



Ηγεσία και Ποιότητα σε Ιδιωτικά Σχολεία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

(Executive Summary)

Λεωνίδας Χυτήρης, Καθηγητής Διοικητικής Επιστήμης

Λουκάς Νικ. Άννινος, Υποψήφιος Διδάκτωρ Διοικητικής Επιστήμης

Πειραιάς, 2004

Εισαγωγή

Τα σχολεία οποιασδήποτε βαθμίδας, για να είναι αποτελεσματικά, δηλαδή για να επιτυγχάνουν τους στόχους τους, ποσοτικά και ποιοτικά πρέπει να ικανοποιούν συγκεκριμένα παιδαγωγικά, αλλά και οικονομικά και διοικητικά κριτήρια. Γι αυτό πρέπει να έχουν την αναλόγως απαιτούμενη οργάνωση και σύστημα διοίκησης που θα αξιοποιεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους, στην κάθε φορά συγκεκριμένη κοινωνική, οικονομική και πολιτισμική κατάσταση-συνθήκη.

Σε επίπεδο σχολικής μονάδας αυτό υπαγορεύει σαφή γνώση και εφαρμογή των αρχών της διοικητικής επιστήμης, και κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά από τον διευθυντή της, τουλάχιστον. Η Διοίκηση της Εκπαίδευσης, ως σύνολο γνώσεων, αρχών, μεθόδων και εργαλείων έρευνας, για το σύστημα Εκπαίδευση, συμβάλλει στη δημιουργία κατάλληλου σχολικού περιβάλλοντος, και στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στα σχολεία, προβάλλοντας τα αναγκαία ηγετικά χαρακτηριστικά και τους παράγοντες-χαρακτηριστικά του σχολικού περιβάλλοντος, για την παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών (Σχήμα 1).

Σχήμα 1: Σχέση Ηγετικού Προφίλ (του Διευθυντή Σχολείου) και Κριτηρίων Ποιότητας



Με δεδομένη την α) περιορισμένη έρευνα και γνώση για τα θέματα αυτά, στη χώρα μας και ιδιαίτερα στα σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και β) τον διαπιστωμένο ερευνητικά (διεθνώς) καταλυτικό ρόλο του διευθυντή του σχολείου στην παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών, αποφασίστηκε η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Με δεδομένο το περιοριστικό πλαίσιο, για την ανάληψη πρωτοβουλιών, και την άσκηση διοίκησης στα δημόσια σχολεία, η έρευνα περιορίστηκε στα σχολεία της ιδιωτικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όπου οι βαθμοί ελευθερίας είναι μεγαλύτεροι.

Η έρευνα αυτή είχε ως σκοπό α) να σκιαγραφήσει το ηγετικό προφίλ των διευθυντών ιδιωτικών σχολείων, β) να προσδιορίσει τη σημαντικότητα των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν την ποιότητα εκπαιδευτικών υπηρεσιών και γ) να αναδείξει τις συσχετίσεις των ηγετικών συλ των διευθυντών με τους παραπάνω παράγοντες αλλά και με σχολικές / οργανωσιακές συνιστώσες.

Η έρευνα έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο απεστάλη σε 100 διευθυντές ιδιωτικών σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε όλη τη χώρα. Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος περιλάμβανε ερωτήσεις με γενικά στοιχεία για το σχολείο και δημογραφικά για τον διευθυντή, το δεύτερο μέρος αποτελείτο από 56 ερωτήσεις κλίμακας Likert για τον προσδιορισμό του ηγετικού συλ των διευθυντών, το τρίτο μέρος (με 37) ερωτήσεις αποσκοπούσε στο να δείξει τι ισχύει ως προς την ηγεσία σε οργανωσιακό επίπεδο και τέλος το τέταρτο μέρος περιλάμβανε 36 παράγοντες ποιότητας (15 ως προς τη διδασκαλία και 21 ως προς το σχολείο), η σημαντικότητα των οποίων ήταν το ζητούμενο με βάση την κλίμακα Likert.

Το σύνολο των πληροφοριών που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια που μας επεστράφησαν, επεξεργάστηκαν με τα προγράμματα Excel-XP και SPSS v10.1. Οι κύριες στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν είναι εκείνες της περιγραφικής στατιστικής (descriptive statistics), της ανάλυσης παραγόντων (factor analysis), ανάλυσης συσχετίσεων (correlation analysis) και διασταύρωσης των στοιχείων (cross tabulation analysis).

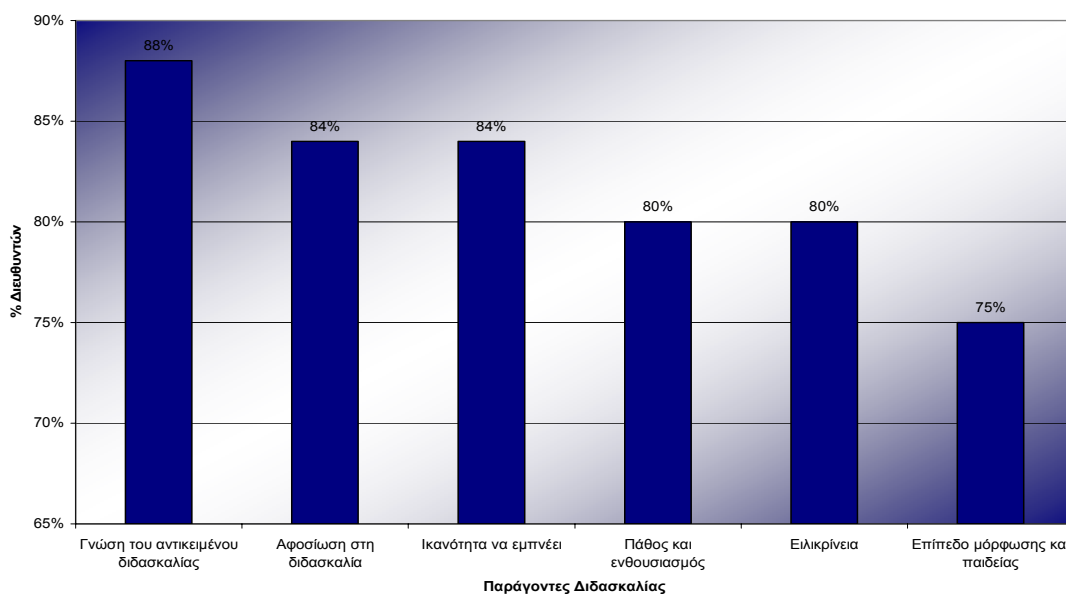
Συμπεράσματα

Τα κύρια συμπεράσματα που προέκυψαν, απ' την ανάλυση των δεδομένων, έχουν ως ακολούθως:

- ☑ Αυξητική τάση παρουσιάζουν τ' αριθμητικά στοιχεία για τα Ιδιωτικά Γυμνάσια και Λύκεια (σ' αντίθεση με τα Δημόσια), όσον αφορά τον αριθμό των σχολικών μονάδων, τους μαθητές και τους καθηγητές. Πιο συγκεκριμένα, την τελευταία πενταετία (1997-2002) τα Ιδιωτικά Γυμνάσια αυξήθηκαν σε ποσοστό 9% (-3% τα δημόσια), ο αριθμός των μαθητών τους αυξήθηκε κατά 10% (-14% στα δημόσια) ενώ αυξήθηκε ο αριθμός των απασχολούμενων καθηγητών 34% (όπως και στα δημόσια γυμνάσια κατά 3%). Για τα Λύκεια τ' αντίστοιχα ποσοστά είναι: Ιδιωτικές σχολικές μονάδες +8% (Δημόσια -10%), μαθητές Ιδιωτικών Λυκείων +9% (Δημόσια Εκπαίδευση -21%) και απασχολούμενοι καθηγητές στα ιδιωτικά Λύκεια +11% (Δημόσια σχολεία -16%).
- ☑ Τα ιδιωτικά σχολεία λειτουργούν, σε ποσοστό 40%, για περισσότερο από 51 χρόνια, ενώ στην πλειονότητά τους έχουν εγγεγραμμένους πάνω από 100 μαθητές. Το 1 στα 2 ιδιωτικά σχολεία μάλιστα έχει πάνω από 300 μαθητές. Το 56% των ιδιωτικών σχολείων απασχολεί έως 50 καθηγητές, το 16% απασχολεί έως 15 καθηγητές ενώ το 28% των σχολείων απασχολεί πάνω από 50 καθηγητές.
- ☑ Μικρό θεωρείται το ποσοστό ετήσιας απώλειας μαθητών, το οποίο ανέρχεται στο 5% για τα 8 στα 10 ιδιωτικά σχολεία. Τονίζεται ότι περίπου το 20 % των παραπάνω σχολείων έχει ετήσια απώλεια που δεν ξεπερνά το 1%!
- ☑ Η ανάπτυξη τυπικών συστημάτων και διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας (με πιστοποίηση ISO) δεν φαίνεται να έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον και απασχολήσει μέχρι σήμερα τα 8 στα 10 ιδιωτικά σχολεία.

- ☑ Η εκπαιδευτική εμπειρία των διδασκόντων δεν κρίνεται ως σημαντικός παράγων για την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και ιδιαίτερα της διδασκαλίας, για το 60% και πλέον των διευθυντών των ιδιωτικών σχολείων.
- ☑ Εξαιρετικά σημαντικοί όμως για την ποιότητα της διδασκαλίας θεωρούν οι τουλάχιστον 3 στους 4 διευθυντές των ιδιωτικών σχολείων: α) τη γνώση του αντικειμένου διδασκαλίας από τον καθηγητή, β) την αφοσίωση του καθηγητή στη διδασκαλία, γ) την ικανότητά του να εμπνέει τους μαθητές, δ) το πάθος και τον ενθουσιασμό για τη δουλειά του, ε) την ειλικρίνεια στις σχέσεις του με τους μαθητές και στ) το επίπεδο μόρφωσης και παιδείας του (Διάγραμμα 1).

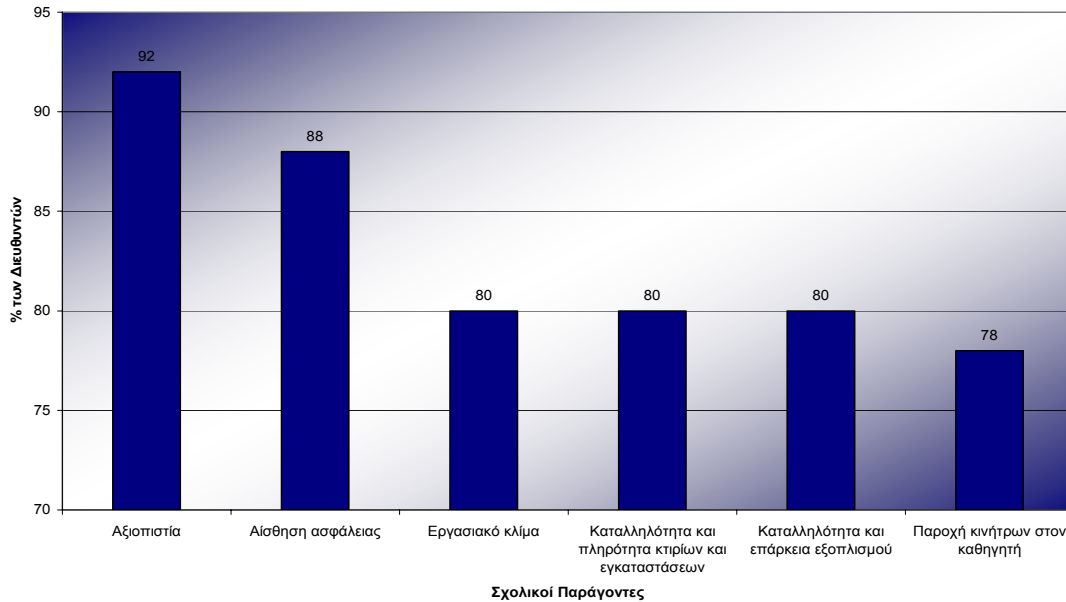
Διάγραμμα 1: *Οι 6 πιο σημαντικοί παράγοντες διδασκαλίας για την ποιότητα υπηρεσιών στο σχολείο*



- ☑ Σε επίπεδο σχολείου, οι 9 στους 10 περίπου διευθυντές θεωρούν την αξιοπιστία (για όσα υπόσχονται να παρέχουν) και την ασφάλεια που παρέχεται στο μαθητή, ως εξαιρετικά σημαντικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την αντίληψη για την ποιότητα των όλων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Εξ' ίσου σημαντικούς παράγοντες θεωρούν

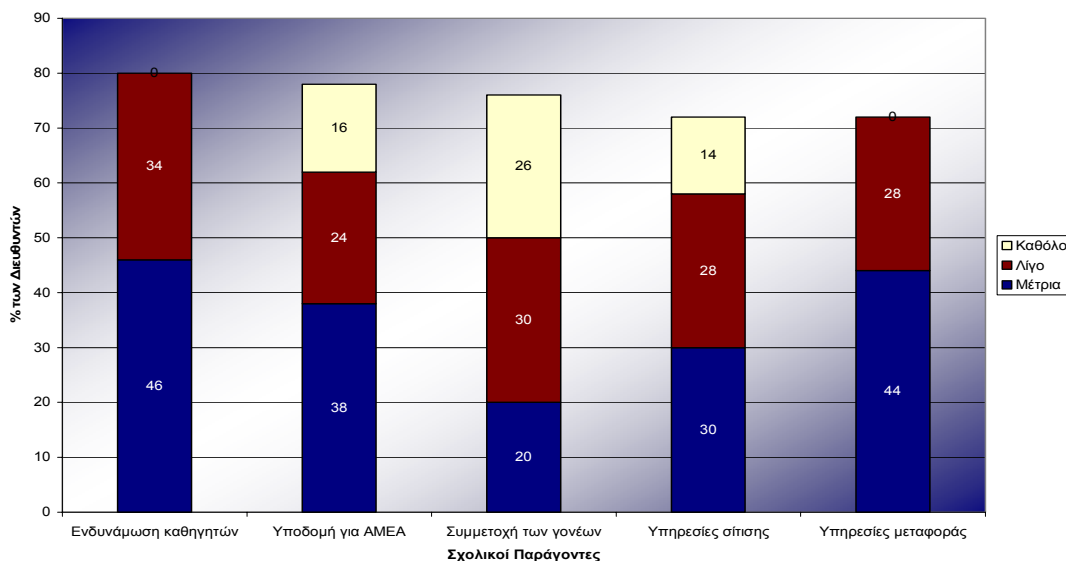
και τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και το εργασιακό κλίμα, το 80% περίπου των διευθυντών (Διάγραμμα 2).

Διάγραμμα 2: *Οι 6 πιο σημαντικοί σχολικοί παράγοντες για την ποιότητα υπηρεσιών*



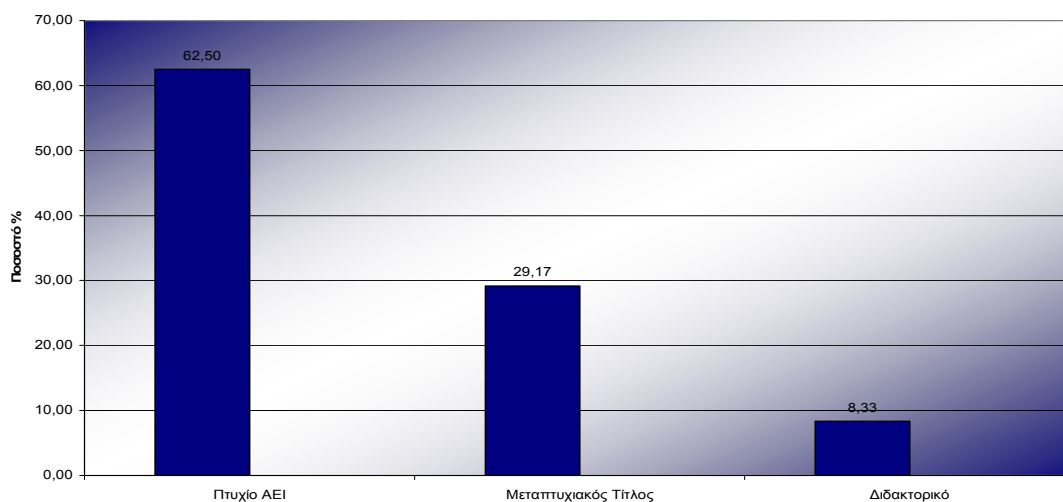
- ☑ Μέτρια έως καθόλου σημαντική είναι η συμμετοχή των γονέων και η εμπλοκή τους στα θέματα του σχολείου, για την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, όπως υποστηρίζουν οι 7 στους 10 διευθυντές των ιδιωτικών σχολείων. Ενώ την ίδια επίδραση στην ποιότητα φαίνεται να έχουν και οι υπηρεσίες μεταφοράς και σίτισης των μαθητών (Διάγραμμα 3).

Διάγραμμα 3: *Οι 5 λιγότερο σημαντικοί σχολικοί παράγοντες για την ποιότητα υπηρεσιών*



- ☑ Πιο απαιτητικοί για την ποιότητα των παραγόντων που επηρεάζουν τη διδασκαλία φαίνεται να γίνονται οι διευθυντές των ιδιωτικών σχολείων, όσο μεγαλώνουν.
- ☑ Σύμφωνα με την έρευνά μας, το 40,91 % των Ιδιωτικών Σχολείων εφαρμόζει ένα κάποιο σύστημα για τη μέτρηση της απόδοσής του ενώ το 59,09% δεν το κάνει. Πάντως το γεγονός ότι, έστω και κατά δήλωσή τους, 4 στα 10 σχολεία μετρούν την απόδοσή τους, είναι για τα ελληνικά δεδομένα μάλλον ικανοποιητικό.
- ☑ Υψηλό μπορεί να θεωρηθεί το 30% περίπου των διευθυντών που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (επιπέδου Master) όπως και το 8% περίπου αυτών που κατέχουν διδακτορικό δίπλωμα. Αν και οι τίτλοι αυτοί δεν σχετίζονται με τη Διοίκηση (και δη σχολικών μονάδων) εν τούτοις είναι ενδεικτικοί του υψηλού επιπέδου μόρφωσής τους (Διάγραμμα 4).

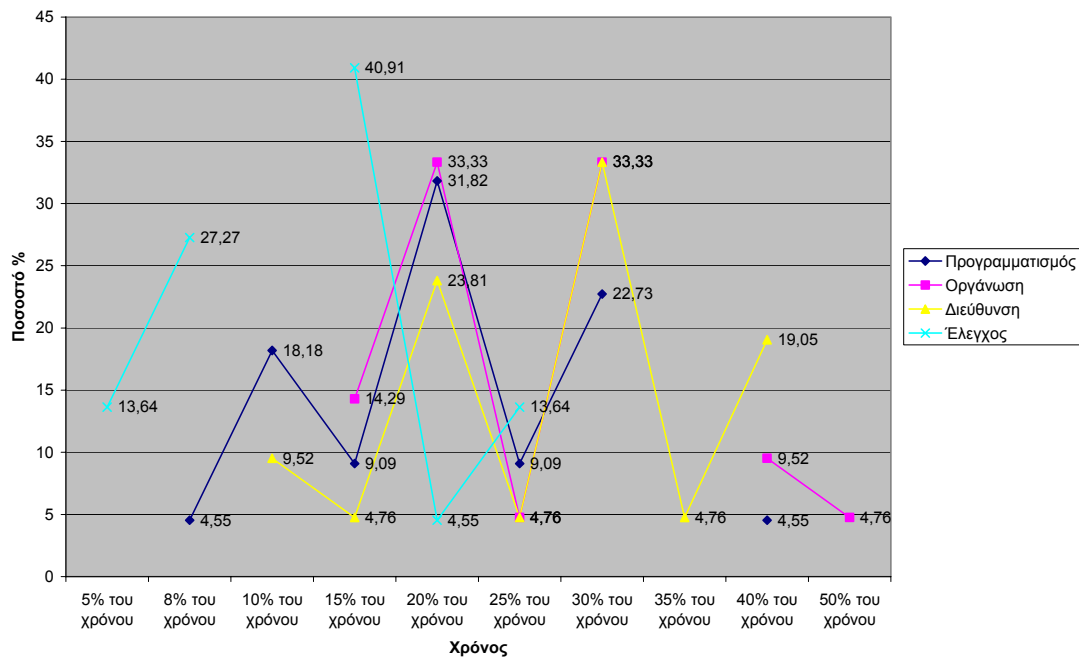
Διάγραμμα 4: *Επίπεδο γνώσεων*



- ☑ Σχετικά μικρό μπορεί να θεωρηθεί το 20% του εργασιακού τους χρόνου, που αφιερώνουν οι διευθυντές των ιδιωτικών σχολείων για την διεύθυνση-ηγεσία των υφισταμένων τους. Σε μια μονάδα

παροχής υπηρεσιών, όπως το σχολείο, που κυριαρχούν οι άμεσες, καθημερινές (με τους μαθητές και τους συναδέλφους τους) διαπροσωπικές σχέσεις και οι οποίες καθορίζουν το αποτέλεσμα της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας, θα περίμενε κανείς οι διευθυντές να ξοδεύουν περισσότερο χρόνο για την ενεργό ανάμειξή τους στην παρακίνηση, ενθάρρυνση, διαπροσωπική επικοινωνία, επίλυση διαπροσωπικών διαφορών κ.α μεταξύ των υφισταμένων τους (Διάγραμμα 5).

Διάγραμμα 5: Κατανομή χρόνου στις διοικητικές λειτουργίες, απ' τους διευθυντές των Ιδιωτικών Σχολείων



Δύο κυρίαρχα ηγετικά στυλ φαίνεται να υιοθετούν οι διευθυντές των ιδιωτικών σχολείων, που συμμετείχαν στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα:

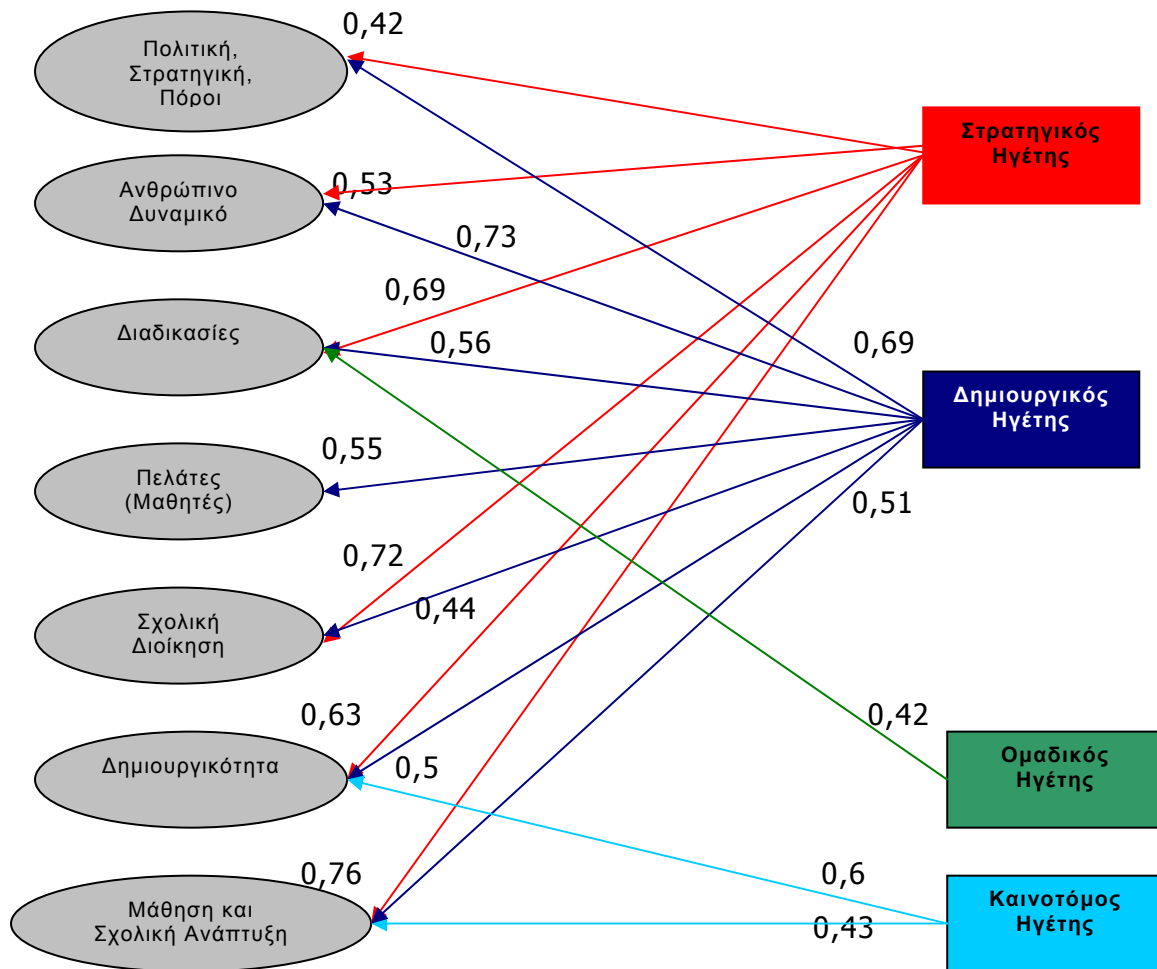
- Κυρίαρχο ηγετικό στυλ που υιοθετείται και επιδεικνύεται από τους διευθυντές των ιδιωτικών σχολείων είναι αυτό του Στρατηγικού-Υποστηρικτικού ηγέτη. Ένας τέτοιος διευθυντής είναι προσανατολισμένος τόσο σε στρατηγικής φύσεως θέματα, για το σχολείο του, όπως πχ η επίτευξη μακροχρόνιων στόχων, όσο και

κυρίως στην υποστήριξη των (υφισταμένων του)καθηγητών για την καλύτερη επιτέλεση του έργου τους

- ☑ Ο δεύτερος κυρίαρχος τύπος ηγέτη που εμφανίζεται στα ιδιωτικά σχολεία είναι ο Ομαδικός-Αποφασιστικός. Ο διευθυντής που υιοθετεί ένα τέτοιο στυλ διακρίνεται κυρίως για την αποφασιστικότητά του να εφαρμόζονται οι όποιες αποφάσεις λαμβάνονται κι αφορούν τη λειτουργία του σχολείου, αλλά διακρίνεται και για τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος (μεταξύ των καθηγητών) εντός του σχολείου.

- ☑ Το ηγετικό στυλ που επιδεικνύει ένας δημιουργικός ηγέτης φαίνεται, απ' την εν λόγω έρευνα να συσχετίζεται με όλα τα κριτήρια που καθορίζουν την ποιότητα ενός ιδιωτικού σχολείου. Ο διευθυντής λοιπόν που θα έχει τα ανάλογα χαρακτηριστικά (προτιμά τις δημιουργικές-παρορμητικές προτάσεις από τους υφισταμένους του, πραγματοποιεί τακτικές συναντήσεις κατά τις οποίες οι υφιστάμενοι πληροφορούνται για σημαντικά θέματα της εργασίας τους, επιδιώκει τις προκλήσεις ακόμα και με κίνδυνο αποτυχίας, «χρησιμοποιεί» το χιούμορ για την καλή διάθεση των υφισταμένων, ενώ θεωρεί σημαντικά στοιχεία της συμπεριφοράς του διευθυντή την εντιμότητα προς τους υφισταμένους του) ίσως αποτελεί τον πλέον κατάλληλο ηγέτη για ένα ποιοτικό ιδιωτικό σχολείο (Διάγραμμα 6).

Διάγραμμα 6 : Συσχετίσεις ηγετικών στυλ και κριτηρίων ποιότητας



Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

- ☑ Λόγω του σχετικά μικρού δείγματος της παρούσας έρευνας, μια περαιτέρω έρευνα σε μεγαλύτερο δείγμα σχολείων, θα βοηθούσε στη συλλογή και επεξεργασία περισσότερων δεδομένων, για τη γενίκευση των συμπερασμάτων που αφορούν στους παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών στα ιδιωτικά σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- ☑ Μια έρευνα η οποία θα διαπίστωνε και θα συσχέτιζε τις απόψεις των γονέων για την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών (τι είναι γι' αυτούς σημαντικό, τι προσδοκούν) θα αποκάλυπτε τις υπάρχουσες διαστάσεις απόψεων με αυτές των διευθυντών σχολείων (όπως παρουσιάζονται σ' αυτή την έρευνα).
- ☑ Ανάλογη έρευνα, για τους παράγοντες που οι διευθυντές των δημοσίων σχολείων θεωρούν ως σημαντικούς για την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, θα ήταν πολύ ενδιαφέρουσα. Τα αποτελέσματα της θα μπορούσαν να συσχετισθούν με αυτά της παρούσας έρευνας για τον εντοπισμό των αιτιών που διαφοροποιούν (αν συμβαίνει κάτι τέτοιο) το επίπεδο σημαντικότητας που αποδίδεται στους παράγοντες ποιότητας.
- ☑ Τόσο θεωρητικά όσο και σε επίπεδο πρακτικό (για την άσκηση διοίκησης), θα ήταν ενδιαφέρουσα μια έρευνα στους ίδιους τους μαθητές. Τι αυτοί θεωρούν ως σημαντικούς παράγοντες για την ποιοτική τους εκπαίδευση αλλά και πώς αξιολογούν το επίπεδο των παρεχομένων σήμερα εκπαιδευτικών υπηρεσιών.
- ☑ Πέραν των θεμάτων που αφορούν την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, θα ήταν ενδιαφέρουσα μια έρευνα για τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την όλη αποτελεσματικότητα κι αποδοτικότητα του σχολείου και σύγκρισή τους με αντίστοιχα ευρήματα-συμπεράσματα ερευνών σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Λεωνίδας Χυτήρης, Καθηγητής Διοικητικής Επιστήμης
Λουκάς Νικ. Άννινος, Υποψήφιος Διδάκτωρ Διοικητικής Επιστήμης
Τηλ.2104142213---Fax.2104142416
Email. leon@unipi.gr, lanninos@unipi.gr
Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Γραφείο 412