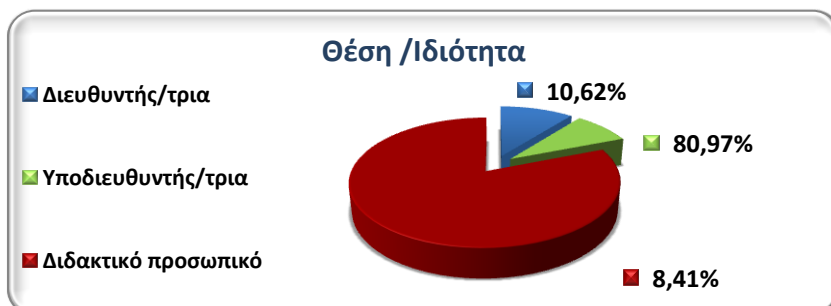
Γράφημα 5.7: Σχολείο υπηρεσίας

- Στην ίδια σχολική μονάδα υπηρετούν από 1 έως 10 έτη το μεγαλύτερο ποσοστό που αγγίζει το 69,91%, για 11-20 έτη, το 23,01%, για 21 έως 30 έτη, το 5,31%, ενώ για περισσότερα από 31 έτη, μόλις το 1,77% του συνόλου των συμμετεχόντων στην έρευνα εκπαιδευτικών.



Γράφημα 5.8: Έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας στο ίδιο σχολείο

- Από το σύνολο του δείγματος, η μεγαλύτερη συγκέντρωση, σε ποσοστό 80,97% παρατηρείται στους εκπαιδευτικούς που ανήκουν στο διδακτικό προσωπικό του σχολείου, ενώ μικρότερα ποσοστά, της τάξης του 10,62% και 8,41%, υπηρετούν ως Διευθυντές/τριες, και Υποδιευθυντές/τριες αντίστοιχα στις σχολικές τους μονάδες.



Γράφημα 5.9: Θέση / Ιδιότητα

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ακριβή αριθμητικά στοιχεία και τα αντίστοιχα ποσοστά που αφορούν τα ατομικά στοιχεία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα:

Πίνακας 5.1: Ατομικά στοιχεία εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα

1. Φύλο		
Γυναίκα	131	57,96%
Άνδρας	95	42,04%
2. Ηλικιακή Ομάδα		
24-35	14	6,19%
36-45	65	28,76%
46-55	120	53,10%
56 ετών και άνω	27	11,95%
3. Επίπεδο σπουδών		
Βασικό πτυχίο	88	38,94 %
Μεταπτυχιακό	109	48,23 %
Διδακτορικό	18	7,96 %
Δεύτερο πτυχίο Α.Ε.Ι.	11	4,87 %
4. Κλάδος/Ειδικότητα		
Θεωρητική κατεύθυνσης	95	42,04 %
Θετικής κατεύθυνσης	93	41,15 %
Λοιπών ειδικοτήτων	12	5,31 %
Τεχνικής κατεύθυνσης	26	11,50 %
5. Υπηρεσιακή κατάσταση		
Μόνιμος Εκπαιδευτικός	199	88,05 %
Αναπληρωτής Εκπαιδευτικός	22	9,73 %
Ωρομίσθιος Εκπαιδευτικός	5	2,22 %
6. Έτη συνολικής εκπαιδευτικής υπηρεσίας		
1-10	52	23,01 %
11-20	104	46,02 %
21-30	58	25,66 %
31 έτη και άνω	12	5,31 %
7. Σχολείο υπηρεσίας		
Γυμνάσιο	106	46,90 %
ΓΕΛ	86	38,05 %
ΕΠΑΛ - ΕΚ	34	15,04 %
8. Έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας στο ίδιο σχολείο		
1-10	158	69,91 %
11-20	52	23,01 %
21-30	12	5,31 %
31 έτη και άνω	4	1,77 %
9. Θέση /Ιδιότητα		
Διδακτικό προσωπικό	183	80,97 %
Υποδιευθυντής/τρια	19	8,41 %
Διευθυντής/τρια	24	10,62 %

5.4.2 Ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του σύγχρονου σχολείου

Η **δεύτερη ενότητα** του ερωτηματολογίου επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν την ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του σύγχρονου σχολείου.

- Στο **πρώτο μέρος** ελέγχονται τα αποτελέσματα που αναφέρονται στους εκπαιδευτικούς στόχους του σύγχρονου σχολείου, καθώς και στα κριτήρια που καθορίζουν την αποτελεσματικότητά του.
- Στο **δεύτερο μέρος** αποτυπώνονται και αναλύονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά το εκπαιδευτικό έργο στο σύγχρονο σχολείο.
- Στο **τρίτο μέρος** αναπτύσσονται προτάσεις που αφορούν το σύγχρονο σχολείο και αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας του.

5.4.2.1 Εκπαιδευτικοί στόχοι και κριτήρια αποτελεσματικότητας

Βαθμός εκπλήρωσης των εκπαιδευτικών στόχων του σύγχρονου σχολείου

Στο **ερώτημα 10** οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να εκφράσουν τη γνώμη τους επιλέγοντας, από μία διαβαθμισμένη κλίμακα η οποία κυμαίνεται από το "Καθόλου" ως το "Πάρα πολύ", την απάντηση που εκφράζει περισσότερο την άποψή τους σχετικά με το αν και σε ποιο βαθμό το σχολείο, στη σημερινή εποχή, ανταποκρίνεται με επιτυχία σε συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς στόχους.

Από την επεξεργασία των δεδομένων προκύπτει ότι το δείγμα που συμμετέχει στην έρευνα είναι αρκετά διχασμένο, όσον αφορά το συγκεκριμένο ερώτημα. Όπως διαπιστώνεται από το σύνολο των απαντήσεων, το σύγχρονο σχολείο φαίνεται ότι δεν ανταποκρίνεται πλήρως στους επιδιωκόμενους στόχους του, ούτε όμως αποκλίνει ουσιαστικά από τους περισσότερους.

Οι εκπαιδευτικοί στόχοι του σχολείου και τα αριθμητικά αποτελέσματα της έρευνας αποτυπώνονται στον συγκεντρωτικό πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 5.2: Εκπαιδευτικοί στόχοι του σύγχρονου σχολείου

10.1 Μετάδοση γνώσεων και καλλιέργεια δεξιοτήτων με στόχο τη νοητική και γνωστική ανάπτυξη των μαθητών					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
0	35	113	72	6	226
0%	15,49%	50%	31,86%	2,65%	100%
10.2 Προαγωγή ανθρωπιστικών αξιών και αρχών με στόχο τη διαμόρφωση ηθικής συνείδησης και συμπεριφοράς					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
4	49	113	59	1	226
1,77%	21,68%	50%	26,11%	0,44%	100%
10.3 Καλλιέργεια κοινωνικών αξιών που ενισχύουν την ομαλή κοινωνικοποίηση και διακρίνουν το δημοκρατικό και υπεύθυνο ευρωπαϊό πολίτη					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
5	53	114	48	6	226
2,21%	23,45%	50,44%	21,24%	2,65%	100%
10.4 Καλλιέργεια σεβασμού στις αξίες, τα ήθη και τις παραδόσεις της εθνικής πολιτισμικής κληρονομιάς					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
16	88	92	27	3	226
7,08%	38,94%	40,71%	11,95%	1,33%	100%
10.5 Προώθηση κατανόησης και σεβασμού με ανθρώπους διαφορετικής εθνικής ή πολιτισμικής ταυτότητας					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
6	47	98	63	12	226
2,65%	20,80%	43,36%	27,88%	5,31%	100%
10.6 Έμφαση στον επαγγελματικό προσανατολισμό και προετοιμασία των μαθητών για τις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
29	81	78	32	6	226
12,83%	35,84%	34,51%	14,16%	2,65%	100%
10.7 Καλλιέργεια υπεύθυνης στάσης απέναντι στην αειφόρο ανάπτυξη και το φυσικό περιβάλλον					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
20	91	82	29	4	226
8,85%	40,27%	36,28%	12,83%	1,77%	100%

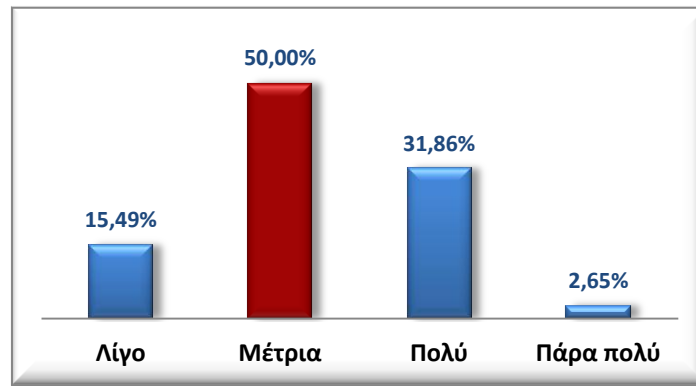
Όπως παρατηρούμε από το υψηλότερο ποσοστό των απαντήσεων για κάθε στόχο ξεχωριστά, είναι φανερό ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι το σχολείο εκπληρώνει, σε **μέτριο βαθμό**, τους πέντε πρώτους από τους εκπαιδευτικούς στόχους, ενώ δίνει λιγότερη έμφαση στους δύο τελευταίους. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα

δεδομένα της έρευνας, φαίνεται ότι το σχολείο συμβάλλει μέτρια στη μετάδοση γνώσεων και στην καλλιέργεια δεξιοτήτων των μαθητών, καθώς και στην προώθηση ανθρωπιστικών και κοινωνικών αξιών, οι οποίες διακρίνουν τον δημοκρατικό ευρωπαϊό πολίτη που εμφορείται από σεβασμό τόσο προς τις αξίες της εθνικής πολιτισμικής κληρονομιάς όσο και τις παραδόσεις ατόμων διαφορετικής εθνικής ή πολιτισμικής ταυτότητας. Η συμβολή του σχολείου, ωστόσο, στον επαγγελματικό προσανατολισμό των μαθητών και στην ευαισθητοποίηση τους απέναντι στην αειφόρο ανάπτυξη κρίνεται ως **λιγότερο σημαντική**, σύμφωνα με τις απόψεις του μεγαλύτερου αριθμού του δείγματος.

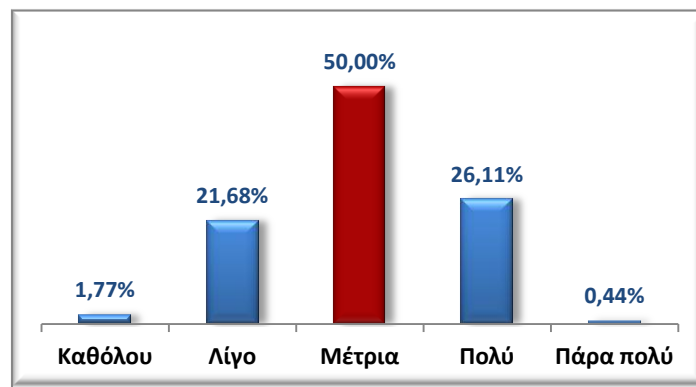
Παρατηρώντας τις υπόλοιπες τιμές για κάθε εκπαιδευτικό στόχο ξεχωριστά, παρά τις σημαντικές αποκλίσεις που παρουσιάζουν, διαπιστώνουμε ότι περισσότεροι από τους μισούς εκπαιδευτικούς έχουν θετική άποψη για το σύγχρονο σχολείο. Όπως προκύπτει από το άθροισμα των επιμέρους ποσοστών που αποτυπώνουν την μέτρια, πολύ ή πολύ σημαντική συμβολή του σχολείου στην ικανοποίηση των στόχων του, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος θεωρεί ότι το σύγχρονο σχολείο συμβάλλει, σε **μέτριο** έως **πάρα πολύ** σημαντικό βαθμό, στην εκπλήρωσή τους, με συνολικά ποσοστά που ξεπερνούν το 50,88% (για τον έβδομο στόχο που παρουσιάζει τη χαμηλότερη τιμή) και φτάνουν μέχρι το 84,51%, (για τον πρώτο στόχο που συγκεντρώνει την υψηλότερη τιμή).

Σε μια διαφορετική προσέγγιση, φαίνεται ότι σε όλους τους εκπαιδευτικούς στόχους, η μεγαλύτερη συγκέντρωση των τιμών κυμαίνεται στις ενδιάμεσες επιλογές "Λίγο", "Μέτρια", "Πολύ", ενώ μικρότερη συγκέντρωση τιμών παρατηρείται στις ακραίες τιμές "Καθόλου" και "Πάρα πολύ". Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος πιστεύει ότι το σύγχρονο σχολείο επιτυγχάνει σταθερά, σε ένα ενδιάμεσο μέτριο επίπεδο, τους στόχους του (**λίγο, μέτρια ή πολύ**), σίγουρα δεν αδρανεί, επιδέχεται ωστόσο περαιτέρω βελτίωσης.

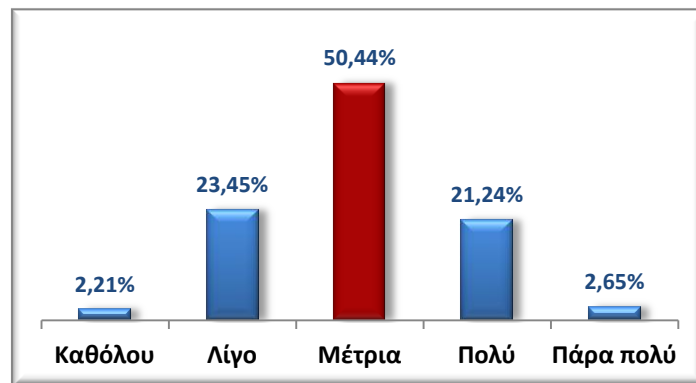
Οι παραπάνω διαπιστώσεις αποτυπώνονται σχηματικά στα παρακάτω διαγράμματα που αφορούν ξεχωριστά κάθε έναν από τους προαναφερόμενους εκπαιδευτικούς στόχους:



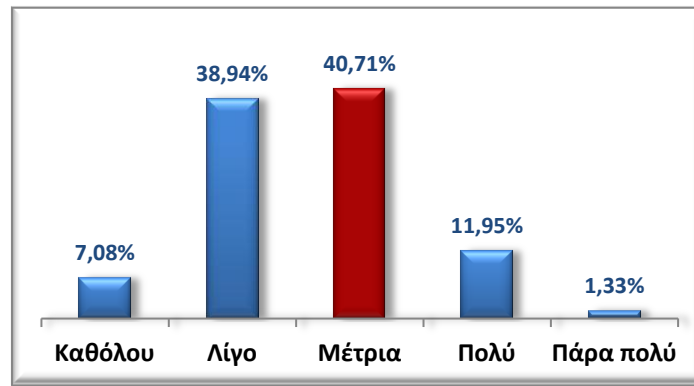
Γράφημα 5.10: Γνώσεις και δεξιότητες



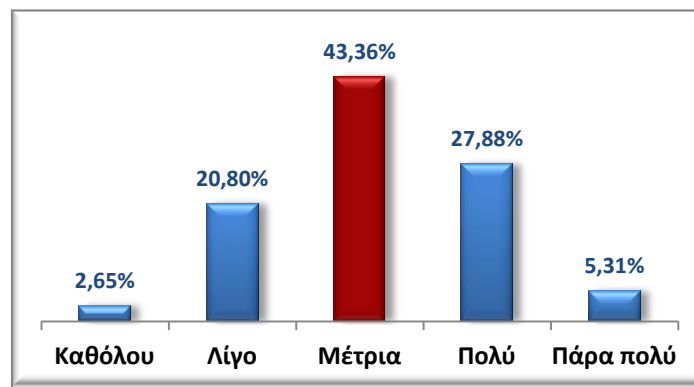
Γράφημα 5.11: Ανθρωπιστικές αξίες και αρχές



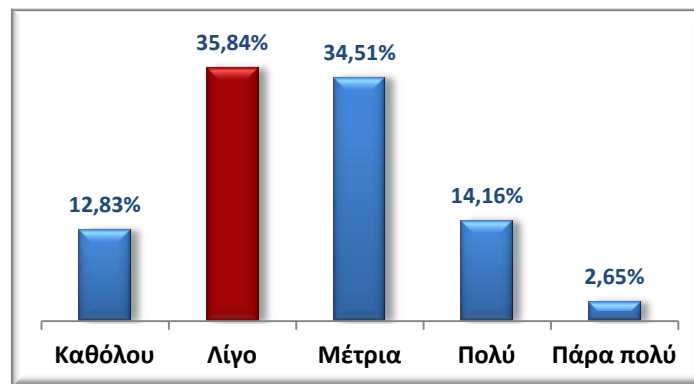
Γράφημα 5.12: Κοινωνικές αξίες



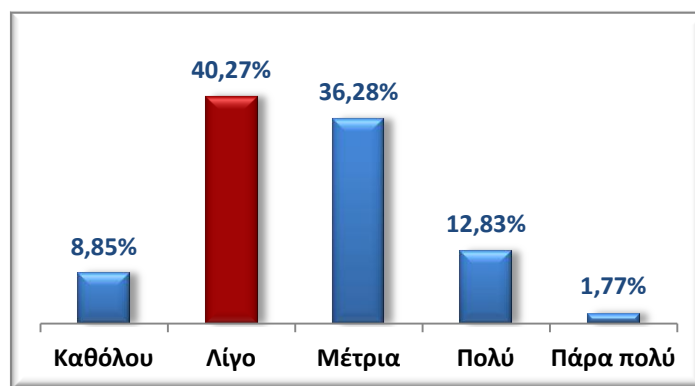
Γράφημα 5.13: Σεβασμός εθνικής κληρονομιάς



Γράφημα 5.14: Σεβασμός διαφορετικότητας



Γράφημα 5.15: Επαγγελματικός προσανατολισμός



Γράφημα 5.16: Ευαισθητοποίηση για την αειφόρο ανάπτυξη

Βαθμός αποτελεσματικότητας του σχολείου βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων

Στο ερώτημα 11 οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να απαντήσουν, σύμφωνα με την άποψή τους, σχετικά με το αν και σε ποιο βαθμό η αποτελεσματικότητα του σχολείου μπορεί να κριθεί με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Από την επεξεργασία των δεδομένων προκύπτει ότι το δείγμα που συμμετέχει στην έρευνα δεν παρουσιάζει αποκλίσεις σχετικά με το ερώτημα. Όπως παρατηρείται, από τις απαντήσεις των εκπαιδευτικών οι οποίες αποτυπώνονται στον επόμενο πίνακα, τα κριτήρια βάσει των οποίων το σύγχρονο σχολείο μπορεί να θεωρηθεί ως αποτελεσματικό, κρίνονται **πολύ σημαντικά**.

Πίνακας 5.3: Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού σχολείου

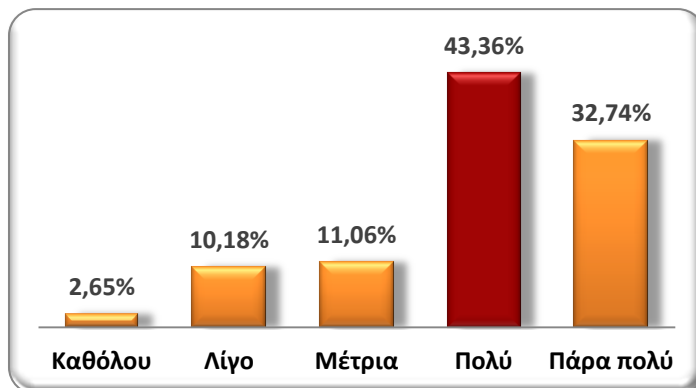
11.1 Διασφάλιση ισότιμης συμμετοχής όλων των μαθητών στην εκπαίδευση, ανεξαρτήτως κοινωνικοοικονομικής ή πολιτισμικής προέλευσης					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
6	23	25	98	74	226
2,65%	10,18%	11,06%	43,36%	32,74%	100%
11.2 Επίτευξη και διατήρηση υψηλών εκπαιδευτικών και μαθησιακών αποτελεσμάτων					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
3	24	63	102	34	226
1,33%	10,62%	27,88%	45,13%	15,04%	100%
11.3 Υλοποίηση των προκαθορισμένων στόχων με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
4	30	70	86	36	226
1,77%	13,27%	30,97%	38,05%	15,93%	100%

Όπως φαίνεται από το συγκεντρωτικό πίνακα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι η αποτελεσματικότητα του σύγχρονου σχολείου εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά. Με γνώμονα το πλήθος των απαντήσεων σε κάθε επιλογή, παρατηρείται ότι η επίτευξη και διατήρηση υψηλών εκπαιδευτικών και μαθησιακών αποτελεσμάτων, σε ποσοστό 45,13%, είναι το σημαντικότερο γνώρισμα ενός αποτελεσματικού σχολείου σε σχέση με τα υπόλοιπα. Με πολύ μικρή διαφορά ακολουθεί η διασφάλιση της ισότιμης συμμετοχής όλων των μαθητών στην εκπαίδευση, ανεξαρτήτως κοινωνικοοικονομικής ή πολιτισμικής προέλευσης, σε ποσοστό 43,36%, ενώ κάπως λιγότεροι εκπαιδευτικοί της τάξης του 38,05%, διαπιστώνουν ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση των οικονομικών πόρων που κάθε σχολείο διαθέτει, προκειμένου να υλοποιήσει με επιτυχία τους στόχους που έχει προκαθορίσει, διαδραματίζει επίσης πολύ σημαντικό ρόλο.

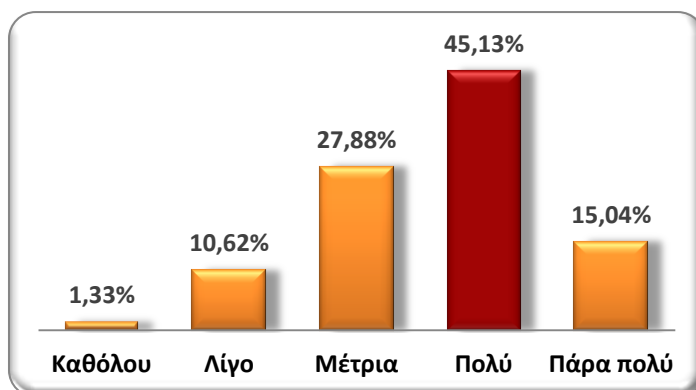
Παρόμοια συμπεράσματα, προκύπτουν αναφορικά με τις υπόλοιπες τιμές που συγκεντρώνουν τα χαρακτηριστικά, όπως παρατηρείται από το άθροισμα των ποσοστών που εκπροσωπούν την πολύ ή την πάρα πολύ μεγάλη σημασία που αποδίδουν οι εκπαιδευτικοί σε καθένα από αυτά, ξεχωριστά. Από τον έλεγχο, γίνεται φανερό ότι περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες, και συγκεκριμένα το 76,1%, για το πρώτο, το 60,17% για το δεύτερο και το 53,98% για το τρίτο κριτήριο, συμφωνούν ότι όλα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, με την σειρά που αναφέρονται, δίνοντας ένα μικρό προβάδισμα στο πρώτο έναντι του δεύτερου, κρίνονται από **πολύ** ως **πάρα πολύ σημαντικά**, για την αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία κάθε σχολικής μονάδας.

Στο πλαίσιο της προηγούμενης προσέγγισης, εξετάζονται οι απόψεις των εκπαιδευτικών που διαφωνούν με την επίδραση των συγκεκριμένων κριτηρίων στη σχολική αποτελεσματικότητα. Όπως προκύπτει από το άθροισμα των ποσοστών που εκπροσωπούν τις απόψεις όσων θεωρούν τα χαρακτηριστικά αυτά ως καθόλου ή λίγο σημαντικά, παρατηρείται, σε μία φθίνουσα σειρά, ότι ένας σχετικά μικρός αριθμός εκπαιδευτικών, σε ποσοστό 15,04% για το τρίτο, 12,83 % για το πρώτο και 11,95% για το δεύτερο χαρακτηριστικό, αποδίδει **καθόλου** ή **λίγη βαρύτητα** στη επίδραση που τα συγκεκριμένα κριτήρια φαίνεται να ασκούν στην αποτελεσματικότητα του σύγχρονου σχολείου.

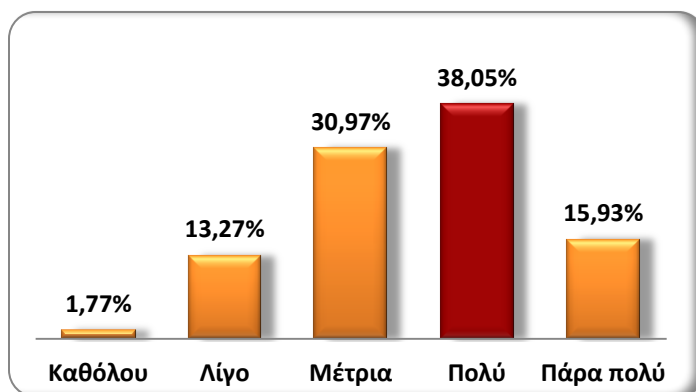
Οι προηγούμενες διαπιστώσεις αποτυπώνονται σχηματικά στα παρακάτω διαγράμματα που αφορούν τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας του σχολείου:



Γράφημα 5.17: Ισότιμη συμμετοχή στην εκπαίδευση



Γράφημα 5.18: Υψηλά εκπαιδευτικά και μαθησιακά αποτελέσματα



Γράφημα 5.19: Αποτελεσματική διαχείριση οικονομικών πόρων

5.4.2.2 Παράγοντες ποιότητας του αποτελεσματικού σχολείου

Στα τρία επόμενα ερωτήματα ελέγχεται η άποψη των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με την επίδραση συγκεκριμένων παραγόντων της σχολικής ζωής, στην ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του σύγχρονου σχολείου.

Βαθμός επίδρασης συγκεκριμένων παραγόντων στη σχολική αποτελεσματικότητα

Στο ερώτημα 12, όπως και στα δύο προηγούμενα, οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να επιλέξουν την απάντηση που εκφράζει περισσότερο την άποψή τους σχετικά με το αν και σε ποιο βαθμό η αποτελεσματικότητα του σύγχρονου σχολείου επηρεάζεται από συγκεκριμένους παράγοντες. Πρόκειται για δέκα συνολικά παράγοντες οι οποίοι χωρίζονται σε τρεις επιμέρους ομάδες.

Στην **πρώτη ομάδα** που αφορά την **εκπαιδευτική διαδικασία και τη διδασκαλία** εντάσσονται οι πέντε πρώτοι παράγοντες που αναφέρονται α) στο σχολικό κλίμα, β) στη διδασκαλία, γ) στις υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές, δ) στην αξιολόγηση του σχολικού εκπαιδευτικού έργου και γ) στο πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας του σχολείου με τους κηδεμόνες, τους εμπλεκόμενους φορείς και την κοινωνία.

Στη **δεύτερη ομάδα** που αναφέρεται στους **ανθρώπινους πόρους**, εξετάζονται α) η διοίκηση-εκπαιδευτική ηγεσία και β) το εκπαιδευτικό προσωπικό.

Τέλος, στην **τρίτη ομάδα** που επικεντρώνεται στην **υλικοτεχνική υποδομή** και τη **χρηματοδότηση** της σχολικής μονάδας ελέγχεται η σημασία α) των κτιριακών εγκαταστάσεων, β) των εκπαιδευτικών μέσων και γ) των οικονομικών πόρων.

Από την επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί συμφωνούν ως προς τη σημαντικότητα των παραγόντων, διαπιστώνονται ωστόσο κάποιες αποκλίσεις στις απόψεις τους, όπως αποτυπώνονται στους πίνακες που ακολουθούν και τις οποίες θα αναλύσουμε στη συνέχεια.

Πίνακας 5.4: Εκπαιδευτική διαδικασία

12.1 Σχολικό κλίμα <i>Παιδαγωγικό, συνεργατικό περιβάλλον, υιοθέτηση κοινών αξιών και στάσεων</i>					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
1	3	11	93	118	226
0,44%	1,33%	4,87%	51,15%	52,21%	100%
12.2 Διδασκαλία - Μάθηση <i>Μαθητοκεντρική διδασκαλία. Λειτουργική αξιοποίηση διδακτικού χρόνου</i>					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
2	6	31	116	71	226
0,88%	2,65%	13,72%	51,33%	31,42%	100%
12.3 Υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές <i>Ολόπλευρη ανάπτυξη μαθητών. Πλαίσιο αξιολόγησης μαθησιακών αποτελεσμάτων</i>					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
1	12	51	122	40	226
0,44%	5,31%	22,57%	53,98%	17,70%	100,00%
12.4 Αξιολόγηση σχολικού εκπαιδευτικού έργου <i>Εσωτερική αξιολόγηση διαδικασιών και αποτελεσμάτων. Εποικοδομητική ανατροφοδότηση</i>					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
3	31	57	99	36	226
1,33%	13,72%	25,22%	43,81%	15,93%	100,00%
12.5 Πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας <i>Επικοινωνία και συνεργασία με κηδεμόνες, κοινωνία και φορείς</i>					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
5	6	40	107	68	226
2,21%	2,65%	17,70%	47,35%	30,09%	100,00%

Πίνακας 5.5: Ανθρώπινοι πόροι

12.6 Διοίκηση - Εκπαιδευτική Ηγεσία <i>Οργάνωση και συντονισμός σχολικής ζωής</i>					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
3	5	22	95	101	226
1,33%	2,21%	9,73%	42,04%	44,69%	100,00%
12.7 Εκπαιδευτικό Προσωπικό <i>Επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση</i>					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
1	4	15	99	107	226
0,44%	1,77%	6,64%	43,81%	47,35%	100,00%

Πίνακας 5.6: Υλικοτεχνική υποδομή - Χρηματοδότηση

12.8 Κτιριακές Υποδομές <i>Αίθουσες διδασκαλίας, πολλαπλών χρήσεων, γυμναστηρίου, εργαστηρίων, βιβλιοθήκης κ.λπ.</i>					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
2	8	40	100	76	226
0,88%	3,54%	17,70%	44,25%	33,63%	100,00%
12.9 Εκπαιδευτικά Μέσα <i>Εποπτικά μέσα, σχολικός εξοπλισμός, όργανα - υλικά εργαστηρίου, Η/Υ, εκπαιδευτικά λογισμικά κ.λπ.</i>					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
2	7	36	95	86	226
0,88%	3,10%	15,93%	42,04%	38,05%	100,00%
12.10 Οικονομικοί Πόροι <i>Αξιοποίηση οικονομικών πόρων για υποστηρίξη εκπαιδευτικής διαδικασίας</i>					
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Σύνολο
7	8	33	95	83	226
3,10%	3,54%	14,60%	42,04%	36,73%	100,00%

Από τα παραπάνω αποτελέσματα είναι φανερό ότι όλοι οι παράγοντες τους οποίους οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να αξιολογήσουν ως προς την επίδρασή τους στην ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου, θεωρούνται **πολύ** αλλά και **πάρα πολύ** σημαντικοί.

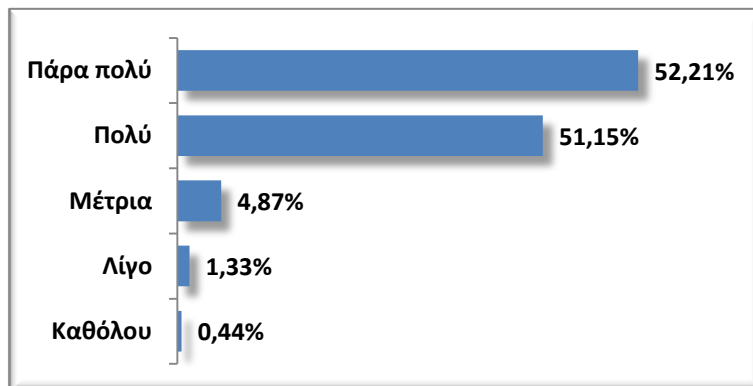
Πιο αναλυτικά, παρατηρείται ότι, από τους πέντε παράγοντες **της πρώτης ομάδας**, το σχολικό κλίμα διακρίνεται ως παράγοντας **εξαιρετικής σημασίας**, σε ποσοστό 52,21%, το οποίο είναι το μεγαλύτερο που έχει σημειωθεί σε σχέση με τους υπόλοιπους εννέα παράγοντες, τόσο της συγκεκριμένης όσο και των υπολοίπων κατηγοριών. Το στοιχείο αυτό καταδεικνύει ότι περισσότεροι από τους μισούς εκπαιδευτικούς θεωρούν ότι το σχολικό κλίμα προηγείται όλων των παραγόντων ως προς τη θετική επίδραση που ασκεί στην αποτελεσματικότητα του σχολείου. Στην ίδια ομάδα, οι υπόλοιποι παράγοντες και ο καθένας ξεχωριστά χαρακτηρίζονται **πολύ σημαντικοί**, με μικρές αποκλίσεις μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, πολύ σημαντική επίδραση στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου ασκούν, με φθίνουσα σειρά κατάταξης, οι υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές σε ποσοστό 53,98%, η διδασκαλία και η μάθηση σε ποσοστό 51,33%, το θετικό πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας, εντός και εκτός του σχολείου και τέλος, η αξιολόγηση του σχολικού εκπαιδευτικού έργου, σε ποσοστό 43,81%.

Οι παράγοντες της **δεύτερης ομάδας**, όπως προκύπτει από την υψηλότερη συγκέντρωση των δεδομένων, χαρακτηρίζονται **εξαιρετικής σημασίας**, με το εκπαιδευτικό προσωπικό να προηγείται ελάχιστα της διοίκησης- εκπαιδευτικής ηγεσίας σε ποσοστό 47,335% και 44,9%, αντίστοιχα.

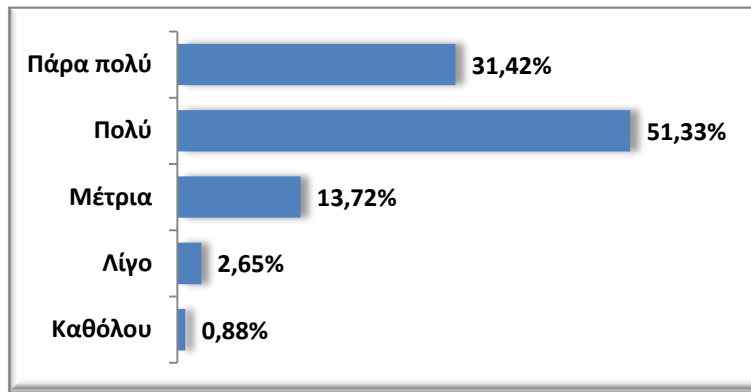
Οι τελευταίοι παράγοντες της **τρίτης ομάδας** χαρακτηρίζονται από το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος **πολύ σημαντικοί** για την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Συγκεκριμένα, οι κτιριακές υποδομές σε ποσοστό 44,25% έχουν ένα πολύ μικρό προβάδισμα σε σχέση με τα εκπαιδευτικά μέσα και τους οικονομικούς πόρους της σχολικής μονάδας που ισοψηφούν σε ποσοστό 42,04%.

Κατά συνέπεια, σε μία προσπάθεια **συνολικής αποτίμησης** των δεδομένων, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα, ότι **όλοι ανεξαιρέτως οι παράγοντες** κρίνονται **πολύ σημαντικοί**, με ελάχιστες κατά περίπτωση, διαφορές. Ωστόσο, **ισχυρότερη επίδραση** αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του σχολείου έχουν τρεις από τους εξεταζόμενους παράγοντες και συγκεκριμένα το θετικό **σχολικό κλίμα** που αναφέρεται στο παιδαγωγικό και συνεργατικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας, το επιστημονικά και παιδαγωγικά καταρτισμένο **εκπαιδευτικό προσωπικό** και τέλος η **εκπαιδευτική ηγεσία-διοίκηση** του σχολείου που επικεντρώνεται στην αποτελεσματική οργάνωση και το συντονισμό της σχολικής ζωής.

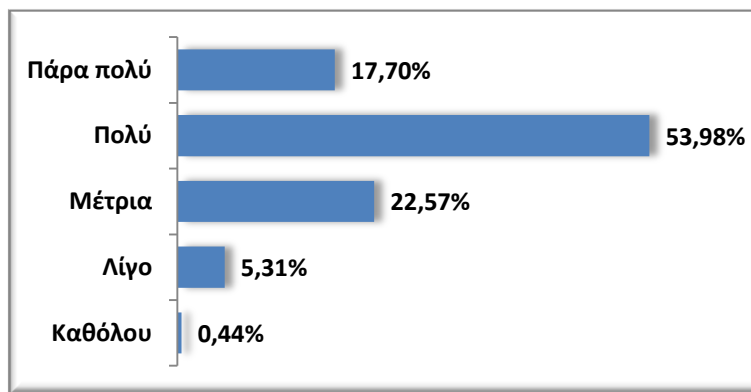
Στα παρακάτω διαγράμματα αποτυπώνονται τα ποσοστά που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας για τους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου στο σύγχρονο σχολείο:



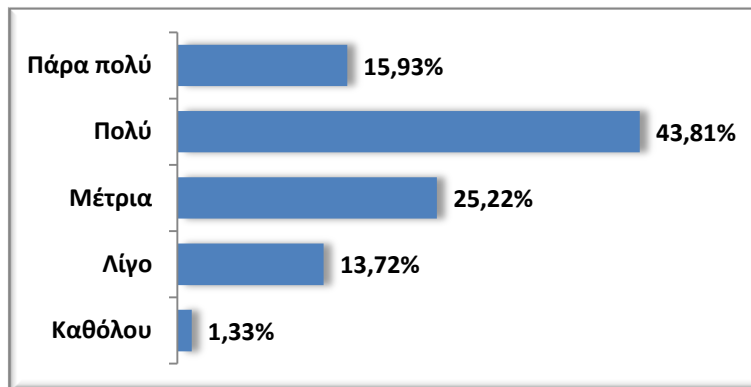
Γράφημα 5.20: Σχολικό κλίμα



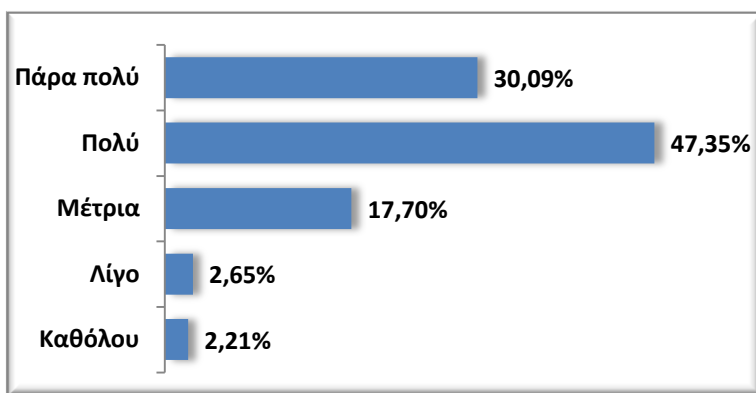
Γράφημα 5.21: Διδασκαλία - Μάθηση



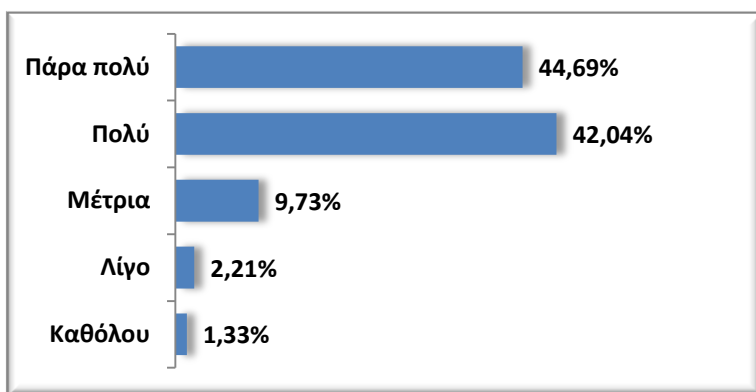
Γράφημα 5.22: Υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές



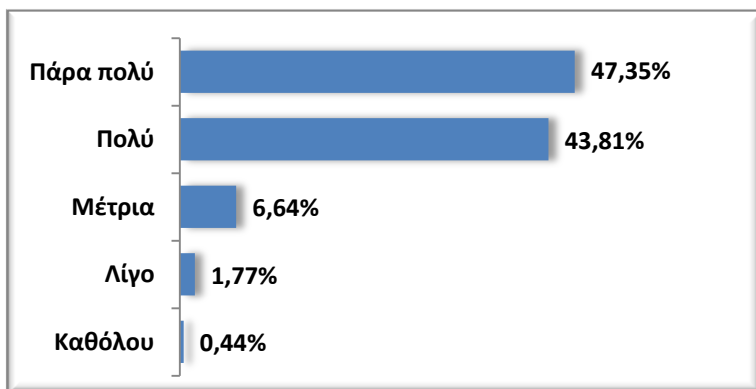
Γράφημα 5.23: Αξιολόγηση σχολικού εκπαιδευτικού έργου



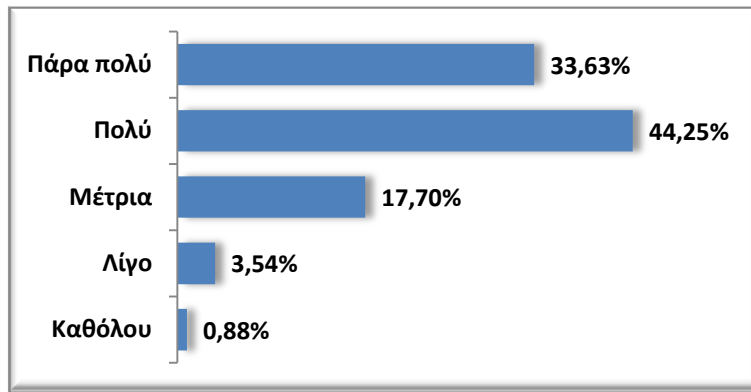
Γράφημα 5.24: Πλαίσιο επικοινωνίας εμπλεκομένων στη σχολική διαδικασία



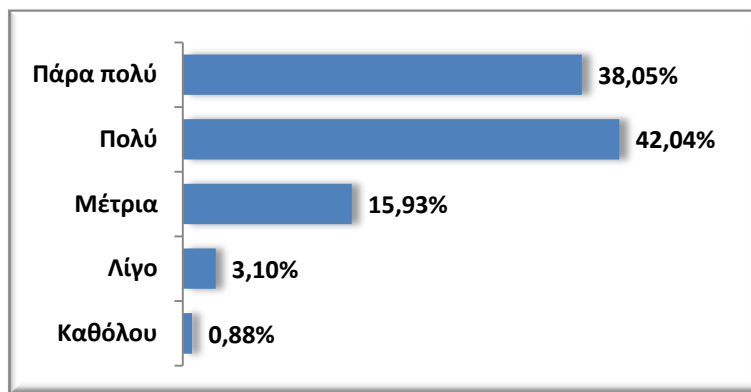
Γράφημα 5.25: Διοίκηση - Εκπαιδευτική ηγεσία



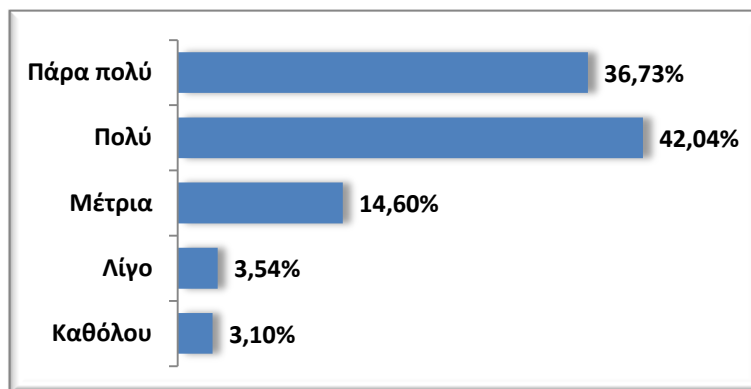
Γράφημα 5.26: Εκπαιδευτικό προσωπικό



Γράφημα 5.27: Κτιριακές εγκαταστάσεις



Γράφημα 5.28: Εκπαιδευτικά μέσα



Γράφημα 5.29: Οικονομικοί πόροι

Ιεράρχηση παραγόντων για τη διασφάλιση της ποιότητας στο σύγχρονο αποτελεσματικό σχολείο

Στο **ερώτημα 13**, η έρευνα αναφέρεται στους προηγούμενους παράγοντες, ωστόσο, εδώ ελέγχεται η ιεράρχησή τους, σύμφωνα με την άποψη των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών, ως προς το βαθμό σημαντικότητάς τους, αναφορικά με τη διασφάλιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας.

Για την κατανόηση των αποτελεσμάτων είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι για κάθε παράγοντα έχουν οριστεί δέκα τιμές, από το 1 έως το 10. Στο **σημαντικότερο** παράγοντα έχει δοθεί βαρύτητα ίση με **1**, ενώ στο **λιγότερο σημαντικό** παράγοντα έχει δοθεί βαρύτητα ίση με **10**. Στην έρευνά μας θα αναζητηθεί η σημαντικότητα που αποδίδει το δείγμα σε κάθε παράγοντα ξεχωριστά, προκειμένου να διαπιστωθεί η τελική κατάταξη των παραγόντων, από το σημαντικότερο ως το λιγότερο σημαντικό, που επιδρούν θετικά στο σύγχρονο σχολείο.

Στον πίνακα που ακολουθεί καταγράφεται η **συχνότητα** εμφάνισης κάθε βαρύτητας (1-10) για τους συγκεκριμένους παράγοντες, καθώς και το **άθροισμα** των βαρυτήτων, για κάθε παράγοντα ξεχωριστά.

Πίνακας 5.7 Βαθμοί σημαντικότητας παραγόντων σχολικής αποτελεσματικότητας

Βαθμοί	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8	13.9	13.10
1	75	216	328	309	287	216	172	332	300	317
2	80	103	141	181	150	108	117	160	143	152
3	42	38	78	91	90	49	42	91	75	89
4	80	76	114	98	137	83	70	130	101	117
5	50	51	52	68	52	48	31	54	56	71
6	84	84	91	64	79	86	88	99	97	100
7	91	79	82	67	76	80	86	67	73	62
8	184	163	152	147	156	168	180	166	160	161
9	90	86	71	67	70	84	78	65	65	64
10	70	65	57	43	63	63	66	58	62	60
Άθροισμα	846	961	1166	1135	1160	985	930	1222	1132	1193

Όπως διαπιστώνεται από τα δεδομένα που αποτυπώνονται στον πίνακα, οι τιμές που αποδίδουν τη συγκέντρωση βαθμών, ποικίλει αρκετά σε καθέναν από τους δέκα

παράγοντες. Παρατηρούμε ότι σε κάποιες περιπτώσεις, μεγάλες τιμές παρουσιάζονται στις μεγαλύτερες βαθμολογίες (βαθμός 8), αλλά και στα μικρά κλιμάκια της βαθμολογίας (βαθμός 2). Είναι κατανοητό ότι η παρατήρηση των επιμέρους βαρυτήτων δε διευκολύνει στον καθορισμό της κατάταξης των παραγόντων, με βάση το βαθμό σημαντικότητάς τους. Η παρατήρηση των συνολικών άθροισμάτων κάθε παράγοντα και η μεταξύ τους σύγκριση μπορούν να συμβάλουν στην αποτίμηση των αποτελεσμάτων.

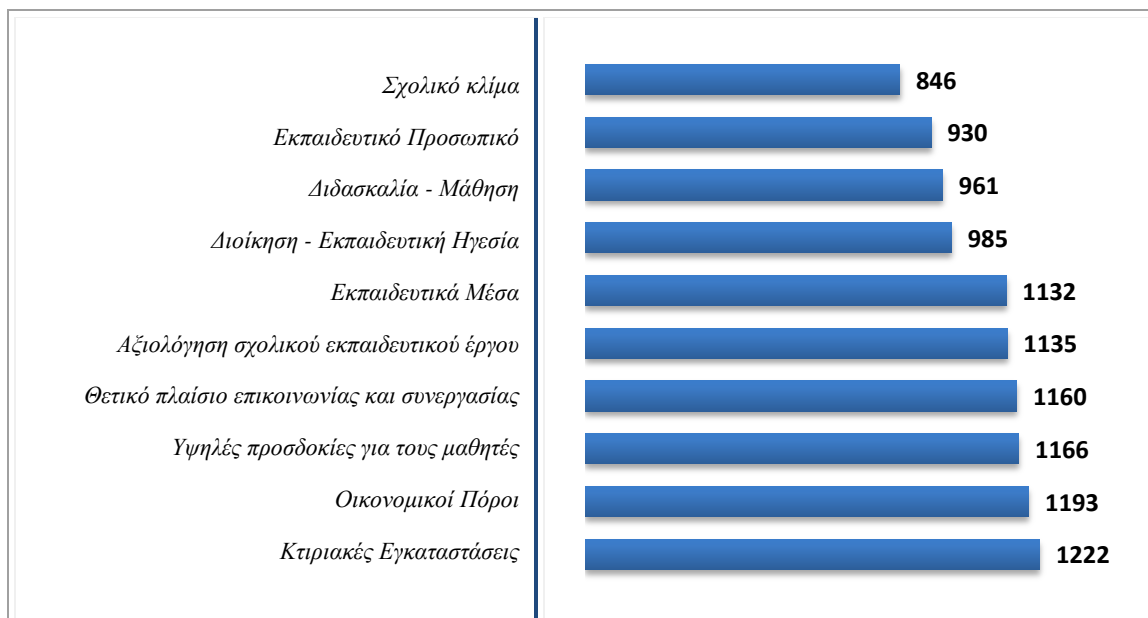
Σύμφωνα με την **κατά Borda ιεράρχηση**, είναι φανερό ότι ο παράγοντας που συγκεντρώνει το μικρότερο συνολικό άθροισμα σε βαρύτητες, προηγείται των υπολοίπων σε σημαντικότητα, καθώς το αποτέλεσμα διαμορφώνεται από το άθροισμα των χαμηλότερων τιμών οι οποίες, σύμφωνα με τα δεδομένα του ερωτήματος, αποδίδουν τους σημαντικότερους σε κατάταξη παράγοντες.

Στον επόμενο πίνακα, καταγράφεται η **αύξουσα ιεράρχηση** ως προς το συνολικό βαθμό σημαντικότητας των δέκα παραγόντων για την διασφάλιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του σχολείου, όπου η χαμηλότερη τιμή εκπροσωπεί τον σημαντικότερο παράγοντα και η υψηλότερη τιμή εκπροσωπεί το λιγότερο σημαντικό παράγοντα.

Πίνακας 5.8: Ιεράρχηση παραγόντων βάσει συνολικών βαθμών σημαντικότητας

Παράγοντες διασφάλισης ποιότητας του αποτελεσματικού σχολείου			Βαθμολογία
1.	13.1	Σχολικό κλίμα	846
2.	13.7	Εκπαιδευτικό προσωπικό	930
3.	13.2	Διδασκαλία - Μάθηση	961
4.	13.6	Διοίκηση - Εκπαιδευτική ηγεσία	985
5.	13.9	Εκπαιδευτικά μέσα	1132
6.	13.4	Αξιολόγηση σχολικού εκπαιδευτικού έργου	1135
7.	13.5	Θετικό πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας με κηδεμόνες, κοινωνία και φορείς	1160
8.	13.3	Υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές	1166
9.	13.10	Οικονομικοί πόροι	1193
10.	13.8	Κτιριακές εγκαταστάσεις	1222

Στο γράφημα που ακολουθεί, αποτυπώνονται σχηματικά οι παράγοντες και η ταξινόμηση των βαθμολογιών τους:



Γράφημα 5.30: Ιεράρχηση παραγόντων σχολικής αποτελεσματικότητας κατά αύξουσα σειρά

Όπως διαπιστώνεται, το σχολικό κλίμα έχει συγκεντρώσει συνολικά 846 βαθμούς, γεγονός που αποδεικνύει ότι, και σε αυτόν τον έλεγχο, ο συγκεκριμένος παράγοντας συνεχίζει να θεωρείται ο σημαντικότερος από όλους. Με διαφορά 84 βαθμών, ακολουθεί ο δεύτερος σε σημαντικότητα παράγοντας που είναι το εκπαιδευτικό προσωπικό του σχολείου, με συγκέντρωση 930 βαθμών, ενώ πολύ κοντά, στην τρίτη και τέταρτη θέση, καταγράφονται οι δύο επόμενοι παράγοντες, η διδασκαλία και η διοίκηση του σχολείου, με συγκέντρωση 961 και 985 βαθμών, αντίστοιχα. Τα εκπαιδευτικά μέσα και η αξιολόγηση του σχολικού εκπαιδευτικού έργου, που βρίσκονται στην πέμπτη και έκτη σειρά σημαντικότητας, παρουσιάζουν αρκετή διαφορά από τον αμέσως προηγούμενο, ωστόσο μεταξύ τους παρατηρείται σχεδόν όμοια συγκέντρωση 1132 και 1135 βαθμών, αντίστοιχα. Το πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας του σχολείου με τους εμπλεκόμενους στη σχολική ζωή και οι υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές βρίσκονται στην έβδομη και όγδοη θέση κατάταξης και ακολουθούν οι οικονομικοί πόροι, στην ένατη θέση, με συγκέντρωση βαθμών 1160, 1166 και 1193, αντίστοιχα. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις αποτελούν τον δέκατο και τελευταίο σε σημαντικότητα

παράγοντα για τη διασφάλιση της ποιοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας του σύγχρονου σχολείου, με τη μεγαλύτερη συγκέντρωση 1222 βαθμών.

Παράγοντες για τη διασφάλιση της ποιότητας στο σύγχρονο αποτελεσματικό σχολείο (προτάσεις εκπαιδευτικών)

Στο **ερώτημα 14**, οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να σχολιάσουν ή να συμπληρώσουν, σε ελεύθερο κείμενο, παράγοντες οι οποίοι θα μπορούσαν, κατά τη γνώμη τους, να συνεισφέρουν στην ενίσχυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών και αποτελεσμάτων του σύγχρονου σχολείου.

Το ερώτημα ήταν προαιρετικό και αποσκοπούσε στην πιο σφαιρική προσέγγιση του θέματος. Από το σύνολο των 226 ερωτηθέντων απάντησαν οι 71 σε ποσοστό 31,83%, δηλαδή περίπου το ένα τρίτο του δείγματος. Οι απόψεις που εκφράστηκαν, επεξεργάστηκαν κατάλληλα, ώστε να αποφευχθούν επαναλήψεις και συγκεντρώθηκαν στα παρακάτω σημεία:

- Το αποτελεσματικό σχολείο είναι σημαντικό να έχει **όραμα, συγκεκριμένη παιδαγωγική κουλτούρα και προσήλωση στην αποστολή του**, τα οποία οφείλει να εμπνέει η σχολική ηγεσία.
- Το σχολείο οφείλει να λειτουργεί ως **κοινότητα μάθησης** για όλους τους εμπλεκόμενους στη σχολική διαδικασία.
- Κάθε σχολική μονάδα θα πρέπει να διερευνά τις ιδιαίτερες ανάγκες της και να ορίζει **εξατομικευμένους και εφικτούς στόχους** για τη λειτουργία της, την υλοποίηση των οποίων θα ελέγχει συχνά, ώστε να διασφαλίζεται το επιδιωκόμενο θετικό αποτέλεσμα.
- Η προώθηση της έννοιας της **κατανεμημένης ηγεσίας** ενισχύει το ενδιαφέρον και την υπευθυνότητα τόσο της σχολικής Διεύθυνσης όσο και των εκπαιδευτικών, οι οποίοι συμμετέχουν στον προβληματισμό για το έργο και τα αποτελέσματα του σχολείου και ενθαρρύνονται σχετικά με την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη

συμμετοχική λήψη αποφάσεων, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του σχολείου.

- Ένας σημαντικός ρόλος της σχολικής Διεύθυνσης και των διδασκόντων είναι η **προβολή του καλού κλίματος** που μεταφέρεται, από τον τρόπο που οι ίδιοι συνεργάζονται σε θέματα που αφορούν την οργάνωση της σχολικής ζωής, **στους μαθητές**, οι οποίοι με τη σειρά τους, διδάσκονται να δουλεύουν ομαδικά, με συνέπεια, ευθύνη και πνεύμα ευγενούς άμιλλας.
- Η **συνεργασία των εκπαιδευτικών** του ίδιου κλάδου, των εκπαιδευτικών τάξης αλλά και όλων των εκπαιδευτικών μεταξύ τους, σε τακτά χρονικά διαστήματα, σχετικά με την **διαχείριση της διδασκαλίας σε όλους ανεξαιρέτως τους μαθητές**, μπορεί να συμβάλλει θετικά στην ομαλή λειτουργία της σχολικής μονάδας.
- Ο **Σύλλογος των Διδασκόντων** θα πρέπει να έχει **ευελιξία** και **σχετική αυτονομία** ως προς την τρόπο που ανταποκρίνεται στον εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό του ρόλο, ο οποίος είναι σημαντικό να ενισχύεται με συνεχείς και ουσιαστικές επιμορφωτικές πρωτοβουλίες και δράσεις.
- Η ορθή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που αφορά σε ορθά κατανομημένες **αρμοδιότητες** σύμφωνα με τα προσόντα, τις δεξιότητες και τις ικανότητες κάθε εκπαιδευτικού αποτελεί έναν επιπλέον παράγοντα της σχολικής αποτελεσματικότητας.
- Η συνεισφορά των **Σχολικών Συμβούλων**, μέσα από παιδαγωγικές συναντήσεις, σε τακτά χρονικά διαστήματα, μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της διδακτικής ικανότητας των εκπαιδευτικών, μέσα από τον από κοινού σχεδιασμό της διδασκαλίας και την επίλυση τυχόν δυσλειτουργιών στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία, ιδιαιτέρως για τους νεότερους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι έχουν μικρή εμπειρία στη διαχείριση της διδασκαλίας και γενικότερα της σχολικής τάξης.
- Εξαιρετικά σημαντική κρίνεται η συμμετοχή παιδαγωγικών ομάδων του σχολείου σε **προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων** που υλοποιούνται κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους αλλά και εγκεκριμένα **ευρωπαϊκά προγράμματα και συμπράξεις** (Erasmus κ.λ.π), με σχολεία-ετέρους του εξωτερικού, η οποία διευρύνει το γνωστικό ορίζοντα των μαθητών και τους εμπλέκει σε βιωματικές συνθήκες κοινωνικοποίησης

αλλά και υιοθέτησης απόψεων, στάσεων και συμπεριφορών απέναντι σε σύγχρονα ζητήματα, όπως αυτά που αφορούν την υγιή πολιτειότητα, τον πολιτισμό, το περιβάλλον και τα ανθρώπινα δικαιώματα.

- Οι **δημοκρατικές διαδικασίες** πρέπει να προωθούνται στο χώρο του σχολείου και στις σχολικές τάξεις, μέσα από την ενθάρρυνση και υποστήριξη των μαθητών, αναφορικά με τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και ανάληψη πρωτοβουλιών που αφορούν το γενικότερο πλαίσιο της σχολικής ζωής.
- Η έμφαση στην **ενασχόληση των μαθητών** με ζητήματα που αφορούν την **ευρύτερη κοινωνική πραγματικότητα**, όπως είναι η ενίσχυση του εθελοντισμού, επηρεάζει θετικά τη σύνδεση του σχολείου με τη σύγχρονη ζωή.
- Ο συχνός και προγραμματισμένος έλεγχος των μαθησιακών και εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων μπορεί να συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων του σχολείου και στην ποιοτική του αναβάθμιση
- Η πρόβλεψη και ο τακτικός έλεγχος για την **ασφάλεια** και **συντήρηση** των **υποδομών** που καλύπτουν τις καθημερινές ανάγκες των εμπλεκόμενων στη σχολική διαδικασία έχουν μεγάλη σημασία για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου.

5.4.2.3 Προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας

Στα δύο τελευταία ερωτήματα της έρευνας ελέγχεται η άποψη των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών σχετικά με προτάσεις που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας του σύγχρονου σχολείου.

Ιεράρχηση προτάσεων για τη βελτίωση της ποιότητας στο σύγχρονο αποτελεσματικό σχολείο

Το **ερώτημα 15**, αφορά συγκεκριμένες προτάσεις οι οποίες κρίνονται από το δείγμα που συμμετέχει στην έρευνα, ως προς τη συμβολή τους στην ενίσχυση του έργου του σύγχρονου σχολείου, με στόχο την αναβάθμιση και την αποτελεσματικότητά του.

Πρόκειται για προτάσεις που προσεγγίζουν συνολικά τη σχολική ζωή και αναφέρονται στη βελτίωση της ποιότητας ποικίλων παραμέτρων των εκπαιδευτικών διαδικασιών.

Όπως και στο ερώτημα 13, έτσι και εδώ έχουν οριστεί για κάθε πρόταση 10 τιμές, από το 1 ως το 10, όπου στη σημαντικότερη πρόταση αποδίδεται βαρύτητα ίση με 1, ενώ στη λιγότερο σημαντική πρόταση αποδίδεται βαρύτητα ίση με 10. Στην ίδια λογική, οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να αξιολογήσουν με βάση την προσωπική τους άποψη δέκα προτάσεις, ως προς το βαθμό σημαντικότητας τους, προκειμένου αυτές να ιεραρχηθούν από τη σημαντικότερη ως τη λιγότερο σημαντική σε σχέση με τη συμβολή τους στη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του σχολείου.

Στον πίνακα που ακολουθεί καταγράφεται η **συχνότητα** εμφάνισης κάθε βαρύτητας (1-10) για τις δέκα προτάσεις, καθώς και το **άθροισμα** των βαρυτήτων, για κάθε πρόταση ξεχωριστά.

Πίνακας 5.9: Βαθμοί σημαντικότητας προτάσεων βελτίωσης της σχολικής αποτελεσματικότητας

Βαθμοί	15.1	15.2	15.3	15.4	15.5	15.6	15.7	15.8	15.9	15.10
1	51	134	164	191	158	176	153	189	211	231
2	60	81	86	117	77	87	54	83	79	103
3	96	109	126	128	134	123	101	140	112	142
4	56	61	64	82	58	65	57	59	61	65
5	95	86	89	112	94	105	79	98	99	118
6	114	115	111	116	107	89	84	116	114	131
7	133	120	121	120	117	119	125	131	113	107
8	160	150	151	144	126	125	121	126	120	125
9	72	62	72	69	66	71	58	57	55	54
10	140	92	92	92	84	99	83	88	79	80
Άθροισμα	977	1010	1076	1171	1021	1059	915	1087	1043	1156

Όπως γίνεται κατανοητό από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον πίνακα, σύμφωνα με την κατά Borda ιεράρχηση, το συνολικό άθροισμα με τη χαμηλότερη τιμή εκπροσωπεί την σημαντικότερη πρόταση ενώ αντίθετα η λιγότερο σημαντική πρόταση

διαπιστώνεται από το άθροισμα με την υψηλότερη τιμή, όπως προκύπτει από τις βαρύτητες που έχουν εξαρχής οριστεί για τις τιμές από το 1 (η σημαντικότερη πρόταση) ως το 10 (η λιγότερο σημαντική πρόταση).

Η κατάταξη των παραπάνω προτάσεων, κατά αύξουσα σειρά σημαντικότητας, βάσει της συνολικής συγκέντρωσης των βαθμών κάθε πρότασης, αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 5.10: Ιεράρχηση προτάσεων βάσει συνολικών βαθμών σημαντικότητας

Προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του σχολείου			Βαθμολογία
1	15.7	Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών με στόχο τη βελτίωση της παιδαγωγικής και επιστημονικής τους κατάρτισης και εξέλιξης	915
2.	15.1.	Εφαρμογή Τ.Π.Ε. και καινοτόμων προγραμμάτων στη διδασκαλία, με στόχο την ενεργό συμμετοχή των μαθητών στη διαδικασία της μάθησης	977
3.	15.2.	Έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό των εκπαιδευτικών διαδικασιών και καθορισμός εξατομικευμένων στόχων της σχολικής μονάδας	1010
4.	15.5	Λειτουργία Συμβουλευτικής - Ψυχολογικής Στήριξης προσανατολισμένη στην εξειδικευμένη διαχείριση ψυχοκοινωνικών αναγκών των μαθητών	1021
5.	15.9	Περιορισμός τυπικών γραφειοκρατικών διαδικασιών και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του διδακτικού και παιδαγωγικού χρόνου	1043
6.	15.6	Επιμόρφωση Διευθυντών σε θέματα σύγχρονης διοίκησης και αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας	1059
7.	15.3	Υιοθέτηση εναλλακτικών εκπαιδευτικών μεθόδων προσανατολισμένων στη διαχείριση της σύγχρονης πολυπολιτισμικής διάστασης του σχολείου	1076
8.	15.8	Παροχή ηθικών, επαγγελματικών και οικονομικών κινήτρων στους εκπαιδευτικούς	1087
9.	15.10	Αναβάθμιση και επάρκεια κτιριακών εγκαταστάσεων και εκπαιδευτικών μέσων με έμφαση στην ασφάλεια και τη λειτουργικότητα	1156
10.	15.4	Διάχυση των μαθησιακών αποτελεσμάτων στην κοινωνία και ενίσχυση της αμφίδρομης επικοινωνία και συνεργασίας με άλλα σχολεία	1171

Στο γράφημα που ακολουθεί, αποτυπώνονται σχηματικά οι προτάσεις και η ταξινόμηση των βαθμολογιών τους:



Γράφημα 5.31: Ιεράρχηση προτάσεων βελτίωσης της σχολικής αποτελεσματικότητας κατά αύξουσα σειρά

Όπως παρατηρείται, από την παραπάνω κατάταξη, η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, με στόχο τη βελτίωση της παιδαγωγικής και επιστημονικής τους κατάρτισης και εξέλιξης, θεωρείται από τους εκπαιδευτικούς ως η σημαντικότερη από τις προτάσεις, καθώς έχει συγκεντρώσει 915 βαθμούς, δηλαδή τη χαμηλότερη βαθμολογία σε σχέση με τις υπόλοιπες. Ακολουθεί, με κάπως σημαντική διαφορά 62 βαθμών, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και καινοτόμων προγραμμάτων στη διδασκαλία, προκειμένου οι μαθητές να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία της μάθησης, με συγκέντρωση 977 βαθμών. Τρίτη σε σειρά σημαντικότητας είναι η έμφαση που πρέπει να δίνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό των εκπαιδευτικών διαδικασιών αλλά και ο καθορισμός εξατομικευμένων στόχων για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας, με συγκέντρωση 1010 βαθμών. Ακολουθούν, με μικρές διαφορές στη βαθμολογία, οι επόμενες προτάσεις που βρίσκονται από την τέταρτη ως την όγδοη θέση, με βαθμολογία η οποία κυμαίνεται από 1021 ως 1087. Οι προτάσεις που εκπροσωπούνται από αυτές τις τιμές επικεντρώνονται στην αναγκαιότητα για λειτουργία Συμβουλευτικής-Ψυχολογικής στήριξης στο σχολείο και στον περιορισμό των γραφειοκρατικών διαδικασιών με στόχο την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του διδακτικού και παιδαγωγικού χρόνου των μαθητών. Στην ίδια περίπου σημαντικότητα βρίσκονται οι επόμενες στη σειρά

προτάσεις που αφορούν τη σημασία της επιμόρφωσης των Διευθυντών των σχολικών μονάδων σε θέματα σύγχρονης διοίκησης, η υιοθέτηση εναλλακτικών εκπαιδευτικών μεθόδων με στόχο τη διαχείριση της πολυπολιτισμικής διάστασης του σχολείου αλλά και η παροχή κινήτρων, ηθικών, επαγγελματικών και οικονομικών στους εκπαιδευτικούς. Λιγότερο σημαντικές προτάσεις για τους εκπαιδευτικούς φαίνεται ότι είναι η αναβάθμιση των κτιριακών εγκαταστάσεων και των εκπαιδευτικών μέσων και τέλος η διάχυση των μαθησιακών αποτελεσμάτων στην κοινωνία και η ενίσχυση της αμφίδρομης επικοινωνία και συνεργασίας με άλλα σχολεία, με συγκέντρωση 1156 και 1171 βαθμών, αντίστοιχα.

Βελτιωτικά βήματα για τη διασφάλιση της ποιότητας στο σύγχρονο αποτελεσματικό σχολείο (προτάσεις εκπαιδευτικών)

Στο **ερώτημα 16**, οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να αναφερθούν συνοπτικά σε προσωπικές προτάσεις, που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως βελτιωτικά βήματα, ενισχύοντας τη λειτουργία του σύγχρονου σχολείου, προκειμένου οι εκπαιδευτικές διαδικασίες να γίνουν περισσότερο ποιοτικές και αποτελεσματικές.

Πρόκειται για ένα προαιρετικό και ανοικτό ερώτημα, στο οποίο εξέφρασαν την άποψή τους, σε ελεύθερο κείμενο, οι 54 από τους 226 εκπαιδευτικούς του δείγματος, σε ποσοστό 23,83%. Οι προτάσεις καταγράφηκαν, μελετήθηκαν και ομαδοποιήθηκαν, ώστε να αποδοθούν με σαφήνεια και χωρίς περιττές επαναλήψεις. Τα προτεινόμενα βελτιωτικά βήματα, αποτυπώνονται, συνοπτικά, παρακάτω:

- Η διοικητική αποκέντρωση των σχολικών μονάδων, υπό νομοθετικές προϋποθέσεις, κρίνεται ως ένα σημαντικό βήμα προς τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του σύγχρονου σχολείου.
- Στο πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού, είναι απαραίτητο να δομηθεί εξ αρχής ένα αξιοκρατικό σύστημα διαχείρισης προσωπικού, με σαφές νομοθετικό πλαίσιο που θα αφορά, εκτός των άλλων την έγκαιρη, επαρκή και σταθερή διάθεση των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες όπου υπηρετούν.

- Οι έγκαιρος προγραμματισμός των μεταρρυθμίσεων που διενεργούνται στα σχολεία, στην αρχή της χρονιάς και η αποτίμηση της επιτυχίας και της απόδοσής τους να στηρίζονται σε τεκμηριωμένα αποτελέσματα σχετικών μελετών.
- Το Αναλυτικό Πρόγραμμα Σπουδών κρίνεται ως απαραίτητο να αναδομηθεί ως προς τους στόχους και το περιεχόμενό του, ώστε να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες προκλήσεις της κοινωνίας μέσα από την ορθολογική διαχείριση του μεγάλου όγκου της γνώσης, η οποία θα πρέπει, σε ένα βαθμό, να είναι χρηστική και να συνδέεται με την ολόπλευρη ανάπτυξη της προσωπικότητας των νέων.
- Τα διδακτικά εγχειρίδια χρειάζεται να εκσυγχρονιστούν, ώστε να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες των μαθητών και να διαρθρωθούν με παιδαγωγικά δομημένη ύλη, ώστε να εγείρουν το ενδιαφέρον των μαθητών, να αντικαθιστούν το ρόλο της αποστήθισης με την καλλιέργεια της κριτικής σκέψης και, μέσα από δραστηριότητες ενσυναίσθησης και συμμετοχικότητας, να προσφέρουν ευκαιρίες για εξατομικευμένη μάθηση.
- Το σύγχρονο σχολείο, προκειμένου να συμβάλλει συνολικά στη διαμόρφωση των προσωπικοτήτων των μαθητών, πρέπει να αποδεσμευτεί από την αμιγώς εξεταστική του διάσταση.
- Κρίνεται ως σημαντικός ο εξορθολογισμός του συστήματος πρόσβασης στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση σε μία βάση περισσότερο μαθητοκεντρική και ουσιαστική.
- Το έργο του συμβούλου επαγγελματικού προσανατολισμού στο σχολείο προτείνεται ως αναγκαίο, προκειμένου οι μαθητές, μέσα από κατάλληλες ψυχομετρικές τεχνικές και διάλογο θα μπορούν να ανακαλύπτουν τα ενδιαφέροντά τους και διαχειρίζονται πιο άμεσα και αποτελεσματικά στις επαγγελματικές τους επιλογές.
- Είναι σημαντικό να αναβαθμιστεί ο διδακτικός σχολικός χρόνος μέσα από τη διδασκαλία και κατάλληλες ομαδοσυνεργατικές δραστηριότητες, έτσι ώστε να γίνει ποιοτικότερος και περισσότερο αποτελεσματικός.
- Ο έλεγχος της προόδου των μαθητών είναι καλό να αποβλέπει στην ολική ανάπτυξη των μαθητών και να διενεργείται μέσα από σύγχρονες μεθόδους περιγραφικής αξιολόγησης που θα παρέχουν συστηματική ανατροφοδότηση και θα αποσκοπούν

στην εξατομικευμένη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων, στο βαθμό που κάθε μαθητής χρειάζεται.

- Ιδιαίτερα κρίσιμος είναι ο ρόλος προγραμματισμένων συμβουλευτικών συναντήσεων με τη συμμετοχή εκπαιδευτικών και οι κηδεμόνων, σε συχνή βάση, και με τη συνεργασία επιστημόνων-ομιλητών σε θέματα σχετικά με την παιδαγωγική προσέγγιση των διαφόρων παραμέτρων της εφηβείας.
- Προώθηση αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικής αξιολόγησης για την ουσιαστική βελτίωση της σχολικής μονάδας και του παραγόμενου έργου του.

5.5 Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα υλοποιήθηκε με στόχο τη διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών που υπηρετούν στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση αναφορικά με την παρουσία και το ρόλο του σχολείου στην σύγχρονη εποχή. Συγκεκριμένα, τα ερωτήματα της έρευνας επικεντρώθηκαν στους γενικότερους στόχους και τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολείου, τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του καθώς και τις προτάσεις που μπορούν να ενισχύσουν τον εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό του ρόλο.

Στην **πρώτη ενότητα** του ερωτηματολογίου συλλέχθηκαν πληροφορίες που αφορούν τυπικά χαρακτηριστικά του δείγματος, ώστε να καταγραφεί η άμεση σχέση των ερωτηθέντων με το σύγχρονο σχολείο, γεγονός που καταδεικνύει τη συνέπεια των απόψεων τους, σχετικά με τα υπό διερεύνηση θέματα προκειμένου να ενισχυθεί η αξιοπιστία και εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 226 εκπαιδευτικοί οι οποίοι υπηρετούν σε σχολικές μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Οι περισσότεροι είναι μόνιμοι εκπαιδευτικοί και ανήκουν στο διδακτικό προσωπικό του σχολείου, ενώ αρκετοί υπηρετούν σε θέση ευθύνης. Η πλειοψηφία κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα σπουδών και ανήκει στην ηλικιακή ομάδα από 46 έως και 55 ετών. Η συνολική εμπειρία στην εκπαίδευση ποικίλει, ωστόσο το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων έχει συνολική εκπαιδευτική υπηρεσία μέχρι 20 έτη, με μέγιστη υπηρεσία στην ίδια σχολική μονάδα λιγότερο από 10 έτη.

Τα συμπεράσματα που αφορούν στη **δεύτερη ενότητα** του ερωτηματολογίου και αναφέρονται στις απόψεις των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών, σχετικά με την ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του σύγχρονου σχολείου, αναπτύσσονται σε τρεις επιμέρους άξονες, σύμφωνα με τη δομή του ερωτηματολογίου.

A. Σύγχρονο σχολείο: Στόχοι και αποτελεσματικότητα

Εκπαιδευτικοί στόχοι του σύγχρονου σχολείου

Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα κλήθηκαν να εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με το βαθμό κατά τον οποίο το σχολείο, στη σημερινή εποχή, ανταποκρίνεται στους παρακάτω εκπαιδευτικούς στόχους:

1. Μετάδοση γνώσεων και καλλιέργεια δεξιοτήτων με στόχο τη νοητική και γνωστική ανάπτυξη των μαθητών
2. Προαγωγή ανθρωπιστικών αξιών και αρχών με στόχο τη διαμόρφωση ηθικής συνείδησης και συμπεριφοράς
3. Καλλιέργεια κοινωνικών αξιών και στάσεων που ενισχύουν την ομαλή κοινωνικοποίηση και διακρίνουν το δημοκρατικό και υπεύθυνο πολίτη
4. Καλλιέργεια συνείδησης του Ευρωπαίου πολίτη αλλά και σεβασμού στις αξίες και παραδόσεις της εθνικής πολιτισμικής κληρονομιάς
5. Προώθηση κατανόησης, σεβασμού και συνεργασίας με άτομα διαφορετικής εθνικής ή πολιτισμικής ταυτότητας
6. Έμφαση στον επαγγελματικό προσανατολισμό και προετοιμασία των μαθητών για τις απαιτήσεις της σύγχρονης ανταγωνιστικής κοινωνίας, σε τοπικό και διεθνές επίπεδο
7. Ευαισθητοποίηση απέναντι στην αειφόρο ανάπτυξη και υιοθέτηση υπεύθυνης στάσης απέναντι στο φυσικό περιβάλλον

Από την ανάλυση της έρευνας διαπιστώνεται ότι το σύγχρονο σχολείο δεν ανταποκρίνεται πλήρως στους επιδιωκόμενους στόχους του, ούτε όμως αποκλίνει ουσιαστικά από τους περισσότερους, γεγονός που καταδεικνύει ότι δεν αδρανεί, αντίθετα κινείται σε ένα ενδιάμεσο και μέτριο επίπεδο αποτελεσματικότητας σε σχέση με την αποστολή του, εν τούτοις επιδέχεται περαιτέρω βελτίωσης.

Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι το σχολείο εκπληρώνει σε **μέτριο βαθμό τους πέντε πρώτους** από τους εκπαιδευτικούς στόχους, ενώ δίνει **λιγότερη έμφαση στους δύο τελευταίους**. Με άλλα λόγια, το σύγχρονο σχολείο φαίνεται ότι συμβάλλει μέτρια στη νοητική και γνωστική ανάπτυξη των μαθητών καθώς και στην προαγωγή ανθρωπιστικών και κοινωνικών αξιών

οι οποίες επιδρούν στη διαμόρφωση ηθικής συμπεριφοράς ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν την ομαλή κοινωνικοποίηση και διακρίνουν το δημοκρατικό και υπεύθυνο ευρωπαϊό πολίτη που στέκεται με ανάλογο σεβασμό απέναντι στις αξίες της εθνικής πολιτισμικής κληρονομιάς αλλά και στις παραδόσεις ατόμων διαφορετικής εθνικής ή πολιτισμικής ταυτότητας. Ωστόσο, η συμβολή του σχολείου, στον επαγγελματικό προσανατολισμό των μαθητών και στην ευαισθητοποίηση τους απέναντι στην αειφόρο ανάπτυξη κρίνεται ως λιγότερο σημαντική από την πλειοψηφία των εκπαιδευτικών του δείγματος.

Κριτήρια αποτελεσματικότητας του σύγχρονου σχολείου

Το επόμενο ερώτημα που απασχόλησε την έρευνα αφορά το βαθμό κατά τον οποίο ένα σχολείο θεωρείται αποτελεσματικό, βάσει των γνωρισμάτων που περιγράφονται στη συνέχεια:

1. Διασφάλιση ισότιμης συμμετοχής όλων των μαθητών στην εκπαίδευση, ανεξαρτήτως κοινωνικοοικονομικής ή πολιτισμικής προέλευσης
2. Επίτευξη και διατήρηση υψηλών εκπαιδευτικών και μαθησιακών αποτελεσμάτων
3. Υλοποίηση των προκαθορισμένων στόχων του σχολείου, με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων

Από την έρευνα προκύπτει ότι η αποτελεσματικότητα του σύγχρονου σχολείου εξαρτάται σε **πολύ μεγάλο βαθμό** από τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά. Όπως παρατηρείται, από το πλήθος των απαντήσεων σε κάθε επιλογή, το σημαντικότερο γνώρισμα ενός αποτελεσματικού σχολείου, σε σύγκριση με τα υπόλοιπα, φαίνεται ότι είναι η επίτευξη και διατήρηση υψηλών εκπαιδευτικών και μαθησιακών αποτελεσμάτων στο σχολείο. Ακολουθεί με μικρή διαφορά η διασφάλιση της ισότιμης συμμετοχής όλων των μαθητών στην εκπαίδευση, ανεξαρτήτως κοινωνικοοικονομικής ή πολιτισμικής προέλευσης, ενώ τρίτο σε σημαντικότητα γνώρισμα θεωρείται η αποτελεσματική αξιοποίηση των οικονομικών πόρων που κάθε σχολείο διαθέτει προκειμένου να υλοποιήσει με επιτυχία τους στόχους που έχει προκαθορίσει.

Παρόμοια συμπεράσματα, προκύπτουν, σε μία διαφορετική προσέγγιση, μέσω της ανάλυσης του αθροίσματος των ποσοστών που εκπροσωπούν, κατά περίπτωση, τις

απόψεις των εκπαιδευτικών που θεωρούν ότι καθένα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι πολύ ή πάρα πολύ σημαντικά. Από τον έλεγχο, γίνεται φανερό ότι περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες, συμφωνούν ότι όλα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, κρίνονται από πολύ ως πάρα πολύ σημαντικά, για την αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία κάθε σχολικής μονάδας, δίνοντας ένα **μικρό προβάδισμα** στην ισότιμη συμμετοχή όλων των μαθητών στην εκπαίδευση έναντι της υψηλών εκπαιδευτικών και μαθησιακών αποτελεσμάτων.

B. Παράγοντες ποιότητας του αποτελεσματικού σχολείου

Παράγοντες ποιοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας του σύγχρονου σχολείου

Στο ερώτημα που ακολουθεί, η ανάλυση επικεντρώνεται στη θετική επίδραση που ασκούν δέκα συνολικά παράγοντες στο ποιοτικό έργο του αποτελεσματικού σχολείου, οι οποίοι χωρίζονται σε τρεις επιμέρους ομάδες, όπως παρουσιάζονται στη συνέχεια:

α. Εκπαιδευτική διαδικασία

1. Σχολικό κλίμα
2. Διδασκαλία - Μάθηση
3. Υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές
4. Αξιολόγηση σχολικού έργου
5. Πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας

β. Ανθρώπινοι πόροι

1. Διοίκηση - Εκπαιδευτική Ηγεσία
2. Εκπαιδευτικό Προσωπικό

γ. Υλικοτεχνική υποδομή - Χρηματοδότηση

1. Κτιριακές Εγκαταστάσεις
2. Εκπαιδευτικά Μέσα
3. Οικονομικοί πόροι

Από την επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας είναι φανερό ότι όλοι οι παράγοντες τους οποίους οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να αξιολογήσουν, θεωρούνται **πολύ** αλλά και **πάρα πολύ σημαντικοί**.

Πιο αναλυτικά, παρατηρείται ότι, από τους πέντε παράγοντες της **πρώτης ομάδας** που αφορά την εκπαιδευτική διαδικασία και διδασκαλία, διακρίνεται το σχολικό κλίμα ως παράγοντας εξαιρετικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα του σχολείου, καθώς συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό που έχει σημειωθεί στα αποτελέσματα της έρευνας, σε σχέση με τους υπόλοιπους εννέα παράγοντες, τόσο της συγκεκριμένης όσο και των υπολοίπων κατηγοριών. Οι υπόλοιποι παράγοντες χαρακτηρίζονται πολύ σημαντικοί, με μικρές αποκλίσεις μεταξύ τους. Σε μία φθίνουσα σειρά κατάταξης, μετά από το σχολικό κλίμα, πολύ σημαντική επίδραση στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου ασκούν, οι υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές, η διδασκαλία και η μάθηση, το θετικό πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας, εντός και εκτός του σχολείου και τέλος, η αξιολόγηση του σχολικού εκπαιδευτικού έργου.

Οι παράγοντες της **δεύτερης ομάδας** που αναφέρονται τους ανθρώπινους πόρους του σχολείου χαρακτηρίζονται και οι δύο εξαιρετικής σημασίας, με το εκπαιδευτικό προσωπικό να προηγείται ελάχιστα της διοίκησης- εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Οι τελευταίοι παράγοντες της **τρίτης ομάδας** που αφορούν την υλικοτεχνική υποδομή και τη χρηματοδότηση του σχολείου, χαρακτηρίζονται πολύ σημαντικοί για την αποτελεσματικότητα του σχολείου. Συγκεκριμένα, οι κτιριακές υποδομές έχουν ένα πολύ μικρό προβάδισμα σε σχέση με τα εκπαιδευτικά μέσα και οικονομικούς πόρους της σχολικής μονάδας που ισοψηφούν.

Από τη **συνολική αποτίμηση** των δεδομένων, καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι όλοι ανεξαιρέτως οι παράγοντες κρίνονται **πολύ σημαντικοί**, με ελάχιστες κατά περίπτωση, διαφορές. Ωστόσο, **ισχυρότερη επίδραση** στο έργο του σχολείου ασκούν τρεις από τους εξεταζόμενους παράγοντες και συγκεκριμένα **το θετικό σχολικό κλίμα** που αναφέρεται στο παιδαγωγικό και συνεργατικό περιβάλλον της σχολικής μονάδας, **το επιστημονικά και παιδαγωγικά καταρτισμένο εκπαιδευτικό προσωπικό** και τέλος η **εκπαιδευτική ηγεσία-διοίκηση** του σχολείου που επικεντρώνεται στην αποτελεσματική οργάνωση και το συντονισμό της σχολικής ζωής.

Ιεράρχηση παραγόντων για τη διασφάλιση της ποιότητας στο σύγχρονο σχολείο

Στο συγκεκριμένο ερώτημα, τα συμπεράσματα αφορούν την ιεράρχησή των προηγούμενων παραγόντων ως προς τη σημασία τους για τη διασφάλιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της σχολικής μονάδας, από το σημαντικότερο ως το λιγότερο σημαντικό.

Όπως διαπιστώνεται, το **σχολικό κλίμα** και σε αυτόν τον έλεγχο συνεχίζει να θεωρείται ο **σημαντικότερος από όλους τους παράγοντες**. Δεύτερος σε σημαντικότητα παράγοντας είναι το **εκπαιδευτικό προσωπικό** του σχολείου, ενώ πολύ κοντά, στην τρίτη και τέταρτη θέση, καταγράφονται η **διδασκαλία** και η **διοίκηση του σχολείου**, αντίστοιχα. Τα **εκπαιδευτικά μέσα** και η **αξιολόγηση του σχολικού εκπαιδευτικού έργου**, που βρίσκονται στην πέμπτη και έκτη σειρά σημαντικότητας, παρουσιάζουν αρκετή διαφορά από τον αμέσως προηγούμενο, ωστόσο μεταξύ τους παρατηρείται σχεδόν ισοβαθμία. Το **πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας του σχολείου με τους εμπλεκομένους στη σχολική ζωή** και οι **υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές** βρίσκονται στην έβδομη και όγδοη θέση κατάταξης αντίστοιχα και ακολουθούν οι **οικονομικοί πόροι**, στην ένατη θέση. Οι **κτιριακές εγκαταστάσεις** αποτελούν τον δέκατο και τελευταίο σε σημαντικότητα παράγοντα για τη διασφάλιση της ποιοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας του σύγχρονου σχολείου.

Παράγοντες διασφάλισης της ποιότητας στο σύγχρονο αποτελεσματικό σχολείο σύμφωνα με την άποψη των εκπαιδευτικών

Στο επόμενο προαιρετικό ερώτημα, οι εκπαιδευτικοί σχολίασαν, σε ελεύθερο κείμενο, παράγοντες οι οποίοι κατά τη γνώμη τους, θα μπορούσαν να ενισχύσουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα του σύγχρονου σχολείου. Οι παράγοντες επεξεργάστηκαν κατάλληλα προκειμένου να ομαδοποιηθούν νοηματικά και αποτυπώνονται, με συντομία, παρακάτω:

- Σχολικό κοινό όραμα και υιοθέτηση παιδαγωγικής κουλτούρας
- Εξατομικευμένοι και εφικτοί στόχοι, με προγραμματισμένο έλεγχο και ανατροφοδότηση, ώστε να διασφαλίζεται το επιδιωκόμενο θετικό αποτέλεσμα.

- Ενίσχυση του ρόλου του σχολείου ως κοινότητα μάθησης για όλους του εμπλεκομένους στη σχολική διαδικασία.
- Προώθηση της έννοιας της κατανεμημένης ηγεσίας και ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών για ανάληψη πρωτοβουλιών και συμμετοχική λήψη αποφάσεων.
- Σχετική αυτονομία του Συλλόγου των Διδασκόντων και ενίσχυση του ρόλου του με συνεχείς και ουσιαστικές επιμορφωτικές πρωτοβουλίες και δράσεις.
- Προβολή του καλού κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών στους μαθητές, οι οποίοι με τη σειρά τους, διδάσκονται να εργάζονται με συνέπεια, ευθύνη και πνεύμα ευγενούς άμιλλας
- Συνεργασία εκπαιδευτικών του ίδιου κλάδου, της τάξης αλλά και όλων των εκπαιδευτικών μεταξύ τους, σε τακτά χρονικά διαστήματα, σχετικά με την διαχείριση της διδασκαλίας σε όλους ανεξαιρέτως τους μαθητές
- Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και κατανομή αρμοδιοτήτων σύμφωνα με ατομικά προσόντα, δεξιότητες και ικανότητες.
- Συμβολή Σχολικών Συμβούλων στη διαχείριση της διδασκαλίας και γενικότερα της σχολικής τάξης, ιδιαιτέρως για τους νεότερους, με μικρή εμπειρία εκπαιδευτικούς.
- Συμμετοχή σε προγράμματα σχολικών δραστηριοτήτων και εγκεκριμένα ευρωπαϊκά προγράμματα και συμπράξεις (Erasmus, Comenius κ.λ.π).
- Προώθηση δημοκρατικών διαδικασιών στο χώρο του σχολείου και στις σχολικές τάξεις και ενθάρρυνση των μαθητών για ανάληψη πρωτοβουλιών και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη σχολικής ζωή..
- Ενασχόληση μαθητών με ζητήματα που αφορούν την ευρύτερη κοινωνική πραγματικότητα, όπως είναι η ενίσχυση του εθελοντισμού
- Συχνός και προγραμματισμένος έλεγχος των μαθησιακών και εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων
- Πρόβλεψη και τακτικός έλεγχος για την **ασφάλεια** και **συντήρηση** των κτιριακών υποδομών και των εκπαιδευτικών μέσων της σχολικής μονάδας.

Γ. Προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας στο σύγχρονο σχολείο

Ιεράρχηση προτάσεων για τη βελτίωση της ποιότητας στο σύγχρονο σχολείο

Στο επόμενο ερώτημα, οι εκπαιδευτικοί αξιολογούν με βάση την προσωπική τους άποψη, δέκα προτάσεις που προσεγγίζουν συνολικά τη σχολική ζωή και αφορούν την ενίσχυση του έργου του σύγχρονου σχολείου, με στόχο την αναβάθμιση και την αποτελεσματικότητά του. Στόχος του ερωτήματος είναι η ιεράρχηση των συγκεκριμένων προτάσεων, από τη σημαντικότερη ως τη λιγότερο σημαντική.

Όπως παρατηρείται, η **επιμόρφωση των εκπαιδευτικών**, με στόχο τη βελτίωση της παιδαγωγικής και επιστημονικής τους κατάρτισης και εξέλιξης, θεωρείται από τους εκπαιδευτικούς ως η σημαντικότερη από τις προτάσεις. Ακολουθεί, με κάπως σημαντική διαφορά, η **εισαγωγή νέων τεχνολογιών και καινοτόμων προγραμμάτων στη διδασκαλία**, προκειμένου οι μαθητές να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία της μάθησης. Τρίτη σε σειρά σημαντικότητας είναι η έμφαση που πρέπει να δίνεται στον **στρατηγικό σχεδιασμό των εκπαιδευτικών διαδικασιών** αλλά και ο **καθορισμός εξατομικευμένων στόχων για τη λειτουργία της σχολικής μονάδας**. Ακολουθούν, με μικρές διαφορές στη βαθμολογία, οι επόμενες προτάσεις που βρίσκονται από την τέταρτη ως την όγδοη θέση και είναι η **αναγκαιότητα για λειτουργία Συμβουλευτικής-Ψυχολογικής στήριξης στο σχολείο** και ο **περιορισμός των γραφειοκρατικών διαδικασιών** με στόχο την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του διδακτικού και παιδαγωγικού χρόνου των μαθητών. Στην ίδια περίπου σημαντικότητα βρίσκονται οι επόμενες στη σειρά προτάσεις που αφορούν τη σημασία της **επιμόρφωσης των Διευθυντών των σχολικών μονάδων σε θέματα σύγχρονης διοίκησης**, η **υιοθέτηση εναλλακτικών εκπαιδευτικών μεθόδων με στόχο τη διαχείριση της πολυπολιτισμικής διάστασης του σχολείου** αλλά και η **παροχή κινήτρων, ηθικών, επαγγελματικών και οικονομικών στους εκπαιδευτικούς**. Λιγότερο σημαντικές προτάσεις για τους εκπαιδευτικούς φαίνεται ότι είναι η **αναβάθμιση των κτιριακών εγκαταστάσεων και των εκπαιδευτικών μέσων** και τέλος η **διάχυση των μαθησιακών αποτελεσμάτων στην κοινωνία** και η **ενίσχυση της αμφίδρομης επικοινωνία και συνεργασίας με άλλα σχολεία**.

Προτάσεις εκπαιδευτικών για τη βελτίωση της ποιότητας του αποτελεσματικού σχολείου

Στο τελευταίο ερώτημα της έρευνας, το οποίο είναι προαιρετικό, οι εκπαιδευτικοί αναφέρθηκαν συνοπτικά, σε ελεύθερο κείμενο, σε προτάσεις, που κατά την άποψή τους, θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως βελτιωτικά βήματα, ενισχύοντας τη λειτουργία του σύγχρονου σχολείου, προκειμένου οι εκπαιδευτικές διαδικασίες να γίνουν περισσότερο ποιοτικές και αποτελεσματικές. Οι προτάσεις καταγράφηκαν, επεξεργάστηκαν και ομαδοποιήθηκαν, ώστε να αποδοθούν με σαφήνεια και χωρίς περιττές επαναλήψεις και αποτυπώνονται συνοπτικά, παρακάτω:

- Αξιοκρατικό σύστημα διαχείρισης προσωπικού, με σαφές νομοθετικό πλαίσιο που θα αφορά, εκτός των άλλων την έγκαιρη, επαρκή και σταθερή διάθεση των εκπαιδευτικών στις σχολικές μονάδες όπου υπηρετούν.
- Έγκαιρος προγραμματισμός μεταρρυθμίσεων στις σχολικές μονάδες, στην αρχή της χρονιάς
- Αποτίμηση της επιτυχίας και της απόδοσής του σχολικού έργου που θα στηρίζεται σε τεκμηριωμένα αποτελέσματα σχετικών μελετών.
- Αναδόμηση Αναλυτικού Προγράμματος Σπουδών ως προς τους στόχους και το περιεχόμενό του, ώστε να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες προκλήσεις της κοινωνίας.
- Εκσυγχρονισμός διδακτικών εγχειριδίων, ώστε να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες των μαθητών και να προσφέρουν ευκαιρίες για εξατομικευμένη μάθηση.
- Αποδέσμευση σχολείου από την αμιγώς εξετασιοκεντρική του διάσταση.
- Εξορθολογισμός συστήματος πρόσβασης στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση με μαθητοκεντρικό προσανατολισμό.
- Συμβουλευτική υπηρεσία μαθητών σε θέματα σπουδών και σταδιοδρομίας.
- Αναβάθμιση του διδακτικού σχολικού χρόνου μέσα από τη διδασκαλία και κατάλληλες ομαδοσυνεργατικές δραστηριότητες.

- Έλεγχος προόδου των μαθητών αναφορικά με την ολική ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους σε όλα τα επίπεδα και εξατομικευμένη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων, στο βαθμό που κάθε μαθητής χρειάζεται.
- Προγραμματισμένες συμβουλευτικές συναντήσεις εκπαιδευτικών και κηδεμόνων, σε συχνή βάση, με τη συνεργασία επιστημόνων-ομιλητών σε θέματα σχετικά με την παιδαγωγική προσέγγιση των διαφόρων παραμέτρων της εφηβείας.
- Προώθηση αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικής αξιολόγησης για την ουσιαστική βελτίωση της σχολικής μονάδας και του παραγόμενου έργου της.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα μελέτη επιχειρήσαμε να σκιαγραφήσουμε το ρόλο του σύγχρονου σχολείου, όπως αυτό προσδιορίζεται σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον οικονομικής, πολιτιστικής και δημογραφικής παγκοσμιοποίησης που υπαγορεύει συνεχείς αλλαγές και ανακατατάξεις στο χώρο της εκπαίδευσης, στο πλαίσιο των σύγχρονων προκλήσεων και προσαρμογών, στην ευρύτερη κοινωνία. Υπό αυτήν την έννοια, το σχολείο ως σύγχρονος οργανισμός με παιδαγωγικό και εκπαιδευτικό προσανατολισμό επαναπροσδιορίζει τους στόχους και τη λειτουργία του προκειμένου να εναρμονίζεται με τα δεδομένα της εποχής. Ως ανοικτό κοινωνικό σύστημα επηρεάζεται και ανατροφοδοτείται από το ευρύτερο περιβάλλον ενώ ταυτόχρονα επιδρά και το ίδιο με τρόπο καθοριστικό στην εξέλιξη της κοινωνίας, μέσα από μία διαρκή σχέση αλληλεξάρτησης.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία και έρευνα αλλά και οι Διεθνείς Οργανισμοί που επικεντρώνονται στην εκπαίδευση αναλύουν τα σύγχρονα δεδομένα και προτείνουν τρόπους, ώστε το σχολείο να προσανατολιστεί προς νέες και καινοτόμες πρακτικές και μεθόδους προκειμένου να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά στον σύγχρονο κόσμο της Γνώσης και της Πληροφορίας. Ανάμεσα στις ποικίλες εκπαιδευτικές αναφορές, η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση, μέσα από την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, φαίνεται να αποτελεί μία σοβαρή πρόταση που στοχεύει στην συνολική βελτίωση των ποιοτικών διαδικασιών και αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών οργανισμών. Παράλληλα η έρευνα για την αποτελεσματικότητα του σύγχρονου σχολείου σε επίπεδο οργάνωσης, λειτουργίας και επίτευξης στόχων έχει προσφέρει σημαντικά ευρήματα και έχει διαπιστώσει τα χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που μπορούν να ενισχύσουν το εκπαιδευτικό έργο του σχολείου σύμφωνα με τις σύγχρονες απαιτήσεις.

Όπως ήδη επισημάνθηκε, ο σύγχρονος εκπαιδευτικός διάλογος επικεντρώνεται στην διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του σχολείου, στη σύγχρονη εποχή. Ωστόσο, η έννοια της σχολικής αποτελεσματικότητας επιδέχεται ποικίλες προσαρμογές και προσδιορισμούς με βάση τους εξατομικευμένους στόχους που κάθε σχολική μονάδα καλείται να θέσει, να οργανώσει και να υλοποιήσει μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Μίας αλλαγής που δεν αφορά αποκλειστικά και μόνο το

ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο το σύγχρονο σχολείο προσδιορίζεται αλλά συνδέεται άμεσα και με το εγγύτερο προς τη σχολική μονάδα κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται σε συνάρτηση με τις συνθήκες και της ιδιαιτερότητες που υπαγορεύουν συγκεκριμένους στόχους και προτεραιότητες.

Συνοψίζοντας, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η σχολική ποιότητα και αποτελεσματικότητα καθορίζονται σε σχέση με ένα σύνολο παραγόντων που επιδρούν συνδυαστικά στις λειτουργίες και τα μορφωτικά και παιδαγωγικά αποτελέσματα του σύγχρονου σχολείου, ώστε αυτό να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στην αποστολή του, προσφέροντας στους μαθητές γνώσεις και δεξιότητες που θα τους καταστήσουν ολοκληρωμένες προσωπικότητες και ενεργούς πολίτες στην σύγχρονη κοινωνία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αλαχιώτης, Σ. (2002). Η Ευέλικτη Ζώνη του σχολείου, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων, τεύχος 7. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα. σ.σ. 5-13.

Ανδρεαδάκης, Ν. (2009). *Αποτελεσματικός εκπαιδευτικός. Πανεπιστημιακές σημειώσεις*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος: ΤΕΠΕΑΕΣ

Αργυροπούλου, Ε. (2010). Καθήκοντα και αρμοδιότητες των Διευθυντών των Σχολικών Μονάδων: Προσεγγίζοντας ερευνητικά το θέμα στο σύγχρονο εκπαιδευτικό γίγνεσθαι. στο Κ. Μαλαφάντης (Επιμ.), 7ο Πανελλήνιο Συνέδριο για την Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα, Α' Τόμος (σσ. 553–565). Ρέθυμνο: Διάδραση

Αθανασοπούλου-Ρέππα, Α. (2008). «Λήψη Αποφάσεων στο Χώρο της Εκπαίδευσης». Στο: Αθανασοπούλου-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νιτσόπουλος, Β., Χαλκιώτης. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, Τομ. Α' (2η έκδ.) *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Πάτρα: Ε.Α.Π., σελ. 71-116

Βαβουράκη, Α., Ζουγανέλη, Α., Σοφού, Ε. & Κούτρα, Χ. (2008). *Η Ποιότητα στην Εκπαίδευση: Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

Βαρσαμίδου, Α. & Ρες, Ι. (2006). *Επιμόρφωση και Επαγγελματική Ανάπτυξη Εκπαιδευτικών*. Ρόδος: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Βεργίδης, Δ. (2001): «Δια βίου εκπαίδευση και εκπαιδευτική πολιτική». Στο: Κ. Π. Χάρης – Ν. Β. Πετουλάκης – Σ. Νικόδημος (επιμ.): *Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια βίου Μάθηση*. Αθήνα: Ατραπός, 127-144.

Δάρρα, Μ. (2002). *Η εκπαίδευση απέναντι στις προκλήσεις του 21ου αιώνα*. Αθήνα: Α. Α. Λιβάνης

Δούκας, Χ. (1999). «Ποιότητα και Αξιολόγηση στην Εκπαίδευση: Συνοπτική Ερευνητική Επισκόπηση» στο: *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τ. 1:172-185

- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλης
- Θεριακός, Κ. (2001). «Σχολική Αποτελεσματικότητα: μεθοδολογικά και πολιτικά ζητήματα». Στο: *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, τ. 199: 148-152, Διαθέσιμο στον ιστότοπο: http://criticeduc.blogspot.gr/2013/02/blog-post_9448.html, ανακτήθηκε στις 12/4/2018.
- Θεοφυλλίδης, Χ. & Στυλιανίδης, Μ. (2000). *Φιλοσοφία και Πρακτική της Διοίκησης Δημοτικού Σχολείου στην Κύπρο*, Λευκωσία, (αυτοέκδοση).
- Καντζάρα, Β.(2010) Τα όρια της εκπαίδευσης. Δοκίμια, Αθήνα: εκδ. Ατραπός.
- Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε. (1999). «Σχολική αποτελεσματικότητα: Μια συγκριτική οικονομική προσέγγιση». Στο: *Μέντορας*, 1, σελ. 49-75
- Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε. & Λαμπρόπουλος, Χ. (2006). *Αξιολόγηση, αποτελεσματικότητα και ποιότητα στην εκπαίδευση. Εκπαιδευτικός σχεδιασμός και οικονομία*. Αθήνα, Gutenberg.
- Κατσαρός, Ι (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα
- Κατσουλάκης, Σ. (1999). «Η ένταξη των νέων εκπαιδευτικών». Στο: Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, Σ. & Μαυρογιώργος, Γ. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων Τόμος Β΄*. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Καψάλης, Α. (2005). «Τα χαρακτηριστικά του καλού σχολείου.» Στο: Καψάλης, Α. (επιμ.). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη; Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας
- Κοντάκος, Α. (2010). *Θέματα επικοινωνίας στην εκπαίδευση και τη διοίκηση. Πανεπιστημιακές σημειώσεις*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Ρόδος: ΤΕΠΕΑΕΣ
- Κουτούζης, Μ. (1999). «Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός» στο: Α. Αθανασούλα-Ρέππα *et. al.* (2008)
- Κωνσταντίνου Α. (2005). *Πώς θα διευθύνεις αποτελεσματικά το σχολείο σου*. Λευκωσία: Καντζηλάρη.
- Λαΐνας, Α. (2007). «Το Έργο του Διευθυντή Σχολικής Μονάδας και η Συμβολή του στην Αποτελεσματικότητα του Σχολείου». Εισήγηση στο 2ο Εκπαιδευτικό Συνέδριο της

ΠΕ..Ι.ΕΚ. Ηπείρου με θέμα: Γλώσσα, Σκέψη και Πράξη στην Εκπαίδευση, 19-21 Οκτωβρίου, Ιωάννινα

Ματθαίου, Δ. (2007). «Ποιότητα στην εκπαίδευση - Ιδεολογικές ορίζουσες, εννοιολογήσεις και πολιτικές - Μία συγκριτική θεώρηση». Στο: *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τ. 13:10-32

Ματσαγγούρας, Η. (2000). *Η σχολική τάξη*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Ματσαγγούρας, Η. (2002). *Η διαθεματικότητα στη σχολική γνώση*. Αθήνα: Γρηγόρη

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας

Μπίκος, Κ., (2004). *Αλληλεπίδραση και κοινωνικές σχέσεις στη σχολική τάξη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Ξαφάκος, Ε. (2016). «Η πολυδιάστατη φύση του 'σχολείου που μαθαίνει». Στο: *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 61, σελ. 101-116

Ξωχέλλης, Π. (1983). *Θεμελιώδη προβλήματα της Παιδαγωγικής Επιστήμης*, εκδ. Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη

Ξωχέλλης, Π. (1991). *Παιδαγωγική του Σχολείου*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

Ξωχέλλης, Π. (1997). «Σχολείο και Εκπαιδευτικός Μπροστά στις Σύγχρονες Προκλήσεις», Μακεδνόν, τχ. 4, σ. 3-19

Ξωχέλλης, Π. (2005). *Ο εκπαιδευτικός στο σύγχρονο κόσμο*. Αθήνα: Τυπωθήτω.

Οικονόμου, Ν. (2010). *Πλαίσιο αξιολόγησης της ποιότητας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα: προοπτικές και εμπόδια*. Διπλωματική διατριβή στο πλαίσιο του ΠΜΣ Διοίκησης Επιχειρήσεων. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Παμουκτσόγλου, Α. (2001). «Αποτελεσματικό σχολείο: Χαρακτηριστικά και αντιλήψεις σε μια προσπάθεια αξιολόγησής του». Στο: *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 5, σελ. 81-90

Παπαναούμ, Ζ. (1995). *Η Διεύθυνση Σχολείου: Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*, Θεσσαλονίκη. Κυριακίδη

Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα*, Αθήνα: Τυπωθήτω.

- Πασιαρδή, Γ. (2006). «*Το σχολικό κλίμα υπό το φακό των παιδιών*». Παρουσίαση στο Συνέδριο CCEAM.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Πασιαρδής Π., (2015). *Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική Αποτελεσματικότητα και Στρατηγικός Σχεδιασμός (Τόμος 1)*, Αθήνα: Έλλην.
- Πασιαρδής Π., (2015). *Διαχείριση Αλλαγής, Σχολική Αποτελεσματικότητα και Στρατηγικός Σχεδιασμός (Τόμος 2)*, Αθήνα: Έλλην
- Πασιαρδής, Π., Πασιαρδή, Γ. (2000). *Αποτελεσματικά Σχολεία: Πραγματικότητα ή Ουτοπία*, Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής Π., Τσιάκιρος Α., (2002). «Επαγγελματικό άγχος εκπαιδευτικών και διευθυντών σχολείων: μία ποιοτική προσέγγιση». *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 33, 195-213.
- Πάσουλα, Ε. (2003). Αναλυτικά Προγράμματα, πολιτισμός και κοινωνία. *Virtual School, The sciences of Educational Online*, τόμος 3, τεύχος 2.
- Ρούση, Γ. (2007). *Η Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Διδακτορική Διατριβή, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης.
- Σαλμόν, (2016). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σε Οργανισμούς Μάθησης: Σημειώσεις*. ΠΜΣ Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Πειραιάς: ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ
- Σαΐτης, Χ. (1994). *Βασικά Θέματα της Σχολικής Διοίκησης*, Αθήνα.
- Σαΐτη, Α. (2000). *Εκπαίδευση και Οικονομική Ανάπτυξη*, Αθήνα: Τυπωθήτω
- Σαΐτης Χ., (2001). *Η λειτουργία των σχολείων μέσα από τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων Ερευνητική μελέτη*, Αθήνα: Ατραπός.
- Σαΐτης Χ., (2002). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: Από τη θεωρία στην πράξη*, Αθήνα,(αυτοέκδοση).
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα, (αυτοέκδοση)
- Σαΐτης, Χ. (1994). *Βασικά Θέματα της Σχολικής Διοίκησης*, Αθήνα.

- Σαΐτη, Α. (2000). *Εκπαίδευση και Οικονομική Ανάπτυξη*, Αθήνα, Τυπωθήτω
- Σαΐτης Χ., (2001). *Η λειτουργία του σχολείου μέσα από τις αποφάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων Ερευνητική μελέτη*, Αθήνα: Ατραπός.
- Σαΐτης, Χ. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Σίτας, Α. (2004). «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) στις βιβλιοθήκες: η ποιότητα στην καταλογογράφηση» στο: *Βιβλιοθήκες και Πληροφόρηση*, τ. 17: 22-32
- Στάιου, Ε. & Τσιότρας, Γ. (2002). «Εφαρμόζοντας Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Εκπαίδευση». Στο: *Επιστημονική Επετηρίδα - Τιμητικός τόμος ομότιμης καθηγήτριας Α. Νικολάου-Σμοκοβίτη, Τόμος Γ'.* Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς, σελ. 16-47
- Σφακιανάκη Ε. (2015). «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εκπαίδευση. Προσεγγίσεις, Εφαρμογές, Μελέτες περίπτωσης». Αθήνα, Δίαυλος.
- Τοδούλου, Π. (2010). «Η Συστημική Προσέγγιση, Κλειδί για έναν Νέο Εκπαιδευτικό Σχεδιασμό». Στο: *Μετάλογος. Συστημική Εταιρεία Βορείου Ελλάδος.* (18) 1, σελ. 1-27.
- Τριλιανός, Θ. (2012). «Η ποιότητα στην εκπαίδευση και οι δείκτες που την προσδιορίζουν». στο: Τριλιανός, Α., Κουτρομάνος, Γ., Αλεξόπουλος, Ν. (επιμ.), *Η ποιότητα στην εκπαίδευση: τάσεις και προοπτικές*. Πρακτικά Πανελληνίου Συνεδρίου, Α' Τόμος. Αθήνα: ΕΚΠΑ-ΠΤΔΕ: 31-52
- Τσουρέκης Δ. Γ.(1987). *Σύγχρονη Παιδαγωγική*, Αθήνα
- Τσαούσης Δ., (1989). *Χρηστικό λεξικό Κοινωνιολογίας*, Αθήνα: Gutenberg
- Φυριπής, Ε. & Ίκκου, Χ. (2015). *Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Σημειώσεις*. ΠΜΣ Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Πειραιάς: ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ
- Χατζησωτηρίου Χ. και Ξενοφώντος Κ. (επ.), (2014). *Διαπολιτισμική Εκπαίδευση. Προκλήσεις, παιδαγωγικές θεωρήσεις και εισηγήσεις*, Αθήνα: Σαΐτα.
- Everard, K. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*, Μετάφραση Δ. Κίκιζας, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Giddens, A. (2001). *Οι Συνέπειες της Νεωτερικότητας*. Αθήνα: Κριτική

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bierema, L. L. (1999). *The process of the learning organization: Making sense of change*, National Association of Secondary School Principals, 83(6), 46-57.
- Bollen, R. (1996). *School effectiveness and school improvement in Linking school effectiveness and school improvement*, (eds) Reynolds, D., Bollen, R., Greemers, B., etc, Routledge, London
- Burbules C., Torres C. A. (ed.), (2000). *Globalization and Education: Critical Perspectives*, NY & London: Routledge.
- Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, in Society and Culture*, Vol. 1: The Rise of the Network Society, Oxford, Blackwell, http://www.pi-schools.gr/preschool_education/nomothesia/1566_85.pdf ανακτήθηκε στις 12/4/2018
- Creemers, B. (1997). *Effective schools and effective teachers: an international perspective*. Coventry, University of Warwick, CREPE Occasional Paper.
- Creemers & Kyriakides, L. (2008). *The dynamics of educational effectiveness: a contribution to policy, practice and theory in contemporary schools*. London: Routledge
- Creemers B and Reezigt G (1997): *Schools effectiveness and school improvement sustaining links* στο: *school effectiveness and school improvement*, vol 8, N°4, 396-429, Swets and Zeitlingre, Netherlands.
- Edmonds, R. (1979). «Effective Schools for the Urban Poor.» Στο: *Educational Leadership*, (37) 1, 15-18,
- Fenech, J. M. (1994). «Managing Schools in a Centralized System: Head teachers at Work». In: *Educational Management and Administration*, 22 (2): 131–139.
- Fields, J. (1993). *Total Quality for Schools, a suggestion for American Education*. American Society For Quality c.
- Freire (2001/1974) *Education for Critical Consciousness*. Continuum. New York Fullan, M. (1991). *The new meaning of education change*. London: Cassell.

- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Journal of Educational of Change (4th edition). London: Routledge.
- Gaskell, M. (1995). *School effectiveness: A reassessment of the Evidence*. New York: McGraw-Hill
- Getzels, J.W., Guba, E.G. (1957). Social Behavior and the administrative process. *School Review*, 65(4): 423-441.
- Gibb, C.A. (1954). Leadership. In: G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, 2 (887-917). Reading, M.A: Addison-Wesley.
- Giroux, H. (2013) *The Necessity of Critical Pedagogy in Dark Times* . Interview by *Jose Maria Barroso Tristan, Global Education Magazine*
- Hanushek, E. και Wobmann, L. (2007) *Education Quality and Economic Growth* THE WORLD BANK Washington, DC
- Hargreaves, A. Earl, L. Moore, S. Manning, S. (2001) *Learning to Change: Teaching Beyond Subjects and Standards*. Wiley. U.S.A.
- Harvey, L. (1998). «An Assessment of past and Current Approaches to Quality in Higher Education». Στο: *Australian Journal of Education*, 42 (3): 237-255
- Harvey, L. & Green, D. (1993). «Defining Quality» στο: *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18 (1): 9-34
- Hoy, W. & Fields Joseph, (1993). *Total Quality For Schools, a suggestion for American Education*. American Society For Quality.
- Keeling, R. (2006). «The Bologna Process and the Lisbon Research Agenda: the European Commission's expanding role in higher education discourse». Στο: *European Journal of Education*, 41, pp. 203-223.
- Levin, B. Fullan, M. (2008) «Learning about System Renewal», *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 36.: 289-303
- Lyotard, J. F. (1984). *Η Μεταμοντέρνα κατάσταση*. Εκδόσεις Γνώση
- MacBeath, J. (2001). *Η Αυτοαξιολόγηση στο Σχολείο: ουτοπία και πράξη*, (μτφρ.) Χρ. Δούκας – Ζ. Πολυμεροπούλου. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

- Miskel, C. (1996). *Educational Administration Theory, Research and Practice*, New York: Me Graw -Hill, Inc
- Morgan, C & Murgatroyd, S. (1994). *Total quality management in the public sector: an international perspective*. Philadelphia: Open University Press
- Mortimore, P. (1993) «School effectiveness and the management of effective learning and teaching.» Στο: *School Effectiveness and School Improvement*, 4 (4), 290–310.
- Muijs, D., Harris, A., Lumby, J., Morrison, M., & Sood, K. (2006). «Leadership and leadership development in highly effective further education providers. Is there a relationship?» Στο: *Journal Of Further And Higher Education*, 30 (1), 87-106
- Murphy, J. (1992). *Effective schools: Legacy and future directions*. London: Cassel
- Pasieczny, L. and J. Więckowcki (1987) *Economics and the Analysis of Business Activities*. PWE, Warsaw
- Peters, T. and Austin, N. (1986). *A Passion for Excellence*. Glasgow: Fontana Collins
- Peters, T. and Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row
- Powell, T. (1995). «Total Quality Management as competitive advantage: a review and empirical study». Στο: *Strategic Management Journal*, Vol. 16: 15-37
- Reynolds, D (1991): School effectiveness in secondary schools: Research and its policy implications στο: School effectiveness research, Management of educational resources unit, Edinburgh (21-33).
- Reynolds, D., Sammons, P., De Fraine, B., Townsend, T., Van Damme, J. (2011). «Educational Effectiveness Research (EER): A State of the Art Review». *Paper presented to the annual meeting of the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Cyprus, 2011*. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: https://www.icsei.net/icsei2011/State_of_the_art/State_of_the_art_Session_A.pdf, ανακτήθηκε στις 12/4/2018
- Richards, C. E. (1991). «The meaning and measure of school effectiveness», στο J. R. Bliss, *Rethinking effective schools research and practice*, London, Prentice Hall: 28-42.

- Roueche, J. E. & Baker, G. A. (1986). *Profiling Excellence in America's Schools*. Virginia: The American Association of Schools Administrators
- Sahlberg, P. (2006). «Education Reform for Raising Economic Competitiveness». *Journal of Educational Change*, 7(4): 259–287
- Sahlberg, P. (2016) «The Global Educational Reform Movement and Its Impact on Schooling» στο *The Handbook of Global Education Policy*, First Edition Edited by Karen Mundy, Andy Green, Bob Lingard, and Antoni Verger. (2016) John Wiley & Sons, Ltd. Published: 128-143
- Sergiovanni, T. (1994). *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Scheerens, J. (2000). *Improving School Effectiveness*. Paris: UNESCO – International Institute for Educational Planning
- Scheerens, J., Luyten, J. W., van Ravens, J & van Ravens, J. (2011). *Perspectives on educational quality: illustrative outcomes on primary and secondary schooling in the Netherlands*. Dordrecht: Springer
- Schmid, S.; Hofer, M.; Dietz, F., et. al. (2005). «Value orientations and action conflicts in students' everyday life: An interview study». Στο: *European Journal of Psychology of Education*, Vol. 20, no. 3: 243-257
- Teare, R. & Dealtry, R. (1998). «Building and sustaining a learning organization». Στο: *The Learning Organization*, Vol. 5 Issue: 1, pp.47-60
- Wikeley, F., Stoll, L., Murillo, J. and Jong, R., (2005). «Evaluating Effective School Improvement: Case Studies of Programmes in Eight European Countries and their contribution to the Effective School Improvement Model». Στο: *School Effectiveness and School Improvement*, 16, 387--405.
- Whitaker, P. (2000) *Managing change in Schools*. London: Open University Press.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2004). Τεύχος C 104, Απρίλιος. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL>. Ανακτήθηκε στις 12/4/2018

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2012). Ανασχεδιασμός της εκπαίδευσης: επενδύοντας στις δεξιότητες για καλύτερα κοινωνικοοικονομικά αποτελέσματα. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL>. Ανακτήθηκε στις 12/4/2018

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2018). Στρατηγικό πλαίσιο - Εκπαίδευση και κατάρτιση 2020. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: https://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework_el. Ανακτήθηκε στις 12/4/2018

Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, (2000). Συμπεράσματα της Προεδρίας του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Λισσαβόνας: προς την Ευρώπη της καινοτομίας και της γνώσης. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: http://europa.eu/european_council/conclusions. Ανακτήθηκε στις 12/2/08

Σύνταγμα της Βουλής των Ελλήνων, <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-16/>. Ανακτήθηκε στις 04/05/2018

ΥΠΕΠΘ (2016). Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο για την Αναβάθμιση της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης και της Μαθητείας. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2016>. Ανακτήθηκε στις 12/4/2018

ΥΠΕΠΘ (2017). Το τριετές σχέδιο για την Εκπαίδευση: Πλαίσιο κατευθύνσεων και προτάσεις. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://www.minedu.gov.gr/news/28206-19-05-17-to-trietes-sxedio-gia-tin-ekpaidefsi-plaisio-katefthynseon-kai-protaseis>. Ανακτήθηκε στις 12/4/2018

The Greek E-Journal of Perioperative Medicine 2016; 14(a). Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://e-journal.gr/πρωτόκολλο-εφαρμογής-του-κοινού-πλαισίου/>. Ανακτήθηκε στις 12/4/2018

ΠΗΓΕΣ

Επιτροπή των ΕΚ (1993). Λευκή Βίβλος για την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση: οι προκλήσεις και η αντιμετώπισή τους για τη μετάβαση στον 21ο αιώνα. COM(93) 700, Βρυξέλλες.

National Commission on Excellence in Education (1983). «A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform». *The Elementary School Journal*, Vol. 84, No. 2, σσ. 112-130

OECD (1996). *The knowledge-based economy*. Paris: OECD Publishing

OECD (1999). *Inclusive Education at Work: Students with Disabilities in Mainstream Schools*. Paris: OECD Publishing

OECD (2004). *Education at a glance*. Paris: OECD Publishing

OECD (2017). *Education at a Glance 2017: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing

The Secretary's Commission On Achieving Necessary Skills (SCANS) (1991). *What work requires of schools: A SCANS Report for America 2000*. Washington, DC: U.S. Department of Labor.

UNESCO (2000). *The Dakar Framework for Action*. Paris: UNESCO

UNESCO (2005). *Education for Sustainable Development*. Paris: UNESCO

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο Διπλωματικής Εργασίας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών "Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων" του Τμήματος "Διοίκηση Επιχειρήσεων" του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, με θέμα **"Ποιοτικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού σχολείου. Ερευνητική προσέγγιση στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση"**.

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις εκπαιδευτικών σχετικά με παράγοντες και χαρακτηριστικά που μπορούν να αναμορφώσουν την εικόνα του σύγχρονου σχολείου, ώστε να ενισχυθεί η ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του, προς την κατεύθυνση μιας αναβαθμισμένης και πιο ουσιαστικής παιδείας.

Το ερωτηματολόγιο είναι σύντομο και απευθύνεται σε εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε Σχολικές Μονάδες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Δεν υπάρχουν ορθές ή λανθασμένες απαντήσεις. Η συμπλήρωσή του αφορά προσωπικές σκέψεις και εκτιμήσεις. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας.

Η συμβολή σας σε αυτό το στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας είναι σημαντική και πολύτιμη. Σας ευχαριστούμε για τη συνεργασία σας!

Με εκτίμηση,

Μιχαήλ Κωνσταντίνος
ΠΕ09 - Οικονομολόγος

Πρασίνου Ουρανία
ΠΕ01 - Θεολόγος

Ενότητα 1η: Δημογραφικά στοιχεία - Προφίλ εκπαιδευτικού

1. Φύλο

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. Ηλικιακή Ομάδα

- 24 - 35
 36 - 45
 46 - 55
 > 55

3. Επίπεδο σπουδών

- Βασικό πτυχίο
 Δεύτερο πτυχίο Α.Ε.Ι.
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό

4. Κλάδος /Ειδικότητα

.....

5. Υπηρεσιακή κατάσταση

- Μόνιμος Εκπαιδευτικός
 Αναπληρωτής Εκπαιδευτικός
 Ωρομίσθιος Εκπαιδευτικός

6. Έτη συνολικής εκπαιδευτικής υπηρεσίας

- 1 - 10
 11 - 20
 21 - 30
 >30

7. Σχολείο υπηρεσίας

- Γυμνάσιο
- ΓΕΛ
- ΕΠΑΛ - ΕΚ

8. Έτη εκπαιδευτικής υπηρεσίας στο ίδιο σχολείο

- 1 - 10
- 11 - 20
- 21 - 30
- >30

9. Θέση / Ιδιότητα

- Διευθυντής/τρια
- Υποδιευθυντής/τρια
- Εκπαιδευτικός

Ενότητα 2η:
Ποιοτική και αποτελεσματική λειτουργία του σύγχρονου σχολείου

A. Σύγχρονο σχολείο: Εκπαιδευτικοί στόχοι και κριτήρια αποτελεσματικότητας

10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το σύγχρονο σχολείο εκπληρώνει τους παρακάτω εκπαιδευτικούς στόχους;

Να απαντήσετε σε όλες τις προτάσεις, επιλέγοντας τη στήλη που ανταποκρίνεται περισσότερο στην προσωπική σας άποψη.

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Εκπαιδευτικοί στόχοι		1	2	3	4	5
10.1	Μετάδοση γνώσεων και καλλιέργεια δεξιοτήτων με στόχο τη νοητική και γνωστική ανάπτυξη των μαθητών					
10.2	Προαγωγή ανθρωπιστικών αξιών και αρχών με στόχο τη διαμόρφωση ηθικής συνείδησης και συμπεριφοράς					
10.3	Καλλιέργεια κοινωνικών αξιών και στάσεων που ενισχύουν την ομαλή κοινωνικοποίηση και διακρίνουν το δημοκρατικό και υπεύθυνο πολίτη					
10.4	Καλλιέργεια συνείδησης του Ευρωπαίου πολίτη αλλά και σεβασμού στις αξίες και παραδόσεις της εθνικής πολιτισμικής κληρονομιάς					
10.5	Πρώθηση κατανόησης, σεβασμού και συνεργασίας με ανθρώπους διαφορετικής εθνικής ή πολιτισμικής ταυτότητας					
10.6	Έμφαση στον επαγγελματικό προσανατολισμό και προετοιμασία των μαθητών για τις απαιτήσεις της σύγχρονης ανταγωνιστικής κοινωνίας, σε τοπικό και διεθνές επίπεδο					
10.7	Ευαισθητοποίηση απέναντι στην αειφόρο ανάπτυξη και υιοθέτηση υπεύθυνης στάσης απέναντι στο φυσικό περιβάλλον					

11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η αποτελεσματικότητα του σχολείου κρίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά;

Να απαντήσετε σε όλες τις προτάσεις, επιλέγοντας τη στήλη που ανταποκρίνεται περισσότερο στην προσωπική σας άποψη.

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού σχολείου		1	2	3	4	5
11.1	Διασφάλιση ισότιμης συμμετοχής όλων των μαθητών στην εκπαίδευση, ανεξαρτήτως κοινωνικοοικονομικής ή πολιτισμικής προέλευσης					
11.2	Επίτευξη και διατήρηση υψηλών εκπαιδευτικών και μαθησιακών αποτελεσμάτων					
11.3	Υλοποίηση των προκαθορισμένων στόχων με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων					

B. Παράγοντες ποιότητας του αποτελεσματικού σχολείου

12. Σε ποιο βαθμό, κατά την άποψη σας, επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες την ποιότητα και αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου στο σύγχρονο σχολείο;

Να απαντήσετε σε όλες τις προτάσεις, επιλέγοντας τη στήλη που ανταποκρίνεται περισσότερο στην προσωπική σας άποψη.

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Εκπαιδευτική Διαδικασία και Διδασκαλία		1	2	3	4	5
12.1	Σχολικό κλίμα <i>Σύστημα κοινών αξιών, στάσεων και συμπεριφορών μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική ζωή. Παιδαγωγικό περιβάλλον.</i>					
12.2	Διδασκαλία - Μάθηση <i>Μαθητοκεντρική διδασκαλία, προσανατολισμένη στο επίπεδο ετοιμότητας κάθε μαθητή. Λειτουργική αξιοποίηση διδακτικού χρόνου.</i>					
12.3	Υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές <i>Υψηλές προσδοκίες για ολόπλευρη ανάπτυξη μαθητών. Λειτουργικό πλαίσιο αξιολόγησης των μαθησιακών επιδόσεων.</i>					
12.4	Αξιολόγηση σχολικού έργου <i>Εσωτερική αξιολόγηση εκπαιδευτικών διαδικασιών και μαθησιακών αποτελεσμάτων. Εποικοδομητική ανατροφοδότηση.</i>					
12.5	Πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας <i>Θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο με κηδεμόνες, τοπική και ευρύτερη κοινωνία, κοινωνικούς και εκπαιδευτικούς φορείς.</i>					

Ανθρώπινοι Πόροι		1	2	3	4	5
12.6	Διοίκηση - Εκπαιδευτική Ηγεσία <i>Οργάνωση σχολικής ζωής. Παιδαγωγικός και διοικητικός επαγγελματισμός. Έμφαση στη συνεργασία.</i>					
12.7	Εκπαιδευτικό Προσωπικό <i>Επιστημονική και παιδαγωγική συγκρότηση. Έμφαση στη παιδαγωγική διαδικασία και τα μαθησιακά αποτελέσματα.</i>					

Υλικοτεχνική υποδομή - Οικονομικοί πόροι		1	2	3	4	5
12.8	Κτιριακές Εγκαταστάσεις <i>Επάρκεια σε αίθουσες διδασκαλίας, πολλαπλών χρήσεων, γυμναστηρίου, εργαστηρίων, βιβλιοθήκης κ.λ.π</i>					
12.9	Εκπαιδευτικά Μέσα <i>Επάρκεια σε εποπτικά μέσα, σχολικό εξοπλισμό, όργανα και υλικά εργαστηρίου, Η/Υ κ.λ.π.</i>					
12.10	Οικονομικοί Πόροι <i>Ορθολογική αξιοποίηση και διαχείριση οικονομικών πόρων για τη υποστήριξη του εκπαιδευτικού έργου.</i>					

13. Πόσο σημαντικοί είναι, κατά την άποψή σας, οι παρακάτω παράγοντες για τη διασφάλιση της ποιότητας του αποτελεσματικού σχολείου;

Να ιεραρχήσετε τα παρακάτω, ως προς το βαθμό σημαντικότητας κάθε παράγοντα, σημειώνοντας, στα αντίστοιχα κουτάκια, τους αριθμούς 1 (ο σημαντικότερος) έως και 10 (ο λιγότερο σημαντικός).

13.1	Σχολικό κλίμα	<input type="text"/>
13.2	Διδασκαλία - Μάθηση	<input type="text"/>
13.3	Υψηλές προσδοκίες για τους μαθητές	<input type="text"/>
13.4	Αξιολόγηση σχολικού εκπαιδευτικού έργου	<input type="text"/>
13.5	Θετικό πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας με κηδεμόνες, κοινωνία και φορείς	<input type="text"/>
13.6	Διοίκηση - Εκπαιδευτική Ηγεσία	<input type="text"/>
13.7	Εκπαιδευτικό Προσωπικό	<input type="text"/>
13.8	Κτιριακές Εγκαταστάσεις	<input type="text"/>
13.9	Εκπαιδευτικά Μέσα	<input type="text"/>
13.10	Οικονομικοί Πόροι	<input type="text"/>

14. Ποιους άλλους παράγοντες θεωρείτε σημαντικούς για τη διασφάλιση της ποιότητας του αποτελεσματικού σχολείου; Αναφερθείτε συνοπτικά (προαιρετικά).

Γ. Προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας στο σύγχρονο σχολείο

15. Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις παρακάτω προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας στο σύγχρονο σχολείο;

Να ιεραρχήσετε τα παρακάτω, ως προς το βαθμό σημαντικότητας κάθε παράγοντα, σημειώνοντας, στα αντίστοιχα κουτάκια, τους αριθμούς 1 (ο σημαντικότερος) έως και 10 (ο λιγότερο σημαντικός).

15.1	Έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό των εκπαιδευτικών διαδικασιών και καθορισμός εξατομικευμένων στόχων, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της σχολικής μονάδας	<input type="text"/>
15.2	Εφαρμογή νέων τεχνολογιών και καινοτόμων προγραμμάτων στη διδασκαλία, με στόχο την ενεργό συμμετοχή των μαθητών στη διαδικασία της μάθησης	<input type="text"/>
15.3	Υιοθέτηση εναλλακτικών εκπαιδευτικών μεθόδων προσανατολισμένων στη διαχείριση της ετερότητας και του πολυπολιτισμικού ρόλου του σύγχρονου σχολείου	<input type="text"/>
15.4	Διάχυση των μαθησιακών αποτελεσμάτων στην κοινωνία και ενίσχυση της αμφίδρομης επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλα σχολεία	<input type="text"/>
15.5	Λειτουργία Συμβουλευτικής - Ψυχολογικής Στήριξης προσανατολισμένη στην εξειδικευμένη διαχείριση των ψυχοκοινωνικών αναγκών των μαθητών	<input type="text"/>
15.6	Έμφαση στην επιμόρφωση των Διευθυντών των σχολείων σε θέματα σύγχρονης διοίκησης και αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας	<input type="text"/>
15.7	Έμφαση στην επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών με στόχο τη βελτίωση της παιδαγωγικής και επιστημονικής τους κατάρτισης και εξέλιξης	<input type="text"/>
15.8	Παροχή ηθικών, επαγγελματικών και οικονομικών κινήτρων στους Εκπαιδευτικούς - Ενίσχυση του ρόλου τους στην εκπαιδευτική διαδικασία	<input type="text"/>
15.9	Περιορισμός τυπικών γραφειοκρατικών διαδικασιών με στόχο την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του διδακτικού και παιδαγωγικού χρόνου	<input type="text"/>
15.10	Αναβάθμιση και επάρκεια κτιριακών εγκαταστάσεων και εκπαιδευτικών μέσων με έμφαση στην ασφάλεια και τη λειτουργικότητα	<input type="text"/>

16. Ποιες άλλες προτάσεις θεωρείτε σημαντικές για τη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας στο σύγχρονο σχολείο; Αναφερθείτε συνοπτικά (προαιρετικά).

Σας ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο σας!