

Διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών στελεχών των ΕΠΑΛ για την λειτουργία του θεσμού της μαθητείας και ο ρολος του διευθυντή στην υλοποίησή του

Investigation of the views of the educational executives of EPAL on the operation of the institution of apprenticeship and the role of the director in its implementation

Γεώργιος Ταβελλάρης, ΥΠΕΘ, Εκπαιδευτικός, ΜΔΕ, agrogets@gmail.com

Georgios Tavellaris, Ministry of Education, Educator, M. Ed., e-mail agrogets@gmail.com

Abstract: The present research seeks to present the operation of the innovative institution of apprenticeship in technical vocational education (TVE) through EPAL and the contribution of the Director to the most effective implementation through the investigation of the views of the managerial and educational staff. Following the reference to the current legislative framework for the institution of apprenticeship, the presentation of basic principles and models of the educational and broader administration, as well as the characteristics of the directors, who undertake the administration of the institution of apprenticeship, an attempt is made to outline the degree of effectiveness of the operation with innovative methods of administration, as well as the way of introducing this innovative institution taking into account the broader environment, where this innovation takes place through presentation of the positive and weak points, which are identified by the participants in the survey with the help of the relevant bibliography.

Keywords: apprenticeship, EPAL, educational administration, innovation

Περίληψη: Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να παρουσιάσει τη λειτουργία του καινοτόμου θεσμού μαθητείας στην τεχνική επαγγελματική εκπαίδευση (ΤΕΕ) μέσω των ΕΠΑΛ και τη συμβολή του Διευθυντή στην αποτελεσματική εφαρμογή του μέσω της διερεύνησης των απόψεων του διοικητικού και εκπαιδευτικού προσωπικού. Μετά την αναφορά στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο για τον θεσμό της μαθητείας, την παρουσίαση βασικών αρχών και προτύπων της εκπαιδευτικής και ευρύτερης διοίκησης, καθώς και των χαρακτηριστικών των διευθυντών, οι οποίοι αναλαμβάνουν την διοίκηση του θεσμού της μαθητείας, επιχειρείται να σκιαγραφηθεί ο βαθμός αποτελεσματικότητας της λειτουργίας με καινοτόμες μεθόδους διοίκησης, καθώς και ο τρόπος εισαγωγής του καινοτόμου αυτού θεσμού λαμβάνοντας υπόψη το ευρύτερο περιβάλλον, όπου η καινοτομία αυτή λαμβάνει χώρα μέσω της παρουσίας των θετικών και αδύνατων σημείων, τα οποία εντοπίζονται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα με τη βοήθεια της σχετικής βιβλιογραφίας.

Λέξεις κλειδιά: μαθητεία, ΕΠΑΛ, εκπαιδευτική διοίκηση, καινοτομία

Εισαγωγή

Οι στόχοι που αποτυπώνονται με την παρούσα μελέτη αφορούν στην διερεύνηση της επάρκειας των πόρων, μέσων και προσωπικού και της αποτελεσματικής τους διαχείρισης από τους διευθυντές των σχολικών μονάδων, στην διερεύνηση της ύπαρξης θετικού κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών των σχολικών μονάδων και πως αυτό διασφαλίζεται για την επιτυχή υλοποίηση του προγράμματος της μαθητείας, στην εξέταση του επιπέδου συνεργασίας του διευθυντή της σχολικής μονάδας με στελέχη της εκπαιδευτικής, αλλά και της δημόσιας διοίκησης γενικότερα, στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών του διευθυντή που απαιτούνται για την αποτελεσματική άσκηση του διοικητικού και οργανωτικού του έργου και στην αναζήτηση τυχόν παραγόντων που δυσχεραίνουν το έργο των στελεχών εκπαίδευσης του προγράμματος μαθητείας.

Σύμφωνα με τους παραπάνω στόχους, παρουσιάζεται το θεσμικό πλαίσιο της μαθητείας, όπου το δυϊκό σύστημα φαίνεται να κερδίζει έδαφος για την λειτουργία του καινοτόμου αυτού θεσμού δίνοντας έμφαση στην διασύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας προς όφελος, τόσο των μαθητευομένων, όσο και της ευρύτερης κοινωνίας. Ακολουθεί το πλαίσιο διοικητικής υποστήριξης του θεσμού της μαθητείας βάσει των αρχών, των μεθόδων και των μοντέλων της εκπαιδευτικής διοίκησης, που προσαρμόζονται στον ανωτέρω θεσμό. Εξετάζεται αφενός επίσης ο ρόλος των εκπαιδευτικών και των στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης στην επιτυχή εφαρμογή του θεσμού, ως φορείς καινοτόμων μεθόδων διοίκησης και αφετέρου, ο βαθμός της αποτελεσματικής λειτουργίας του θεσμού της μαθητείας από όλους τους εμπλεκόμενους, είτε στο πλαίσιο των σχολικών μονάδων είτε και σε συνεργασία με εξωτερικούς τοπικούς και διοικητικούς παράγοντες.

Τελευταία, ελέγχεται η αποτελεσματικότητα λειτουργίας του καινοτόμου θεσμού της μαθητείας, υπό το πρίσμα του κρίσιμου ρόλου του διευθυντή της σχολικής μονάδας και σύμφωνα πάντα με τις απόψεις αυτού, αλλά και των εκπαιδευτικών. Αυτή καθορίζεται από τις οργανωτικές και αμιγώς διοικητικές ικανότητες του διευθυντή (operational management) και από τις ηγετικές ικανότητες αυτού για την υπερπήδηση εμποδίων, που τυχόν παρουσιάζονται, για την μεταφορά οράματος στις ομάδες εργασίας, ώστε την βελτιστοποίηση του αποτελέσματος για όλους τους εμπλεκόμενους και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

1 Η μαθητεία στην τεχνική επαγγελματική εκπαίδευση σε Ελλάδα και Ευρώπη

Σύμφωνα με τον σκοπό της έρευνας, η τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση έχει εδώ και χρόνια υψηλή εκπαιδευτική και πολιτική σημασία σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες. Με αφετηρία την Ελλάδα, θεωρείται χρήσιμη η συνοπτική παρουσίαση της θεσμικής εξέλιξης της τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης την τελευταία εικοσαετία, όπως φαίνεται στον (πίνακας 1) με την επικράτηση των τελευταίων ετών του δυϊκού συστήματος εκπαίδευσης, τόσο σε Ελλάδα, όσο και σε Ευρώπη.

Πίνακας 1: Ιστορική εξέλιξη της τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα

| Νόμος | Αντικείμενο ρύθμισης |
|------------------|--|
| N. 1566/1985 | Διάρθρωση της Β'βάθμιας της Τεχνικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης – Ένταξη Σχολών μαθητείας ΟΑΕΔ στον Β κύκλο σπουδών Β' βάθμιας Εκπαίδευσης |
| N. 2640/1998 | Ίδρυση Τεχνικών Επαγγελματικών Εκπαιδευτηρίων (ΤΕΕ), που ανήκουν στη μεταγυμνασιακή βαθμίδα |
| N. 3475/2006 | Κατάργηση των ΤΕΕ και ίδρυση των Επαγγελματικών Λυκείων (ΕΠΑΛ) και των Επαγγελματικών Σχολών (ΕΠΑΣ) |
| N. 4186/2013 | Εισαγωγή του μεταλυκειακού έτους – τάξης μαθητείας στα ΕΠΑΛ (δυικό σύστημα εκπαίδευσης) |
| ΚΥΑ 26385/Β/2017 | Αποτελεσματική εφαρμογή του θεσμού της μαθητείας |
| ΚΥΑ2859/Β/ 2017 | Διάρθρωση τάξεων μαθητείας και προγραμμάτων σπουδών |

(Επεξεργασία από τον συγγραφέα)

Στη Γερμανία, υπάρχει μεγάλος αριθμός σπουδαστών που φοιτά σ' αυτή και η λειτουργία της, η οποία έχει αρκετά μεγάλη αυτοδυναμία στο συγκεκριμένο τομέα, αποτελεί βασική μέριμνα του κράτους. Αυτή η εκπαιδευτική μορφή είναι συνδεδεμένη με τα συνδικάτα και τους επαγγελματικούς φορείς και έχει πολλές ιδιαιτερότητες. Υπάρχει ποικιλομορφία και είναι δύσκολο να δοθεί η εικόνα της τεχνικής εκπαίδευσης. (Cedefop, 1987)

Στην Φινλανδία, φαίνεται ότι η μάθηση από παλαιότερες εμπειρίες μπορεί να αποτελέσει την βάση για μελλοντικές επιτυχίες. Το τελευταίο μάλιστα σε συνδυασμό με την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σχετικά με την διδασκαλία και την μάθηση, την αξιολόγηση του μαθησιακού αποτελέσματος, τον περιορισμό των μαθητικών διαρροών και του νέου τρόπου διοίκησης των σχολικών μονάδων τους βασιζόμενου στη στοχοθεσία και επίτευξη στόχων αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη της κατώτερης και ανώτερης δευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης. (Sahlberg, 2007)

Από έρευνες σε Αυστραλία και Β. Αμερική διαπιστώθηκε ότι η έλλειψη κατάλληλου σχεδιασμού των διευθυντών αποτελεί παράγοντα σχολικής αποτυχίας, κάτι για το οποίο ευθύνονται και οι εκπαιδευτικοί. Τέλος, η ηγεσία συνδέει ικανότητες του συνολικού προσωπικού που υπηρετεί στα σχολεία. (Fink & Brayman, 2006)

Η Επαγγελματική Κατάρτιση στη Γερμανία παρέχεται μέσα από ένα δυικό σύστημα. Αυτή χωρίζεται σε δυο μέρη, την εκπαίδευση στο σχολείο και την εκπαίδευση μαθητείας στο χώρο

εργασίας. Στόχος αυτού του συστήματος είναι η παροχή γνώσεων, τόσο θεωρητικών μέσα από ένα συγκεκριμένο κύκλο μαθημάτων, όσο και πρακτικών δηλαδή την εξάσκηση του επαγγέλματος στην επιχείρηση. (Eurydice, 2008)

Στην Ιταλία υπάρχουν αρκετοί τύποι τεχνικών σχολών με δυο κύκλους σπουδών, ένα διετή και έναν τριετή, για μαθητές ηλικίας από 14 έως 19 ετών στους τομείς της βιομηχανίας, της γεωργίας και του εμπορίου. Η τεχνική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση ανήκει στην αρμοδιότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης και στην οποία συμμετέχουν μαθητευόμενοι από 15 έως 25 ετών και μεγαλύτεροι. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι Τεχνικές Επαγγελματικές Σχολές έχουν πιο ελαστικά προγράμματα σπουδών, τα μαθήματα των οποίων καθορίζονται από τις αντίστοιχες Υπουργικές Αποφάσεις.

Στη Δανία, που παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με την Φινλανδία, η τεχνική επαγγελματική εκπαίδευση έχει τρεις μορφές, ήτοι την αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, το ανώτερο πρόγραμμα εμπορικών σπουδών και το ανώτερο πρόγραμμα τεχνικών σπουδών. Στον τομέα της αρχικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης υπάρχουν περίπου 85 σχολές με 200 ειδικότητες, όπου φοιτούν νέοι από 16 έως 20 ετών. Οι σχολές αυτές σκοπούν να παρέχουν, πέρα από επαγγελματικές δεξιότητες και επαγγελματική κατάρτιση, γενική μόρφωση, ώστε οι μαθητές να ενισχύσουν ολιστικά την προσωπικότητά τους. (Eurydice, 2008)

Με τον παραπάνω ορισμό μπορούμε να πούμε ότι η Μαθητεία είναι ένας συνδυασμός τυπικής εκπαίδευσης και προγράμματος εξάσκησης (δυσικό σύστημα) που λαμβάνει χώρα στο ανώτερο δευτεροβάθμιο επίπεδο και παρέχει συστηματική και μακροχρόνια εκπαίδευση. (Μόραλη, 2017)

Παρά την αναγκαιότητα του θεσμού της μαθητείας και την αναβάθμιση του ρόλου της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης σχετικά με τα αναμενόμενα οφέλη στην απασχολησιμότητα και διασύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας, στη μείωση των μαθητικών διαρροών και την κοινωνική συνοχή των νέων, εκφράστηκαν παρά το πρόωρο της εφαρμογής του θεσμού της μαθητείας κάποιες επιφυλάξεις, τόσο από εκπαιδευτικούς, όσο από διευθυντικά στελέχη. Οι μεν εκπαιδευτικοί φάνηκαν επιφυλακτικοί σχετικά με την επίτευξη στόχων, όπως αυτού της μείωσης της ανεργίας στην χώρα μας, της εξασφάλισης συνέχειας στην εκπαιδευτική πορεία των μαθητών και την ομαλή ένταξή τους στον χώρο εργασίας, της επαρκούς πληροφόρησής τους για την εφαρμογή της μαθητείας, τόσο από το κράτος, όσο και από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και για την επαγγελματική ανάπτυξη των πρώτων. Τα δε διευθυντικά στελέχη τόνισαν την ανάγκη για επαρκή διδακτική, επιστημονική και διοικητική υποστήριξη του θεσμού της μαθητείας από το κράτος, με ταυτόχρονη βελτίωση του διοικητικού πλαισίου συνεργασίας με τις αρμόδιες συνεργαζόμενες δημόσιες υπηρεσίες και εξέλιξη του προσωπικού τους. Επιπλέον, ζητούν την αμεσότερη πληροφόρηση ή και εκπαίδευσή τους για θέματα διαχείρισης των εκπαιδευτικών θεμάτων, που άπτονται του θεσμού της μαθητείας, αλλά και της διαχείρισης του εκπαιδευτικού προσωπικού τους και της διαχείρισης κρίσεων που τυχόν προκύπτουν κατά τη συνεργασία με άλλους δημόσιους φορείς. (Κόκκορα, 2017)

1.1 Η εκπαιδευτική διοίκηση

Την τελευταία εικοσαετία έχει αναπτυχθεί σε πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μια διαδικασία αποκέντρωσης των εκπαιδευτικών συστημάτων, με κυρίαρχες τάσεις την αναβάθμιση του ρόλου των τοπικών αρχών και την σχετική αυτονομία της σχολικής μονάδας, τόσο στην δευτεροβάθμια, όσο και την τεχνολογική εκπαίδευση. Βασικό χαρακτηριστικό τέτοιων μεταρρυθμίσεων ήταν η διοικητική αποκέντρωση με κύριο στόχο την εξασφάλιση αποτελεσματικότητας και αποδοτικής αξιοποίησης των πόρων. Όλες οι χώρες της Ε.Ε. τελευταία προσπάθησαν να ενδυναμώσουν την τοπική κοινωνία, παραχωρώντας αρμοδιότητες και εξουσίες στην τοπική αυτοδιοίκηση, αναβαθμίζοντας έτσι το ρόλο της δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης. Ο καθορισμός της ύλης και των προγραμμάτων σπουδών αποτελεί επίσης αρμοδιότητα των κεντρικών αρχών στην πλειονότητα των χωρών της ΕΕ, με εξαίρεση τις Σκανδιναβικές χώρες, όπου έχει δοθεί στους δήμους και στις σχολικές μονάδες η δυνατότητα να παρεμβαίνουν για την εξειδίκευση των γενικών κατευθύνσεων που δίδονται στα κεντρικά σχεδιασμένα προγράμματα και για προσαρμογή τους στις τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες. (Γιολδάσης, 2018)

Σύμφωνα με έκθεση του ΟΟΣΑ «Βελτίωση της Σχολικής Διοίκησης και Ηγεσίας» (OECD, 2008a), υπογραμμίζεται ο κρίσιμος ρόλος των διευθυντών των σχολείων που έχει πολύ θετική επίδραση στη σχολική μάθηση. Οι υπεύθυνοι για τη χάραξη πολιτικής και οι ασκούντες συναφή επαγγέλματα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι ρόλοι και οι ευθύνες που συνδέονται με βελτιωμένα μαθησιακά αποτελέσματα βρίσκονται στο επίκεντρο της πρακτικής της σχολικής ηγεσίας.

Σημαντική είναι η υιοθέτηση και εφαρμογή καινοτόμων δράσεων, όπως πρωτοβουλία δόκιμης διοικητικής αυτονομίας, θετικής στάσης και υιοθέτησης νέων μεθόδων και πιλοτικών προγραμμάτων και συνεργατικότητας στην εφαρμογή καινοτομιών. Η άσκηση εκπαιδευτικών καινοτομιών και αλλαγών θεωρείται επιτυχημένη όταν γίνεται κατανοητή στο επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας. Η αποδοτική εκτέλεση πρέπει να περιλαμβάνει: ενιαίο όραμα και στόχους – σχέδιο – επιθεωρήσεις προόδου – συμμετοχή των κατάλληλων ανθρώπων στον κατάλληλο χρόνο – έλεγχο διαδικασίας. Ο απολογισμός πρέπει να είναι συνεχής ώστε να γίνεται έγκαιρα η ανατροφοδότηση και αξιολόγηση σύνδεσης με το όραμα και επίτευξης των στόχων. (Γιολδάσης, 2018)

Η σχολική αποτελεσματικότητα αφορά στη δυναμική επιρροή των αρχών και των διαδικασιών διοίκησης στο σχολικό αποτέλεσμα. Οι αρχές συμπεριφορών του λειτουργικού σχολικού μάντζμεντ έχει μεγάλη επίδραση στη σχολική αποτελεσματικότητα. (Murphy, 2008). Από έρευνες φάνηκε ότι το διαμεσολαβητικό και το αλληλεπιδραστικό μοντέλο, που υπάγονται στο λειτουργικό μάντζμεντ, έχουν μεγαλύτερη θετική επίδραση στη σχολική ηγεσία και τη σχολική μάθηση ανάλογα με τον τύπο του σχολείου και το είδος της μεθοδολογίας της έρευνας που ακολουθείται. (Hallinger & Leithwood, 1994)

Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν το

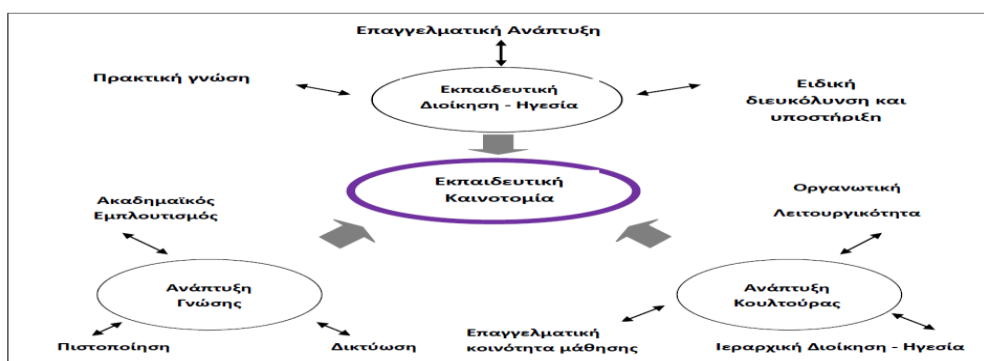
σχολικό αποτέλεσμα είναι το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο των μαθητών, το μέγεθος του σχολείου, η θέσπιση στόχων με κοινοποίηση στο εκπαιδευτικό προσωπικό (MBO Strategy) (Brewer's, 1993), αλλά και η εμπειρία των εκπαιδευτικών σε σχολεία κυρίως της ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η δυσκολία εφαρμογής της τεχνικής MBO έγκειται αναλυτικότερα στο γεγονός ότι οι αντικειμενικοί στόχοι στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα επιβάλλονται από πάνω προς τα κάτω και συνεπώς δεν εξασφαλίζεται η συμμετοχή των εκπαιδευτικών. Επιπλέον δεν υπάρχουν κίνητρα στους εμπλεκόμενους, δεν υπάρχει σταθερό θεσμικό πλαίσιο με την απουσία της αναγκαίας διοικητικής υποστήριξης και τέλος, η μη ύπαρξη σταθερότητας στο διδακτικό προσωπικό των σχολικών μονάδων της χώρας. (Σαΐτη, 2011)

Με την ώθηση της UNESCO, (2001) για αναθεώρηση της τεχνικής επαγγελματικής εκπαίδευσης εμφανίζεται η πρόκληση εφαρμογής της ποιότητας με την εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας στα μεταρρυθμιστικά εκπαιδευτικά προγράμματα των χωρών μελών. Ιδιαίτερα στην Τεχνική Επαγγελματική Εκπαίδευση η εφαρμογή συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας (TQM) συνεπάγεται τη δια βίου μάθηση, την καινοτομία, την ολική ποιότητα για το σύνολο των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία (παρόχους εκπαίδευσης, εκπαιδευτικούς και μαθητές), την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την καλλιέργεια της ηγεσίας και τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό. Επιπλέον, η εφαρμογή του συνδέεται με την λειτουργικότητα των προσπαθειών της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης και συγκεκριμένα με την αντιμετώπιση της μαθητικής διαρροής και στην απόκτηση των απαιτούμενων από την αγορά εργασίας γνώσεων και δεξιοτήτων. Σε αυτό βοηθά η εναρμόνιση των διδακτικών και μαθησιακών κριτηρίων, που αφορούν στην πολιτική ποιότητας στην εκπαίδευση, στην υπευθυνότητα των φορέων επαγγελματικής εκπαίδευσης και στην επικοινωνία μεταξύ τους, στην πρόβλεψη για την διαθεσιμότητα των μέσων και πόρων και της διαχείρισής τους, στην διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, στην δομή του εργασιακού περιβάλλοντος, στον σχεδιασμό της μάθησης, καθώς και στον σχεδιασμό και στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών οργανισμών, στην αξιολόγηση της συνολικής εκπαιδευτικής διαδικασίας και τέλος, στην ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων. (Ivancic and Bosanac, 2012)

Από προηγούμενη έρευνα, οι εκπαιδευτικοί επισημαίνουν τον κύριο παράγοντα του διευθυντή για τη διασφάλιση καλού σχολικού κλίματος για τον καθορισμό και επίτευξη κοινών στόχων, μέσω αгаστής συνεργασίας με τους υφισταμένους του. Δίνουν έμφαση επίσης στην αναγκαιότητα της υλικοτεχνικής υποδομής και στην επιμόρφωση, στην παροχή κινήτρων για την επίτευξη κοινών στόχων. Τελευταία, η ανώτερη εκπαιδευτική διοίκηση (π.χ. Συντονιστής Εκπαίδευσης) έχει την κυρία ευθύνη οργάνωσης, κατανομής και αξιολόγησης του εκπαιδευτικού και διοικητικού έργου. (Βρόϊκος, 2017)

Στην Αγγλία δόθηκε έμφαση στην συνεχόμενη επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Μέσα επαγγελματικής ανάπτυξης είναι η ανάπτυξη συνεργασιών με ειδικούς με τη σχολική δραστηριότητα για την ενίσχυση της διδακτικής πράξης, την παρατήρηση, τον πειραματισμό, την ανατροφοδότηση, την θέσπιση εξειδικευμένων επαγγελματικών στόχων, την προαγωγή

επαγγελματικών διαλόγων με συναδέλφους, καθώς και την διαρκή και συντονισμένη ενίσχυση ενός αποτελεσματικού στην πράξη επαγγελματικού συστήματος ανάπτυξης. (Cordingley, 2003) όπως φαίνεται στο Σχήμα 1.



Σχήμα 1. Σχέση καινοτομιών με την σχολική ηγεσία (Frost, D., 2012)

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, τον 21ο αιώνα ο ρόλος του Διευθυντή ως εκπαιδευτικού ηγέτη θα αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία λόγω της αύξησης των προσδοκιών για υψηλότερη απόδοση των σχολείων. Η ηγετική ικανότητα, η κριτική ικανότητα, η αποφασιστικότητα και η ευαισθησία είναι δεξιότητες που οφείλουν να έχουν ή να αναπτύξουν οι Διευθυντές σχολικών μονάδων. Σε αυτές προστίθενται η συνεργασία και ο συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων, η επικοινωνία και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Αξίζει, στο σημείο αυτό, να τονιστεί ότι η αναφορά των Σχολικών Συμβούλων στα προβλήματα που συναντούν στη συνεργασία τους κυρίως με τους Διευθυντές των σχολικών μονάδων για την υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών αποτυπώνει την υφιστάμενη διάσταση μεταξύ της διοικητικής και καθοδηγητικής υποστήριξης. Σε ότι αφορά στο περιεχόμενο των προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, οι κατατεθειμένες απόψεις των Σχολικών Συμβούλων επαναφέρουν τη συζήτηση περί αναγκαιότητας σύνδεσης της επιμόρφωσης με τη λειτουργία του σχολείου, την ιδιαίτερη κουλτούρα του και τις αναδυόμενες ανάγκες των εκπαιδευτικών που δραστηριοποιούνται σε αυτό. (Βοζαϊτης, 2015)

2 Μέθοδος έρευνας, δείγμα, ερευνητικά εργαλεία

Τα ερευνητικά ερωτήματα που καλούνται να απαντηθούν σύμφωνα με τους στόχους διεξαγωγής της παρούσας μελέτης, είναι αν υπάρχουν οι αναγκαίοι πόροι, τα μέσα και το προσωπικό για την εύρυθμη λειτουργία του προγράμματος και αν διαχειρίζονται αποτελεσματικά από τη διεύθυνση για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, αν οι διευθυντές των σχολικών μονάδων συνεργάζονται αρμονικά με άλλα στελέχη της εκπαιδευτικής αλλά και της δημόσιας διοίκησης ευρύτερα για την αποτελεσματική λειτουργία του προγράμματος, αν η περιοδική αξιολόγηση του προγράμματος, τόσο από τον διευθυντή, όσο και από τον Σύμβουλο Εκπαίδευσης (τέως Σχολικό Σύμβουλο) βελτιώνει ανατροφοδοτικά το έργο των εμπλεκόμενων, ποια χαρακτηριστικά απαιτείται να διαθέτει ένας

διευθυντής για την αποτελεσματική άσκηση του διοικητικού και οργανωτικού του έργου και ποιοι είναι οι παράγοντες που δυσχεραίνουν το έργο των εκπαιδευτικών στελεχών με ενδεχόμενες προτάσεις αντιμετώπισης.

Ως μεθοδολογία έρευνας στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η επισκόπηση, που αποτελεί τη συνηθέστερα χρησιμοποιούμενη περιγραφική μέθοδο και που επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο για να περιγράψουν τη φύση των υπαρχουσών συνθηκών. Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε είναι η "βολική" δειγματοληψία κατά την οποία το δείγμα (52 διευθυντών, υποδιευθυντών και εκπαιδευτικών) επιλέγεται από ένα σύνολο πληθυσμού (210 εκπαιδευτικών στελεχών της μαθητείας στην Δυτική, Κεντρική, Ανατολική Μακεδονία και Θράκη) στο οποίο υπάρχει εύκολη πρόσβαση με το μειονέκτημα της μη γενίκευσης των συμπερασμάτων στο πληθυσμό των εκπαιδευτικών στελεχών. (Cohen & Manion, 1994)

Το ερωτηματολόγιο, που χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο έρευνας, προήλθε από κατάλληλη τροποποίηση του ερωτηματολογίου συγκριτικής έρευνας για την διοικητική αποτελεσματικότητα των Γενικών Λυκείων και ΕΠΑΛ και τον ρόλο του Διευθυντή σε αυτή. (Στυλιανάκη, 2017) Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από δώδεκα ερωτήσεις κλειστού τύπου. Αφορούν τα δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την επαγγελματική δραστηριότητα στο σχολείο. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει στο πρώτο τμήμα με 8 άξονες. Συγκεκριμένα, μέσω κλίμακας Likert αξιολογούνται προτάσεις στους παρακάτω θεματικούς άξονες B1 (Υλικοτεχνική Υποδομή – Οικονομικοί πόροι), B2 (Στελέχωση σχολείου), B3 (Διαχείριση μέσων και πόρων), B4 (Οργάνωση – Συντονισμός), B5 (Ανθρώπινο Δυναμικό), B6 (Προγράμματα – Σχέσεις – Επικοινωνία, B7 (Αξιολόγηση) και B8 (Ρόλος Συντονιστών Εκπαίδευσης και λοιπών στελεχών εκπαιδευτικής διοίκησης).

Το δεύτερο και τρίτο τμήμα του δεύτερου μέρους περιλαμβάνει προτάσεις ιεράρχησης (άξονα Γ) αφενός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του διευθυντή για την άσκηση του διοικητικού και οργανωτικού έργου του, όπως η ευελιξία, η υπευθυνότητα, η διαχείριση κρίσεων, η πειθώ, η δικαιοσύνη, η αποφασιστικότητα, η συνεργατικότητα, η ειλικρίνεια, η οργανωτικότητα και η συναισθηματική νοημοσύνη και αφετέρου της ιεράρχησης των ανασταλτικών παραγόντων για τους εμπλεκόμενους στο πρόγραμμα μαθητείας, όπως η έλλειψη υποστήριξης από τη σχολική διεύθυνση, η έλλειψη εμπειρίας στον θεσμό της μαθητείας, η έλλειψη θεωρητικών γνώσεων στην εκπαίδευση ενηλίκων, η έλλειψη επιμόρφωσης από επιτελικές δομές του Υπουργείου και η έλλειψη ενημέρωσης από τη διεύθυνση για τον σχεδιασμό και υλοποίηση του θεσμού της μαθητείας.

Η αξιοπιστία του ψυχομετρικού εργαλείου – ερωτηματολογίου, που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων χαρακτηρίζεται υψηλή (0,873), σύμφωνα με τον συντελεστή α του Cronbach, όπως υπολογίστηκε από το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v. 24 για πλήθος 52 παρατηρήσεων και για 8 μεταβλητές, Από την παραγοντική ανάλυση που εφαρμόστηκε για τον έλεγχο εγκυρότητας του ερωτηματολογίου, προέκυψαν τρεις παράγοντες με τις επιμέρους προτάσεις τους να εξηγούν την συνολική διακύμανση των συντελεστών τους συσχετίσης.

Συγκεκριμένα, ο πρώτος παράγοντας με μια πρόταση και συντελεστή συσχέτισης ($r=0,851$), ο δεύτερος με οκτώ προτάσεις και συντελεστές συσχέτισης $r(0,576$ έως $0,823$) και ο τρίτος με δέκα προτάσεις και συντελεστές συσχέτισης $r(0,891$ έως $0,958$).

3 Αποτελέσματα

Συμμετείχαν 16 Διευθυντές, 5 Υποδιευθυντές και 31 Εκπαιδευτικοί, η πλειοψηφία εκ των οποίων ήταν άνδρες ηλικίας 50 – 59 ετών με διοικητική και κυρίως εκπαιδευτική εμπειρία, όπως φαίνεται στον (πίνακας 2).

Πίνακας 2 Προφίλ Συμμετεχόντων

| Έτη διοικητικής εμπειρίας | | | Σύνολο | | | | |
|---------------------------|---------------|---------|---------|---------|-----------|------|------|
| | | | 1 έως 4 | 5 έως 9 | 10 έως 14 | > 15 | |
| Θέση στο σχολείο | Διευθυντής | Πλήθος | 5 | 5 | 3 | 3 | 16 |
| | | Ποσοστό | 9,6 | 9,6 | 5,8 | 5,8 | 30,8 |
| | Υποδιευθυντής | Πλήθος | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| | | Ποσοστό | 3,8 | 1,9 | 1,9 | 1,9 | 9,6 |
| | Εκπαιδευτικός | Πλήθος | 24 | 5 | 2 | 0 | 31 |
| | | Ποσοστό | 46,2 | 9,6 | 3,8 | 0 | 59,6 |
| Σύνολο | | Πλήθος | 31 | 11 | 6 | 4 | 52 |
| | | Ποσοστό | 59,6 | 21,2 | 11,5 | 7,7 | 100 |

(Επεξεργασία από τον συγγραφέα)

Ξεκινώντας την ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών του δείγματος προκύπτει από την διασταύρωση των μεταβλητών A1 (Θέση στο σχολείο) και A5 (Έτη διοικητικής εμπειρίας) φαίνεται ότι υπάρχει συσχέτιση των δυο μεταβλητών στατιστικώς σημαντική, αποδεχόμενοι την εναλλακτική υπόθεση, καθώς $\chi^2(6) = 12,914 > 12,59$, $p=0,049 < 0,05$. Όμοια και για τις μεταβλητές A1 (Θέση στο σχολείο) και A4 (Έτη εκπαιδευτικής εμπειρίας) φαίνεται ότι υπάρχει συσχέτιση των δυο μεταβλητών στατιστικώς σημαντική, αποδεχόμενοι την εναλλακτική υπόθεση, καθώς $\chi^2(6) = 24,427 > 16,81$, $p=0,000 < 0,01$. Επίσης, ο δείκτης ϕ έχει σημασία στην περίπτωση μας καθώς είναι στατιστικώς σημαντικός και έχει υψηλή τιμή 0,685. Στο σημείο αυτό παρατίθενται περιγραφικά στατιστικώς σημαντικά στοιχεία των δυο ανωτέρω μεταβλητών στον (πίνακας 3).

Πίνακας 3 Πολλαπλές συγκρίσεις μεταξύ των μεταβλητών

| Εξαρτημένη μεταβλητή: Α5 (Ετη διοικητικής εμπειρίας) (Tukey HSD) | | | | | | |
|--|---------------------------|---------------------|-----------------|------------------------|---------------------------|--------------|
| (I) Α1 (Θέση στο σχολείο) | (J) Α1 (Θέση στο σχολείο) | Διαφορά μέσου (I-J) | Τυπική Απόκλιση | Επίπεδο σημαντικότητας | 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης | |
| | | | | | Κατώτερο όριο | Ανώτερο όριο |
| Διευθυντής | Υποδιευθυντής | ,05000 | ,44029 | ,993 | -1,0142 | 1,1142 |
| | Εκπαιδευτικός | ,95968* | ,26454 | ,002 | ,3203 | 1,5990 |
| Υποδιευθυντής | Διευθυντής | -,05000 | ,44029 | ,993 | -1,1142 | 1,0142 |
| | Εκπαιδευτικός | ,90968 | ,41416 | ,082 | -,0913 | 1,9107 |
| Εκπαιδευτικός | Διευθυντής | -,95968* | ,26454 | ,002 | -1,5990 | -,3203 |
| | Υποδιευθυντής | -,90968 | ,41416 | ,082 | -1,9107 | ,0913 |

*. Η διαφορά του μέσου είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05

(Επεξεργασία από τον συγγραφέα)

Χρήσιμη θεωρείται η παράθεση περιγραφικών στατιστικών δεδομένων, όπως μετρήθηκαν με την πενταβάθμια κλίμακα Likert, πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων παρακάτω και που αφορούν τις κυριότερες στατιστικώς σημαντικά μεταβλητές του δείγματος έρευνας, όπως φαίνεται στον (πίνακας 4).

Πίνακας 4 Περιγραφικά στατιστικά μεγέθη κυρίων μεταβλητών

| | Μέση Τιμή | Τυπική απόκλιση | Πλήθος παρατηρήσεων |
|---|-----------|-----------------|---------------------|
| B_3 Διαχείριση υλικών και μέσων | 3,0769 | 1,08187 | 52 |
| B_4 Οργάνωση Συντονισμός ανθρώπινου δυναμικού | 3,8654 | 1,32885 | 52 |
| B_5 Λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού | 3,1154 | ,89997 | 52 |
| B_6 Προγράμματα – Σχέσεις - Επικοινωνία | 2,7308 | 1,01199 | 52 |
| B_7 Αξιλόγηση προγράμματος | 3,1923 | 1,02972 | 52 |

(Επεξεργασία από τον συγγραφέα)

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξέταση του βαθμού συσχέτισης του Pearson των ομαδοποιημένων ποσοτικών μεταβλητών ίσων διαστημάτων, ήτοι των B_7 (Αξιολόγηση) και B_8 (Ρόλος των Συντονιστών Εκπαίδευσης και των Λοιπών Στελεχών της Εκπαιδευτικής Διοίκησης). Φαίνεται να υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση στατιστικώς σημαντική μεταξύ των δυο μεταβλητών κατά 39,4%, καθώς $r = 0,394 > 0,2306$ με $p = 0,004 < 0,01$. Επίσης, υψηλότερη θετική συσχέτιση παρουσιάζεται μεταξύ των ομαδοποιημένων μεταβλητών B_7 (Αξιολόγησης) και B_5 (Λειτουργίες του ανθρωπίνου δυναμικού) κατά 59,2%, καθώς $r = 0,592 > 0,2306$ με $p = 0,000 < 0,01$. Ως συνέπεια των παραπάνω φαίνεται μια υψηλή σχετικά συσχέτιση μεταξύ των ομαδοποιημένων μεταβλητών B_5 (Λειτουργίες ανθρωπίνου δυναμικού) και B_4 (Οργάνωση – Συντονισμός του ανθρωπίνου δυναμικού) κατά 54,1%, καθώς $r = 0,541 > 0,2306$ με $p = 0,000 < 0,01$. Στο σημείο αυτό τονίζεται ότι η ομαδοποίηση σημαίνει άθροιση μεταβλητών δεδομένου ότι ο δείκτης Cronbach α είναι μεγαλύτερος του 0,7.

Από την μονοπαράγοντική ανάλυση διακύμανσης μεταξύ όλων των συμμετεχόντων διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στελεχών επηρεάζεται από την κατάλληλη οργάνωση και συντονισμό του προσωπικού της μαθητείας μέσω κοινής στοχοθεσίας διεύθυνσης και εκπαιδευτικού, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, διασφάλιση θετικού κλίματος από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας και την ενημέρωση των εκπαιδευτικών από τις αρμόδιες υπηρεσίες διεύθυνσης, καθώς βρέθηκε στατιστικώς σημαντική η τιμή $F(1,50) = 5,62 > 4,03$, $p = 0,022 < 0,05$. Η δικαιοσύνη και η συνεργατικότητα του διευθυντή από μόνες τους επηρεάζουν στατιστικώς σημαντικά την διαχείριση των υλικών μέσων και πόρων από τον ίδιο, καθώς $F(9,30) = 2,448 > 2,21$, $p = 0,032 < 0,05$ $\eta_p^2 = 0,42$, $F(7,30) = 2,530 > 2,33$, $p = 0,036 < 0,05$ $\eta_p^2 = 0,37$.

4 Συζήτηση

Σημειώνεται, ότι η κατοχή τίτλων σπουδών σχετικούς με την διοίκηση συσχετίζεται οριακά στατιστικώς σημαντικά με την δικαιοσύνη, ως χαρακτηριστικό του διευθυντή στην διοίκηση των σχολικών μονάδων, σχετικά με την αποτελεσματικότητα των διευθυντών. Η διοικητική αποτελεσματικότητα των διευθυντών εκφράζεται μέσα από το σχολικό όραμα των διευθυντών για τις σχολικές τους μονάδες, την σχολική στοχοθεσία, την αποτελεσματική κατανομή των πόρων και την ανάπτυξη της θεσμικής λειτουργίας για υποστήριξη της διδασκαλίας και της μάθησης και βασίζεται στην διοικητική εμπειρία των ανωτέρω.

Μάλιστα, η διοικητική εμπειρία των διευθυντών συνίσταται κατά 30% στην επίβλεψη, τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό διοικητικών και άλλων λειτουργιών, κατά 20% στην οικονομική διαχείριση των πόρων και του προσωπικού και κατά 10% στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Το σημαντικότερο, είναι ότι δεν υπάρχει θετική σχέση της αποτελεσματικότητας των κατώτερων και κυρίως των ανώτερων στελεχών εκπαιδευτικής διοίκησης με το λειτουργικό management, ώστε να τίθεται η ανάγκη εμπλουτισμού του τελευταίου με τεχνικές στρατηγικής διοίκησης. Αυτό, με την σειρά του έρχεται σε συμφωνία

με τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη και τίθεται ως προϋπόθεση για την διαδικασία ανάκαμψης του σχολικού οργανισμού (Duke, 2007) και την επαναφορά του τελευταίου σε λειτουργικές διοικητικές δραστηριότητες και σε επιχειρησιακές στρατηγικές διοίκησης. (Murphy & Meyers, 2008)

Επιπρόσθετα, η εισαγωγή καινοτομιών όπως αυτών της μαθητείας απαιτεί ένα σύνθετο διοικητικό περιβάλλον με καινοτόμες μορφές διοίκησης, όπως της MBO, αλλά και την εφαρμογή ενός συστήματος (TQM). Στόχος η ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των εμπλεκόμενων και η δημιουργία ενός δημοκρατικού, συνεργατικού πλαισίου διοίκησης της μαθητείας με ποιοτικά αποτελέσματα για τους εμπλεκόμενους, καθώς αυτά αποτελούν βασικούς στόχους της (TQM) στην Τεχνική Επαγγελματική Εκπαίδευση (VET) και μέσω της βασικής αρχής, που είναι η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού και η οποία αποτελεί την κύρια εισροή της διαδικασίας και του αποτελέσματος της (TQM). (Glykas et. al.2015)

Στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση στην λειτουργία του θεσμού της μαθητείας έχει ο παράγοντας αξιολόγηση με την συμβολή των συντονιστών εκπαίδευσης και ανωτέρων στελεχών της εκπαιδευτικής διοίκησης κατά 39,4% και με τις λειτουργίες του ανθρωπίνου δυναμικού κατά 59,2%. Επιπλέον, οι λειτουργίες του ανθρωπίνου δυναμικού συσχετίζονται θετικά με στατιστικώς σημαντική σχέση με την οργάνωση και συντονισμό του ανθρωπίνου δυναμικού κατά 54,1% και με την οικονομική διαχείριση υλικών και μέσων κατά 70,6%. Η τελευταία προϋποθέτει χαρακτηριστικά του διευθυντή, όπως η δικαιοσύνη και η συνεργατικότητα για την υλοποίηση του θεσμού της μαθητείας στα Επαγγελματικά Λύκεια ΕΠΑΛ, σύμφωνα με τα στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα της μονοπαραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης με άνισες διακυμάνσεις για τα δυο αυτά χαρακτηριστικά.

Μάλιστα, τα παραπάνω επιβεβαιώνονται από τα αποτελέσματα της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης καλύπτοντας τον τρίτο στόχο της παρούσης και απαντώντας στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, σύμφωνα με τα οποία υπάρχει στατιστικώς σημαντική γραμμική θετική σχέση της οικονομικής διαχείρισης υλικών, μέσων και πόρων (ομαδοποιημένη εξαρτημένη μεταβλητή B3) με τις λειτουργίες των διευθυντικών στελεχών κυρίως (ομαδοποιημένη ανεξάρτητη μεταβλητή B5) κατά 39,1% και με την αξιολόγηση (ομαδοποιημένη ανεξάρτητη μεταβλητή) κατά 5,3%. Υπολογίστηκε ότι αύξηση κατά 0,5 μονάδες της αποτελεσματικής λειτουργίας των διευθυντικών στελεχών προκαλεί αύξηση της αποτελεσματικής διαχείρισης κατά 0,9 μονάδες, ενώ η αξιολόγηση προκαλεί ισόποση αύξηση της τελευταίας.

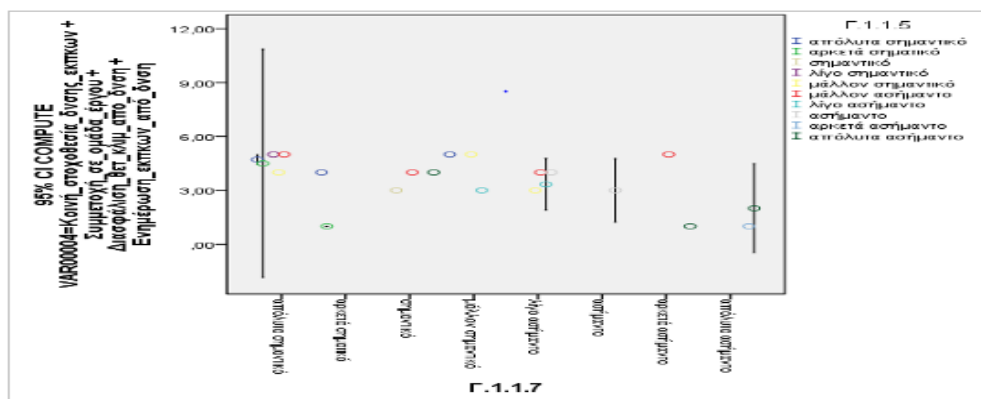
Επίσης, η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συντελείται από την αποτελεσματικότερη οργάνωση και συντονισμό, αλλά και από την ενημέρωση και υποστήριξη του ανθρωπίνου δυναμικού με στατιστικά σημαντική σχέση. Παρόλα αυτά όμως, διαπιστώνονται στα αποτελέσματα έρευνας και ανασταλτικοί παράγοντες λειτουργίας του θεσμού της μαθητείας, σύμφωνα με τον πέμπτο στόχο της παρούσης και απαντώντας στο πέμπτο ερευνητικό ερώτημα, όπως η έλλειψη εσωτερικής υποστήριξης, αλλά και από ανώτερες εξωτερικές διοικητικές δομές, η έλλειψη σχετικής διοικητικής εμπειρίας, η έλλειψη γνώσεων στην εκπαίδευση ενηλίκων, η έλλειψη επιμόρφωσης από φορείς της κεντρικής εκπαιδευτικής διοίκησης και τέλος η έλλειψη ενημέρωσης όλων των εμπλεκόμενων σχετικά με την

υλοποίηση του θεσμού της μαθητείας. Στο σημείο αυτό επισημαίνεται ότι τόσο οι Συντονιστές Εκπαίδευσης, όσο και διευθυντές σχολικών μονάδων πρέπει να στοχεύουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σύμφωνα με την κουλτούρα του σχολείου και τις ανάγκες των εκπαιδευτικών.

Τελευταία, μεταξύ των διευθυντικών και εκπαιδευτικών στελεχών κατά την υιοθέτηση καινοτόμων θεσμών, όπως αυτού της μαθητείας, οι πρώτοι δηλώνουν ως κύριους ανασταλτικούς παράγοντες στην υλοποίηση του θεσμού της μαθητείας την έλλειψη εμπειρίας, η οποία αποτελεί θετικό της συνειδητοποίησης μιας και η πλειοψηφία αυτών διαθέτει συγκριτικά λίγη διοικητική εμπειρία και την έλλειψη ενημέρωσης από την ανώτερη εκπαιδευτική διοίκηση, ενώ οι δεύτεροι δηλώνουν ως κύριους ανασταλτικούς παράγοντες την έλλειψη υποστήριξης από την διεύθυνση της σχολικής μονάδας, καθώς και την έλλειψη επιμόρφωσης από φορείς επιμόρφωσης κεντρικών εκπαιδευτικών δομών. (Peter, 2008)

Επιπλέον, στατιστικά σημαντική είναι η κοινή επίδραση των δυο μεταβλητών, που αφορούν τον διευθυντή, Γ1.1.5 (δικαιοσύνη) και Γ1.1.7 (συνεργατικότητα) στην Β_3 (αποτελεσματική διαχείριση των πόρων), καθώς $F(5,30)=3,29 > 2,53$, $p=0,017 < 0,05$, $n_p=0,35$. Ο έλεγχος του κριτηρίου Levene έδειξε ανομοιογένεια διακυμάνσεων της μεταβλητής Α5 στις τρεις κατηγορίες συμμετεχόντων (διευθυντών, υποδιευθυντών και εκπαιδευτικών), όμοια και το t κριτήριο για ανομοιογενείς διακυμάνσεις έδωσε στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα $t(2)=7,32$, $p=0,027$.

Στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα προκύπτει για την διαφορά των μέσων όρων των διευθυντών και των εκπαιδευτικών $p=0,002$ η οποία είναι 0,956, που σημαίνει ότι κατά μέσο όρο οι διευθυντές έχουν μεγαλύτερη διοικητική εμπειρία έναντι των εκπαιδευτικών, ως συνήθως. Στο Σχήμα 2 φαίνεται η ισότητα των διακυμάνσεων των μεταβλητών Γ1.1.5 και Γ1.1.7, που επηρεάζουν την Β_3.



Σχήμα 2 Διακυμάνσεις των μεταβλητών δικαιοσύνης και συνεργατικότητας διευθυντή στη διαχείριση των πόρων (Επεξεργασία από τον συγγραφέα)

Τελευταία, από την γραμμική ανάλυση παλινδρόμησης, προέκυψε ότι η εξαρτημένη μεταβλητή Β_3 (Διαχείριση Υλικών και Μέσων) συσχετίζεται ικανοποιητικά γραμμικά με τις μεταβλητές Β_5 (Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού) και Β_7 (Αξιολόγηση) κατά 48%.

Μάλιστα, η μεταβλητή B_5 επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή B_3 κατά 39,1% σύμφωνα με το πρώτο μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης ($R^2=0,40$) και η μεταβλητή B_7 την μεταβλητή B_3 κατά 5,3% σύμφωνα με το δεύτερο μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης, που είναι και το επικρατέστερο ($R^2=0,48$).

Μάλιστα, ο έλεγχος των δυο μοντέλων από την ανάλυση διακύμανσης ANOVA έδωσε στατιστικώς σημαντικό αποτέλεσμα και για τα δυο μοντέλα, $F(1,50)=33,81$ $p=0,000<0,05$ και $F(2,49)=23,08$ $p=0,000<0,05$, πράγμα που επιβεβαιώνει την γραμμική σχέση των δυο ανεξάρτητων μεταβλητών με την εξαρτημένη, δεχόμενοι την εναλλακτική υπόθεση. Συνεπώς, ο σταθερός όρος του μοντέλου a (Constant) 0,21, ο συντελεστής b1 της μεταβλητής B_5 0,56 και ο συντελεστής b2 της μεταβλητής B_7 0,34.

Γνωρίζοντας τις τυπικές αποκλίσεις των συντελεστών b1 και b2, 0,47 και 0,33 αντίστοιχα, όπως και τις τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών B_3 1,08, B_5 0,90 και B_7 1,03 συμπεραίνουμε ότι αύξηση της τιμής της μεταβλητής κατά 0,9 μονάδες αυξάνεται η τιμή της μεταβλητής B_3 κατά 0,51 μονάδες. Επίσης, αύξηση της τιμής της μεταβλητής B_7 κατά 0,33 μονάδες αυξάνει την τιμή της μεταβλητής B_3 κατά 0,34 μονάδες. Τελευταία, με τις τυποποιημένες μεταβλητές των τιμών των συντελεστών b (beta In) η τιμή του κριτηρίου t δείχνει την σημαντικότητα των ανεξάρτητων μεταβλητών του μοντέλου. Συνεπώς, πρώτη μεταβλητή έρχεται η B_5 με $t(3,94)$ $p=0,000<0,05$ και ακολουθεί η B_7 με $t(2,79)$ $p=0,008<0,05$.

Τελευταία, το 70% των συμμετεχόντων αναγνωρίζουν μέτρια την σημαντικότητα των ανασταλτικών παραγόντων στην λειτουργία της μαθητείας, ενώ το 36,5% των συμμετεχόντων αναγνωρίζουν ως κύριο ανασταλτικό παράγοντα στην λειτουργία της μαθητείας την ελλιπή υποστήριξη. Μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών υπάρχει διαφορετική αποτίμηση της σημαντικότητας των ανασταλτικών παραγόντων στην λειτουργία της μαθητείας με τους διευθυντές να υποτιμούν σε σημαντικότητα κυρίως την έλλειψη γνώσεων στην εκπαίδευση ενηλίκων και να υπερτιμούν σε μικρότερο βαθμό από τους εκπαιδευτικούς την έλλειψη εσωτερικής υποστήριξης του έργου της μαθητείας από την διεύθυνση της σχολικής μονάδας και την ελλιπή ενημέρωση από την κεντρική διοίκηση.

Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί φαίνεται να υπερτιμούν περισσότερο από τους διευθυντές την ελλιπή ενημέρωση από την κεντρική διοίκηση και την έλλειψη εμπειρίας και εξοικείωσης αυτών με τον θεσμό της μαθητείας. Από την ποιοτική ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων σχετικά με το αν είναι ικανοποιημένοι από την λειτουργία του θεσμού της μαθητείας προέκυψε ότι το 67% είναι ικανοποιημένοι και το 33% δεν είναι ικανοποιημένοι.

Από τις 49 παρατηρήσεις των 17 συμμετεχόντων (33% του δείγματος), που δεν ήταν ικανοποιημένοι με την λειτουργία του θεσμού της μαθητείας, η πρόταση για μείωση της γραφειοκρατίας συγκεντρώνει τις 12 παρατηρήσεις (25%) η πρόταση της συλλογικής υποστήριξης και ενημέρωσης των εμπλεκόμενων στον θεσμό της μαθητείας με 11 παρατηρήσεις (23%) η πρόταση της αποτελεσματικότερης διοικητικής οργάνωσης και υποστήριξης των σχολικών μονάδων της μαθητείας συγκεντρώνει 14 παρατηρήσεις, ήτοι 29%

Τέλος, η πρόταση για καλύτερη οικονομική διαχείριση των πόρων και του ανθρωπίνου δυναμικού συγκεντρώνει 15 παρατηρήσεις, ήτοι το 31% του συνόλου των παρατηρήσεων.

5 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας και συνδέοντας τα αποτελέσματα, όπως παρουσιάστηκαν προηγουμένως, με τους στόχους της έρευνας και με τις απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσης εργασίας αναφέρονται ότι η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων, των υλικών και των μέσων εξαρτάται από την οργάνωση και τον συντονισμό του ανθρωπίνου δυναμικού, τις λειτουργίες του ανθρωπίνου δυναμικού, την αξιολόγηση και τη συμβολή των Συντονιστών Εκπαίδευσης κατά φθίνουσα σημαντικότητα. Επιπλέον, η κατάλληλη οργάνωση και ο συντονισμός του ανθρωπίνου δυναμικού αυξάνει την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στελεχών της μαθητείας μέσω κοινής στοχοθεσίας, κατανομή αρμοδιοτήτων σε ομάδες εργασίας από την διεύθυνση της σχολικής μονάδας, τη διασφάλιση θετικού κλίματος συνεργασίας από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων και την σωστή και έγκαιρη ενημέρωση των εκπαιδευτικών για θέματα μαθητείας από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας. Η ανάπτυξη υγείων συνεργασιών του τελευταίου με στελέχη της εκπαιδευτικής, αλλά και της δημόσιας διοίκησης και η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης, ενισχύει την εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας και λογοδοσίας, επηρεάζοντας θετικά την οικονομική διαχείριση υλικών, μέσων, πόρων και προσωπικού. Τελευταία, ως κύριοι ανασταλτικοί παράγοντες της υλοποίησης του θεσμού της μαθητείας εντοπίζονται, η ελλιπής υποστήριξη από την διεύθυνση της σχολικής μονάδας και ενημέρωση από τις επιτελικές δομές του αρμοδίου Υπουργείου και λιγότερο η έλλειψη γνώσης και εμπειρίας σε θέματα μαθητείας. Ειδικότερα, επισημαίνεται η καλύτερη οικονομική διαχείριση υλικών πόρων, η αποτελεσματικότερη διοικητική οργάνωση και υποστήριξη των σχολικών μονάδων, η συλλογική ενημέρωση και υποστήριξη όλων των εμπλεκόμενων και η μείωση της γραφειοκρατίας.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Brewer, D. J. (1993). Principals and student outcomes., *Economics of Education Review* 12: 281-292. Retrieved from: <https://ideas.repec.org/a/eee/eoedu/v12y1993i4p281-292.html>
- Cedefop, (2012). *From education to working life. The labour market outcomes of vocational education and training*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, pp. 1-96. <https://data.europa.eu/doi/10.2801/92129>
- Cordingley, P. et al., (2003). The impact of collaborative on classroom teaching and learning. *In: Research evidence in education library*. Version 1.1 London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education. Retrieved from: <http://eppi.ioe.ac.uk/EPPIWeb/home.aspx?page=/reel/intro.htm>

- Duke, D. L. (2007). Turning schools around, *Education Week*, vol.26 (4): 35-37. Retrieved from: <https://www.edweek.org/leadership/opinion-turning-schools-around/2007/02>
- European Commission, (2013). *Education and training in Europe 2020, Eurydice report, education, audiovisual and culture executive agency, Eurydice and policy support*. Brussels: European Commission, pp. 1-114. Retrieved from: <https://data.europa.eu/doi/10.2797/49490>
- Fink, D., Brayman., C (2006). School leadership and the challenge of change, *Educational Administration Quarterly* 17 no.3:217-231.<http://dx.doi.org/10.1177/0013161X05278186>
- Frost, D. (2012). From professional development to system change: teacher leadership and innovation, *Professional Development in Education* 38(2): 205-227. <https://doi.org/10.1080/19415257.2012.657861>
- Glykas, M., et. al. (2015). Process and Quality Management in Vocational Education and Training (VET), *International Journal of Management Sciences and Business Research*, vol. 4(10), pp. 2226 – 8235. Available at <http://ssrn.com/abstract=2740936>
- Hallinger, P., Leithwood, K. (1994). Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership, *School Effectiveness and School Improvement*, 5:3, 206-217. <http://dx.doi.org/10.1080/0924345940050301>
- Ivancic, I. and Basanac, N., (2012). *Managing Quality: TQM Implementation in Croatian Vocational Education and Training System*, Interdisciplinary Management Research VIII, Jasip Juraj Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Croatia Postgraduate Studies “Management” Hochschule Pforzheim University. pp. 707 – 716. Retrieved from: [management.viii.indb \(irb.hr\)](http://management.viii.indb.irb.hr)
- Murphy. J. (2008). The place of leadership in turnaround schools, *Journal of Educational Administration*, vol.46 Iss. 1 pp.74-98. <https://doi.org/10.1108/09578230810849826>
- Sahlberg, P. (2007). Secondary Education in OECD Countries, Common challenges, Differing solutions, *European Training Foundation*. Retrieved from: <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications>
- Βιολέτης, Α. (2013). Οργάνωση και Διοίκηση της Δημόσιας Τεχνικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης: Παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης και Προτάσεις Αναμόρφωσής της. Τρίπολη: Μεταπτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
- Βοζαΐτης, Γ. (2015). Ο ρόλος του Σχολικού Συμβούλου στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας στην Ελλάδα. Πάτρα: Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών
- Βρόϊκος, Δ. (2017). Αντιλήψεις εκπαιδευτικών για την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου στην τεχνική εκπαίδευση: Μελέτη περίπτωσης. Φλώρινα: Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας
- Γιολδάσης, Γ. (2018). Μοντέλα Διοίκησης στην Επαγγελματική Εκπαίδευση, Αθήνα: Πτυχιακή Εργασία, ΑΤΕΙ Πειραιά

- Cohen L., L. Manion, K. Morrison (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας* (Μετάφ. Σταύρος Κυρανάκης, Ματίνα Μαυράκη, Χρυσούλα Μητσοπούλου, Παναγιώτα Μπιθάρá, Μάνια Φιλοπούλου), Αθήνα, Μεταίχμιο
- Κόκκορα, Ε. (2017). *Δια Βίου Μάθηση, Χαρακτηριστικά του Συστήματος της ΕΕΚ (Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση). Διαρροή, Δυϊκό Σύστημα – Μαθητεία: στη Χώρα μας και στη Γερμανία. Κόρινθος: Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου*
- Κατσίκης, Β. (1993). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Συστημάτων & Συστημάτων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης*. Αθήνα: Έλλην
- Μόραλη, Σ. (2017). *Διερεύνηση των απόψεων των καθηγητών ειδικοτήτων ΕΠΑΛ για το ρόλο τους ως εκπαιδευτές ενηλίκων στα πλαίσια της μαθητείας αποφοίτων των ΕΠΑΛ. Θεσσαλονίκη: Διπλωματική Εργασία, ΕΑΠ*
- Παϊδούση, Χ. (2014). *Δυϊκό σύστημα επαγγελματικής εκπαίδευσης. Η γερμανική "αφήγηση" για τη σύνδεση εκπαίδευσης και αγοράς*. Αθήνα: Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού (Ε.Ι.Ε.Α.Δ.)
- Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Τόμος Α' : Θεωρία και μελέτη περίπτωσης. Αθήνα
- Στυλιανάκη, Ι. (2017). *Αποτελεσματικότητα στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων - Πολυπλοκότητα του ρόλου του Διευθυντή. Συγκριτική μελέτη ΓΕΛ και ΕΠΑΛ*. Αθήνα: Πτυχιακή Εργασία, ΑΤΕΙ Πειραιά
- Τσιγαρίδας, Δ. (2010). *Η Τεχνική & Επαγγελματική Εκπαίδευση στον ΟΑΕΔ. Αξιολόγηση του συστήματος μαθητείας. Η περίπτωση του Νομού Φθιώτιδας*. Λαμία: ΕΑΠ