

## Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΘΕΤΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Δρ. Γεώργιος Δ. Καρατάσιος  
Περιφερειακός Διευθυντής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης  
Κεντρικής Μακεδονίας  
Karatasios@sch.gr

Αμαλία Ε. Καραμήτρου  
Μ.Α, Mphil. Φιλολόγος – Επιστημονική συνεργάτιδα ΚΕΓ-Α.Π.Θ.  
amaliaclass@hotmail.com

**Περίληψη:** Τις τελευταίες δεκαετίες, η έννοια του σχολικού κλίματος ως παράγοντα αποτελεσματικότητας και εύρυθμης λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών έχει αποτελέσει σοβαρό αντικείμενο μελέτης. Το σχολικό κλίμα συμβάλλει στη διαμόρφωση του χαρακτήρα του οργανισμού και της φιλοσοφίας των μελών του, ενώ παράλληλα επηρεάζει την απόδοση των εκπαιδευτικών και την ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών. Στην παρούσα εισήγηση περιγράφονται οι βασικοί παράγοντες διαμόρφωσης του σχολικού κλίματος, ενώ επιχειρείται η διάκριση του όρου από τον παρεμφερή όρο της σχολικής κουλτούρας. Έμφαση δίνεται στην ανάγκη τροποποίησης και μετασχηματισμού της σχολικής κουλτούρας με σκοπό την ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου και τη βελτίωση του σχολικού περιβάλλοντος.

**Λέξεις-κλειδιά:** σχολική κουλτούρα, σχολικό κλίμα, δείκτες ποιότητας, αποτελεσματικότητα, διοίκηση ολικής ποιότητας.

Καθημερινά γινόμαστε μάρτυρες μιας σειράς αθόρυβων αλλά σοβαρών αλλαγών στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα. Η λειτουργία του σχο-

λείου εμπλουτίζεται με νέους θεσμούς και στόχους, ενώ παράλληλα ο ρόλος του δασκάλου αναθεωρείται και επαναπροσδιορίζεται.

Ομαλή ένταξη των μαθητών στην κοινωνία προϋποθέτει ένα σχολείο ελκυστικό, που να διασφαλίζει σε διδάσκοντες και διδασκόμενους ένα περιβάλλον χαράς, μάθησης και δημιουργίας, εφοδιασμένο με μηχανισμούς αντιμετώπισης ειδικότερων προβλημάτων, όπως η υποεπίδοση, η σχολική εγκατάλειψη ή η νεανική παραβατικότητα (Απ. Ανδρέου, 2001, σ. 20). Στο σχολείο αυτό το ζητούμενο είναι η προώθηση καινοτομιών, η προετοιμασία για την εισαγωγή στην εκπαιδευτική διαδικασία νέων γνωστικών αντικειμένων και δράσεων (Απ. Ανδρέου – Γ. Παπακωνσταντίνου, 1994, σ. 155) και η παροχή ενδοσχολικής επιμόρφωσης υψηλού επιπέδου, με στόχο την εξέλιξη του διδακτικού έργου των εκπαιδευτικών, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός ετερογενούς και πολύμορφου μαθητικού δυναμικού.

Προκειμένου να ικανοποιηθούν οι παραπάνω στόχοι, το ελληνικό σχολείο, σήμερα, αναζητά εκείνες τις διοικητικές πρακτικές, που θα του επιτρέψουν μέσα στο πλαίσιο της προβλεπόμενης νομοθεσίας να λειτουργήσει με επιτυχία και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εποχής μας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί για τα ελληνικά δεδομένα μια νέα προσέγγιση στην επιστημονική σκέψη και πρακτική του management, η οποία έχει εφαρμογές και στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο αυτής της φιλοσοφίας, η σχολική μονάδα αποτελεί ένα ολόκληρο κοινωνικό σύστημα, στο εσωτερικό του οποίου αναπτύσσονται σχέσεις αμφίδρομες ανάμεσα στα μέλη που το αποτελούν (διευθυντές, εκπαιδευτικούς, μαθητές, βοηθητικό προσωπικό σχολείου, γονείς, τοπική κοινωνία). Η ικανοποίηση των αναγκών όλων των «μελών» της σχολικής κοινότητας και ο στρατηγικός σχεδιασμός των δράσεων του εκάστοτε εκπαιδευτικού οργανισμού συνδέονται άμεσα με τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητάς του.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση αναφέρεται, επίσης, στη διασφάλιση της ποιότητας των Προγραμμάτων Σπουδών, των μεθόδων διδασκαλίας και χρήσης Νέων Τεχνολογιών, στην παρακολούθηση των επιτευγμάτων των μαθητών, στην καταλληλότητα και διαθεσιμότητα των διδασκόντων, στην επάρκεια και αξιοπιστία της υλικοτεχνικής υποδομής.

Έλληνες όσο και ξένοι μελετητές συγκλίνουν σε έντεκα πλέον σημαντικούς παράγοντες που οδηγούν στην ολική ποιότητα και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Αυτοί είναι:

- Χαρισματική εκπαιδευτική ηγεσία.
- Υψηλές προσδοκίες-Συμπεριφορά εκπαιδευτικών.
- Επιμόρφωση εκπαιδευτικών.
- Μέθοδοι διδασκαλίας.

- Σχολικό κλίμα-Σχολική κουλτούρα.
- Κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή.
- Καλά Αναλυτικά Προγράμματα.
- Μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης.
- Συνεργασία και ενεργός συμμετοχή των γονέων και της κοινότητας στο έργο του σχολείου.
- Αποκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα.
- Οικονομική αυτοτέλεια της σχολικής μονάδας.

Οι παραπάνω παράγοντες συνθέτουν ένα μοντέλο σχολικής αποτελεσματικότητας, που εξασφαλίζει τόσο την πρόοδο των μαθητών όσο και την ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων μερών στη μαθησιακή διαδικασία.

Οι έννοιες του «σχολικού κλίματος» ή της «σχολικής κουλτούρας» συνδέονται άμεσα με μια σειρά εσωτερικών χαρακτηριστικών, που συνθέτουν την ιδιαίτερη ταυτότητα κάθε σχολικής μονάδας. Αναφέρονται κυρίως στο είδος της ατμόσφαιρας που επικρατεί, στο πλέγμα των ανθρώπινων σχέσεων και αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται, ενώ συγχρόνως μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για προβλέψεις σχολικών αποτελεσμάτων.

Ειδικότερα, το σχολικό κλίμα θα λέγαμε ότι διαμορφώνεται και επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά του φυσικού, κοινωνικού και μαθησιακού περιβάλλοντος του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Η μεταβλητή της οικολογίας είναι ορατή σε κάθε σχολική μονάδα/τάξη και αναφέρεται στις φυσικές όψεις/πλευρές. Περιλαμβάνει:

- τις αίθουσες (άνετες, ελκυστικές), τα εργαστήρια, τους κοινόχρηστους χώρους,
- τον εξοπλισμό,
- τα μέσα διδασκαλίας και άλλες πηγές μάθησης,
- τους χώρους όπου εκτίθενται εργασίες, ζωγραφιές κ.τ.λ.,
- το φωτισμό, τον κλιματισμό κ.τ.λ. του κτιρίου και της τάξης.

Το κοινωνικό περιβάλλον σχετίζεται με τους άτυπους και τυπικούς κανόνες που καθοδηγούν τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην τάξη. Περιλαμβάνει:

- τις σχέσεις μαθητών και εκπαιδευτικών,
- τις σχέσεις των μαθητών μεταξύ τους,
- τις δραστηριότητες των μαθητών ως ατόμων αλλά και ως οργανωμένων μελών μιας κοινότητας.

Τέλος, το μαθησιακό περιβάλλον αναφέρεται στις συνθήκες που επικρατούν στην αίθουσα διδασκαλίας και στις διάφορες ενέργειες των εκπαιδευτικών και των μαθητών κατά τη διαδικασία της διδασκαλίας-μάθησης. Περιλαμβάνει ανάμεσα στα άλλα:

- τον προγραμματισμό του μαθήματος (ενέργειες πριν, κατά και μετά τη διδασκαλία),
- τις δραστηριότητες και τις εργασίες (ομαδικές ή ατομικές) που ανατίθενται στους μαθητές στη διάρκεια του μαθήματος,
- το κλίμα συνεργασίας και συμμετοχής των μαθητών στη διαδικασία της μάθησης,
- τη συστηματική παρακολούθηση, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση σε θέματα προόδου των μαθητών.

Οι παραπάνω παράγοντες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η θετική αλληλεπίδρασή τους συντελεί:

- Στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αποδοχής.
- Στη διασφάλιση διαδικασιών συμμετοχής και συνεργασίας.
- Στην εύρυθμη λειτουργία της τάξης.
- Στην ανάπτυξη αισθήματος ικανοποίησης και ευχαρίστησης.

Το σχολικό κλίμα σε ένα αποτελεσματικό σχολείο δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διδασκαλία και στη μάθηση. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν καθήκον και ευθύνη τους να διδάξουν σε όλους τους μαθητές με επιτυχία, ανεξάρτητα από την κοινωνικο-οικονομική τους προέλευση, γιατί πιστεύουν ότι όλοι είναι ικανοί να μαθαίνουν. Σε ένα ευνοϊκό για τη σχολική μάθηση κλίμα κυριαρχεί το πνεύμα συναδελφικότητας και συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού και ανάμεσα στα μέλη του διδακτικού προσωπικού και στον διευθυντή του σχολείου.

Θα μπορούσε λοιπόν να ισχυριστεί κανείς ότι το σχολικό κλίμα που προάγει την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας διακρίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

-Οι διευθυντές αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά στη σχολική διαδικασία, αφήνοντας όμως αρκετό βαθμό ελευθερίας στον κάθε εκπαιδευτικό.

-Οι εκπαιδευτικοί αποδέχονται και συμμετέχουν στις συστηματικές προσπάθειες για να αυτοαξιολογηθούν, να αξιολογηθούν και κυρίως να επιμορφωθούν.

-Η σχολική μονάδα γίνεται αποδεκτή από την ευρύτερη κοινότητα. Η αποδοχή αυτή εκφράζεται και από τη συμμετοχή του σχολείου σε πρωτοβουλίες για εκδηλώσεις ή έργα που αναλαμβάνει από μόνο του ή σε συνεργασία με άλλους φορείς.

Στις σχολικές τάξεις των αποτελεσματικών σχολείων επικρατεί κλίμα αισιοδοξίας και υψηλών προσδοκιών. Τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι μαθητές έχουν την πεποίθηση ότι ο χώρος των σχολικών τάξεων είναι χώρος πρόκλησης, όπου η πρόοδος και η εξέλιξη διαρκώς ενισχύονται. Με τον

τρόπο αυτόν αναλαμβάνουν και αποδέχονται την ευθύνη να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων του Αναλυτικού Προγράμματος. Απώτερος σκοπός είναι η δημιουργία ενός ζεστού, φιλόξενου και άνετου σχολικού περιβάλλοντος, που θα εμπνέει αισθήματα ευχαρίστησης και ικανοποίησης σε όλους, για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων για τους μαθητές.

Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η έννοια του σχολικού κλίματος έχει άμεση σχέση με την έννοια της κουλτούρας. Συγκεκριμένα, αντιλαμβάνονται τις δυο έννοιες ως ταυτόσημες. Η σχολική κουλτούρα είναι η προσωπικότητα, η οποία διαμορφώνεται, και η εικόνα που δίνει το σχολείο προς τα έξω: «είναι οι κανόνες συμπεριφοράς, οι αξίες, τα σύμβολα, οι παραδοχές που διέπουν τη λειτουργία της σχολικής μονάδας και τη διακρίνουν από όλες τις άλλες» (Πασιαρδής, Π. 2004, σ. 150).

Η κουλτούρα προσδίδει στον οργανισμό την αίσθηση της ταυτότητας, ενισχύει το αίσθημα αφοσίωσης προς αυτόν, ενδυναμώνει τη σταθερότητα του συστήματος και καθορίζει τη συμπεριφορά και τη στάση των μελών του.

Η σχολική κουλτούρα διέπεται από ένα βασικό χαρακτηριστικό: μπορεί να επιφέρει τροποποιητικές αλλαγές στα μέλη της εκπαιδευτικής μονάδας, αλλά και η ίδια να διαμορφωθεί και να αλλάξει ανάλογα με την κουλτούρα και την κοινωνική αντίληψη των ατόμων που μετέχουν στον οργανισμό. Μ' άλλα λόγια δεν είναι στατική, αφού λειτουργεί συνεχώς σε μια μεταβαλλόμενη κοινωνία.

Εν κατακλείδι, θα ήθελα να επισημάνω ότι το ελληνικό σχολείο του 21<sup>ου</sup> αιώνα δεν αρκεί να είναι μόνο αποτελεσματικό. Οφείλει να είναι ένα έξυπνο σχολείο, κυρίως όμως ένα σχολείο υψηλών στόχων και ανθρωπιστικών αξιών: «το έξυπνο σχολείο» έχει δηλώσει ο Υπουργός, κ. Ευριπίδης Στυλιανίδης, «δεν είναι απλά ένα κτίριο. Είναι μια ιδέα γύρω από την οποία εκτείνεται όλο το σύστημα εκπαίδευσης. Είναι οι καταρτισμένοι εκπαιδευτικοί, οι άνθρωποι που βλέπουν το επάγγελμά τους ως λειτουργήματα, είναι τα υψηλού επιπέδου αναλυτικά προγράμματα, τα ποιοτικά βιβλία. Είναι όλη η διαδικασία, η οποία φιλοδοξεί να παραγάγει ανθρώπους έτοιμους να ανταποκριθούν στις προκλήσεις τις εποχής, στα κελεύσματα του αύριου».

## Βιβλιογραφία

- Ανδρέου, Α. 2001. Τα επίκαιρα προβλήματα της οργάνωσης και της διοίκησης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, *Διοικητική Ενημέρωση*, (21): 20-26.
- Ανδρέου, Α., & Μαντζούφας, Π. 1999. *Θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης της Σχολικής Μονάδας*. Αθήνα: Νέα Σύνορα-Λιβάνης.
- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. 1994. *Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα.

- Βώρου, Φ. Κ. 1997. *Η Φιλοσοφία της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκπαιδευτικού Συνδέσμου.
- Δημητρόπουλος, Ε., Γ. 1999. *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση - Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης και του Εκπαιδευτικού Έργου*. Αθήνα: Γρηγόρη.
- Everard, K. B. & Morris, G. 1999. *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Dalin, P., Rolf, H. & Kleekamp, B. 1993. *Changing the School Culture*. London: Cassell
- Debesse, M. – Mialaret, G. 1985. *Οι παιδαγωγικές Επιστήμες*. Αθήνα: Δίπτυχο.
- De VICCHI, G. 2003. (μτφρ. Ι. Καλογνώμης). *Διδάσκοντας μαζί, Μαθαίνοντας μαζί*. Αθήνα: Σαββάλας.
- Handy, C. B. & Aitken, R. 1990. *Understanding Schools as Organizations*. London: Penguin.
- Κουτούζης, Μ. 1999. *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Ζαβλανός, Μ. 2003. *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
- Montana, Patrick & Bruce, Charnov. 2000. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Πασιαρδής, Γ. 2001. *Το Σχολικό Κλίμα. Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω - Γ. Δαρδανός.
- Πασιαρδής, Π. 2004. *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Ρέππα-Αθανασούλα, Α. 1999. *Λήψη αποφάσεων στο χώρο της εκπαίδευσης, στο Αθανασούλα-Ρέππα Α., Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Νιτσόπουλος, Δ. Χαλκιάτης, Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Σαΐτης, Αθ. Χ. 2005. *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Sammons, P. 2006. School Effectiveness and Equity: Making Connections. Embracing Diversity: New challenges for School Improvement in a Global Learning Society. In *International Congress for School Effectiveness and Improvement*, Fort Lauderdale Florida, 4<sup>th</sup> January 2006.
- Stolp, S. 1994. *Leadership for School Culture*. Eric Digest, 19 June 1994 at (<http://ericae.net/edo/ED370198.htm>).
- Στραβάκου, Π. 2003. *Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας Π.Ε. και Δ.Ε., θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.
- Σύνταγμα της Ελλάδας, άρθ. 16 §2, Ν. 1566/85, άρθ. 1 §1, Ν. 2525/98, Ν. 2896/2002.
- Τατίδου, Κ. & Σκαράκης, Γ. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών οργανισμών, Λήψη αποφάσεων στην εκπαιδευτική διαδικασία* (διατίθεται στον δικτυακό τόπο <http://www.didekilsch.gr/Thematiki 2.html>, 8-1-2003).
- Τσιότρα, Γ. 1995. *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: Ευγ. Μπένου.
- Χυτήρη, Λ. 2001. Αξιολόγηση απόδοσης και διοίκηση ολικής ποιότητας. *Διοικητική Ενημέρωση* (21): 43-52.
- Wyatt, T. (1996). School effectiveness research: Dead end, damp squib or smouldering fuse? *Issues in Educational Research*. 6 (1): 79-112.