



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
« Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση Ενηλίκων »

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ
ΕΡΓΑΣΙΑ**

**« Διερεύνηση επιμορφωτικών αναγκών των Διευθυντών και Υποδιευθυντών στα
Δημόσια Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης στον νομό Θεσσαλονίκης σε
θέματα διοίκησης και ηγεσίας »**

του

Ανδρέα Καρανικόλα

Θεσσαλονίκη, 2021



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
« Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση Ενηλίκων »

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« Διερεύνηση επιμορφωτικών αναγκών των Διευθυντών και Υποδιευθυντών στα Δημόσια Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης στον νομό Θεσσαλονίκης σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας »

« A study on training needs assessment of Managers and Deputy Managers in Public Vocational Institutes in the prefecture of Thessaloniki in matters of administration and leadership »

του

Ανδρέα Καρανικόλα

Εξεταστική επιτροπή :

Βαλκάνος Ευθύμιος, Καθηγητής (Επόπτης)

Σταμπουλής Μιλτιάδης, Επίκουρος Καθηγητής

Νεοφώτιστος Βασίλειος, Διδάκτορας

Θεσσαλονίκη, 2021

Ο συγγραφέας βεβαιώνει ότι το περιεχόμενο του παρόντος έργου είναι αποτέλεσμα προσωπικής εργασίας και ότι έχει γίνει η κατάλληλη αναφορά στην εργασία τρίτων, όπου κάτι τέτοιο ήταν απαραίτητο, σύμφωνα με τους κανόνες της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.

.....

Ανδρέας Καρανικόλας

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία αποτελεί προϋπόθεση για τη λήψη Μεταπτυχιακού στην «Εκπαίδευση Ενηλίκων» του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, έχει συγγραφεί εξ ολοκλήρου από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα της εργασίας αυτής εκφράζουν αποκλειστικά προσωπικές απόψεις του συγγραφέα και δεν είναι επίσημες τοποθετήσεις και θέσεις του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Οι βιβλιογραφικές πηγές, αναφέρονται στο σύνολό τους στο τέλος της εργασίας, σύμφωνα με το ΑΡΑ σύστημα και είναι σε πλήρη εναρμόνιση περί του νόμου πνευματικών δικαιωμάτων και λογοκλοπής. Η παρούσα διπλωματική εργασία, που αποτελεί συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του συγγραφέα μπορεί να γίνει χρήση, αποθήκευση και ανατύπωση για ερευνητικούς, διδακτικούς και μη κερδοσκοπικούς σκοπούς, με την προϋπόθεση να αναφέρεται σε κάθε περίπτωση τα ονόματα του επιβλέποντα καθηγητή, της επιτροπής αξιολόγησης, του συγγραφέα, καθώς και του Πανεπιστημίου Μακεδονίας όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση Ενηλίκων», του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, θα ήθελα να εκφράσω τις βαθιές ευχαριστίες μου και την ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Βαλκάνο Ευθύμιο, για την πολύτιμη βοήθεια του και υποστήριξη που μου πρόσφερε καθόλη την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου. Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στους Διευθυντές και Υποδιευθυντές των Δημοσίων Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης του νομού Θεσσαλονίκης , που έπαιξαν καθοριστικό ρόλο με την δική τους συμμετοχή και συνεργασία, που τόσο πρόθυμα μου πρόσφεραν, στην επιτυχή ολοκλήρωση της έρευνας μου. Τέλος θα ήταν παράλειψη μου να μην ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με στήριξε και μου συμπαραστάθηκε με τόση υπομονή και αγάπη σε όλο αυτό το διάστημα.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να ανιχνεύσει τις επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών και υποδιευθυντών των δημοσίων ινστιτούτων επαγγελματικής κατάρτισης στο νομό Θεσσαλονίκης. Συγκεκριμένα γίνεται διερεύνηση και εντοπισμός των επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών δημοσίων ΙΕΚ, σύμφωνα με τις απόψεις των ιδίων, πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας. Η έρευνα διενεργήθηκε το διάστημα Νοέμβρη και Δεκεμβρη του 2020 και συμμετείχαν 12 διοικητικά στελέχη των δημοσίων ΙΕΚ του νομού Θεσσαλονίκης, πιο συγκεκριμένα 4 Διευθυντές και 8 Υποδιευθυντές - τριες. Πρόκειται για μια ποιοτική έρευνα που βασίστηκε σε ημι-δομημένες συνεντεύξεις προκειμένου να εξετασθούν σε βάθος οι απόψεις των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα προσόντα και οι δεξιότητες που κατέχει ένα μεγάλο ποσοστό των στελεχών των δημοσίων ΙΕΚ πάνω στο αντικείμενο τους, έχουν αποκτηθεί από αυτομόρφωση και προσωπική αναζήτηση σε διάφορα επιμορφωτικά προγράμματα ιδιωτικά και μη πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας. Τα όποια σεμινάρια παρακολούθησαν ήταν αποσπασματικά και όχι τόσο εξειδικευμένα πάνω στην διοίκηση και ηγεσία, χωρίς να υπάρχει ένα οργανωμένο θεσμοθετημένο πλαίσιο. Επίσης άλλα ευρήματα της έρευνας προσθέτουν ότι, τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει οι διευθυντές και οι υποδιευθυντές ήταν πολύ θεωρητικά και στερούνται τεχνικών που πρέπει να εφαρμόζονται στην εκπαίδευση ενηλίκων. Συνοψίζοντας μέσα από την έρευνα αναδεικνύεται η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των διευθυντικών στελεχών πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και επικοινωνιακών δεξιοτήτων (soft skills), μάρκετινγκ, συνεργασίας με τους θεσμούς της αγοράς εργασίας, οργάνωσης της εκπαίδευσης και εκπαιδευτικής νομοθεσίας, ώστε να κάνουν το έργο τους πιο αποτελεσματικό. Όσον αφορά την μορφή και την διάρκεια του προγράμματος, προτιμάται ένα μεικτό σχήμα (blended), με αναλογία 1/3 σύγχρονης, ασύγχρονης και δια ζώσης μάθησης. Τέλος η καλύτερη περίοδος επιμόρφωσης ενδείκνυται η καλοκαιρινή προς το τέλος του εαρινού εξαμήνου.

Λέξεις κλειδιά: εκπαίδευση ενηλίκων, δια βίου μάθηση, επαγγελματική κατάρτιση, διοίκηση, ηγεσία, διευθυντές, υποδιευθυντές

Abstract

This dissertation attempts to detect the training needs of directors and deputy directors of public vocational training institutes in the prefecture of Thessaloniki. Specifically, the training needs of public VET executives are investigated and identified, according to their views, on issues of administration and leadership. The survey was conducted between November and December 2020 and involved 12 executives of public VET in the prefecture of Thessaloniki, more specifically participated 4 Directors and 8 Deputy Directors. This is a qualitative research based on semi-structured interviews in order to examine in depth the views of the participants. The results of the research showed that a large percentage of the executives of the public VET, qualifications and skills they possess on their subject, have been acquired from self-study and personal research in various programs private or not on issues of administration and leadership. The seminars they attended were fragmentary and not so specialized in administration and leadership issues, without an organized institutional framework. Also other research findings add that, training programs attended by principals and deputy principals were very theoretical and lack the techniques that should be implemented in adult education. Summarizing through the research stands out the necessity of training the executives on issues of management and leadership, human resources management and communication skills (soft skills), marketing, labor market institutions and cooperation with them, administration and educational legislation, in order to make their work more effective, is highlighted. In terms of form and duration of the training program, a blended shape is preferred, with a ratio of 1/3 synchronous, asynchronous, life presence and as a better training period towards the end of the spring semester.

Key words: adult education, lifelong learning, vocational training, administration, leadership, managers, deputy manager

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
Συντομογραφίες και ακρωνύμια	5
Εισαγωγή	7

ΜΕΡΟΣ Α΄ : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση

1.1 Εισαγωγή	12
1.2 Ορισμοί – έννοιες	13
1.3 Ιστορική αναδρομή της ΕΕΚ	16
1.4 Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση στην Ελλάδα	18
1.5 Τα Δημόσια Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΔΙΕΚ)	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Ηγεσία και Διοίκηση στην Εκπαίδευση

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση	25
2.2 Ο διοικητικός και ηγετικός ρόλος των στελεχών εκπαίδευσης	29
2.3 Ο Διευθυντής και Υποδιευθυντής των δημοσίων ΙΕΚ	32
2.4 Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Επιμόρφωση και Εκπαίδευση Ενηλίκων

3.1 Ο θεσμός και η έννοια της επιμόρφωσης	40
3.2 Ανίχνευση επιμορφωτικών αναγκών στελεχών διοίκησης	41
3.3 Σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων	43
3.4 Φορείς επιμόρφωσης	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Βιβλιογραφική ανασκόπηση

4.1 Η ανάγκη επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών της ΕΕΚ	53
4.2 Επισκόπηση συναφών ερευνών στην βιβλιογραφία	55

ΜΕΡΟΣ Β΄ : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : Μεθοδολογία και σχεδιασμός της έρευνας

5.1 Σκοπός και επιμέρους στόχοι της έρευνας	60
5.2 Ερευνητικά ερωτήματα	61
5.3 Μεθοδολογία έρευνας	62
5.4 Πληθυσμός και δείγμα	63
5.5 Ερευνητικό εργαλείο	64
5.6 Διεξαγωγή έρευνας και ανάλυση δεδομένων	66
5.7 Έλεγχος αξιοπιστίας – εγκυρότητας	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : Αποτελέσματα έρευνας

6.1	Παρουσίαση αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων	70
6.1	Θεματικός άξονας 1 ^{ος} : Οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ σχετικά με την σημασία της επιμόρφωσης	70
6.1.1	Η αναγκαιότητα της συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας τους	71
6.1.2	Η επιμόρφωση ως βοηθητικός παράγοντας στην επαγγελματική τους Εξέλιξη	73
6.1.3	Η επιμόρφωση και ο ρόλος της στο έργο των διευθυντών και Υποδιευθυντών	74
6.2	Θεματικός άξονας 2 ^{ος} : Οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ σχετικά με τις επιμορφωτικές τους ανάγκες	78
6.2.1	Η αλλαγή των επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντών – υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ στην σύγχρονη κοινωνία	78
6.2.2	Σχεδιασμός επιμορφωτικού προγράμματος ανταποκρινόμενο στις ανάγκες των διευθυντών – υποδιευθυντών των δημοσίων ΙΕΚ	81
6.2.3	Ανάγκη εξειδικευμένης επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας	86
6.3	Θεματικός άξονας 3 ^{ος} : Οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ σχετικά με τα θεματικά πεδία επιμόρφωσης που συντελούν στην επιτυχή άσκηση του έργου ενός διευθυντή/υποδιευθυντή	89
6.3.1	Αναγκαία πεδία επιμόρφωσης στην σημερινή εποχή	90
6.3.2	Θεματολογία και περιεχόμενο επιμορφωτικών προγραμμάτων για την επιτυχή άσκηση του έργου τους	95
6.3.3	Σχεδιασμός, οργάνωση και υλοποίηση ενός επιμορφωτικού προγράμματος, βασισμένο στις αρχές Εκπαίδευσης Ενήλικων	98
6.4	Θεματικός άξονας 4 ^{ος} : Οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ σχετικά με τον φορέα και την διάρκεια της επιμόρφωσης	102
6.4.1	Φορείς επιμόρφωσης που υλοποίησαν προγράμματα πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας	102

6.4.2	Καταλληλότητα επιμορφωτικών φορέων και επιμορφωτών	105
6.4.3	Μορφή και διάρκεια επιμορφωτικού προγράμματος	110
6.5	Τελική ερώτηση : προτάσεις – σχόλια συμμετεχόντων πάνω σε επιμορφωτικά προγράμματα για την αποτελεσματικότητα και την καλύτερη αξιοποίηση τους	114

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο : Συμπεράσματα έρευνας, συζήτηση και προτάσεις

7.1	Συμπεράσματα.....	117
7.2	Περιορισμοί έρευνας.....	125
7.3	Προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	126

ΒΙΒΛΙΟΓΡΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία.....	128
Ξένη βιβλιογραφία.....	135
Ιστός	138

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	141
--------------------------	-----

Συντομογραφίες και Ακρωνύμια

Α.Ε.Ι.	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Α.Ε.Κ.	Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση
Α.Σ.Π.Α.Ι.Τ.Ε	Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
Γ.Γ.Δ.Β.Μ.	Γενική Γραμματεία Διά Βίου Μάθησης
Γ.Γ.Ε.Ε.	Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων
Γ.Γ.Λ.Ε.	Γενική Γραμματεία Λαϊκής Επιμόρφωσης
Γ.Σ.Ε.Ε	Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδας
Δ.Β.Μ.	Δια Βίου Μάθηση
Δ.Μ.Ε.	Διδασκαλείο Μέσης Εκπαίδευσης
Δ.Ι.Ε.Κ.	Δημόσια Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης
Ε.Α.Π.	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Ε.Κ.	Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση
Ε.Κ.Δ.Δ.Α	Εθνικό Κέντρο Δημοσίας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
Ε.Κ.Ε.Π.Ι.Σ	Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης Δομών Δια Βίου Μάθησης
Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης & Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης
ΕΠΑ.Λ	Επαγγελματικό Λύκειο
Ε.Π.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ε.Κ.Τ.	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
Ε.Ο.Κ.	Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα
Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.	Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού
Ε.Σ.Π.Α	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
Ι.Δ.Ε.	Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης
Ι.Δ.Ε.ΚΕ	Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων
ΙΝ.ΕΠ.	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
Ι.ΝΕ.ΔΙ.ΒΙ.Μ.	Ίδρυμα Νεολαίας και Διά Βίου Μάθησης
ΚΑΝΕΠ-ΓΣΕΕ	Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδας
Κ.Α.Τ.Ε.Ε.	Κέντρα Ανώτερης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης

Κ.Σ.Ε.Ε.Κ.	Κεντρικό Συμβούλιο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης
Κ.Δ.Β.Μ.	Κέντρο Δια Βίου Μάθηση
Κ.Ε.Κ.	Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης
Κ.Π.Σ	Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
Λ.Α.Ε.Κ.	Λογαριασμός Απασχόλησης Επαγγελματικής Κατάρτισης
Ο.Α.Ε.Δ.	Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
Ο.Ε.Ε.Κ.	Οργανισμός Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης
Ο.ΕΠ.ΕΚ	Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών
Π.Α.Τ.Ε.Σ.	Παιδαγωγική Τεχνική Σχολή
Π.Ε.Κ	Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα
Π.Ι.	Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
Σ.Ε.Δ.Υ.	Σχολή Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων
Σ.Δ.Ε.	Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας
Σ.Ε.Κ.	Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης
Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε.	Σχολή Εκπαιδευτικών Λειτουργών Επαγγελματικής και Τεχνικής Κατάρτισης
Σ.Ε.Λ.Μ.Ε.	Σχολή Επιμόρφωσης Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης
Σ.Σ.Π.Α.Ε.	Συμβούλιο Σύνδεσης με την Παραγωγή και την Αγορά Εργασίας
Τ.Ε.Ι.	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας
ΥΠ.Ε.Π.Θ.	Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

Εισαγωγή

Στα τελευταία χρόνια οι σύγχρονες αλλαγές στο οικονομικό, τεχνολογικό κοινωνικοπολιτικό και εκπαιδευτικό γίνεσθαι, δεν έχουν αφήσει ανεπηρέαστη την επαγγελματική τεχνική εκπαίδευση και κατάρτιση (Moss & Liang, 1990). Μέσα από αυτές τις αλλαγές μπορεί να αναδειχθεί η σπουδαιότητα του ρολού της επαγγελματικής κατάρτισης αποτελώντας μεγάλη πρόκληση που αντιμετωπίζει στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον, ώστε να παίζει τον πρωταγωνιστικό ρόλο και να ανταποκριθεί καταλλήλως προκειμένου να προετοιμάσει με κατάλληλα εφόδια και δεξιότητες το σύγχρονο εργασιακό δυναμικό μιας χώρας. Έτσι λοιπόν το 1992 με τον νόμο Ν. 2009/1992 (ΦΕΚ18Α/14-2-1992) έρχεται στην Ελλάδα ο θεσμός και η ίδρυση των ινστιτούτων επαγγελματικής κατάρτισης ΙΕΚ που βασικός τους σκοπός είναι η παροχή επαγγελματικής κατάρτισης αρχικής ή συμπληρωματικής και η αποτελεσματική διασύνδεση των καταρτιζόμενων με την αγορά εργασίας και τις ανάγκες της. Τα ΙΕΚ μπορούν να βοηθήσουν στην καταπολέμηση της ανεργίας, στη βελτίωση της ένταξης στη αγορά εργασίας και στην καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού (Cedefop, 2017). Στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρώπη είναι ιδιαίτερα σημαντικός ο θεσμός των ινστιτούτων αυτών μιας και παίζουν στρατηγικό ρόλο για την ανάπτυξη της οικονομίας, της καινοτομίας και της κοινωνικής συνοχής. Ο εξοπλισμός των νέων με τις σωστές δεξιότητες όχι μόνο για την εύρεση απασχόλησης αλλά και για την βελτίωση των ευκαιριών στην πορεία τους, βρίσκονται στο επίκεντρο της ατζέντας νέων δεξιοτήτων για την Ευρώπη « New skills agenda for Europe » (European Commission, 2016). Κατά τον Naylor αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει οι καταρτιζόμενοι να διακατέχονται από δεξιότητες όπως κριτική σκέψη, επίλυση προβλημάτων, επαγγελματική ανάπτυξη, και δια βίου μάθηση (Naylor, 1986).

Από αυτήν την άποψη, η αποτελεσματική ηγεσία γίνεται μια σημαντική μεταβλητή που πρέπει να ληφθεί υπόψη στο νέο περιβάλλον της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Πολλοί θεωρητικοί της ηγεσίας έχουν βρει ότι η αναποτελεσματική ηγεσία σε έναν οργανισμό φαίνεται να είναι η κύρια αίτια της μείωσης παραγωγικότητας συμπεριλαμβανομένου και της σχολικής μονάδας (Yukl,1994). Καθώς οι νέες μέθοδοι διοίκησης και ηγεσίας αναπτύσσονται συνεχώς, έγινε σημαντική προτεραιότητα για πολλούς κλάδους και τομείς όπως και στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση που δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση (Wopacott,1998). Σύμφωνα με την υπ' αριθμόν 5954 απόφαση του 1807/2014 (ΦΕΚ 1807/Β'/2-7-2014) που αφορά το Κανονισμό λειτουργίας Ινστιτούτων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης που υπάγονται στην Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης (Γ.Γ.Δ.Β.Μ.), ο διευθυντής που προΐσταται του προσωπικού των ΙΕΚ είναι επιστημονικός, παιδαγωγικός και οικονομικός υπεύθυνος των ΙΕΚ, αρμόδιος για τα θέματα που αφορούν την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία μεταξύ άλλων, όπως η διασύνδεση με τους φορείς της αγοράς εργασίας και εταίρους, ενώ τέλος, ευθύνεται για τη διοικητική λειτουργία και την οικονομική διαχείριση των ΙΕΚ, κάτι που αφορά μόνο τα δημόσια ΙΕΚ (άρθρο 47, παρ. 5 του ν. 4264/2014 Α' 118). Ο διευθυντής εκτός του γραφειοκρατικού έργου και τον διεκπαιρωτικό του χαρακτήρα , ασκεί επιπροσθέτως ηγετικό ρόλο. Με την συμπεριφορά του εμπνέει, εμπυχώνει, παρακινεί τους συνάδελφους και δημιουργεί κατάλληλο περιβάλλον (Σαίτη, 2007). Ο ρόλος λοιπόν του διευθυντή και υποδιευθυντή των δημοσίων ΙΕΚ είναι πολυδιάστατος και απαιτητικός και με την επιτυχή άσκηση των καθηκόντων τους να απαιτεί μιας οργανωμένης και συνεχής επιμόρφωσης. Είναι στενά συνδεδεμένη η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης και κατάρτισης με αυτή της δια βίου μάθησης και με τα νέα δεδομένα στους κόλπους των εκπαιδευτικών οργανισμών, τα στελέχη εκπαιδευτικής ηγεσίας πρέπει να φροντίζουν συνεχώς για την εξέλιξη τους πάνω στον τομέα τους (Μαυρογιώργος, 2008).

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει και να ανιχνεύσει τις επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών και υποδιευθυντών των δημοσίων ιδρυμάτων επαγγελματικής κατάρτισης, (από εδώ και στο εξής θα αναφέρονται ως ΔΙΕΚ) του νομού Θεσσαλονίκης, πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας, στηριζόμενοι στις απόψεις των ιδίων μέσω συνεντεύξεων. Πιο συγκεκριμένα η ερευνά στοχεύει να μελετήσει τις απόψεις των ιδίων σχετικά με τον βαθμό συμμετοχής τους σε επιμορφωτικά προγράμματα πάνω στο αντικείμενο τους και τη σημασία της επιμόρφωσης. Επιπλέον να μελετηθούν θεματικά πεδία και ενότητες που τους ενδιαφέρουν και τους βοηθούν να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στο έργο τους. Καθώς επίσης και οι φορείς υλοποίησης και η διάρκεια των επιμορφώσεων.

Η αναγκαιότητα της έρευνας στηρίζεται τόσο στην επικαιροποίηση του θεσμού των ΔΙΕΚ και της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην σύγχρονη κοινωνία, (καινούρια νομοσχέδια, θεσμός της μαθητείας, υπαγωγή κάτω από την ΓΓΔΒΜ, μητρώο εκπαιδευτών, ανάπτυξη και σύνδεση με την αγορά εργασίας, πιστοποίηση πτυχίου επιπέδου 5, ευρωπαϊκή ατζέντα νέων δεξιοτήτων), όσο και στο γεγονός ότι στην βιβλιογραφική ανασκόπηση που έγινε δεν ανιχνεύθηκαν αρκετές αντίστοιχες ποιοτικές έρευνες, πλην μιας που έπεσε στην αντίληψη του ερευνητή, που να εξετάζουν τις επιμορφωτικές ανάγκες διευθυντών και υποδιευθυντών αυτής της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής δομής των ΔΙΕΚ, πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας.

Στην αρχή της εργασίας έγινε μελέτη σχετικής βιβλιογραφίας ελληνικής και ξενόγλωσσας και στην συνέχεια δομήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα και σχεδιάστηκαν οι θεματικοί άξονες. Η χρησιμότητα της παρούσας έρευνας θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για μελλοντικό σχεδιασμό επιμορφωτικών προγραμμάτων σχετικά με την επιμόρφωση των διευθυντών και υποδιευθυντών των δημοσίων ΙΕΚ σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας από τους αρμόδιους φορείς, καθώς επίσης να αξιοποιηθεί σε μελλοντικές έρευνες. Επίσης ακούγονται οι απόψεις των ιδίων και θα μπορούσε η παρούσα έρευνα να αναδείξει την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των ηγετικών στελεχών εκπαίδευσης αυτού

του θεσμού που χαράσσει εκπαιδευτικές και επαγγελματικές πολιτικές. Η εργασία αποτελείται από δυο μέρη, το πρώτο μέρος αφορά το θεωρητικό πλαίσιο και το δεύτερο αφορά το ερευνητικό πλαίσιο.

Το πρώτο μέρος που αποτελεί την θεωρητική προσέγγιση αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο θεσμός των ΔΙΕΚ και γενικότερα ο θεσμός της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ελλάδα και στην Ευρώπη. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται οι έννοιες της διοίκησης και ηγεσίας των εκπαιδευτικών μονάδων και αναλύεται ο ρόλος του διευθυντή και υποδιευθυντή των ΔΙΕΚ. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τον θεσμό της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης των ενήλικων, την εκπαιδευτική πολιτική και τους φορείς επιμόρφωσης. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην βιβλιογραφία για συναφείς έρευνες που έχουν εκπονηθεί κατά το παρελθόν ενώ αναδεικνύεται η αναγκαιότητα για την ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών των ηγετικών στελεχών της δομής των δημοσίων ιδρυμάτων επαγγελματικής κατάρτισης.

Το δεύτερο μέρος που αποτελεί την εμπειρική προσέγγιση της έρευνας αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πέμπτο κεφάλαιο προσδιορίζονται αρχικά, ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της ερευνάς, τα ερευνητικά ερωτήματα, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο, έπειτα αναλύεται η μεθοδολογική προσέγγιση και τέλος εξετάζεται η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της ερευνάς. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και η ερμηνεία τους. Παρουσιάζονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις των συνεντευξιζόμενων. Στο έβδομο κεφάλαιο ακολουθούν τα συμπεράσματα της έρευνας, αναφέρονται οι περιορισμοί και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Τέλος παρατίθεται η βιβλιογραφία της διπλωματικής εργασίας και το παράρτημα, στο οποίο βρίσκεται ο οδηγός συνέντευξης και η άδεια χρήσης του ερωτηματολογίου.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση

1.1 Εισαγωγή

Η επαγγελματική τεχνική εκπαίδευση αναφέρεται στις εκπαιδευτικές τεχνικές διαδικασίες που περιλαμβάνουν την μελέτη τεχνολογιών και επιστήμων, την απόκτηση πρακτικών δεξιοτήτων και γνώσεων που αποσκοπούν στην ανάπτυξη του ατόμου για απασχόληση σε διάφορους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής. Στις μέρες μας το κοινωνικό και εκπαιδευτικό πλαίσιο στο οποίο που κινείται η επαγγελματική εκπαίδευση έχει αλλάξει (Moss & Liang, 1990). Η τεχνική εκπαίδευση πρέπει να ανταποκριθεί κατάλληλα προκειμένου να παραμείνει σχετική και εκσυγχρονισμένη με την προετοιμασία των ατόμων ώστε να μπορούν να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες για το είδος του εργατικού δυναμικού που απαιτείται στον σημερινό κόσμο της εργασίας. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επαγγελματική τεχνική εκπαίδευση σήμερα περιλαμβάνουν την ανάγκη για προηγμένες τεχνικές δεξιότητες, συνεργασία, καινοτομία, ομαδικό πνεύμα και δραματική τεχνολογική πρόοδο στο χώρο εργασίας (McElvey, Hall & Lynch, 1997).

Από την δεκαετία του 1990 οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν επιταχυνθεί πέρα από το αναμενόμενο. Η τεχνολογία που σχετίζεται με πολλούς τομείς σταδιοδρομίας αλλάζει συνεχώς με γεωμετρικούς ρυθμούς. Η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση πρέπει επομένως να προσφέρει ουσιαστικά και σύγχρονα προγράμματα σε μαθητές με στόχο την επαγγελματική τους αποκατάσταση (Bronker, 1993). Η τεχνική γνώση μόνο δεν αρκεί σήμερα για να εγγυηθεί την επιτυχία στο εργασιακό περιβάλλον. Ο κόσμος της εργασίας χρειάζεται έμπειρους, ικανούς και εξειδικευμένους ανθρώπους με την ικανότητα να μαθαίνουν γρήγορα και να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα πολύ γρήγορα καθώς επίσης να κατανοεί την εξέλιξη της τεχνολογίας. Υπάρχει ανάγκη η επαγγελματική εκπαίδευση να προετοιμάσει το άτομο με δεξιότητες απαραίτητες για να βρει αλλά και να διατηρήσει

την εργασία του. Με τα χρόνια πολλά επαγγέλματα έχουν εξαφανιστεί και αλλά νέα έχουν δημιουργηθεί. Το εργατικό δυναμικό άλλαξε επίσης, με την μετάβαση από το κατασκευαστικό κομμάτι στην εποχή της πληροφορικής και των νέων υπηρεσιών (Karrner, 1993). Όπως δήλωσε η Karrner, πολλές από τις νέες θέσεις εργασίας απαιτούν υψηλό επίπεδο εμπειρογνωμοσύνης και τεχνικής κατάρτισης. Ευτυχώς όμως σε πολλές από αυτές τις νέες εργασίες μπορεί να γίνει μεταφορά της γνώσης και της εμπειρίας από μια προηγούμενη εργασία. Επομένως η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (EEK) πρέπει να προσφέρει μια ποικιλία βασικών δεξιοτήτων στους εκπαιδευόμενους. Αυτό θα επιτρέψει σε αυτούς τους καταρτιζόμενους να μεταφέρουν δεξιότητες από την μια κατάσταση στην άλλη όπου υπάρχει ανάγκη. Στο παρελθόν εξειδικευμένοι εργάτες θα μπορούσαν να εργαστούν και να συνταξιοδοτηθούν από την ίδια δουλειά. Σήμερα αντίθετα, σε πολλές περιπτώσεις οι ίδιοι εργαζόμενοι θα χρειαστεί να σχεδιάσουν την επανεκπαίδευση τους και την μετέγκατασταση τους σε πολλούς διαφορετικούς τομείς κατά την περίοδο του εργασιακού βίου τους. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παραμένουν ενημερωμένοι με τις νέες εξελίξεις της τεχνολογίας και να είναι προσαρμοστικοί στις ανάγκες του εργασιακού αλλά και του κοινωνικού περιβάλλοντος (Villafana, 1995). Η EEK είχε εξ αρχής σχεδιαστεί και υλοποιηθεί λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από την τοπική κοινότητα, την βιομηχανική κοινότητα, τους κοινωνικούς εταίρους και τον κόσμο της εργασίας γενικότερα.

1.2 Ορισμοί – έννοιες

Ξεκινώντας θα ήταν καλό να παραθέσουμε κάποιους ορισμούς και να αποσαφηνίσουμε κάποιες έννοιες σχετικά με την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, όπως επίσης για την δια βίου μάθηση, εκπαίδευση ενήλικων, τυπική – μη τυπική εκπαίδευση, άτυπη, στην σαφή διάκριση τους.

Σύμφωνα με τον Κωτσίκη «*Επαγγελματική κατάρτιση γενικά είναι το μέρος της επαγγελματικής εκπαίδευσης που παρέχει τις ειδικές επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες με τις οποίες ολοκληρώνεται η επαγγελματική επάρκεια του εκπαιδευομένου και το οποίο αποτελεί το κύριο αντικείμενο της εκάστοτε επαγγελματικής επιμόρφωσης..*» (Κωτσίκης, 1994, σ.26). Επειδή μιλάμε για επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση χρειάζεται να διδαχθούν συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες πάνω σε τέχνες και επαγγέλματα που απαιτούνται για συγκεκριμένα είδη εργασιών. Η κατάρτιση μάλιστα, σύμφωνα με ορισμένους εκπαιδευτές, θα πρέπει να τοποθετηθεί σε θέση «υποδεέστερη» από αυτή της εκπαίδευσης (Dearden, 1984 σ. 90, Barrow & Milburn, 1990, σ. 106-107, όπως αναφ. στο Κόκκος, 2005, σ. 34-35). Μιλώντας για εκπαίδευση επειδή είναι κάτι που θεωρείται πιο γενικό, πιο διευρυμένο και δεν περιορίζει την σκέψη των εκπαιδευομένων σε κάτι συγκεκριμένο, όπως αντίθετα συμβαίνει στην τεχνική κατάρτιση που πρέπει να παρέχονται συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες και να εφαρμόζονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο που θεωρείται «σωστό» (Rogers 2002 σ. 74, όπως αναφ. Τσιμπουκλή & Φίλλιπς, 2010).

Στους κόλπους της εκπαίδευσης συμπεριλαμβάνονται επίσης η τυπική εκπαίδευση, η μη τυπική εκπαίδευση και η άτυπη. Αντίστοιχα ο ορός δια βίου μάθηση (ΔΒΜ) περιλαμβάνει όλους αυτούς τους τύπους εκπαίδευσης (Coombs, 1968 όπως αναφ. Βεργίδης & Καραλής, 2004, σ.11). Και μπορεί να λάβει χώρα σε όλη την διάρκεια της ζωής ενός ανθρώπου. Συνήθως αναφέρεται σε απόκτηση γνώσης διαρκούς ανανέωσης μετρά την υποχρεωτική εκπαίδευση (Κόκκος, 2005). Η εκπαίδευση ενηλίκων είναι ως έννοια περισσότερο οριοθετημένη από αυτήν της δια βίου μάθησης (Βεργίδης & Καραλής, 2004). Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν προταθεί επίσης από την UNESCO¹ και τον ΟΟΣΑ «*Η εκπαίδευση ενηλίκων αφορά οποιαδήποτε μαθησιακή δραστηριότητα ή πρόγραμμα*

¹ United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – <http://whc.unesco.org>

σκοπίμα σχεδιασμένο από κάποιον εκπαιδευτικό φορέα, προκειμένου να ικανοποιήσει οποιαδήποτε ανάγκη κατάρτισης ή ενδιαφέρον που ενδέχεται να πραγματοποιηθεί σε οποιαδήποτε στάδιο της ζωής ενός ανθρώπου που έχει υπερβεί την ηλικία της υποχρεωτικής εκπαίδευσης και η κύρια δραστηριότητα του δεν είναι πλέον η εκπαίδευση. Η «σφαίρα» της, επομένως, καλύπτει μη επαγγελματικές, επαγγελματικές, γενικές, τυπικές και μη τυπικές σπουδές, καθώς επίσης και την εκπαίδευση που έχει συλλογικό σκοπό» (ΟΟΣΑ, 1977, στον Rogers, 1999, σ.55, όπως αναφ. Καραλής, 2003, σ.5).

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται κάποιοι ορισμοί, σχετικά με τη διά βίου μάθηση, όπως αναφέρονται στο άρθρο 2, στον νόμο της Ελληνικής Δημοκρατίας, Ανάπτυξη της Διά Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις Ν. 3879/2010 (ΦΕΚ 163/21-9-10).

1. «Δια βίου μάθηση»: Όλες οι μορφές μαθησιακών δραστηριοτήτων στη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, που αποσκοπούν στην απόκτηση ή την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας, στην επαγγελματική ένταξη και εξέλιξη του ατόμου, στην κοινωνική συνοχή, στην ανάπτυξη της ικανότητας ενεργού συμμετοχής στα κοινά και στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη. Περιλαμβάνει την τυπική εκπαίδευση, τη μη τυπική εκπαίδευση και την άτυπη μάθηση.
2. «Τυπική εκπαίδευση»: Η εκπαίδευση που παρέχεται στο πλαίσιο του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, οδηγεί στην απόκτηση πιστοποιητικών αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο από τις δημόσιες αρχές και αποτελεί μέρος της διαβαθμισμένης εκπαιδευτικής κλίμακας. Στην τυπική εκπαίδευση εντάσσεται και η γενική τυπική εκπαίδευση ενηλίκων.
3. «Τυπικό εκπαιδευτικό σύστημα»: Το σύστημα της πρωτοβάθμιας, της δευτεροβάθμιας και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

4. «Μη τυπική εκπαίδευση»: Η εκπαίδευση που παρέχεται σε οργανωμένο εκπαιδευτικό πλαίσιο εκτός του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος και μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση πιστοποιητικών αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο. Περιλαμβάνει την αρχική επαγγελματική κατάρτιση, τη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση και τη γενική εκπαίδευση ενηλίκων.
5. «Άτυπη μάθηση»: Οι μαθησιακές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα εκτός οργανωμένου εκπαιδευτικού πλαισίου, σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, στο πλαίσιο του ελεύθερου χρόνου ή επαγγελματικών, κοινωνικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνει τις κάθε είδους δραστηριότητες αυτομόρφωσης, όπως η αυτομόρφωση με έντυπο υλικό ή μέσω διαδικτύου ή με χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή ή ποικίλων εκπαιδευτικών υποδομών, καθώς και τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που αποκτά το άτομο από την επαγγελματική εμπειρία του.
6. «Αρχική επαγγελματική κατάρτιση»: Η κατάρτιση η οποία προσφέρει βασικές επαγγελματικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες σε ειδικότητες και εξειδικεύσεις με στόχο την ένταξη, επανένταξη, επαγγελματική κινητικότητα και ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, καθώς και την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη.

1.3 Ιστορική αναδρομή της ΕΕΚ

Η τεχνική – επαγγελματική εκπαίδευση στην Ελλάδα δεν είχε την ίδια αντιμετώπιση με αυτή της γενικής εκπαίδευσης. Από τα παλιά χρόνια είχαν γίνει μικρές προσπάθειες με τον Κωτσίκη να υποστηρίζει ότι από το 1830 μέχρι το 1959 η επαγγελματική εκπαίδευση βρισκόταν σε αρχικό στάδιο. Δεν ήταν σε ένα οργανωμένο πλαίσιο και περισσότερο αντιμετώπιζόνταν από διάφορους ιδιωτικούς φορείς ως απασχόληση πάρα σαν εκπαιδευτική δραστηριότητα. Έτσι το 1828 ιδρύθηκε στη Αίγινα, που ήταν η πρωτεύουσα της χώρας τότε, το πρώτο Τεχνικό Σχολείο και ο πρώτος κλάδος ειδίκευσης ήταν οι

οικοδομικές τέχνες, λόγω του ότι υπήρχαν ανάγκες ανοικοδόμησης της χώρας. Μετά από ένα χρόνο ιδρύθηκε το Στρατιωτικό Σχολείο (1829), το οποίο έπαιξε καθοριστικό ρόλο εκείνη την εποχή στην τεχνική εκπαίδευση αφού τα πρώτα τεχνικά έργα στην χώρα κατασκευάζονταν από το στρατό. Το 1836 ιδρύεται στην Αθήνα το δεύτερο τεχνικό σχολείο το οποίο ονομάστηκε Πολυτεχνικό Σχολείο. Μια ριζική μεταρρύθμιση έρχεται μετά από 59 χρόνια το 1887, η οποία εντάσσει ανεπίσημα την τεχνική εκπαίδευση στην μέση και ανώτερη βαθμίδα και αμέσως μετά το 1888 ιδρύθηκε το Σχολείο Βιομήχανων Τεχνών που μετονομάστηκε σε Μετσόβιο Πολυτεχνείο λόγω της καταγωγής των ευεργετών του (Κωτσίκης, 1994). Το 1914 πλέον ανήκει στην ανώτατη εκπαίδευση και μετονομάζεται σε Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο και υπάγεται κάτω από το νέο υπουργείο Συγκοινωνίας. Το 1931 ψηφίστηκε ο νόμος 5179/31 με τον οποίο, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα ρυθμίζει ενιαία και συνολικά τα θέματα της επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Μετά το 1959 η επαγγελματική εκπαίδευση μπήκε σε δεύτερο στάδιο εξέλιξης με το κράτος να αναλαμβάνει τη ευθύνη λειτουργίας της και θέτει την εποπτεία της υπό την αιγίδα του υπουργείου Παιδείας. Εκεί πλέον φαίνεται η στροφή προς την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, που μαζί με την βοήθεια του κράτους και εταίρων καθώς και με την συμμετοχή διεθνών οργανισμών και φιλικών χωρών, βοήθησαν την τεχνική εκπαίδευση με υλικό και εμπειρογνώμονες. Η στροφή αυτή σηματοδοτήθηκε από την ίδρυση της Σχολής Εκπαιδευτικών Λειτουργών Επαγγελματικής και Τεχνικής Εκπαίδευσης (Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε) με το νομοθετικό διάταγμα ν.δ. 3971/59. Με το ίδιο διάταγμα δημιουργήθηκαν νέες τάξεις στο γυμνάσιο, νέα τμήματα με κατεύθυνση τεχνική, ιδρύθηκε η Γενική Διεύθυνση Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, συστάθηκε η θέση του Γενικού Επιθεωρητή Επαγγελματικής Εκπαίδευσης. Έτσι, το 1965 λειτούργησε η Ανώτερη Σχολή Ηλεκτρονικών που στην συνέχεια εντάχθηκε στο ΚΑΤΕΕ, προωθήθηκαν οι Σχολές Μαθητείας του ΟΑΕΔ, το Εθνικό Ίδρυμα, ο Ευκλείδης της Θεσσαλονίκης, η Ραδιοτεχνική

Σχολή Αθηνών και διαφορά άλλα ινστιτούτα και σχολές. Με την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση του 1964 η Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε εντάσσεται στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και το 1966 επανιδρύεται με διάρκεια εκπαίδευσης από 6 μήνες μέχρι 4 έτη. Το πτυχίο της αποκτά σημαντική βαρύτητα και αποτελούσε απαραίτητο προσόν για τον διορισμό σε θέσεις εποπτικού και διδακτικού προσωπικού της Τεχνικής - Επαγγελματικής Εκπαίδευσης.

Σημαντικό επίσης γεγονός αποτέλεσε η συμβολή της αμερικάνικης κυβέρνησης στις δαπάνες των κτηριακών εγκαταστάσεων της σχολής ενώ η UNESCO συνέβαλε σημαντικά στον εργαστηριακό και εποπτικό εξοπλισμό της. Το 1969 εξελίχθηκε στην Ανώτερη Σχολή Εκπαιδευτικών Τεχνολόγων Μηχανικών (Α.Σ.Ε.Τ.Ε.Μ). Το 1970 με το ν.δ. 580/70 έρχεται η μεγάλη ανάπτυξη στον κόσμο της ΕΕΚ αφού διορίστηκε μεγάλος αριθμός μόνιμου διδακτικού και αλλού προσωπικού.

Δημιουργούνται νέες θέσεις, νέες ειδικότητες και κλάδοι στην τεχνική εκπαίδευση αποκτώντας πλέον ένα οργανωμένο και θεσμοθετημένο πλαίσιο, λειτουργώντας σαν ανεξάρτητη βαθμίδα εκπαίδευσης μέσα στο εκπαιδευτικό σύστημα. Δημιουργήθηκαν πολλές κατώτερες και μέσες σχολές σε όλη την επικράτεια της Ελλάδος. Από το 1977 υπάρχουν τα Κέντρα Επαγγελματικής Τεχνικής Εκπαίδευσης (ΚΕΤΕ), τα Τεχνικά Λύκεια όπου εισάγονται οι μαθητές με εισαγωγικές εξετάσεις και η διάρκεια φοίτησης ήταν 3 χρόνια. Δημιουργούνται τα Επαγγελματικά Λύκεια, Τεχνικές – Επαγγελματικές Σχολές που η φοίτηση τους ήταν 2 χρόνια και περιλάμβανε 12 τμήματα και 41 κατευθύνσεις.

Τέλος το 1992 με το ν.δ. 2009/92 καθιερώθηκε Εθνικό Σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΕΣΕΕΚ) και έρχεται η ίδρυση των δημοσίων και ιδιωτικών Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ).

1.4 Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση στην Ελλάδα

Η επαγγελματική – τεχνική εκπαίδευση στην χώρα μας έμπαινε σε μια εποχή οπού οι τρομακτικές αλλαγές στην τεχνολογία και στην πληροφορική, καθώς επίσης και στην οικονομία, την επιτάσσουν να εκσυγχρονιστεί και να ακολουθήσει την προοπτική

της ευρωπαϊκής ενοποίησης. Η ΕΕΚ άμεσα συνυφασμένη με τις ανάγκες της αγοράς και τις διαρκώς μεταβαλλόμενες κοινωνικοπολιτικές και τεχνολογικές αλλαγές καταρτίζοντας και εξοπλίζοντας το ανθρώπινο εργατικό δυναμικό με τις κατάλληλες δεξιότητες και εφόδια, ώστε να ανταπεξέλθει στις απαιτητικές προκλήσεις σε κλάδους και ειδικότητες που εξυπηρετούν τα επαγγέλματα του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος. Σε αυτό το σημείο λοιπόν έρχεται θεσμοθετημένα ο ν. 2009/92 (ΦΕΚ 18Α/14-2-1992) και καθιερώνεται το Εθνικό Σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΕΣΕΕΚ) που όπως αναφέρεται στο αρ. 1, έχει ως σκοπό :

- α) Την οργάνωση ανάπτυξη και παροχή επαγγελματικής κατάρτισης
- β) Την τυπική πιστοποίηση της επαγγελματικής κατάρτισης
- γ) Την εναρμόνιση της επαγγελματικής κατάρτισης με το εκπαιδευτικό σύστημα
- δ) Την εκτέλεση κάθε είδους εθνικών ή κοινοτικών προγραμμάτων επαγγελματική εκπαίδευσης και κατάρτισης
- ε) Την εκπλήρωση κάθε αλλού παρεμφερούς στόχου.

Το ΕΣΕΕΚ παρακολουθεί τις μεταβαλλόμενες αλλαγές της αγοράς εργασίας, τις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες της χώρας σε εθνικό και τοπικό επίπεδο και τις επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις, διαμορφώνεται και αναπτύσσεται σε συνεργασία με κοινωνικούς εταίρους, με όλους τους φορείς, δημοσίους και ιδιωτικούς, ελληνικούς και διεθνείς και ειδικότερα με τους φορείς της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας. Τα τελευταία χρόνια τα ποικίλα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης λόγω της επιδότησης και οικονομικής υποστήριξης του Ευρωπαϊκού Κοινοτικού Ταμείου (ΕΚΤ), φαίνεται ότι η μη τυπική εκπαίδευση και η άτυπη κατά κανόνα κατάρτιση, δεν στερείται της προσοχής και δίνεται έμφαση στον εκσυγχρονισμό και στην ανάπτυξη της

(Κωτσίκης, 1994, σ.300). Οι απόφοιτοι της τυπικής δευτεροβάθμιας τεχνικής - επαγγελματικής εκπαίδευσης μέσα από τα τεχνικά επαγγελματικά λύκεια (ΤΕΛ) παλιότερα, τεχνικά επαγγελματικά εκπαιδευτήρια (ΤΕΕ), ενιαία πολυκλαδικά λύκεια (ΕΠΛ), τεχνικές επαγγελματικές σχολές (ΤΕΣ), σχολές επαγγελματικής κατάρτισης (ΣΕΚ) επαγγελματικές σχολές (ΕΠΑΣ), σήμερα τα επαγγελματικά λύκεια (ΕΠΑΛ), αποκτούν βασικές τεχνικές γνώσεις ενός κλάδου και προσαρμοστικότητα στην αγορά εργασίας ενώ για την απόκτηση επαγγελματικής κατάρτισης και επάρκειας θα πρέπει ο σπουδαστής να ακολουθήσει δομές της μεταδευτεροβάθμιας, αδιαβάθμητης, μη τυπικής εκπαίδευσης. Όπως π.χ. στο ΙΕΚ το άτομο ειδικεύεται και εξειδικεύεται πάνω στο επάγγελμα του και στην ειδικότητα του και αποκτάει πτυχίο επιπέδου 5 σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πλαίσιο προσόντων² (EQF) και σε αντιστοίχιση με το εθνικό πλαίσιο προσόντων³ (ΕΕΠ) μετά από εξετάσεις πιστοποίησης στον ΕΟΠΠΕΠ⁴ πρώην ΕΚΕΠΙΣ.

Παράλληλα σύμφωνα με το αρ. 2 του ν. 2009/92 ιδρύεται νομικό πρόσωπο δημοσίου δίκαιου με την επωνυμία Οργανισμός Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΟΕΕΚ), που εδρεύει στην Αθήνα και έχει ως σκοπό: α) την οργάνωση και λειτουργία των Δημοσίων Ινστιτούτων Επαγγελματική Κατάρτισης (ΔΙΕΚ) αρμοδιότητας του ΥΠΕΠΘ, β) την εποπτεία των ιδιωτικών ΙΕΚ και γ) την πραγματοποίηση των στόχων του εθνικού συστήματος επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Ο ΟΕΕΚ έχει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και εποπτεύεται από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων κατά τα οριζόμενα με απόφαση του, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Το έργο του ΟΕΕΚ και κάποιες από τις αρμοδιότητες του όπως περιγράφονται στο άρθρο 2 είναι : η μελέτη και εκτίμηση των αναγκών σε ειδικευμένο προσωπικό, κατά κλάδους της οικονομίας, σε συνεργασία με άλλους

² <https://europa.eu/europass/en/description-eight-eqf-levels>

³ <https://proson.eoppep.gr/el/HQFLevels>

⁴ <https://www.eoppep.gr/index.php/el/qualification-certificate/certificate-of-qualifications/certificate-graduates>

συναρμοδίους φορείς, η υποβολή προτάσεων στο ΥΠΕΠΘ για την χάραξη κατευθύνσεων, το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό της πολιτικής για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (ΕΕΚ), η οργάνωση και λειτουργία των ΙΕΚ αρμοδιότητας του ΥΠΕΠΘ, ο καθορισμός του περιεχομένου σπουδών των ΙΕΚ καθώς και η εποπτεία των ιδιωτικών ΙΕΚ, η αναγνώριση και η κατοχύρωση των επαγγελμάτων αντίστοιχων προς την εκπαίδευση και κατάρτιση που παρέχουν τα ΙΕΚ, η αναγνώριση των τίτλων ο καθορισμός των επαγγελματικών δικαιωμάτων όλων των επιπέδων επαγγελματικής εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης αυτού του νόμου, σε συνεργασία με τα κατά περίπτωση αρμόδια υπουργεία και τους κοινωνικούς εταίρους, ο σχεδιασμός και η μέριμνα για την κατάρτιση και εφαρμογή των προγραμμάτων επιμόρφωσης των εκπαιδευτών της ΕΕΚ, αρμοδιότητας ΥΠΕΠΘ, η απορρόφηση και η διαχείριση όλων των κονδυλίων της ΕΟΚ για κάθε είδους προγράμματα σχετιζόμενα με την ΕΕΚ αρμοδιότητας ΥΠΕΠΘ, καθώς και η εκτέλεση των σχετικών κοινοτικών προγραμμάτων, η απευθείας επικοινωνία και συνεργασία με φορείς της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας, σε σχέση με την τεχνική – επαγγελματική εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση αρμοδιότητας, η παρακολούθηση των διεθνών τάσεων και προοπτικών στον τομέα της απασχόλησης κ.α.

Σύμφωνα με τα παραπάνω διαγράφεται ο επιτελικός χαρακτήρας του ΟΕΕΚ σαν επιστημονικό και ερευνητικό όργανο, που σχεδιάζει και προγραμματίζει με βάση τις ανάγκες οικονομίας της χώρας και των διεθνών εξελίξεων και είναι ο αρμόδιος φορέας συντονισμού των ινστιτούτων επαγγελματική κατάρτισης (ΙΕΚ). Επίσης έρχεται να καλύψει ένα κενό που υπήρχε σε σχέση με την αναγνώριση των τίτλων της επαγγελματικής εκπαίδευσης και τα επαγγελματικά δικαιώματα.

1.5 Τα Δημόσια Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΔΙΕΚ)

Τα Δημόσια Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΔΙΕΚ) ως δημόσιος φορέας ανήκουν στο ΥΠΑΙΘ και ξεκίνησε η λειτουργία τους τον Σεπτέμβριο του 1992

πειραματικά σε 15 ΙΕΚ στην αρχή και στην συνέχεια από την 1 Φεβρουάριου 1993 μπήκαν σε πλήρη λειτουργία στα υπόλοιπα σε πανελλαδική κλίμακα με τον ν. 2009/92 (ΦΕΚ 18Α/14-2-1992). Σκοπός των ΔΙΕΚ είναι η παροχή αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης σε αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και αποφοίτους Σχολών Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΣΕΚ). Με την διδασκαλία επιστημονικών, τεχνικών, επαγγελματικών και πρακτικών γνώσεων, καλλιεργούνται ανάλογες δεξιότητες , ώστε να διευκολύνεται η επαγγελματική ένταξη στην παραγωγική διαδικασία και στην κοινωνία, ενώ διασφαλίζεται η προσαρμογή τους στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς εργασίας. Κύριος στόχος είναι οι σπουδαστές να αποκτήσουν χρήσιμες γνώσεις ή προσόντα ή να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους ή να εξοικειωθούν με νέες μεθόδους και τεχνολογίες του αντικειμένου τους ή της τέχνης που έχουν επιλέξει. Σήμερα η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος στην αγορά εργασίας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Πρέπει ανά πάσα στιγμή να μπορεί να επικαιροποιεί, να εξελίσσει και να αναβαθμίζει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του πάνω στο επάγγελμα του. Στην εποχή μας που οι εξελίξεις είναι τόσο ραγδαίες, πόσο μάλλον σε επαγγέλματα που είναι πρώτης γραμμής και συνδέονται άμεσα με την παραγωγικότητα και την κινητήριο δύναμη της οικονομίας ενός κράτους, αποτελώντας αναπόσπαστο γρανάζι της κρατικής μηχανής. Στις μέρες μας ένας εργαζόμενος μπορεί να αλλάξει πολλές δουλειές και να χρειαστεί να μεταπηδήσει από ένα επάγγελμα σε ένα άλλο αρκετές φορές. Αυτό για να συμβεί θα πρέπει η τεχνική κατάρτιση και οι επαγγελματικές ικανότητες ενός ατόμου να είναι συνεχώς βελτιωμένες και να ακολουθούν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της κοινωνίας και κατ' επέκταση της παραγωγικής διαδικασίας. Οι κανόνες της παγκόσμιας αλλά και της εγχώριας αγοράς αλλάζουν συνεχώς και διαμορφώνουν την ζήτηση και την απασχόληση σε νέα επαγγέλματα. Τα ΔΙΕΚ σε αυτό το σημείο έρχονται να παίζουν καθοριστικό ρόλο και να λειτουργήσουν ως καταλυτής. Οι κυβερνήσεις και οι πολιτικές που εφαρμόζονται έχουν κοινή συνιστάμενη προς αυτήν την κατεύθυνση και προσανατολίζονται στην τεχνική

εκπαίδευση και κατάρτιση εναποθέτοντας τις ελπίδες τους για ένα καλύτερο εργατικό δυναμικό, ανταγωνιστικό και καινοτόμο, ώστε να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της νέας εποχής.

Ο μετασχηματισμός που φέρνει η νέα ψηφιακή εποχή και η τεχνολογική ανάκαμψη δεν αφήνει περιθώρια για επανάπαυση και εφησυχασμό. Χρειάζεται επαγρύπνηση, εγρήγορση και αλλαγές σε ένα σύστημα που θα εξυπηρετεί την βιωσιμότητα αλλά και την ανταγωνιστικότητα του εργατικού δυναμικού μιας χώρας και ενός κράτους. Εδώ βλέπουμε βλέπουμε η αναγκαιότητα της δια βίου μάθησης (ΔΒΜ) που είναι άμεσα συνυφασμένη με την επικαιροποίηση των γνώσεων, προσόντων και την εξέλιξη των δεξιοτήτων του ατόμου. Ο φορέας εποπτείας των δημοσίων ινστιτούτων επαγγελματικής κατάρτισης είναι πλέον η Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης (ΓΓΔΒΜ) του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων και καταργείται ο ΟΕΕΚ σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου 3879/2010. Βάσει του ν. 1807/2014 κάποιες από τις αρμοδιότητες που έχει είναι : την εποπτεία και την διαχείριση του Ε.Σ.Σ.Ε.Ε.Κ.Α, του συστήματος γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων, την διαμόρφωση του εκπαιδευτικού πλαισίου των μονάδων αρχικής και συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης της μη τυπικής εκπαίδευσης, την οργάνωση και λειτουργία των ΣΔΕ και ΔΙΕΚ, συνεργασία με το ΕΚΕΠΙΣ πάνω σε θέματα πιστοποίησης, με το ΙΔΕΚΕ, με διεθνείς ή ευρωπαϊκούς φορείς και άλλες πολλές αρμοδιότητες που διεκπεραιώνει ως επιτελικό όργανο πάνω σε θέματα της ΔΒΜ. Η φοίτηση στα ΔΙΕΚ παρέχεται δωρεάν από το 2013 και μετά, ενώ πριν υπήρχαν δίδακτρα και ανέρχονταν στο ποσό των 367 ευρώ. Η φοίτηση στα ΔΙΕΚ ξεκινάει κατά το χειμερινό εξάμηνο ή εαρινό και διαρκεί συνολικά 5 εξάμηνα. Τέσσερα εξάμηνα θεωρητικής και εργαστηριακής κατάρτισης και ένα εξάμηνο Πρακτικής Άσκησης ή Μαθητεία. Η κατάρτιση πραγματοποιείται 5 ημέρες την εβδομάδα και είναι τις απογευματινές ώρες. Μετά το τέλος των σπουδών, χορηγείται στους αποφοίτους των ΙΕΚ Βεβαίωση Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΒΕΚ) και δύναται να συμμετάσχει σε εξετάσεις πιστοποίησης αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης προκειμένου

να αποκτήσει Δίπλωμα Επαγγελματικής Κατάρτισης. Οι εξετάσεις πιστοποίησης εποπτεύονται και διενεργούνται από τον Εθνικό Οργανισμό Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΟΠΠΕΠ) πρώην ΕΚΕΠΙΣ. Μετά από τις επιτυχής εξετάσεις και την απόκτηση του διπλώματος ο σπουδαστής είναι κάτοχος τίτλου επιπέδου 5. Σύμφωνα με το άρθρο 16 του νομού 3879/2010 (ΦΕΚ 163 Α/21-9-10), μέσω του Εθνικού Πλαισίου Προσόντων (ΕΠΠ) αναγνωρίζονται και συσχετίζονται τα μαθησιακά αποτελέσματα όλων των μορφών τυπικής , μη τυπικής εκπαίδευσης και άτυπης μάθησης, ώστε αυτά να πιστοποιούνται και να κατατάσσονται σε επίπεδα κατ' αντιστοίχιση με τα επίπεδα του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων. Μέσα από το πρίσμα της κοινής ευρωπαϊκής στρατηγικής «Ευρώπη 2020» το ΕΠΠ αποτελεί ένα εργαλείο μετάφρασης και συγκρισιμότητας των προσόντων, υπηρετώντας τον ευρύτερο στόχο της ενίσχυσης της δια βίου μάθησης (ΔΒΜ) και της κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Ηγεσία και Διοίκηση στην Εκπαίδευση

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Κατά την μελέτη και την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τους ορισμούς και τις έννοιες των ορών διοίκηση (management), διεύθυνση (administration), ηγεσία (leadership), προβάλλονται πολλές και διαφορετικές απόψεις. Υπάρχει μια ποικιλόμορφη προσέγγιση και μια πανσπερμία ιδεολογικών πεποιθήσεων από πολλούς και διαφορετικούς ερευνητές και συγγραφείς. Όπως γίνεται κατανοητό κάθε οργανισμός, υπηρεσία, μονάδα είναι ένα σύνολο ανθρώπων που πρέπει να συνεργάζονται, να προγραμματίζουν ενέργειες, να συντονίζουν προσπάθειες και να δουλεύουν για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού και στόχου. Αρά όλη αυτή η δομή ενός τέτοιου συστήματος απαιτεί οργάνωση, καλό προγραμματισμό και έλεγχο. Θα πρέπει να αποτελείται ιεραρχικά από πολλά στρώματα διαβαθμισμένης εξουσίας και να γίνεται η λήψη αποφάσεων. Να κατανέμονται σωστά εργασίες στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς επίσης να δίνονται σαφής οδηγίες και κατευθύνσεις για την στρατηγική και το κοινό στόχο – όραμα του οργανισμού. Πάμε λοιπόν να εξετάσουμε κάποιους ορισμούς και έννοιες των παραπάνω όρων.

Αρχικά ο όρος Διοίκηση χρησιμοποιείται « για την περιγραφή του συνόλου των κατευθυντήρων και συντονιστικών εργασιών με τις οποίες οδηγούνται οι οργανωμένες προσπάθειες στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων » (Ζευγαρίδη, 1973, όπως αναφ. στον Κωτσίκη, 2003, σελ.26). Κατά τον Κωτσίκη μιλάμε για μια μεθόδευση, άρα μια τεχνική ή τέχνη στο πως θα διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό. Να μπορεί να ενεργοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους και να τους εμπλέξει όσο γίνεται περισσότερο στην εργασία τους κατευθύνοντας τους έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού στο έπακρο. Δίνοντας έτσι τον ορισμό « η κατάλληλη δραστηριοποίηση και ενεργοποίηση όλων των επιμέρους συντελεστών – παραγόντων ενός δοσμένου οργανωτικού σχήματος, με βασική επιδίωξη την καλύτερη ποσοτική και ποιοτική επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού που το

οργανωτικό σχήμα επιδιώκει με το μικρότερο κόστος » (Κωτσίκης, 2003, σ.27).

Καταλαβαίνουμε από τα παραπάνω την σημασία και την βαρύτητα που έχει η σωστή διοίκηση, οργάνωση, συντονισμός και η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού και πόρων σε έναν οργανισμό, τόσο στην βιωσιμότητα όσο και στην ανάπτυξη του. Και αν το θέσουμε σε μεγαλύτερη κλίμακα σε επίπεδο κράτους ή μιας χώρας, η διοίκηση είναι άμεσα συνυφασμένη με την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της. Όπως επίσης ένας άλλος πυλώνας ευημερίας και ανάπτυξης ενός κράτους είναι η εκπαίδευση και αν την συσχετίσουμε με την αποτελεσματική διοίκηση τα αποτελέσματα θα είναι εκπληκτικά. *«Η διοίκηση στην εκπαίδευση μπορεί να ορισθεί σαν η διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης μέσα στην εκπαιδευτική μονάδα του κατάλληλου σχολικού κλίματος ώστε μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου-αξιολόγησης τα άτομα να συνεργάζονται συντονισμένα με στόχο να συμβάλουν αποτελεσματικά στην πραγματοποίηση των στόχων της εκπαιδευτικής μονάδας με την αποτελεσματική χρησιμοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων» (Μπρίνια, 2008, σ.93).* Ένας άλλος δόκιμος όρος της διοίκησης είναι το management, ο Daft ορίζει το management σαν την διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) των ανθρώπων, χρηματο-οικονομικών, φυσικών, και πληροφοριακών πόρων ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του με αποτελεσματικό τρόπο (1996, όπως αναφ. στην Μπρίνια, 2008, σελ.94). Βλέπουμε λοιπόν ότι στο εκπαιδευτικό σύστημα ο Διευθυντής ορίζει τους στόχους της σχολικής μονάδας και σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς, διοικητικό προσωπικό, εφαρμόζει τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις, ενεργοποιώντας κάθε διαθέσιμο πόρο υλικό και μη για την επίτευξη ενός κοινού στόχου όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται, εξασφαλίζοντας έτσι το καλύτερο εκπαιδευτικό αποτέλεσμα. Κατά Σαΐτη *«..η διοίκηση της εκπαίδευσης είναι ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων – ανθρώπινων και υλικών – για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους*

διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών» (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011, σ.33). Η διοίκηση της εκπαίδευσης είναι διαφορετική και πιο πολύπλοκη από έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Παρόλο που διέπεται από νόμους και κανόνες, δεν περιορίζεται σε στενά πλαίσια. Καταρχάς από την φύση της η εκπαίδευση είναι μια πολυδιάσπαση δομή, λόγω των διαφορετικών αντικειμένων της, π.χ. διαφορετικές ειδικότητες, διαφορετικά μαθήματα, διαφορετικά προγράμματα σπουδών, διαφορετικά στυλ εκπαίδευσης, επικοινωνία με την τοπική κοινότητα, με τους γονείς, δραστηριότητες εξωσχολικές, διαγωγή και μετάδοση αξιών, διάπλαση χαρακτήρων, συχνά έρχεται σε επαφή με άλλες υπηρεσίες είτε του δημοσίου είτε του ιδιωτικού τομέα, είτε και της ευρωπαϊκής ένωσης. Επιπρόσθετα έχει την ευθύνη για την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης, αναζητώντας συνέχεια καινούριους τρόπους και μεθόδους για την βελτίωση και την ανάπτυξη της. Εστιάζει σε καινοτόμα προγράμματα, εκσυγχρονισμένες τεχνικές μάθησης και ερευνητικά ενδιαφέροντα. Όλες αυτές οι πολύπλοκες διαδικασίες και ενέργειες που πρέπει να προγραμματιστούν, οργανωθούν, να συντονιστούν, να εκτελεστούν, να εποπτευθούν και να αξιολογηθούν κατάλληλα ώστε να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα και τον κοινό σκοπό τους, μπορούν να περιγραφούν ως διοίκηση.

Πηγαίνοντας τώρα στην ερμηνεία ενός άλλου σημαντικού όρου είναι αυτός της ηγεσίας. Ένας ορισμός που επίσης έχει ταλανίσει αρκετούς ερευνητές και συγγραφείς καθώς επίσης και το ερώτημα αν γεννιέται κανείς ηγέτης ή γίνεται; Αρχικά αναφέρουμε την άποψη των Koontz και O'Donnell (1982, όπως αναφ. στο Σαΐτη & Σαΐτης, 2011, σ.143) *«η ηγεσία εκλαμβάνεται γενικά ως η επιρροή ή τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων έτσι, ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων»*. Άρα συμπεραίνουμε εδώ ότι δίνεται βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα και στην ψυχολογία του ατόμου κάνοντας το να εκτελέσει τις εργασίες του με προθυμία και να ενστερνιστεί τους στόχους και το όραμα της ηγεσίας. Παίζει σημαντικό ρόλο ο συναισθηματικός κόσμος των ατόμων που θα είναι έτοιμα να ακολουθήσουν (followers) μια χαρισματική

και εξέχουσα προσωπικότητα που τους εμπνέει και τους παρακινεί ώστε να βγάλουν τον καλύτερο εαυτό τους στον εργασιακό τους βίο και να πετύχουν όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται τους στόχους. Ένας άλλος ορισμός για την ηγεσία με την πλατιά έννοια του όρου μπορεί να είναι « η διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών μιας οργάνωσης (άτυπης ή τυπικής) από κάποιον (ηγέτη), ώστε να εξασφαλίσει τη θεληματική συνεργασία τους – συνεργασία που μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος » (Σαΐτη & Σαΐτης, σ.144). Κατά την διεθνή βιβλιογραφία οι Rauch και Behling (1984, όπως αναφ. στην Μπρίνια, 2008, σ.159) ορίζουν την ηγεσία ως « απόπειρα επηρεασμού των δραστηριοτήτων των ατόμων μέσω της επικοινωνιακής διαδικασίας με στόχο την επίτευξη κάποιου στόχου ή στόχων». Σύμφωνα με τον Μπουραντά ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί « η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των στάσεων και συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικά οράματα και στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας ή του οργανισμού για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς, 2018, σ.36). Επίσης κι εδώ φαίνεται περίτρανα ότι για να κερδίσεις το 100% του ανθρώπινου δυναμικού μιας ομάδας ή ενός οργανισμού και να φέρει τα μέγιστα των ικανοτήτων τους πρέπει ο ηγέτης να έχει ικανότητες που να επηρεάσει τα άτομα στο νου και στην καρδιά. Ο ηγέτης σημαίνει ότι μπορεί να μετασχηματίζει στάσεις και συμπεριφορές των ατόμων της ομάδας ή του οργανισμού. Όσον αφορά τώρα το ερώτημα ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται, οι απόψεις δίστανται. Από την μια υπάρχουν εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη. Άρα είναι κάτι που μπορεί να το αποκτήσει κάποιος με πολύ επιμονή, προσπάθεια και αυτοκριτική. Δεν είναι μια αρετή αλλά είναι κάτι που διδάσκεται και μπορεί αν εκπαιδευτεί κάποιος πάνω στην ηγεσία και επίσης από την εμπειρία του σε θέσεις διοικητικές (Σκουλάς, 1983· Ζαλβανός, 1998, όπως αναφ. στο Σαΐτη & Σαΐτης, 2011,

σ.144). Από την άλλη υπάρχουν κι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η « ηγεσία δε διδάσκεται » (Zaleznik, 1988) . Την ίδια άποψη έχει και ο Βερναρδάκης υποστηρίζοντας ότι « ηγεσία είναι κάτι πολύ περισσότερο από τεχνική » (Vernardakis, 1987).

2.2 Ο διοικητικός και ηγετικός ρόλος των στελεχών εκπαίδευσης

Στην εκπαίδευση ο διευθυντής είναι ο υπεύθυνος για την διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας. Είναι εκείνος που θα προγραμματίσει, θα οργανώσει θα συντονίσει, θα διευθύνει, θα ελέγχει το προσωπικό και όλες τις λειτουργίες που απορρέουν από το σύστημα. Η διοίκηση του σχολείου απαιτεί ο διευθυντής να διαθέτει γνώσεις μάνατζμεντ και μια πολύπλευρη και συνεχή επιστημονική κατάρτιση σε θέματα όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η συμβουλευτική υποστήριξη, η αξιολόγηση, η παρακίνηση, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η επίτευξη στόχων, η διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Μάρδας & Βαλκάνος, 2002, όπως αναφ. στο Ε.Ε.Π.Ε.Κ., 2017, σ.139, *3ο Διεθνές Συνέδριο Λάρισα*).

Μια πολλή βασική λειτουργία της οργάνωσης και διοίκησης είναι η λήψη αποφάσεων στην εκπαιδευτική μονάδα. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι πιο περίπλοκοι σε σχέση με άλλους οργανισμούς και αυτό καθιστά πιο δύσκολο το έργο του διευθυντικού στελέχους. Πρέπει να είναι πιο αποτελεσματικός στην προσπάθεια που θα καταβάλει για τον προγραμματισμό και την οργάνωση της μονάδας και για την πιο αποδοτική αξιοποίηση των πόρων που θα διαθέτει. Πρέπει να θέσει τους στόχους, να κατανείμει δίκαια τους ρόλους, δηλ. να προσδιορίσει « τι ; » πρέπει να γίνει, « πως ; » θα πρέπει γίνει, « ποιος » πρέπει να το κάνει και « πότε ; » θα πρέπει να το ολοκληρώσει, να συντονίσει τις ενέργειες, να ελέγχει τις ροές και τέλος να αξιολογήσει αν έχει φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Η επιτυχία και η αποτυχία του προγραμματισμού εξαρτάται από την λήψη σωστών αποφάσεων που θα πάρει ο διευθυντής. Σίγουρα εκτελώντας όλες τις παραπάνω

διαδικασίες θα προκύψουν διάφορα προβλήματα και συγκρούσεις που θα πρέπει να ξεπεράσει ο διευθυντής με σωστούς χειρισμούς και καλές επικοινωνιακές δεξιότητες. Καταρχάς θα πρέπει να διαγνώσει και να προσδιορίσει το πρόβλημα. Τι είναι αυτό που προκαλεί το πρόβλημα και πως μπορεί να το επιλύσει. Στην συνέχεια θα πρέπει για να βρει μια ή και περισσότερες εναλλακτικές λύσεις για την επίλυση του. Και αυτό γιατί θα πρέπει να υπολογίσει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε λύσης – δράσης. Αυτό σημαίνει ότι κάθε λύση θα πρέπει να εξεταστεί ποσό υλοποιήσιμη και ρεαλιστική είναι , καθώς επίσης και τι αντίκτυπο θα έχει σε χρονικό, οικονομικό και προσωπικό επίπεδο. Εξαρτάται από ποια οπτική γωνιά εξετάζεται το πρόβλημα και πως προσεγγίζεται. Μάλιστα υποστηρίζεται ότι «όσο περισσότερες απόψεις για εναλλακτικές λύσεις υπάρχουν, τόσο καλύτερη θα είναι η τελική επιλογή» (Ζευγαρίδης, 1978). Έτσι λοιπόν το επόμενο στάδιο είναι η επιλογή της καλύτερης λύσης σύμφωνα με την ορθολογική προσέγγιση και την παραπάνω ανάλυση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων. Μετά την λήψη της τελικής απόφασης ακολουθεί το στάδιο της εφαρμογής, το οποίο μετατρέπεται σε σχέδιο δράσης. Τέλος θα πρέπει να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα που είχε η λύση αυτή εξετάζοντας αν επετεύχθη ο στόχος και σε τι βαθμό (Δεκλερής, 1989, όπως αναφ. στο Σαΐτη & Σαΐτης, 2011, σ.95).

Μια άλλη λειτουργία είναι η οργάνωση της εκπαιδευτικής μονάδας. Εδώ θα οριοθετηθούν οι ρόλοι, τα καθήκοντα, οι σχέσεις μιας ομάδας που επιδιώκουν κοινούς στόχους και στον καθορισμό και την παραχώρηση ευθύνης και εξουσίας μεταξύ των μελών. Συνήθως εννοούμε κάποιο οργανόγραμμα που εφαρμόζεται και καταρτίζεται, αποσαφηνίζοντας τις εργασίες και τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου (Πετριδου,1988· Παναγιωτοπούλου,1997). Προσδιορίζει το τυπικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό για να διεκπεραιώσει το έργο του. Ουσιαστικά καθορίζοντας τον ρόλο και το έργο της κάθε θέσης (job description) γίνονται κατανοητά τα αντικείμενα που θα πρέπει να ασχοληθεί το ανθρώπινο δυναμικό χωρίς να γίνονται αλληλοεπικαλύψεις και

να υπάρχει σύγχυση. Το σχήμα έτσι γίνεται πιο αποτελεσματικό και επιτυγχάνεται η καλύτερη αξιοποίηση των πόρων.

Η λειτουργία του συντονισμού έρχεται, θα λέγαμε, με έναν ρόλο ομπρέλα διευθύνοντας και εποπτεύοντας όλα τα τμήματα, εκπαιδευτικό, διοικητικό και υποστηρικτικό προσωπικό, στην συνύπαρξη και αλληλοσυμπλήρωση του ενός με του άλλου για την επίτευξη των συνολικών στόχων του εκπαιδευτικού συστήματος. Ως εναρμονιστής έρχεται εδώ ο διευθυντής να καθοδηγήσει το ανθρώπινο δυναμικό, να εφαρμόσει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ομάδων και της διοίκησης, να παρακινήσει και να εμπνεύσει τα άτομα για να λειτουργήσουν όλα όπως πρέπει μέσα σε ένα θετικό κλίμα ανθρωπίνων σχέσεων και επιτυχημένης συνεργασίας (Μπρίνια, 2008). Σήμερα ικανός διευθυντής - ηγέτης σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι εκείνος που επιτυγχάνει τα άτομα να αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους, να έχουν υψηλό ηθικό και να συμμετέχουν πρόθυμα στην στρατηγική του εκπαιδευτικού οργανισμού. Ο ρόλος του νέου διευθυντή πρέπει να είναι εμπνευστικός, να υποστηρίζει, να παρακινεί το προσωπικό και να διαθέτει, εκτός από γνώσεις, ικανότητες, και αρετές. Να διακατέχεται από δεξιότητες που να μπορεί να κάνει τα αλλά άτομα να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Να έχει όραμα, να εμπνέει το προσωπικό, να είναι καινοτόμος, ευέλικτος, να έχει πάθος για την δουλειά του και να πειραματίζεται. Πάνω από όλα όμως θα πρέπει να έχει συναισθηματική νοημοσύνη και το EQ να είναι υψηλότερο από το IQ του. Έχει τόσο έντονη προσωπικότητα που έχει επίδραση πάνω στα αλλά άτομα και κερδίζει την εμπιστοσύνη τους με την συμπεριφορά του και την κουλτούρα του. Με αυτόν τον τρόπο εμπνέει τους άλλους και μεταδίδει την ενέργεια και το όραμα του. Σχεδιάζει αλλαγές και χαράζει πολιτικές, πρόοδος χωρίς αλλαγή δεν υπάρχει. Για να επικοινωνήσει το όραμα του κάνει τους άλλους να πιστέψουν σε αυτό, και να το υλοποιήσουν, στηριζόμενοι σε αξίες, αρχές και στην αυθεντικότητα. Μετασχηματίζει αντιλήψεις και επαναπροσδιορίζει αρχές και ιδανικά. Νοηματοδοτεί τις καθημερινές παιδαγωγικές, εκπαιδευτικές και

διοικητικές εργασίες. Ο ηγέτης κάνει τους ανθρώπους να αντιλαμβάνονται τις δυνατότητες τους και να τις αξιοποιούν στο μέγιστο, προσπαθώντας με πάθος και ενθουσιασμό να πετύχουν τις μέγιστες επιδόσεις στο έργο τους. Τους βγάζει θα λέγαμε το καλύτερο τους εαυτό, χωρίς άσκηση εξουσίας και επιπλήξεις, δυναμώνοντας έτσι την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση τους, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο εσωτερικά κίνητρα για τον καθένα. Ξεπροβάλουν το μεράκι, το φιλότιμο, το πάθος, ο ενθουσιασμός και η αφοσίωση για την δουλειά και το έργο που επιτελούν μέσα σε ένα θετικό κλίμα που συνεχώς βελτιώνονται και αναπτύσσονται. Ο ηγέτης έτσι οραματίζεται και δημιουργεί νέες νοοτροπίες και κουλτούρες μέσα στον οργανισμό. Εκφράζεται ο ίδιος μέσα από αυτό καλλιεργώντας την δική του φιλοσοφία και μεταδίδοντας την και στους άλλους. Για να επιτελέσει αποτελεσματικά το έργο του ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας πρέπει να αναβαθμιστεί σε ηγέτη και όχι απλά να είναι διορισμένος διεκπαιρωτικός προϊστάμενος. Για να μπορεί ο διευθυντής να ανταπεξέλθει στις παραπάνω απαιτήσεις εκτός ότι θα πρέπει να έχει διοικητικές ικανότητες του management, θα πρέπει επίσης να διαθέτει προσωπικό κύρος, να εμπνέει σεβασμό και εκτίμηση, να καθοδηγεί και να παρακινεί τα μέλη της ομάδας, να καλλιεργεί αμοιβαίο σεβασμό, να πείθει με επιχειρήματα, να προηγείται, να είναι δημοκρατικός και δίκαιος, να έχει ευσυνειδησία, ευστροφία, καλές επικοινωνιακές δεξιότητες, να είναι ειλικρινής, αυθεντικός, αμερόληπτος, υπεύθυνος, να έχει υπομονή και επιμονή, να είναι ευέλικτος, προσαρμοστικός, να αποδίδει κάτω από πίεση και να έχει ψυχική αντοχή (resilience).

2.3 Ο Διευθυντής και Υποδιευθυντής των δημοσίων ΙΕΚ

Είναι γεγονός σήμερα ότι τα διοικητικά στελέχη των σύγχρονων εκπαιδευτικών μονάδων καλούνται να ανταποκριθούν σε ένα δύσκολο και απαιτητικό έργο, που δεν αρκείται μόνο στο διεκπαιρωτικό χαρακτήρα των διοικητικών εντολών της εκπαιδευτικής νομοθεσίας αλλά θα πρέπει να διέπονται από τις αρχές του σύγχρονου

μάνατζμεντ και ηγεσίας. Η αποτελεσματικότητα του ρόλου του διευθυντή και υποδιευθυντή εξαρτάται από το θεωρητικό υπόβαθρο που έχει πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας αλλά και το πώς τα εφαρμόζει πάνω σε συγκεκριμένες δομές. Ο ρόλος του διευθυντή είναι πολυδιάστατος (Βαλκάνος 2001, όπως αναφ. Σαφάλου, 2010). Οι επιμέρους ρόλοι που θα πρέπει να αναλάβουν τα διοικητικά στελέχη είναι συντονιστικής φύσεως πάνω σε θέματα εξέλιξης προγραμμάτων κατάρτισης, υπευθύνου αποφάσεων, πρεσβευτή και γνωστή της στρατηγικής του οργανισμού, καλού χειριστή προβλημάτων, καλού διαχειριστή ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, καλού διαπραγματευτή με άλλους φορείς. Φαίνεται λοιπόν από τα παραπάνω ότι μια μονάδα όπως είναι τα ΔΙΕΚ που έχει σχέση με την μεταδευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση έχει να κάνει εκτός από την εκπαίδευση πάνω σε δεξιότητες και τέχνες και με την διασύνδεση του ινστιτούτου με την αγορά εργασίας και τις επιχειρήσεις. Η διοίκηση λοιπόν τέτοιων μονάδων καθίστανται πιο πολύπλοκες και πιο απαιτητικές και εξαρτώνται άμεσα από τις ικανότητες και χαρίσματα των διοικητικών στελεχών τους για την βελτίωση και την εξέλιξη τους.

Η θέση του διευθυντή καλύπτει ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων και αυτό έχει να κάνει σε σχέση με την δομή των ΔΙΕΚ που είναι πολύ διαφορετική από αυτή μιας τυπικής εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα έχουν να κάνουν με την οργάνωση της κατάρτισης, με θέματα ευελιξίας, να έχει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τα ΕΠΑΛ, ώστε να μπορεί να προσφέρει καλά εξοπλισμένα εργαστήρια που να ανταποκρίνονται στα μαθήματα. Επίσης να διαχειρίζεται χρήματα για να βελτιώνει το ΙΕΚ, είναι κάποιες δεξιότητες που πρέπει να έχει ο διευθυντής που δεν τις έχουν σε άλλες δομές εκπαίδευσης. Πρέπει να έχει γνώση οικονομικών, να βρίσκει προμηθευτές, να βρίσκει τα υλικά στον κατάλληλο χρόνο χωρίς λάθη, δεν έχει κάποιον προϋπολογισμό (budget) για να μπορεί να κάνει κάποιες αγορές τελευταία, όλα περνάνε μέσα από το ΙΝΕΔΙΒΙΜ. Θα πρέπει συνέχεια να έρχεται σε επαφή με τιμολόγια, έξοδα, δεν είναι ρόλος απλός και

καθαρά διεκπαιρευτικός. Καθώς επίσης στο ίδιο μήκος κύματος είναι και ο ρόλος του υποδιευθυντή, γιατί δεν είναι τόσο στενά τα όρια και μπορεί να αναλάβει οποιαδήποτε αρμοδιότητα του αναθέσει ο διευθυντής βάσει της εγκυκλίου και της νομοθεσίας. Ενώ είναι ο υπεύθυνος για την κατάρτιση μπορεί κάποια στιγμή να βρεθεί με έξτρα αρμοδιότητες και σε άλλα πεδία. Οργανώνοντας την κατάρτιση σε εργαστηριακά μαθήματα μπορεί να χρειαστεί να έρθει σε επαφή με εξωτερικούς φορείς, ιδιωτικούς, τοπικούς, δημοτικούς, ώστε να φέρει εις πέρας την κατάρτιση. Σύμφωνα με το άρθρο 6 του ν. 4763/2020 (ΦΕΚ 254/Α/21-12-2020) θεσπίζεται η σύνδεση επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης με την παραγωγή και την αγορά εργασίας. Σε κάθε περιφέρεια της χώρας συνίσταται δωδεκαμελές Συμβούλιο Σύνδεσης με την Παραγωγή και την Αγορά Εργασίας (Σ.Σ.Π.Α.Ε.). Ο ρόλος τους είναι πολύ σημαντικός και κάποιες από τις αρμοδιότητες τους είναι : η ανίχνευση των τοπικών αναγκών της αντίστοιχης περιφέρειας, σε θέματα Ε.Ε.Κ και Δ.Β.Μ, η υποβολή εισηγήσεων στο Κεντρικό Συμβούλιο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (Κ.Σ.Ε.Ε.Κ.), για τους τομείς, τις ειδικότητες, τα ειδικά μαθήματα, τα προγράμματα και τις δραστηριότητες που πρέπει να λειτουργήσουν στα Ι.Ε.Κ., στο Μεταλυκειακό Έτος - Τάξη Μαθητείας, στα Ε.Π.Α.Λ., στις Ε.Σ.Κ. και στις Ε.Π.Α.Σ. Μαθητείας του Ο.Α.Ε.Δ. της περιφέρειας τους, υποβολή προτάσεων για τη διαμόρφωση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων επιχειρηματικότητας και καινοτομίας, καθώς και εισηγήσεις για διεξαγωγή μελετών για θέματα επαγγελματικής εκπαίδευσης, κατάρτισης και ΔΒΜ που αφορούν στην οικεία περιφέρεια, επικοινωνία, ενημέρωση και κινητοποίηση των τοπικών επιχειρήσεων για την πρακτική άσκηση ή μαθητεία των καταρτιζομένων στα επίπεδα της ΕΕΚ τρία (3) και πέντε (5), με βάση τις κατευθύνσεις του Κ.Σ.Ε.Ε.Κ., υποστήριξη της μαθητείας σε κάθε περιφέρεια της Χώρας.

Επίσης βάσει της Υ.Α. 5954 ΦΕΚ 1807/Β/2-7-2014 η οργανωτική δομή του ΙΕΚ, η διοίκηση ασκείται α) από τον Διευθυντή β) από τον Υποδιευθυντή και γ) από την συνέλευση των διδασκόντων. Με την πρόσφατη όμως ψήφιση του ν. 4763/2020 (ΦΕΚ 254/Α/21-12-2020) όπως αναφέρεται στο άρθρο 31, η διοίκηση του ΙΕΚ ασκείται από τον Διευθυντή και μόνο. Ο Διευθυντής δημόσιου Ι.Ε.Κ. αρμοδιότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, μπορεί να είναι μόνιμος δημόσιος υπάλληλος ή μόνιμος εκπαιδευτικός της δημόσιας εκπαίδευσης. Ο Διευθυντής πρέπει να διαθέτει αυξημένα, τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης της ημεδαπής, εμπειρία στην επαγγελματική εκπαίδευση ή κατάρτιση που καλύπτει τις ανάγκες διοίκησης εκπαιδευτικού οργανισμού της φύσης και της αποστολής των Ι.Ε.Κ. Συνεκτιμώνται μεταπτυχιακές σπουδές, καθώς και επαγγελματική και διοικητική εμπειρία. Επίσης ο Διευθυντής δημόσιου Ι.Ε.Κ., επιλέγεται ύστερα από ανοικτή πρόσκληση, η οποία εκδίδεται από τον Γενικό Γραμματέα Ε.Ε.Κ.Δ.Β.Μ.&Ν. και αναρτάται στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων και στο πρόγραμμα «Διαύγεια». Οι υποψήφιοι Διευθυντές αξιολογούνται από τριμελή επιτροπή, που συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας και Θρησκευμάτων, σύμφωνα με την περ. β' της παρ. 12 του άρθρου 34. Μετά την αξιολόγηση, η Επιτροπή επιλέγει τους Διευθυντές και η θητεία των Διευθυντών δημόσιου Ι.Ε.Κ. είναι τριετής. Η υπηρεσία του στη θέση του Διευθυντή Ι.Ε.Κ. ως προς την οργανική θέση που κατείχε θεωρείται συνεχής, μετά δε τη λήξη της θητείας του, αυτός επανέρχεται αυτοδικαίως στον φορέα όπου υπηρετούσε πριν την επιλογή του ως Διευθυντή Ι.Ε.Κ. Η ανάκληση της απόσπασης των επιλεγέντων διευθυντών, κατά τη διάρκεια της θητείας τους, είναι δυνατή μόνο για απολύτως σοβαρούς και τεκμηριωμένους λόγους. Επίσης ο Υποδιευθυντής δημοσίου Ι.Ε.Κ. είναι αποσπασμένος μόνιμος εκπαιδευτικός της δημόσιας εκπαίδευσης ή μόνιμος εκπαιδευτικός της Γ.Γ.Ε.Ε.Κ.Δ.Β.Μ.&Ν. και επιλέγεται ύστερα από ανοικτή πρόσκληση, η οποία εκδίδεται από τον Γενικό Γραμματέα Ε.Ε.Κ.Δ.Β.Μ. & Ν. και αναρτάται στην

ιστοσελίδα του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων και στο πρόγραμμα «Διαύγεια». Ο Υποδιευθυντής πρέπει να έχει τουλάχιστον τετραετή (4) εκπαιδευτική υπηρεσία στην επαγγελματική εκπαίδευση ή κατάρτιση, γνώση και εμπειρία σε διδακτικές μεθόδους της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, στην επιμόρφωση εκπαιδευτών, να μπορεί να παρακολουθεί και να εποπτεύει την εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς και να συντονίζει τη διαδικασία αξιολόγησής της. Οι υποψήφιοι Υποδιευθυντές αξιολογούνται από τριμελή επιτροπή που συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας και Θρησκευμάτων σύμφωνα με την περ. β' της παρ. 12 του άρθρου 34. Μετά την αξιολόγηση, η Επιτροπή επιλέγει τους Υποδιευθυντές των δημοσίων Ι.Ε.Κ. αρμοδιότητας Υ.ΠΑΙ.Θ. Η απόσπαση και τοποθέτησή τους πραγματοποιείται από το αρμόδιο κατά περίπτωση όργανο του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων ή σύμφωνα με τη διαδικασία της παρ. 11 του άρθρου 34.

2.4 Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ

Στην συνέχεια θα δούμε τα καθήκοντα και αρμοδιότητες των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ σύμφωνα με τον τελευταίο νόμο 4763/2020 (ΦΕΚ 254/Α/21-12-2020), άρθρο 31:

1. Η διοίκηση του Ι.Ε.Κ. ασκείται από τον Διευθυντή
2. Ο Διευθυντής του δημόσιου Ι.Ε.Κ. αρμοδιότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων είναι υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία του, προϊστάται του προσωπικού είναι διοικητικός και οικονομικός υπεύθυνος καθώς και πειθαρχικός προϊστάμενος του Ι.Ε.Κ.

Ο Διευθυντής ασκεί ιδίως τις ακόλουθες αρμοδιότητες: α) συντονίζει και έχει την ευθύνη για την εύρυθμη διοικητική λειτουργία και οικονομική διαχείριση του Ι.Ε.Κ., β) μεριμνά και έχει την ευθύνη για: βα) την τήρηση των νόμων και των εγκυκλίων, ββ) την έγκαιρη και αξιόπιστη τήρηση ηλεκτρονικού αρχείου με τα στοιχεία της οικονομικής λειτουργίας του Ι.Ε.Κ.,

βγ) την εφαρμογή των ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αφορούν σε καταρτιζόμενους με αναπηρίες ή ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες, βδ) την έγκαιρη και αξιόπιστη ενημέρωση της Διεύθυνσης Εφαρμογής Επαγγελματικής Κατάρτισης της Γ.Γ.Ε.Ε.Κ.Δ.Β.Μ.&Ν., εντύπως ή και ηλεκτρονικώς, τη συνεργασία με τις αρμόδιες Διευθύνσεις του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, για τη ρύθμιση κάθε ειδικού θέματος της αρμοδιότητάς του, γ) αξιολογεί τους εκπαιδευτές, σε συνεργασία με τον/τους Υποδιευθυντή/ές,

δ) μπορεί να συμμετέχει ως μέλος στο Σ.Σ.Π.Α.Ε. της περιφερειακής του ενότητας, ε) αναθέτει στους εκπαιδευτές των Ι.Ε.Κ. συγκεκριμένα καθήκοντα που συνδέονται με το γενικότερο εκπαιδευτικό έργο βάσει των Οδηγών Κατάρτισης, όπως αυτά που σχετίζονται με τον επαγγελματικό προσανατολισμό, την υλοποίηση των καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δράσεων, την εργαστηριακή εκπαίδευση, την πρακτική άσκηση και τη μαθητεία των καταρτιζομένων, την εφαρμογή προγραμμάτων εισαγωγής και διδακτικής αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών και της πληροφορικής, καθώς και την εν γένει λειτουργία του Ι.Ε.Κ., στ) υπογράφει κάθε έγγραφο του Ι.Ε.Κ. και κάθε σύμβαση ή σχετικό έγγραφο εκπροσωπώντας το Ι.Ε.Κ., ζ) ασκεί κάθε αρμοδιότητα του Ι.Ε.Κ., η οποία δεν έχει ανατεθεί σε άλλο όργανό του.

3. Ο Διευθυντής είναι πειθαρχικός προϊστάμενος του δημόσιου Ι.Ε.Κ. αρμοδιότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων. Η πειθαρχική εξουσία του ασκείται,

για τους εκπαιδευτικούς, σύμφωνα με το π.δ. 47/2006 (Α' 48), για τους διοικητικούς υπαλλήλους σύμφωνα με τον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ., (ν. 3528/2007, Α' 26) και για τους εκπαιδευτές κατ' ανάλογη εφαρμογή του ως άνω Κώδικα, όπως ορίζεται ειδικότερα στον Κανονισμό Λειτουργίας.

4. Ο Διευθυντής χορηγεί στο προσωπικό του δημοσίου Ι.Ε.Κ. αρμοδιότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, του οποίου προΐσταται τις νόμιμες άδειες. Για τη χορήγηση των ανωτέρω αδειών, ο Διευθυντής ενημερώνει, αυθημερόν, το τμήμα Γ' Προσωπικού και Υποστήριξης Επαγγελματικής Κατάρτισης της Διεύθυνσης Εφαρμογής Επαγγελματικής Κατάρτισης της Γ.Γ.Ε.Κ.Δ.Β.Μ.&Ν. και την αρμόδια Διεύθυνση Εκπαίδευσης από την οποία προέρχεται, εφόσον πρόκειται για αποσπασμένο εκπαιδευτικό που υπηρετεί στο δημόσιο Ι.Ε.Κ.
5. Ο Διευθυντής του δημοσίου Ι.Ε.Κ. αρμοδιότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, όταν ελλείπει, απουσιάζει ή κωλύεται, αναπληρώνεται από τον Υποδιευθυντή. Αν υπηρετούν δύο (2) Υποδιευθυντές, ο Διευθυντής αναπληρώνεται από τον Υποδιευθυντή που ορίζεται με απόφασή του και αν και αυτός ελλείπει, απουσιάζει ή κωλύεται, από τον δεύτερο Υποδιευθυντή. Αν ελλείπουν, απουσιάζουν ή κωλύονται και οι δύο (2) Υποδιευθυντές, ο Διευθυντής αναπληρώνεται από εκπαιδευτικό ή διοικητικό υπάλληλο που υπηρετεί στο Ι.Ε.Κ., ο οποίος ορίζεται με απόφασή του.
6. Ο Διευθυντής του δημοσίου Ι.Ε.Κ. αρμοδιότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, ασκεί, προσωρινά, τις αρμοδιότητες του Υποδιευθυντή, όταν ο τελευταίος δεν έχει ορισθεί ή ελλείπει και τον αναπληρώνει σε περίπτωση που απουσιάζει ή κωλύεται.

9. Ο Υποδιευθυντής ασκεί ιδίως, τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- α) αναπληρώνει τον Διευθυντή όταν αυτός ελλείπει, απουσιάζει ή κωλύεται, σύμφωνα με την παρ. 5,
- β) μεριμνά για την αξιολόγηση, εποπτεία και παρακολούθηση του εκπαιδευτικού έργου,
- γ) μεριμνά για την εκτέλεση των αποφάσεων του Διευθυντή,
- δ) αξιολογεί, σε συνεργασία με τον Διευθυντή και τον άλλο Υποδιευθυντή, όπου υπάρχει, τους εκπαιδευτές.

10. Σε κάθε δημόσιο Ι.Ε.Κ. αρμοδιότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, όταν το πλήθος των καταρτιζομένων υπερβαίνει τους εκατόν ογδόντα (180) υπηρετούν δύο (2) Υποδιευθυντές. Η κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ τους γίνεται με απόφαση του Διευθυντή.

11. Η θητεία των Υποδιευθυντών δημόσιου Ι.Ε.Κ. αρμοδιότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων είναι τριετής. Η υπηρεσία στη θέση Υποδιευθυντή του Ι.Ε.Κ. ως προς την οργανική ή κύρια θέση του θεωρείται συνεχής για κάθε συνέπεια, λογίζεται ως χρόνος άσκησης διδακτικών καθηκόντων και ως χρόνος άσκησης καθηκόντων υποδιευθυντή εκπαιδευτικής μονάδας, μετά δε τη λήξη της θητείας του, αυτός επανέρχεται αυτοδικαίως στον φορέα όπου υπηρετούσε πριν την επιλογή του ως Υποδιευθυντή Ι.Ε.Κ.

12. Ο Διευθυντής και ο Υποδιευθυντής δημόσιου Ι.Ε.Κ. αρμοδιότητας Υ.ΠΑΙ.Θ. δεν μπορούν να παρέχουν εκπαιδευτικό έργο ως εκπαιδευτές του Ι.Ε.Κ., δημόσιου ή ιδιωτικού, ή άλλης δομής της Γενικής Γραμματείας Ε.Ε.Κ.Δ.Β.Μ.&Ν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Επιμόρφωση και Εκπαίδευση Ενηλίκων

3.1 Ο θεσμός και η έννοια της επιμόρφωσης

Σήμερα στις σύγχρονες εκπαιδευτικές μονάδες ο ρόλος των διοικητικών στελεχών διαδραματίζεται έτσι ούτως ώστε, εκτός από τις βασικές γνώσεις διοίκησης, να έχουν επιπλέον δεξιότητες συντονισμού μιας ομάδας, διαμόρφωση κατάλληλου κλίματος, διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και υλικών, αναβάθμισης της ποιότητας της εκπαίδευσης, την σύνδεση με την τοπική κοινωνία και αγορά εργασίας. Μέσα από όλες αυτές τις δράσεις φαίνεται λοιπόν ο πολυεπίπεδος ρόλος του διευθυντή και υποδιευθυντή προκειμένου να ανταπεξέλθει επιτυχώς στα καθήκοντα όπως αναφερθήκαμε πιο πάνω ενώ όχι εμπειρικά και υποκειμενικά, γίνεται επιτακτική η ανάγκη της επιμόρφωσης. Θα πρέπει να συγκροτηθεί ένα πλαίσιο επιμόρφωσης οργανωμένο και συντονισμένο, σε διάρκεια χρόνου και βασισμένο πάνω στις αρχές εκπαίδευσης των ενήλικων. Επιμόρφωση, δια βίου μάθηση (ΔΒΜ, lifelong learning), συνεχιζόμενη εκπαίδευση, επαγγελματική ανάπτυξη, συνιστούν έννοιες που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του ατόμου ώστε να ανταποκριθεί με επιτυχία στο νέες προκλήσεις και αλλαγές που προκύπτουν με ιλιγγιώδες ταχύτητα στον εργασιακό χώρο. Ζούμε πλέον στην ψηφιακή εποχή, στην κοινωνία της πληροφορίας (ΚτΠ), μεγάλη εισροή πληροφοριών, πρόσβαση στη γνώση, εξέλιξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Ο όρος επιμόρφωση απέχει κατά πολύ από την στατικότητα και νωχελικότητα, καθώς είναι μια συνεχής διαδικασία επαγρύπνησης και ενεργοποίησης του ατόμου για την απόκτηση νέας γνώσης και κατάρτισης σε όλα τα στάδια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας.

Κατά τον Κωτσίκη (2003, σ.239) «*Επιμόρφωση είναι η εξωσχολική ή μετασχολική μόρφωση των ενήλικων για τη συμπλήρωση των κενών της εκπαίδευσης τους στις νέες εξελίξεις και τάσεις της ανθρώπινης δημιουργίας, με σκοπό τη βελτίωση της ατομικής,*

οικογενειακής και κοινωνικής διαβίωσης και συμπεριφοράς, καθώς και της επαγγελματικής τους απασχόλησης».

Σύμφωνα με τον Κουτούζη κ.α., (2008, όπως αναφ. στο Αργυρίου, 2016) προέκυψε από την ανάγκη να διοικηθούν μεγάλες σχολικές μονάδες οι οποίες δημιουργήθηκαν από την εκβιομηχάνιση και την αστικοποίηση, οδηγώντας στην δημιουργία ξεχωριστών θέσεων των Διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων με νέες αρμοδιότητες σε διοικητικά, οικονομικά και γραφειοκρατικά θέματα. Οι συνεχείς εξελίξεις στους χώρους της εκπαίδευσης και της κοινωνίας έφερε στο προσκήνιο τα «αποτελεσματικά» σχολεία, δίνοντας έτσι στους διευθυντές νέους ρόλους και αρμοδιότητες. Οι ταχύτατες τεχνολογικές και κοινωνικές αλλαγές που επήλθαν στα τελευταία χρόνια , δημιούργησαν σύμφωνα με το Μαυρογιώργο (2008) νέα δεδομένα στους κόλπους των εκπαιδευτικών οργανισμών. Η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης είναι πλέον στενά συνδεδεμένη με αυτή της δια βίου μάθησης και γίνεται ξεκάθαρο το γεγονός ότι τα στελέχη εκπαιδευτικής ηγεσίας για να ακολουθήσουν τις ραγδαίες αλλαγές που υφίσταται ο τομέας τους, πρέπει να φροντίζουν συνέχεια για την περαιτέρω επιμόρφωση τους και εξέλιξη.

3.2 Ανίχνευση επιμορφωτικών αναγκών στελεχών διοίκησης

Η ανίχνευση αναγκών σύμφωνα με τον Παλαιοκρασά κ.α (2008), ορίζεται ως η διαδικασία με την οποία εντοπίζεται ενδεχομένη ασυμφωνία μεταξύ υπάρχουσας κατάστασης και επιθυμητής. Κατά τον Καραλή η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί μια διαδικασία απαραίτητη για ποιοτικότερο και αποτελεσματικότερο σχεδιασμό επιμορφωτικών προγραμμάτων, αφού ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των εκπαιδευομένων και η σύνδεση τους με τους στόχους του προγράμματος εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα του και ευνοούν την συμμετοχή των εκπαιδευομένων. (2005, όπως αναφ. Παπαϊωάννου 2009) Για την επιμόρφωση και την επαγγελματική ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών σημαντικό μέρος αποτελεί η ανίχνευση και η διερεύνηση των

επιμορφωτικών αναγκών τους για τον σωστό σχεδιασμό ενός επιμορφωτικού προγράμματος που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους και στις σύγχρονες απαιτήσεις του έργου τους. Όλες οι ρυθμίσεις πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των επιμορφούμενων και τις απόψεις τους για τα επιμορφωτικά προγράμματα που τους αφορούν (Βεργίδης, 1999). Ο εντοπισμός των σημείων εκείνων που χρήζουν περισσότερης προσοχής και ανάγκης επιμόρφωσης, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την απόκτηση συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων για την επιτυχή διεξαγωγή του προγράμματος και στην προστιθέμενη αξία που θα έχει ως αποτέλεσμα στην επιτυχή άσκηση των καθηκόντων των στελεχών διοίκησης. Η κατάρτιση ενός τέτοιου προγράμματος δεν πρέπει να αρκείται μόνο στις θεωρητικές γνώσεις και στην στείρα μετάδοση γνώσης αλλά να επικεντρώνεται στην πρακτική εφαρμογή με διάφορες βιωματικές και συμμετοχικές τεχνικές της εκπαίδευσης ενήλικων, όπως είναι μελέτη περίπτωσης, προσομοίωση, παιχνίδι ρολών και γενικά μέσα από σενάρια που θα ανταποκρίνονται στα προβλήματα της καθημερινότητας που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη.

Οι διευθυντές και υποδιευθυντές ως επιμορφούμενοι ανήκουν και αυτοί στην κατηγορία της εκπαίδευσης ενήλικων, που σημαίνει ότι έρχονται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και πεποιθήσεις όπως : α) έχουν συγκεκριμένους στόχους, β) έχουν ευρύ φάσμα εμπειριών, οι οποίες συνδέονται με το περιεχόμενο της επιμόρφωσης, γ) έχουν διαμορφώσει τα δικά τους μαθησιακά μοντέλα σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του και τον τρόπο μάθησης τους, δ) έχουν τάση για ενεργητική συμμετοχή, ε) αντιμετωπίζουν εμπόδια στην μάθηση είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά και αναπτύσσουν μηχανισμούς άμυνας και παραίτησης (Κόκκος, 2005). Επίσης σημαντικό παράγοντα παίζει η ενεργή συμμετοχή των καταρτιζόμενων στην επιμορφωτική διαδικασία και στην διαμόρφωση της. Για την ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών των καταρτιζομένων ανάλογα με την ειδικότητα και το επάγγελμα τους (target group) μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα ερωτηματολόγιο ή μια συνέντευξη που να διερευνά και να

αντικατοπτρίζει τις πραγματικές ανάγκες που έχει η συγκεκριμένη ομάδα ή ακόμα μια συνέντευξη με ανοιχτά ερωτήματα που θα μπορούν να εξετάσουν εις βάθος τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων. Η αναγνώριση της ανάγκης για επιμόρφωση θεωρείται πολύ σημαντική πριν την διενέργεια επιμορφωτικού προγράμματος καθώς διαπιστώνεται το χάσμα στις γνώσεις ή τις δεξιότητες που πρόκειται να αποκτηθούν.

Η διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών αποτελεί διαδικασία πολύπλοκη, η οποία όμως συμβάλει στα μέγιστα στον σωστό σχεδιασμό ενός επιμορφωτικού προγράμματος, αφού μέσω αυτής καθορίζονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι, το πλαίσιο αναφοράς καθώς και το περιεχόμενο αυτών (Χασάπης, 2000).

3.3 Σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων

Ο σχεδιασμός ενός επιμορφωτικού προγράμματος καθορίζεται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες. Οι παράγοντες ενδέχεται να είναι οργανωτικής και εκτελεστικής φύσεως, φορέα οργάνωσης, παιδαγωγικής και επιστημολογικής παραδοχής, καθώς επίσης χρονικοί και χωρικοί (Κατσαρού & Δεδούλη, 2008). Ο τρόπος σχεδιασμού και οργάνωσης μιας επιμόρφωσης εξαρτάται από το είδος, τη μορφή, τη φιλοσοφία προσανατολισμού του διοικητικού οργανωτικού συστήματος. Αν ένα πλαίσιο συστήματος έχει συγκεντρωτικό χαρακτήρα, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση του προγράμματος γίνεται από έναν κεντρικό επιμορφωτικό φορέα χωρίς την συμμετοχή των επιμορφούμενων και των επιμορφωτών (Χατζηπαναγιώτου, 2001, όπως αναφ. στο Κατσαρού & Δεδούλη, 2008, σ.51). Εδώ μιλάμε για μια ιεραρχική δομή (Top-Down approach). Αν το πλαίσιο έχει αποκεντρωτικό χαρακτήρα, τότε τον συντονισμό των προγραμμάτων τον αναλαμβάνουν τοπικά περιφερειακά κέντρα. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει περισσότερη αυτονομία με τους αμεσα ενδιαφερόμενους να συμβάλλουν στο σχεδιασμό των επιμορφωτικών προγραμμάτων (Bottom-Up approach). Μια άλλη περίπτωση είναι όταν το πλαίσιο έχει αυτοεπιμορφωτικό χαρακτήρα. Εδώ σχολικές μονάδες, δίκτυα εκπαιδευτικών,

επιστημονικές ενώσεις αναλαμβάνουν συλλογικά πρωτοβουλία για τον σχεδιασμό, υλοποίηση και διεξαγωγή όλου του προγράμματος.

Σύμφωνα, με τον Χασάπη (2000, όπως αναφ. στο Κατσαρού & Δεδούλη, 2008 σ. 52), κατά τον σχεδιασμό προγράμματος σκόπιμο θα ήταν να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Ανίχνευση και ανάλυση των επιμορφωτικών αναγκών, καθώς και μελέτη της γενικότερης εκπαιδευτικής κατάστασης
- Καθορισμός του σκοπού και σαφής διατύπωση των λειτουργικών στόχων του προγράμματος
- Προσδιορισμός του τύπου του προγράμματος, του τίτλου, της χρονικής περιόδου, καθώς και του προβλεπόμενου αριθμού συμμετεχόντων
- Επιλογή επιμορφωτών
- Επιλογή περιεχομένου – δομής, εκπαιδευτικών μεθόδων
- Πρόβλεψη υλικοτεχνικής υποδομής : χώρος επιμόρφωσης, εξοπλισμός εργαστήρια
- Προϋπολογισμός κόστους
- Πρόβλεψη για διοικητική και οικονομική υποστήριξη του προγράμματος
- Προσδιορισμός κριτηρίων και μεθόδων αξιολόγησης
- Σύνταξη χρονοδιαγράμματος οργάνωσης, ανάπτυξης, αξιολόγησης των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων

Βλέπουμε λοιπόν, το πρώτο και πιο σημαντικό βήμα είναι η ανίχνευση, διερεύνηση και ο προσδιορισμός των επιμορφωτικών αναγκών της ομάδας στόχου (target group). Επίσης όπως αναφέρεται παραπάνω μελετάμε και κάνουμε εκτίμηση της γενικότερης εκπαιδευτικής κατάστασης. Θα είναι καλό ο επιμορφωτής να γνωρίζει το προφίλ των επιμορφούμενων καθώς επίσης και το επίπεδο των γνώσεων που κατέχουν προγενέστερα στο αντικείμενο επιμόρφωσης ή αν είναι η πρώτη τους επαφή. Αυτά μπορεί να τα ανιχνεύσει χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγιο, συνέντευξη, παρατήρηση, μελέτη στατιστικών στοιχείων κ.α. Σε αυτό το σημείο π.χ. οι διευθυντές και υποδιευθυντές των

ΙΕΚ θα μπορούσαν να συμπληρώσουν τις επιθυμητές ενότητες και πεδία που θα ήθελαν να επιμορφωθούν, αν είναι νεοδιοριζόμενο στέλεχος σε αυτήν την θέση ή είναι παλιότερο και κατά ποσό τον βοήθησαν οι εμπειρικές ή ακαδημαϊκές γνώσεις που έχει πάνω στην άσκηση των καθηκόντων του, στην διάγνωση των γνώσεων τους, στην διάγνωση των προσδοκιών τους, την ιδιότητα των επιμορφωτών, τον φορέα ίσως υλοποίησης, την χρονική διάρκεια, την μορφή που θα ήθελαν να είχε το πρόγραμμα (εξ ‘αποστάσεως, διαζώσης, μικτό) κ.α. Κατά το δεύτερο στάδιο αναφέρεται ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι του επιμορφωτικού προγράμματος και η αντιστοίχιση τους με τις ανάγκες της ομάδας στόχου. Η ξεκάθαρη διατύπωση των στόχων ενός σεμιναρίου διαμορφώνει σωστά το περιεχόμενο και η δομή του προγράμματος κατ’ επέκταση.

Η διατύπωση των στόχων γίνεται κυρίως σε τρία επίπεδα και βασίζεται στις αρχές της ψυχολογίας της συμπεριφοράς όπως διατυπώθηκε από τον B. Bloom και τους συνεργάτες του (Χασάπης Δ., 2000, σ.48, όπως αναφ. στο Κατσαρού & Δεδούλη, 2008). Και είναι οι εξής : α) σε επίπεδο απόκτησης γνώσεων β) σε επίπεδο δεξιοτήτων γ) σε επίπεδο στάσεων. Στο τρίτο στάδιο αναφέρεται ο τίτλος του προγράμματος, ο οποίος θα πρέπει να έχει σχέση με το περιεχόμενο, τη χρονική διάρκεια που εξαρτάται από τον τύπο του και τους στόχους της επιμόρφωσης. Τέλος ο αριθμός των επιμορφούμενων εξαρτάται από τους διαθέσιμους πόρους, τον αριθμό των εκπαιδευτών - επιμορφωτών, τον διαθέσιμο χώρο και φυσικά από την συμμετοχή των επιμορφούμενων. Στο τέταρτο στάδιο έχουμε την επιλογή των επιμορφωτών, η οποία εξαρτάται από την θεματολογία και το περιεχόμενο του προγράμματος καθώς και τα χαρακτηριστικά της ομάδας στόχου. Ο επιμορφωτής εκτός από την άριστη κατάρτιση του στο γνωστικό αντικείμενο του, θα πρέπει να διαθέτει και άλλες ικανότητες και δεξιότητες όπως : μεταδοτικότητα, εμπειρία, αυθεντικότητα και καλές επικοινωνιακές δεξιότητες. Και αν σκεφτούμε το γεγονός ότι αναφερόμαστε ως ομάδα στόχου στελέχη της εκπαίδευσης, τα κριτήρια της ομάδας και οι απαιτήσεις της γίνονται αυτόματα πολύ υψηλότερες. Ο επιμορφωτής εκτός του ότι πρεσβεύει γνώσεις και

δεξιότητες, πρεσβεύει επίσης στάσεις και συμπεριφορές. Πρέπει να έχει ενσυναίσθηση, να παρακινεί τους εκπαιδευομένους, να εμπυχώνει, να επιβραβεύει, να κινητοποιεί, να μπορεί να ελίσσεται από δύσκολες καταστάσεις, να έχει χιούμορ, πάθος για αυτό που κάνει, να έχει το αίσθημα της προσφοράς και να καλλιεργεί μια κουλτούρα και να ένα θετικό κλίμα μέσα στην αίθουσα. Με αλλά λόγια να είναι μια ηγετική φυσιογνωμία που θα κερδίσει την ομάδα, θα την κάνει να τον εμπιστευτούνε, να τον ακολουθήσουν και να την καθοδηγήσει με αυτόν τον τρόπο ώστε να πέτυχει το μέγιστο επιθυμητό αποτέλεσμα της επιμόρφωσης. Μην ξεχνάμε ότι μιλάμε για εκπαίδευση ενήλικων και πρέπει να υπερπηδήσουμε τα εμπόδια, προδιαθέσεις και αγκυλώσεις που ακολουθούν έναν ενήλικα, αναγνωρίζοντας τη σημασία που παίζει το συναισθηματικό κομμάτι, χωρίς να περιοριζόμαστε στη στείρα μετάδοση της γνώσης (Κόκκος, 2005 · Courau, 2000).

Συνεχίζοντας με το πέμπτο στάδιο συναντάμε τον προσδιορισμό των θεματικών ενοτήτων που θα πρέπει να συνάδει με τους στόχους, τις επιμορφωτικές ανάγκες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιμορφούμενων. Το υλικό θα πρέπει να είναι εκσυγχρονισμένο και να βασίζεται στην σύγχρονη βιβλιογραφία καθώς επίσης και σε απόψεις εμπειρογνομόνων και ειδικών. Επίσης στην διαμόρφωση της επιμόρφωσής να παίζουν σημαντικό ρολό οι άμεσα ενδιαφερόμενοι, ο επιμορφωτής και οι επιμορφούμενοι. Όσον αφορά τις εκπαιδευτικές τεχνικές πρέπει να επιλέγονται ανάλογα με το περιεχόμενο και την θεματολογία του προγράμματος ώστε να εκπληρώνονται οι στόχοι του προγράμματος. π.χ. υπάρχουν πεδία γνωστικά που δεν μπορούν να γίνουν κατανοητά εάν δεν προϋπάρξει μια εμπλουτισμένη εισήγηση. Ωστόσο υπάρχει η πεποίθηση ότι εφόσον μιλάμε ιδιαίτερα για την εκπαίδευση ενήλικων, καλό είναι να επιλέγονται ενεργητικές – συμμετοχικές μέθοδοι. Αν πάρουμε για παράδειγμα την περίπτωση των διευθυντών – υποδιευθυντών των ΙΕΚ και εξετάσουμε τις επιμορφωτικές ανάγκες τους πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας, θα καταλήξουμε σίγουρα στην άποψη ότι εκτός από το θεωρητικό υπόβαθρο που θα πρέπει να πλαισιώσει το θεσμικό κομμάτι, θα πρέπει να υπάρξει και το

βιωματικό κομμάτι συνδέοντας έτσι την θεωρία με την πράξη. Θα πρέπει μέσα από ανάλογες εκπαιδευτικές συμμετοχικές τεχνικές όπως π.χ. μελέτη περίπτωσης, παιχνίδι ρολών, project, να προσομοιώσουμε την καθημερινότητα της ομάδας στόχου και να γίνουν αντιληπτές οι νέες έννοιες και μέθοδοι αντιμετώπισης των προβλημάτων και των αναγκών που πρέπει να καλύψουν τα στελέχη διοίκησης. Η εφαρμογή της νέας γνώσης και η κατανόηση των καλών διοικητικών πρακτικών με παραδείγματα συγκαταλέγονται μέσα στις καλές εκπαιδευτικές μεθόδους.

Προχωρώντας στο στάδιο έξι, η επιλογή της υλικοτεχνικής υποδομής είναι ο χώρος που θα επιλεγεί για να πληροί τις βασικές προϋποθέσεις (χώρος για ανάπτυξη δραστηριοτήτων, σχήμα, διάταξη της αίθουσας), τους όρους υγιεινής, και ασφάλειας, να είναι προσβάσιμος σε άτομα με κινητικές δυσκολίες. Η ακουστική και η αισθητική του χώρου επίσης είναι παράγοντες σημαντικοί που διαμορφώνουν την καλή διδακτική πράξη. Στην συνέχεια στο στάδιο επτά έχουμε τον προϋπολογισμό, που εδώ θα υπολογίζονται οι δαπάνες για το προσωπικό, τα λειτουργικά έξοδα, οι αμοιβές του εκπαιδευτικού προσωπικού, έξοδα μετακίνησης, αγορά και χρήση εξοπλισμού, διδακτικό υλικό κ.α. Στο στάδιο οχτώ η πρόβλεψη για διοικητική και οικονομική υποστήριξη του προγράμματος αποτελεί την αναγκαία προϋπόθεση για την υλοποίηση και λειτουργία του. Στο στάδιο εννιά έχουμε τον προσδιορισμό κριτηρίων και μεθόδων αξιολόγησης για την βελτίωση του προγράμματος και για να έχουμε μια ανατροφοδότηση (feedback) από την όλη διαδικασία. Εδώ μπορεί να υπάρχουν διάφορες αξιολογήσεις όπως, η ενδιάμεση ή διαμορφωτική με σκοπό την υιοθέτηση κατάλληλων διορθωτικών παρεμβάσεων και στην τελική αξιολόγηση που διεξάγεται με την ολοκλήρωση του προγράμματος με σκοπό να προσδιοριστεί η έκταση επιτυχίας των στόχων και εξαγωγή συμπερασμάτων. Αυτό επιτυγχάνεται συνήθως με κάποιο ερωτηματολόγιο που θα έχει σαν πεδία την επαρκή κάλυψη των αντικειμένων των εκπαιδευτικών μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν, τα

εποπτικά μέσα, η κατάρτιση του επιμόρφωσή, η διεξοδική ανάλυση, οι χώροι του σεμιναρίου κ.α.

Τελευταίο στάδιο είναι η σύνταξη χρονοδιαγράμματος οργάνωσης, ανάπτυξης, και αξιολόγησης των δραστηριοτήτων, που εδώ γίνεται αναφορά για τον προγραμματισμό και την χρονική υλοποίηση του προγράμματος. Έγκαιρη ενημέρωση της ομάδας στόχου για την πραγματοποίηση του σεμιναρίου, των στόχων, το περιεχόμενο, τον χρόνο – διάρκεια και τον τόπο, την μεταφορά τους στον τόπο διεξαγωγής, πληροφορίες χρήσιμες για τους επιμορφούμενους για να κάνουν τον προσωπικό τους προγραμματισμό.

3.4 Φορείς επιμόρφωσης

Τις τελευταίες δεκαετίες γίνεται όλο και περισσότερο προσπάθεια από την Ελλάδα όσο και από την Ευρώπη για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών όσο και των στελεχών εκπαίδευσης ώστε να ανταποκριθούν στις ραγδαίες εξελίξεις στον χώρο της εκπαίδευσης και της παιδαγωγικής επιστήμης. Τόσο η πολιτεία όσο και οι εκπαιδευτικοί φορείς μέσα από το νομοθετικό πλαίσιο ασχολούνται με το ζήτημα της επιμόρφωσης. Σύμφωνα με την Κατσαρού & Δεδούλη (2008), οι σημαντικότεροι φορείς στην χώρας μας είναι οι παρακάτω :

Το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο ⁵ (Π.Ι) είναι ο παλαιότερος ερευνητικός, συμβουλευτικός και επιμορφωτικός φορέας του ΥΠΕΠΘ, χαράσσοντας την εκπαιδευτική πολιτική του τόπου. Ιδρύθηκε το 1964 αλλά στην περίοδο όμως της δικτατορίας καταργήθηκε και επανιδρύθηκε με τον νομό 1566/85 το 1985. Το Π.Ι. αποτελεί ανεξάρτητη αρχή, εδρεύει στην Αθήνα και υπάγεται απευθείας στον υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Το 2011 όμως καταργείται και μετονομάζεται παίρνοντας

⁵ Ν.4379/1964 - Ν.1566/1985

την σκυτάλη το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (Ι.Ε.Π) με το ν. 3966/2011⁶. Το Ι.Ε.Π. είναι επιτελικός επιστημονικός φορέας που υποστηρίζει το Υπουργείο Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων σε θέματα που αφορούν την πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση. Σκοπός του είναι η επιστημονική ερευνά και τεχνική υποστήριξη του σχεδιασμού και της εφαρμογής της εκπαιδευτικής πολιτικής. Κάποιες από τις αρμοδιότητες του είναι να γνωμοδοτεί και να εισηγείται στο Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων σε θέματα σχετικά με την διαμόρφωση, τον εκσυγχρονισμό και την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής σε όλους τους τύπους των σχολικών μονάδων, σε θέματα που αφορούν τα προγράμματα σπουδών και τα σχολικά βιβλία, την κατάρτιση και την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, την επιλογή αυτών μέσω ΑΣΕΠ, του προγράμματος υποτροφιών ΙΚΥ και πολλά άλλα. Ένας άλλος φορέας είναι ο Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών (Ο.ΕΠ.ΕΚ), ο οποίος είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δίκαιου, που εποπτεύεται από τον υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων με τον ιδρυτικό νομό 2986/2002⁷. Έργο του είναι : α) Ο σχεδιασμός της επιμορφωτικής πολιτικής για τους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και η υποβολή σχετικών προτάσεων στον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, β) Ο συντονισμός όλων των μορφών και τύπων της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, καθώς και η εφαρμογή επιμορφωτικών δράσεων, γ) Η κατάρτιση επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία ύστερα από την έγκρισή τους από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων υλοποιούνται από τους επιμορφωτικούς φορείς, δ) Η ανάθεση επιμορφωτικού έργου σε αρμόδιους φορείς και η εισήγηση στον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων για τη σύσταση αυτοτελών επιμορφωτικών κέντρων και μονάδων, ε) Η κατανομή και η διαχείριση των πόρων που

⁶ http://iep.edu.gr/images/IEP/Dioikisi_Domi/Ti_einai_to_iep/Nomoi/n3966-Fek118a-11-IEP.pdf

⁷ <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/n-2986-2002.html>

διατίθενται για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. στ) Η πιστοποίηση φορέων και τίτλων στον τομέα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών. Όμως με την αρ. Φ.908/1825/Η (ΦΕΚ 372/Β/20-02-2012) ⁸ πράξη του υπουργού Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων διαπιστώνεται η παύση λειτουργίας του οργανισμού και η έναρξη λειτουργίας Ι.Ε.Π.

Την εμφάνιση τους κάνουν τα Περιφερικά Επιμορφωτικά Κέντρα (Π.Ε.Κ) που καθιερώθηκαν ως θεσμός το 1985. (ν.1566/85 – ν.1824/88) άλλα αρχίσαν να λειτουργούν το 1992 με το π.δ. 250/1992. Εδώ έγιναν ρυθμίσεις για την εισαγωγική υποχρεωτική επιμόρφωση τεσσάρων μηνών για τους υποψήφιους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, για την περιοδική επιμόρφωση των μόνιμων εκπαιδευτικών σε δυο κατά έτος επιμορφωτικούς κύκλους και ειδικά προγράμματα βραχείας διάρκειας από 10 έως 100 ώρες για όλους τους υπηρετούντες εκπαιδευτικούς. Όμως κάτω από ένα συγκεντρωτικό πλαίσιο και τον κεντρικό σχεδιασμό των επιμορφωτικών προγραμμάτων, δεν μπόρεσαν να εξελιχθούν και να συνεισφέρουν στο βαθμό που θα μπορούσαν. Με τον ν. 4547/2018 ιδρύονται τα Περιφερειακά Κέντρα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (ΠΕ.Κ.Ε.Σ) , ενώ με το άρθρο 17 καταργούνται τα Π.Ε.Κ. Η αποστολή τους είναι ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός, η παρακολούθηση, ο συντονισμός των δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων, καθώς και των Ε.Κ., ο συντονισμός των Κ.Ε.Σ.Υ., ων Κ.Ε.Α., και των Ε.Κ.Φ.Ε. Κυρίες αρμοδιότητες τους είναι η επιστημονική και παιδαγωγική υποστήριξη των εκπαιδευτικών της δημοσίας και ιδιωτικής εκπαίδευσης, η οργάνωση της επιμόρφωση, περιλαμβανομένης και της εισαγωγικής των εκπαιδευτικών, καθώς και τον προγραμματισμό και την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου σε περιφερειακό επίπεδο. Επίσης συνεργάζονται με το Ι.Ε.Π εφόσον πρόκειται για κεντρικά σχεδιασμένα επιμορφωτικά προγράμματα. Επίσης

⁸ <http://www.pi-schools.gr/> - http://iep.edu.gr/images/IEP/Dioikisi_Domi/Ti_einai_to_iep/Nomoi/%CE%A6%CE%95%CE%9A_B_372_2012.pdf

σημαντικοί επιμορφωτικοί φορείς είναι τα πανεπιστήμια Α.Ε.Ι. και τα Τ.Ε.Ι, τα οποία τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει σημαντικά βήματα προς την επιμορφωτική κατεύθυνση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οργανώνοντας είτε επιμορφωτικά προγράμματα με την μορφή μαθητείας μελλοντικών εκπαιδευτικών στην σχολική μονάδα, είτε με την μορφή μεταπτυχιακών προγραμμάτων πάνω σε θέματα ειδικής αγωγής, επιστήμων της αγωγής, εκπαίδευσης ενήλικων καθώς επίσης και σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης και ηγεσίας. Επίσης το Ε.Α.Π έχει συνεισφέρει ιδιαίτερα το οποίο λειτουργεί βάσει της εξ' αποστάσεως εκπαίδευση προσφέροντας προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα.

Πρέπει επίσης να αναφερθούμε στην Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε) που ιδρύθηκε το 2002 (ν.3027/2002) και είναι διάδοχος της Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε. Κύριο έργο της είναι η οργάνωση προγραμμάτων διάρκειας μέχρι 2 ακαδημαϊκών εξαμήνων διδακτικής και παιδαγωγικής κατάρτισης Ε.Π.ΠΑΙ.Κ (υστερά από την επιτυχή παρακολούθηση χορηγείται πιστοποιητικό διδακτικής επάρκειας) σε υποψήφιους εκπαιδευτικούς της Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης. Επιπλέον, διεκπεραιώνει προγράμματα επιμόρφωσης ή εξειδίκευσης.

Στην συνέχεια έχουμε τα Διδασκαλεία Δημοτικής Εκπαίδευσης (Δ.Δ.Ε) τα οποία προσφέρουν διετή μετεκπαίδευση σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, με την σημερινή τους μορφή που έχει διαμορφωθεί από το 1995. Επίσης οι σχολικοί σύμβουλοι και τα στελέχη των γραφείων και διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας μπορούν να υποστηρίξουν επιμορφωτικό έργο και δράσεις. Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά στα επιστημονικά ινστιτούτα και κέντρα συνδικαλιστικών φορέων (ΚΕ.ΜΕ.ΤΕ. - Ο.Λ.Μ.Ε. - Ι.Π.Ε.Μ. - Δ.Ο.Ε.), καθώς και σε και για τις επιστημονικές ενώσεις και συνδέσμους εκπαιδευτικών (Πανελλήνια Ένωση Φιλολόγων, Ελληνική Μαθηματική Εταιρεία, Ένωση Ελλήνων Φυσικών, Ένωση Ελλήνων Χημικών κ.τ.λ.).

Επίσης την ίδια χρονιά το 1995 με το ν. 2327/1995 ιδρύεται νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δίκαιου με την επωνυμία Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσής Ενήλικων (Ι.Δ.Ε.Κ.Ε), το οποίο εποπτεύεται από τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Σκοπός του ΙΔΕΚΕ είναι η μελέτη, η έρευνα πάνω σε θέματα λαϊκής επιμόρφωσης ενηλίκων και πιο συγκεκριμένα ο σχεδιασμός, οργάνωση, και η εκτέλεση προγραμμάτων. Ακολούθως οργανώνει συστήματα εκπαίδευσης εξ' αποστάσεως, παραγωγή και διάδοση εκπαιδευτικού υλικού, εκτέλεση ερευνητικών προγραμμάτων και έργα που του αναθέτει η Γενική Γραμματεία Λαϊκής επιμόρφωσης. Το Εθνικό Κέντρο Δημοσίας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α) με τον ν. 3848/2010 αρ. 11 σε συνεργασία με το ΥΠΕΠΘ αναλαμβάνει την επιμόρφωση των διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης διευθυντών και υποδιευθυντών πάνω σε θέματα διοίκησης και χορηγεί πιστοποιητικό διοικητικής επάρκειας υστέρη από παρακολούθηση αντίστοιχου ειδικού προγράμματος. Επίσης υπάρχει το πιστοποιητικό καθοδηγητικής επάρκειας που χορηγείται αντίστοιχα στους σχολικούς συμβούλους.

Μια άλλη μορφή επιμορφωτικού φορέα είναι τα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ), τα οποία παρέχουν υπηρεσίες συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης και όχι αρχικής όπως τα ΙΕΚ. Τα ΚΕΚ είναι ιδιωτικά άλλα υπάρχουν και δημόσια και πρέπει να πιστοποιηθούν και να δανειοδοτηθούν από τον αρμόδιο φορέα που είναι το Ε.ΚΕ.ΠΙΣ. νυν ΕΟΠΠΕΠ μαζί με την ΓΓΔΒΜ., όπως επίσης και τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης (ΚΔΒΜ) επιπέδου 1 και επιπέδου 2 με την ίδρυση τους με βάση τον ν.4186/2013. Το επίπεδο 1 αναφέρεται σε κέντρα ελευθέρων σπουδών, ενώ το επίπεδο 2 αναφέρεται σε Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ). Τα ΚΔΒΜ επ.1 και επ.2 ανήκουν στο πλαίσιο της μη τυπικής εκπαίδευσης, απευθύνονται δηλαδή σε ενήλικες και αφορούν α) την συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση, β) την γενική εκπαίδευση ενηλίκων, γ) τον επαγγελματικό προσανατολισμό, την επαγγελματική συμβουλευτική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Βιβλιογραφική ανασκόπηση

4.1 Η ανάγκη επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών της ΕΕΚ

Σε αυτό το απαιτητικό περιβάλλον καλείται, λοιπόν, ο διευθυντής των ΙΕΚ να προσαρμοστεί και να αποτελέσει βασικό μοχλό ανανέωσης και εκσυγχρονισμό του ιδρυτικού επαγγελματικής κατάρτισης. Ο διευθυντής παίζει κυρίαρχο ρόλο στην λειτουργία μιας σχολικής μονάδας και για να είναι αποτελεσματικός είναι απαραίτητο να διαθέτει επιστημονικές γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία, επικοινωνιακές ικανότητες και να επιδιώκει μέσω διαρκούς πολύπλευρης επιμόρφωσης την επαγγελματική του ανάπτυξη (Γεωργίου κ.α, 2005, όπως αναφ. στο Αντύπα, 2018 σ.83). Μιλώντας για μεταρρυθμίσεις και εισαγωγή καινοτομιών στην σύγχρονη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση θα πρέπει να συνοδεύεται από ένα σχετικό επιμορφωτικό πρόγραμμα που θα προετοιμάζει τα στελέχη της εκπαιδευτικής μονάδας, ανατροφοδοτώντας συνεχώς με νέες γνώσεις και εφόδια για να πέτυχουν αποτελεσματικά τον στόχο τους. Ως ηγέτης ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας, στην καθημερινότητα του αλληλεπιδρά με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον αντιμετωπίζοντας δύσκολες καταστάσεις και ζητήματα που απαιτούν άμεση λήψη κρίσιμων και ουσιαστικών αποφάσεων (Μαραθεύτης, 1981). Οι μεταβολές στον εργασιακό χώρο απαιτούν την διαρκή επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών της ΕΕΚ με νέες μεθοδολογικές προσεγγίσεις και την βοήθεια της σύγχρονης τεχνολογίας ώστε να λειτουργήσουν ως εμψυχωτές και διευκολυντές, συνδέοντας την μάθηση με την επαγγελματική δραστηριότητα και το εργασιακό καθεστώς. Η ιδιαιτερότητα των ΙΕΚ οφείλεται στο γεγονός ότι ως φορείς αρχικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης συνδέουν την γνώση με την τέχνη, επάγγελμα εφαρμόζοντας έτσι την θεωρία στην πράξη. Τα νέα προγράμματα σπουδών απαιτούν την συνεργασία των ΙΕΚ με άλλους επαγγελματικούς φορείς και να τα συνδέσουν με την κοινωνία, την παραγωγή και την επαγγελματική κοινότητα. Το εγχείρημα είναι πολύ δύσκολο και

απαιτητικό αν σκεφτούμε το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές ειδικότητες στα ΙΕΚ και θα πρέπει για κάθε μια από αυτές να ανοίγονται νέοι δρόμοι, νέες συνεργασίες και να υπάρχουν διάλογοι επικοινωνίας με αρμόδιους τοπικούς και εργασιακούς φορείς.

Αυτό επιτυγχάνεται όχι μόνο από ένα νομοθετημένο πλαίσιο αλλά από τις ικανότητες και επικοινωνιακές δεξιότητες του διευθυντή των ΙΕΚ με την τοπική αγορά εργασίας. Το έργο του διευθυντή έχει ιδιαίτερη βαρύτητα γιατί μέσα από αυτόν τον πολυδιάστατο ρόλο προκύπτουν οφέλη για ολόκληρη την εκπαιδευτική μονάδα. Η επαγγελματική ανάπτυξη του διευθυντή συνδέεται με την δημιουργία δομών, μέσα στις οποίες εκπαιδευτικοί και σπουδαστές μαθαίνουν πιο αποτελεσματικά (Day, 2003 όπως αναφ. στο Αργυρίου 2016 σ.14). Ο διευθυντής πρέπει να αφογκράζεται και να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας, αποτελώντας τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της επαγγελματικής εκπαίδευσης και των ειδικοτήτων της με τις επιχειρήσεις. Να προετοιμάζει τους εκπαιδευτές και κατ' επέκταση τους σπουδαστές του ΙΕΚ για τις νέες εξελίξεις του επαγγέλματος και της ειδικότητας τους, στη διαρκώς μεταβαλλόμενη δομή της εργασίας και να προωθεί προς την απασχόληση προσωπικό εξειδικευμένο και έτοιμο να ανταποκριθεί στις ανάγκες της. Σύμφωνα με Πασιάρδη (1994), ορισμένοι διευθυντές δε διαθέτουν γνώσεις, εμπειρία ή επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης, αλλά είναι γεγονός ότι δεν υπάρχουν επιμορφωτικά προγράμματα για την υποστήριξη του έργου των διευθυντικών στελεχών των σχολικών μονάδων, ενώ σύμφωνα με έρευνα του Σαΐτη (2005), τα διευθυντικά στελέχη σε ποσοστό 88-90% δεν έχουν ούτε την στοιχειώδη κατάρτιση σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης. Στην επόμενη ενότητα που γίνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση θα παρουσιαστούν περισσότερες έρευνες που αναδεικνύουν την αναγκαιότητα της επιμόρφωσης διοικητικών στελεχών της εκπαίδευσης. Όπως καταλαβαίνουμε λοιπόν, βάσει των παραπάνω φαίνεται η επιτακτική ανάγκη της επιμόρφωσης που προκύπτει όσον αφορά τα στελέχη της ΕΕΚ και όχι μόνο αλλά και της δομής γενικότερα για την σωστή κατάρτιση και την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης.

4.2 Ανασκόπηση συναφών ερευνών στην βιβλιογραφία

Στην συγκεκριμένη ενότητα επιχειρείται να γίνει μια παρουσίαση αποτελεσμάτων παλιότερων ερευνών κάνοντας μια ανασκόπηση στην βιβλιογραφία σχετικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες των στελεχών διοίκησης των δημοσίων ΙΕΚ πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας. Η συγκεκριμένη ομάδα στόχου (target group) όπως φαίνεται δεν έχει εξεταστεί αρκετά κατά το παρελθόν με αποτέλεσμα να υπάρχουν λιγοστές έρευνες, και γι' αυτό το λόγο, άλλωστε, έγινε η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος για έρευνα. Θα παρουσιάσουμε επίσης άλλες συναφείς έρευνες που αφορούν τις επιμορφωτικές ανάγκες διοικητικών στελεχών σε διαφορετικές δομές και βαθμίδες της εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με την έρευνα του Αναστασίου (2010) που διεξήχθη στα διευθυντικά στελέχη των δημοσίων ΙΕΚ του νομού Θεσσαλονίκης συμμετείχαν 11 διευθυντές και 11 αναπληρωτές, παραθέτοντας τα θέματα που απαιτούν άμεση επιμόρφωση όπως κυρίως στην διοίκηση – διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, την εκπαιδευτική νομοθεσία, τη δημόσιο-οικονομική διαχείριση, τις δημόσιες σχέσεις και τη διαχείριση χρόνου. Οι ελλείψεις των στελεχών όπως αναδεικνύει η συγκεκριμένη ερευνά είναι αρκετά μεγάλες, σε νέες ή αυξημένες δεξιότητες οι οποίες δεν αποκτήθηκαν στην τυπική εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα το 85% του δείγματος αφορούσε την επιμόρφωση της σχολικής διοίκησης, θεωρώντας άκρως καθοριστική την ανάγκη επιμόρφωσης πριν την ανάληψη κάθε διοικητικής θέσης.

Σε μια άλλη ερευνά της Σωτηράκογλου (2009), για την διερεύνηση επιμορφωτικών αναγκών των διοικητικών στελεχών των Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης στην Περιφέρεια της Κεντρική Μακεδονίας, συμμετείχαν 32 στελέχη και τα συμπεράσματα που προέκυψαν ήταν ότι τα στελέχη των ΚΕΚ έχουν αντιληφθεί την σημασία της επιμόρφωσης στο σημερινό επαγγελματικό κόσμο, καθώς και την ανάγκη των ιδίων για επιμόρφωση πάνω σε θέματα όπως την οικονομική διαχείριση προγραμμάτων, εργατική νομοθεσία, υγιεινή και ασφάλεια, στην ανάπτυξη ψυχοκοινωνικών δεξιοτήτων, όπου στην τελευταία

κατηγορία το ενδιαφέρον για επιμόρφωση ήταν μεγαλύτερο. Το 67,7% των συμμετεχόντων στην ερευνά απάντησε ότι αντιμετωπίζουν προβλήματα στην διαχείριση χρόνου και άγχους. Επίσης με παρόμοια ποσοστά δηλώνεται η ανάγκη διαχείρισης κρίσεων και εντάσεων.

Η πρόσφατη έρευνα του Χανδόλια (2017) αναφέρεται στην διερεύνηση επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντών και υποδιευθυντών σε σχολικές μονάδες στο νομό Ημαθίας. Από τους 66 διευθυντές οι 37 (56,1%) παρακολούθησαν κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης στα προηγούμενα έτη, συμπεραίνοντας έτσι ότι ακόμα υπάρχει ανάγκη για επιμόρφωση των διευθυντών.

Μια άλλη επίσης πρόσφατη έρευνα του Αντύπα (2018), για την αναγκαιότητα επιμόρφωσης και την υποστήριξη των στελεχών Α' βάρθμιας & Β' βάρθμιας εκπαίδευσης της Δυτικής Ελλάδας, καταδεικνύει την μη διδασκαλία γνωστικών αντικειμένων σε θέματα διοίκησης κατά την διάρκεια των σπουδών τους, με αποτέλεσμα την απουσία καταρτισμένων διευθυντικών στελεχών. Όσον αφορά την αναγκαιότητα επιμόρφωσης διευθυντικών στελεχών της εκπαίδευσης το 94,38% των συμμετεχόντων δήλωσε πως υπάρχει και θεωρεί αναγκαία αντικείμενα επιμόρφωσης, με ποσοστό 83,14% την οργάνωση και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, με 78,65% την αποτελεσματική διαχείριση καταστάσεων – συγκρούσεων, με 67,42% επίλυση προβλημάτων και τεχνικές λήψης αποφάσεων, με 56,18% την παρακίνηση προσωπικού.

Ακόμα μια πρόσφατη έρευνα του Κληρονόμου (2018), που διερευνά την ύπαρξη επιμορφωτικών αναγκών 88 Διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης, της περιφερειακής ενότητας Αιτωλοακαρνανίας, εξετάστηκε το κατά πόσο οι διευθυντές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, είναι ικανοποιημένοι από τον αριθμό των επιμορφωτικών προγραμμάτων που τους παρέχονται μέχρι σήμερα, και φαίνεται από τα ευρήματα της έρευνας το μεγαλύτερο ποσοστό (65,91% επί του συνολικού πληθυσμού), δήλωσε ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι. Όπως επίσης το ποσοστό 81.82% των

ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι δράσεις επιμόρφωσης είναι πάρα πολύ σημαντικές και αναγκαίες για την επαγγελματική τους εξέλιξη, καθώς επίσης παρατηρείται ότι κυρίως το διοικητικό περιεχόμενο είναι αυτό που υστερεί με ποσοστό 84,09 %.

Στην έρευνα του Παπάθωμα (2007, όπως αναφ. στη Παπαϊωάννου, 2009), για τις επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών σχολικών μονάδων του νομού Θεσσαλονίκης καταδεικνύεται η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης διευθυντών με ποσοστό 41,03% να μην έχουν συμμετάσχει σε καμία επιμορφωτική δραστηριότητα διοίκησης σχολικών μονάδων. Ενώ το 93,58% θεωρεί ότι υπάρχει ανάγκη εξειδικευμένης επιμόρφωσης κυρίως σε θεματικές που αφορούν την «εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών-καινοτομιών» την «ηγεσία στη σχολική μονάδα», τη «χρήση νέων τεχνολογιών», την «εκπαιδευτική νομοθεσία», την «παρακίνηση του προσωπικού», και τη «διαχείριση συγκρούσεων».

Σύμφωνα με την έρευνα της Παπαϊωάννου (2009) στη διερεύνηση επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντών σε σχολικές μονάδες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στον νομό Πιερίας, το 70% δεν έχει λάβει ανάλογη επιμόρφωση και στις θεματικές κατευθύνσεις που κλήθηκαν να δηλώσουν οι συμμετέχοντες κυριάρχησε με 66,7% η «οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης». Η γνώμη των διευθυντών-τριών για εξειδικευμένη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης φτάνει στο 97,5 %, ενώ «η ηγεσία στην σχολική μονάδα» φτάνει στο 52,5% . Επίσης σε μια άλλη μελέτη των Παπαϊωάννου, Γαβρίμης, Βαλκάνος & Κατσαφούρος (2013), αναγκαιότητα και περιεχόμενο επιμόρφωσης διευθυντών σχολικών μονάδων, στα ευρήματα της έρευνας όσον αφορά την αντιμετώπιση των δυσκολιών το 87,5% στηρίζονται στην εμπειρία τους, ενώ επίσης σε μεγάλο ποσοστό του 55% αναζητούν βοήθεια από εμπείρους συνάδελφους.

Στην ερευνά των Αναστασίου, Βαλκάνος, Φραγκούλης & Ανδρούτσου (2015), παρουσιάζεται η σημασία της επαγγελματικής ανάπτυξης σχολικών ηγετών – διευθυντικών στελεχών και τονίστηκε η εξαιρετικά μεγάλη συνεισφορά της μεντορικής σχέσης στην προετοιμασία για την ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς. Η υποστήριξη

και καθοδήγηση από έναν έμπειρο συνάδελφο μπορεί να μειώσει την ανασφάλεια και την αβεβαιότητα που βιώνουν καθημερινά τα νέα διευθυντικά στελέχη κατά την ανάληψη των νέων καθηκόντων τους στην εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία.

Από μελέτη σχετικά με την «ανίχνευση επιμορφωτικών αναγκών στην Τεχνική Εκπαίδευση» (ΟΕΠΕΚ, 2007β) ένα από τα κύρια συμπεράσματα που προέκυψαν είναι ότι η πλειονότητα των εκπαιδευτικών και των στελεχών του δείγματος (73%) εκτιμά ότι η επιμόρφωση είναι πολύ σημαντική, γιατί συμβάλλει στην ανανέωση, τη βελτίωση και την απόκτηση νέων γνώσεων.

Σε έρευνα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (Π.Ι., 2010) που διεξήχθη τα πλαίσια του προγράμματος «Μείζον πρόγραμμα επιμόρφωσης εκπαιδευτικών 2010-2013» έγινε μελέτη διερεύνησης επιμορφωτικών αναγκών σε 3.435 διευθυντές σχολικών μονάδων από όλες τις περιφερειακές διευθύνσεις της Ελλάδας, προερχόμενοι απ' όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το ποσοστό των εκπαιδευτικών που δηλώνουν «αρκετά» έως «πάρα πολύ» ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο και τη μεθοδολογία των επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι μικρότερο του 50%. Οι προσπάθειες επιμορφώσεως των εκπαιδευτικών με άξονες διάφορες θεματικές ενότητες επιχειρείται μόνο μέσα από το πρόγραμμα εισαγωγής νεοδιοριστέων εκπαιδευτικών που υλοποιούνταν από τα Π.Ε.Κ. Αυτό φαίνεται και από τα ευρήματα ερευνητικών μελετών που έχουν πραγματοποιηθεί από την έναρξη των Π.Ε.Κ. (Βεργίδης, 1995· Βεργίδης & Βαϊκούση 2003· Βοζαίτης & Υφαντή, 2008· Καψάλης και Ραμπίδης, 2007· Ξωχέλης & Παπαναούμ, 2000 κ.α., όπως αναφ. στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.), 2010, σ.27). Οι μελέτες αυτές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι, μολονότι το θεσμικό πλαίσιο για την επιμόρφωση διαμόρφωσε προοπτικές επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών (με το Προεδρικό Διάταγμα 45/1999), η επιμόρφωση διαχρονικά συρρικνώθηκε και περιορίστηκε στην εισαγωγική.

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : Μεθοδολογία και σχεδιασμός της έρευνας

5.1 Σκοπός και επιμέρους στόχοι της έρευνας

Σκιαγραφώντας το προφίλ των σύγχρονων διοικητικών στελεχών των εκπαιδευτικών μονάδων, γνωρίζοντας τις νέες δεξιότητες και ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι διευθυντές και υποδιευθυντές των δημοσίων ΙΕΚ όπως είδαμε στο θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και πολλών ερευνητικών εργασιών, μέσα από τα πολύτιμα ευρήματα των ερευνών καταδεικνύεται η έλλειψη επιμόρφωσης ή και εάν υπάρχει ως ένα βαθμό είναι αποσπασματική και όχι τόσο αποτελεσματική. Διαφαίνεται η επιτακτική ανάγκη για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό επιμορφωτικών προγραμμάτων, που θα στηρίζονται στις απόψεις, στις αντιλήψεις και στις ανάγκες των ιδίων στελεχών της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής μονάδας και δομής.

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι διερεύνηση των απόψεων σχετικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ νομού Θεσσαλονίκης σε σχέση με την επιμόρφωση τους πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας όπως τις αντιλαμβάνονται οι ίδιοι, για τον μελλοντικό σχεδιασμό επιμορφωτικού προγράμματος που θα κάνει το δύσκολο έργο τους πιο αποτελεσματικό και την παροχή μιας πιο ποιοτικής εκπαίδευσης. Όλα αυτά, θα προταθούν και θα παρουσιαστούν, με σκοπό την πληρέστερη και εμπειριστατωμένη επιμόρφωση των διευθυντικών στελεχών για να καταστούν ικανοί να χειριστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο καταστάσεις, συνθήκες και προσωπικότητες για να ανταπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις του επαγγέλματος και να αναδειχθεί η σπουδαιότητα του ρόλου τους προσφέροντας την βάση για περεταίρω έρευνα του συγκεκριμένου φαινομένου.

Ο βασικός σκοπός μπορεί να χωριστεί στους παρακάτω επιμέρους στόχους :

- Να εντοπιστεί η σημασία της επιμόρφωσης και ο βαθμός συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα διοίκησης και ηγεσίας των διευθυντών και υποδιευθυντών των δημοσίων ΙΕΚ
- Να ανιχνευτούν οι επιμορφωτικές ανάγκες βάσει των απόψεων των ιδίων πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας
- Να διερευνηθούν οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών ως προς το περιεχόμενο των επιμορφώσεων
- Να προσδιοριστεί ο κατάλληλος φορέας επιμόρφωσης και η διάρκεια του προγράμματος σύμφωνα με τις απόψεις των ιδίων
- Να διατυπώσουν τις απόψεις τους σχετικά με την δια βίου μάθηση και τις αρχές εκπαίδευσης ενήλικων κατά τον σχεδιασμό ενός επιμορφωτικού προγράμματος

5.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Για να επιτευχθεί ο βασικός σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της παρούσας έρευνας και να συλλεχθούν επαρκή και πλούσια δεδομένα, η έρευνα χωρίζεται σε τέσσερις θεματικούς άξονες οι οποίοι αποτελούνται από τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα :

1. Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών ΔΙΕΚ σχετικά με την σημασία της επιμόρφωσης
2. Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών ΔΙΕΚ σχετικά με τις επιμορφωτικές τους ανάγκες πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας
3. Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών ΔΙΕΚ σχετικά με τα θεματικά πεδία επιμόρφωσης που συντελούν στην επιτυχή άσκηση του έργου ενός διευθυντή - υποδιευθυντή
4. Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών ΔΙΕΚ σχετικά με τον φορέα και την διάρκεια της επιμόρφωσης

5.3 Μεθοδολογία έρευνας

Η ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντών και υποδιευθυντών των δημοσίων ΙΕΚ σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας αποτέλεσε για τον ερευνητή ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον θέμα που ήθελε να το διερευνήσει σε βάθος, με λεπτομερή μελέτη και κατανόηση των επιμέρους πτυχών του, διαμορφώνοντας μια πλαισιοθετημένη και ολιστική προσέγγιση του φαινομένου. Η επιδίωξη για την συλλογή πλουσίων δεδομένων στο πεδίο της έρευνας προσεγγίζοντας καλύτερα την δυναμική φύση του φαινομένου απαιτεί αρκετό χρόνο και προσπάθεια. Μελετώντας συνολικά τα κοινωνικά φαινόμενα μέσα στο πλαίσιο που διαδραματίζονται, λαμβάνοντας υπόψη τις διάφορες συνθήκες στις οποίες πραγματοποιούνται (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Για τον λόγο αυτό επιλέχτηκε η ποιοτική μέθοδος και προσέγγιση της έρευνας, καθότι σε όλη την διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας το κύριο ενδιαφέρον του ερευνητή επικεντρώθηκε στην σύλληψη και κατανόηση των νοημάτων για το υπό διερεύνηση ζήτημα. Η έρευνα είχε περιγραφικό χαρακτήρα και στηρίχτηκε στις απόψεις και αντιλήψεις των ιδίων διοικητικών στελεχών, ανιχνεύοντας, νοηματοδοτώντας και οικοδομώντας έννοιες και θεματικές ενότητες από κάτω προς τα πάνω (bottom – up approach), περνώντας από όλα τα στάδια της ερευνητικής διαδικασίας από την συλλογή και καταγραφή μέχρι την ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων. Στις ποιοτικές μεθόδους έρευνας υπάρχει το πλεονέκτημα ότι επιτρέπουν στα πρωτογενή τους δεδομένα είτε αυτά είναι συνεντεύξεις, είτε είναι ηχογραφήσεις, είτε είναι βιντεοσκοπήσεις, να αναλυθούν και να ερμηνευθούν ποικιλότροπος, ενώ μας επιτρέπουν να έχουμε πρόσβαση στην υποκειμενική εμπειρία ή στα υποκειμενικά τους νοήματα, μέσω σύνθετων αλληλοεπιδράσεων.

Ο στόχος των περισσότερων ποιοτικών ερευνών είναι, σύμφωνα με το Geertz (2003 όπως αναφ. στο Ίσαρη & Πουρκός 2015, σ.47), να προσφέρουν πλούσιες ή πυκνές περιγραφές του υπό διερευνητή φαινομένου. Στην ποιοτική έρευνα δεν ρωτάω το «γιατί»

αλλά ρωτάω το «πως». Προσπαθεί να δώσει ερμηνείες, περιγράφει απόψεις, αναζητάει να ανιχνεύσει τυπολογίες που αναφέρονται σε υποκείμενα. Ο ερευνητής στην ποιοτική ερευνά συμμετέχει ενεργά και προσπαθεί να δημιουργήσει ένα ζεστό κλίμα, να κάνει τους συμμετέχοντες να αισθανθούν άνετα και να υπάρχει μια σχέση εμπιστοσύνης. Δημιουργώντας αυτήν την αμεσότητα θα είναι σε θέση να συζητηθούν τα ζητήματα που απασχολούν το δείγμα σε βάθος και με λεπτομέρειες, κατανοώντας τις απόψεις και δίνοντας ερμηνείες στο φαινόμενο .

5.4 Πληθυσμός και δείγμα

Ένα σημαντικό κομμάτι στην ποιοτική ερευνά είναι η επιλογή του πληθυσμού και το δείγματος που θα συμπεριληφθούν. Αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό διότι παίζει μεγάλο ρολό στην συλλογή των δεδομένων που ενδιαφέρεται ο ερευνητής να διερευνήσει και πρέπει να γίνεται προσεκτικά ώστε να έχει τα σωστά αποτελέσματα. Η δειγματοληψία στην ποιοτική έρευνα αποσκοπεί κυρίως να εντοπίσει πλούσιες σε πληροφορία περιπτώσεις, οι οποίες προσφέρονται για μελέτη εις βάθος και να μάθει με λεπτομέρεια ζητήματα κεντρικής σημασίας για τον σκοπό της ερευνάς (Patton, 2002 όπως αναφ. Ίσαρη & Πουρκός, 2016, σ.82). Στην συγκεκριμένη ερευνά χρησιμοποιείται η σκόπιμη δειγματοληψία προκειμένου οι συμμετέχοντες – το δείγμα να εξυπηρετήσουν με το καλύτερο τρόπο τον σκοπό και τα ερωτήματα της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα εφαρμόζεται η στρατηγική των ομοιογενών δειγμάτων, που σημαίνει ότι τα μέλη του δείγματος έχουν κοινά χαρακτηριστικά και εμπειρίες με αποτέλεσμα η μελέτη και η κατανόηση της συγκεκριμένης ομάδας να γίνεται σε βάθος. Επίσης, στην ποιοτική έρευνα, όσον αφορά το μέγεθος του δείγματος δεν υπάρχουν αριθμητικοί προσδιορισμοί και σταθεροί κανόνες (Ιωσηφίδης, 2008· Patton, 2002 όπως αναφ. στο Ίσαρη & Πουρκός 2015, σ.85). Ωστόσο το μέγεθος δεν χρειάζεται να είναι πολύ μεγάλο, μπορεί να προκύψουν πλούσια και ποιοτικά δεδομένα και από λίγα άτομα. Στην άλλη περίπτωση ο μεγάλος αριθμός

δείγματος θα μπορούσε να φέρει ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα και να φτάσουμε στον κορεσμό, δηλ. τα νέα μέλη να μην προσφέρουν κάτι καινούριο στην ανάλυση και στην παραγωγή συμπερασμάτων αλλά το νέο υλικό να συμπίπτει και να είναι αντίστοιχο με το παλιό, με επανάληψη πληροφοριών και εννοιών που έχουν ήδη αναφερθεί ή περιγράφει (Καλλινικάκη, 2010).

Το δείγμα στην συγκεκριμένη ερευνά αποτέλεσαν 12 διευθυντικά στελέχη των δημοσίων ιδρυμάτων επαγγελματικής κατάρτισης του νομού Θεσσαλονίκης. Πιο συγκεκριμένα συμμετείχαν 4 διευθυντές και 8 υποδιευθυντές – τριες, οι περισσότεροι με πολυετή εμπειρία άνω των 10 ετών, στις συγκεκριμένες δομές και θέσεις. Οι ηλικίες των διευθυντών κυμαίνονται από 50 έως 60 ετών, ενώ οι ηλικίες των υποδιευθυντών και υποδιευθυντριών από 35 έως 50 ετών. Ο καθορισμός του πληθυσμού έγινε με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετεί τον σκοπό και τα ερωτήματα της ερευνάς με το πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη διεξαγωγή συμπερασμάτων και ευρημάτων.

5.5 Ερευνητικό εργαλείο

Η συνέντευξη στην ποιοτική έρευνα αποτελεί ίσως το πιο σημαντικό ερευνητικό εργαλείο για την συλλογή των δεδομένων. Εκτιμάται ότι το 90% των κοινωνικών ερευνών χρησιμοποιούν τις συνεντεύξεις για να συλλέξουν τα δεδομένα ή ένα μέρος αυτών (Κεδράκα, 2008). Ο ερευνητής έρχεται κοντά στο δείγμα και υπάρχει μια διαδραστική σχέση με τους συνεντευξιζόμενους, δίνοντας τους την ευκαιρία να ακουστεί η φωνή τους, να εκφράσουν τις απόψεις τους, να αφηγηθούν τις εμπειρίες τους και να μιλήσουν για τις αντιλήψεις τους ελεύθερα και σε βάθος (Robson, 2007). Ο ερευνητής έρχεται κοντά με τον συναισθηματικό κόσμο των συμμετεχόντων και μπορεί να αντλήσει ποιοτικά δεδομένα μέσα από τις εμπειρίες και τα συναισθήματα τους. Επιδίωξη της ποιοτικής έρευνας είναι *«να ανακαλύψει τις απόψεις του ερευνώμενου πληθυσμού, εστιάζοντας στις οπτικές γωνίες*

υπό τις οποίες τα άτομα βιώνουν και αισθάνονται τα γεγονότα» (Bird & συν., 1999, σ.320 όπως αναφ. Κεδράκα, 2008). Συγκεκριμένα στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε ο τύπος της ημι-δομημένης συνέντευξης και οι ερωτήσεις δομήθηκαν έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στα ερευνητικά ερωτήματα. Επίσης ήταν ανοικτές και όχι περίπλοκες ώστε να μην μπερδεύουν τους συνεντευξιζόμενους, υπήρχε ευελιξία για διερεύνηση σε βάθος των θεμάτων, είχαν σχέση με τα βιώματα και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων, ήταν υποστηρικτικές και ενθαρρυντικές, χωρίς όμως να είναι κατευθυντήριες (Mason, 2009·Robson, 2007·Ιωσηφιδης, 2008 όπως αναφ. στο Ίσαρη και Πουρκός, 2015). Οι ερωτήσεις στηρίχτηκαν σε ερωτηματολόγιο αντίστοιχης έρευνας που διενεργήθηκε το 2009 από την Κα Παπαϊωάννου Αθανασία στα πλαίσια της μεταπτυχιακής της εργασίας στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, κατόπιν παραχώρησης σχετικής άδειας χρήσης από την ίδια⁹. Παρόλα αυτά ο οδηγός συνέντευξης συντάχθηκε, τροποποιήθηκε, βελτιώθηκε και αναπροσαρμόστηκε στο συγκεκριμένο δείγμα που αφορούσε τους διευθυντές και υποδιευθυντές - τρεις των δημοσίων ΙΕΚ με βάση την βιβλιογραφία αλλά και των 2 πιλοτικών συνεντεύξεων που έγιναν σε έναν διευθυντή και έναν υποδιευθυντή. Οι παρατηρήσεις των 2 διευθυντικών στελεχών από τις πιλοτικές συνεντεύξεις καθώς και η συμβολή του επιβλέποντα καθηγητή μου έπαιξαν καθοριστικό ρόλο για την τελική διαμόρφωση του οδηγού συνέντευξης, ικανοποιώντας τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.

Όσον αφορά την μεθοδολογία του οδηγού συνέντευξης σύμφωνα με την Κεδράκα (2008), το δείγμα της ερευνάς αποτελούνταν από χαρακτηριστικές, τυπικές περιπτώσεις που αντιπροσωπεύαν τη κατηγορία πληθυσμού που ερευνήθηκε. Η συνέντευξη σχεδιάστηκε με βάση τους 4 θεματικούς άξονες, οι οποίοι αντιστοιχούσαν τα 4 ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Οι άξονες ξεκινούσαν με κάποιες επιμέρους ερωτήσεις πιο

⁹ Η σχετική άδεια χρήσης βρίσκεται στο Παράρτημα Ι

χαλαρές για να «σπάσουν τον πάγο» και στην συνέχεια γίνονταν εμβάθυνση στα υπό διερευνήση ζητήματα, κυλώντας με μια καλή ροή η συνέντευξη. Επίσης ερωτήθηκαν οι συμμετέχοντες για την ώρα και την ημέρα που τους εξυπηρετούσε ώστε να διεξαχθεί η συνέντευξη χωρίς πίεση και άγχος. Όπως π.χ. απογευματινές ώρες ή ακόμα και το Σαββατοκύριακο σε μερικές περιπτώσεις. Η προσέγγιση και η επικοινωνία με τους συμμετέχοντες έπαιξε σημαντικό ρόλο για την διεξαγωγή της συνέντευξης μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης, χαλαρό και ασφάλειας, ώστε οι ερωτώμενοι αισθάνονται άνετα. Καθόλη την διάρκεια της συνέντευξης ο ρόλος του ερευνητή ήταν ενθαρρυντικός και διευκολυντικός, βοηθώντας των ερωτώμενο στα σημεία που όπου υπήρχε κάποια δυσκολία ή αμηχανία, πλαισιωμένος από ευελιξία και χωρίς να αποκλίνει από τους αρχικούς θεματικούς άξονες. Αν δημιουργηθούν οι παραπάνω συνθήκες ο ερωτώμενος θα δώσει έντιμες, πλήρεις απαντήσεις αποκαλύπτοντας χρήσιμα και πλούσια ποιοτικά δεδομένα για τον σκοπό της έρευνας. Η τελική μορφή του οδηγού συνέντευξης ήταν 4 θεματικοί άξονες, οι οποίοι αποτελούνταν από 3 επιμέρους ανοιχτά ερωτήματα ο καθένας και τελευταία υπήρχε μια τελική ερώτηση (final question) με την οποία ο συμμετέχων είχε την ευκαιρία να προσθέσει ή να επισημάνει κάτι που θεωρούσε σημαντικό και παραλείφθηκε κατά την διάρκεια της συνέντευξης (Kueger, 1998 όπως αναφ. στο Ίσαρη και Πουρκός, 2015, σ.106)

5.6 Διεξαγωγή έρευνας και ανάλυση δεδομένων

Η έρευνα έλαβε χώρα στο διάστημα Νοέμβριο - Δεκέμβριο του 2020 και ως μέθοδος συλλογής δεδομένων επιλέχθηκε η ημι-δομημένη συνέντευξη (ανοιχτού τύπου). Οι δώδεκα συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν απομακρυσμένα μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας λόγω της πανδημίας covid-19, κατά τις ημέρες και ώρες που εξυπηρετούσαν τους συνεντευξιαζόμενους. Επίσης οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνήθηκαν για να μπορέσουν για την πιστή αναπαραγωγή των δεδομένων και να επεξεργαστούν και να αναλυθούν σε

δεύτερο χρόνο, με την σύμφωνη γνώμη των συμμετεχόντων και η διάρκεια τους κυμαίνονταν περίπου στα 25 λεπτά. Η έρευνα διεξήχθη με την ελεύθερη και συναινετική συμμετοχή των διευθυντών και υποδιευθυντών κατόπιν πληροφόρησης τους για τον σκοπό και το είδος της έρευνας, την προστασία και την διατήρηση της ανωνυμίας τους καθώς και την αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον ενημερωθήκαν οι συμμετέχοντες ότι μπορούν να διακόψουν ή να αποχωρήσουν ανά πασα στιγμή από την διαδικασία σε οποιοδήποτε στάδιο της έρευνας ή να μην απαντήσουν σε όποια ερώτηση δεν αισθάνονται άνετα. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν ήταν σαφής, κατανοητές, διατυπωμένες χωρίς περίπλοκες έννοιες και χωρίς επικαλύψεις. Έτσι λοιπόν μέσα από αυτήν την συνεργατική σχέση μεταξύ ερευνητή και συμμετέχοντα μπορεί να εκληφθεί ως μια «αμοιβαία διαπραγματεύσιμη διαδικασία που βρίσκεται σε εξέλιξη καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας» (Τσιώλης, 2014:258 όπως αναφ. Ίσαρη & Πουρκός 2015, σ.90). Οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν κάτω από ένα πολύ καλό κλίμα επικοινωνίας και ροής με εποικοδομητικούς διάλογους και πλούσια ευρήματα, και θα ήθελα για άλλη μια φορά να ευχαριστήσω τους διευθυντές και υποδιευθυντές - τρεις των δημοσίων ΙΕΚ που ήταν τόσο ευγενικοί, δοτικοί και γενναιόδωροι μαζί μου. Στην συνέχεια οι 12 ατομικές συνεντεύξεις ακολουθήσαν την διαδικασία μετατροπής από τον προφορικό λόγο (απομαγνητοφώνησης) σε γραπτό κείμενο για την παρουσίαση των ερευνητικών δεδομένων.

Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την ανάλυση των δεδομένων είναι αυτή της θεματικής ανάλυσης περιεχομένου και σύμφωνα με τους Braun και Clarke (2006, όπως αναφ. στο Ίσαρη και Πουρκός, 2015, σ.117), αποτελείται από έξι στάδια: α) εξοικείωση με τα δεδομένα β) κωδικοποίηση γ) αναζήτηση θεμάτων δ) επανεξέταση θεμάτων ε) ορισμός και ονομασία θεμάτων στ) έκθεση δεδομένων – συγγραφή ευρημάτων. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω βήματα έγινε πρώτα προσεκτική ανάγνωση των ερευνητικών δεδομένων και αναζητήθηκαν κεντρικές ιδέες, νοήματα και θεματικά μοτίβα για το εξεταζόμενο θέμα και καταγράφηκαν οι αρχικές ιδέες. Στην συνέχεια ακολουθήσαν οι

εννοιολογικοί προσδιορισμοί που αντιστοιχούσαν σε μοναδικούς κωδικούς, που όσοι είχαν κοινά χαρακτηριστικά και έννοιες κατηγοριοποιούνταν σε βασικές μονάδες νοήματος σε ανώτερο επίπεδο. Στο επόμενο στάδιο έγινε η αναζήτηση θεμάτων και υποθεμάτων μέσα από τον συνδυασμό των κωδικών συνδέοντας, περιγράφοντας και ερμηνεύοντας το ερευνητικό υλικό. Ακολούθησε η επανεξέταση των θεμάτων για τυχόν επικαλύψεις εννοιών και νοημάτων, ώστε αν συμβαίνει αυτό θα χρειαζόταν συγχωνεύσεις των θεμάτων, και εν συνέχεια διαμορφώθηκε ο θεματικός χάρτης. Στο προτελευταίο στάδιο δοθήκαν οι ορισμοί των θεμάτων και περιεκτικά ονόματα δίνοντας άμεσα την εικόνα στον αναγνώστη τι περιλαμβάνει το κάθε θέμα. Στο τελευταίο στάδιο έγινε η τελική ανάλυση και η συγγραφή των ευρημάτων συνδέοντας τα δεδομένα μεταξύ των θεμάτων. Σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι οι θεματικοί άξονες συμβαδίζουν με τα ερευνητικά ερωτήματα ενώ η κωδικοποίηση των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλιστεί η ανωνυμία τους. Για το λόγο αυτό όλοι οι διευθυντές κωδικοποιήθηκαν με το χαρακτήρα «Δ» και το αντίστοιχο αριθμό που αντιπροσωπεύει την μοναδικότητα του κάθε συμμετέχοντα, με αποτέλεσμα να έχουμε Δ1, Δ2, Δ3, Δ4 στο σύνολο τους. Αντίστοιχα για τους υποδιευθυντές και τις υποδιευθύντριες έχουμε το χαρακτήρα «Υ» που μπορεί να δηλώνει είτε άνδρα είτε γυναικά και στο σύνολο τους έχουμε από το Υ1 έως το Υ8.

5.7 Έλεγχος αξιοπιστίας – εγκυρότητας

Έχει γίνει κοινά αποδεκτό η σημασία και η αναγκαιότητα της διερεύνησης και μελέτης ενός συγκεκριμένου φαινομένου σε βάθος στο πλαίσιο που συμβαίνει, όπως ισχύει στην περίπτωση της ποιοτικής έρευνας. Έτσι λοιπόν για να κρίνουμε και να αξιολογήσουμε την ιδιομορφία της κάθε έρευνας πρέπει να λάβουμε υπόψιν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και κριτήρια που συνάδουν με την φιλοσοφία και τις μεθόδους – τεχνικές που αυτή βασίστηκε.

Αρχικά ο οδηγός συνέντευξης συντάχθηκε και διαμορφώθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας καθώς επίσης η συλλογή και η επεξεργασία των δεδομένων της να απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της (Ιωσηφίδης, 2008). Ακόμα ένας παράγοντας που παίζει σημαντικό ρολό στην αξιοπιστία της έρευνας είναι ότι ο οδηγός συνέντευξης βασίστηκε σε ερωτηματολόγιο προηγούμενης έρευνας κατόπιν σχετικής αδείας που δόθηκε από την ερευνήτρια, το οποίο ανασχεδιάστηκε, εμπλουτίστηκε και τροποποιήθηκε μέσα από πιλοτικές συνεντεύξεις με το δείγμα, την συναφή βιβλιογραφία, συζητήσεις με τον επιβλέπων καθηγητή μου, καθιστώντας το όσο το δυνατόν εγκυρότερο και πιο αξιόπιστο γίνεται, ώστε με την κατάλληλη δομή να δώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπρόσθετα ουσιαστικό ρολό έπαιξε η καταλληλότητα της επιλογής του δείγματος και η αντιπροσωπευτικότητα του. Επίσης μέσα από την ανασκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας διαφαίνεται η συμφωνία των αποτελεσμάτων της έρευνας με άλλες επιστημονικές και ερευνητικές εργασίες.

Παρόλο που στην ποιοτική έρευνα η εμπλοκή και η επικοινωνία του ερευνητή με τους συμμετέχοντες μέσα από την διαδραστική σχέση που αναπτύσσεται, μπορεί να προκαλέσει συναισθήματα, προβληματισμό, αναστοχασμό, ο ερευνητής προσπάθησε να περιγράψει, να ερμηνεύσει και να αποδώσει τα δεδομένα όσο πιο πιστά γίνεται χωρίς υποκειμενικότητα και προσωπικές πεποιθήσεις. Αυτό συνέβη τόσο κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων όσο και κατά την διάρκεια της ανάλυσης και καταγραφής των αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : Αποτελέσματα έρευνας

6.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων

Παρακάτω παρουσιάζονται τα ευρήματα και τα αποτελέσματα της έρευνας ύστερα από λεπτομερή ανάλυση και συσχέτιση με τα ερευνητικά ερωτήματα που κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με τους θεματικούς άξονες της έρευνας. Εκφράζονται οι απόψεις, οι σκέψεις, οι εμπειρίες, οι αντιλήψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών - τριών των δημοσίων ΙΕΚ του νομού Θεσ/νίκης μέσα από την δική τους οπτική και όπως αυτοί αντιλαμβάνονται τις επιμορφωτικές ανάγκες τους πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας. Όπως αναφέρθηκε και πρότερα μετά την διεξαγωγή των συνεντεύξεων, έγινε η μετατροπή των ηχογραφημένων αρχείων σε γραπτά κείμενα δίνοντας μεγάλη προσοχή και βαρύτητα για την πιστή μεταφορά των δεδομένων. Επίσης υπενθυμίζεται η κωδικοποίηση των συνεντευξιαζόμενων ότι είναι για τους διευθυντές το γράμμα «Δ» και για τους υποδιευθυντές - τρεις το γράμμα «Υ» με τον αντίστοιχο αριθμό που χαρακτηρίζει την μοναδικότητα τους. Η παρουσίαση γίνεται με περιγραφική μορφή και τα αποτελέσματα είναι ομαδοποιημένα σε κατηγορίες που συγκροτήθηκαν οι θεματικοί άξονες. Ο κάθε θεματικός άξονας αναλύεται σε 3 υποάξονες ή υποκατηγορίες που ολοκληρώνονται από την θεματική ανάλυση. Στην συνέχεια θα γίνει η συσχέτιση και η τεκμηρίωση των ευρημάτων με την σύγχρονη βιβλιογραφία και η διεξαγωγή των συμπερασμάτων.

6.1. Θεματικός άξονας 1^{ος} : Οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ σχετικά με την σημασία της επιμόρφωσης

Ξεκινώντας από τον πρώτο θεματικό άξονα γίνεται η ανίχνευση των απόψεων των διευθυντών και υποδιευθυντών – τριών των δημοσίων ΙΕΚ σχετικά με την σημασία που έχει η επιμόρφωση για αυτούς. Εξετάζεται ο βαθμός συμμετοχής τους σε επιμορφωτικά προγράμματα που έχουν σχέση με την διοίκηση και ηγεσία κατά το παρελθόν και αν την

θεωρούν αναγκαία. Επίσης διερευνώνται τα ερωτήματα κατά ποσό η επιμόρφωση, αν υπήρχε, τους βοήθησε στην επαγγελματική τους εξέλιξη καθώς επίσης και στο επαγγελματικό τους έργο ως διευθυντή ή υποδιευθυντή.

6.1.1 Η αναγκαιότητα της συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας

Αναφορικά με την ερώτηση αν τα διοικητικά στελέχη των δημοσίων ΙΕΚ θεωρούν αναγκαία την συμμετοχή σας σε επιμορφωτικά προγράμματα πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας απάντησαν με ποσοστό 100% θετικά. Κατά την άποψη τους η επιμόρφωση πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας είναι απολύτως αναγκαία, επιβάλλεται να παρακολουθούν τέτοια σεμινάρια σε πιο τυπική μορφή π.χ. σε ετήσια βάση, όπως επίσης καλό θα ήταν και πριν από την ανάληψη των καθηκόντων ως προετοιμασία και γνωριμία με το αντικείμενο αλλά και κατά την διάρκεια της θητείας τους. Αναφέρθηκαν πως θα πρέπει να συμβαδίζουν οι μορφές διοίκησης με τα σημεία των καιρών, οι γνώσεις να εκσυγχρονίζονται, να υπάρχει πληροφόρηση σχετικά με την σύνδεση των παιδαγωγικών μοντέλων με την επιστήμη της διοίκησης.

Πάμε να δούμε όμως χαρακτηριστικά τι ανέφεραν οι ίδιοι. Ο Δ1: *«Επιβάλλεται να παρακολουθούμε τέτοια σεμινάρια, να υπάρχει ενημέρωση και όχι μόνο σεμινάρια, και πιο τυπική μορφή, ετήσιο»*. Ενώ ο Δ2: *«Είναι αναγκαία η επιμόρφωση όσο διαρκεί ο διοικητικός βίος κάθε στελέχους»*. Επιπρόσθετα συμπληρώνει ο Δ3: *«Επειδή πιστεύω στην ΔΒΜ πέρα από την εμπειρία απαιτείται και η συμμετοχή οποιουδήποτε στελέχους της εκπαίδευσης και ειδικά των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ σε επιμορφωτικά σεμινάρια»*. Αντίστοιχα ο Δ4: *«Ναι σίγουρα είναι βασικό, τουλάχιστον πρέπει όλοι να επιμορφωθούν σε βασικά θέματα θεωρίες ηγεσίας, διοικητική σχάρα, διαφορές ηγέτη, ηγεσία με όραμα, τα βασικά τα θέματα πιστεύω πρέπει να τα κατέχουνε όλοι»*. Από τις παραπάνω απαντήσεις

των διευθυντικών στελεχών παρατηρούμε ότι η επιμόρφωση είναι μια Δια Βίου Μάθηση διαδικασία και ότι θα πρέπει να διαρκεί όσο ο διοικητικός βίος.

Παρακάτω θα δούμε τις απόψεις και τις αντιλήψεις των υποδιευθυντών – τριών όπως αποτυπώθηκαν από τους ίδιους. Χαρακτηριστικά αναφέρει ο Υ1: *«Απολύτως αναγκαία θεωρώ την συμμετοχή των υποδιευθυντών σε θέματα διοίκησης δεδομένου ότι από μόνοι μας δεν έχουμε λάβει κάποια εκπαίδευση, επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης οπότε θεωρώ αναγκαία να υπάρχει ενημέρωση πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας»*. Ακολουθεί ο Υ2: *«Ναι την θεωρώ απαραίτητη και μάλιστα και πριν από την ανάληψη των καθηκόντων ως προετοιμασία και γνωριμία με το αντικείμενο αλλά και κατά την διάρκεια της θητείας σε έναν εμπλουτισμό των γνώσεων σε αυτό το πεδίο»*. Στην συνέχεια ο Υ3: *«Μάλιστα»*, ενώ ο Υ4 αναφέρει : *«Οπωσδήποτε, ναι. Πάντα υπάρχει το περιθώριο να βελτιωθείς, να δεις νέες οπτικές, μορφές συνεργασίας. Στην ουσία όταν διοικείς, δεν διοικείς μόνος σου, συνδιοικείς. Πάντα η ανατροφοδότηση είναι αυτή που σε βοηθάει. Όπως όταν είσαι σε μια δομή όπως το ΙΕΚ ή το σχολείο, όλοι είμαστε το ΙΕΚ, όλοι είμαστε το σχολείο. Δεν είναι μόνο η διοίκηση και η κεφαλή, όλοι όσοι απαρτίζουν την δομή. Θεωρώ ότι είναι και υποχρεωτικό να επιμορφώνεσαι συχνά πυκνά, γιατί θα πρέπει να συμβαδίζουν οι μορφές διοίκησης με τα σημεία των καιρών. Άλλη μορφή είχαν τα ΙΕΚ την δεκαετία του 2000, άλλη έχουν τώρα, οπότε προφανώς και πρέπει να επιμορφωθούμε»*. Ακολουθεί ο Υ5: *«Ναι πολύ»*. Αντίστοιχα ο Υ6 αναφέρει: *«Σίγουρα η συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εφόδιο για τον υποψήφιο υποδιευθυντή, αν και κατά την γνώμη μου δεν μπορεί να αποτελεί την μοναδική και απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάληψη μιας τέτοιας θέσης. Υπάρχουν πολλοί επιπλέον παράγοντες που μπορούν να συμπεριληφθούν για την στελέχωση του υποψήφιου υποδιευθυντή. Όπως, μπορεί να είναι η επαγγελματική του εμπειρία, οι σπουδές του, ακόμη και η προσωπικότητα του. Αλλά δεν μπορούμε να παρακάμψουμε το γεγονός ότι αυτά τα σεμινάρια προσφέρουν απαραίτητες πληροφορίες, τόσο για την καλύτερη κατανόηση του θεσμικού πλαισίου του εκπαιδευτικού μας συστήματος*

όσο και για την πληροφόρηση σχετικά με το πώς μπορεί να συνδέονται τα παιδαγωγικά μοντέλα, οι θεωρίες μάθησης με την επιστήμη της διοίκησης». Ακόμα συμφωνεί ο Υ7 και απαντάει: « *Ναι*». Και κλείνοντας με το Υ8: «*Απόλυτα αναγκαία, γιατί σίγουρα μπορεί κάποιος να επαφίεται στο προσωπικό του κίνητρο και στην αφοσίωση του στο θεσμό των ΙΕΚ και της επαγγελματικής κατάρτισης για να βλέπει κάποια πράγματα πιο επιστάμενα και να μπορεί να βελτιώνεται στο έργο του, αλλά δεν αρκεί αυτό μόνο . Αρά πραγματικά είναι αναγκαία και απαραίτητη η επιμόρφωση στα στελέχη του ΙΕΚ*». Κι εδώ βλέπουμε λοιπόν ομόφωνα ότι συμφωνούν οι υποδιευθυντές – τρεις για την αναγκαιότητα που υπάρχει για την επιμόρφωση τους πάνω σε διοικητικά θέματα. Παρουσιάζεται η έλλειψη επιμορφωτικών προγραμμάτων πάνω στη διοίκηση και ηγεσία, ο εμπλουτισμός των γνώσεων πριν και μετά, κατά την διάρκεια των διοικητικών καθηκόντων και επισημαίνεται ο εκσυγχρονισμός των γνώσεων πάνω στις νέες μορφές διοίκησης και όχι κάποιος να επαφίεται μόνο στο προσωπικό του κίνητρο.

6.1.2 Η επιμόρφωση ως βοηθητικός παράγοντας στην επαγγελματική τους εξέλιξη

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε την επιμόρφωση ως βοηθητικό παράγοντα στην εξέλιξη των διοικητικών στελεχών των δημοσίων ΙΕΚ στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Παρατηρήθηκε ότι και εδώ απάντησαν θετικά οι διευθυντές των ΔΙΕΚ επισημαίνοντας κάποια σημεία όπως η μοριοδοτηση σεμιναρίων και επιμορφώσεων πάνω σε διοικητικά θέματα για την διεκδίκηση της θέσης ευθύνης του διευθυντή, η εφαρμογή καλών πρακτικών στην διοίκηση, με ποικίλους τρόπους όπως θα δούμε πιο χαρακτηριστικά μέσα από τις απαντήσεις των ιδίων. Ο Δ1 απαντάει : «*Βοηθάει με πολλούς τρόπους, δεν βοηθάει μόνο καθαυτή η μόρφωση, βοηθάει όταν υπάρχει μια ομάδα, ανταλλαγή απόψεων στην ομάδα, βοηθάει ο εκπαιδευτής , βοηθάει το υλικό. Όλα βοηθάνε με πολλαπλούς τρόπους*». Ο Δ2 συμφωνεί: «*Βεβαίως*», αντίστοιχα ο Δ3 αναφέρει: «*Και*

φυσικά με βοήθησε και πιστεύω ότι το θεωρητικό πλαίσιο με βοηθάει πάρα πολύ στην εφαρμογή κάλων πρακτικών στην Διοίκηση». Ο Δ4 καταθέτει στην απάντηση του: «Βοήθησε γιατί μου έδωσε αρκετά εφόδια και μπόρεσα αρκετές καταστάσεις να τις αντιμετωπίσω και από την άλλη κάποια σεμινάρια από αυτά μοριοδοτήθηκαν και μπόρεσα έτσι να πάρω και την θέση και για 2^η φορά». Βλέπουμε λοιπόν πόσο άρρηκτα δεμένη είναι η επαγγελματική ανάπτυξη με την επιμόρφωση. Αποτελεί λοιπόν και ένα κίνητρο εκτός του ότι σου προσφέρει τα εφόδια για να μπορέσεις να αντιμετωπίσεις διάφορες καταστάσεις. Επίσης διαφαίνεται μέσα από την κουβέντα ότι δεν μπορείς να προσεγγίζεις θέματα διοίκησης και ηγεσίας μόνο με τον εμπειρικό τρόπο αλλά χρειάζεται και το θεωρητικό υπόβαθρο. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το θεωρητικό πλαίσιο βοήθησε τον διευθυντή Δ3 στην εφαρμογή κάλων πρακτικών στην διοίκηση.

Στην συνέχεια θα προχωρήσουμε στις απόψεις των υποδιευθυντών –τριών. Ο Y1 αναφέρει: «Εεε... ως ένα σημείο θεωρώ πως με βοήθησε και εδώ τώρα εξαρτάται από τα προγράμματα που έχω παρακολουθήσει. Κάποια προγράμματα που ήταν λίγο πιο πρακτικά ήταν αρκετά χρήσιμα κάποια αλλά όχι. Αλλά σε γενικές γραμμές έχω βοηθηθεί αρκετά». Ο Y2 αντίστοιχα: «Η επιμόρφωση μου ήταν κυρίως στο γνωστικό μου αντικείμενο γιατί ως τώρα δούλευα εκπαιδευτικός Β'βάθμιας εκπαίδευσης. Και αυτό που βοήθησε πολύ ήταν το μεταπτυχιακό που έκανα στην πληροφορική και διοίκηση το οποίο ήταν αυτό που με έδωσε και το *triggering* να ασχοληθώ και να αναζητήσω την τύχη μου σε θέσεις διοίκησης. Αυτή την στιγμή κάνω κάποια σεμινάρια Ηγεσία στην Εκπαίδευση και ένα σεμινάριο στο θεσμό της επαγγελματικής κατάρτισης». Ο Y3 συμφώνησε: «Ναι». Ενώ Y4 απάντησε: «Αρκετά. Με τον τρόπο που διεξάγονται τα σεμινάρια ουσιαστικά, αν είναι και βιωματικά κιόλας, στο σημείο εκείνο εκμεταλλεύεσαι το *feedback* και διάφορες απόψεις άλλων συνάδελφων που μεταφέρουν τις εμπειρίες τους. Ο καθένας μεταφέρει την οπτική του. Θέλοντας και μη επηρεάζεσαι από εκεί και αυτοβελτιώνεσαι. Βλέπεις κάποιες πρακτικές που είναι, δεν θα έλεγα σωστές ή λάθος, αλλά θα πω λειτουργική. Αρά αν έχουν αποτέλεσμα και λειτουργούν

τις υιοθετείς και εσύ». Ο Υ5 αναφέρει: «Εγώ πάνω στην διοίκηση δεν έχω καμία επιμόρφωση να σας πω την αλήθεια. Έχω πάνω στην επαγγελματική κατάρτιση. Αλλά πιστεύω θα βοηθούσε πάρα πολύ. Θα με βοηθούσε πάρα πολύ». Ο Υ6 αντίστοιχα: «Ναι, έχω συμμετάσχει σε επιμορφωτικά προγράμματα, ειδικά και για το ΔΙΕΚ, στην προκήρυξη που είχε βγει, για την πλήρωση των θέσεων του διευθυντή και υποδιευθυντή υπάρχει σαφής μοριοδότηση σε επιμορφώσεις στο αντικείμενο της ηγεσίας και της διοίκησης. Από μόνο του αυτό αποτελεί ισχυρό κίνητρο για να παρακολουθήσω τέτοια σεμινάρια. Στην πράξη όμως διαπίστωσα ότι η γνώση που αποκόμισα υπήρξε όντως χρήσιμη, γιατί στην δική μου περίπτωση δεν είχα πρότερη εμπειρία, και ήταν αρκετά βοηθητικό το σεμινάριο». Ο Υ7 αντίστοιχα απάντησε: «Με βοήθησε μερικώς, σύμφωνα περισσότερο με την εμπειρία μου και με την συνεργασία μου με κάλους συνάδελφους – διευθυντές». Ο Υ8 αναφέρει: «Χρειάζεται σίγουρα επιμόρφωση σε κάποια πράγματα που είναι πιο στοχευμένα. Οπότε ναι η επιμόρφωση βοήθησε και σε θέματα διοίκησης και σε θέματα κατάρτισης και ΔΒΜ. Σε βοηθάει να έχεις το θεωρητικό υπόβαθρο και να αναγνωρίζεις τα καθημερινά προβλήματα και θέματα που αντιμετωπίζεις και να τα βλέπεις από το πρίσμα όχι μόνο το εμπειρικό αλλά να κοιτάς και μια άλλη διάσταση». Από τις απαντήσεις των υποδιευθυντών – τριών φαίνεται πως η επιμόρφωση, όταν υπήρχε, από ιδιωτική πρωτοβουλία βοήθησε τα στελέχη στην εξέλιξη τους τόσο στην καθημερινότητα τους, όσο και στην ανέλιξη στην διοικητική ιεραρχία. Γίνεται λόγος για πρακτικές και βιωματικές τεχνικές για το πόσο βοηθάνε καθώς επίσης σημαντικό γεγονός θεωρείται η ανατροφοδότηση « feedback » και η συναναστροφή με τους συνάδελφους μέσα από συζητήσεις και κοινά ενδιαφέροντα και εμπειρίες γνωρίζεις νέες μεθόδους και τεχνικές και υπάρχει η αυτοβελτίωση.

6.1.3 Η επιμόρφωση και ο ρόλος της στο έργο των διευθυντών και υποδιευθυντών

Προχωρώντας στο τελευταίο ερώτημα του 1^{ου} άξονα ανιχνεύεται κατά πόσο η επιμόρφωση παίζει σημαντικό ρόλο στο έργο των διευθυντικών στελεχών των δημοσίων

ΙΕΚ. Αναντίρρητα όλοι συμφωνήσαν τον σπουδαίο και σημαντικό ρόλο που παίζει η επιμόρφωση στο έργο τους και την καθημερινότητα τους φωτίζοντας πτυχές όπως να βλέπεις τα πράγματα από μια άλλη οπτική, ανθρώπους και καταστάσεις, καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις και το έργο τους να γίνεται πιο αποτελεσματικό. Επίσης γίνεται λόγος για την έλλειψη επιμόρφωσης κεντρικά θεσμοθετημένης οργάνωσης, αντ'αυτού υπάρχει η αυτομόρφωση και η ενδοσχολική επιμόρφωση. Βλέποντας χαρακτηριστικά τις απαντήσεις, ο Δ1 αναφέρει: *« Πάνω σε θέματα διοίκησης με έχουν βοηθήσει σίγουρα , βέβαια θα μπορούσαν να ήταν ακόμα καλύτερα , να ήταν οργανωμένα, πιο εξειδικευμένα. Έχουμε λίγο έλλειψη πάνω σε αυτό, από την άποψη ότι και η υπηρεσία μας δεν μας βοηθάει πάνω σε αυτό, πάρα πολύ στην επιμόρφωση. Από μονοί μας, εγώ έχω κάνει και στο ΕΚΔΔΑ, κάποια σεμινάρια που με βοηθήσανε. Και μεταξύ μας οι διευθυντές, που κάνουμε τηλεσυναντήσεις βοηθάμε ο ένας τον άλλον, δηλ. κάπου υπάρχει και ενδοσχολική επιμόρφωση. Όχι μόνο εξωσχολική, και αυτομόρφωση. Δεν έχουμε κάτι έτοιμο να μας κάνει η υπηρεσία επιμόρφωση». Ο Δ4 αντίστοιχα: «Ναι πάρα πολύ βοήθησαν βλέπω ανθρώπους και καταστάσεις με μια άλλη οπτική, έχω καλύτερες σχέσεις με το προσωπικό, καταρτιζόμενους, εκπαιδευτές, προϊστάμενους, όλα αυτά έκανα το έργο μου πιο αποτελεσματικό. Με βοήθησαν να βλέπω τα πράγματα από μια άλλη πλευρά».*

Οι αντιλήψεις των υποδιευθυντών – τριών φαίνονται παρακάτω. Ο Υ1 απαντάει: *«Θεωρώ ως ένα σημείο, όχι απόλυτα. Γιατί τα σεμινάρια που παρακολούθησα κυμαίνονται κυρίως σε πολύ θεωρητικό επίπεδο και αυτό είναι το μειονέκτημα αυτών των προγραμμάτων επιμόρφωσης. Δεν εστιάζουν σε θέματα καθημερινότητας , σε θέματα διεκπεραίωσης που σχετίζονται με διοίκηση και ηγεσία, οπότε ως ένα σημείο θεωρώ κάποια σημεία τα έχω καλύψει κάποια αλλά όχι. Και πολλά θέματα επιλύονται με βάση την διαίσθηση».* Ο Υ2 αναφέρει: *«Ναι όλα τα σεμινάρια με έχουν βοηθήσει με ένα τρόπο στο έργο μου ως υποδιευθύντρια».* Ο Υ3 αντίστοιχα: *«Η αλήθεια είναι πως θα ήθελα πολύ περισσότερα σεμινάρια να παρακολουθήσω. Επίσης αυτό που με έχει κυρίως βοηθήσει δεν είναι τα*

σεμινάρια που έχω παρακολουθήσει, γιατί επι της ουσίας έχω παρακολουθήσει ένα σεμινάριο και αυτό έγινε στην αρχή της ζήτησής μου εδώ... Γενικότερα με έχει βοηθήσει η εμπειρία μου πάρα πολύ, πάρα το ένα σεμινάριο που παρακολούθησα για να σταθώ ως υποδιευθυντής. Η ουσία είναι ότι δεν με βοήθησαν τα σεμινάρια στην θέση του υποδιευθυντή». Ο Υ5 απαντάει: «Όχι στην διοίκηση δεν έχω παρακολουθήσει». Ο Υ6 αναφέρει: «Ναι, π.χ. σε κάποια πεδία πιο ειδικά στις αρχές ανάπτυξης διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, ποσό σημαντική μπορεί να είναι η επιρροή του στην ανάπτυξη της κουλτούρας της εκπαιδευτικής δομής του ΙΕΚ, με βοήθησε να γνωρίσω μεθόδους παρακίνησης και διαχείρισης συγκρούσεων αναμεσά σε καταρτιζόμενους, εκπαιδευτές και στο διοικητικό προσωπικό. Επίσης ήρθα σε επαφή με το θεωρητικό υπόβαθρο που αφορά μοντέλα ηγεσίας. Τα σύγχρονα μοντέλα όπως μετασχηματιστική, πως έχει εξελιχθεί αυτός ο κλάδος. Επίσης ποια θα πρέπει να είναι τα δικά μου εφόδια για να ανταποκριθώ σωστά. Δεξιότητες, ικανότητες, ποιες πρέπει να είναι οι αξίες των σχολικών ηγετών. Ήταν ευκαιρία να μπορέσω να τα γνωρίσω και να είμαι πιο υποψιασμένη μπαίνοντας στην δομή». Ο Υ7 αναφέρει: «Μερικώς, μου έδωσαν ένα θεωρητικό υπόβαθρο». Ο Υ8 απαντάει: «Σε κάποια όχι τόσο άμεσα. Η αλήθεια είναι τα σεμινάρια στα ΙΕΚ είναι κάπως αποσπασματικά και δεν είναι τόσο στοχευμένα και οργανωμένα. Κατά καιρούς όμως από σεμινάρια που έχεις κάνει στο παρελθόν έρχεσαι και παίρνεις στοιχεία. Έχεις εφόδια που χρησιμοποιούνται μπορεί όχι άμεσα αλλά κατά την διάρκεια της θητείας σου». Στις γνώμες των υποδιευθυντών – τριών συναντάμε και άλλες παραμέτρους – υποκατηγορίες της θεματικής ανάλυσης. Μια από αυτές είναι ότι τα σεμινάρια μπορεί να είναι αρκετά θεωρητικά και να μην εστιάζονται σε προβλήματα της καθημερινότητας που τους απασχολούν, με αποτέλεσμα πολλά ζητήματα να λύνονται με εμπειρικό τρόπο. Μια άλλη περίπτωση είναι να μην έχει παρακολουθήσει καμία επιμόρφωση πάνω σε θέματα διοίκησης. Επίσης μια άλλη υποκατηγορία είναι τα σεμινάρια να είναι αποσπασματικά και όχι τόσο στοχευμένα και οργανωμένα.

6.2 Θεματικός άξονας 2^{ος} : Οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ σχετικά με τις επιμορφωτικές τους ανάγκες πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας

Συνεχίζοντας με τον δεύτερο θεματικό άξονα γίνεται η ανίχνευση των απόψεων των διευθυντών και υποδιευθυντών – τριών των δημοσίων ΙΕΚ σχετικά με τις επιμορφωτικές τους ανάγκες. Πιο συγκεκριμένα εξετάζεται η αλλαγή των επιμορφωτικών αναγκών σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας στην σύγχρονη κοινωνία, πως θα πρέπει να σχεδιάζεται ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των διευθυντών και υποδιευθυντών – τριών, η ανάγκη εξειδικευμένης επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας.

6.2.1 Η αλλαγή των επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντών – υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ στην σύγχρονη κοινωνία

Αναφορικά με την ερώτηση αν οι επιμορφωτικές ανάγκες των διοικητικών στελεχών των δημοσίων ΙΕΚ αλλάζουν με γοργό ρυθμό στην σημερινή σύγχρονη κοινωνία, οι διευθυντές στην πλειοψηφία τους απάντησαν πως αλλάζουν πολύ γρήγορα αφού η τεχνολογία αναπτύσσεται και ο κόσμος αλλάζει πολύ γρήγορα, μιλάμε για μια νέα ψηφιακή εποχή νέα δεδομένα που πρέπει να τα εντάξουμε στην καθημερινότητα μας, π.χ. την τηλεκατάρτιση, όπως επίσης πρέπει να παντρέψουμε την εκπαίδευση και την κατάρτιση με την αγορά εργασίας. Εφόσον τα ΙΕΚ έχουν σχέση με τις τέχνες και τα επαγγέλματα τεχνολογίας, οι ανάγκες της σύγχρονης εποχής επιτάσσουν τον εκσυγχρονισμό και την ανανέωση γνώσεων. Παρακάτω δίνονται οι απαντήσεις χαρακτηριστικά. Ο Δ1 αναφέρει: *«Αλλάζουν πάρα πολύ, ήδη από το καλοκαίρι έχουν γίνει τρομερές αλλαγές στα ΙΕΚ. Έχουν αλλάξει πολλά πράγματα και θα αλλάξουν κι αλλά, ήδη τώρα είναι σε διαβούλευση ο νέος νομός για την επαγγελματική κατάρτιση [....]. Ήδη αναμένουμε αλλαγές στους οδηγούς σπουδών , ήδη αναμένουμε αλλαγές στην συνεργασία*

των ΙΕΚ με άλλους θεσμούς. Σίγουρα αυτά τα πράγματα όλα όσο κι αν κάνεις αυτομόρφωση και ενδοσχολική επιμόρφωση θα πρέπει με κάποιο τρόπο η υπηρεσία να μας βοηθήσει και να μας επιμορφώσει. Πρέπει να παντρέψουμε την εκπαίδευση, την κατάρτιση με την αγορά εργασίας, την κίνηση της αγοράς εργασίας, τα επαγγελματικά δικαιώματα, τις δεξιότητες τις επαγγελματικές με έναν όμορφο τρόπο και τα άτομα να καταρτιστούν με κάποιο τρόπο που να ανταπεξέλθουν στην αγορά εργασίας». Ενώ ο Δ2 αναφέρει: «Όχι με πολύ γρήγορο ρυθμό αλλά χρειάζεται ένα φρεσκάρισμα των διοικητικών αντιλήψεων, αρχών και μεθόδων». Ο Δ3 απαντάει: «Πιστεύω η σύγχρονη κοινωνία απαιτεί νέες γνώσεις. Μιλάμε για μια εποχή ψηφιακή, μιλάμε για αλλαγές. Αν πάρουμε για παράδειγμα την τηλεκατάρτισης και όχι μόνο, αλλά χρειάζεται συνέχεια επιμόρφωση σε νέα δεδομένα, μια που έρχεται η νέα ψηφιακή κοινωνία στην οποία θα υπάρχουν και εξ' αποστάσεως προγράμματα και οι ανάγκες της εκπαίδευσης όσο και της εργασίας αλλάζουν καθημερινά». Ο Δ4 αναφέρει: «Εεε.. σίγουρα και η τεχνολογία αναπτύσσεται πολύ πιο γρηγορά και οι υπηρεσιακές ανάγκες αυξάνονται, διαφοροποιούνται οπότε έχουμε ανάγκη επιμόρφωσης σε ένα κόσμο που αλλάζει πάρα πολύ γρήγορα».

Όσον αφορά τι είπαν οι υποδιευθυντές – τρεις παρακάτω αποτυπώνονται οι δίκες τους απόψεις. Ο Υ1 απαντάει: «Βέβαια, απόλυτα, και καταρχήν και σήμερα όπως βλέπουμε προέκυψε το θέμα της πανδημίας. Η εποχή που ζούμε είναι δυναμική μεταβάλλεται γοργά, από στιγμή σε στιγμή, από μηνά σε μηνά, οπότε εμείς καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε, τις τρέχουσες προκλήσεις που προκύπτουν και να δίνουμε λύσεις στα προβλήματα. Οι εποχές αλλάζουν οπότε θεωρώ ότι εμείς πρέπει να είμαστε ευέλικτοι να προσαρμοζόμαστε και να είμαστε έτοιμοι». Ο Υ2 απαντάει: «Όλες οι επιμορφωτικές ανάγκες όλων των στελεχών αλλάζουν δεδομένο το γεγονός ρέων γρήγορων αλλαγών που έχουμε και κυρίως στον χώρο της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Οπότε ναι συμφωνώ ότι αλλάζουν με γοργό ρυθμό». Ο Υ4 αναφέρει: «Η λέξη γοργό είναι μια λέξη που περιέχει σχετικότητα. Η ουσία είναι ότι αλλάζει. Τώρα δεν ξέρω με ποιον ρυθμό, αλλά και λειτουργικά και διαδικαστικά

αλλάζουν τα πράγματα. Π.χ. από φέτος υπάρχει το μητρώο των εκπαιδευτών, φέτος δημιουργήθηκε το Σεπτέμβριο. Επιπλέον μέχρι πριν 8 χρονιά 9 υπήρχε η προϊστάμενη αρχή δεν ήταν το INEDIBIM, ήταν ο ΟΕΕΚ. Άλλη μορφή είχε ο ΟΕΕΚ άλλη ο INEDIBIM. Αλλάζουν οι διαδικασίες, οι λειτουργίες και αλλάζει και η μορφή διοίκησης. Η ΓΓΔΒΜ είναι μια μορφή που συνεχώς αλλάζει, ταυτόχρονα επειδή είμαστε στην κοινωνία της πληροφορίας, που παίζουν κυρίαρχο ρόλο στις διαδικασίες και στην καθημερινότητα των ΙΕΚ, άρα ακολουθεί την εξέλιξη της εποχής και όλα είναι αλληλένδετα». Ο Υ5 απαντάει: «Σίγουρα... Και τώρα λόγω της πανδημίας έπρεπε να εργαστούμε με μεθόδους τηλεργασίας. Και εξυπηρέτησης κοινού. Τηλεργασία σε πρακτική άσκηση. Τηλεκπαίδευση στην κατάρτιση». Ο Υ6 αναφέρει: «Οι καταστάσεις εκεί οδηγούνε. Στην σύγχρονη κοινωνία πολλές φορές τρέχουμε να προφτάσουμε τις αλλαγές και πολλές φορές ερχόμαστε προτετελεσμένου. Π.χ. ήδη με την επανάσταση της τεχνολογίας, της εξέλιξης της επιστήμης της πληροφορίας, πολλές από τις παραδοσιακές μεθόδους διαχείρισης της επικοινωνίας είναι πλέον παρωχημένες. Δηλαδή ο αποτελεσματικός υποδιευθυντής για μπορέσει να έχει την εποπτεία όλων των λειτουργιών της δομής, δηλ. της επικοινωνίας, της διαχείρισης του μητρώου των καταρτιζόμενων, των εκπαιδευτών θα πρέπει να χειρίζονται σωστά τις κατάλληλες εφαρμογές. Τώρα για να το πέτυχει αυτό ο υποδιευθυντής θα πρέπει να κάνει κάποια ενημερωτικά σεμινάρια πάνω σε ΤΠΕ. Και η εφαρμογή της τηλεκατάρτισης και τηλεκπαίδευσης αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα. Ένα στέλεχος που δεν μπορεί να ακολουθήσει την διαδικασία έχει καταστεί ψηφιακά αναλφάβητο στην σημερινή εποχή. Επίσης το μεταναστευτικό που ανοίγει τις πόρτες στην διαπολιτισμική εκπαίδευση. Η οικονομική κρίση, τώρα με όλα αυτά που γίνονται σαν να την έχουμε ξεχάσει αλλά πάλι θα την βρούμε μπροστά μας. Υπάρχουν πολλοί τομείς». Ο Υ7 αναφέρει: «σίγουρα αλλάζουν, δεδομένο και την νέα είσοδο της εκπαίδευσης – τηλεκατάρτισης, οι ανάγκες αλλάξαν οπότε η επιμόρφωση θα πρέπει να είναι συνεχής». Ο Υ8 αναφέρει: «Πάρα πολύ και αυτό δείχνει η πορεία της επαγγελματικής κατάρτισης και με βάση τις ευρωπαϊκές επιταγές (vouchers)

που τα τελευταία χρόνια γίνονται όλο και πιο συγκεκριμένες. Συγκεκριμένους πυλώνες υλοποίησης. Όσο χρειάζονται πιο εγκάρσιες δεξιότητες μεγάλου εύρους και όχι τις εξειδικευμένες που είχαμε μέχρι τώρα στο μυαλό μας. Και όσο αυξάνεται η ανάπτυξη και υπάρχει η ευελιξία μεταξύ της εργασίας και κατάρτισης και να μπορεί ο εργαζόμενος στην φάση της κατάρτισης και πάλι στην εργασία, αλλάζουν πάρα πολύ τα δεδομένα, και η αγορά της εργασίας και οι τρόποι εκπαίδευσης ενήλικων και τα χαρακτηριστικά τους. Οπότε αλλάζουν και οι ανάγκες επιμορφώσης των στελεχών και πρέπει να είναι ενήμεροι για όλες τις εξελίξεις και τους νέους στόχους της επαγγελματικής κατάρτισης». Παρατηρούμε από τι απαντήσεις των συμμετεχόντων ότι όλοι υποστηρίζουν και συμφωνούν ότι οι εποχές αλλάζουν με γρήγορους ρυθμούς και ότι πρέπει να εξελίσσονται και να γίνονται πιο ευέλικτοι. Ένα παράδειγμα που έχουμε τώρα στην εποχή μας που μας οδηγεί στις νέες εξελίξεις της τηλεκπαίδευσης, της τηλεεργασίας και όχι μόνο είναι η πανδημία όπως αναφέρθηκε. Κι εδώ θίγεται το θέμα της κατάρτισης πάνω στις ΤΠΕ και στις ψηφιακές ικανότητες και δεξιότητες που θα πρέπει να έχει κάποιος στην σημερινή εποχή. Όπως αναφέρει ο Υ7 «...οι ανάγκες αλλάξαν οπότε η επιμόρφωση θα πρέπει να είναι συνεχής». Επίσης θίγεται το θέμα της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης με το μεταναστευτικό.

6.2.2 Σχεδιασμός επιμορφωτικού προγράμματος ανταποκρινόμενο στις ανάγκες των διευθυντών – υποδιευθυντών των δημοσίων ΙΕΚ

Αναφορικά με την ερώτηση πως θα πρέπει να σχεδιάζεται ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες ενός διευθυντή – υποδιευθυντή του Δ.Ι.Ε.Κ, οι διευθυντές στην πλειοψηφία τους απάντησαν ότι θα πρέπει πρώτα να ακολουθείται η διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών , να διατυπωθούν οι στόχοι του προγράμματος, να υπάρχει ανατροφοδότηση κατά την εξέλιξη του προγράμματος και στο τέλος αξιολόγηση του. Επίσης να στηρίζεται στις αρχές εκπαίδευσης ενήλικων. Παρακάτω φαίνονται χαρακτηριστικά οι γνώμες των διευθυντών. Ο Δ1 απαντάει: «Καταρχήν τον

σχεδιασμό των επιμορφωτικών προγραμμάτων θα πρέπει να τον κάνει η προϊστάμενη αρχή μας, σε συνεργασία με τους συμμετέχοντες. Να κάνει μια διερεύνηση αναγκών στην οποία θα συμμετέχουν και οι διευθυντές. Και να δει κα τα νέα δεδομένα η υπηρεσία μας με το νέο νομοσχέδιο και την αγορά εργασίας λόγω της πανδημίας και όλα αυτά να μπορέσουν να συνυπολογιστούν για να γίνει ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα. Τώρα το επιμορφωτικό πρόγραμμα μπορεί να γίνει με συνδυασμό δια ζώσης, εξ ‘ αποστάσεως, σύγχρονη, ασύγχρονη, υπάρχουν τρόποι δηλ. για αν μπορούν γίνουν ακόμα και τώρα. Σε καιρούς πανδημίας να μπορούν να γίνουν επιμορφωτικά προγράμματα με άλλους τρόπους». Ο Δ2 αναφέρει: «Βασικός παράγοντας είναι οι σπουδές που έχει ένας διευθυντής. Π.χ. το τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων είναι αυτονόητο ότι οι προσλαμβάνουσες παραστάσεις, εικόνες και έννοιες θα είναι πιο εύκολα αφομοιώσιμες. Ένα 2^ο στοιχείο θα είναι η προγενέστερη προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης ως διευθυντής σε άλλη δομή εκπαίδευσης ή άλλη επαγγελματική δομή. Ένας 3ος παράγοντας είναι η ηλικία του διευθύνοντος. Παίξει ρολό και με την εμπειρία που έχει και το background που έχει γύρω από διοικητικά θέματα, από την οικογένεια , ξεκινώντας από ένα σπίτι και φτάνοντας σε μια κοινωνική ομάδα που μπορεί αν βρεθεί ως επικεφαλής. Είναι πολλοί παράγοντες που μπορούν να ληφθούν υπόψη για να διαμορφωθούν οι ανάγκες επιμόρφωσης και κυρίως είναι η διάθεση να αλλάξει κάποιος κάποια πράγματα και να εφαρμόσει νέες μεθόδους διοίκησης, και να μην λειτουργεί σαν δημόσιος υπάλληλος». Ο Δ3 απαντάει: «Θα πρέπει να γίνεται διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών, όλων των διευθυντών , να συμμετέχουν δηλ. πρώτα σε ένα πρόγραμμα της διερεύνησης των αναγκών και στη συνέχεια σχεδιασμό του προγράμματος και κατά την διάρκεια της εφαρμογής του προγράμματος πάλι ευελιξία και αναπροσαρμογή στα νέα δεδομένα. Ανατροφοδότηση ανάλογα με την πορεία». Καθώς επίσης και ο Δ4 : «Θα πρέπει να ακολουθείται ένας κλασικός σχεδιασμός και να ερευνώνται οι ανάγκες της επιμόρφωσης, να διατυπωθούν σκοποί και στόχοι, να διαμορφωθεί το περιεχόμενο και να ορίζονται τεχνικές και μέθοδοι διδασκαλίας. Βασικό είναι να ακολουθούνται οι βασικές αρχές ενήλικων. Ομάδα, η δυναμική της, και στο

τέλος του προγράμματος να γίνεται μια αξιολόγηση του προγράμματος. Σε αυτές τις αρχές ένα πρόγραμμα αν δημιουργηθεί πιστεύω θα είναι εντάξει».

Αντίστοιχα παρακάτω ακολουθούν οι απόψεις των υποδιευθυντών –τριών για το συγκεκριμένο ερώτημα. Ο Υ1 απαντάει: «Αρχικά θα πρέπει να αφουγκράζεται τις ανάγκες που προκύπτουν και τις ανάγκες που έχουν οι υποδιευθυντές για να επιμορφωθούν. Το να σχεδιάζονται κάποιες διδακτικές ενότητες και προγράμματα επιμορφώσεις αυθαίρετα, για να καλύψουν κάποια θεωρητικά πλαίσια, για να δοθούν ώρες σε κάποιους εκπαιδευτές για να διδάξουν. Για να απορροφήσουν μόνο κονδύλια και χρήματα του ΕΣΠΑ προφανώς θεωρώ ότι δεν βοηθάει κανέναν. Και ποσό μάλλον εμάς που είμαστε στην διοίκηση. Κανένας υποδιευθυντής δεν θέλει να ακούσει πράγματα που έχουν χιλιοειπωθεί. Ποτέ δεν έχει γίνει διερεύνηση των αναγκών μας. Ένα πρόγραμμα που είχα παρακολουθήσει όταν ήμουν διευθυντής στο γενικό λύκειο στο νομό Πέλλας, εκεί ο διευθυντής Β' βάρθμιας είχε σχεδιάσει ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα, οπού εκεί είχε στείλει ερωτηματολόγιο και ζητούσε από τους διευθυντές – υποδιευθυντές των σχολείων για τα παιδιά που επιθυμούν να επιμορφωθούν. Ήταν το μόνο που είχε γίνει με πρωτοβουλία του διευθυντή της τότε Β' βάρθμιας εκπαίδευσης. Ούτε ΚΔΒΜ, ούτε από άλλον φορέα έχω ερωτηθεί». Ο Υ2 αναφέρει: «Εεε... ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα θα πρέπει να στοχεύει στις δυσκολίες που συναντάει στο έργο του ώστε να τον ενισχύει σε αυτό και να τον βοηθάει να σχηματίζει καλύτερα ένα όραμα για την δομή». Αντίστοιχα ο Υ3 απαντάει: «Η επιμόρφωση μας θα είναι πρέπει να είναι εξιδεικευμένη όπως και για κάθε οργανισμό». Ο Υ4 συνεχίζει λέγοντας: «Καλή ερώτηση και δύσκολη συνάμα. Είναι βαθύτερη η ερώτηση. Από την εμπειρία μου αλλά και την παρακολούθηση πολλών σεμιναρίων στο παρελθόν, δεν ήταν στοχευμένα πάνω στην διοίκηση και ηγεσία, αλλά ήταν στα πλαίσια του καθηγητή. Αλλά αυτό που έχω παρατηρήσει είναι ότι για ένα σεμινάριο γράφεται ένα πρόγραμμα επιμορφωτικό που έχει μια συγκεκριμένη θεματολογία, η οποία όμως στην πράξη όταν πηγαίνουμε να 15-20 άτομα να επιμορφωθούμε ο καθένας προέρχεται από διαφορετικό χώρο, έρχεται να επιμορφωθεί ένας διευθυντής που

ήταν δάσκαλος, έρχεται να επιμορφωθεί ένας διευθυντής που ήταν πληροφορικός, με αποτέλεσμα να διαπιστώνεται η αδυναμία του προγράμματος διότι εγώ ως πληροφορικός σε άλλα πεδία στοχεύω να επιμορφωθώ και υπάρχουν διαφορετικές ανάγκες. Όταν κάθεται να αξιολογήσεις ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα είναι όλα εξαρτώμενα από τι κοινό έχεις από κάτω. Δεν μπορείς να πεις έτσι απλά είναι καλό – είναι κακό. Το Target group είναι πολύ σημαντικό. Εγώ δεν ήρθα εδώ να μάθω πώς να κάνω ένα PowerPoint. Η δήλωση είναι πάντα με το πρόγραμμα, διαβάξεις το πρόγραμμα και δηλώνεις συμμετοχή, παρόλα αυτά όμως ενώ π.χ. το πρόγραμμα θα μιλήσει για Joomla κάποιιο άλλοι ρωτάνε για HTML και ο εκπαιδευτής είναι υποχρεωμένος να απαντήσει σε αυτά και καλύπτει κάποιες τρύπες και έτσι ξεκινάμε από πολύ πίσω». Αντίστοιχα ο Υ5 απαντάει: «Θα πρέπει να σχεδιάζεται σίγουρα από άτομα που είναι εμπλεκόμενα στην διοίκηση των ΙΕΚ. Όχι από ακαδημαϊκούς απλά. Σίγουρα οι ενεργειακοί διευθυντές και υποδιευθυντές. Και από διοικητικούς υπάλληλους θα μπορούσε αλλά μόνιμους. Όχι αποσπασμένους, κάποιιοι που είναι μόνο για μια χρονιά». Ο Υ6 αναφέρει: «Η γνώμη μου είναι η ομάδα που σχεδιάζει το επιμορφωτικό πρόγραμμα θα πρέπει να γνωρίζει καλά το τεχνικό πλαίσιο λειτουργίας των ΔΙΕΚ και τις αρμοδιότητες των ατόμων που κατέχουν αυτές τις θέσεις. Ιδιαίτερος για την θέση του διευθυντή καλύπτει ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψιν. Επίσης η ομάδα σχεδιασμού θα πρέπει να έχει καλή γνώση του πλαισίου επαγγελματικής εκπαίδευσης. Κατά τα πρότυπα της ευρωπαϊκής ένωσης. Γιατί αυτή είναι η κατεύθυνση που ακολουθείται από την κεντρική διοίκηση, έτσι ώστε να προκύψει βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας στα ΙΕΚ. Οι δομές των ΙΕΚ διαφέρουν αρκετά από τις άλλες, δεν θα έλεγα μεγαλύτερη ελευθερία αλλά μπορώ να πω ευελιξία, δεν είναι μια δομή της τυπικής εκπαίδευσης που όλες οι οδηγίες έρχονται από πάνω και υπάρχει ένα πολύ σαφές πλαίσιο προστατευμένο. Στα ΙΕΚ υπάρχουν πολλά θέματα τα οποία ο διευθυντής θα πρέπει να διευθετήσει. Έχουν να κάνουν με την οργάνωση κατάρτισης, με θέματα ευελιξίας, να έχει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τα ΕΠΑΑ, ώστε να μπορεί να προσφέρει καλά εξοπλισμένα

εργαστήρια στους καταρτιζόμενους....θα πρέπει ο διευθυντής να βρίσκει εργαστήρια εκτός, να διαχειρίζεται χρήματα για να βελτιώνει το ΙΕΚ, είναι κάποιες δεξιότητες που πρέπει να έχει ο διευθυντής που δεν τις έχουν σε άλλες δομές εκπαίδευσης. Πρέπει να έχει γνώση οικονομικών, να βρίσκει προμηθευτές, να βρίσκει τα υλικά στον κατάλληλο χρόνο χωρίς λάθη.... Θα πρέπει συνέχεια έρχεται σε επαφή με τιμολόγια , έξοδα, δεν είναι ρόλος απλός και καθαρά διεκπεραιωτικός. Πολυδιάστατος. Καθώς και ο ρόλος του υποδιευθυντή., γιατί δεν είναι τόσο στενά τα όρια και μπορεί να αναλάβει οποιαδήποτε αρμοδιότητα του αναθέσει ο διευθυντής βάσει της εγκυκλίου και της νομοθεσίας. Ενώ είναι ο υπεύθυνος για την κατάρτιση μπορεί κάποια στιγμή να βρεθεί με έξτρα αρμοδιότητες και σε άλλα πεδία». Ο Υ7 απαντάει: «Έχει να κάνει με την ευελιξία και τις ανάγκες εκπαιδευόμενων που έχουμε. Δεν μπορούμε να είμαστε τόσο αυστηροί όσο ορίζει ο κανονισμός. Ανίχνευση αναγκών των επιμορφωμένων και ανατροφοδότηση – αξιολόγηση». Τελευταία ο Υ8 αναφέρει: «Το σίγουρο είναι ότι πρέπει να στηρίζεται στις αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων. Να λαμβάνει υπόψιν του τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες και να έχει πρακτικό ενδιαφέρον. Με την έννοια ότι δεν θα πρέπει να μείνουμε μόνο στο θεωρητικό υπόβαθρο και να δίνονται πρακτικές λύσεις σε προβληματισμούς. Θα πρέπει να υπάρχουν πιο στοχευμένες και ρεαλιστικές μελέτες περίπτωσης. Θα πρέπει οι υποδιευθυντές να βάλουν τους δικούς τους προβληματισμούς που αντιμετωπίζουν καθημερινά αλλά και να υπάρχει μια διαδυκτίωση και μια κοινοποίηση κάλων πρακτικών για διευθυντές και υποδιευθυντές της ίδιας περιοχής και ευρύτερων περιοχών. Επίσης να λαμβάνεται υπόψιν η νέα αγορά εργασίας και οι ανάγκες της, επικαιροποιούνται πολλά επαγγέλματα, δημιουργούνται νέα». Παρόμοια είναι οι γνώμες και τα αποτελέσματα των απαντήσεων που έδωσαν οι υποδιευθυντές – τρεις σχετικά με τον σχεδιασμό των επιμορφωτικών προγραμμάτων, όσον αφορά την μεθοδολογία αλλά και στο να στηρίζονται στις αρχές εκπαίδευσης των ενηλίκων. Μιλάνε για αποτελεσματικότητα και όχι επαναληψιμότητα και απλά κάλυψη κονδυλίων για την διαπεραίωση ακόμη ενός προγράμματος επιμόρφωσης καθώς επίσης θίγεται και το θέμα της ομοιογένειας της ομάδας

ενδιαφερομένων, το πόσο σημαντικό είναι για την συμβολή της επίτευξης των στόχων χωρίς να παρεκκλίνει ο επιμορφωτής και κατ' επέκταση το σεμινάριο από τους αρχικούς του σκοπούς. Επίσης προτιμάται να σχεδιάζεται το επιμορφωτικό πρόγραμμα από άτομα που είναι εμπλεκόμενα στην διοίκηση των ΙΕΚ και γνωρίζουν εν των έσω τις ανάγκες και τα προβλήματα που προκύπτουν στην καθημερινότητα τους και χρειάζονται ενίσχυση και βοήθεια και όχι μόνο ακαδημαϊκούς.

6.2.3 Ανάγκη εξειδικευμένης επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας

Αναφορικά με την ερώτηση αν είναι ικανοποιημένοι από την επιμόρφωση που προσφέρεται σήμερα στους διευθυντές και υποδιευθυντές των δημοσίων ΙΕΚ και αν πιστεύουν ότι υπάρχει ανάγκη εξειδικευμένης επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας, οι διευθυντές στην μεγάλη πλειοψηφία τους απάντησαν ότι δεν είναι ευχαριστημένοι και ότι δεν υπάρχουν εξειδικευμένα προγράμματα προσανατολισμένα πάνω στους διευθυντές εκπαίδευσης ενήλικων. Είναι πιο γενικά και δεν είναι ειδικά για το ΙΕΚ. Πιο αναλυτικά ο Δ1 αναφέρει: *«Κοίταξε.. σε θέματα διοίκηση και ηγεσίας όχι δεν είμαι ικανοποιημένος, και σας είπα ότι το ΕΚΔΔΑ κάνει καλά σεμινάρια και ποιοτικά αλλά είναι γενικά. Δηλ. δεν είναι ειδικά για το ΙΕΚ. Και η υπηρεσία μας δεν έχει μπει σε τέτοια θέματα επιμόρφωσης, πιστεύω με τις αλλαγές που γίνονται να ληφθούν και αυτά υπόψιν»*. Ο Δ2 απαντάει: *«Ναι δεν υπάρχει εξειδικευμένη επιμόρφωση, υπάρχει μια γενική επιμόρφωση πάνω σε θέματα εκπαίδευσης ενήλικων κυρίως. Όχι λειτουργίας των ΙΕΚ, συγκεκριμένος προσανατολισμός πάνω στους διευθυντές εκπαίδευσης ενήλικων δεν υπάρχει. Μάλιστα είχα κάνει έγγραφη πρόταση κατά το παρελθόν στο εθνικό κέντρο δημοσίας διοίκησης να προχωρήσουν στην επιμόρφωση με υποχρεωτικά σεμινάρια για διευθυντές εκπαίδευσης ενήλικων»*. Ο Δ3 αναφέρει: *«Πιστεύω ότι χρειάζεται επιπλέον. Δεν είμαι ευχαριστημένος με την επιμόρφωση, δεν υπάρχει κάποιος φορέας εκτός από το ΕΚΔΔΑ, ο οποίος είναι δημόσιος φορέας. Εκτός από σεμινάρια από διάφορους φορείς όπως το ΑΠΘ, αλλά έτσι οργανωμένα*

κάνει πολύ καλή δουλειά το ΕΚΔΔΑ για προγράμματα διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων και τα πανεπιστήμια ΠΑΜΑΚ με τα ΚΔΒΜ κάνουν αρκετή καλή δουλειά αλλά πιστεύω χρειάζονται και νέα σεμινάρια επιμόρφωσης στην διοίκηση». Ο Δ4 αντίστοιχα: «Σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας στην αγορά υπάρχουν 10αδες προγράμματα. Τα οποία πληρώνοντας μπορείς να τα παρακολουθήσεις. Εεε... καλό ήταν και το ίδιο το υπουργείο να μπορούσε να κάνει περισσότερα προγράμματα, εμάς τους διευθυντές μας καλεί μια φορά δυο το χρόνο και μας επιμορφώνει σε κάποια θέματα, ίσως την τελευταία χρονιά ήταν σε θέματα μαθητείας. Βρεθήκαμε 2 φορές και μάθαμε αρκετά πράγματα. Η ΓΔΒΜ το έκανε. Τώρα με το νέο νομοσχέδιο που ψηφίστηκε προχθές τα ΙΕΚ είναι αποκεντρωμένες μονάδες δηλ. είμαστε πιο εύελκτοι και πιο προσαρμοστικοί. Και πιστεύω ότι και αυτό βοηθάει να μπορεί να γίνονται κάποιες επιμορφώσεις, να μπορεί η διοίκηση να προσαρμοστεί σε αυτό το νέο πλαίσιο και να εκμεταλλευτεί όλες τις νέες ευκαιρίες που του δίνει το πλαίσιο για όφελος της κατάστασης».

Αντίστοιχα παρακάτω ακολουθούν οι απόψεις των υποδιευθυντών –τριών για το συγκεκριμένο ερώτημα. Ο Υ1 απαντάει: «Όχι, όχι είμαι κατηγορηματικά αρνητικός στον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται τα σεμινάρια, δεν είμαι καθόλου ευχαριστημένος. Γιατί τα περισσότερα σεμινάρια στα οποία έχω επιμορφωθεί εστιάζουν όπως σας είπα πιο πριν πάντα θεωρητικά, τα οποία ως ένα βαθμό εντάζει πρέπει να ειπωθούν αλλά δεν είναι μόνο αυτά. Ενώ απευθύνονται σε ενήλικες, στερούνται όμως τεχνικές που πρέπει να υποστηρίζουν την εκπαίδευση ενήλικων». Ο Υ2 αναφέρει: «Νομίζω ότι ναι, υπάρχει ανάγκη εξειδικευμένης επιμόρφωσης, γιατί τα προγράμματα που τουλάχιστον εγώ μελέτησα πριν αποφασίσω πιο θα ακολουθήσω απευθύνονται κυρίως σε διευθυντές σχολικών μονάδων. Η κατάρτιση έχει την ιδιαιτερότητα του ενήλικα καταρτιζόμενο και έχει διαφορετικές ανάγκες που νομίζω ότι δεν καλύπτονται αυτήν την στιγμή. Τουλάχιστον το κομμάτι της ηγεσίας. Καλύπτονται αλλά θέματα όπως ο θεσμός, η εκπαίδευση ενήλικων, αλλά αυτό το κομμάτι υστερεί». Ο Υ3 απαντάει: «Επιμόρφωση από ποιους, δεν μας έχουν επιμορφώσει. Ότι επιμόρφωση έχουμε

πάρει είναι από πρωτοβουλία δικιά μας. Όχι κανένας φορέας δεν οργανώνει κάποια επιμόρφωση ούτε η προϊστάμενη αρχή». Ο Υ4 αναφέρει: «Εγώ προσωπικά δεν είμαι ευχαριστημένος από την επιμόρφωση η οποία παρέχεται. Επι της ουσίας το αν θα επιμορφωθείς εξαρτάται καθαρά από εσένα. Αν είσαι ανήσυχο πνεύμα και κοιτάζεις προς τα επάνω, θα ψάξεις να βρεις επιμορφωτικά προγράμματα αν υπάρχουν και θα κάνεις αίτηση. Και πάλι δεν είναι σίγουρο, θα πρέπει να σε επιλέξουν. Μια καλή πρακτική πιστεύω θα ήταν η υποχρεωτική επιμόρφωση. Γιατί μπορεί να έρθω εγώ στην θέση του υποδιευθυντή και για 3 χρόνια να κάτσω σε αυτή την θέση και να μην επιμορφωθώ ούτε για μια φορά. Εξαρτάται από τον ίδιο, αρά πρέπει να δούμε τι μας παρέχεται ως διοικητικούς υπάλληλους. Μας παρέχετε ή εγώ πρέπει να επιμορφωθώ. Κι αν εγώ ενδιαφέρομαι, υπάρχουν διαθέσιμα ή δεν υπάρχουνε». Ο Υ5 αναφέρει: «Καταρχάς να πω ότι δεν παρέχεται καμία επιμόρφωση. Ότι υπάρχει σε δημοσίους φορείς ή ιδιωτικούς, επι πληρωμή, πανεπιστήμια ΚΔΒΜ κ.τ.λ. δεν παρέχεται απολύτως καμία επιμόρφωση, ούτε κατά την τοποθέτηση ούτε κατά την διάρκεια. Ούτε από το ΕΚΔΔΑ ή ΙΕΠ ή ΓΓΔΒΜ. Η μοναδική να το πω σε εισαγωγικά προσπάθεια που γίνεται είναι σε ειδικά θέματα που προκύπτουν, όπως ας πούμε ο έλεγχος των αιτήσεων των εκπαιδευτών ΙΕΚ που θα γίνει μια τώρα μια τηλεδιάσκεψη, για τον τρόπο που θα γίνει η ελεγκτική διαδικασία. Όχι όμως μια επιμόρφωση για αρμοδιότητες ή οτιδήποτε άλλο στους υποδιευθυντές. Και για ειδικά θέματα μπορεί η ΓΓΔΒΜ να συγκροτήσει μια επιτροπή για να κάνει μια επιμόρφωση κάποιες φορές». Αντίστοιχα ο Υ7 δηλώνει: «Όχι δεν είμαι ευχαριστημένη με την επιμόρφωση που είναι αρκετά θεωρητική και να υπάρχει ανάγκη εξειδικευμένης επιμόρφωσης. Είναι αρκετά γενική και ζύλινη και ας μην κοροιδευόμαστε την επιμόρφωση την κάνουμε γιατί αυτοί είναι οι κανόνες της αγοράς, εμείς την κάνουμε γιατί χρειαζόμαστε τα μόρια, τα ΚΔΒΜ χρειάζονται τους πελάτες, και από εκεί και πέρα δεν υπάρχει ιδιαίτερη ουσία». Ο Υ8 απαντάει: «Ναι σαφέστατα, τίποτα οργανωμένο δεν υπάρχει που να έχει ομάδα στόχου διευθυντές και υποδιευθυντές. Από κανένα φορέα, ότι σεμινάρια έχουν γίνει και επιμορφώσεις είναι κατακερματισμένα και αποσπασματικά από διάφορους

φορείς και σε διαφορά θέματα και όχι πάνω σε στελέχη διοίκησης των ΙΕΚ. Πραγματικά και αυτό είναι μεγάλο κενό και έλλειμα στην επαγγελματική εκπαίδευση. Δυστυχώς...». Τις ίδιες αντιλήψεις έχουν απαντώντας όπως βλέπουμε και η ομάδα των υποδιευθυντών – τριών σε σχέση με το πόσο ικανοποιημένοι είναι και αν υπάρχει ανάγκη για εξειδικευμένη επιμόρφωση σε στελέχη διοίκησης των ΙΕΚ σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας.

Δεν είναι ικανοποιημένοι και συμφωνούν ότι υπάρχει ανάγκη για εξειδικευμένη επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας στην επαγγελματική εκπαίδευση. Αναφέρουν ότι εκτός ότι είναι πολύ θεωρητικά τα σεμινάρια που τυχόν έχουν παρακολουθήσει, το κομμάτι της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης ενήλικων είναι πολύ διαφορετικό και έχει άλλες ανάγκες. Επαφίεται στην διακριτική ευχέρεια του καθενός ενδιαφερομένου το πόσο θα επιμορφωθεί με δική του πρωτοβουλία και ενδιαφέρον για απόκτηση νέων προσόντων και δεξιοτήτων. Επίσης τα κίνητρα μπορεί να είναι διαφορετικά π.χ. μοριοδότηση, και όχι απόκτηση γνώσης και εμπειρίας για την πραγματική ουσία της αποτελεσματικής επιμόρφωσης.

6.3 Θεματικός άξονας 3^{ος} : Οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών των

ΔΙΕΚ σχετικά με τα θεματικά πεδία επιμόρφωσης που συντελούν στην επιτυχή άσκηση του έργου ενός διευθυντή/υποδιευθυντή

Στον τρίτο θεματικό άξονα γίνεται η ανίχνευση των απόψεων των διευθυντών και υποδιευθυντών – τριών των δημοσίων ΙΕΚ σχετικά με τα θεματικά πεδία επιμόρφωσης που συντελούν στην επιτυχή άσκηση του έργου ενός διευθυντή/υποδιευθυντή. Πιο συγκεκριμένα εξετάζονται τα αναγκαία πεδία επιμόρφωσης στην σημερινή εποχή, η θεματολογία και περιεχόμενο επιμορφωτικών προγραμμάτων για την επιτυχή άσκηση του έργου ως διευθυντής/υποδιευθυντής του ΔΙΕΚ και ο σχεδιασμός, οργάνωση και

υλοποίηση ενός επιμορφωτικού προγράμματος, βασισμένο στις αρχές Εκπαίδευσης Ενήλικων.

6.3.1 Αναγκαία πεδία επιμόρφωσης στην σημερινή εποχή

Αναφορικά με την ερώτηση κατά την άποψη τους τα στελέχη της διοίκησης των δημοσίων ΙΕΚ, ποια πεδία θεωρούν αναγκαία για την επιμόρφωση τους στην σημερινή εποχή, οι διευθυντές στην μεγάλη πλειοψηφία τους απάντησαν με μια μεγάλη γκάμα αντικειμένων και πεδίων όπως καινοτομίες, οργανωτική συμπεριφορά, θεσμοί της αγοράς εργασίας, ψηφιακά εργαλεία, αρχές εκπαιδευτικής διοίκησης, διαχείριση κρίσεων, εκπαιδευτική νομοθεσία, ψυχολογία, κοινωνικά δίκτυα, διοίκηση ολικής ποιότητας, μαθησιακές δυσκολίες κ.ο.κ. Ας δούμε πιο αναλυτικά τι απάντησαν οι διευθυντές. Ο Δ1 μας αναφέρει: *«Εμένα θα με ενδιέφεραν οι καινοτομίες, η οργανωτική συμπεριφορά και γενικά με ενδιαφέρει πάρα πολύ να μπορούμε να αναπτυχθούν συνεργασίες με την αγορά εργασίας και με θεσμούς άλλους. Εκεί επειδή τόσο καιρό δεν γίνονται αυτά έτσι ουσιαστικά, γίνονται μόνο με πρωτοβουλία των διευθυντών. Καλό είναι και από την άλλη πλευρά να δούμε το θέμα, είναι και οι θεσμοί της αγοράς, όπως είναι τα εμπορικά επιμελητήρια, όπως είναι οι διάφοροι θεσμοί της αγοράς που ζητάνε άτομα εξειδικευμένα και σε αυτούς θα πρέπει παράλληλα να αναπτυχθεί η έννοια της συνεργασίας και μέσα από αυτές τις επιμορφώσεις να γίνει η συνεργασία πράξη. (δηλ. να γίνει και σε αυτούς ενημερώσεις και ημερίδες)»*. Ο Δ2 μας απαντάει: *«Πάνω στις αρχές διοίκησης εκπαιδευτικών μονάδων, επάνω σε θέματα που αφορούν τις κοινωνικές μεθόδους της αγοράς εργασίας ώστε να μπορούν να προσανατολίσουν τα παιδιά και να επιλέξουν τις κατάλληλες ειδικότητες. Επίσης επάνω στην διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού. Γιατί είναι πολλοί εκπαιδευτές, υπάρχει πολύ προσωπικό, καθώς επίσης και επάνω στις κοινωνιολογικές αρχές και συμπεριφορές των ενήλικων»*. Ο Δ3 μας αναφέρει: *«Πάρα πολύ ωραία. Θα ξεκινήσω πιστεύω ότι*

χρειάζεται επιμόρφωση στην επικοινωνία , στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση λοιπόν παίζει σημαντικό ρολό στην επικοινωνία, τόσο με τι διοικητικό προσωπικό όσο και το εκπαιδευτικό προσωπικό αλλά και με τους καταρτιζόμενους. Άρα θα πρέπει ο διευθυντής να γνωρίζει καλούς κώδικες επικοινωνίας. Σίγουρα χρειάζεται οργάνωση και επανέρχομαι στη ψηφιακή εποχή άρα θα πρέπει να υπάρξει επιμόρφωση στα νέα ψηφιακά εργαλεία, στην εξ' αποστάσεως τηλεκατάρτιση, σε θέματα που αφορούν την διαχείριση social media, πως μπορούμε να ανοίξουμε στην αγορά εργασίας και στην αγορά της εκπαίδευσης. Twitter, Instagram, Facebook, αναβάθμιση ιστοσελίδων, όλα αυτά πιστεύω ότι πρέπει να τα γνωρίζει ένας διευθυντής να προτάσσει. Επίσης διαχείριση κινδύνων και κρίσεων μέσα στο χώρο, επειδή υπάρχουν πολλά εργαστήρια. Θα πρέπει να γνωρίζει από κίνδυνους, από διάφορους παράγοντες, πρώτες βοήθειες. Διαχείριση κρίσεων που αφορά κυρίως ψυχολογικών καταστάσεων. Συγκρούσεων φυσικά μεταξύ διάφορων ομάδων. Αυτά...». Ο Δ4 μας απαντάει: «Και σαν καθηγητής θα έλεγα τα πεδία είναι μια μεγάλη γκάμα και στα ΙΕΚ, περιβαλλοντικά, μαθησιακές δυσκολίες, ψυχολογία , εκπαιδευτική νομοθεσία, εκπαίδευση ενήλικων, δηλ. τι εμπόδια στην μάθηση παρουσιάζονται, με ευρωπαϊκά θέματα, με μάρκετινγκ εκπαιδευτικών οργανισμών, με διοίκηση σχολικών μονάδων, δεξιότητες ΤΠΕ, από ότι είδα πολλοί δεν έχουνε, τώρα τελευταία αυτό φάνηκε, εξ' αποστάσεως πλατφόρμες. διοίκηση ολικής ποιότητας ΔΟΠ, και αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου. Είναι βασικό αυτό. Αυτά είναι πεδία με πολλά αντικείμενα το καθένα».

Αντίστοιχα παρακάτω ακολουθούν οι απόψεις των υποδιευθυντών –τριών για το συγκεκριμένο ερώτημα. Ο Υ1 απαντάει: «Πρώτο θέμα τα νομικά ζητήματα, υπάρχουν πάρα πολλά κενά τα οποία εμείς καλούμαστε με δική μας πρωτοβουλία και δική μας κρίση να τα λύσουμε. Θέτοντας πολλές φορές και τον εαυτό μας σε κίνδυνο. Ένα δεύτερο θέμα είναι τα παιδαγωγικά ζητήματα και διδακτικά. Είναι γνωστό ότι η κατάρτιση δεν ασχολείται με την διαπαιδαγώγηση. Μεγάλο λάθος για μένα. Στην κατάρτιση δεν σταματάει η διαπαιδαγώγηση.

Ναι μεν δίνουμε βάση στην κατάρτιση, να τους εκπαιδεύσουμε σε κάποια επαγγέλματα αλλά ο εκπαιδευτής δεν παύει να είναι παιδαγωγός. Να αποτελεί πρότυπο, να αφογκράζεται τα προβλήματα. Θέματα που θα έχουν σχέση με την επαγγελματική τους εξέλιξη και αποκατάσταση. Με θέματα πρακτικής, πολλά θέματα. Ένα σημαντικό που θέλω να πω και να το καταθέσω ως παράπονο, είναι το πρόγραμμα που παρακολούθησα από τον ΙΕΠ για την Μαθητεία του ΙΕΚ, το οποίο ας μου επιτραπεί η έκφραση, «είναι ότι πιο άχρηστη γνώση έχω λάβει,» διότι δεν είχε καμία σχέση με το θέμα της Μαθητείας. Δοθήκαν κάποιες διαφάνειες με το διοικώ και τι είναι μαθητεία αλλά από εκεί και πέρα δεν μπήκε μέσα στο θέμα. Δεν αφιερώθηκε ούτε μια ώρα στο να μας επιμορφώσει στο πως θα διαχειριστούμε την μαθητεία από γραφειοκρατική και από διοικητική φύση. Τις υποχρεώσεις που έχουμε προς τα έντυπα ΕΣΠΑ κ.α. τίποτα.. τίποτα. Ο Υ2 απαντάει: «Το ένα είναι η νομοθεσία, το δεύτερο είναι το κομμάτι της αξιολόγησης και ένα τρίτο που σε εμένα λείπει αλλά δεν ξέρω αν είναι γενικότερη ανάγκη, είναι η ροή των εγγράφων. Αυτή η γραφειοκρατική προσέγγιση, η οποία αν δεν είσαι από νωρίτερα διοικητικός κάπως έτσι σου λείπουνε πράγματα και θα πρέπει να ενισχυθεί. Και αυτό το κομμάτι είναι πάρα πολύ σοβαρό γιατί το ΙΕΚ αποδίδει τίτλους που μετά οδηγούν στις εξετάσεις πιστοποίησης είναι αστείο. Θα ήθελα ιδανικά να είναι και περισσότερο μηχανογραφημένο, να γίνονται περισσότερα πράγματα να διεκπεραιώνονται ηλεκτρονικά, αλλά σε κάθε περίπτωση θα χρειαζόμουν κάποια στήριξη με ένα τέτοιο σεμινάριο». Αντίστοιχα ο Υ3 αναφέρει: «Εκπαιδευτική ηγεσία, οργανωτική συμπεριφορά, εκπαιδευτική νομοθεσία, η αξιολόγηση, όλα είναι απαραίτητα...». Συνεχίζοντας ο Υ4 απαντάει: «Πάρα πολύ σημαντικό είναι η εξοικείωση σου με τις ΤΠΕ. Από την στιγμή που είσαι σε θέση ευθύνης πρέπει να χειρίζεσαι άψογα τον υπολογιστή και όχι μόνο στη χρήση του. Θεωρώ ότι πρέπει να είσαι άριστα καταρτιζόμενος στις ΤΠΕ. Γιατί όλα γίνονται όλα μέσα από πληροφορικά συστήματα και δεν νοείται να λες στον υφιστάμενο σου στείλε ένα mail, φτιάξε μου ένα xls κ.ο.κ. Δεν γεννήθηκα υποδιευθυντής, ήμουνα καθηγητής πληροφορικής και στα σχολεία ποιοι δουλεύουν, μόνο οι πληροφορικάριοι. Ε.. ναι.. το 2018

ήμωνα σε ένα ΕΠΑΛ, δεν θα πω σε ποιο, αλλά και ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής δεν ήξεραν να στείλουν ένα μαίλ». Ο Υ5 αναφέρει: «Εεε.. δημοσιοϋπαλληλικό δίκαιο σίγουρα και ο κώδικας, οι κανονισμοί, νομοθεσία, επαγγελματικά δικαιώματα αποφοίτων, ειδικά θέματα κατάρτισης. Κυρίως γραφειοκρατικού χαρακτήρα και όχι τόσο εκπαιδευτικού. Εκεί υπάρχει σίγουρα κενό, και ότι μάθουμε μόνοι μας και ο καθένας με τον άλλον». Ο Υ6 απαντάει: «Σίγουρα επιμόρφωση σε τομείς όπως η διοίκηση και ηγεσία, η επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση ενήλικων και ΔΒΜ, επιστήμη της πληροφορίας, διαχείριση οικονομικών, μάρκετινγκ, διαπολιτισμικότητα και φυσικά αξιολόγηση, η οποία ακόμη δεν έχει κάποια θέση συγκεκριμένη στη εκπαίδευση στην Ελλάδα. Αλλά πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι ακόμα και αν δεν γίνεται κεντρικά και δεν υπάρχει κάποιο πλαίσιο να εφαρμόζεται. Αποτελέσματα και βελτίωση της σχολικής μονάδας, θα μπορούσε όμως μέσα τοπικά σε κάθε εκπαιδευτική δομή να λειτουργήσει μια μορφή αξιολόγησης για την βελτίωση, ακόμη και αν δεν είναι κάτι ακόμα θεσμοθετημένο». Ο Υ7 αναφέρει: «Εγώ θα έλεγα ότι υπάρχει ανάγκη επιμόρφωσης σχετικά με την διασύνδεση των ΙΕΚ με την αγορά εργασίας. Και συνεργασία των φορέων που εμπλέκονται π.χ. το Επιμελητήριο, διάφορες επιχειρήσεις, το ΙΕΚ σαν φορέας κατάρτισης. Οπότε λίγο πιο συνδεδεμένο με την αγορά εργασίας. Ο ρόλος μας είναι τόσο διοικητικός που δεν μας επιτρέπει να ασχοληθούμε με την ουσία του θεσμού. Έλλειψη προσωπικού, γραφειοκρατία, γινόμαστε διοικητικό προσωπικό και όχι κρίκος της αλυσίδας με την διασύνδεση της τοπικής κοινωνίας και ανάγκες της αγοράς. Λείπουν και οι πρωτοβουλίες, καμία φορά δεν υπάρχουν καλές συνεργασίες μεταξύ των στελεχών, διευθυντών – υποδιευθυντών. Είναι κάποιες φορές πιο διεκπεραιωτή η διοίκηση από ότι θα έπρεπε. Η ηγεσία γίνεται κατά βάση από τον Διευθυντή, και σε αλλά ΙΕΚ είναι πιο συγκεντρωτική η μορφή της και δεν μοιράζονται ιδιαίτερα την διοίκηση. Οι υποδιευθυντές είναι περισσότερο αρχιγραμματείς». Τελευταία ο Υ8 απαντάει: «Το σίγουρο είναι ότι οι διευθυντές και υποδιευθυντές όπως και το διοικητικό προσωπικό σίγουρα θα πρέπει να γνωρίζουν όλα τα θέματα εκπαίδευσης που αφορούν τις αρχές εκπαίδευσης ενήλικων. Πρέπει

να δούμε την πορεία και την εξέλιξη της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης σε σχέση με την Ελλάδα και την Ευρώπη. Θα πρέπει να είναι ευέλικτη, πιο ευρεία και να μπορεί να συνδέεται και με άλλα επίπεδα εκπαίδευσης, δηλ. και με την Γ' Βάθμια εκπαίδευση. Αλλά όχι μόνο οι νέοι αλλά και οι ενήλικες που βρίσκονται στον εργασιακό χώρο να μεταβαίνουν στην κατάρτιση. Επίσης τα ευρωπαϊκά προγράμματα να γίνουν πιο γνωστά ώστε να μπορούμε να τα υλοποιούμε στα ΙΕΚ. Από εκεί και πέρα θα πρέπει λίγο να υπάρχουν ενημερώσεις για την σύγχρονη αγορά εργασίας, πως διαμορφώνεται και επαγγελματικά περιγράμματα και δικαιώματα. Κάποιες νέες ειδικότητες που θα πρέπει να εντάξουμε στους οδηγούς σπουδών. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει γνώση και ενημέρωση στο κομμάτι της τρέχουσας νομοθεσίας, για τους νομούς που ορίζουν την κινητικότητα, την πρόσθεση των εκπαιδευτικών μονάδων, οι καταρτιζόμενοι να μπορούν να παρακολουθήσουν επιπρόσθετες ειδικότητες ούτως ώστε να αυξάνουν τα προσόντα τους. Και στο κομμάτι των επαγγελματικών δεξιοτήτων, που πέρα από τα γραφειοκρατικά θέματα θα πρέπει να υπάρχει μια επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού, όλα αυτά που στοχεύουν στο άτομο, υποκείμενο και όχι στο αντικείμενο που είναι η επαγγελματική κατάρτιση, αλλά και στον καταρτιζόμενο και στον εκπαιδευτή και σε όλα τα στελέχη». Πλούσια πολύ τα αποτελέσματα που συναντάμε στις απαντήσεις των υποδιευθυντών και υποδιευθυντριών σχετικά με τις ανάγκες τους και τα θεματικά πεδία επιμόρφωσης που θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στα επιμορφωτικά προγράμματα την σημερινή εποχή τόσο σε θέματα διοίκησης όσο και σε άλλα θέματα που τους προβληματίζουν στην καθημερινότητα τους και στο έργο τους στο θεσμό των ΙΕΚ. Όσον αφορά τα θέματα διοίκησης και ηγεσίας συναντάμε τα πεδία όπως νομικά ζητήματα, δημοσιοϋπαλληλικό δίκαιο, νομοθεσία, γραφειοκρατική προσέγγιση διοικητικής φύσης, εκπαιδευτική ηγεσία, οργανωτική συμπεριφορά, διαχείριση οικονομικών, μάρκετινγκ, αξιολόγηση, διαπροσωπικές σχέσεις, διαχείριση συγκρούσεων, ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού. Ενώ όσον αφορά άλλα πεδία που χρειάζονται ενίσχυση οι υποδιευθυντές – τρεις στην

καθημερινότητα τους είναι : εξοικείωση με ΤΠΕ, θέματα πρακτικής, επαγγελματικά δικαιώματα αποφοίτων, ειδικά θέματα κατάρτισης, διαπολιτισμικότητα, ανάγκη επιμόρφωσης σχετικά με την διασύνδεση των ΙΕΚ με την αγορά εργασίας, αρχές εκπαίδευσης ενήλικων, ευρωπαϊκά προγράμματα, ενημερώσεις για την σύγχρονη αγορά εργασίας πως διαμορφώνεται, επαγγελματικά περιγράμματα και δικαιώματα.

6.3.2 Θεματολογία και περιεχόμενο επιμορφωτικών προγραμμάτων για την επιτυχή άσκηση του έργου ως διευθυντής/υποδιευθυντής του ΔΙΕΚ

Αναφορικά με την ερώτηση τα επιμορφωτικά προγράμματα ποια θέματα θα πρέπει να συμπεριλάβουν στο περιεχόμενο τους ώστε να σας βοηθήσουν στην επιτυχή άσκηση του έργου σας ως διευθυντής/υποδιευθυντής-τριας του ΔΙΕΚ, οι διευθυντές στην μεγάλη πλειοψηφία τους απάντησαν στην συνεργασία θεσμών, στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, διαχείριση κρίσεων – άγχους, χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και ΤΠΕ, συμβουλευτική επαγγελματικού προσανατολισμού, προγραμμάτων σύνδεσης με την αγορά εργασίας, ευρωπαϊκά προγράμματα ERASMUS, στρατηγικός και λειτουργικός προγραμματισμός. Πιο αναλυτικά παρακάτω παρουσιάζονται οι απόψεις των διευθυντών. Ο Δ1 αναφέρει: *«Εμένα θα με ενδιέφερε πιο πολύ θέματα συνεργασίας ,εκεί τώρα πονάμε και εκεί τώρα θέλει να κάνει αλλαγές το καινούριο νομοθετικό πλαίσιο, σε θέματα συνεργασίας θεσμών. Τα ΙΕΚ, τοπικός δήμος, επιμελητήρια και γενικά άτομα από την αγορά, όλα αυτά πως θα συνεργαστούν. Είναι και στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού , αλλά δεν είναι μόνο ανθρώπινο δυναμικό εδώ, δεν είναι κάποιο δυναμικό που το έχεις εσύ και το διαχειρίζεσαι. Δεν το διαχειρίζεσαι εσύ. Θέλει δηλ. μια συνεργασία και έναν τρόπο όλοι αυτοί οι θεσμοί να κάτσουν σε ένα τραπέζι και να βάλουν στόχους και να τους επιτύχουν. Εκεί εγώ θα ήθελα κάποια θέματα επιμόρφωσης».* Ο Δ2 απαντάει: *«Το αντίστοιχο περιεχόμενο μπορεί να διαμορφωθεί , είναι και θέμα συγκυριών. Δηλ. το περιεχόμενο κάθε πεδίου επιμόρφωσης είναι συνάρτηση*

πολλών πράγματων. Και του θεσμικού πλαισίου που υπάρχει. Π.χ. για να διαμορφώσεις το περίγραμμα και την θεματολογία ενός προγράμματος πάνω στην διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων θα μπορούσε να περιλαμβάνει στοιχεία οργανωτικά, στοιχεία αποτελεσματικότητας, και καταμέτρησης της. Επίσης διαχείριση κρίσεων – άγχους, Επίσης τις ΤΠΕ δεν τις ανέφερα διότι θεωρώ ένας διευθυντής ότι πρέπει να πληροί αυτήν την προϋπόθεση εκ προίμου. Δηλ. δεν νοείται σήμερα να διοικείς μια εκπαιδευτική μονάδα, ή έναν οργανισμό, και να μην έχεις όχι απλώς τις βασικές γνώσεις αλλά και λίγο πιο προχωρημένα θα έλεγα. Ας πούμε λογού χάριν την λειτουργία των πλατφορμών τηλεκπαίδευσης. Να γράψεις ένα xls, ένα word, αφορούν παιδικές ηλικίες πρέπει να προχωρήσουμε σε ποιο εξειδικευμένα αντικείμενα». Ο Δ3 αναφέρει: «Μορφές της Διοίκησης, διοίκηση και κατάρτιση – μαθητεία. Πως οργανώνουμε προγράμματα εντός του ΙΕΚ. Δηλ. συμβουλευτική επαγγελματικού προσανατολισμού, προγραμμάτων σύνδεσης με την αγορά εργασίας, ευρωπαϊκών προγραμμάτων ERASMUS. Και ταυτόχρονα καλή χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας. Επιμένω και σε αυτό». Ο Δ4 απαντάει: «Τώρα τα παραπάνω πεδία αν μπορέσεις για να εξειδικεύσουμε κάποια είναι πάρα πολλά, είναι δεκάδες. Ενδεικτικά διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, διαχείριση των κρίσεων, εκπαιδευτική καινοτομία, θέματα διαφάνειας, διαχείριση προσωπικών δεδομένων, σχολική διαρροή, τυπικές και άτυπες σχέσεις σε σχολικές μονάδες, πειθαρχικό δίκαιο στην εκπαίδευση, διαχείριση άγχους, λήψη αποφάσεων, μειονοτικές ομάδες, στρατηγικός και λειτουργικός προγραμματισμός, ισότητα φύλων. Ξέρω γω είναι πάρα πολλά τα θέματα που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν».

Αντίστοιχα ακολουθούν οι απόψεις των υποδιευθυντών –τριών για το συγκεκριμένο ερώτημα. Ο Υ1 απαντάει: «Σίγουρα θα πρέπει να περιλαμβάνει κάποιο θεωρητικό υπόβαθρο σε θέματα ηγεσίας, οργάνωση της κουλτούρας, θέματα ψυχολογίας, επαγγελματική κατάρτισης, θέματα διαχείρισης συγκρούσεων, τρόπος επίλυσης προβλημάτων. Εκεί θα πρέπει να εστιάσουμε θεωρώ». Ο Υ2 απαντάει: «Σε ότι αναφορά την

νομοθεσία, κυρίως με θέματα που έχουν να κάνουν με την πρακτική άσκηση, που συνδέει την κατάρτιση με τους χώρους δουλειάς. Σε ότι αφορά την αξιολόγηση θέματα που έχουν να κάνουν με την οργάνωση ενός καλού επιμορφωτικού προγράμματος και τις παραμέτρους αξιολόγησης που πρέπει να μπουν. Ποια είναι τα κριτήρια που πρέπει να μπουν σε ότι αφορά εκπαιδευτικά προγράμματα κυρίως. Και τους εκπαιδευτές, εκπαιδευτικό έργο. Αυτά νομίζω...». Ο Υ5 αναφέρει: «Από σύνταξη υπηρεσιακών εγγράφων, από νομοθεσία, αδειών, επαγγελματικών δικαιωμάτων, από αρχειοθέτηση κατήχηση βιβλίων, τι άλλο να πω; Επαγγελματική κατάρτιση και επαγγελματικά προγράμματα που δεν γνωρίζουμε, συνεργασία με CEDEFOP, και άλλους ευρωπαϊκούς φορείς. Η αλήθεια είναι ότι η ΓΓΔΒΜ στέλνει κάποια αυτοματοποιημένα μαιλ στα ΙΕΚ, αλλά θέλει πολύ προσωπική προσπάθεια να καταλάβεις και να ακολουθήσεις την ευρωπαϊκή νομοθεσία». Ο Υ6 απαντάει: «Σίγουρα επιμόρφωση σε τομείς όπως η διοίκηση και ηγεσία, η επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση ενήλικων και ΔΒΜ, επιστήμη της πληροφορίας, διαχείριση οικονομικών, μάρκετινγκ, διαπολιτισμικότητα και φυσικά αξιολόγηση, η οποία ακόμη δεν έχει κάποια θέση συγκεκριμένη στη εκπαίδευση στην Ελλάδα. Αλλά πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι ακόμα και αν δεν γίνεται κεντρικά και δεν υπάρχει κάποιο πλαίσιο να εφαρμόζεται. Αποτελέσματα και βελτίωση της σχολικής μονάδας, θα μπορούσε όμως μέσα τοπικά σε κάθε εκπαιδευτική δομή να λειτουργήσει μια μορφή αξιολόγησης για την βελτίωση, ακόμη και αν δεν είναι κάτι ακόμα θεσμοθετημένο». Ο Υ7 αναφέρει: «Σίγουρα θα έπρεπε να αφορούν αμιγώς διοικητικά θέματα και θέματα πιο πρακτικά όπως προβλήματα που μπορούν να προκύψουν από την διαχείριση των καταρτιζόμενων. Την συνεργασία με τους εκπαιδευτές την θεωρώ λίγο πολύ δεδομένη, δεν είχαμε προβλήματα. Ένα άλλο θέμα θα έλεγα soft skills και επίλυση προβλημάτων από την άλλη. Πιο πολύ με του σπουδαστές. Και οι ίδιοι οι εκπαιδευτές αναλαμβάνουν την δική τους επιμόρφωση, οπότε μιλάμε την ίδια γλώσσα». Ο Υ8 αναφέρει: «Σίγουρα αυτά που χρειάζεται άμεσα ένα υποδιευθυντής επιμόρφωση είναι στις βάσεις δεδομένων, που χρησιμοποιούνται στα ΙΕΚ, όλο το σύστημα των καταρτιζόμενων και των

ωρομίσθιων εκπαιδευτών , πολύ περισσότερο που φέτος αλλάζουν οι βάσεις δεδομένων και ο τρόπος επιλογής τους και όλο το μητρώο. Όταν οι υποδιευθυντές πρέπει να αξιολογήσουν τον φάκελο του εκπαιδευτή ή να καταχωρίσουν ένα σωρό πράγματα και να εξασφαλίσουν την διαφάνεια θα πρέπει όλοι να έχουν τον ίδιο τρόπο αντιμετώπισης σε όλους. Εκεί θεωρώ ότι είναι απαραίτητη η επιμόρφωση. Και είναι ένα πεδίο που δεν καλύπτεται με κάποια σχόλια και θα πρέπει να υπάρχει ενημέρωση από την ΓΓΔΒΜ. Επίσης βοηθάνε κάποια σεμινάρια που έχουν επικοινωνιακό χαρακτήρα, δηλ. διαχείριση συγκρούσεων που προκύπτουν πάντα σε επίπεδο εκπαιδευτών και καταρτιζόμενων. Και αυτό που είδα και είναι πολύ καλό στην πορεία μου και με βοηθάει είναι η διασύνδεση και διαδίκτυωση με τα αλλά ΙΕΚ». Κι εδώ βλέπουμε ομοιότητες στις απαντήσεις των υποδιευθυντών–τριών με την προηγούμενη ομάδα των διευθυντών, όπου η θεματολογία και το περιεχόμενο θα έχει σχέση με θέματα ηγεσίας, οργάνωση της κουλτούρας, θέματα ψυχολογίας, επαγγελματική κατάρτιση, θέματα διαχείρισης συγκρούσεων, τρόπος επίλυσης προβλημάτων, νομοθεσία, με την πρακτική άσκηση, διοίκηση και ηγεσία, επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση ενηλίκων και ΔΒΜ, επιστήμη της πληροφορίας, διαχείριση οικονομικών, μάρκετινγκ, διαπολιτισμικότητα, αξιολόγηση, επαγγελματικά δικαιώματα, κατήχηση και αρχειοθέτηση βιβλίων, βάσεις δεδομένων.

6.3.3 Σχεδιασμός, οργάνωση και υλοποίηση ενός επιμορφωτικού προγράμματος, βασισμένο στις αρχές Εκπαίδευσης Ενήλικων

Αναφορικά με την ερώτηση αν θεωρείται σημαντικό ο σχεδιασμός ενός επιμορφωτικού προγράμματος, η οργάνωση και η υλοποίηση του θα πρέπει να βασίζεται στις αρχές Εκπαίδευσης Ενήλικων, οι διευθυντές στην πλειοψηφία τους απάντησαν ότι συμφωνούν και ότι πρέπει να βασίζεται μια επιμόρφωση στις αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων. Πιο αναλυτικά ο Δ1 απαντάει: «Σίγουρα αν θέλεις να έχεις κάποια αποτελέσματα

θα πρέπει να βασιστείς στις βασικές αρχές ενήλικων. Χρειάζεται δηλ. μια ομαδοσυνεργατική μάθηση, χρειάζεται να γίνουν κάποια πράγματα βιωματικά. Εμείς είμαστε μεσαία στελέχη, δεν υπάρχει πάρα πολύς χρόνος για να κάτσεις και να πεις ότι έχω ένα σεμινάριο 200 ώρες και θα κάνω προετοιμασία και θα παρακολουθήσω μόνο αυτό, δεν υπάρχει χρόνος. Είναι ωραία αυτά αλλά πρέπει αν δεις τον χρόνο και τι αποτέλεσμα θα έχεις σε συγκεκριμένο χρόνο. Κάνουμε τηλεδιασκέψεις και όχι μόνο, έχουμε και κάποιες ομάδες στο Facebook και στο google και τα συζητάμε, όταν έχουμε ένα θέμα. Το αναφέρουμε και θα δεις από κάτω καμία 40 σχόλια και συμμετέχουν όλοι οι συνάδελφοι. Εγώ θα το έλεγα αυτό, σημειώστε το λιγάκι, «υπάρχει μια συλλογική νοημοσύνη». Αυτό είναι πολύ μεγάλο πράγμα και μακάρι να μπορέσουμε να το πέτυχουμε σε πολλούς τομείς. Βέβαια για να φτάσουμε σε αυτό το επίπεδο, εμείς είμαστε σε πιο χαμηλά επίπεδα, αλλά όπως μπορούμε άστο κάνουμε. Τα εργαλεία υπάρχουν πλέον, δηλ. με τηλεκπαιδεύσεις, με τηλεσυναντήσεις με όλα αυτά εγώ πιστεύω πιο εύκολα μπορούμε να φτάσουμε στην συλλογική νοημοσύνη». Ο Δ2 απαντάει: «Τα προγράμματα επιμόρφωσης πρέπει να εξειδικευτούν με βάση τις αρχές εκπαίδευσης ενήλικων. Είναι σίγουρο ότι όταν θα διοικείς ένα σχολείο στο οποίο έχεις να κάνεις με μαθητές 15 και 20 χρονών είναι πολύ διαφορετικό στο κομμάτι που αφορά την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού., όταν έχεις απέναντι σου ενήλικες». Ο Δ3 αναφέρει: «Εγώ βασίζομαι επειδή είμαι κάτοχος μεταπτυχιακού στην εκπαίδευση ενήλικων, από τότε που την γνώρισα πριν 20 χρονιά. Η εκπαίδευση ενήλικων θα πρέπει να διαχέει κάθε επιμορφωτικό πρόγραμμα και όταν λέω θα διαχέει ενεργητική συμμετοχή, άρα εκπαιδευτικές τεχνικές οι οποίες θα είναι σε θέση να προωθήσουν την ενεργητική συμμετοχή των επιμορφωμένων διευθυντών. Δεύτερον, ανάγκες που να στηρίζονται στην πραγματική διοίκηση. Η εκπαίδευση ενήλικων θα πρέπει να είναι από τους σημαντικότερους πυλώνες κάθε επιμορφωτικού προγράμματος». Αντίστοιχα ο Δ4 απαντάει: «Ναι εννοείται αφού έτσι και αλλιώς απευθύνεται σε ενήλικες διευθυντές και υποδιευθυντές έρχεται κοντί σε αυτό, ταιριάζει. Βιωματική μάθηση, εμπειρία το πιο βασικό. Έχουμε κάνει διευθυντές και μπορούν να

βασιστούν πάνω στις εμπειρίες που έχουμε και στα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε να γίνουνε, να υπάρχει επιμόρφωση που να μας λέει πώς να τα ξεπερνάμε και πώς να τα επιλύουμε. Παιχνίδι ρολών, μελέτη περίπτωσης».

Αντίστοιχα παρακάτω ακολουθούν οι απόψεις των υποδιευθυντών –τριών για το συγκεκριμένο ερώτημα. Ο Υ1 απαντάει: «Απόλυτα, από την στιγμή που μιλάμε για τους υποδιευθυντές των ΙΕΚ που ασχολούνται με την εκπαίδευση ενήλικων προφανώς θα πρέπει να εφαρμόζουν αυτά τα προγράμματα τεχνικές εκπαίδευσης ενήλικων και θα πρέπει να εφαρμόζονται σωστά. Που στις περισσότερες φορές δεν γίνεται με αποτέλεσμα να τα προγράμματα να καταντάνε ανιαρά και στην παροχή στείρας γνώσης. Στην οποία όπως είπα πριν κανένα δεν βοηθάει και δεν είναι ωφέλιμη. Μια τεχνική εμπέδωσης διοικητικών πρακτικών θα ήταν π.χ. μια μελέτη περίπτωσης αλλά σωστά σχεδιασμένη. Να κληθούμε δηλ. εκείνη την ώρα επιτόπου να αντιμετωπίσουμε κάποιο πρόβλημα, να δώσουμε κάποια λύση, να πάρουμε feedback για τον τρόπο με τον οποίο χειριστήκαμε το πρόβλημα. Επίσης τα case studies φέρνουν γνώση από προηγούμενα γεγονότα και καταστάσεις που έχουν συμβεί. Όλες αυτές οι τεχνικές θα πρέπει να μελετηθούν εκ των προτέρων πάρα πολύ καλά ώστε να είναι αποδοτικές. Και πέρα από αυτό υπάρχουν τόσοι τρόποι, μπορούν να προβληθούν βίντεο στο YouTube σε θέματα ηγεσίας, επαγγελματικής κατάρτισης». Ο Υ2 απαντάει: «Φυσικά, είναι εξαιρετικά σημαντικό είτε αυτό γίνεται διαδικτυακά είτε δια ζώσης υπάρχουν τρόποι να γίνει βιωματικά και έχει πολύ μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και πολύ περισσότερη δουλειά. Αλλά είναι σεμινάρια που προσφέρουν πραγματικά γνώση και εμπειρία. Και όχι μόνο τον τίτλο. Με έναν τρόπο να είναι συμβατός και με την ηλικία, και με την θέση και με τις ανάγκες των καταρτιζόμενων». Ο Υ3 αναφέρει: «Ναι εφόσον μιλάμε για τα ΙΕΚ εννοείτε». Αντίστοιχα ο Υ4 : «Η αλήθεια είναι ότι η βιβλιογραφία απέχει από την πράξη, μιλάμε για εκπαίδευση ενήλικων και προφανώς οι ανάγκες είναι διαφορετικές. Ωστόσο αυτό που έχω παρατηρήσει είναι ότι όταν καθόμαστε σε θρανίο έχουμε την συμπεριφορά το μαθητή τις περισσότερες φορές. Απλά ο ενήλικας έχει άλλες ανάγκες που δεν έχει ο μαθητής. Οικογένεια

– δουλειά - εμπόδια. Τα ίδια όμως στραβά πράγματα που κάνει ο μαθητής, θα κάνει και ο ενήλικας. Θα πρέπει να είμαστε ανοιχτοί στις τεχνικές και να έχουμε το feedback». Ο Υ5 απαντάει: «Σίγουρα γιατί αφορά ενήλικες επιμορφωμένους. Μελέτη περίπτωσης σε πάρα πολλά θέματα. π.χ. στην πρακτική άσκηση ενός καταρτιζόμενου τι επαγγελματικά δικαιώματα έχει και τι όχι... σε όλους τομείς, ακόμη και στην σύνταξη των εγγράφων». Ο Υ6 απαντάει: «Προφανώς, απευθύνεται σε ενήλικους και αυτό είναι δεδομένο. Παιχνίδι ρολών , μελέτη περιπτώσεις και όχι ο κλασικός τρόπος ο καθηγητής να εισηγείται, οι επιμορφούμενοι να συμμετάσχουν, θα πρέπει να υπάρχουν κλειστές ερωτήσεις κατανόησης, να στηρίζεται δηλ. πάνω στις αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων. Να μην ταλαιπωρούνται και κουράζονται, ο ενήλικας δεν μπορεί να είναι συγκεντρωμένος πάνω σε μια εισήγηση πολύ ώρα». Ο Υ7 αναφέρει: «Να εμπεριέχει όλες τις ενεργητικές – συμμετοχικές τεχνικές. Να σε εμπλέκει, να μην είναι στεγνό και θεωρητικό. Να είναι ένα mixed παιχνίδι ρολών – σενάρια, να είναι πιο ενδιαφέρον και τα μαθησιακά αποτελέσματα να είναι πιο μεγάλα». Ο Υ8 απαντάει: «Κάποιοι από τους υποδιευθυντές έχουν και μεταπτυχιακό πάνω στην διοίκηση και στις αρχές της ή μπορεί να ήταν υποδιευθυντές σε ένα λύκειο αλλά όταν έρχονται στο ΙΕΚ είναι διαφορετικά. Για αυτό πρέπει να έχουν την εμπειρία του ΙΕΚ , και μέσα από μελέτες περίπτωσης και παιχνίδι ρολών σε θέματα συγκρούσεων και διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, δηλαδή σε ποιο διοικητικά θέματα να βρούνε λύσεις σε κάποια προβλήματα». Από τις απαντήσεις των υποδιευθυντών-τριών φαίνεται ότι συμφωνούν με αυτές των διευθυντών και υποστηρίζουν ότι πρέπει να εφαρμόζονται όλες οι ενεργητικές τεχνικές εκπαίδευσης ενηλίκων σωστά σχεδιασμένες και εκτελεσμένες. Κάποιες από αυτές τις τεχνικές θα μπορούσαν να ήταν: μελέτη περίπτωσης και να υπάρχει feedback, case study, video στο youtube, παιχνίδι ρολών.

6.4 Θεματικός άξονας 4^{ος} : Οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ σχετικά με τον φορέα και την διάρκεια της επιμόρφωσης

Ο τέταρτος και τελευταίος θεματικός άξονας αφορά τις απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ σχετικά με τον φορέα και την διάρκεια της επιμόρφωσης. Αναλυτικότερα εξετάζονται τα ζητήματα που έχουν σχέση με τους φορείς επιμόρφωσης που υλοποίησαν προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει οι διευθυντές και υποδιευθυντές-τριες των δημοσίων ΙΕΚ, σχετικά με τους φορείς που πιστεύουν κατά την άποψη τους ότι θα πρέπει να σχεδιάσουν, οργανώσουν και να υλοποιήσουν τα προγράμματα επιμόρφωσης και τι ιδιότητα θα πρέπει να έχουν οι επιμορφώτες και τελευταίος υποάξονας, κατά την άποψη τους ποια μορφή και τι διάρκεια θα πρέπει να έχει ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης για διευθυντές και υποδιευθυντές των ΔΙΕΚ.

6.4.1 Φορείς επιμόρφωσης που υλοποίησαν προγράμματα πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας

Αναφορικά με την ερώτηση ποιοι ήταν οι φορείς επιμόρφωσης που υλοποίησαν προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει τα διευθυντικά στελέχη των δημοσίων ΙΕΚ είτε σε θέματα διοίκησης, συμβουλευτικής είτε γενικότερα στην εκπαίδευση ενηλίκων, οι διευθυντές απάντησαν το ΕΚΔΔΑ, ΑΔΕΔΥ, ΚΔΒΜ, ΕΚΠΑ, ΕΟΠΠΕΠ, από διάφορα Πανεπιστήμια, από ιδιωτικούς φορείς, ημερίδες της CEDEFOP, προγράμματα επιμόρφωσης ΑΣΠΑΙΤΕ – ΣΕΛΕΤΕ, ΙΝΕ – ΓΣΕΕ, το ΠΙ, το ΠΕΚ Θεσσαλονίκης, ΙΚΥ, ΤΕΕ. Κάποια προγράμματα ήταν ελεύθερα, τα περισσότερα όμως με πληρωμή. Ας δούμε πιο αναλυτικά τι απάντησαν οι διευθυντές. Ο Δ1 αναφέρει: *«Εγώ έχω παρακολουθήσει από το ΕΚΔΔΑ, και από την ΑΔΕΔΥ πέρυσι ένα πολύ ωραίο σεμινάριο αλλά λόγω covid διακόπηκε και έγινε εξ' αποστάσεως. Έχω παρακολουθήσει από διάφορα πανεπιστήμια. Τώρα αυτά για το τελευταίο χρόνο σας λέω, ΚΔΒΜ, ΕΚΠΑ. Έχω παρακολουθήσει διάφορα σεμινάρια»*. Ο Δ2 απαντάει: *«Έχω παρακολουθήσει προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, του*

ΕΟΠΠΕΠ, της Περιφερειακής διοίκησης της Κεντρικής Μακεδονίας. Έχω παρακολουθήσει προγράμματα ιδιωτικών φορέων. Πάνω στη εκπαίδευση ενήλικων συγκεκριμένα. Το CEDEFOP επίσης, προσφέρει ημερίδες, σεμινάρια. Καλεί τους διευθυντές των ΙΕΚ πρώτους σε κάθε εκδήλωση». Ο Δ3 αναφέρει: «Έχω παρακολουθήσει το ΕΚΔΔΑ, μέσα εκεί είμαι και εκπαιδευτής. Έχω παρακολουθήσει του ΕΟΠΠΕΠ, πολλά προγράμματα πανεπιστήμιων του ΑΠΘ, ΠΑΜΑΚ, και ιδιωτικών φορέων, το Καποδιστριακό σε συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς. Το Πάντειο πανεπιστήμιο, προγράμματα επιμόρφωσης ΑΣΠΑΙΤΕ – ΣΕΛΕΤΕ, που έχουν σχέση με την συμβουλευτική και τα Παιδαγωγικά. Αυτά τα βασικά., ΙΝΕ – ΓΣΕΕ, ΠΑΝΕΚ ορισμένα προγράμματα». Ο Δ4 απαντάει: «Τυπικά τώρα θα πω το ΠΕΚ Ηράκλειου, το ΥΠΕΠΘ μας έχει κάνει, το Πολυτεχνείο, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, το ΠΙ, το ΠΕΚ Θεσσαλονίκης, διάφορα των σχολικών συμβουλών της Θεσσαλονίκης, Περιφερειακή Διεύθυνση Α' βάρθμιας & Β' βάρθμιας. Όλα αυτά ήταν ελευθέρα προγράμματα και ένα πολύ ωραίο ήταν παρακολούθησα το Σχολείο του μέλλοντος, πάρα πολλές ώρες 600 ώρες από την Διεύθυνση Β' βάρθμιας Κιλκίς. Από το ΕΑΠ επίσης ελεύθερα, Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων από το ΕΚΔΔΑ, από το ΙΚΥ, από το Πανεπιστήμιο Αιγαίου, από το ΤΕΕ πάρα πολλά έχω παρακολουθήσει και βέβαια από πολλούς οργανισμούς, από ΚΔΒΜ, από το ΤΕΙ, βέβαια εννοείτε από τα ιδιωτικά κέντρα και ινστιτούτα, τα έχουμε πληρώσει αυτά. Έχουνε γίνει αρκετά σχετικά προγράμματα πάνω στην διοίκηση αλλά εξαρτάται και από τον φορέα υπάρχουν και κάποιες δυσκολίες να το παρακολουθήσεις. Π.χ. το ΕΚΔΔΑ βγάζει ωραία προγράμματα αλλά 5 χρονιά τώρα κάνω 2-3 φορές τον χρόνο τα χαρτιά μου αλλά πάντα με απορρίπτουν. Δεν ξέρω, υπάρχει μια δυσκολία, υπάρχουν πολλοί συνάδελφοι. Αν εξαιρέσεις αυτά που κάνει για διευθυντές όλα τα αλλά εσύ πρέπει να τα κυνηγάς και να συμμετέχεις».

Παρακάτω αντίστοιχα παρουσιάζονται οι απόψεις των υποδιευθυντών-τριών. Ο Υ1 απάντησε: «Έχω συμμετάσχει πρόσφατα στο ΚΔΒΜ του ΠΑΜΑΚ, το οποίο ήταν αποκλειστικά εζ' αποστάσεως. ΚΔΒΜ του ΑΠΘ το οποίο ήταν για την επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση ενήλικων. Έχω παρακολουθήσει πάρα πολλά επιμορφωτικά

προγράμματα του ΕΕΠΕΚ της Λάρισας. Από εκεί και πέρα έχω παρακολουθήσει προγράμματα που είχε διοργανώσει το ΙΕΠ και ως διευθυντής στο λύκειο που ήμουν παρακολούθησα προγράμματα της διεύθυνσης Β' βάθμιας στην Βέροια. Το 2015 όταν είχαν γίνει οι κρίσεις των διευθυντών είχε πάρει πρωτοβουλία η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και είχε πάρει όλους τους νέους διευθυντές και έκανε μια επιμόρφωση σε πολύ βασικούς άξονες και μετά από 2 μήνες η Β' βάθμιας Πέλλας διοργάνωσε ένα άλλο εξίσου καλό σεμινάριο αφού έκανε διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών μεγάλης διάρκειας, που πήραμε χρήσιμες γνώσεις σε βασικά θέματα και έννοιες». Ο Υ2 αναφέρει: «Έχω παρακολουθήσει προγράμματα στο πανεπιστήμιο Κρήτης. Στο ΕΚΔΔΑ, ΠΑΜΑΚ, ΑΠΘ, και ιδιωτικών φορέων, του ΥΠΕΠΘ και ΙΕΠ. Αυτό που παρακολουθώ τώρα είναι ΚΔΒΜ στην ηγεσία». Ο Υ3 απάντησε: «Τα πανεπιστήμια, και πιστοποιημένα Κέντρα Εκπαίδευσης». Ο Υ4 αναφέρει χαρακτηριστικά: «Δυστυχώς δεν υπάρχουν πολλοί φορείς εκτός και αν πληρώσεις. Αν πληρώσεις βρίσκεις τα πάντα. Αυτό που μου έρχεται είναι το κέντρο διοίκησης κάτω στην Κωλέττη. Το ΕΚΔΔΑ, ΙΝΕΠ, για δημοσίους φορείς». Όπως και ο Υ5 απάντησε: «Δεν υπήρχαν». Ο Υ6 αναφέρει: «Εγώ έχω παρακολουθήσει προγράμματά και από φορείς πανεπιστημίων και από ιδιωτικούς φορείς, που ήταν πιστοποιημένοι από τον ΕΟΠΠΕΠ. Από το Πάντειο πανεπιστήμιο, από έναν ιδιωτικό φορέα που συνεργάζονταν με ένα ιταλικό πανεπιστήμιο και ιδιωτικούς φορείς, πάνω στα θέματα ηγεσίας και διοίκησης». Ο Υ7 απάντησε: «Υπήρχαν και ιδιωτικοί και δημόσιοι. Ήταν το ΕΑΠ, ΑΠΘ, και μετά ΚΕΚ ιδιωτικά. Ένωση Ελλήνων Φυσικών. Είναι πολύ περισσότερο οι ώρες που απαιτούνται για τα προγράμματα αυτά και είδα με έκπληξη στην αίτηση φέτος ότι δεν μοριοδοτούνταν σε εκπαίδευση ενήλικων». Ο Υ8 αναφέρει χαρακτηριστικά: «Η αλήθεια είναι ότι έχει σχέση με την επαγγελματική κατάρτιση δεν είναι πολύ οι φορείς. Η μονή επιμόρφωση που έγινε τελευταία ήταν για τον θεσμό της Μαθητείας στα ΕΠΑΛ & ΙΕΚ που έγινε από το ΙΕΠ και πάλι έγινε για ενημέρωση και δεν ήταν στοχευμένο. Ήταν πιο γενικό. Πιο συγκεκριμένα για επιμορφωτικά σεμινάρια έγιναν παλιότερα από τον ΕΟΠΠΕΠ, ΚΔΒΜ, ΠΙ, και προσωπικά

αυτά που έχω παρακολουθήσει από το ΕΚΔΔΑ για διοίκηση ολικής ποιότητας , καινοτομίες και αλλαγές , αλλά γενικά, όχι συγκεκριμένα για διευθυντές και υποδιευθυντές των ΙΕΚ. Το ποσό θεωρεί ο καθένας τον εαυτό του επαγγελματία και θεωρεί τον εαυτό του διευθυντή και υποδιευθυντή πρέπει να κάνει κάτι πιο στοχευμένο. Αυτά δεν αρκούν». Από τις παραπάνω απαντήσεις των υποδιευθυντών – τριών βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχουν λίγα προγράμματα για την διοίκηση από δημόσιους φορείς, αν μάλιστα το εξειδικεύσουμε στις μονάδες επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης ενηλίκων (πιο συγκεκριμένα για τα δημόσια ΙΕΚ) δεν υπάρχουν σχεδόν καθόλου. Υπάρχουν περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα για την εκπαίδευση ενηλίκων γενικότερα. Αν κάποιος ενδιαφέρεται για θέματα διοίκησης και ηγεσίας θα προσανατολιστεί ή προς τα ΚΔΒΜ που είναι με πληρωμή ή προς κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών από κάποιο πανεπιστήμιο που είναι επίσης με πληρωμή αυτό το διάστημα.

6.4.2 Καταλληλότητα επιμορφωτικών φορέων και επιμορφωτών

Αναφορικά με την ερώτηση κατά την άποψη των διοικητικών στελεχών των δημοσίων ΙΕΚ ποιοι φορείς πιστεύουν ότι θα πρέπει να σχεδιάσουν, οργανώσουν και να υλοποιήσουν τα προγράμματα επιμόρφωσης τους και τι ιδιότητα θα πρέπει να έχουν οι επιμορφωτές, οι διευθυντές απάντησαν ότι θα πρέπει να είναι τα Πανεπιστήμια, οι υπηρεσίες του ΥΠΑΙΘ όπως το ΙΕΠ, ΕΟΠΠΕΠ, ΓΓΔΒΜ, επίσης θα μπορούσε να διοργανώσει αντίστοιχα επιμορφωτικά προγράμματα το ΕΚΔΔΑ. Και όσον αφορά την καταλληλότητα των επιμορφωτών θα πρέπει να είναι έμπειροι, καταρτισμένοι και σχετικοί με το αντικείμενο της συγκεκριμένης δομής των δημοσίων ΙΕΚ, ώστε να διεισδύει και να γνωρίζει ο ίδιος τα προβλήματα της καθημερινότητας και να μπορεί να μεταδώσει γνώση και εμπειρία απαντώντας στα ερωτήματα που θέτουν οι συμμετέχοντες. Πιο συγκεκριμένα ο Δ1 απάντησε: «Καταρχήν πρώτο πρώτο το πανεπιστήμιο. Συμφωνώ απόλυτα να μην είναι μέσα στο καβούκι τους, να βγουν και να αρχίσουν να επιμορφώνουν τον κόσμο σε διάφορα

θέματα. Ήδη αυτό που κάνουν τα πανεπιστήμια με κάποιους ειδικούς λογαριασμούς, έχουν τα ΚΔΒΜ αλλά νομίζω κατά την γνώμη μου θα μπορούσαν να τα κάνουν ακόμα καλύτερα. Γενικά πρώτα είναι τα πανεπιστήμια, μετά φυσικά είναι η σχολή δημόσιας διοίκησης και το ΕΚΔΔΑ, που είναι για τους δημοσίους υπάλληλους. Εμείς εδώ είμαστε δημόσιο ΙΕΚ, αρά είμαστε δημόσιοι υπάλληλοι. Και μετά υπάρχουν και ιδιωτικοί φορείς. Υπάρχουν και τα ιδιωτικά ΚΔΒΜ που και αυτά μπορούν να σχεδιάσουν καλά προγράμματα». Ο Δ2 απάντησε: «Νομίζω κύρια αρμοδιότητα του ΥΠΕΠΘ, χωρίς όμως να αποκλείσω το ΕΚΔΔΑ, μπορούν να αναλάβουν τέτοιους ρόλους και οι εκπαιδευτές μπορεί αν είναι και ειδικοί επιστήμονες και στελέχη έμπειρα, δοκιμασμένα και πετυχημένα από την διοίκηση μονάδων στην εκπαίδευση ενήλικων». Ο Δ3 αναφέρει: «Οι φορείς δημόσιοι και ιδιωτικοί δεν θέλω να ξεχωρίσω, κατά βάση όμως επειδή τα ΔΙΕΚ είναι δημόσιος φορέας καλό είναι να υπάρχει ο αντίστοιχος επιμορφωτικός φορέας. Για παράδειγμα θα ήταν πολύ καλό η ΓΓΔΒΜ να δημιουργήσει κι εκείνη ένα φορέα επιμόρφωσης που να αφορά την κατάρτιση, την μαθητεία, την πρακτική εφαρμογή διευθυντών και υποδιευθυντών. Αυτή την στιγμή πιστεύω τρέχουν αξιολογικά προγράμματα όπως το ΕΚΔΔΑ, ΕΟΠΠΕΠ ως φορέας, τα πανεπιστήμια και ιδιωτικοί φορείς. Ειδικά για τους διευθυντές των ΙΕΚ θα ήθελα να πω ότι το καλύτερο είναι η εμπειρία ως διευθυντής σε κάποιον φορέα ΔΒΜ. Είτε αφορά ΔΙΕΚ, είτε ΣΔΕ, είτε ΚΔΒΜ. Και το δεύτερο στοιχείο απαραίτητο, να έχει και ένα μεταπτυχιακό στην διοίκηση. Είτε ένα μεταπτυχιακό στην εκπαίδευση ενήλικων που να περιλαμβάνει διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων και την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση και την εκπαιδευτική έρευνα, που είναι σε όλες τις θεματικές. Αρά λοιπόν πρέπει οι επιμορφωτές να είναι σχετικοί με το αντικείμενο της δομής, το πανεπιστήμιο δεν θα μπορέσει να διεισδύσει ευκολά στην καθημερινότητα μιας κατάστασης, Πιστεύω υπάρχουν αξιολογοί συνάδελφοι εκπαιδευτικοί που είναι μαχόμενοι στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση και όχι μόνο που έχουν τις ικανότητες και δεξιότητες μαζί με την εμπειρία και φυσικά να καλύπτεται από την ομπρέλα εκπαίδευσης ενήλικων. Γιατί τότε μόνο θα έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Δυο πυλώνες

εκπαιδευτής χωρίς (πιστοποίηση) στην εκπαίδευση ενηλίκων και διευθυντής χωρίς να έχει την εμπειρία ως εκπαιδευτικός στην τάξη και ως διοίκηση σε μια εκπαιδευτική μονάδα, γιατί τα ΙΕΚ είναι εκπαιδευτικές μονάδες, διαφωνώ κάθετα». Ο Δ4 απάντησε: «Εεε... εκτός από την οργανωτική πλευρά κάθε επιμόρφωσης υπάρχει και η οικονομική, εεε... το βασικό θα ήταν το υπουργείο παιδείας, οι διάφορες υπηρεσίες του, το ΙΕΠ, η ΓΓΔΒΜ, ο ΕΟΠΠΕΠ να κάνουν κάποια επιμορφωτικά σεμινάρια. Ο ΕΟΠΠΕΠ κάνει για όσους ενδιαφέρονται, τουλάχιστον για ευρωπαϊκά προγράμματα, αυτοί θα μπορούσαν να διοργανώνουνε, επίσης η Πανελλήνια Ένωση Διευθυντών ΔΙΕΚ θα μπορούσε και αυτή να διοργανώσει και να μπορούσε να κάνει επιμορφωτικά προγράμματα. Τώρα όσον αφορά την ιδιότητα καλό θα ήταν να είναι εκπαιδευτές ενηλίκων, αλλά το πιο βασικό νομίζω πως αυτός που κάνει το σεμινάριο να ξέρει πολύ καλά το αντικείμενο. Δηλ. να έχει ασχοληθεί να έχει ιδίαν γνώση, να το έχει ζήσει να έχει αντιμετωπίσει αυτά τα προβλήματα., τότε μόνο μπορεί να στα μεταδώσει και να απαντήσει σε όλες σου τις ερωτήσεις».

Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι γνώμες και οι απόψεις των υποδιευθυντών – τριών των δημοσίων ΙΕΚ στην συγκεκριμένη ερώτηση. Ο Υ1 απαντάει: «Παρακολούθησα ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα του ΙΕΠ, το οποίο είναι το κατεξοχήν αρμόδιο όργανο, είναι η κορυφή της πυραμίδας, και θα πρέπει να διοργανώνει τα άψογα και τα τέλεια εκπαιδευτικά προγράμματα, που κατά την ταπεινή μου γνώμη θεωρώ ότι ήταν αποτυχία. Τα ΚΔΒΜ μου αρέσαν εν μέρη, γιατί ήταν εξ' αποστάσεως. Είχε και τα θετικά του και τα αρνητικά του. Διαβάζεις από μόνος σου, ορίζεις εσύ το βήμα. Από εκεί και πέρα πήρα γνώση και μάλιστα με την συνεργασία του ΠΑΜΑΚ & της ΕΕΠΕΚ ήταν ουσιαστικά ότι είχα κάνει παλιότερα σεμινάρια με την ΕΕΠΕΚ αλλά με την σφραγίδα του ΠΑΜΑΚ. Και του ΑΠΘ το ΚΔΒΜ θεωρώ ότι με τρίγκαρε λίγο περισσότερο γιατί ήταν το πρώτο που έκανα». Ο Υ2 απαντάει: «Κατά την άποψη μου θα πρέπει να είναι πανεπιστήμια. Και επιμορφωτές νομίζω θα πρέπει να είναι πανεπιστημιακοί δάσκαλοι που να διδάσκουν σε επίπεδο προπτυχιακό. Τώρα είναι πολύ σημαντικό βέβαια κάθε εκπαιδευτική διαδικασία να εμπλουτίζεται με εμπειρία από την

πραγματικότητα, ίσως μελέτες περιπτώσεις , γιατί αυτό λείπει από τα επιμορφωτικά προγράμματα. Που σε φέρνουν σε επαφή με την πραγματικότητα της κάθε θέσης. Και ασ μην είναι περιορισμένο αυτό, δεν το περιορίζω στο ΙΕΚ. Αυτό είναι κάτι που μου λείπει σίγουρα. Αλλά είμαι από αυτούς που όταν επιμορφώνεσαι σε κάτι πρέπει να το βλέπεις σε βάθος, και έτσι αισθάνομαι μεγαλύτερη ασφάλεια και καλύτερα πάνω στην δουλειά». Ο Υ3 αναφέρει: «Όλοι οι φορείς που είναι πιστοποιημένοι από τον ΕΟΠΠΕΠ, Πανεπιστήμια και για κάθε ειδικότητα εξειδικευμένοι συνεργάτες θα πρέπει να διδάσκουν». Ο Υ4 απαντάει: «Η προϊστάμενη αρχή, το ΙΝΕΔΙΒΗΜ μας εποπτεύει εμάς αρά θα έπρεπε να μεριμνήσει αυτό και να οργανώσει επιμορφωτικά σεμινάρια. Ποιοι θα είναι οι επιμορφωτές, προφανώς κάποιος από τον χώρο που έχουν εμπειρία. Και όχι εμπειρία 2 και 5 χρόνων. Να γνωρίζουν την ιστορία και την πορεία των ΙΕΚ. Να ξέρει τα προβλήματα του από το 1998 – 2005 μέχρι σήμερα. Ελάχιστοι γνωρίζουν. Άλλη μορφή είχε το ΙΕΚ με τον ΟΟΕΚ και άλλη μορφή έχει σήμερα». Ο Υ5 αναφέρει: «Η ΓΓΔΒΜ θα έπρεπε να ορίζει ανά περιφέρεια υπευθύνους για την επαγγελματική κατάρτιση στα ΙΕΚ, οι οποίοι αυτοί θα πρέπει τους τοποθετούνται είτε αποσπασμένοι είτε ανά θητεία υποδιευθυντών να τους επιμορφώνουν σε θέματα λειτουργίας των ΙΕΚ. Ως φορέας επίσης ενδείκνυται η Περιφερειακή Διοίκηση Οργάνωσης. Ιδανικά σε κάθε διεύθυνση αλλά έστω σε κάθε περιφέρεια θα ήταν μια χαρά». Ο Υ6 απαντάει: «Θεωρώ ότι προφανώς ένας φορέας πιστοποιημένος από τον ΕΟΠΠΕΠ θα μπορούσε να υλοποιήσει καταλλήλως τέτοια επιμορφωτικά προγράμματα. Αν και ένας φορέας επιπέδου πανεπιστήμιου έχει μεγαλύτερο εκτόπισμα στην συνείδηση των υποψήφιων επιμορφωμένων. Γι' αυτό τον λόγο και παρατηρείται πολλές φορές οι ιδιωτικοί φορείς να κάνουν συνεργασίες με Πανεπιστήμια για να μπορούν να έχουν μεγαλύτερο κυρός και αξιοπιστία. Κατά την άποψη μου ένας δημόσιος ή ιδιωτικός φορέας μπορεί να προσφέρει κατάλληλη επιμόρφωση αρκεί να πληροί κάποιες βασικές προϋποθέσεις. Δηλ. τα σεμινάρια που σχεδιάζουν να αποτελούνται από σύγχρονα και εξελιγμένα προγράμματα σπουδών. Καθώς επίσης και οι επιμορφωτές θα πρέπει να κατέχουν υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα, διδακτορικό τίτλο

σπουδών και δημοσιεύσεις σε έγκριτα επιστημονικά άρθρα και περιοδικά. Και φυσικά να έχουν μεγάλη επαγγελματική και διδακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο τους». Ο Υ7 απαντάει: «Λοιπόν, θα πρέπει να είναι αυτοί που ξέρουν για τι πράγμα μιλάνε, δεν θα έχουν πάρει απλά ένα πρόγραμμα από κάποιον άλλον φορέα το κοπιάρουν και το λανσάρουν για δικό τους. Θα πρέπει να έχουν ασχοληθεί επιστάμενα με το θέμα και να έχουν να προσφέρουν κάτι καινούριο. Να το προσφέρουν και με τρόπο ο οποίος είναι ενδιαφέρον. Και στο ΕΚΔΔΑ που παρακολούθησα ένα σεμινάριο δεν είχαν να μου πουν κάτι οι επιμορφωτές. Αν και είμαι σχετικά νέα και ίσως έχω περισσότερες απαιτήσεις, έχω σπουδάσει στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, βαριέμαι πάρα πολύ όλα τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχω παρακολουθήσει. Η επιμόρφωση είναι πολύ στείρα, πολύ στεγνή και καθόλου φρέσκια. Δεν υπάρχουν φρέσκες ιδέες. Ίσως θα έπρεπε να διαλέζουν παλιότερους διευθυντές που γνωρίζουν την δομή και την σύσταση των ΙΕΚ και από αυτούς να διαλέξουν τους πιο χαρισματικούς και να εμπνεύσουν με την γνώση και την εμπειρία τους και να ασχοληθούν αυτοί που πραγματικά πιστεύουν ότι μπορούν να περάσουν την γνώση και ένα μήνυμα και να βοηθήσουν. Μου κάνει τρομερή εντύπωση ότι όλοι έχουν παρακολουθήσει αυτά τα σεμινάρια και τα στελέχη και οι εκπαιδευτές και κανένας δεν εφαρμόζει επι της ουσίας καλά τις αρχές εκπαίδευσης ενήλικων. Εφαρμόζουνε ένα πολύ παραδοσιακό μοντέλο διδασκαλίας όταν είναι στην τάξη, και βάζω και τον εαυτό μου καμία φορά μέσα, μπορεί να ξεχαστώ ότι αναφερόμαστε σε ένα πολύ ειδικό κοινό με ιδιαίτερες ανάγκες, από 18 μέχρι 60 χρονών. Δια αλληλογραφίας θα σπουδάσουν τα παιδιά». Ο Υ8 απαντάει: «Ο πιο άμεσος φορέας είναι ο ελεγκτικός μας μηχανισμός και η προϊστάμενη αρχή η ΓΓΔΒΜ. Και από εκεί και πέρα ο ΕΟΠΠΕΠ μπορεί να βοηθήσει πολύ στο επαγγελματικό κομμάτι και στους οδηγούς σπουδών της ειδικότητας. Η CEDEFOP επίσης καθώς και κάποιες ενώσεις εργαζομένων – κοινωνικοί εταίροι. Εξαρτάται από το αντικείμενο». Αντίστοιχα οι γνώμες των υποδιευθυντών είναι ποικίλες, δηλώνοντας ότι κατάλληλοι φορείς για τον σχεδιασμό, την οργάνωση και υλοποίηση είναι η προϊστάμενη αρχή η ΓΓΔΒΜ, το ΙΝΕΔΙΒΗΜ, το ΙΕΠ,

τα Πανεπιστήμια και τα ΚΔΒΜ τους, πιστοποιημένοι φορείς του ΕΟΠΠΕΠ καθώς επίσης και το CEDEFOP. Όσον αφορά την καταλληλότητα των επιμορφωτών αναφέρθηκαν πανεπιστημιακοί καθηγητές με υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα καθώς επίσης άτομα από τον χώρο, όπως παλιότεροι διευθυντές που προέρχονται από την δομή των δημοσίων ΙΕΚ με εμπειρία και χάρισμα στην μετάδοση της γνώσης και της εμπειρίας τους.

6.4.3 Μορφή και διάρκεια επιμορφωτικού προγράμματος

Αναφορικά με την ερώτηση κατά την άποψη των διοικητικών στελεχών των δημοσίων ΙΕΚ ποια μορφή και τι διάρκεια θα πρέπει να έχει ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης για διευθυντές και υποδιευθυντές των ΔΙΕΚ, οι διευθυντές απάντησαν στην πλειοψηφία τους, ότι θα μπορούσε η μορφή να είναι ένας συνδυασμός σύγχρονης, ασύγχρονης και διαζώσης με μια αναλογία 1/3 και διάρκεια όχι μεγαλύτερη των 40 ωρών, κατά προτίμηση στο τέλος της χρονιάς, που ο φόρτος είναι μικρότερος. Πιο αναλυτικά οι απαντήσεις των διευθυντών αποτυπώνονται παρακάτω. Ο Δ1 απαντάει: *«Για εμάς τους διευθυντές θα πρέπει η μορφή να είναι ένας συνδυασμός σύγχρονης, ασύγχρονης και διαζώσης με μια αναλογία 1/3 σε κάθε μορφή. Και για ώρες δεν έχουμε πάρα πολύ μεγάλο περιθώριο, για παράδειγμα ένα σεμινάριο 30 ωρών πιστεύω θα μπορούσε να γίνει σε κάποια θέματα. Πάνω σε κάποιο εξειδικευμένο θέμα»*. Αντίστοιχα ο Δ2 αναφέρει: *«Εξαρτάται από την τακτικότητα. Ανά 3 - 4 χρόνια νομίζω ότι ένα 3μηνο σεμινάριο περίπου με 100 ώρες είναι επαρκές για την ειδικότητα. Τώρα από εκεί και πέρα μικρότερα σεμινάρια και εκείνα μπορούν να συμβάλλουν σε θεματικές ενότητες ή πεδία μεμονωμένα»*. Ο Δ3 απαντάει: *«Πιστεύω η διάρκεια και η μορφή μπορεί να συνδυαστεί το διαζώσης και το εξ'αποστάσεως. Το διαζώσης σε χώρους (μετά το covid φυσικά) που θα είναι καλά οργανωμένοι έτσι ώστε να δίνετε δυνατότητα στην δημιουργία ομάδων, παιχνίδι ρολών, επιδείξεων, ώστε να ενισχύεται η συμμετοχή αυτών που συμμετέχουν στα προγράμματα αυτά*

και φυσικά και το θεωρητικό πλαίσιο σε εξ' αποστάσεως. Είτε σύγχρονη, είτε ασύγχρονη. Αλλά ένα μεγάλο ποσοστό θα έλεγα 70% - 80% θα πρέπει να είναι δια ζώσης και το υπόλοιπο 30% να συνδυαστεί με εξ' αποστάσεως». Ο Δ4 αναφέρει: «Θα μπορεί να έχει κάθε μορφή, θα ήταν χρήσιμη, και δια ζώσης και εξ' αποστάσεως και μεικτό. Εεε.. δεκτές όλες οι μορφές, τώρα φαντάζομαι τα βραχυπρόθεσμα θα είναι κάτι που είναι πιο χρήσιμα, τουλάχιστον εγώ όσα έχω κάνει μέχρι 35 – 40 ώρες πιστεύω μπορούνε σε ένα αντικείμενο μικρό να σε επιμορφώσουν αρκετά. Στα ΙΕΚ στην αρχή της χρονιάς Σεπτέμβριος Οκτώβριος υπάρχει πολύ μεγάλη πίεση και πάρα πολύ δουλειά και πιστεύω θα ήταν πολύ λίγοι αυτοί που θα μπορούσαν να το παρακολουθήσουν. Φαντάζομαι ότι μετά το καινούριο έτος Φεβρουάριο και μετά το Ιούνιο θα μπορούσαν να γίνονταν τα σεμινάρια, επιμορφώσεις, συναντήσεις τα πάντα εκεί».

Όσον αφορά τις απαντήσεις των υποδιευθυντών – τριών φαίνονται παρακάτω. Ο Υ1 απάντησε: «Σίγουρα θεωρώ ότι θα έπρεπε να ήταν μεικτό. Και δια ζώσης και εξ' αποστάσεως δηλ. να περιλαμβάνει και τα δυο ως προς τον τρόπο υλοποίησης. Όσον αφορά την διάρκεια του θα πρέπει να γίνεται μια επιμόρφωση από την στιγμή που θα γίνονται οι τοποθετήσεις των στελεχών. Οπότε να ξέρει ο άλλος τι τον περιμένει. Δηλ. πριν αναλάβει τα καθήκοντα του να περνάει από εκπαίδευση. Αυτό δεν σημαίνει ότι σταματάει εκεί η εκπαίδευση είναι μια δια βίου υπόθεση. Σε τακτά χρονικά διαστήματα. Θεωρώ ότι κανένα πρόγραμμα δεν είναι κουραστικό όταν είναι καλά σχεδιασμένο και όταν ο εκπαιδευτής το έχει. Ωστόσο ένα γενικό στην αρχή και μετά σε τακτά χρονικά διαστήματα πιο μικρά για λεπτομέρειες. Π.χ. τώρα θα έπρεπε να γίνει μια επιμόρφωση να μας πουν πως θα πρέπει να διαχειριστούμε αυτήν την κατάσταση κρίσης». . Ο Υ2 ανέφερε: «Θα προτιμούσα να είναι ένα πρόγραμμα μεικτό, δηλ. να υπάρχουν ενότητες εξ' αποστάσεως και δια ζώσης. Οπού ιδανικά οι εργασίες θα ήταν επίλυσης πραγματικών προβλημάτων, σεναρίων, χωρίς να απορρίπτω μια θεωρητική προσέγγιση επικουρικά. Και βιωματικών ασκήσεων που ιδανικά θα γίνονταν δια ζώσης. Όσο αφορά την διάρκεια των σεμιναρίων θα με βόλευε να γίνονταν

και πάντοτε το λέω, καλοκαίρι, λίγο πριν ξεκινήσει η χρονιά. Και κατά την διάρκεια διακοπών γιατί είναι ένας χρόνος που μπορείς να αφιερωθείς σε κάτι χωρίς να γίνεται αποσπασματικά. Τώρα σε αυτό που με ρωτάτε νομίζω στην αρχή του χρόνου. Και νομίζω τα περισσότερα εκεί ξεκινάνε». . Ο Υ3 απάντησε: «Δια ζώσης είναι ακόμα καλύτερα. Και τα διαδικτυακά και τα εξ' αποστάσεως με σύγχρονη μορφή. Μπορεί να είναι συνδυασμός όλων αυτών. Σε σχέση με την διάρκεια καθόλη την χρονιά». Ο Υ4 ανέφερε: «Στην αρχή δύσκολα. Η καλύτερη περίοδος για επιμόρφωση στα ΙΕΚ είναι το καλοκαίρι. Αλλά το καλοκαίρι παίρνει άδειες το προσωπικό. Επίσης μια καλή περίοδος για επιμόρφωση είναι τα κενά αναμεσά στα 2 εξάμηνα. Αλλά υπάρχει μεγάλη έλλειψη προσωπικού και αυτό είναι ένα μεγάλο πρόβλημα. Δεν υπάρχει προσωπικό για να διεκπεραιώσει τις δουλειές... Δεν θεωρώ ότι τα εξ' αποστάσεως βοηθούν ιδιαίτερα. Δηλ. αν δεν πας μια εβδομάδα να τριφτείς με κάποιους άλλους από τον χώρο, και όχι μόνο μέσα στην τάξη αλλά ακόμα και στον διάδρομο που θα πιείς καφέ, να κάνεις μια κουβέντα και ο καθένας να μεταφέρει την δικιά του εμπειρία. Και εκεί γίνονται οι καλύτερες συζητήσεις. Η πληροφορία και το feedback. Η θεωρία είναι να είχαμε να λέγαμε , κατά την άποψη μου». Ο Υ5 απάντησε: «Καλύτερα για μένα στις περισσότερες περιπτώσεις είναι το δια ζώσης , αλλά λόγω των συνθήκων και κάποιες εξ' αποστάσεως συναντήσεις. 60% - 40% η αναλογία». Ο Υ6 ανέφερε: «Σίγουρα ο διαθέσιμος ελεύθερος χρόνος είναι περιορισμένος, σε συνδυασμό και με την ψυχολογική πίεση που βιώνουμε κατά την έναρξη και ανάληψη των καθηκόντων στο ΙΕΚ, ένα μεγάλο πρόγραμμα δεν είναι δελεαστικό. Νομίζω πως και μόνο η σκέψη κουράζει. Κατά την γνώμη μου δεν θα πρέπει να ξεπερνά σε διάρκεια τους 4 μήνες και αν ο όγκος της πληροφορίας είναι μεγάλος καλό θα ήταν να χωρίζεται σε επίπεδα. Για να μπορεί να είναι καλύτερη η εμπέδωση της πληροφορίας σε μικρά χρονικά διαστήματα. Το θεώρησα δεδομένο λόγω covid ότι γίνονται τα σεμινάρια εξ' αποστάσεως. Η αλήθεια είναι ένα μεικτό μοντέλο ίσως μπορεί να προσφέρει μια πιο καλή αφομοίωση της ύλης και μια ευκολία. Εργαστηριακά μαθήματα πρέπει να γίνονται δια ζώσης, αλλά και για άτομα που είναι από μακριά θα διευκολύνει

κάποια μαθήματα να γίνονται εξ' αποστάσεως ιδίως τα θεωρητικά. Σύγχρονη και ασύγχρονη τηλεκπαίδευση». Ο Υ7 απάντησε: «Η μορφή θα πρέπει να είναι σύγχρονη και ασύγχρονη, να περιλαμβάνει συναντήσεις δια ζώσης. Όπου δεν θα γίνονται διαλέξεις, αλλά θα υπάρχουν ασκήσεις, μελέτες περίπτωσης, πιο πρακτικά πράγματα και ομαδοσυνεργατικές τεχνικές, παρουσίαση στην ομάδα, ζευγάρια. Δεν πιστεύω σε προγράμματα που είναι μακρόβια, δεν μιλάμε για επιμόρφωση όταν είναι 6μηνα. Οι επιμορφώσεις θα πρέπει να είναι αρκετά πιο συμπαγείς και σύντομες. Θα μπορούσε να ήταν περιοδική η διάρκεια και όχι μόνο αρχική». Ο Υ8 ανέφερε: «Θα πρέπει να μην γίνονται αποσπασματικά. Πιο οργανωμένα και να έρχεται σε μια περίοδο που θα είναι δεκτική από διευθυντές και υποδιευθυντές από άποψη φόρτου εργασίας. Πολλά σεμινάρια γίνονται τέλος Αυγούστου που εκεί γίνεται η προετοιμασία και έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας, είτε στο τέλος εξαμήνου στις εξετάσεις, επίσης δεν ενδείκνυται εκείνη η περίοδος, είναι βέβαιο ότι θα αποτύχουν. Καλό θα ήταν να γίνει μετά την έναρξη του 2^{ου} εξαμήνου την άνοιξη που θα έχει μπει το πρόγραμμα σε μια σειρά και θα μπορούν να αφιερώσουν χρόνο εντός ή εκτός ωραρίου. Μια τριημερία ή μια συνάντηση online για κάποιες ώρες που θα μπορούσαν να υποβάλουν κάποια ερωτήματα απορίες». Σε συμφωνία με τις απόψεις των διευθυντών βρίσκονται και οι απόψεις των υποδιευθυντών -τριών σε πολλές ερωτήσεις. Ένα κοινό σημείο φαίνεται στον περιορισμένο χρόνο που υπάρχει καθόλη την χρονιά λόγω φόρτου εργασίας και γι' αυτό προτιμούν την άνοιξη – καλοκαίρι στο τέλος του 2^{ου} εξαμήνου για την επιμόρφωση τους. Επίσης προτιμάνε όχι μεγάλα προγράμματα, μακροσκελή, με πολλές ώρες αλλά με λιγότερες ώρες και σε ποιο τακτικά διαστήματα. Συμφωνούν ότι η μορφή μπορεί να είναι ένα μεικτό μοντέλο εξ' αποστάσεως, σύγχρονη και ασύγχρονη, αλλά να περιλαμβάνει και συναντήσεις δια ζώσης με ένα ποσοστό 60 με 70% προτιμότερο σε σχέση με την εξ' αποστάσεως.

6.5 Τελική ερώτηση : προτάσεις – σχόλια συμμετεχόντων πάνω σε επιμορφωτικά προγράμματά για την αποτελεσματικότητα και την καλύτερη αξιοποίηση τους

Στην συνέντευξη μας υπήρχε και μια τελευταία ερώτηση για τυχόν σχόλια, παρατηρήσεις ή και προτάσεις που θα ήθελαν να εκφράσουν τα διοικητικά στελέχη των δημοσίων ΙΕΚ και δεν συμπεριλαμβανόταν μέσα στον οδηγό συνέντευξης, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την καλύτερη αξιοποίηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Οι προτάσεις των διευθυντών ακολουθούν στην συνέχεια. Ο Δ1 απάντησε: *«Εγώ έχω να προτείνω , ότι η επιμόρφωση δεν σταματάει ποτέ, για αυτό λέμε ΔΒΜ και δια βίου επιμόρφωση. Πρέπει όλοι μας να συμμετέχουμε είτε από την πλευρά του οργανωτή είτε από την πλευρά του συμμετέχοντα, να παρακολουθήσει δηλ. Δεν είναι ντροπή να γίνεις μαθητής, είτε είσαι καθηγητής, είτε είσαι διευθυντής. Γιατί με αυτόν τον τρόπο θα μάθεις και εσύ και θα κάνεις καλύτερα αυτά που κάνεις»*. Ο Δ2 αναφέρει: *«Η πρόταση μου είναι ότι θα πρέπει να μπου σε αυτά και οι πανεπιστημιακές δομές, ιδρύματα, γιατί τα αγνοούν παντελώς»*. Ο Δ3 απάντησε: *«Σαν επίλογο θα έλεγα ξανά ότι τα προγράμματα επιμόρφωσης θα πρέπει να στηρίζονται στις αρχές εκπαίδευσης ενήλικων. Οι διευθυντές και υποδιευθυντές που θέλουν να παρακολουθήσουν τα προγράμματα αυτά θα πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες και πυλώνες σε όλα αυτά γιατί αφορά το ΙΕΚ, εκπαίδευση ενήλικων , θέματα που αφορούν επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση και τρίτον συμβουλευτική και επαγγελματικός προσανατολισμός. Θα πρέπει ο διευθυντής να γνωρίζει πολύ καλά την αγορά εργασίας και ευελιξία και εξωστρέφεια προς την τοπική κοινωνία. Είναι οι πυλώνες που πραγματικά θα κάνουν ένα πρόγραμμα που θα αφορά του διευθυντές και υποδιευθυντές πάρα πολύ καλό και αποτελεσματικό»*. Ο Δ4 αναφέρει: *«Δυο παρατηρήσεις. Το ένα θα ήταν κάποιες επιμορφώσεις για διευθυντές και υποδιευθυντές θα έπρεπε για εμένα να ήταν υποχρεωτικές. Γιατί έχουμε άγνοια σε κάποια ζητήματα και δεν μπορείς τώρα να προΐστασαι τώρα σε μια μονάδα και να έχεις άγνοια για κάτι. Πρέπει κάποια πράγματα να είναι υποχρεωτικά. Δηλ. μια φορά να περάσεις από αυτή την επιμόρφωση να μάθεις κάποια*

πράγματα. Και το βασικό θα είναι να γίνεται πάντα αξιολόγηση από τους επιμορφούμενους το οποίο όμως θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν. Αυτές τις 2 παρατηρήσεις».

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα σχόλια των υποδιευθυντών – τριών. Ο Υ1 ανέφερε: «Αυτό που εύχομαι και ελπίζω αυτή η έρευνα να οδηγηθεί εκεί που πρέπει και να φτάσει στα αυτιά εκείνων που πρέπει ώστε να υπάρχουν αποτελέσματα. Εγώ αυτό θέλω τίποτα άλλο». Ο Υ5 απάντησε: «Να προσφέρονται προγράμματα για διάφορα πράγματα. Αυτός που θα είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό της διοίκησης των ΙΕΚ να έχει άμεση επαφή με την αγορά. Ούτως ώστε να δημιουργεί ημερίδες για καινούριες προσφερόμενες θέσεις και μετά το κάθε ΙΕΚ να μπορεί αυτό να το προωθεί προς τους σπουδαστές του». Ο Υ6 ανέφερε: «Αυτό που είπα και πριν, να υπάρχει ευελιξία σε τοπικούς και χρονικούς περιορισμούς. Το σημαντικό είναι να υπάρχει συγχρονισμός με τις πιο πρόσφατες εξελίξεις του κλάδου (*up to date*) , πιο εκσυγχρονισμένα». Ο Υ7 απάντησε: «Ένα πράγμα που θα μπορούσα να προσθέσω και θα πρότεινα είναι το *share good practices* – καλές πρακτικές, σε διαφορά προγράμματα. Να υλοποιηθεί μετά την επιμόρφωση έστω σαν υποχρεωτική εργασία για να το κάνουν όλοι, και να επιστρέψει στο ΙΕΚ που ήταν ο επιμορφούμενος. Να μοιραστούν οι καλές πρακτικές. Να βάλεις σε εφαρμογή αυτά που έμαθες...». Ο Υ8 ανέφερε: «Αυτό που θεωρώ ότι είναι η μεγαλύτερη ανάγκη, παρόλο που προσπαθούμε να είμαστε ενημερωμένοι για τις εξελίξεις σίγουρα αυτό θα πρέπει να γίνει με πιο οργανωμένο τρόπο και εγώ είμαι πολύ υπερ των καινούριων ειδικοτήτων κυρίως σε τοπικό επίπεδο. Το να ανιχνεύονται οι ανάγκες της αγοράς εργασίας της τοπικής κοινωνίας και να δημιουργούνται νέες ειδικότητες στο ΙΕΚ ώστε με αυτόν τον τρόπο να δίνετε ώθηση στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση του εν δύναμη προσωπικού που έχουν ανάγκη οι τοπικοί φορείς».

Παραπάνω είδαμε τις προτάσεις των διευθυντικών στελεχών αναδεικνύοντας την αξία της δια βίου μάθησης και πόσο σημαντικό ρόλο παίζει να στηρίζεται η δια βίου επιμόρφωση τις αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων. Επίσης μια άλλη πρόταση είναι ότι θα πρέπει να είναι υποχρεωτική η επιμόρφωση στα διευθυντικά στελέχη πάνω σε θέματα

διοίκησης, εφόσον προΐστανται σε μια μονάδα εκπαίδευσης και θίγεται επίσης το θέμα της αξιολόγησης και να λαμβάνετε σοβαρά υπόψιν. Να υπάρχει δηλαδή μια ανατροφοδότηση στο τέλος του προγράμματος ώστε να διορθώνονται ή να προστίθενται κάποια πράγματα που θα βοηθούσαν την επιμόρφωση να γίνει ακόμα πιο αποτελεσματική. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε να διερευνηθεί αν πέτυχε τους στόχους και τον σκοπό του, το επιμορφωτικό πρόγραμμα. Ακολουθώς μια άλλη πρόταση που παρουσιάστηκε είναι η εφαρμογή κάλων πρακτικών. Όπως επίσης και η ανίχνευση των αναγκών της αγοράς εργασίας της τοπικής κοινωνίας και να δημιουργούνται νέες ειδικότητες στο ΙΕΚ. Βλέπουμε λοιπόν κάποιες πολύ ενδιαφέρουσες προτάσεις και σχόλια από τους συμμετέχοντες που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στα μέγιστα της εφαρμογής των επιμορφωτικών προγραμμάτων που αφορούν τους ιδίους και το καθημερινό τους έργο ασκώντας το επάγγελμα τους με αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο : Συμπεράσματα έρευνας, συζήτηση και προτάσεις

7.1 Συμπεράσματα

Στις μέρες μας γίνεται λόγος για τον σύγχρονο ρόλο του σχολικού ηγέτη και το πολυδιάστατο χαρακτήρα που έχει στο σύνολο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Το πολυσύνθετο προφίλ του διευθυντή και οι αυξημένες υποχρεώσεις καταδεικνύουν την καθοριστική και αδιαμφισβήτητη συμβολή του στο σύστημα της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008, σ.122) η αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης έχει συνδεθεί με την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων των διοικητικών στελεχών προκειμένου να ανταποκριθούν και ανταπεξέλθουν, όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται, στις νέες προκλήσεις. Η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης είναι πλέον στενά συνδεδεμένη με αυτή της δια βίου μάθησης και γίνεται ξεκάθαρο το γεγονός ότι τα στελέχη εκπαιδευτικής ηγεσίας για να ακολουθήσουν τις ραγδαίες αλλαγές που υφίστανται ο τομέας τους, πρέπει συνέχεια να φροντίζουν συνέχεια για την περαιτέρω επιμόρφωση και εξέλιξη τους. Στην παρούσα ερευνητική εργασία έγινε προσπάθεια και επιχειρήθηκε η ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντών και υποδιευθυντών - τριών στα δημόσια ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης στον νομό Θεσσαλονίκης σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας. Στα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας φάνηκαν οι απόψεις των διοικητικών στελεχών των ΔΙΕΚ να συμφωνούν με την ανασκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας και να ταυτίζονται με αυτά άλλων παρόμοιων ερευνών. Στην συνέχεια σε αυτό το κεφάλαιο θα δούμε τα συμπεράσματα της έρευνας που προέκυψαν από την ανάλυση και την κωδικοποίηση των ευρημάτων της, δίνοντας την ερμηνεία των δεδομένων και απατώντας στα ερευνητικά ερωτήματα. Θα γίνει η σύνδεση και η σύγκριση των ευρημάτων με το θεωρητικό πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας.

Ξεκινώντας από τον πρώτο θεματικό άξονα που απαντάει το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά τις απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών – τριών των ΔΙΕΚ σχετικά με την σημασία της επιμόρφωσης και τον βαθμό συμμετοχής των, συμπεραίνεται η έλλειψη επιμορφωτικών προγραμμάτων πάνω στη διοίκηση και ηγεσία. Επίσης φαίνεται ότι η επιμόρφωση κρίνεται απολύτως αναγκαία και επιβάλλεται να παρακολουθούν τέτοια σεμινάρια σε πιο τυπική μορφή πριν από την ανάληψη των καθηκόντων ως προετοιμασία και γνωριμία με το αντικείμενο αλλά και κατά την διάρκεια της θητείας τους. Εδώ τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν προηγούμενη ερευνά του Αναστασίου (2010) που διεξήχθη σε ΔΙΕΚ, και πιο συγκεκριμένα το 85% του δείγματος αφορούσε την επιμόρφωση της σχολικής διοίκησης, θεωρώντας άκρως καθοριστική την ανάγκη επιμόρφωσης πριν την ανάληψη κάθε διοικητικής θέσης. Όπως επίσης στην έρευνα της Σωτηράκογλου (2009) που αφορά την επιμόρφωση διοικητικών στελεχών των ΚΕΚ, στην πλειοψηφία τους με 56,30% πιστεύουν ότι η ανάγκη επιμόρφωσης είναι μεγάλη. Στην περίπτωση που υπήρχε κάποια επιμόρφωση από ιδιωτική πρωτοβουλία ή αυτομόρφωση βγήκε το συμπέρασμα ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα ήταν και πάλι αρκετά θεωρητικά, χωρίς να εστιάζουν σε προβλήματα της καθημερινότητας που τους απασχολούν, με αποτέλεσμα πολλά ζητήματα, πολλές φορές να λύνονται με εμπειρικό τρόπο, ευρήματα που συμφωνούν πλήρως με την έρευνα των Παπαϊωάννου, Γιαβρίμης, Βαλκάνος, Κατσαφούρος (2013). Από την συγκεκριμένη έρευνα φαίνεται η έλλειψη επιμορφωτικών προγραμμάτων με αποτέλεσμα οι διευθυντές – τριες να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα και τις δυσκολίες τους μέσα από την εμπειρία τους. Ένα άλλο συμπέρασμα που βγήκε από την ανάλυση του πρώτου θεματικού άξονα είναι η σύνδεση που γίνεται αναμεσά την επιμόρφωση και την εξέλιξη τους είτε προσωπική είτε επαγγελματική στην αναρρίχηση της διοικητικής σκάρας. Διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο και στην επιτυχή άσκηση του επαγγέλματος τους. Ευρήματα που συμφωνούν με την πρόσφατη έρευνα του Κληρονόμου (2018), στην οποία οι διευθυντές δευτεροβάθμιας σε ποσοστό 81,82% θεωρούν ότι οι δράσεις επιμόρφωσης

σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης είναι πάρα πολύ σημαντικές για την επαγγελματική τους εξέλιξη.

Συνεχίζοντας με τον δεύτερο θεματικό άξονα που απαντάει το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και αφορά τις απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών - τριών των ΔΙΕΚ σχετικά με τις επιμορφωτικές τους ανάγκες και τον σχεδιασμό προγραμμάτων συμπεραίνεται ότι αλλάζουν πολύ γρήγορα σύμφωνα με τις ανάγκες της σύγχρονης εποχής που επιτάσσουν τον εκσυγχρονισμό και την ανανέωση γνώσεων. Τα συμπεράσματα όσον αφορά τον εκσυγχρονισμό και την ανανέωση γνώσεων συμφωνούν με την έρευνα του Αναστασίου (2010) που αναφέρει τις νέες ή αυξημένες δεξιότητες που χρειάζεται να έχουν τα διευθυντικά στελέχη των ΔΙΕΚ οι οποίες δεν έχουν αποκτηθεί στην τυπική εκπαίδευση αλλά και γι' αυτές που έχουν αποκτηθεί και χρειάζονται βελτίωση με ποσοστό των συμμετεχόντων το 85% να αφορούν την σχολική διοίκηση. Επίσης σύμφωνα με τα διοικητικά στελέχη των δημοσίων ΙΕΚ θα πρέπει πρώτα να ακολουθείται η διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών της συγκεκριμένης ομάδας, να διατυπωθούν οι στόχοι του προγράμματος, να υπάρχει ανατροφοδότηση κατά την εξέλιξη του προγράμματος και στο τέλος η αξιολόγηση του, όπως αναφέρεται και στη σχετική βιβλιογραφία, κατά τον Χασάπη (2000, όπως αναφ. στο Κατσαρού & Δεδούλη, 2008) αυτά τα στάδια θα πρέπει να περιλαμβάνονται για τον σωστό σχεδιασμό ενός επιμορφωτικού προγράμματος. Ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα που προκύπτει από τις απόψεις των συμμετεχόντων είναι ότι, υπάρχει η ανάγκη εξειδικευμένης επιμόρφωσης. Παρόμοια ευρήματα συναντούμε στις έρευνες Χανδόλια (2017) με ποσοστό 80% και πάνω να εκφράζεται η επιθυμία των διευθυντών/υποδιευθυντών να παρακολουθήσουν εξειδικευμένα προγράμματα που αφορούν θέματα όπως οικονομική διαχείριση σχολικών μονάδων, εισαγωγή εκπαιδευτικών αλλαγών – καινοτομιών, διαχείριση χρόνου, οργάνωση γραφείου - αρχείου και της Παπαϊωάννου (2009) που σε ποσοστό 97,5% εκφράζεται η επιθυμία των διευθυντών–τριών να παρακολουθήσουν εξειδικευμένα προγράμματα που αφορούν την

διοίκηση της εκπαίδευσης. Όπως παρόμοια ευρήματα βρίσκουμε και στην έρευνα του Παπάθωμα (2007, όπως αναφ. στη Παπαϊωάννου, 2009) που κάποια από τα επιθυμητά θεματικά πεδία είναι «Ηγεσία στην σχολική μονάδα», «Χρήση νέων τεχνολογιών», «Εκπαιδευτική νομοθεσία», «Διαχείριση συγκρούσεων» κ.α.

Προχωρώντας με τον τρίτο ερευνητικό ερώτημα όπου αφορά τις απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών-τριών των ΔΙΕΚ σχετικά με τα θεματικά πεδία επιμόρφωσης που συντελούν στην επιτυχή άσκηση του έργου ενός διευθυντή/ υποδιευθυντή συμπεραίνεται όπως είδαμε και παραπάνω ότι υπάρχει ανάγκη για εξειδικευμένη επιμόρφωση και συγκεκριμένη θεματολογία και περιεχόμενο που θα κάνει πιο αποτελεσματικά τα διοικητικά στελέχη στο έργο τους. Και μην ξεχνάμε ότι η ΕΕΚ είναι η εκπαίδευση που συνδέει άμεσα τις τέχνες και τα επαγγέλματα με την αγορά εργασίας καθιστώντας το ρόλο των ΙΕΚ πιο απαιτητικό και πιο περίπλοκο. Αρά βγαίνει το συμπέρασμα ότι τα ηγετικά στελέχη του θεσμού των ΔΙΕΚ πρέπει για να ανταποκριθούν στις νέες αυτές ανάγκες της αγοράς, να αποκτήσουν και οι ίδιοι περισσότερα προσόντα και δεξιότητες μέσα από εξειδικευμένα προγράμματα με κατάλληλο περιεχόμενο και θεματολογία. Οι επιθυμητές θεματικές ενότητες που θεωρούν τα διοικητικά στελέχη απαραίτητες και πιο συγκεκριμένα οι διευθυντές είναι : οι καινοτομίες, η οργανωτική συμπεριφορά, οι θεσμοί της αγοράς εργασίας και η συνεργασία μαζί τους, αρχές εκπαιδευτικής διοίκησης, διαχείριση κρίσεων, εκπαιδευτική νομοθεσία, ψυχολογία, κοινωνικά δίκτυα, διοίκηση ολικής ποιότητας, μαθησιακές δυσκολίες. Ενώ οι υποδιευθυντές-τριες σύμφωνα με τα καθήκοντα τους και τις καθημερινές τους ασχολίες επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους περισσότερο σε θέματα όπως δημοσιοϋπαλληλικό δίκαιο, γραφειοκρατική προσέγγιση διοικητικής φύσης, εκπαιδευτική ηγεσία, οργανωτική συμπεριφορά, διαχείριση οικονομικών, μάρκετινγκ, αξιολόγηση, διαπροσωπικές σχέσεις, διαχείριση συγκρούσεων, ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού. Παρόμοια αποτελέσματα βρίσκουμε στις έρευνες του Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (2010), Παπάθωμα (2007),

Παπαϊωάννου (2009). Όσον αφορά άλλα πεδία που χρειάζονται ενίσχυση οι υποδιευθυντές – τρεις στην καθημερινότητα τους είναι η εξοικείωση με ΤΠΕ, ψηφιακά εργαλεία, θέματα πρακτικής, επαγγελματικά δικαιώματα αποφοίτων, ειδικά θέματα κατάρτισης, διαπολιτισμικότητα, ανάγκη επιμόρφωσης σχετικά με την διασύνδεση των ΙΕΚ με την αγορά εργασίας, αρχές εκπαίδευσης ενήλικων, ευρωπαϊκά προγράμματα, ενημερώσεις για την σύγχρονη αγορά εργασίας πως διαμορφώνεται, επαγγελματικά περιγράμματα και δικαιώματα. Σε αντίστοιχη έρευνα της Σωτηράκογλου (2009) υψηλή χαρακτηρίζεται και η ανάγκη επιμόρφωσης των στελεχών των Κ.Ε.Κ. πάνω στον τρόπο διασύνδεσης των ωφελουμένων τους με επιχειρήσεις και άλλους φορείς με ποσοστό 71,90%.

Σημαντικό είναι επίσης, όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα της έρευνας ο σχεδιασμός της επιμόρφωσης να στηρίζεται στις αρχές εκπαίδευσης ενήλικων και προτιμάται να σχεδιάζεται το επιμορφωτικό πρόγραμμα από άτομα που είναι εμπλεκόμενα στην διοίκηση των ΙΕΚ καθώς επίσης τα στελέχη υποστηρίζουν ότι πρέπει να εφαρμόζονται όλες οι ενεργητικές τεχνικές εκπαίδευσης ενήλικων σωστά σχεδιασμένες και εκτελεσμένες. Όπως συναντάμε και στην έρευνα του Αντύπα (2018) όπου αναφέρει ότι, τα ηγετικά στελέχη στο 89,89% του συνόλου τους, θεωρούν σημαντικό τον σχεδιασμό επιμορφωτικής δράσης με Αρχές Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Στο τελευταίο ερευνητικό ερώτημα που αφορά τις απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών–τριών των ΔΙΕΚ σχετικά με τον φορέα και την διάρκεια της επιμόρφωσης συμπεραίνεται ότι, σε θέματα διοίκησης οι διευθυντές ως δημόσιοι υπάλληλοι παρακολούθησαν επιμόρφωση είτε από τον φορέα του Κέντρου Δημοσίας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), είτε από διάφορα Πανεπιστήμια. Κάποια προγράμματα ήταν ελεύθερα, τα περισσότερα όμως με πληρωμή. Παρόμοια συμπεράσματα βλέπουμε στην έρευνα του Χανδόλια (2018), που αρκετά μεγάλο ποσοστό παρακολούθησε προγράμματα στο ΕΚΔΔΑ και μεγαλύτερο από κάποιο Πανεπιστήμιο. Αντίστοιχα όσον αφορά τα

συμπεράσματα που προκύπτουν από τις απόψεις των υποδιευθυντών – τριών βλέπουμε ότι υπάρχουν λίγα προγράμματα για την διοίκηση από δημόσιους φορείς όπως είναι το ΕΚΔΔΑ, αν μάλιστα το εξειδικεύσουμε στις μονάδες επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης ενηλίκων (πιο συγκεκριμένα για τα δημόσια ΙΕΚ) δεν υπάρχουν σχεδόν καθόλου. Υπάρχουν περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα για την εκπαίδευση ενηλίκων γενικότερα. Αν κάποιος ενδιαφέρεται για επιμορφωτικά προγράμματα σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας θα προσανατολιστεί ή προς τα ΚΔΒΜ που είναι με πληρωμή ή προς κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών από κάποιο πανεπιστήμιο που είναι επίσης με πληρωμή αυτό το διάστημα. Επίσης οι διευθυντές θεωρούν ότι οι φορείς που θα πρέπει να σχεδιάζουν, οργανώνουν και να υλοποιούν επιμορφωτικά προγράμματα πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας, να είναι τα Πανεπιστήμια, οι υπηρεσίες του ΥΠΑΙΘ όπως το ΙΕΠ, ΕΟΠΠΕΠ, ΓΓΔΒΜ, καθώς επίσης και το ΕΚΔΔΑ. Και όσον αφορά την καταλληλότητα των επιμορφωτών θα πρέπει να είναι έμπειροι, καταρτισμένοι και σχετικοί με το αντικείμενο της συγκεκριμένης δομής των δημόσιων ΙΕΚ, ώστε να διεισδύουν και να γνωρίζουν ο ίδιοι τα προβλήματα της καθημερινότητας και να μπορούν να μεταδώσουν γνώση και εμπειρία απαντώντας στα ερωτήματα που θέτουν οι συμμετέχοντες. Αντίστοιχα είναι τα συμπεράσματα και από τις γνώμες των υποδιευθυντών, δηλώνοντας ότι κατάλληλοι φορείς για τον σχεδιασμό, την οργάνωση και υλοποίηση είναι η προϊστάμενη αρχή η ΓΓΔΒΜ, το ΙΝΕΔΙΒΙΜ, το ΙΕΠ, τα Πανεπιστήμια και τα ΚΔΒΜ τους, πιστοποιημένοι φορείς του ΕΟΠΠΕΠ καθώς επίσης και το CEDEFOP. Όσον αφορά την καταλληλότητα των επιμορφωτών αναφέρθηκαν πανεπιστημιακοί καθηγητές με υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα καθώς επίσης άτομα από τον χώρο, όπως παλιότεροι διευθυντές που προέρχονται από την δομή των δημοσίων ΙΕΚ με εμπειρία και χάρισμα στην μετάδοση της γνώσης και της εμπειρίας τους. Τα ευρήματα εδώ συμφωνούν με παλιότερη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Παπαϊωάννου (2009) όπου οι διευθυντές προτιμούν με 65/% στο σύνολο τους, την ιδιότητα που θα έχουν οι επιμορφωτές να είναι συνάδελφος

διευθυντής με πλούσια πείρα και με 32,5% να είναι ακαδημαϊκός, όπως επίσης παρόμοια ευρήματα βρίσκουμε και στην έρευνα των Παπαϊωάννου, Γιαβρίμης, Βαλκάνος, Κατσαφούρος (2013).

Ακολούθως πλούσια συμπεράσματα προκύπτουν σε ότι αφορά τη μορφή ενός επιμορφωτικού προγράμματος που μπορεί να είναι ένας συνδυασμός σύγχρονης, ασύγχρονης και δια ζώσης με μια αναλογία 1/3 και διάρκεια όχι μεγαλύτερη των 40 ωρών, κατά προτίμηση στο τέλος της χρονιάς, που ο φόρτος είναι μικρότερος. Σε συμφωνία με τις απόψεις των διευθυντών βρίσκονται και οι απόψεις των υποδιευθυντών –τριών, συμφωνώντας σε ένα κοινό σημείο που διαφαίνεται στον περιορισμένο χρόνο που υπάρχει καθόλη την χρονιά λόγω φόρτου εργασίας και γι' αυτό προτιμούν την άνοιξη – καλοκαίρι προς στο τέλος του 2^{ου} εξαμήνου για την επιμόρφωσή τους. Επίσης προτιμούν όχι μεγάλα προγράμματα, μακροσκελή, με πολλές ώρες αλλά με λιγότερες ώρες, σε ποιο τακτικά διαστήματα και η μορφή τους να είναι ένα μεικτό μοντέλο εξ' αποστάσεως, σύγχρονη και ασύγχρονη, αλλά να περιλαμβάνει και συναντήσεις δια ζώσης με μεγαλύτερο ποσοστό περίπου στο 65%. Ενώ οι υποδιευθυντές-τριες θίγουν το θέμα της αρχικής επιμόρφωσης πριν την ανάληψη των καθηκόντων και περιοδική κατά την διάρκεια της θητείας τους, συμπεράσματα που συμφωνούν με τις έρευνες του Π.Ι. (2010) και του Αντύπα (2018).

Με βάση τα συμπεράσματα της έρευνας αλλά και από τα σχόλια και τις προτάσεις που παρατέθηκαν από τους ιδίους διευθυντές και υποδιευθυντές-τριες μέσα από την τελική ανοιχτή ερώτηση που τους είχε υποβληθεί στο τέλος της συνέντευξης, διαμορφώνονται οι σημαντικότερες προτάσεις θα μπορούσαν να ήταν οι παρακάτω :

- Να δημιουργηθούν επιμορφωτικά προγράμματα εξειδικευμένα για τους διευθυντές και υποδιευθυντές των δημοσίων ΙΕΚ σχετικά με την διοίκηση και ηγεσία.
- Να υπάρχει υποχρεωτική εισαγωγική επιμόρφωση των διευθυντών και υποδιευθυντών πριν την ανάληψη καθηκόντων αλλά και

περιοδική κατά τη διάρκεια της θητείας τους και να υπάρχει αξιολόγηση από τους επιμορφούμενους που θα λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν (feedback).

- Τα επιμορφωτικά προγράμματα να στηρίζονται στις αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων με βιωματικές τεχνικές και να λαμβάνονται υπόψιν οι επιμορφωτικές ανάγκες των διοικητικών στελεχών των δημοσίων ΙΕΚ.
- Ο σχεδιασμός της διοίκησης των ΙΕΚ να γίνεται από φορείς και υπευθύνους που έχουν άμεση σχέση με την αγορά εργασίας, το επαγγελματικό και επιχειρηματικό γίγνεσθαι ώστε να ανιχνεύονται οι ανάγκες της αγοράς εργασίας της τοπικής κοινωνίας και να δημιουργούνται νέες ειδικότητες στο ΙΕΚ ώστε με αυτόν τον τρόπο να δίνετε ώθηση στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Τα επιμορφωτικά προγράμματα να διενεργούνται κατά τους καλοκαιρινούς μήνες που ο φόρτος εργασίας είναι μικρότερος. Να ακολουθείται ένα μεικτό μοντέλο μάθησης εξ' αποστάσεως και διαζώσης, με ταχύρρυθμα προγράμματα ανά αντικείμενο.
- Οι επιμορφωτές θα ήταν προτιμότερο να ήταν ένας συνδυασμός χαρισματικών και έμπειρων διευθυντών των δημοσίων ΙΕΚ που γνωρίζουν καλά την δομή και τις ανάγκες της, που μπορούν να εμπνεύσουν με την γνώση και την εμπειρία τους αλλά και καταξιωμένων καθηγητών με υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα και περγαμηνές, οι οποίοι θα είναι γνώστες των σύγχρονων μεθόδων του management και της ηγεσίας, ώστε να πετύχουν τα καλύτερα αποτελέσματα.

- Δημιουργία μιας κοινής βάσης δεδομένων ή ένα αποθετήριο διαμοιρασμού καλών πρακτικών, νέων μεθόδων αντιμετώπισης προβλημάτων και εφαρμογή της συλλογικής νοημοσύνης πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας.

7.2 Περιορισμοί έρευνας

Το γεγονός ότι στην παρούσα διπλωματική εργασία προτιμήθηκε η μεθοδολογία και η προσέγγιση της ποιοτικής μεθόδου, επιλέγοντας εάν συγκεκριμένο δείγμα ατόμων, καθιστά την συγκεκριμένη έρευνα περιοριστική εξ' αρχής. Η θεματική ανάλυση ως μεθοδολογία έρευνας είναι ευρέως διαδεδομένη και υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις, παρόλα αυτά όπως έχει επισημανθεί από αρκετούς μελετητές δεν είναι καλά οριοθετημένη (Braun & Clarke, 2006· Willing, 2008, όπως αναφ. στο Ίσαρη & Πουρκός 2015). Στην ποιοτική ανάλυση η κατανόηση του νοήματος του ερευνητικού υλικού προϋποθέτει την ενεργή εμπλοκή του ερευνητή παίζοντας σημαντικό ρόλο οι πρότερες γνώσεις και οι παραδοχές του για το συγκεκριμένο θέμα. Ο ερευνητής πρέπει να διασφαλίσει ότι δεν υπάρχει αλληλοεπικάλυψη μεταξύ των θεμάτων, καθώς επίσης να είναι ικανός να αναγνωρίσει την ύπαρξη υποθεμάτων. Μπορεί επίσης να αποδώσει ένα επιφανειακό νόημα στα δεδομένα που έχει συλλέξει ή ένα λανθάνον ερμηνευτικό αποτέλεσμα το οποίο εστιάζει σε λάθος νοήματα ή μη σωστή κατανόηση του ερευνητή στα λόγια των συμμετεχόντων (Clarke, Braun & Hayfield, 2015 όπως αναφ. στο Ίσαρη & Πουρκός 2015). Γεγονός που σε κάποιο βαθμό μπορεί να δώσει μια υποκειμενική διάσταση στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων και να μην μπορούν να γίνουν γενικεύσεις. Επίσης λόγω του ότι η έρευνα αναφέρεται σε υψηλόβαθμα στελέχη του δημοσίου ΙΕΚ στο νομό Θεσσαλονίκης το δείγμα είναι σχετικά μικρό (αν και ικανοποιητικό) και περιορισμένο γεωγραφικά, ο ερευνητής εκφράζει τις επιφυλάξεις του για την αντιπροσωπευτικότητα των συμπερασμάτων της έρευνας. Γι' αυτό τα συμπεράσματα της

έρευνας για την συγκεκριμένη ομάδα στόχου δεν μπορούν να γενικευτούν ή να περιγράψουν μια τάση, πάρα μόνο να αποτελέσουν ένα έναυσμα για περαιτέρω μελέτη και έρευνα του αντικειμένου σε μεγαλύτερο δείγμα δημοσίων ινστιτούτων επαγγελματικής κατάρτισης (ΔΙΕΚ) άλλων νομών και μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων για πιο ασφαλή συμπεράσματα. Επιπρόσθετα για την συγκεκριμένη ομάδα στόχου στην συναφής βιβλιογραφία δεν υπήρχαν αρκετές αντίστοιχες έρευνες κατά το παρελθόν ώστε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα. Αντίθετα ήταν πολύ περιορισμένες και γι' αυτό τον λόγο έγιναν συγκρίσεις και με άλλες δομές και εκπαιδευτικές μονάδες όσον αφορά το αντικείμενο και το δείγμα της έρευνας. Ακόμα ένας άλλος περιορισμός της έρευνας ήταν η πανδημία του covid-19 που απέτρεψε την δια ζώσης συνέντευξη και την φυσική επαφή με τους συμμετέχοντες με αποτέλεσμα ο ερευνητής να χάσει πολύτιμες πληροφορίες όπως η παρατήρηση, η γλώσσα του σώματος, και γενικά τα μη λεκτικά στοιχεία επικοινωνίας. Παρόλα αυτά, ο ερευνητής προσπάθησε να είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικός και πιστός γίνεται, τηρώντας με υπευθυνότητα τους κανόνες και τα πρωτόκολλα μιας έρευνας σχετικά με την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της.

7.3 Προτάσεις για μελλοντικούς ερευνητές

Τα ευρήματα της έρευνας σχετικά με την ανίχνευση επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντών και υποδιευθυντών στα δημόσια ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης στον νομό Θεσσαλονίκης σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας αποσκοπούν στην ανάδειξη της αναγκαιότητας απόκτησης δεξιοτήτων (ηγετικών, διοικητικών), στην αναβάθμιση των προγραμμάτων επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των διευθυντικών στελεχών της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης που είναι βασικός παράγοντας παροχής ποιοτικότερων εκπαιδευτικών διαδικασιών, εισαγωγής μεταρρυθμίσεων-καινοτομιών και αναγκαίων εκπαιδευτικών πολιτικών οδηγώντας έτσι στην ενίσχυση και ενδυνάμωση του

ιδιαίτερου αυτού θεσμού των ΔΙΕΚ. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας αποβλέπουν στην ευαισθητοποίηση των αρμόδιων φορέων που χαράσσουν την εκπαιδευτική πολιτική και να βοηθήσουν στην μελλοντική οργάνωση και σχεδιασμό των επιμορφωτικών προγραμμάτων, ώστε να είναι προσαρμοσμένα απόλυτα στις παραπάνω περιγραφόμενες ανάγκες και απόψεις των ιδίων διευθυντικών στελεχών των δημοσίων ΙΕΚ. Ακολουθεί η παράθεση κάποιων προτάσεων για μελλοντική έρευνα :

1. Τα πορίσματα της έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν βάση για μελλοντική μελέτη και περαιτέρω διερεύνηση διοικητικών αναγκών επιμόρφωσης σχετικά με την διασύνδεση των ινστιτούτων αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης με την αγορά εργασίας και της ανάγκης της. Βελτιώνοντας έτσι την παροχή κατάρτισης με εκσυγχρονισμένες γνώσεις και νέες ειδικότητες στα ΙΕΚ όπου οι σπουδαστές τους να μπορούν να ανταπεξέλθουν και να παράσχουν υψηλού επιπέδου εξειδικευμένες υπηρεσίες στις επιχειρήσεις και στην αγορά εργασίας γενικότερα.
2. Μια άλλη πρόταση είναι διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας προκειμένου να διευκρινιστούν οι αιτίες που τα διευθυντικά στελέχη στα δημόσια ΙΕΚ εμφανίζουν ελλιπή ενημέρωση
3. Μια άλλη πρόταση είναι ότι θα μπορούσε να γίνει μελλοντικά η διεξαγωγή αντίστοιχων ερευνών και σε άλλους νομούς της χώρας με μεγαλύτερο δείγμα δημοσίων ινστιτούτων επαγγελματικής κατάρτισης και με μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων, ώστε να διεξαχθεί μια μελέτη για την σύγκριση των αποτελεσμάτων.
4. Καθώς επίσης θα μπορούσε να γίνει μια μελέτη πάνω στο ίδιο θέμα της παρούσης διπλωματικής εργασίας σε σχέση με αντίστοιχες έρευνες που έχουν γίνει στην Ευρώπη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Αναστασίου, Α. (2010). *Οι επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντικών στελεχών των δημοσίων Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.): Μια εμπειρική διερεύνηση στα Ι.Ε.Κ. του νομού Θεσσαλονίκης, με βάση τις απόψεις των διευθυντών και αναπληρωτών διευθυντών*. Πάτρα: ΕΑΠ

Αναστασίου, Α., Βαλκάνος, Ε., Φραγκούλης, Ι., Ανδρούτσου Δ. (2015). *Η συνεισφορά της μεντορικής σχέσης (mentoring) στην αποτελεσματική επαγγελματική ανάπτυξη των σχολικών ηγετών*. Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος» Τόμος 3, Τεύχος 1, 2015 Ανακτήθηκε στις 5 Μαρτίου 2021, από : <https://journal.educircle.gr/images/teuxos/2015/teuxos1/1.pdf>

Αντύπας, Γ. (2018). *Επιμορφωτική αναγκαιότητα - Επιμορφωτικές ανάγκες διευθυντικών στελεχών εκπαίδευσης από το πρίσμα των στελεχών*. Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 15ο, σ. 83-110, 2018 Ανακτήθηκε στις 2 Φεβρουαρίου 2021, από : https://erkyna.gr/e_docs/periodiko/dimosieyseis/ekpaideytika/t15-07.pdf

Αντύπας, Γ. (2018). *Αναγκαιότητα και περιεχόμενο επιμόρφωσης για την υποστήριξη στελεχών εκπαίδευσης*. Πάτρα : ΤΕΙ Δ. Ελλάδας. Ανακτήθηκε στις 8 Φεβρουάριου 2021, από:

<http://repository.library.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/7080/%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%93%CE%9A%CE%91%CE%99%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%A0%CE%95%CE%A1%CE%99%CE%95%CE%A7%CE%9F%CE%9C%CE%95%CE%9D%CE%9F%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%9C%CE%9F%CE%A1%CE%A6%CE%A9%CE%A3%CE%97%CE%A3%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%A4%CE%97%CE%9D%20%CE%A5%CE%A0%CE%9F%CE%A3%CE%A4%CE%97%CE%A1%CE%99%CE%9E%CE%97%20%>

[CE%A3%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A7%CE%A9%CE%9D%20%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A3%CE%97%CE%A3..pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ojs.lib.uom.gr/index.php/paidagogiki/article/view/8703/8755)

Αργυρίου, Α. (2016). Εκπαιδευτική ηγεσία και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού: Μεθοδολογικό πλαίσιο σχεδιασμού προγράμματος επιμόρφωσης Διευθυντών /τριών σχολικών μονάδων. Μια μελέτη περίπτωσης στη Δυτική Αττική. Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 61/2016 Ανακτήθηκε στις, 8 Ιανουαρίου 2021, από : <https://ojs.lib.uom.gr/index.php/paidagogiki/article/view/8703/8755>

Βεργίδης, Δ. (1999). *Σχεδιασμός και δόμηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων*. Στο Βεργίδης, Δ., & Καραλής, Θ. (Επιμ.), *Εκπαίδευση Ενηλίκων. Σχεδιασμός οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων*. Τόμος Γ', Κεφάλαιο 1 (σ.11-62). Πάτρα: ΕΑΠ

Βεργίδης, Δ. (1995), «*Από τις σχολές επιμόρφωσης στα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα: Κριτική επισκόπηση της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών*», στο Καζαμιάς Α. και Κασσωτάκης Μ. (επιμ.) *Ελληνική Εκπαίδευση: Προοπτικές ανασυγκρότησης και Εκσυγχρονισμού*, Αθήνα, Σείριος.

Βεργίδης, Δ., Βαϊκούση, Δ. (2003), *Πρόγραμμα ΜΕΛΙΝΑ. Εκπαίδευση και Πολιτισμός. Η Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών*, ΥΠΕΠΘ, Υπουργείο Πολιτισμού, Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Βεργίδης, Δ. & Καραλής, Θ. (2004). «*Τυπολογίες και Στρατηγικές στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*», *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, τ. 2, σ. 11-16.

Βοζαΐτης, Γ., Ν., Υφαντή, Α., Α. (2008), «*Η κοινωνία της μάθησης και το θεσμικό πλαίσιο για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα*», *Διοικητική Ενημέρωση*, τευχ. 44, σ. 68-84.

Γεωργίου, Μ., Ηλιοφώτου-Μένον, Παπαγιάννη, Ο., Πασιάρδη, .Π., Σαββίδης, Γ., Στυλιανού, Α. Τσιάκκρος, Α. (2005). "*Επαγγελματικές ανάγκες των Διευθυντών*

Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης" Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας ΚΟΕΔ. Ανακτήθηκε στις, 25 Φεβρουάριου, 2021, από :

<http://www.koed.org.cy/myfiles/conferences/2005-12-03-imerida/test.html>

Δεκλερής, Μ. (1989). *Η συστηματική σχεδίαση της Δημόσιας Πολιτικής, Βιβλίο : Διοίκηση Συστημάτων*, Εκδόσεις Σάκουλα Ν., Αθήνα - Κομοτηνή

Ε.Ε.Π.Ε.Κ, (2017). *3ο Διεθνές Συνέδριο για την Προώθηση της Εκπαιδευτικής Καινοτομίας*. Πρακτικά Συνεδρίου, τόμος Β'. Λάρισα : 13-15 Οκτωβρίου 2017, www.eepk.gr. Ανακτήθηκε στις 5 Ιανουαρίου 2021, από :

https://www.researchgate.net/profile/AretiChalkiadaki/publication/325923924_The_relationship_between_school_culture_and_change_and_innovation_Investigating_through_a_questionnaire_Eschese_tes_scholikes_koultouras_me_ten_allage_kai_ten_kainotomia_Diereunese_me_te_chrese_ero/links/5b2cbce60f7e9b0df5bad2e4/The-relationship-between-school-culture-and-change-and-innovation-Investigating-through-a-questionnaire-Eschese-tes-scholikes-koultouras-me-ten-allage-kai-ten-kainotomia-Diereunese-me-te-chrese-ero.pdf

Ζαλβανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Ζευγαρίδης, Σ. (1973). *Θεωρία της οργάνωσης*. Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1973, σ.13

Ζευγαρίδης, Σ. (1978). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Τόμος Β' Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη

Τσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας. Εφαρμογές στην Ψυχολογία και την Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική

Καλλινικάκη, Θ. (2010). *Ποιοτικές μέθοδοι στην έρευνα της κοινωνικής εργασίας* (2η εκδ.). Αθήνα: Τόπος.

- Καραλής, Θ. (2003). *Δια Βίου Μάθηση και Εκπαίδευση: Θεωρητικές Προσεγγίσεις, Προκλήσεις και Προοπτικές*, eclass.uowm.gr, Πάτρα : ΕΑΠ Ανακτήθηκε στις 25 Οκτωβρίου 2020, από :
https://scholar.google.gr/scholar?q=%CE%98%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%83%CE%B7%CF%82+%CE%9A.+%CE%9A%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%BB%CE%AE%CF%82++%CE%94%CE%99%CE%91+%CE%92%CE%99%CE%9F%CE%A5+%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%A3%CE%97+%CE%9A%CE%91%CE%99+%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A3%CE%97:+%CE%98%CE%95%CE%A9%CE%A1%CE%97%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3+%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%A3%CE%95%CE%93%CE%93%CE%99%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3,&hl=el&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart
- Καραλής, Θ. (2005). *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων*, (τόμος Β'), Πάτρα : ΕΑΠ
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Κατσαρού Ε., Δεδούλη Μ. (2008). *Επιμόρφωση και αξιολόγηση στο χώρο της εκπαίδευσης, Γ' ΚΠΣ/ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ, Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης*, Αθήνα : Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Καψάλης, Α., Ραμπίδης, Κ. (2007), «Εισαγωγική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: Εσωτερική αξιολόγηση μιας προσπάθειας», *Επιστήμες της Αγωγής*, τχ. 1, σ. 7–21.
- Κεδράκα, Κ. (2008). *Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης*. Στο: <http://www.adulteduc.gr>
 Ανακτήθηκε στις 5 Οκτωβρίου 2020, από :
https://www.researchgate.net/publication/290447091_Methodologia_Lepses_Synenteuxes
- Κληρονόμος, Θ. (2018). *Διερεύνηση ύπαρξης επιμορφωτικών αναγκών Διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε θέματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης, περιφερειακής ενότητας Αιτωλοακαρνανίας*. Κόρινθος : Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

- Κόκκος, Α. (2005). *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Ανιχνεύοντας το πεδίο*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Κόκκος, Α. (2005). *Μεθοδολογία Εκπαίδευσης Ενηλίκων: Θεωρητικό πλαίσιο και Προϋποθέσεις μάθησης*, Πάτρα: ΕΑΠ
- Κόκκος, Α. (2005). «Επαγγελματοποίηση των Εκπαιδευτών Ενηλίκων: Βήματα Μετέωρα». *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, τ.5, σ. 15-21.
- Κουτούζης, Ε., Κυρανάκης, Σ., Μαυράκη, Μ., & Μπιθαρά, Π. (2008). *Αποτύπωση του τρόπου λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών της εκπαίδευσης*, Αθήνα: Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας
- Κωτσίκης, Β. (1994). *Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση*, Αθήνα: Εκδόσεις 'ΕΛΛΗΝ'
- Κωτσίκης, Β. (2003). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Πολιτική*, Αθήνα : Εκδόσεις 'ΕΛΛΗΝ'
- Γ.ΠΑΡΙΚΟΣ & ΣΙΑ Ε.Ε.
- Μαραθεύτης, Μ. (1981). *Ο διευθυντής του σχολείου και ο ρόλος του*. Νέα Παιδεία, τ.16, σ.45-50
- Μάρδας, Γ. & Βαλκάνος, Ε. (2002). *Οργάνωση, διοίκηση και Οικονομία του συστήματος της Δια βίου εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008). *Η Εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής*. Στο Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Χαλκιώτης, Δ.,(Επιμ.), *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων. Εκπαιδευτική διοίκηση και πολιτική*. Τόμος Α' Πάτρα : ΕΑΠ
- Μπουραντάς, Δ. (2018). *Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ*, Εκδόσεις Ψυχογιός ΑΕ, Αθήνα
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλη Α.Ε

- Ξωχέλης, Π., Παπαναούμ, Ζ. (2000), *Η ενδοσχολική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Ελληνικές εμπειρίες 1997-2000*, Θεσσαλονίκη, Action A.E.
- Ο.ΕΠ.ΕΚ,(2007). *Ανίχνευση Επιμορφωτικών Αναγκών στην Τεχνική Εκπαίδευση. Εκπόνηση μελέτης από τον ανάδοχο του έργου Euricon Ε.Π.Ε. Αθήνα*
- Παλαιοκρασάς, Σ. κ.α (2008). *Οργάνωση θεσμού υποχρεωτικής/περιοδικής επιμόρφωσης για τους εκπαιδευτικούς ειδικοτήτων των ΤΕΕ*. Αθήνα: ΟΕΠΕΚ
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, (2010). *Μείζον Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών: Η συμβολή της διερεύνησης επιμορφωτικών αναγκών στην επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: Συγκριτική Ερμηνεία Αποτελεσμάτων*. Αθήνα
- Ανακτήθηκε στις, 5 Μαρτίου 2021, από : <http://www.epimorfosi.edu.gr>
- Παπαθωμάς, Ι. (2007). *Επιμορφωτικές ανάγκες διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης : η περίπτωση των διευθυντών σχολικών μονάδων Θεσσαλονίκης*. Πάτρα: ΕΑΠ
- Παπαϊωάννου, Α. (2009). *Οι επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: μια εμπειρική διερεύνηση σε σχολικές μονάδες του Ν. Πιερίας*. Θεσσαλονίκη: ΠΑΜΑΚ
- Παπαϊωάννου, Α., Γιαβρίμης, Π., Βαλκάνος, Ε., Κατσαφούρος Κ. (2013). *Αναγκαιότητα και περιεχόμενο επιμόρφωσης διευθυντών σχολικών μονάδων: Μια διερευνητική μελέτη*. Ηλεκτρονικό περιοδικό «Το βήμα των κοινωνικών επιστημών», τομ. 16, αρ. 61, 2013, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας Ανακτήθηκε στις 5 Μαρτίου 2021, από : <http://ojs.lib.uth.gr/index.php/tovima/article/view/9>
- Πασιάρδης, Π. (1994). *Αποτελεσματικός διευθυντής, αυτοαξιολόγηση των αναγκών των διευθυντών σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης στη Κύπρο*, Παιδαγωγική επιθεώρηση, τ. 20-21
- Πετρίδου, Ε. (1998). *Διοίκηση – Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη
- Σαΐτη, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο, Από τη θεωρία στην πράξη*. Τρίτη έκδοση. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*. Τόμος Α΄. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαφάλου, Ε. (2010). *Ο Διευθυντής στα Δημόσια Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.) Βόλος* : Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Σκουλάς Ν. (1983). *Η ανθρώπινη διοίκηση*, Αθήνα

Σωτηράκογλου, Μ. (2009). *Διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των διοικητικών στελεχών των Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας*. Θεσσαλονίκη: ΠΑΜΑΚ

Τσιμπουκλή, Α. & Φίλιπς Ν. (2010). «*Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*» *Εκπαίδευση Εκπαιδευτών Ενηλίκων*. Διδακτική ενότητα 1, Αθήνα: ΙΔΕΚΕ

Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Αθήνα: Κριτική.

Χασάπης, Δ. (2000). *Οργάνωση, σχεδιασμός επαγγελματικής κατάρτισης*, Αθήνα : Μεταίχμιο

Χανδόλιας, Β. (2017). *Διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντών και υποδιευθυντών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο νομό Ημαθίας σε θέματα διοίκησης σχολικών μονάδων*. Θεσσαλονίκη: ΠΑΜΑΚ

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Ζητήματα οργάνωσης, σχεδιασμού και αξιολόγησης*. Αθήνα, Εκδόσεις: Τυπωθητώ.- Γ.Δαρδανός

Ξένη Βιβλιογραφία

- Barrow, R. & Milburn, G. (1990). *A Critical Dictionary of Educational Concepts : An appraisal of selected ideas and issues in educational theory and practice*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf
- Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R., & Woods, P. (1999). *Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη, Εγχειρίδιο Μελέτης*, (μτφ. Ε. Φράγκου). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3, p.77-101. doi:10.1191/1478088706qr063oa
- Bronker, B. (1993). *A successful programme for career development in the middle- grades*. Paper presented at the meeting of the American Vocational Association. Nashville, TN.
- Cedefop, (2017). *Cedefop European public opinion survey on vocational education and training*. Luxembourg: Publications
- Clarke, V., Braun, V. & Hayfield, N. (2015). *Thematic analysis*. In J. Smith (Ed.). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods (3rd ed.)* (p. 222-248). London: Sage
- Coombs, P.H. (1968). *The World Crisis in Educational Productivity*. Οξφόρδη: Oxford University Press.
- Courau, S. (2000). *Τα Βασικά «Εργαλεία» του Εκπαιδευτή Ενηλίκων*, Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Daft, R. (1996). *Organization Theory and Design*. West Publishing Company
- Day, C. (2003). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών: οι προκλήσεις της δια βίου μάθησης*. Αθήνα: Τυπωθήτω – Γιώργος Δαρδανός
- Dearden, R. (1984). “*Education and Training*”, *Westminster Studies in Education*, 7, p.57-66.
- European Commission, (2016). *A NEW SKILLS AGENDA FOR EUROPE. Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness*. Brussels

- Geertz, C. (2003). *Η Ερμηνεία των πολιτισμών* (μτφρ. & επιμ. Θ. Παραδέλλης). Αθήνα: Αλεξάνδρεια.
- Kappner, A. (1993). *Leadership and institutional change. Example programs for training change leaders for two-year post secondary institutions*. Presentation to the American Vocational Association, Nashville, TN
- Koontz H., O'Donnell and Wehrich H. (1982,1983,1984). *Management*, 6th edition, London
- Krueger, R. A. (1998). *Developing questions for focus groups: Focus group v. 3*. London: Sage.
- Mason, J. (2009). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας (8η εκδ.)* (μτφρ. Ε. Δημητριάδου, επιμ. Ν. Κυριαζή) Αθήνα: Πεδίο.
- McElvery, R.H., Hall, C.H., & Lynch, R.L. (1997). Perceptions of leadership in post-secondary technical institutes in Georgia. *Journal of Vocational and Technical Education*, 13(2). p.57-64.
- Moss, J. Jr., & Liang, T. (1990). *Leadership, leadership development, and the national centre for research in vocational education*. Berkeley, CA: National Centre for Research in Vocational Education.
- Naylor, M. (1986). *Granting academic credit for vocational education*. Eric Digest, Columbus OH: Eric Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership*. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (p. 45-62). New York : Pergamon Press.
- Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου* (μτφρ. Β. Νταλάκου και Κ. Βασιλικού, επιμ. Κ. Μιχαλοπούλου). Αθήνα: Gutenberg
- Rogers, A. (1999). *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων*. (μτφ. Μ. Παπαδοπούλου & Μ. Τόμπρου). Αθήνα: Μεταίχμιο.

- Rogers, A. (2002), *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Vernardakis, G. (1987). *Ηγεσία*. Περιοδικό Διοικητική Εγκυκλοπαίδεια, τεύχος 30
- Villafaria, B. (1995). Programs and instructional development in occupational home economics. *Journal of Vocational Education*, 12(1), p.54-73.
- Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology* (2nd ed.). Berkshire : Open University Press
- Wonacott, M. E. (1998). Leadership development in career and technical education. Eric Digest, No. 72. December 22nd, 2003. [www.ericfacility.net/database/ Eric Digest](http://www.ericfacility.net/database/Eric Digest) (ED 347 636).
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zaleznik, A. (1988). *Information*. Περιοδικό, τευχ.30, σ.132-133

Ιστός – Νόμοι

- N. 2009/1992 (ΦΕΚ 18Α/14-2-1992). *Εθνικό σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης και άλλες διατάξεις*. Ανακτήθηκε στις 30 Ιανουάριου, 2021, από: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/n-2009-1992.html>
- N.4763/2020 (ΦΕΚ 254/Α/21-12-2020). *Εθνικό Σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Διά Βίου Μάθησης, ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/958 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 28ης Ιουνίου 2018 σχετικά με τον έλεγχο αναλογικότητας*. Ανακτήθηκε στις 25 Ιανουάριου 2021, από: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/nomos-4763-2020-phek-254a-21-12-2020.html>
- N.4379/1964 (ΦΕΚ182/Α/24-10-1964). *Περί οργανώσεως και διοικήσεως της Γενικής (Στοιχειώδους και Μέσης) Εκπαιδύσεως*. Ανακτήθηκε στις 23 Φεβρουάριου, 2021, από <http://elibrary.iep.edu.gr/iep/collection/curricula/item.html?code=1964-182A&tab=01>
- N.1566/1985 (ΦΕΚ167/Α/30-9-1985). *Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. Ανακτήθηκε στις 23 Φεβρουάριου 2021, από: https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/EPAL_N_1566_1985.pdf
- N.3966/2011 (ΦΕΚ118/Α/24-5-2011). *Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκ- δόσεων «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ» και λοιπές διατάξεις*. Ανακτήθηκε στις 3 Φεβρουάριου 2021, από: http://iep.edu.gr/images/IEP/Dioikisi_Domi/Ti_einai_to_iep/Nomoi/n3966-Fek118a-11-IEP.pdf
- N.2327/1995 (ΦΕΚ 156/Α/31-7-1995). *Εθνικό Συμβούλιο Παιδείας, ρύθμιση θεμάτων έρευνας παιδείας και μετεκπαίδευσης εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις*. Ανακτήθηκε στις 24 Φεβρουάριου 2021, από: <http://www.gsae.edu.gr/images/nomothesia/nomoi/2%20%20N%202327%201995.pdf>

N.4186/2013 (ΦΕΚ 193/Α/17-9-2013). *Αναδιάρθρωση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και λοιπές διατάξεις*. Ανακτήθηκε στις 25 Φεβρουάριου, 2021, από :
https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/N_4186_2013_fek193.pdf

N.3848/2010 (ΦΕΚ 71/Α/19-5-2010). *Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις*. Ανακτήθηκε στις 10 Φεβρουάριου 2021, από :
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/n-3848-2010.html>

N. 3027/2002 (ΦΕΚ 152/Α/28-6-2002). *Ρύθμιση θεμάτων Οργανισμού Σχολικών Κτιρίων, ανώτατης εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. Ανακτήθηκε στις 10 Φεβρουάριου 2021, από : <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/n-3027-2002.html>

N.4547/2018 (ΦΕΚ 102/Α/12-6-2018). *Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. Ανακτήθηκε στις 12 Φεβρουάριου 2021, από :
https://www.esos.gr/sites/default/files/articles-legacy/nomos_454718_feka102.pdf

N.4264/2014 – (ΦΕΚ 118/Α/15-5-2014) (Κωδικοποιημένος). *Άσκηση εμπορικών δραστηριοτήτων εκτός καταστήματος και άλλες διατάξεις*. Ανακτήθηκε στις 12 Δεκεμβρίου 2020, από :
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-emporeio/ypaithrio-emporio-laikes-agores/n-4264-2014.html>

N. 3879/2010 (ΦΕΚ 163/Α/21-9-2010) (Κωδικοποιημένος) *Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις*. Ανακτήθηκε στις 16 Δεκεμβρίου 2020, από :
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/n-3879-2010.html>

N. 3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α/9-2-2007) (Κωδικοποιημένος) *Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.* Ανακτήθηκε στις 20 Δεκεμβρίου 2020, από :
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3528-2007.html>

Ν. 2986/2002 (ΦΕΚ 24/Α/13-2-2002) Οργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών, επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις. Ανακτήθηκε στις 20 Δεκεμβρίου 2020, από :

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-ekpaideuse/n-2986-2002.html>

Π.Δ. 45/1999 (ΦΕΚ 46/Α'/11-3-1999). *Εισαγωγική Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών.*

Ανακτήθηκε στις 15 Ιανουάριου 2021, από :

http://www.et.gr/idocsnph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wE56mFqysdfkXdtvSoClrL8xOoRDBhPPoDtII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNUqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijDq0GCRJIN5CnEqCLVi8PE2_5ihn5Ohn-4ISyQ8BIGgI

Π.Δ. 250/1992 (ΦΕΚ 138/Α'/10-8-1992). *Ρύθμιση θεμάτων Υποχρεωτικής Επιμόρφωσης εκπαιδευτικών και θεμάτων λειτουργίας των Περιφερειακών Επιμορφωτικών Κέντρων.* Ανακτήθηκε στις 15 Ιανουάριου 2021, από :

http://www.pischools.gr/special_education_new/ftp/nomoi/Ekp_Themata/P.D.%20250%20-1992-%20FEK.%20138%20-A-%2010-8-1992.pdf

Υ.Α. 1807/2014 (ΦΕΚ αρ.5954 1807/Β/2-7-2014). *Κανονισμός λειτουργίας Ινστιτούτων Επαγγελματικής Εκπαίδευσης που υπάγονται στην Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης (Γ.Γ.Δ.Β.Μ.).* Ανακτήθηκε στις 30 Ιανουάριου 2021, από:

<http://www.gsae.edu.gr/attachments/article/1405/%CE%9A%CE%91%CE%9D%CE%9F%CE%9D%CE%99%CE%A3%CE%9C%CE%9F%CE%A3%20%CE%9B%CE%95%CE%99%CE%A4%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%93%CE%99%CE%91%CE%A3%20%CE%99%CE%95%CE%9A%20%CE%9D%CE%95%CE%9F%CE%A3%20%CE%A5.%CE%91.5954%20%CE%A6%CE%95%CE%9A.1807.02.06.2014.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΑΔΕΙΑ ΧΡΗΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Με την παρούσα επιστολή παραχωρώ στον **Καρανικόλα Ανδρέα** το δικαίωμα χρήσης του ερωτηματολογίου που χρησιμοποίησα η ίδια σε προηγούμενη έρευνά μου το έτος 2009. Συγκεκριμένα πρόκειται για το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα που υπάρχει στη μεταπτυχιακή εργασία μου:

Παπαϊωάννου, Α. (2009). *Οι επιμορφωτικές ανάγκες διευθυντών σχολικών μονάδων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης: Μια εμπειρική διερεύνηση σε σχολικές μονάδες του Νομού Πιερίας.*

Θεσσαλονίκη, 4 Νοεμβρίου 2020

Η υπογράφουσα


Αθανασία Παπαϊωάννου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Επιστολή προς τους Διευθυντές και Υποδιευθυντές - τρεις

Αγαπητοί κ. Διευθυντές/Υποδιευθυντές,

ονομάζομαι Ανδρέας Καρανικόλας και είμαι εκπαιδευτής στα δημόσια ΙΕΚ και μεταπτυχιακός φοιτητής στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής» με ειδίκευση στην «Εκπαίδευση Ενηλίκων» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Βρίσκομαι στο στάδιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας και διεξάγω έρευνα σχετικά με το θέμα «Ανίχνευση επιμορφωτικών αναγκών των διευθυντών και υποδιευθυντών στα δημόσια ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας» με επόπτη τον Καθηγητή μου κ. Βαλκάνο Ευθύμιο. Θα ήθελα την πολύτιμη συμβολή σας για την διεκπεραίωση αυτής της έρευνας αφιερώνοντας λίγο από τον χρόνο σας. Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική και η διάρκεια της συνέντευξης υπολογίζεται περίπου στα 25 λεπτά. Επίσης θα ήθελα να ζητήσω την άδεια σας για την μαγνητοφώνηση της συνέντευξης μας για την σωστή αποτύπωση όσων αναφερθούν. Σας διαβεβαιώνω πως θα τηρηθούν οι κανόνες ηθικής και δεοντολογίας διασφαλίζοντας την εχεμύθεια και την ανωνυμία σας. Οποιαδήποτε στιγμή νιώσετε άβολα ή βρεθείτε σε δύσκολη θέση με κάποια ερώτηση μπορείτε να μην απαντήσετε ή ακόμα να διακόψουμε την όλη διαδικασία της συνέντευξης.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1^{ος} Θεματικός άξονας – Ερευνητικό ερώτημα

« Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ σχετικά με την σημασία της επιμόρφωσης »

Υποάξονες - Ερωτήσεις :

- 1) Κατά την άποψη σας θεωρείτε αναγκαία την συμμετοχή σας σε επιμορφωτικά προγράμματα πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας ;
- 2) Κατά την άποψη σας πιστεύετε ότι η επιμόρφωση σας βοήθησε στην εξέλιξη σας στο Δ.Ι.Ε.Κ ;
- 3) Κατά την άποψη σας πιστεύετε ότι τα σεμινάρια που έχετε παρακολουθήσει σας έχουν βοηθήσει στο έργο σας ως διευθυντής/υποδιευθυντής ;

2^{ος} Θεματικός άξονας – Ερευνητικό ερώτημα

« Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ σχετικά με τις επιμορφωτικές τους ανάγκες πάνω σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας »

Υποάξονες - Ερωτήσεις :

- 1) Πιστεύετε ότι οι επιμορφωτικές ανάγκες των διευθυντών – υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ αλλάζουν με γοργό ρυθμό στην σύγχρονη κοινωνία ;

- 2) Κατά την άποψη σας πως θα πρέπει να σχεδιάζεται ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες ενός διευθυντή – υποδιευθυντή του Δ.Ι.Ε.Κ ;
- 3) Είστε ικανοποιημένος από την επιμόρφωση που προσφέρεται σήμερα στους διευθυντές και υποδιευθυντές των δημοσίων ΙΕΚ ; Πιστεύετε ότι υπάρχει ανάγκη εξειδικευμένης επιμόρφωσης σε θέματα διοίκησης και ηγεσίας ;

3^{ος} Θεματικός άξονας – Ερευνητικό ερώτημα

« Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ σχετικά με τα θεματικά πεδία επιμόρφωσης που συντελούν στην επιτυχή άσκηση του έργου ενός διευθυντή/υποδιευθυντή. »

Υποάξονες - Ερωτήσεις :

- 1) Κατά την άποψη σας ποια πεδία θεωρείτε αναγκαία για την επιμόρφωση σας στην σημερινή εποχή ;
- 2) Ποια θέματα θα πρέπει να συμπεριλάβουν τα επιμορφωτικά προγράμματα στο περιεχόμενο τους ώστε να σας βοηθήσουν στην επιτυχή άσκηση του έργου σας σαν διευθυντής/υποδιευθυντής του ΔΙΕΚ;
- 3) Θεωρείτε σημαντικό ότι ο σχεδιασμός ενός επιμορφωτικού προγράμματος, η οργάνωση και η υλοποίηση του θα πρέπει να βασίζεται στις αρχές Εκπαίδευσης Ενήλικων;

4^{ος} Θεματικός άξονας – Ερευνητικό ερώτημα

« Ποιες είναι οι απόψεις των διευθυντών και υποδιευθυντών των ΔΙΕΚ σχετικά με τον φορέα και την διάρκεια της επιμόρφωσης. »

Υποάξονες - Ερωτήσεις :

- 1) Ποιοι ήταν οι φορείς επιμόρφωσης που υλοποίησαν προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει ;
- 2) Κατά την άποψη σας ποιοι φορείς πιστεύετε ότι θα πρέπει να σχεδιάσουν οργανώσουν και να υλοποιήσουν τα προγράμματα επιμόρφωσης σας και τι ιδιότητα θα πρέπει να έχουν οι επιμορφωτές ;
- 3) Κατά την άποψη σας ποια μορφή και τι διάρκεια θα πρέπει να έχει ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης για διευθυντές και υποδιευθυντές των ΔΙΕΚ ;

Τελική ερώτηση κλείνοντας την συνέντευξη – σχόλια, προτάσεις συμμετεχόντων :

Τι άλλο θα θέλατε να προτείνετε εσείς έτσι ώστε να συμπεριληφθεί στα προγράμματα επιμόρφωσης για να είναι πιο αποτελεσματικά και να μπορούν να αξιοποιηθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο για εσάς ;