



περιεχόμενα

Οι απόψεις των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων της Κύπρου αναφορικά με την αναγκαιότητα και τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών για σχολική βελτίωση ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΑ ΜΟΥΣΤΑΚΑ-ΤΣΟΛΑΚΗ ΑΝΔΡΕΑΣ ΤΣΙΑΚΚΙΡΟΣ	2
Διερευνώντας τη σχέση μεταξύ των επιστημολογικών πεποιθήσεων των διευθυντών σχολείων, του ηγετικού τους στιλ και του συγκεκριμένου μέσα στο οποίο λειτουργούν ΠΕΤΡΟΣ ΠΑΣΙΑΡΔΗΣ	5
Επιτυχημένοι Διευθυντές Δημοτικής Εκπαίδευσης στην Κύπρο ΚΑΚΙΑ ΑΓΓΕΛΙΔΟΥ	11
Ο Πολυδύναμος Διευθυντής του σύγχρονου Κυπριακού Δημοτικού Σχολείου ΣΙΜΟΝΗ ΦΩΤΙΟΥ	13
Οι ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Διευθυντών/-τριών σχολείων. Μια μελέτη περίπτωσης στη Δυτική Αττική ΑΡΓΥΡΙΟΣ ΑΡΓΥΡΙΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΑΝΔΡΕΑΔΟΥ	15
Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση ΣΑΒΒΑΣ ΠΑΠΑΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ	20

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ

Μαρία Γεωργίου
ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ
Μαρία Γεωργίου
Όλγα Παπαγιάννη

Αντί προλόγου

Αγαπητά μέλη,

Το 25ο δελτίο κυκλοφορεί με πλούσια και ενδιαφέρουσα ύλη προσπαθώντας όπως πάντα να ανταποκριθεί στα ενδιαφέροντα των μελών του ΚΟΕΔ, ακαδημαϊκών – ερευνητών αλλά και μάχιμων εκπαιδευτικών.

Παράλληλα, ο ΚΟΕΔ συνεπής στη δέσμευσή του να προωθεί και να στηρίζει την έρευνα στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης στην Κύπρο συνεχίζει να ενισχύει χρηματικά την παρουσίαση ερευνητικών εργασιών μελών του σε επιστημονικά συνέδρια. Ως εκ τούτου, στις πρώτες σελίδες του δελτίου μπορείτε να διαβάσετε μια ενδιαφέρουσα ενότητα που περιλαμβάνει τη συνοπτική παρουσίαση τριών ερευνητικών εργασιών μελών του ΚΟΕΔ οι οποίες παρουσιάστηκαν πρόσφατα στη Νέα Ορλεάνη των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής στο πλαίσιο του ετήσιου συνεδρίου του Αμερικανικού Συνδέσμου Εκπαιδευτικής Έρευνας - American Educational Research Association (AERA).

Στη συνέχεια ακολουθούν δυο κείμενα τα οποία καταπιάνονται με τον πολυσχιδή ρόλο, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας.

Η Δρ. Σιμόνη Φωτίου στο πρώτο κείμενο κινείται στο χώρο του σύγχρονου κυπριακού δημοτικού σχολείου και στην ανάγκη για έναν πολυδύναμο διευθυντή για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του.

Το δεύτερο κείμενο αυτής της ενότητας γραμμένο από τον Αργύριο Αργυρίου και τη Δέσποινα Ανδρεάδου αφορά σε μια έρευνα που διεξήχθη στην Ελλάδα εστιάζοντας στις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του διευθυντή σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οι απόψεις μάχιμων διευθυντών στο ελληνικό εκπαιδευτικό συγκεκριμένο αποτυπώνονται μέσα από τα ευρήματα της έρευνάς τους.

Η ύλη του δελτίου συμπληρώνεται με το κείμενο του εκπαιδευτικού Σάββα Παπαχαράλαμπους που ασχολείται με την ολική ποιότητα στην εκπαίδευση. Η διοίκηση ολικής ποιότητας ως απόρροια του διαχρονικού ζητούμενου για συνεχή βελτίωση συνιστά πάντα μια ενδιαφέρουσα πρόταση και για τη διοίκηση στην εκπαίδευση

Κλείνοντας, ο ΚΟΕΔ εκφράζει την ευχή η νέα ακαδημαϊκή / σχολική χρονιά να δώσει στα μέλη του την ευκαιρία για εμπλουτισμό των εμπειριών και των γνώσεων τους αλλά και το χρόνο για ολοκλήρωση ερευνητικών εργασιών και μελέτης τις οποίες με ευχαρίστηση αναμένει να φιλοξενήσει στις στήλες του Δελτίου.

Ευχές για γόνιμη και δημιουργική χρονιά.

Εκδοτική Επιτροπή

Η Συντακτική Επιτροπή δέχεται κείμενα (μελέτες, έρευνες, βιβλιοκριτικές κτλ.) για δημοσίευση στο Δελτίο του Ομίλου. Τα κείμενα πρέπει να είναι σύντομα (μέχρι 1500 λέξεις περίπου), σε θέμα σχετικό με την Εκπαιδευτική Διοίκηση και να αποστέλλονται σε γραπτή και ηλεκτρονική μορφή σε πρόγραμμα Word for Windows στις διευθύνσεις: Γιάννης Σαββίδης, Αμοργού 4Α, 1048 Λευκωσία, και i.savvides@cvtanet.com.cy

Οι απόψεις που παρατίθενται στα ενυπόγραφα άρθρα δεν εκφράζουν απαραίτητα τον ΚΟΕΔ.

Οι απόψεις των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων της Κύπρου αναφορικά με την αναγκαιότητα και την δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών για σχολική βελτίωση

Χριστοδούλα Μουστακά-Τσιολάκη & Δρ. Ανδρέας Τσιάκκιρος

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Από τις 8 μέχρι τις 12 Απριλίου 2011, διοργανώθηκε στη Νέα Ορλεάνη των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής η ετήσια συνάντηση του American Educational Research Association (AERA). Το κεντρικό θέμα της φετινής συνάντησης ήταν: *"Inciting the Social Imagination: Education Research for the Public Good"*. Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της συνάντησης το Commonwealth Council for Educational Administration and Management (CCEAM) είχε την ευκαιρία να διοργανώσει το δικό του συμπόσιο με θέμα *"Educational Leadership for the Public Good: Theory and Praxis"*. Το συμπόσιο του CCEAM, στο οποίο προήδρευε ο Καθηγητής Πέτρος Πασιαρδής, έγινε το πρωινό του Σαββάτου 9 Απριλίου 2011. Κατά τη διάρκεια του συμποσίου, έγιναν οι ακόλουθες πέντε παρουσιάσεις:

1. *"Contexts for Successful Principals: Phases of School Improvement and Layering of Leadership"* - Christopher W. Day (University of Nottingham)
2. *"A Research-Led Evaluation to Enhance the Preparation of School Leaders to Deliver Education for the Public Good in Trinidad and Tobago"* - Freddy Edna James, June Marilyn George & Susan Herbert (University of the West Indies)
3. *"Exploring the Relationship Among School Principals' Epistemological Beliefs, Context, and Leadership Practices"* - Petros A. Pashiardis (Open University of Cyprus), Stefan Brauckmann (DIPF), Panayiota Kendeou (Neapolis University Pafos), Athena Michaelidou (Cyprus Centre for Educational Research and Evaluation) & Eleni Lytra (Open University of Cyprus)
4. *"Managing the Good: Developing Di-*

versity, Learning Leadership, and Professional Praxis in the Educational Community" - Steve Rayner (Oxford Brookes University)

5. *"The Views of Cyprus Primary School Principals Regarding the Necessity and Feasibility of Undertaking Initiatives for School Improvement"* - Christodoula Moustaka-Tsiolaki & Andreas Tsiakkiros (Open University of Cyprus).

Ειδικότερα, η δική μας παρουσίαση, περιστρεφόταν κυρίως γύρω από την αναγκαιότητα και τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών σχεδιασμού σχολικής βελτίωσης σε επίπεδο σχολικής μονάδας στο πλαίσιο του υφιστάμενου εκπαιδευτικού συστήματος της Κύπρου. Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας οι ραγδαίες και ριζοσπαστικές αλλαγές στο εκπαιδευτικό πλαίσιο υπαγορεύουν αναθεωρήσεις στον προσανατολισμό και στο θεσμικό καθεστώς που διέπει το σχολικό σύστημα με σκοπό την επιδίωξη της ισότητας και της ποιότητας στην εκπαίδευση (Επιτροπή Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης, 2004). Συνεπώς, στη νέα εποχή τα δημόσια εκπαιδευτικά συστήματα πρέπει να προάγουν την εκτενή και αιεφόρο μάθηση παρέχοντας εκπαίδευση προστιθέμενης αξίας. Ταυτόχρονα, η σχολική βελτίωση για το δημόσιο συμφέρον φαίνεται να αποτελεί μια πρωταρχικής σημασίας στρατηγική επιλογή των εκπαιδευτικών συστημάτων, η οποία περνά μέσα από το σχεδιασμό της βελτίωσης σε κάθε σχολική μονάδα (Τσιάκκιρος & Πασιαρδής, 2010). Ο βασικός σκοπός του σχεδιασμού της σχολικής βελτίωσης είναι να βελτιώσει τη μάθηση και να διασφαλίσει την ισότητα πρόσβασης σε όλους τους μαθητές χωρίς αποκλεισμό ή περιθωριοποίηση.

Αντικείμενο της έρευνας που παρουσιάστηκε στο συμπόσιο ήταν η προκα-

ταρκτική διερεύνηση των απόψεων των διευθυντών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με την αναγκαιότητα και τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών σχολικής βελτίωσης στις σχολικές μονάδες. Ειδικότερα, σκοπός της εργασίας ήταν να διερευνηθεί:

- (α) κατά πόσο υπάρχει σήμερα ανάγκη ανάληψης πρωτοβουλιών σε επίπεδο σχολικής μονάδας για αναπτυξιακό σχεδιασμό με στόχο τη σχολική βελτίωση,
- (β) κατά πόσο θεωρείται εφικτή η ανάληψη πρωτοβουλιών υιοθέτησης αναπτυξιακού σχεδιασμού σχολικής βελτίωσης σε επίπεδο σχολικής μονάδας στο πλαίσιο του υφιστάμενου συστήματος

και

- (γ) τους παράγοντες / συνθήκες που μπορούν είτε να διευκολύνουν είτε να παρεμποδίσουν την εκπόνηση και υλοποίηση του αναπτυξιακού σχεδίου βελτίωσης στη σχολική μονάδα. Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν όλοι οι διευθυντές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου, κατά τη σχολική χρονιά 2009-2010, ενώ το δείγμα αποτέλεσαν 120 διευθυντές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που αντιπροσωπεύουν το 41% του πληθυσμού.

Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού, διενεργήθηκε έρευνα μικτής μεθοδολογίας (Tashakkori & Teddlie, 2003). Ειδικότερα, υιοθετήθηκε ένα διερευνητικό μοντέλο έρευνας δύο φάσεων που σκοπό είχε, μέσα από τα αποτελέσματα της πρώτης φάσης (ποιοτικής), να συμβάλει στην ανάπτυξη ή στην ενημέρωση της δεύτερης (ποσοτικής) (Creswell & Plano Clark, 2007). Στην έρευνα υιοθετήθηκε μια από τις παραλλαγές του διερευνητικού μοντέλου, το μοντέλο ανάπτυξης

εργαλείου, το οποίο χρησιμοποιείται όταν απαιτείται η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ποσοτικού εργαλείου βασισμένου σε ποιοτικά δεδομένα. Στην πρώτη φάση διενεργήθηκαν προκαταρκτικές συνεντεύξεις με πέντε διευθυντές σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι κλήθηκαν να καθορίσουν τις απόψεις τους σε σχέση με τα υπό διερεύνηση ζητήματα. Η κωδικοποίηση και επεξεργασία των απαντήσεων έγινε μέσω της τεχνικής της ανάλυσης περιεχομένου. Τα αποτελέσματα της διερεύνησης σε συνδυασμό με τη σχετική βιβλιογραφία τροφοδότησαν και καθοδήγησαν την ανάπτυξη του ερευνητικού εργαλείου της ποσοτικής φάσης. Στη δεύτερη φάση ο στόχος ήταν να αντληθεί μεγάλος όγκος ερευνητικών δεδομένων μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα από σχετικά μεγάλο δείγμα του πληθυσμού της έρευνας και για το λόγο αυτό κρίθηκε ως καταλληλότερη μέθοδος η συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων. Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε πιλοτικά στους διευθυντές που έλαβαν μέρος στις προκαταρκτικές συνεντεύξεις. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 16.0 και χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος συμφωνεί με τη θέση ότι υπάρχει ανάγκη για την ανάληψη πρωτοβουλιών για σχεδιασμό σχολικής βελτίωσης στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, καθώς επίσης ότι η ανάληψη τέτοιων πρωτοβουλιών είναι απαραίτητη για τη λειτουργία του υφιστάμενου εκπαιδευτικού συστήματος. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι απόψεις των διευθυντών σε σχέση με το αν θεωρούν εφικτή την ανάληψη πρωτοβουλιών σχεδιασμού της βελτίωσης στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό (51%) είναι αναποφάσιστο, αφού ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με τη θέση αυτή. Παράλληλα, ένα ποσοστό 28% συμφωνεί και ένα ποσοστό 21% διαφωνεί με τη συγκεκριμένη δήλωση. Τα αποτελέσματα αυτά ενισχύονται και από τα ποιοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν κατά τις προκαταρκτικές συνεντεύξεις,

όπου οι διευθυντές δήλωσαν ότι είναι μεν εφικτή η ανάληψη πρωτοβουλίας ανάπτυξης ενός σχεδίου βελτίωσης του σχολείου τους, αλλά κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις. Οι διευθυντές αυτοί δήλωσαν ότι οι οποιοσδήποτε πρωτοβουλίες πρέπει να προχωρούν με μικρά βήματα, χωρίς μεγαλεπήβολα σχέδια.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, επίσης, ότι η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών σχεδιασμού της σχολικής βελτίωσης επηρεάζεται από διάφορες συνθήκες / παράγοντες που είτε διευκολύνουν είτε παρεμποδίζουν την προσπάθεια ανάπτυξης και υλοποίησης του σχεδίου σχολικής βελτίωσης. Με βάση τις απόψεις των διευθυντών φαίνεται ότι οι παράγοντες που παρεμποδίζουν την εκπόνηση και υλοποίηση σχεδίου σχολικής βελτίωσης είναι παράγοντες που σχετίζονται με τη δομή των σχολείων και του εκπαιδευτικού συστήματος. Ειδικότερα, αρνητική επίδραση θεωρείται ότι ασκούν:

- οι συχνές μετακινήσεις του διδακτικού προσωπικού (ποσοστό 92%)
- ο υφιστάμενος φόρτος εργασίας των εκπαιδευτικών (ποσοστό 64%)
- ο υφιστάμενος φόρτος εργασίας της διευθυντικής ομάδας (ποσοστό 52%)
- ο υφιστάμενος διαθέσιμος χρόνος για συνεδρίες προσωπικού (ποσοστό 47%).

Τέλος, η υφιστάμενη δομή του κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος κρίνεται ότι ασκεί μια ουδέτερη προς αρνητική επίδραση στην εκπόνηση και υλοποίηση σχεδίου σχολικής βελτίωσης. Παράλληλα, με βάση τις απόψεις των διευθυντών οι σημαντικότεροι παράγοντες / συνθήκες που ασκούν είτε θετική είτε πολύ θετική επίδραση στην εκπόνηση και υλοποίηση σχεδίου σχολικής βελτίωσης είναι:

- η ύπαρξη θετικού-ευνοϊκού σχολικού κλίματος (ποσοστό 98%)
- η καλή επικοινωνία ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό (ποσοστό 98%)
- ο λεπτομερής καταρτισμός του σχεδίου βελτίωσης (ποσοστό 97%)
- η συλλογικότητα ανάμεσα στο διδακτικό, γραμματειακό και βοηθητικό

προσωπικό της σχολικής μονάδας (ποσοστό 96%)

- ο καθορισμός προτεραιοτήτων σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους (ποσοστό 96%)
- η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού (ποσοστό 96%).

Παράλληλα, παρουσιάστηκαν οι στατιστικά σημαντικές διαφορές οι οποίες εντοπίστηκαν ανάμεσα στις διάφορες υποομάδες του δείγματος και στις απόψεις των διευθυντών σχετικά με τα υπό διερεύνηση ζητήματα. Οι συσχετίσεις αυτές αφορούσαν προσωπικά χαρακτηριστικά των διευθυντών (φύλο, ανώτατος τίτλος σπουδών, έτη υπηρεσίας στην εκπαίδευση και στη θέση του διευθυντή) και χαρακτηριστικά των σχολικών μονάδων στις οποίες υπηρετούν (τύπος και μέγεθος σχολείου).

Μέσα από τη διεξοδική συζήτηση των αποτελεσμάτων διαφάνηκε ότι οι διευθυντές των σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου, αντιμετωπίζουν θετικά το ενδεχόμενο ανάληψης πρωτοβουλιών σχεδιασμού της βελτίωσης στο επίπεδο της σχολικής μονάδας. Συνεπώς, μέσα στις τάξεις των διευθυντών υπάρχει ο σπόρος που μπορεί να αποτελέσει την αρχή για εκπαιδευτικές αλλαγές που θα κατευθύνονται «από κάτω προς τα πάνω» και οι οποίες θα κινούνται συγχρόνως με την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση που κατευθύνεται «από πάνω προς τα κάτω». Ο συνδυασμός των εκπαιδευτικών αυτών αλλαγών θεωρείται ιδανικός για τη βελτίωση των σχολείων και την προώθηση της *αειφορίας* στη μάθηση. Ταυτόχρονα, με τη συζήτηση των αποτελεσμάτων διατυπώθηκαν εισηγήσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν από τους διαμορφωτές της εκπαιδευτικής πολιτικής στο κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα. Όσοι χαράσσουν εκπαιδευτική πολιτική, οφείλουν να επισπεύσουν τη διαδικασία μεταβίβασης περισσότερων εξουσιών στους διευθυντές των σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για ανάληψη πρωτοβουλιών σχεδιασμού της βελτίωσης μέσω των οποίων θα μπορούσαν να συμβάλουν στο μετασχηματισμό του σχολείου, ώστε να επιδιώκεται η ποιότητα και η ισότητα στην εκπαίδευση, ιδιαίτερα σε σχολεία που βρίσκονται σε μη-προνομιούχες περιοχές. Ωστό-

σο, καμιά αλλαγή στην εκπαίδευση δεν μπορεί να στεφθεί με επιτυχία χωρίς ουσιαστική επιμόρφωση. Για το λόγο αυτό, διατυπώθηκε εισήγηση για οργάνωση από τους αρμόδιους φορείς προγραμμάτων περιοδικής, υποχρεωτικής επιμόρφωσης σε ζητήματα σχεδιασμού και εφαρμογής σχεδίων σχολικής βελτίωσης, τα οποία θα απευθύνονται τόσο προς τους εκπαιδευτικούς όσο και το διευθυντικό προσωπικό. Συγχρόνως, οι διαμορφωτές της εκπαιδευτικής πολιτικής οφείλουν να επισπεύσουν τις διαδικασίες και τις αλλαγές εκείνες που οδηγούν σε διαφοροποίηση του υφιστάμενου συστήματος προαγωγών και μεταθέσεων, ώστε να διασφαλίζουν τη μονιμότητα του διευθυντικού και διδακτικού προσωπικού για να διευκολύνεται το εκπαιδευτικό έργο και να προωθείται η βελτίωση της ποιότητάς του. Πέρα από την αλλαγή στο υφιστάμενο σύστημα μεταθέσεων, κρίθηκε επίσης απαραίτητη η υιοθέτηση ενός νέου συστήματος τοποθετήσεων των διευθυντών μέσω του οποίου θα επιχειρείται ο συνδυασμός των προσωπικών χαρακτηριστικών του διευθυντή με τα φυσιογνωμικά χαρακτηριστικά της μονάδας στην οποία θα κληθεί να υπηρετήσει (Davis, Hammond-Darling, LaPointe & Meyerson, 2005; Leithwood, Louis, Anderson & Wahlstrom, 2004).

Η μεταβίβαση περισσότερων εξουσιών στους διευθυντές, καθώς και η παροχή κινήτρων στις σχολικές μονάδες γενικά και στους διευθυντές ειδικότερα για ανάληψη τέτοιων πρωτοβουλιών μέσα από τις οποίες θα διασφαλίζεται ισότητα πρόσβασης για όλους, θεωρείται ότι μπορούν να συμβάλουν στη μετατροπή της σχολικής μονάδας σε φορέα λόγου και δράσης.

Όμως για να γίνει αυτό θα πρέπει οι διευθυντές να προωθήσουν την ανάπτυξη ενός θετικού-ευνοϊκού σχολικού κλίματος, όπου οι αρχές της εμπιστοσύνης και της συλλογικότητας θα κυριαρχούν, διαμορφώνοντας ισχυρή συναδελφική κουλτούρα η οποία αποτελεί βασική παράμετρο επιτυχίας ενός σχεδίου βελτίωσης του σχολείου. Με τον εκπαιδευτικό στο επίκεντρο ως ευαίσθητο αποδέκτη των μηνυμάτων της κοινωνίας στην οποία ανήκει το σχολείο, με μια συλλογική σχολική κουλτούρα που ευνοεί την ευρύτερη δυνατή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η σχολική μονάδα μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό φορέα στην άσκηση της εκπαιδευτικής πολιτικής (Μαυρογιώργος, 2008).

Επιπρόσθετα, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι μια άλλη πρόκληση για την κυπριακή πολιτεία είναι να κινήσει τις διαδικασίες και να οργανώσει τις δομές εκείνες που θα παρακινούν τα διευθυντικά της στελέχη να εμπνεύσουν και να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη πρωτοβουλιών σχεδιασμού βελτίωσης στις σχολικές τους μονάδες για να μπορέσουν στο τέλος της ημέρας τα σχολεία μας «να κάνουν τη διαφορά». Αυτό βέβαια θα ισχύσει με την προϋπόθεση ότι οι πρωτοβουλίες σχεδιασμού της σχολικής βελτίωσης θα είναι συνεχείς, συστηματικές και συλλογικές, επενδύοντας στο ανθρώπινο δυναμικό, με στόχο να λειτουργεί η σχολική μονάδα ως κοινότητα μάθησης, η οποία προάγει την ποιότητα στην εκπαίδευση για το σύνολο των μαθητών της.

Κλείνοντας τη σύντομη αυτή έκθεση θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον Κυπριακό Όμιλο Εκπαιδευτικής Διοίκησης που με την επιχορήγησή του βοήθησε στην παρουσίαση της συγκεκρι-

μένης ερευνητικής εργασίας στο AERA Annual Meeting.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Επιτροπή Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης. (2004). *Δημοκρατική και ανθρώπινη παιδεία στην ευρωκυπριακή πολιτεία: Προοπτικές ανασυγκρότησης και εκσυγχρονισμού*. Λευκωσία.
- Davis, S., Hammond-Darling, L., LaPointe, M., & Meyerson, D. (2005). *Review of research: School leadership study developing successful principals*. Stanford: Stanford Educational Leadership Institute, The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*. Minneapolis: The Wallace Foundation.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως φορέας διαμόρφωσης και άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής. Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Ντισόπουλος & Δ. Χαλκιώτης (Επιμ.), *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων*. (Τόμος Α): *Εκπαιδευτική Διοίκηση και πολιτική* (σσ. 119-164). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. California: SAGE Publications.
- Τσιάκκιρος, Α., & Πασιαρδής Π. (2010). *Στρατηγικός σχεδιασμός και Κυπριακό Εκπαιδευτικό Σύστημα*. Στο Π. Πασιαρδής (Επιμ.), *ΕΠΑ71Κ: Διαχείριση αλλαγής, σχολική αποτελεσματικότητα και στρατηγικός σχεδιασμός - Τόμος II: Στρατηγικός σχεδιασμός στην εκπαίδευση* (σσ. 274-311). Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

ΣΥΝΕΔΡΙΟ CCEAM 2012

Mην ξεχάσετε το επόμενο συνέδριο του Commonwealth Council for Educational Administration and Management (CCEAM) θα πραγμα-

τοποιηθεί στη Λεμεσό το Νιόβρη του 2012. Η ιστοσελίδα (www.cceam2012.com) του συνεδρίου συνεχώς εμπλουτίζεται με χρήσιμες πληροφορίες. Ξεφυλλί-

στε την και αντλήστε χρήσιμες πληροφορίες για τα χρονοδιαγράμματα σε σχέση με την υποβολή περιλήψεων, για τα τέλη εγγραφής, τους βασικούς ομιλητές κτλ.

Διερευνώντας τη σχέση μεταξύ των επιστημολογικών πεποιθήσεων των διευθυντών σχολείων, του ηγετικού τους στυλ και του συγκείμενου μέσα στο οποίο λειτουργούν

AERA Annual Meeting April 8-12, 2011 New Orleans, Louisiana

Καθηγητής Πέτρος Πασιαρδής

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Πρόσφατα, έγινε το ετήσιο συνέδριο του American Educational Research Association με τίτλο: *"Inciting the Social Imagination: Education Research for the Public Good"* στη New Orleans των ΗΠΑ από τις 8 μέχρι τις 12 Απριλίου 2011. Στο συνέδριο αυτό έγινε παρουσίαση του ερευνητικού προγράμματος «Διερεύνηση της σύνθετης σχέσης μεταξύ ηγετικού στυλ και επιστημολογικών απόψεων των διευθυντών σχολείων και οι προεκτάσεις για την εκπαίδευσή τους». Στο ερευνητικό αυτό πρόγραμμα, το οποίο χρηματοδοτείται από το Ίδρυμα Προώθησης Έρευνας (ΙΠΕ), λαμβάνουν μέρος οι ακόλουθοι:

- Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Κύπρος, Ανάδοχος Οργανισμός, Συντονιστικός Φορέας, (Καθηγητής Πέτρος Πασιαρδής, Συντονιστής Έργου, Δρ. Παναγιώτα Κενδέου, Μέλος της Ερευνητικής Ομάδας, Δρ. Ελένη Λύτρα, Μέλος της Ερευνητικής Ομάδας)
- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, Κύπρος, (Δρ. Αθηνά Μιχαηλίδου, Μέλος της Ερευνητικής Ομάδας)
- Πανεπιστήμιο του Leiden, Ολλανδία, (Καθηγητής Paul van den Broek, Μέλος της Ερευνητικής Ομάδας)
- Πανεπιστήμιο McGill, Καναδάς, (Δρ. Krista R. Muis, Μέλος της Ερευνητικής Ομάδας)
- Γερμανικό Ινστιτούτο Διεθνούς Εκπαιδευτικής Έρευνας (*Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung*), Γερμανία, (Δρ. Stefan Brauckmann, Μέλος της Ερευνητικής Ομάδας).

ΣΚΟΠΟΣ

Ο βασικός σκοπός του τριετούς ερευνητικού αυτού προγράμματος είναι η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στο ηγετικό στυλ των διευθυντών σχολείων, των επιστημολογικών τους κοσμοθεάσεων (δηλαδή των ολιστικών τους πεποιθήσεων για τη φύση και την κατάκτηση της γνώσης), και των πεποιθήσεών τους για τις δομές του συγκείμενου και της διοίκησης στις οποίες λειτουργούν (δηλαδή η περιπτώσιακή ηγεσία και διοίκηση). Η προσέγγισή μας στηρίζεται στη λογική ότι η σε βάθος γνώση των πεποιθήσεων και πρακτικών των διευθυντών μπορούν να παρέχουν σημαντική συνεισφορά στη δική τους μάθηση στα πλαίσια προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης.

Συνεπώς, η ανάληψη διεξαγωγής του συγκεκριμένου ερευνητικού έργου είναι σημαντική τόσο για θεωρητικούς όσο

και για πρακτικούς λόγους. Από θεωρητικής απόψεως, αναμένουμε ότι τα ευρήματα που θα προέλθουν από την έρευνα αυτή θα συνεισφέρουν στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα ηγετικά στυλ των διευθυντών σχετίζονται με τις επιστημολογικές τους κοσμοθεωρίες και τις πεποιθήσεις τους για τις δομές του συγκείμενου και της εκπαιδευτικής πολιτικής και διοίκησης στις οποίες λειτουργούν. Επιπρόσθετα, αναμένουμε ότι η μοντελοποίηση και ο έλεγχος αυτών των σχέσεων θα ενισχύσουν την υφιστάμενη γνώση γύρω από τους παράγοντες που επηρεάζουν, και επηρεάζονται από, τους τρόπους με τους οποίους οι διευθυντές επιλέγουν να ηγηθούν των σχολείων τους. Από πρακτικής απόψεως, αναμένουμε ότι τα ευρήματα τα οποία θα προκύψουν θα αξιοποιηθούν κατάλληλα για το σχεδιασμό προγραμμάτων επιμόρφωσης για ηγέτες σχολείων τα οποία θα στηρίζονται σε ερευνητικά δεδομένα και θα λαμβάνουν υπόψη σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας των διευθυντών.

ΤΙ ΓΝΩΡΙΖΟΥΜΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Η σχολική ηγεσία έχει αναγνωριστεί από διάφορους ερευνητές ως στοιχείο-κλειδί στην αποτελεσματικότητα των σχολείων (Brauckmann & Pashiaridis, 2011; Gronn & Ribbins, 2003; Kythreotis, Pashiaridis & Kyriakides, 2010; Marzano, Waters & McNulty, 2005). Εντούτοις, παρά την έμφαση που έχει δοθεί στον κρίσιμο ρόλο τον οποίο οι ηγέτες σχολείων διαδραματίζουν στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων, η βιβλιογραφία μέχρι τώρα δεν έχει μελετήσει συστηματικά τον τρόπο με τον οποίο οι απόψεις των διευθυντών σχολείων για τη γνώση και τη μάθηση (δηλαδή οι επιστημολογικές τους πεποιθήσεις) επιδρούν στην ηγεσία τους στο επίπεδο του σχολείου.

Συγκεκριμένα, η υπάρχουσα βιβλιογραφία εστιάζεται κυρίως στις επιστημολογικές πεποιθήσεις των μαθητών και εκπαιδευτικών αλλά όχι των διευθυντών σχολείων. Ωστόσο, ευρήματα, που υποδεικνύουν ότι οι επιστημολογικές πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών και των διευθυντών σχολείων δε διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους, μας επιτρέπουν να διαμορφώσουμε υποθέσεις για τις επιστημολογικές πεποιθήσεις των διευθυντών με βάση τα ευρήματα των ερευνών για τις επιστημολογικές πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών.

Από την υπάρχουσα βιβλιογραφία λοιπόν, γνωρίζουμε ότι οι επιστημολογικές πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών επηρεά-

ζουν τις πρακτικές τους κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας. Επίσης, γνωρίζουμε ότι οι δομές του συγκεκριμένου στις οποίες εργάζονται οι εκπαιδευτικοί είναι δυνατό να επηρεάσουν τη συσχέτιση των επιστημολογικών τους πεποιθήσεων με τις πρακτικές τους στην τάξη. Τέλος, από τη βιβλιογραφία φαίνεται ότι οι επιστημολογικές πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών αλλάζουν και μπορούν να ωριμάσουν ως αποτέλεσμα κατάλληλων προγραμμάτων επιμόρφωσης.

Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Το ερευνητικό πρόγραμμα διαρκεί τρία χρόνια και αποτελείται από τρεις φάσεις. Η πρώτη φάση του ερευνητικού προγράμματος, περιλάμβανε την ανάπτυξη και εγκυροποίηση, στα πλαίσια πιλοτικής έρευνας, τριών δομημένων ερωτηματολογίων για την αξιολόγηση των ηγετικών στίλ των διευθυντών σχολείων (Ερωτηματολόγιο Εκπαιδευτικής Ηγεσίας), των επιστημολογικών τους απόψεων (Ερωτηματολόγιο Επιστημολογικών Πεποιθήσεων) και των πεποιθήσεών τους για τις δομές του συγκεκριμένου και πολιτικής στις οποίες λειτουργούν (Ερωτηματολόγιο Συγκειμένων και Δομών Διοίκησης).

Η δεύτερη φάση, περιλάμβανε τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων από ένα τυχαίο δείγμα διευθυντών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με τη χορήγηση των τριών δομημένων ερωτηματολογίων τα οποία έχουν αναπτυχθεί κατά την πρώτη φάση. Επιπλέον, από ένα υποσύνολο 30 διευθυντών πρωτοβάθμιας και 30 διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έγινε συλλογή ποιοτικών δεδομένων έτσι ώστε να ενισχυθεί η εγκυρότητα των ποσοτικών δεδομένων. Η συλλογή ποιοτικών δεδομένων περιλάμβανε την ανάθεση έργου κατά το οποίο είχε ζητηθεί από τους διευθυντές να επιλύσουν μεγαλόφωνα ένα σύνθετο πρόβλημα στο συγκεκριμένο του σχολείου τους. Η ανάλυση των δεδομένων περιλαμβάνει τον έλεγχο διαφορετικών θεωρητικών μοντέλων με τη χρήση των Δομικών Μοντέλων Εξισώσεων καθώς και τη σύνδεση ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων.

Η τρίτη φάση του ερευνητικού προγράμματος, επικεντρώνεται στη διάχυση και συζήτηση των αποτελεσμάτων ανάμεσα σε κύριες επαγγελματικές ομάδες και το Υπουργείο Παιδείας με στόχο τη διαμόρφωση πρότασης για την ανάπτυξη προγραμμάτων επιμόρφωσης ηγετών σχολείων.

ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στα πλαίσια της πιλοτικής έρευνας με ένα τυχαίο δείγμα 50 διευθυντών πρωτοβάθμιας και 50 διευθυντών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, έχουμε αναπτύξει και εγκυροποιήσει τα τρία δομημένα ερωτηματολόγια για την αξιολόγηση των ηγετικών στίλ των διευθυντών, των επιστημολογικών τους απόψεων και των πεποιθήσεών τους για τις δομές του συγκεκριμένου στις οποίες λειτουργούν. Επιπλέον, τα δεδομένα από την πιλοτική έρευνα έχουν αναλυθεί με ποσοτικές τεχνικές (κυρίως περιγραφικές όπως και παραγοντικές αναλύσεις) για να εξεταστεί η αξιοπιστία των ερωτηματολογίων. Το Ερωτηματολόγιο Εκπαιδευτικής Ηγεσίας και το Ερωτηματολόγιο Συγκειμένων και Δομών Διοίκησης κατασκευάστηκαν με βάση παρόμοια ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στο παρελθόν από τους ερευνητές του προ-

γράμματος. Το Ερωτηματολόγιο Επιστημολογικών Πεποιθήσεων αναπτύχθηκε με βάση ένα παρόμοιο ερωτηματολόγιο των Olafson και Schraw (2006). Τα τρία ερωτηματολόγια μεταφράστηκαν από τα αγγλικά στα ελληνικά και προσαρμόστηκαν στο εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου.

Οι συμμετέχοντες που έλαβαν μέρος στην πιλοτική έρευνα ήταν τυχαία επιλεγμένοι σχολικοί ηγέτες από αστικά και αγροτικά δημόσια σχολεία της δημοτικής και μέσης εκπαίδευσης της Κύπρου (τελικό δείγμα N=42 για το Ερωτηματολόγιο Εκπαιδευτικής Ηγεσίας και N=32 για το Ερωτηματολόγιο Επιστημολογικών Πεποιθήσεων και το Ερωτηματολόγιο Συγκειμένων και Δομών Διοίκησης).

Πιλοτική Έρευνα: Ερωτηματολόγιο Εκπαιδευτικής Ηγεσίας

Δημογραφικά στοιχεία λήφθηκαν μόνο για τους συμμετέχοντες που συμπλήρωσαν το Ερωτηματολόγιο Εκπαιδευτικής Ηγεσίας. Από το σύνολο των 42 συμμετεχόντων που συμπλήρωσαν το Ερωτηματολόγιο Εκπαιδευτικής Ηγεσίας, οι 21 ήταν άνδρες και οι 21 γυναίκες.

Όσον αφορά τα χρόνια υπηρεσίας των διευθυντών που συμπλήρωσαν το Ερωτηματολόγιο Εκπαιδευτικής Ηγεσίας, δώδεκα διευθυντές είχαν μεταξύ έντεκα και είκοσι χρόνια υπηρεσίας (28.57%), 23 διευθυντές είχαν μεταξύ 21 και 30 χρόνια υπηρεσίας (54.76%), 3 διευθυντές μεταξύ 31 και 40 χρόνια υπηρεσίας (7.14%), ενώ 4 διευθυντές δεν παρείχαν τις σχετικές πληροφορίες. Κανείς από τους διευθυντές δεν είχε λιγότερο από δέκα χρόνια υπηρεσίας.

Όσον αφορά τον αριθμό ετών για τα οποία οι διευθυντές υπηρετούσαν στο συγκεκριμένο σχολείο, έντεκα διευθυντές υπηρετούσαν στο σχολείο για μόνο ένα έτος (26.19%), 16 υπηρετούσαν στο σχολείο για δύο έτη (38.10%), επτά υπηρετούσαν στο σχολείο για τρία έτη (16.67%) ενώ τέσσερις διευθυντές υπηρετούσαν στο ίδιο σχολείο για τέσσερα έτη (9.52%). Μόνο ένας διευθυντής εργάστηκε για έξι έτη στο ίδιο σχολείο (2.38%) και μόνο ένας διευθυντής για επτά έτη (2.38%). Επιπλέον, δύο διευθυντές δεν έδωσαν τις σχετικές πληροφορίες.

Τέλος, τα δεδομένα του Ερωτηματολογίου Εκπαιδευτικής Ηγεσίας υποβλήθηκαν σε παραγοντική ανάλυση. Η παραγοντική ανάλυση ανέδειξε πέντε παράγοντες, όπως Επιχειρηματικό στίλ, Παιδαγωγικό στίλ, Δομικό στίλ, Συμμετοχικό στίλ και Στίλ Ανάπτυξης Προσωπικού.

Πιλοτική Έρευνα: Ερωτηματολόγιο Επιστημολογικών Πεποιθήσεων

Το Ερωτηματολόγιο Επιστημολογικών Πεποιθήσεων αποτελείται από οκτώ κλίμακες και τρεις σύντομες περιγραφές θέσεων οι οποίες αντιστοιχούν σε τρεις διαφορετικούς τύπους επιστημολογικών αντιλήψεων (βλ. Πίνακα 1). Οι συμμετέχοντες που συμπλήρωσαν το Ερωτηματολόγιο Επιστημολογικών Πεποιθήσεων ήταν 32 διευθυντές σχολείων στην Κύπρο. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις οκτώ δηλώσεις και στις τρεις σύντομες περιγραφές θέσεων υποβλήθηκαν σε ανάλυση αξιοπιστίας Cronbach σύμφωνα με τον επιστημολογικό τύπο στον οποίο αντιστοιχούσαν (βλ. Πίνακα 1).

Πίνακας 1. Περιγραφή και εσωτερική αξιοπιστία των τριών τύπων επιστημολογικών πεποιθήσεων

Τύποι Επιστημολογικών Πεποιθήσεων	Περιγραφή	Αριθμός δηλώσεων	Cronbach's alpha
Πρώτος Τύπος: «Ο Ρεαλιστής»	Ο τύπος αυτός αντιπροσωπεύει την πεποίθηση ότι η γνώση είναι καθορισμένη και αποκτιέται καλύτερα από εμπειρογνώμονες μέσω της μετάδοσης.	4	0.87
Δεύτερος Τύπος «Ο Συγκειμενικός»	Ο τύπος αυτός αντιπροσωπεύει την πεποίθηση ότι οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να κατασκευάσουν μια κοινή κατανόηση μέσα σε συνεργατικά πλαίσια στα οποία οι παιδαγωγοί λειτουργούν ως βοηθοί.	4	0.74
Τρίτος Τύπος: «Ο Σχετικιστής»	Ο τύπος αυτός αντιπροσωπεύει την πεποίθηση ότι ο κάθε εκπαιδευόμενος κατασκευάζει μια μοναδική βάση γνώσεων η οποία είναι διαφορετική αλλά ίση με αυτές άλλων εκπαιδευόμενων.	3	0.73

Πιλοτική Έρευνα: Ερωτηματολόγιο Συγκειμένων και Δομών Διοίκησης

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σε ό,τι αφορά το Ερωτηματολόγιο Συγκειμένων και Δομών Διοίκησης, αναλύθηκαν σύμφωνα με το τμήμα του ερωτηματολογίου στο οποίο αντιστοιχούσαν, δηλαδή είτε στο τμήμα «Τάσεις αποκέντρωσης και συγκεντρωτισμού στο εκπαιδευτικό μας σύστημα» είτε, στο τμήμα «Τάσεις αξιολόγησης και λογοδοσίας στο εκ-

παιδευτικό μας σύστημα».

Τάσεις αποκέντρωσης και συγκεντρωτισμού στο εκπαιδευτικό μας σύστημα

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων υποβλήθηκαν σε ανάλυση αξιοπιστίας Cronbach ανάλογα με τον τομέα του τμήματος αυτού στον οποίο αντιστοιχούσαν. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων αξιοπιστίας περιγράφονται στον πίνακα 2.

Πίνακας 2. Εσωτερική αξιοπιστία του τμήματος Τάσεις αποκέντρωσης και συγκεντρωτισμού στο εκπαιδευτικό μας σύστημα

Τομέας	Αριθμός δηλώσεων	Cronbach's alpha
Παιδαγωγικός/διδακτικός τομέας λήψης αποφάσεων	9	0.743
Τομέας διαχείρισης προσωπικού	2	0.903
Σταδιο εφαρμογής των μέτρων αποκέντρωσης στον παιδαγωγικό/διδακτικό τομέα της λήψης αποφάσεων	7	0.847
Σταδιο εφαρμογής των μέτρων αποκέντρωσης στον τομέα διαχείρισης προσωπικού	6	0.898
Στάδιο εφαρμογής των μέτρων αποκέντρωσης στον τομέα πόρων και προϋπολογισμού	6	0.887

Επιπλέον, τα δεδομένα του τμήματος «Τάσεις αποκέντρωσης και συγκεντρωτισμού στο εκπαιδευτικό μας σύστημα» του Ερωτηματολογίου Συγκειμένων και Δομών Διοίκησης υποβλήθηκαν σε παραγοντική ανάλυση. Η παραγοντική ανάλυση ανέδειξε επτά παράγοντες, όπως Σχολικό Κλίμα, Σχέσεις με εξωτερικούς φορείς, Αρνητικά αποτελέσματα, κτλ.

Τάσεις αξιολόγησης και λογοδοσίας στο εκπαιδευτικό μας σύστημα

Τα δεδομένα του τμήματος «Τάσεις αξιολόγησης και λογοδοσίας στο εκπαιδευτικό μας σύστημα» του Ερωτηματολο-

γίου Συγκειμένων και Δομών Διοίκησης υποβλήθηκαν και αυτά σε παραγοντική ανάλυση. Η παραγοντική ανάλυση ανέδειξε επτά παράγοντες, όπως Βελτιωτικά Αποτελέσματα, Επιδράσεις στις Σχέσεις, Ανεπαρκής Λογοδοσία, κτλ.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**Δημογραφικά στοιχεία**

Στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 283 διευθυντές/-τριες δημόσιων σχολείων δημοτικής και μέσης εκπαίδευσης της Κύπρου. Από το σύνολο των 283 συμμετεχόντων

που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια της έρευνας, το 40% ήταν άνδρες και το 60% γυναίκες.

Το 5.9% των διευθυντών που έλαβαν μέρος στην έρευνα είχε μεταξύ 11 και 20 χρόνια υπηρεσίας ενώ το 32.8% είχε μεταξύ 21 και 30 χρόνια υπηρεσίας και το 61.3% μεταξύ 31 και 40 χρόνια υπηρεσίας. Κανείς από τους διευθυντές δεν είχε λιγότερο από 10 χρόνια υπηρεσίας.

Ερωτηματολόγιο Εκπαιδευτικής Ηγεσίας

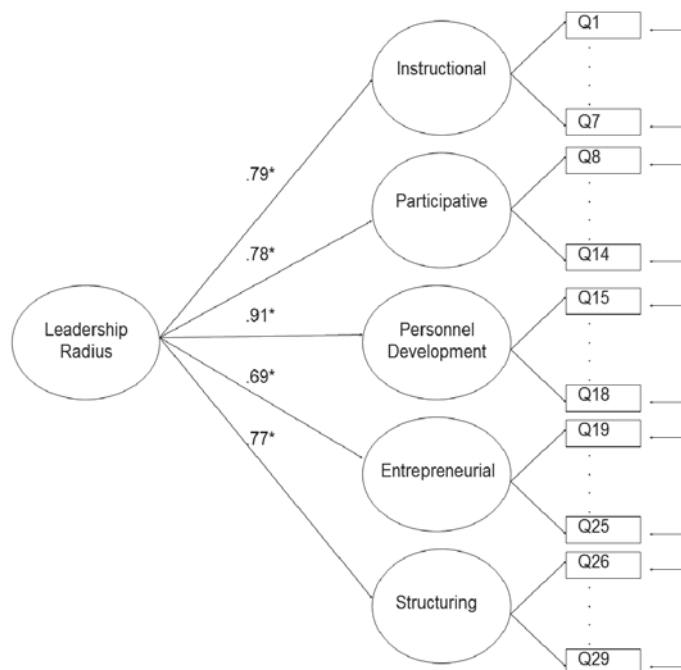
Τα δεδομένα του Ερωτηματολογίου Εκπαιδευτικής Ηγεσίας υποβλήθηκαν σε παραγοντική ανάλυση (confirmatory factor analysis - rotation varimax). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας και σύμφωνα με το μοντέλο εκπαιδευτικής ηγεσίας των Πασιαρδή και Brauckmann (Brauckmann & Pashardis, 2011), η παραγοντική ανάλυση ανέδειξε πέντε παράγοντες οι οποίοι αντιστοιχούσαν στο: Επιχειρηματικό Στυλ, Παιδαγωγικό Στυλ, Δομικό Στυλ, Συμμετοχικό Στυλ και Στυλ Ανάπτυξης Προσωπικού. Η επιβεβαίωση του μοντέλου εκπαιδευτικής ηγεσίας των Πασιαρδή και Brauckmann από τα δεδομένα της έρευνας αυτής, παρουσιάζεται στο Γράφημα 1.

Συνεπώς, το Ερωτηματολόγιο Εκπαιδευτικής Ηγεσίας με 29 ερωτήματα έχει πλέον εγκυροποιηθεί και μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστο ερωτηματολόγιο τόσο στην Κύπρο όσο και σε επτά άλλες Ευρωπαϊκές χώρες (Γερμανία, Αγγλία, Ουγγαρία, Ιταλία, Ολλανδία, Νορβηγία και Σλοβενία).

Ερωτηματολόγιο Επιστημολογικών Πεποιθήσεων

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις οκτώ δηλώσεις και στις τρεις σύντομες περιγραφές θέσεων του Ερωτηματολογίου Επιστημολογικών Πεποιθήσεων υποβλήθηκαν σε ανάλυση αξιοπιστίας Cronbach σύμφωνα με τον επιστημολογι-

κό τύπο στον οποίο αντιστοιχούσαν. Σε αντίθεση με τα ευρήματα της πιλοτικής έρευνας, τα ερωτήματα σχετικά με τον ένα από τους τρεις επιστημολογικούς τύπους δεν κρίθηκαν αξιόπιστα και έτσι δε χρησιμοποιήθηκαν σε περαιτέρω αναλύσεις. Ο Πίνακας 3., παρουσιάζει τα αποτελέσματα των αναλύσεων αξιοπιστίας των δυο επιστημολογικών τύπων, του «Ρεαλιστή» και του «Σχετικιστή».



Πίνακας 3. Περιγραφή και εσωτερική αξιοπιστία των τύπων επιστημολογικών πεποιθήσεων

Τύποι Επιστημολογικών Πεποιθήσεων	Περιγραφή	Αριθμός δηλώσεων	Cronbach's alpha or correlation
Πρώτος Τύπος: «Ο Ρεαλιστής»	Ο τύπος αυτός αντιπροσωπεύει την πεποίθηση ότι η γνώση είναι καθορισμένη και αποκτιέται καλύτερα από εμπειρογνώμονες μέσω της μετάδοσης.	2	r =0.24
Τρίτος Τύπος: «Ο Σχετικιστής»	Ο τύπος αυτός αντιπροσωπεύει την πεποίθηση ότι ο κάθε εκπαιδευόμενος κατασκευάζει μια μοναδική βάση γνώσεων η οποία είναι διαφορετική αλλά ίση με αυτές άλλων εκπαιδευόμενων.	3	a = 0.54

Ερωτηματολόγιο Συγκειμένων και Δομών Διοίκησης

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σε ό,τι αφορά το Ερωτηματολόγιο Συγκειμένων και Δομών Διοίκησης, υποβλήθηκαν σε αναλύσεις αξιοπιστίας Cronbach ανάλογα με τον τομέα του τμήματος στον οποίο αντιστοιχούσαν. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων αξιοπιστίας ήταν αρκετά ικανοποιητικά με το δείκτη Cronbach's alpha να κυμαίνεται μεταξύ 0.71 και 0.90.

Επιπλέον, παρουσιάστηκαν τα ποσοστά των συμμετεχόντων που είχαν συμφωνήσει σε διάφορα ερωτήματα σχετικά με το επίπεδο εφαρμογής των μέτρων αποκέντρωσης

όπως και με το επίπεδο εφαρμογής μέτρων αξιολόγησης.

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4, φαίνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων θεωρούν ότι στο εκπαιδευτικό μας σύστημα, η εφαρμογή των μέτρων αποκέντρωσης στον παιδαγωγικό τομέα όπως και στον τομέα διαχείρισης προσωπικού βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης. Επιπλέον, φαίνεται ότι επικρατεί σύγχυση ανάμεσα στους συμμετέχοντες σχετικά με το επίπεδο εφαρμογής των μέτρων αποκέντρωσης στον τομέα πόρων και προϋπολογισμού αφού αρκετοί συμμετέχοντες θεωρούν ότι αυτός βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης, άλλοι θεωρούν ότι έχει καθιερωθεί, ενώ άλλοι δηλώνουν ότι δεν ισχύει κάτι τέτοιο.

Πίνακας 4. Τα ποσοστά των συμμετεχόντων που συμφωνούν με τα διάφορα στάδια εφαρμογής των μέτρων αποκέντρωσης στους 3 τομείς της λήψης αποφάσεων.

Παρακαλώ περιγράψτε σε ποιο στάδιο εφαρμογής των μέτρων αποκέντρωσης στους παρακάτω τομείς της λήψης αποφάσεων βρίσκεται σήμερα το εκπαιδευτικό μας σύστημα:

	Υπό οργάνωση	Υπό ανάπτυξη	Υπό αξιολόγηση	Έχει καθιερωθεί	Δεν ισχύει
Παιδαγωγικός / Διδακτικός τομέας	20,4%	35,8%	15,4%	16,5%	11,9%
Τομέας διαχείρισης προσωπικού	15,6%	33,2%	18,4%	14,4%	18,4%
Τομέας πόρων και προϋπολογισμού	17,7%	29,1%	6,3%	23,2%	23,6%

Σε ό,τι αφορά στο επίπεδο εφαρμογής μέτρων αξιολόγησης (βλ. Πίνακα 5), φαίνεται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρούν ότι η επιθεώρηση σχολείων, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών από το διευθυντή, το σχολικό πρόγραμμα όπως και τα εργαλεία αυτο-αξιολόγησης έχουν καθιερωθεί σήμερα στο εκπαιδευτικό μας σύστημα. Αντιθέτως, θεω-

ρούν ότι οι διεθνείς εξετάσεις και οι εθνικές εξετάσεις δεν ισχύουν ως θεσμός στο εκπαιδευτικό μας σύστημα. Αντικρουόμενες απόψεις φαίνεται να επικρατούν ανάμεσα στους διευθυντές σχετικά με το στάδιο εφαρμογής της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης όπως και για το στάδιο εφαρμογής των πρακτικών ανατροφοδότησης.

Πίνακας 5. Τα ποσοστά των συμμετεχόντων που συμφωνούν με τα διάφορα στάδια εφαρμογής των ειδών αξιολόγησης.

Παρακαλώ περιγράψτε το στάδιο εφαρμογής στο οποίο βρίσκονται στο σχολείο σας τα παρακάτω είδη αξιολογήσεων:

	Υπό οργάνωση	Υπό ανάπτυξη	Υπό αξιολόγηση	Έχει καθιερωθεί	Δεν ισχύει
Διεθνείς εξετάσεις (π.χ. PISA, PIRLS)	8,8%	2,0%	2,8%	,8%	85,5%
Εθνικές εξετάσεις	6,7%	2,8%	2,8%	12,3%	75,5%
Επιθεώρηση σχολείων	2,3%	4,6%	6,9%	81,6%	4,6%
Αξιολόγηση εκπαιδευτικών από διευθυντή	4,2%	9,9%	11,1%	68,3%	6,5%
Σχολικό πρόγραμμα	3,6%	8,0%	9,6%	67,9%	10,8%
Έκθεση για την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση	10,8%	17,3%	20,9%	7,2%	43,8%
Πρακτικές ανατροφοδότησης	10,8%	28,3%	14,3%	33,9%	12,7%
Εργαλεία αυτο-αξιολόγησης (π.χ., ατομικό δελτίο)	8,5%	12,4%	8,5%	62,0%	8,5%

Σε γενικές γραμμές, το Ερωτηματολόγιο Συγκειμένων και Δομών Διοίκησης με 38 ερωτήματα και οκτώ παράγοντες έχει εγκυροποιηθεί με επιτυχία στην ελληνική γλώσσα στο συγκεκριμένο της Κύπρου.

Οι σχέσεις ανάμεσα στην Εκπαιδευτική Ηγεσία, στις Επιστημολογικές Πεποιθήσεις, στο Συγκεκριμένο και τις Δομές Διοίκησης

Μετά την εγκυροποίηση των ερωτηματολογίων, διερευνήθηκαν επίσης, οι σχέσεις ανάμεσα στα πέντε Στιλ Εκπαιδευτικής ηγεσίας με τους δύο επιστημολογικούς τύπους. Από τις αναλύσεις συνάφειας που διεξήχθησαν, φάνηκε ότι η Επιχειρηματικό Στιλ ηγεσίας συνδέεται με την άποψη ότι η αξιολόγηση και η λογοδοσία θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε βελτίωση του σχολικού κλίματος καθώς επίσης και σε αυ-

ξημένα επίπεδα επίγνωσης των διαδραματιζομένων στο σχολείο. Οι διευθυντές σχολείων φαίνεται ότι πιστεύουν πως το Επιχειρηματικό Στιλ ηγεσίας εμπεριέχει περισσότερη εμπλοκή από εξωτερικούς φορείς οι οποίοι θα παρακολουθούν και θα υποστηρίζουν την εργασία που γίνεται στο επίπεδο του σχολείου. Με τον όρο Επιχειρηματικό Στιλ Ηγεσίας, εννοούμε την προσπάθεια του διευθυντή να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες και σχέσεις με σημαντικούς παράγοντες εκτός του σχολείου, όπως τους γονείς, την εκκλησία, άλλους οργανισμούς και πρόσωπα που μπορεί να έχουν επίδραση στο τι γίνεται εντός του σχολείου.

Επιπλέον, φαίνεται ότι η επίγνωση των διαδραματιζομένων στο επίπεδο του σχολείου (ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης και της λογοδοσίας) σχετίζεται με το Παιδαγωγικό Στιλ ηγε-

σίας, το Στιλ Ανάπτυξης Προσωπικού και το Δομικό Στιλ. Με άλλα λόγια, όσο περισσότερο ενδιαφέρον επιδεικνύεται από εξωτερικούς φορείς για το σχολείο, τόσο περισσότερο ενδιαφέρον δημιουργείται εντός του σχολείου.

Υψηλότερα επίπεδα Συμμετοχικού Στιλ ηγεσίας σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα στην κλίμακα Υπερβολικές Αξιολογήσεις (ως πιθανό αποτέλεσμα της αξιολόγησης και της λογοδοσίας). Δηλαδή, όσο περισσότερο ενθαρρύνει ο/η διευθυντής/-τρια την ενεργό συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στη σχολική ζωή, τόσο περισσότερο νιώθει ότι η αξιολόγηση και η λογοδοσία πιθανόν να οδηγήσουν σε υπερβολική έμφαση στην αξιολόγηση ως αποτέλεσμα μιας αύξησης του ανταγωνισμού ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς.

Το Επιχειρηματικό Στιλ ηγεσίας έχει επίσης μικρή συνάφεια με τον επιστημολογικό τύπο του Σχετικιστή. Το εύρημα αυτό υποδεικνύει ότι, όσο πιο σχετικιστής είναι ένας/μία διευθυντής/-τρια τόσο περισσότερο «κοιτάζει προς τα έξω», πιθανόν λόγω του ότι θεωρεί πως η γνώση δημιουργείται από ανθρώπους μέσα και έξω από το σχολείο αντί ότι η γνώση είναι ο «ιδιωτικός τομέας» μόνο των εκπαιδευτικών. Πιθανόν, όταν θα αυξηθεί η αυτονομία των σχολείων στην Κύπρο να έχουμε περισσότερη ανάγκη από σχολικούς ηγέτες που θα επιδεικνύουν Επιχειρηματικό Στιλ ηγεσίας και παράλληλα, ανάγκη από περισσότερους Σχετικιστές. Τέλος, υψηλότερα επίπεδα στο Σχετικιστή Τύπο επιστημολογικών πεποιθήσεων είχαν συσχέτιση με την κλίμακα Παιδαγωγικός Τομέας λήψης αποφάσεων, πράγμα που σημαίνει ότι οι Σχετικιστές διευθυντές επιτρέπουν περισσότερη ελευθερία στους εκπαιδευτικούς τους ως προς τη λήψη αποφάσεων σε παιδαγωγικά ζητήματα.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στα πλαίσια αυτής της έρευνας έγινε εγκυροποίηση τριών ερωτηματολογίων: του Ερωτηματολογίου Σχολικής Ηγεσίας, του Ερωτηματολογίου Επιστημολογικών Πεποιθήσεων και του Ερωτηματολογίου Συγκεκριμένου και Δομών Διοίκησης. Επιπλέον, το μοντέλο Εκπαιδευτικής Ηγεσίας των Πα-

σιαρδή και Brauckmann το οποίο εγκυροποιήθηκε σε επτά ευρωπαϊκές χώρες έχει πλέον εγκυροποιηθεί και στην Κύπρο.

Παρόλο που δεν παρατηρήθηκε ουσιαστική σχέση ανάμεσα στα στιλ εκπαιδευτικής ηγεσίας και στις επιστημολογικές πεποιθήσεις, παρατηρήθηκε κάποια σχέση ανάμεσα στο Επιχειρηματικό Στιλ ηγεσίας και στο Σχετικιστικό Τύπο επιστημολογικών πεποιθήσεων. Επιπλέον, παρατηρήθηκαν αρκετές (αλλά μικρές) συσχετίσεις ανάμεσα στα στιλ εκπαιδευτικής ηγεσίας και στις κλίμακες που είναι σχετικές με τις δομές του συγκεκριμένου και της διοίκησης.

Φαίνεται ότι καθώς προχωρούμε προς περισσότερη σχολική αυτονομία στο κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα, οι σχολικοί ηγέτες θα πρέπει να κάνουν μεγαλύτερη χρήση του Επιχειρηματικού Στιλ ηγεσίας, το οποίο συνδέεται με περισσότερη εμπλοκή εξωτερικών φορέων όπως και με περισσότερη λογοδοσία, σε σχέση με τη σχολική μονάδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Brauckmann, S. and Pashiardis, P. (2011). A Validation Study of the Leadership Styles of a Holistic Leadership Theoretical Framework. *International Journal of Educational Management*, 25 (1) 11-32.
- Gronn, P. & Ribbins, P. (2003). Evolving Formations: The Making of Secondary School Principals on Selected Small Islands. In P. Pashiardis & P. Ribbins (Ed.). *International Studies in Educational Administration. Special Issue on the Making of Secondary School Principals on Selected Small Islands*, 31(2), 76-94.
- Kythreotis, A., Pashiardis, P. and Kyriakides, L. (2010). The influence of school leadership styles and school culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, 48 (2), 218-240.
- Marzano, R.J. Waters, T., & McNulty, B.A. (2005). *School Leadership that Works. From Research to Results*. USA: ASCD and MCREL.
- Olafson, L., & Schraw, G., (2006). Teachers' Beliefs and Practices within and across domains. *International Journal of Educational Research*, 45, pp. 71-84.



Επιτυχημένοι Διευθυντές Δημοτικής Εκπαίδευσης στην Κύπρο

Κάκια Αγγελίδου, Εκπαιδευτικός

Εισαγωγή

Στα πλαίσια του πρόσφατου συνεδρίου του AERA (American Educational Research Association) στη Νέα Ορλέανη των Ηνωμένων Πολιτειών, έγινε παρουσίαση της εθνογραφικής έρευνας με τίτλο: *Επιτυχημένοι Διευθυντές Δημοτικής εκπαίδευσης στην Κύπρο*. Σκοπός λοιπόν του άρθρου είναι να παρουσιάσει τα αποτελέσματα της πιο πάνω έρευνας, η οποία είχε ως στόχο να διερευνήσει πώς ο όρος *επιτυχημένη ηγεσία* διατυπώνεται στην Κύπρο και να εξετάσει πώς το σχολικό συγκείμενο επηρεάζει τις πρακτικές των επιτυχημένων διευθυντών.

Με βάση τους πιο πάνω στόχους έγινε προσπάθεια διερεύνησης σε βάθος των πρακτικών των επιτυχημένων διευθυντών σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης στην Κύπρο και η παρουσίαση εισηγήσεων για βελτίωση του τρόπου και της δομής της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των νέων αλλά και των έμπειρων διευθυντών, ώστε να γίνουν συγκεκριμένες αλλαγές στον τρόπο επιμόρφωσής τους. Στην αρχή θα συζητηθεί σύντομα ο όρος της επιτυχημένης ηγεσίας και πώς αυτός εμφανίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία. Ακολούθως, θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας και η ανάλυση των δεδομένων. Έπειτα θα συζητηθούν τα θέματα που αναδύθηκαν μέσα από την ανάλυση των δεδομένων. Τέλος, θα ολοκληρωθεί το άρθρο με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Διεθνής έρευνα για την επιτυχημένη ηγεσία

Σύμφωνα με μια διεθνή ομάδα ερευνητών, η επιτυχημένη ηγεσία μπορεί να οριστεί ως το χάρισμα του διευθυντή να βελτιώσει το σχολείο με διαφορά από τα προηγούμενα χρόνια, να υιοθετεί διαδικασίες και να έχει αποτελέσματα που να τον καθιστούν επιτυχημένο σε τοπικό συγκείμενο (ISSPP, 2007). Γι' αυτό, η συγκεκριμένη έρευνα προσπάθησε να μελετήσει σε βάθος τους επιτυχημένους ηγέτες σε τοπικό επίπεδο και να εστιαστεί στις πρακτικές, δεξιότητες και ικανότητές τους.

Οι Leithwood, Harris και Hopkins (2007: 29), σε μια ανασκόπηση της έρευνας για

την ηγεσία εντοπίζουν τις *βασικές πρακτικές* των επιτυχημένων διευθυντών σχολείων και υποστηρίζουν ότι *σχεδόν όλοι οι επιτυχημένοι ηγέτες υιοθετούν το ίδιο ρεπερτόριο βασικών πρακτικών* οπουδήποτε και να εργάζονται. Αυτές οι βασικές πρακτικές περιγράφονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Οικοδόμηση οράματος και καθορισμός πορείας
- Κατανόηση και ανάπτυξη ατόμων
- Επανασχεδιασμός του οργανισμού

Διαχείριση του προγράμματος διδασκαλίας και μάθησης (Leithwood et al., 2007: 30).

Οι πιο πάνω διαπιστώσεις υπογραμμίζουν τον πολύπλοκο και πολυδιάστατο ρόλο των διευθυντών και δίνουν έμφαση στην επίδραση της ηγεσίας σε διαφορετικούς τομείς/επίπεδα (π.χ. στο προσωπικό, τους μαθητές και τη σχολική κοινότητα) (Hallinger & Heck, 1998; Sugrue, 2005). Ταυτόχρονα, προσφέρουν ίσες ευκαιρίες με την εμπλοκή όλων στη λήψη αποφάσεων, με την ανάπτυξη συνεργατικών κουλτούρων όπου ο καθένας ξεχωριστά και όλοι μαζί έχουν ευκαιρίες για να αναδείξουν τις ικανότητές τους αλλά και να προσφέρουν στην ομάδα. Ταυτόχρονα, αντιμετωπίζουν όλα τα άτομα με σεβασμό τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Ενώ αυτές οι διαπιστώσεις μπορούν να γενικευτούν σε όλα τα συγκείμενα, υπάρχουν άλλες έρευνες που υπογραμμίζουν το σχετικό (contingent) χαρακτήρα της ηγεσίας και υποστηρίζουν την ανάγκη για εστίαση των ερευνών στη σχέση της ηγεσίας με το συγκείμενο στο οποίο αναπτύσσεται (Bossert, Dwyer, Rowan & Lee, 1982; Dimmock & Walker, 2000a; Day & Leithwood, 2007). Επομένως, θα ήταν ενδιαφέρον να μελετήσουμε τις αξίες, τις πρακτικές, τις στρατηγικές και τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων διευθυντών στην Κύπρο.

Μεθοδολογία

Στην έρευνα ακολουθήθηκε η εθνογραφική μέθοδος έρευνας για την κατανόηση της πολυσυνθετότητας της ηγεσίας (Hammersley, 1990). Η υιοθέτηση της εθνογραφίας βοήθησε στην εξέταση της ηγεσίας σφαιρικά, στη σε βάθος μελέτη της δυναμικής αλληλεπίδρασης

των μερών (features) της, στη σε βάθος διερεύνηση των πρακτικών των διευθυντών, στην ανάπτυξη μιας καθαρότερης εικόνας για τις καθημερινές πρακτικές τους και στην εξήγηση της πολυσυνθετότητας των πρακτικών αυτών.

Για το σκοπό αυτό, η επιλογή του δείγματος της έρευνας στηρίχθηκε στη δυνατότητα παροχής πλούσιων πληροφοριών από τις περιπτώσεις μελέτης, παρά στην αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Το δείγμα της έρευνας το αποτελούσαν επιτυχημένοι διευθυντές σε σχολεία της Λευκωσίας, οι οποίοι επιλέχθηκαν μετά από συνεντεύξεις με τους επιθεωρητές της Δημοτικής Εκπαίδευσης της Επαρχίας Λευκωσίας. Πρώτα ζητήθηκε από τους επιθεωρητές να αναφέρουν τα πιο σημαντικά, κατά τη γνώμη τους, κριτήρια που αναδεικνύουν κάποιους διευθυντές σε επιτυχημένους, και στη συνέχεια, να εισηγηθούν με βάση τα πιο πάνω κριτήρια έναν έως τρεις διευθυντές τους οποίους θεωρούσαν επιτυχημένους. Έτσι, δημιουργήθηκε μια λίστα με 30 διευθυντές. Η τελική επιλογή του δείγματος περιλάμβανε δέκα διευθυντές και στηρίχθηκε στα εξής κριτήρια: (α) το μέγεθος του σχολείου στο οποίο υπηρετεί ο διευθυντής, (β) το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο της περιοχής του σχολείου και (γ) τα χρόνια εμπειρίας του διευθυντή στη θέση.

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν: (α) ημιδομημένες συνεντεύξεις ένας προς ένα (διευθυντή/-τρια, βοηθό διευθυντή, δύο εκπαιδευτικούς, δύο γονείς), (β) ομαδικές συνεντεύξεις μαθητών, (γ) μη συμμετοχική παρατήρηση για διευθυντή/-τρια και (δ) ανάλυση εγγράφων. Όλες οι συνεντεύξεις απομαγνητοφωνήθηκαν, κωδικοποιήθηκαν και αναλύθηκαν.

Η διαδικασία της ανάλυσης των δεδομένων έγινε ακολουθώντας τρία στάδια. Πρώτα, η ανάλυση των δεδομένων έγινε κατά τη διάρκεια της συλλογής των δεδομένων στο πεδίο της έρευνας. Ακολούθως, έγινε ανάλυση της κάθε περίπτωσης ξεχωριστά όπου στόχος ήταν να οργανωθούν τα δεδομένα της κάθε περίπτωσης με την παρουσίαση των περιλήψεων των ακατέργαστων δεδομένων μαζί με τους αναδυόμενους κωδικούς (patterns). Τέλος, έγινε ανάλυση δια μέ-

σου των περιπτώσεων (Miles & Huberman, 1994).

Οι επιτυχημένοι διευθυντές στην Κύπρο

Κατά την ανάλυση αναδύθηκαν κοινές παράμετροι ανάμεσα στις περιπτώσεις μελέτης οι οποίες οργανώθηκαν σε θέματα και τα οποία αποδεικνύουν ένα σύνθετο και πολυδιάστατο μοτίβο. Συγκεκριμένα, πιο κάτω θα συζητηθούν τα θέματα: (α) οι διευθυντές ηγούνται ηθικά και συναισθηματικά, (β) οι διευθυντές κατανοούν και αναπτύσσουν τα άτομα που είναι γύρω τους και τέλος (γ) οι διευθυντές ηγούνται δημοκρατικά.

Αρχικά φάνηκε ότι και οι δέκα πετυχημένοι διευθυντές ηγούνταν ηθικά (morally) και συναισθηματικά (emotionally), δηλαδή κατείχαν ένα δυνατό σύνολο εκπαιδευτικών και προσωπικών αξιών με τις οποίες ενημέρωναν τις ηγετικές τους προσεγγίσεις και πρακτικές δίνοντας μια σαφή κατεύθυνση στο σχολείο για να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις στα σχολεία τους. Αυτές οι αξίες, όπως δήλωσαν, έχουν επηρεαστεί από τις προσωπικές τους ιστορίες, τις σχέσεις τους και την εκπαίδευση που είχαν κατά τη διάρκεια της ζωής τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι πιο πολλοί διευθυντές του δείγματος προέρχονταν από γεωργικές οικογένειες όπου οι αξίες της τιμιότητας και της μάθησης κυριαρχούσαν στα πρώτα χρόνια της ζωής τους. Επίσης, ένας σημαντικός παράγοντας που αναδύθηκε από την ανάλυση δεδομένων είναι η Ορθόδοξη Θρησκεία η οποία είχε σημαντικές επιδράσεις στις αξίες τους. Ακόμη η συμπόνια, ο ανθρωπισμός και οι δημοκρατικές αξίες ήταν στο κέντρο του συστήματος αξιών των πετυχημένων διευθυντών. Οι επίσημες σπουδές τους επίσης είχαν μεγάλη επίδραση στις αξίες τους. Παρόλο που οι πιο πάνω αξίες σηματοδοτούν τις πρακτικές τους, εντούτοις οι πετυχημένοι διευθυντές δεν αγνοούν τη φιλοσοφία του Υπουργείου και τους κανόνες και κανονισμούς των σχολείων.

Όπως φάνηκε από την ανάλυση δεδομένων της έρευνας οι πετυχημένοι διευθυντές φάνηκε να νοιάζονται τόσο για την επαγγελματική βελτίωση των εκπαιδευτικών αλλά και ταυτόχρονα για την μάθηση των μαθητών. Εφάρμοζαν ποικιλία/εύρος πρακτικών και στρατηγικών για να βελτιώσουν τις διδακτικές ικανότητες των εκπαιδευτικών και συνεργάζονται τόσο με τους εκπαιδευτικούς όσο και με τους γονείς για να ενισχύσουν

τους ακαδημαϊκούς και κοινωνικούς στόχους του σχολείου. Βέβαια ο κάθε διευθυντής έθετε τις προτεραιότητές του ανάλογα με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών, των μαθητών και γενικότερα του συγκεκριμένου του οποίου ηγείτο.

Ένα ακόμα στοιχείο που βοηθά στην οικοδόμηση του προφίλ των επιτυχημένων διευθυντών στην Κύπρο είναι η ικανότητά τους να διοικούν *δημοκρατικά* τα σχολεία τους. Οι διευθυντές φάνηκε ότι ακολουθούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις/πρακτικές στη δημιουργία δημοκρατικού κλίματος. Παρά τα εμπόδια που θέτει το ιεραρχικό και συγκεκριμένο εκπαιδευτικό σύστημα ανάμεσα στους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς, οι πετυχημένοι διευθυντές κινούνταν πέρα από τον προβλεπόμενο τους ρόλο αναπτύσσοντας δημοκρατικές πρακτικές και καταθέτοντας την εξουσία όπου χρειαζόταν.

Συμπεράσματα

Ανάμεσα στα συμπεράσματα της έρευνας δύο πολύ σημαντικά ευρήματα που επιβεβαιώνουν τη διεθνή βιβλιογραφία αλλά και προσθέτουν σε αυτή είναι: (α) οι επιτυχημένοι ηγέτες δεν ακολουθούν συγκεκριμένο μοντέλο στη διαδικασία βελτίωσης της σχολικής μονάδας και (β) οι θρησκευτικές αξίες των επιτυχημένων διευθυντών επηρεάζουν τις πρακτικές τους.

Ηγεσία: οι επιτυχημένοι διευθυντές δεν ακολουθούν συνταγές ή μοντέλα

Η συγκεκριμένη έρευνα αναδεικνύει και επιβεβαιώνει για ακόμα μια φορά τον πολυδιάστατο και πολύπλοκο χαρακτήρα της επιτυχημένης ηγεσίας στην Κύπρο. Αναδεικνύει τις επιδράσεις που δέχεται η ηγεσία, τις αλληλένδετες αξίες και στρατηγικές που συγκροτούν/συνιστούν τα στοιχεία για επίτευξη των σχολικών στόχων μέσα από τη διαφοροποίηση της ηγεσίας. Στην ουσία μέσα από την έρευνα αυτή προκύπτει ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες στην Κύπρο δεν ακολουθούν οποιαδήποτε συνταγή στο ταξίδι τους για βελτίωση. Το ταξίδι διαφοροποιείται από σχολείο σε σχολείο, από διευθυντή σε διευθυντή ανάλογα με την περιοχή, το χρόνο και την ένταση που η κάθε στρατηγική εφαρμόζεται.

Ηγεσία θρησκευτικών αξιών

Τα ευρήματα της έρευνας υπογραμμίζουν επίσης τον καθοριστικό ρόλο των αξιών και ιδιαίτερα των χριστιανικών θρησκευτικών αξιών στην επιτυχημένη ηγεσία των διευθυντών της Κύπρου. Η

προσέγγιση της ηγεσίας μέσω των θρησκευτικών αξιών είναι ένα μοναδικό πόρισμα στη διεθνή βιβλιογραφία και αποτελεί μια πτυχή του όρου που έχει ορίσει ο Hodgkinson (1991) ως *ηγεσία ηθικής* («moral leadership»). Οι δυνατές θρησκευτικές χριστιανικές αξίες που έχουν βιώσει οι επιτυχημένοι διευθυντές κατά τη διάρκεια της ζωής τους, καθορίζουν το όραμα και την κατεύθυνση που θα ακολουθήσουν στην καθοδήγηση των εκπαιδευτικών και των μαθητών των σχολείων τους, στις αποφάσεις για τις πρακτικές καθώς και τις στρατηγικές που θα υιοθετήσουν. Είναι μια προσωπική διαδικασία που μέσα από την επικοινωνία και το παράδειγμα, καταφέρνουν να μετατρέπουν τις αξίες τους και πιο συγκεκριμένα το όραμά τους για τη σχολική μονάδα σε πράξη.

Βιβλιογραφία

- Bossert, S., Dwyer, D., Rowan, B. & Lee, G. (1982) The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18.3: 34-64.
- Day, C. & Leithwood, K. (eds.) (2007) *Successful school principalship: International perspectives*. Dordrecht: Springer.
- Dimmock, C. & Walker, A. (2000) Developing comparative international educational leadership and management: A cross-cultural model. *School Leadership and Management*, 20.2: 143-160.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (1998) Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9.2: 157-191.
- Hammersley, M. (1990) *Reading ethnographic research: A critical guide*. London: Longman.
- Hodgkinson, C. (1991) *Educational leadership: The moral art*. Albany, N.Y: State University of New York Press.
- International Successful School Principals' Project (2007) *Conducting research on successful school principals: Associate Members guide*. Nottingham.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2007) Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28.1: 27-41.
- Miles, M. B & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sugrue, C. (ed.) (2005) *Passionate principalship: Learning from the life histories of school leaders*. London: RoutledgeFalmer.

Ο πολυδύναμος Διευθυντής του σύγχρονου Κυπριακού Δημοτικού Σχολείου

Δρ. Σιμόνη Φωτίου, Δασκάλα, M.A., Ph.D.

Συγκριτική Εκπαίδευση-Ιστορία της Εκπαίδευσης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναμφίβολα, οι αλλαγές που συντελέστηκαν τα τελευταία χρόνια τόσο στον κόσμο γενικότερα όσο και στην Κύπρο ειδικότερα έχουν επηρεάσει σημαντικά και την εκπαίδευσή μας. Η παγκοσμιοποίηση, η ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η έλευση χιλιάδων οικονομικών και άλλων μεταναστών διαμόρφωσαν νέο κλίμα και νέες ανάγκες στα σχολεία. Αυτές τις προκλήσεις καλείται να αντιμετωπίσει και ο διευθυντής του δημοτικού σχολείου.

Το αίτημα για καλύτερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου προβάλλει ολοένα και πιο έντονα. Ο σημερινός σχολικός ηγέτης, για να αντεπεξέλθει επιτυχώς στη νέα κατάσταση, οφείλει να διαθέτει υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα και να κατέχει τις αναγκαίες δεξιότητες, ώστε να λειτουργήσει σωστά και ως οργανωτικός – διοικητικός αλλά και ως παιδαγωγός. Έτσι, ο ρόλος του καθίσταται πολλαπλός και περίπλοκος, αφού καλείται να δρα ταυτόχρονα ως διαμορφωτής του σχολικού κλίματος, να εφαρμόζει την εσωτερική πολιτική του σχολείου, να συνδέει το σχολείο με την τοπική κοινωνία, να συντονίζει τους διδάσκοντες, να αντιμετωπίζει ορθά τους μαθητές και να αναπτύσσει πρωτοβουλία για τις ανάγκες και τους στόχους του σχολείου. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε όλες αυτές τις πτυχές της δράσης του σύγχρονου διευθυντή του κυπριακού δημοτικού σχολείου.

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΧΟΛΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ

Στη διεθνή βιβλιογραφία το σχολικό κλίμα αποδίδεται συχνά με τον όρο «κουλτούρα», που είναι ένα από τα χαρακτηριστικά, το οποίο διαμορφώνεται από τη διεύθυνση του σχολείου και επιδρά στη φοίτηση και την πρόοδο των μαθητών (Χατζηπαναγιώτου, 2003). Ως κινητήρια δύναμη του σχολείου, ο διευθυντής έχει τη δύναμη να διαμορφώσει την αρμόζουσα στην προσωπικότητά του ατμόσφαιρα. Το

κλειδί στην όλη υπόθεση είναι οι ανθρώπινες σχέσεις, η δημιουργία δηλαδή ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στο διευθυντή και όλους τους εσωτερικούς εμπλεκόμενους (Πασιαρδής & Σαββίδης, 2008).

Παράλληλα, ο διευθυντής είναι ορατός στο σχολείο, περιφέρεται στους χώρους του σχολείου, προσπαθεί να λειτουργεί ως παράδειγμα προς μίμηση και φροντίζει υπέρ της ενεργούς ανάμιξης των διδασκόντων στα δρώμενα του σχολείου και της ερευνητικής και καινοτόμου δράσης τους (Ανθοπούλου, 1999). Δεν παραλείπει όμως να διευθετεί οργανωτικά θέματα της καθημερινότητας, να καλύπτει φυσικές και εργασιακές ανάγκες των εκπαιδευτικών, να ενισχύει προσπάθειες επιμόρφωσής τους και να προσφέρει στήριξη στους νεοδιόριστους (Κατσουλάκης, 1999).

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Η δεύτερη πτυχή του ρόλου του ηγέτη του κυπριακού δημοτικού σχολείου είναι η διαμόρφωση και εφαρμογή εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής, που θα είναι το αποτέλεσμα μιας συνεργατικής διεργασίας (Μαυρογιώργος, 1999). Λειτουργώντας μέσα από συλλογικές διαδικασίες, ο διευθυντής έχει τα περιθώρια διαμόρφωσης εσωτερικής εκπαιδευτικής πολιτικής, βάσει αναγκών και δυνατοτήτων της σχολικής μονάδας του, πάντοτε στα πλαίσια της κεντρικής εκπαιδευτικής πολιτικής (Αθανασούλα-Ρέππα, Δακοπούλου, Κουτούζης, Μαυρογιώργος & Χαλκιώτης, 2008). Η εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική επικεντρώνεται σε θέματα διδακτικά, οργανωτικά, οικονομικά και διοικητικά.

Επιπρόσθετα, έρευνες έδειξαν ότι ο επιτυχημένος διευθυντής ως προς την εφαρμογή της εσωτερικής πολιτικής έχει συγκεκριμένο όραμα για το σχολείο του, το οποίο μεταδίδει στους διδασκόντες και διδασκόμενους (Πασιαρδής & Σαββίδης, 2008· Αγγελίδου, 2009). Εξάλλου, η εσωτερική εκπαι-

δευτική πολιτική στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση προωθείται, όταν ο διευθυντής αποτελεί μία ηγετική μορφή, που όμως διακατέχεται από φαντασία, συνεργασία, δημοκρατικότητα και επαγγελματισμό (Κατσουλάκης, 1999).

ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΔΑΣΚΑΛΩΝ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ

Μια άλλη βασική πτυχή του ηγετικού ρόλου του διευθυντή είναι ο συντονισμός των διδασκόντων, ώστε να λαμβάνονται οι κατάλληλες για κάθε περίπτωση αποφάσεις. Για να επιτευχθεί αυτό, ο διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως δημιουργική σκέψη, κριτική ικανότητα και ευελιξία, καθώς και συγκεκριμένες δεξιότητες, όπως είναι ο συνυπολογισμός παραγόντων, που επιδρούν στην υπάρχουσα κατάσταση, και η ικανότητα αξιοποίησης της προηγούμενης εμπειρίας του. Τα στοιχεία αυτά συνιστούν χαρακτηριστικά, που μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων (Hoyle, 1986).

Επιπρόσθετα, φροντίζει για όσα αφορούν την πρόοδο και την ευτυχία των παιδιών του σχολείου του. Άλλωστε, τα σχολεία υφίστανται για χάρη των μαθητών. Επομένως, ο ρόλος του σχολικού ηγέτη, αλλά και κάθε απλού εκπαιδευτικού, απαιτεί ψυχολογικές, διδακτικές και παιδαγωγικές γνώσεις, ώστε να χειριστεί σωστά θέματα των παιδιών που σχετίζονται με την ηλικία και τις ιδιαίτερες ανάγκες τους (Αθανασούλα-Ρέππα, κ.ά., 1999).

Σε μια προσπάθεια προσέγγισης των μαθητών, ο διευθυντής προσανατολίζεται προς τη διαμόρφωση συνθηκών παιδαγωγικού κλίματος μεταξύ εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτικών και προς τη συνεργασία με τις μαθητικές κοινότητες, για μία οργανωμένη σχολική ζωή σε κλίμα κατανόησης και υπευθυνότητας. Σε όλες τις περιπτώσεις, ο επιτυχημένος διευθυντής ασκεί ανθρωποκεντρική ηγεσία (Πασιαρδής & Σαββίδης, 2008).

Ωστόσο, η επιτυχία ή μη στη διαχείριση όχι μόνο του μαθητικού, αλλά και ολόκληρου του ανθρώπινου σχολικού δυναμικού, έγκειται στη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για τους μαθητές (Αθανασούλα-Ρέππα κ.ά., 1999). Ο Finn (1989) απέδειξε ότι οι μαθητές που συμμετείχαν σε σχολικές δραστηριότητες του ενδιαφέροντός τους ήταν λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν το σχολείο.

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

Η επιτυχής λειτουργία στη μονάδα δημοτικής εκπαίδευσης εξαρτάται, σε πολύ μεγάλο βαθμό, από την αποτελεσματική ή μη διοίκησή της (Κουτούζης, 1999). Δηλαδή ο διευθυντής καλείται να έχει διαπροσωπικές δεξιότητες, οργάνωσης, καθοδήγησης, συντονισμού, ενθάρρυνσης, επικοινωνίας και συνολικής θεώρησης. Αυτά τα στοιχεία θα τα αποκτήσει κυρίως με τη δική του επιμόρφωση. Ταυτόχρονα, πρέπει να επιδειξει ενδιαφέρον ως εκπαιδευτικός ηγέτης, για την ανάπτυξη του προσωπικού του μέσα στα πλαίσια της πρόσφατα ανακοινωθείσης πρωτοβουλίας για εκπαιδευτική μεταρρύθμιση. (Karagiorgi & Nicolaidou, 2009).

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ

Ο διευθυντής δεν είναι παθητικός δέκτης και απλός διεκπεραιωτής των οδηγιών και των εγκυκλίων των αρχών του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού. Αναλαμβάνει και πρωτοβουλίες στην αντιμετώπιση προβλημάτων και τρεχουσών αναγκών της σχολικής του μονάδας. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα (Πασιαρδής & Σαββίδης, 2008), ικανοί διευθυντές αντιμετώπισαν συγκεκριμένες ανάγκες του σχολείου τους, οι οποίες δεν μπορούσαν να ικανοποιηθούν από τις αξίες που προωθούσε το συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα (σελ. 11). Για παράδειγμα, η εποχή μας υποβάλλει την ανάγκη για εφαρμογή της διαπολιτισμικής εκπαίδευσης και της διαμόρφωσης μιας ανθρώπινης και δημοκρατικής εκπαίδευσης για όλα γενικά τα παιδιά. Εδώ χρειάζεται η πρωτοβουλία ενός πραγματικού ηγέτη.

ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Στην κυπριακή πρωτοβάθμια εκπαίδευση, ο διευθυντής ως οργανωτικός

και παιδαγωγικός καθοδηγητής, θα πρέπει να θεωρεί εκπαιδευτικούς, μαθητές, γονείς και λοιπούς συμβαλλόμενους ως συναδέλφους, συνεργάτες και φίλους (Beck & Merphy, 1993). Για να είναι ποιοτικό το αποτέλεσμα αυτής της σχέσης, τα στελέχη της εκπαιδευτικής μονάδας – με επικεφαλής το διευθυντή – οφείλουν να ενεργοποιούν όλους τους παράγοντες, ώστε να αναπτυχθεί η σχολική μονάδα μέσω συγκεκριμένων δράσεων συνεργασίας με τον κοινωνικό περίγυρο. Ιδιαίτερα, η συμμετοχή των γονέων στην εκπαιδευτική διαδικασία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ακαδημαϊκή επίδοση και στη συμπεριφορά των μαθητών στο σχολείο. Ο διευθυντής δημοτικού σχολείου οφείλει να επιδιώκει δημιουργία γνήσιων σχέσεων, με ίση απόσταση από όλους, αλλά κοντά στις ανάγκες όλων (Μπαλάσκας, 1986).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο διευθυντής του κυπριακού δημοτικού σχολείου έχει πολύπλοκο ρόλο, πολυδιάστατη δράση και πολυδύναμη παρουσία τόσο στη σχολική του μονάδα όσο και στην τοπική κοινωνία. Είναι ο επιδέξιος μάστρος μιας καλά συντονισμένης ορχήστρας, που παράγει ρυθμικές και αρμονικές μελωδίες. Διαμορφώνει την εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική αλλά και τη συλλογική εκπαιδευτική κουλτούρα, που χαρακτηρίζει το σχολείο, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, ενώ παράλληλα αποτελεί το συντονιστή του συλλόγου διδασκόντων και το συνεκτικό κρίκο μεταξύ σχολικής μονάδας και ευρύτερης τοπικής κοινωνίας. Έρευνες για ένα αποτελεσματικό δημοτικό σχολείο έδειξαν ότι η οργάνωση, ο βαθμός αυτονομίας, το σχολικό κλίμα και η συνεργασία των εμπλεκόμενων στην εκπαίδευση, αποτελούν χαρακτηριστικά που διαμορφώνονται από τη διοίκησή του, επιδρώντας στη φοίτηση και στην πρόοδο των μαθητών (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αγγελίδου, Κ. (2009). «Η επιτυχημένη ηγεσία από τους Διευθυντές στη Δημοτική Εκπαίδευση». *Δελτίο ΚΟΕΔ*, αρ. 23, 4-6.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, Σ. & Μαυρογιώργος, Γ. (1999). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, τόμος Β. Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Δακοπούλου, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ. & Χαλκιώτης, Δ. (2008). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, τόμος Α. Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.

Ανθοπούλου, Σ. (1999). «Συμβουλευτική υποστήριξη και παρακίνηση εκπαιδευτικού προσωπικού». Στο *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, τόμος Β, ΕΑΠ.

Beck, L. & Murphy, J. (1993). *Understanding the Principalship: Metaphorical Themes, 1920s-1990s*. New York: Teachers Collage Press.

Finn, J. (1989). «Withdrawing from school». *Review of Educational Research*, 59 (2), 6.

Hoyle, E. (1986). "The politics of school management". London: Hodder & Stoughton.

Karagiorgi, Y. & Nicolaidou, M. (2009). "Primary school Leaders' Approaches towards Staff Development". *International studies in Education Administration*, 37 (3).

Κατσουλάκης, Μ. (1999). "Η ένταξη των νέων εκπαιδευτικών". Στο *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*, τόμος Β. ΕΑΠ.

Κουτούζης, Μ. (1999). "Διοίκηση ενός οργανισμού". Στο *γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*, τόμος Α. ΕΑΠ.

Lindsay, P. (1982). *The effect of high school size on student participation, satisfaction and attendance*. Educational Evaluation and Policy Analysis.

Lindsay, P. (1984). *High school size, participation in activities and young adult social participation: some enduring effects of schooling*. Educational Evaluation and Policy Analysis.

Μαυρογιώργος, Γ. (1999). «Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα». Στο *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, τόμος Α. ΕΑΠ.

Μπαλάσκας, Κ. (1986). "Ο παιδαγωγικός ρόλος του διευθυντή Σ. Μ". Στο *Νέα Παιδεία*, τ. 40.

Πασιαρδής, Π. & Σαββίδης, Β. (2008). "Η επιτυχημένη Σχολική Ηγεσία στα Σχολεία της Υπαίθρου: Η Περίπτωση της Κύπρου". *Δελτίο ΚΟΕΔ*, αρ. 22, 9-11.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Οι ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Διευθυντών/-ντριών σχολείων. Μια μελέτη περίπτωσης στη Δυτική Αττική

Αργύριος Αργυρίου, Διευθυντής στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

Δέσποινα Ανδρεάδου, Εκπαιδευτικός

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί μέρος έρευνας που αναφέρεται στους/στις Διευθυντές/-ντριες σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Δυτικής Αττικής. Πραγματοποιήθηκε το 2009 και συμμετείχε όλος ο πληθυσμός στον οποίο αναφέρεται. Η έρευνα ήταν τύπου επισκόπησης, το μεθοδολογικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ερωτηματολόγιο και η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με το πρόγραμμα στατιστικής SPSS 17.0. Διαπιστώθηκε ότι η δεξιότητα της επίλυσης προβλημάτων, η ικανότητα της επικοινωνίας, οι γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης και η ικανότητα του δραστήριου ατόμου να αναλαμβάνει ευθύνες θεωρούνται από τους Διευθυντές/-ντριες της Δυτικής Αττικής από τις σημαντικότερες ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά για την επιτυχή άσκηση του σύγχρονου ρόλου τους. Διαφοροποιήσεις παρατηρήθηκαν σε ορισμένες παραμέτρους που εξετάστηκαν.

Εισαγωγή

Ο/η Διευθυντής/-ντρια σχολείου θεωρείται ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της αποτελεσματικότητάς του, καθώς η διεύθυνση εμπλέκεται τόσο στη δομική όσο και στην πολιτιστική διάσταση του σχολείου (Παπαναούμ, 1995).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία έχει να παρουσιάσει έναν πολύπλευρο ρόλο για το άτομο που αναλαμβάνει να ηγηθεί ενός σχολείου. Ο ρόλος αυτός απαιτεί από τον/την Διευθυντή/-ντρια την ικανότητα να διαμορφώνει ένα όραμα που να αφορά τους σκοπούς και στόχους του σχολείου που διευθύνει και να το εκφράζει με σαφείς κανόνες κοινά αποδεκτούς από όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας (Pashiaridis, 2000· Ιορδανίδης, 2005). Θα πρέπει να γνωρίζει τη διαδικασία προγραμματισμού του έργου του σχολείου, να φροντίζει να υπάρχει ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαιδευτικού σχεδιασμού με ξεκάθαρες στρατηγικές, στόχους και προγράμματα δράσης που θα αξιολογείται στο τέλος κάθε σχολικού έτους (Χατζηπαναγιώτου, 2000). Ταυτόχρονα, είναι υποχρεωμένος/-η να λαμβάνει αποφάσεις για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση-καθοδήγηση και τον έλεγχο, αλλά και για διορθωτικές αποφάσεις αν απαιτούνται (Κουτούζης, 1999).

Επίσης, θα πρέπει να δημιουργεί αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας, οι πληροφορίες να μεταφέρονται με σαφήνεια και ακρίβεια και χωρίς εμπόδια, ώστε όλοι να αισθάνονται ότι έχουν την απαραίτητη πληροφόρηση και ότι η άποψή τους, για όσα συμβαίνουν στο σχολείο, είναι σημαντική για τη διοίκησή του (Kinbrugh & Burkett, ό.π. στο Πασιαρδής, 1995· Σαϊτής, 2002· Χατζηπαντελή, 1999).

Ακόμη, έργο του/της είναι να ενθαρρύνει, να παρακινεί και

να ενεργοποιεί τους εκπαιδευτικούς του σχολείου, ώστε να εργάζονται συστηματικά και αποδοτικά, συμβάλλοντας έτσι στην υλοποίηση των σκοπών και στόχων του (Everard & Morris, 1999). Παράλληλα, φροντίδα πρέπει να δείξει και για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του σχολείου, επιδιώκοντας την ανάδειξη των πραγματικών αναγκών τους για νέες γνώσεις και δεξιότητες, μέσα από την ενεργή και ουσιαστική συμμετοχή των ιδίων (Hargreaves & Fullan, 1995· Clark, 1995).

Τέλος, ο ρόλος απαιτεί δεξιότητες διαχείρισης τόσο των συγκρούσεων που προκύπτουν μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (Ζαβλανός, 1987· Παπασταμάτης, 2002· Σαϊτής, 2002· Τριλλιανός, 1987) όσο και του επαγγελματικού χρόνου που έχουν στη διάθεσή τους για να διεκπεραιώσουν το πολυδιάστατο έργο τους (Everard & Morris, 1999· Νιτσόπουλος, 1999· Day, 2003· Mackenzie, 1987).

Μεθοδολογία έρευνας

Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της εργασίας ήταν να διερευνηθούν οι ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Διευθυντών/-ντριων των σχολείων της Δυτικής Αττικής.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν ήταν:

- Ποιες οι ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Διευθυντών/-ντριών των σχολείων της Δυτικής Αττικής;
- Ποιες διαφοροποιήσεις παρατηρούνται στις ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας στη δημόσια εκπαίδευση, τα χρόνια προϋπηρεσίας σε διευθυντική θέση και τον τύπο του σχολείου που διευθύνουν;

Σχεδιασμός και διεξαγωγή της έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη το ακαδημαϊκό έτος 2008 - 2009 ανάμεσα στους/στις Διευθυντές/-ντριες των σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δυτικής Αττικής. Ήταν τύπου επισκόπησης και το μεθοδολογικό εργαλείο ήταν ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου. Πριν την κυρίως έρευνα, προκειμένου να ελεγχθεί η σαφήνεια των ερωτήσεων, προηγήθηκε πιλοτική έρευνα στην οποία συμμετείχαν 11 Διευθυντές/-ντριες και Υποδιευθυντές/-ντριες (Bell, 2001). Με βάση τα αποτελέσματα της προκαταρκτικής έρευνας το ερωτηματολόγιο έλαβε την τελική του μορφή.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν προσωπικά και επιστράφηκαν συμπληρωμένα ταχυδρομικά, το δίμηνο Φεβρουαρίου - Μαρτίου 2009. Συγκεντρώθηκαν 51 ερωτηματολόγια πλήρως συμπληρωμένα τα οποία αποτέλεσαν τα δεδομένα της έρευνας. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα στατιστικής SPSS 17.0.

Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 18 ερωτήσεις κλειστού

τύπου που κάλυπταν δύο βασικούς άξονες. Ο πρώτος περιελάμβανε επτά κλειστές ερωτήσεις για τα ατομικά στοιχεία των υποκειμένων της έρευνας (φύλο, ηλικία, έτη υπηρεσίας στη δημόσια εκπαίδευση, πρόσθετες σπουδές και επιμορφώσεις, τύπος σχολείου και αριθμός τμημάτων, έτη υπηρεσίας σε διευθυντική θέση).

Ο δεύτερος άξονας περιελάμβανε δέκα κλειστές ερωτήσεις και μια ανοικτή. Οι κλειστές αναφέρονταν σε δεξιότητες επικοινωνίας, δημιουργίας ομάδων εργασίας, επίλυσης προβλημάτων, διαχείρισης χρόνου, ενθάρρυνσης προσωπικού, διοίκησης σχολείου και σε χαρακτηριστικά ατόμων δραστήριων, καλών δασκάλων, με ενθουσιασμό και όραμα για την εκπαίδευση. Τα υποκείμενα της έρευνας είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν όσα στοιχεία θεωρούσαν απαραίτητα και να προσθέσουν και κάποιο άλλο που θεωρούσαν σημαντικό (1 ανοικτή ερώτηση).

Πληθυσμός της έρευνας

Στη Δυτική Αττική υπάρχουν 51 σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γυμνάσια, Γενικά Λύκεια, ΕΠΑΛ και ΕΠΑΣ) οι Διευθυντές/-ντριες των οποίων συμμετείχαν όλοι στην έρευνα. Οι 36 (70,6%) ήταν άντρες και οι 15 (29,4%) γυναίκες. Ο μέσος όρος ηλικίας τους ήταν 52 έτη. Οι 25 (49%) είχαν 22 με 28 χρόνια προϋπηρεσίας, ενώ 9 (17,7%) είχαν μεταπτυχιακές σπουδές. Οι 28 (54,9%) διηύθυναν Γυμνάσια και οι 46 (90,2%) σχολεία με περισσότερα από οκτώ τμήματα. Τέλος, 29 (56,6%) είχαν διευθυντική εμπειρία μικρότερη των οκτώ χρόνων.

Αποτελέσματα

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν τη δεξιότητα της επίλυσης προβλημάτων στο σχολείο ως τη σημαντικότερη ικανότητα (88,2%) που πρέπει να διαθέτει ο/η Διευθυντής/-ντρια του. Ακολουθούν η ικανότητα της επικοινωνίας (86,3%), οι γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης (82,4%), η ικανότητα του δραστήριου ατόμου να αναλαμβάνει ευθύνες (80,4%), να ενθαρρύνει το προσωπικό (68,6%) και να έχει συνολικό όραμα για την εκπαίδευση (64,7%). Αντίθετα, ανέδειξαν ως ελάχιστα σημαντικά τα χαρακτηριστικά του ενθουσιώδους ατόμου (15,7%) και του καλού δασκάλου (27,5%), την ικανότητα δημιουργίας ομάδων εργασίας (31,4%) και τη δεξιότητα διαχείρισης του χρόνου (33,3%) (Πιν. 1).

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Επικοινωνιακές ικανότητες	44	14,6%	86,3%
Ικανότητα δημιουργίας ομάδων εργασίας	16	5,3%	31,4%
Γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης	42	14,0%	82,4%
Ενθουσιώδες άτομο	8	2,7%	15,7%
Δραστήριο άτομο που αναλαμβάνει ευθύνες	41	13,6%	80,4%

Άτομο με συνολικό όραμα για την εκπαίδευση	33	11,0%	64,7%
Να είναι καλός δάσκαλος	14	4,7%	27,5%
Να έχει δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων	45	15,0%	88,2%
Να μπορεί να ενθαρρύνει το προσωπικό	35	11,6%	68,6%
Να έχει δεξιότητες διαχείρισης του χρόνου	17	5,6%	33,3%
Άλλο. Ποιό	6	2,0%	11,8%
Total	301	100,0%	590,2%

Πίνακας 1. Κατανομή των απαντήσεων (απόλυτες και σχετικές συχνότητες).

ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας στη δημόσια εκπαίδευση, τα χρόνια προϋπηρεσίας σε διευθυντική θέση και τον τύπο του σχολείου που διευθύνουν τα υποκείμενα της έρευνας διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα.

Το φύλο φαίνεται να επηρεάζει την ικανότητα δημιουργίας ομάδων εργασίας, το χαρακτηριστικό του δραστήριου ατόμου που αναλαμβάνει ευθύνες και του καλού δασκάλου. Τα δύο φύλα διαφοροποιούνται μεταξύ τους με τους άνδρες να θεωρούν τα παραπάνω ως λιγότερο σημαντικά από ό,τι οι γυναίκες (Πιν. 2).

	Το φύλο των Διευθυντών		Total
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	
Ικανότητα δημιουργίας ομάδων εργασίας			
Count	9	7	16
% within φύλο	25,7%	43,8%	
Δραστήριο άτομο που αναλαμβάνει ευθύνες			
Count	26	15	41
% within φύλο	74,3%	93,8%	
Να είναι καλός δάσκαλος			
Count	7	7	14
% within φύλο	20,0%	43,8%	

Πίνακας 2. Διαφοροποίηση σε σχέση με το φύλο.

Η ηλικία φαίνεται να επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του ενθουσιώδους ατόμου και του καλού δασκάλου, που για τις ηλικίες 36-45 ετών δεν είναι καθόλου σημαντικά. Για τις ηλικίες 46-50 ετών αντίστοιχα έχουν λιγότερη σημασία οι γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης και το χαρακτηριστικό του δραστήριου ατόμου που αναλαμβάνει ευθύνες. Τέλος, για τις ηλικίες >50 ετών η ικανότητα της ενθάρρυνσης του προσωπικού έχει επίσης λιγότερη σημασία (Πιν. 3).

		Η ηλικία των Διευθυντών			Total
		36-45	46-50	>50	
Γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης	Count % within ηλικία	2 100,0%	10 71,4%	30 85,7%	42
Ενθουσιώδες άτομο	Count % within ηλικία	0 ,0%	3 21,4%	5 14,3%	8
Δραστήριο άτομο που αναλαμβάνει ευθύνες	Count % within ηλικία	2 100,0%	10 71,4%	29 82,9%	41
Να είναι καλός δάσκαλος	Count % within ηλικία	0 ,0%	5 35,7%	9 25,7%	14
Να μπορεί να ενθαρρύνει το προσωπικό	Count % within ηλικία	2 100,0%	10 71,4%	23 65,7%	35

Πίνακας 3. Διαφοροποίηση σε σχέση με την ηλικία.

Τα έτη υπηρεσίας στη δημόσια εκπαίδευση επηρεάζουν το χαρακτηριστικό του ενθουσιώδους ατόμου και τη δεξιότητα διαχείρισης του χρόνου. Για τα υποκείμενα με >30 ετών προϋπηρεσία δεν είναι καθόλου σημαντικά τα παραπάνω, ενώ το χαρακτηριστικό του ατόμου με συνολικό όραμα για την εκπαίδευση είναι λιγότερο σημαντικό. Όσοι/-ες έχουν

προϋπηρεσία 21-30 έτη θεωρούν λιγότερο σημαντική την ικανότητα δημιουργίας ομάδων εργασίας. Τέλος, για τα υποκείμενα με προϋπηρεσία 11-20 έτη λιγότερο σημαντικά είναι οι γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης και το χαρακτηριστικό του δραστήριου ατόμου που αναλαμβάνει ευθύνες (Πιν.4).

		Έτη υπηρεσίας Διευθυντών στη Δημόσια Εκπαίδευση			Total
		11-20	21-30	>30	
Ικανότητα δημιουργίας ομάδων εργασίας	Count % within ετη	4 44,4%	10 26,3%	2 50,0%	16
Γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης	Count % within ετη	7 77,8%	31 81,6%	4 100,0%	42
Ενθουσιώδες άτομο	Count % within ετη	1 11,1%	7 18,4%	0 ,0%	8
Δραστήριο άτομο που αναλαμβάνει ευθύνες	Count % within ετη	6 66,7%	31 81,6%	4 100,0%	41
Άτομο με συνολικό όραμα για την εκπαίδευση	Count % within ετη	8 88,9%	24 63,2%	1 25,0%	33
Να έχει δεξιότητες διαχείρισης του χρόνου	Count % within ετη	6 66,7%	11 28,9%	0 ,0%	17

Πίνακας 4. Διαφοροποίηση σε σχέση με τα έτη στη δημόσια εκπαίδευση.

Τα έτη υπηρεσίας στη διευθυντική θέση επηρεάζουν τις γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης και το χαρακτηριστικό του ενθουσιώδους ατόμου. Για τους συμμετέχοντες με υπηρεσία σε διευθυντική θέση <5 ετών τα παραπάνω είναι λιγότερο σημαντικά. Για τα υποκείμενα με 5-10 έτη στη θέση η ικανότητα δημιουργίας ομάδων εργασίας και το χαρακτηρι-

στικό του δραστήριου ατόμου που αναλαμβάνει ευθύνες είναι λιγότερο σημαντικά. Τέλος, για τα υποκείμενα με 11-15 έτη λιγότερο σημαντικά είναι το χαρακτηριστικό του ατόμου με συνολικό όραμα για την εκπαίδευση και οι δεξιότητες της επίλυσης προβλημάτων και της ενθάρρυνσης του προσωπικού (Πιν. 5).

		Έτη υπηρεσίας ως Διευθυντής				Total
		<5	5-10	11-15	>15	
Ικανότητα δημιουργίας ομάδων εργασίας	Count % within Διοίκηση	7 41,2%	4 21,1%	3 27,3%	2 50,0%	16
Γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης	Count % within Διοίκηση	13 76,5%	16 84,2%	9 81,8%	4 100,0%	42
Ενθουσιώδες άτομο	Count % within Διοίκηση	1 5,9%	4 21,1%	2 18,2%	1 25,0%	8
Δραστήριο άτομο που αναλαμβάνει ευθύνες	Count % within Διοίκηση	13 76,5%	14 73,7%	10 90,9%	4 100,0%	41
Άτομο με συνολικό όραμα για την εκπαίδευση	Count % within Διοίκηση	14 82,4%	13 68,4%	4 36,4%	2 50,0%	33
Να έχει δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων	Count % within Διοίκηση	16 94,1%	17 89,5%	8 72,7%	4 100,0%	45
Να μπορεί να ενθαρρύνει το προσωπικό	Count % within Διοίκηση	14 82,4%	12 63,2%	6 54,5%	3 75,0%	35

Πίνακας 5. Διαφοροποίηση σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας σε διευθυντική θέση.

Ο τύπος του σχολείου επηρεάζει την ικανότητα δημιουργίας ομάδων εργασίας, τις γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης, το χαρακτηριστικό του ενθουσιώδους ατόμου και τη δεξιότητα της διαχείρισης του χρόνου. Για τα υποκείμενα που διευθύνουν Γυμνάσια τα παραπάνω είναι λιγότερο σημαντικά. Για τα υποκείμενα που διευθύνουν Γενικά Λύκεια το χαρα-

κτηριστικό του ατόμου με συνολικό όραμα για την εκπαίδευση και η ενθάρρυνση του προσωπικού είναι λιγότερο σημαντικά. Τέλος, για τα υποκείμενα που διευθύνουν ΕΠΑΛ τα χαρακτηριστικά του δραστήριου ατόμου που αναλαμβάνει ευθύνες και του καλού δασκάλου είναι λιγότερο σημαντικά (Πιν. 6).

		Τύπος του Σχολείου				Total
		Γυμνάσιο	Γενικό Λύκειο	ΕΠΑΛ	ΕΠΑΣ	
Ικανότητα δημιουργίας ομάδων εργασίας	Count % within Διοίκηση	7 41,2%	4 21,1%	3 27,3%	2 50,0%	16
Ικανότητα δημιουργίας ομάδων εργασίας	Count % within Τύπος	6 23,1%	6 35,3%	2 33,3%	2 100,0%	16
Γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης	Count % within Τύπος	19 73,1%	16 94,1%	5 83,3%	2 100,0%	42
Ενθουσιώδες άτομο	Count % within Τύπος	2 7,7%	4 23,5%	1 16,7%	1 50,0%	8
Δραστήριο άτομο που αναλαμβάνει ευθύνες	Count % within Τύπος	21 80,8%	14 82,4%	4 66,7%	2 100,0%	41
Άτομο με συνολικό όραμα για την εκπαίδευση	Count % within Τύπος	17 65,4%	10 58,8%	4 66,7%	2 100,0%	33
Να είναι καλός δάσκαλος	Count % within Τύπος	7 26,9%	5 29,4%	1 16,7%	1 50,0%	14
Να μπορεί να ενθαρρύνει το προσωπικό	Count % within Τύπος	17 65,4%	11 64,7%	5 83,3%	2 100,0%	35
Να έχει δεξιότητες διαχείρισης του χρόνου	Count % within Τύπος	5 19,2%	8 47,1%	3 50,0%	1 50,0%	17

Πίνακας 6. Διαφοροποίηση σε σχέση με τον τύπο του σχολείου που διευθύνουν.

Συζήτηση

Η συντριπτική πλειοψηφία των υποκειμένων της έρευνας θεωρούν ότι η δεξιότητα επίλυσης προβλημάτων και οι επικοινωνιακές ικανότητες είναι τα σημαντικότερα στοιχεία

της προσωπικότητας του ηγέτη ενός σχολείου. Παράλληλα, οι γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης και το χαρακτηριστικό του δραστήριου ατόμου που αναλαμβάνει ευθύνες συμπληρώνουν την εικόνα του ηγέτη που περιγράφουν. Περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες αναφέρουν την

ικανότητα ενθάρρυνσης του προσωπικού του σχολείου και το χαρακτηριστικό του ατόμου με συνολικό όραμα για την εκπαίδευση ως σημαντικά. Το διευθυντικό στίλ που σκιαγραφείται επιδιώκει να διατηρήσει την ισορροπία μεταξύ του ενδιαφέροντος για τις σχέσεις που διαμορφώνονται μέσα στο σχολείο και του ενδιαφέροντος για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος από τη λειτουργία του. Ο/Η ηγέτης που περιγράφεται παρωθεί το ανθρώπινο δυναμικό με το οποίο συνεργάζεται και επιδιώκει την επίλυση των προβλημάτων που το σχολείο αντιμετωπίζει (Everard & Morris, 1999) παρουσιάζοντας γνωρίσματα χαρισματικού ηγέτη παρά τυπικού manager (Άνθης & Κακλαμάνης, χ.η.).

Στα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που δηλώθηκαν από πολύ σημαντικά ως σημαντικά, διαφοροποιήσεις σημειώθηκαν στους άνδρες, που θεωρούν λιγότερο σημαντικό το χαρακτηριστικό του δραστήριου ατόμου. Λιγότερο σημαντικά θεωρούν οι Διευθυντές/-ντριες 46-50 ετών το χαρακτηριστικό του δραστήριου ατόμου και τις γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης, ενώ οι >50 ετών την ικανότητα ενθάρρυνσης του προσωπικού και το χαρακτηριστικό του ατόμου με συνολικό όραμα για την εκπαίδευση.

Λιγότερο σημαντικά θεωρούν οι Διευθυντές/-ντριες με προϋπηρεσία στο δημόσιο 11-20 χρόνια το χαρακτηριστικό του δραστήριου ατόμου και τις γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης, ενώ οι έχοντες >30 χρόνια το χαρακτηριστικό του ατόμου με συνολικό όραμα για την εκπαίδευση. Λιγότερο σημαντικά θεωρούν οι Διευθυντές/-ντριες με προϋπηρεσία στη διευθυντική θέση <5 χρόνια τις γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης, ενώ οι έχοντες 5-10 χρόνια το χαρακτηριστικό του δραστήριου ατόμου και οι έχοντες 11-15 χρόνια τις δεξιότητες της επίλυσης προβλημάτων, της ενθάρρυνσης του προσωπικού και το χαρακτηριστικό του ατόμου με συνολικό όραμα για την εκπαίδευση. Τέλος, λιγότερο σημαντικά θεωρούν οι Διευθυντές/-ντριες Γυμνασίων τις γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης, οι Διευθυντές/-ντριες Γενικών Λυκείων το χαρακτηριστικό του ατόμου με συνολικό όραμα για την εκπαίδευση και τη δεξιότητα της ενθάρρυνσης του προσωπικού και όσοι διευθύνουν ΕΠΑΛ το χαρακτηριστικό του δραστήριου ατόμου.

Συμπεράσματα

Στην έρευνα αυτή διαπιστώθηκε ότι οι ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που θεωρούνται σημαντικότερα από τους Διευθυντές/-ντριες της Δυτικής Αττικής για την άσκηση του έργου τους είναι η δεξιότητα της επίλυσης προβλημάτων, η ικανότητα της επικοινωνίας, οι γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης και η ικανότητα του δραστήριου ατόμου που αναλαμβάνει ευθύνες. Διαφοροποιήσεις παρατηρήθηκαν στη δεξιότητα επίλυσης προβλημάτων για όσους/-ες έχουν προϋπηρεσία σε διευθυντική θέση 11-15 έτη. Διαφοροποιούνται ακόμη στις γνώσεις διοίκησης της εκπαίδευσης οι ηλικίες 46-50 ετών, όσοι έχουν 11-20 έτη στην εκπαίδευση, < 5 έτη σε διευθυντική θέση και διευθύνουν Γυμνάσια. Τέλος, διαφοροποιήσεις παρατηρήθηκαν στην ικανότητα του δραστήριου ατόμου να αναλαμβάνει ευθύνες στους άνδρες, στις ηλικίες 46-50 ετών, σε όσους/-ες έχουν 11-20 έτη στην εκπαίδευση, 5-10 έτη σε διευθυντική θέση και διευθύνουν ΕΠΑΛ. Στην ικανότητα της επικοινωνίας δεν παρατηρήθηκαν διαφοροποιήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Άνθης, Χ. & Κακλαμάνης, Θ.** (χ.η.). Κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: ipeir.pde.sch.gr/educconf/1/14_ΔΙΟΙΚΗΣΗ_ΣΧΟΛΙΚΩΝ_ΜΟΝΑΔΩΝ.pdf (18/12/2010).
- Bell, J. (2001).** *Μεθοδολογικός Σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Κοινωνικής Έρευνας*. Αθήνα: Gutenberg.
- Clark, C.M. (1995).** Οι εκπαιδευτικοί ως σχεδιαστές στην αυτοκαθοδηγούμενη επαγγελματική εξέλιξη. Στο: A. Hargreaves & M. Fullan (Επιμ.), *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών* (σ. 124 - 138). Αθήνα: Πατάκης.
- Day, C. (2003).** *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών: οι προκλήσεις της διαβίου μάθησης*. Αθήνα: Τυπωθήτω - Γιώργος Δαρδανός
- Everard, K.B. & Morris, G. (1999).** *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ζαβλανός, Μ. (1987).** *Οργάνωση και Διοίκηση*, τόμος Β'. Αθήνα: Ίων.
- Hargreaves, A. & Fullan, M. (1995).** Εισαγωγή. Στο: A. Hargreaves & M. Fullan (Επιμ.), *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών* (σ. 12-41). Αθήνα: Πατάκης.
- Ιορδανίδης, Γ. (2005).** Ο ρόλος του Διευθυντή σχολικής μονάδας στην Αγγλία, Θεωρητική προσέγγιση. Στο: Α. Καψάλης (Επιμ.) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονία.
- Κουτούζης, Μ. (1999).** *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων. Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Τόμος Α'. Πάτρα.: ΕΑΠ.
- Mackenzie, R. (1987).** *Στόχος: Αξιοποίηση του χρόνου*. Αθήνα: Γαλαίος.
- Ντισόπουλος, Β. (1999).** Η διαχείριση του χρόνου στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Στο: Α. Αθανασούλα - Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος, Β. Ντισόπουλος, & Δ. Χαλκίωτης, *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική* (τόμος Α', κεφάλαιο 6, σελ. 199- 212). Πάτρα.: ΕΑΠ.
- Παπαναούμ, Ζ. (1995).** Η Διεύθυνση του σχολείου, Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Παπασταμάτης, Α. (2002).** Λύση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων και διευθέτηση συγκρούσεων. Στο: Α. Καψάλης (Επιμ.) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονία.
- Pashiardis, G. (2000).** School Climate in Elementary and Secondary Schools: Views of Cypriot Principals and Teachers, *International Journal of Educational Management*, 14 (5), 224 – 237.
- Πασιαρδής, Π. (1995).** Ο αποτελεσματικός διευθυντής: Αυτοαξιολόγηση των αναγκών των διευθυντών δημοτικών σχολείων στην Κύπρο. *Παιδαγωγική επιθεώρηση*, 20, 171-205.
- Σαϊτής, Χ. (2002).** *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο, Από τη Θεωρία στην Πράξη*, β' έκδοση. Αθήνα.
- Τριλλιανός, Α. (1987).** Η άσκηση της εξουσίας και ο Διευθυντής του σχολείου. *Λόγος και Πράξη*, τχ.31, 27-37.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2000).** Ο προγραμματισμός των δράσεων της σχολικής μονάδας: παραδείγματα εφαρμογής. Στο: Ζ. Παπαναούμ (Επιμ.), *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: από τη θεωρία στην πράξη* (σ. 59-66). Θεσσαλονίκη: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Α.Π.Θ.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999).** *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Μεταίχμιο.

Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση

Σάββας Παπαχαράλαμπος, Εκπαιδευτικός Δημοτικής Εκπαίδευσης

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια καινούρια φιλοσοφία διοίκησης της οικονομικής ή εκπαιδευτικής μονάδας, η οποία στηρίζεται στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης. Πολλά από τα στοιχεία της πηγάζουν από την κουλτούρα των Ιαπώνων οι οποίοι την εφάρμοσαν ως τακτική για να αντιμετωπίσουν τον διεθνή επιχειρηματικό ανταγωνισμό. Οι Ιάπωνες έθεταν ως αρχή την ποιότητα μέσα από τη συνεχή βελτίωση. Η πρακτική αυτή δεν είναι ξένη από την καθημερινή πρακτική προσήλωσης και βελτίωσης της εργασίας τους (Καφίρη-Γιακουμάκη, 1996).

Όσον αφορά την εκπαίδευση, η έννοια της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» θεωρείται ως μια φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης και περιλαμβάνει την εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων με τη χρησιμοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τις ποιοτικά ανώτερες παρεχόμενες υπηρεσίες.

«Ολική» σημαίνει ότι όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εκπαιδευτικής μονάδας συμμετέχει στην προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Ο όρος «ποιότητα» σημαίνει ουσιαστικά μια προσέγγιση για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού με το να εμπλέκει όλα τα άτομα σε δράσεις βελτίωσης των διαδικασιών, των υπηρεσιών που παρέχονται, καθώς και του περιβάλλοντος εργασίας (Ζαβλανός, 2003).

Ο θεμελιωτής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, W. Edward Deming (1993), περιγράφει την κυκλική διαδικασία σύμφωνα με την οποία υπάρχει συνεχής βελτίωση χωρίς τέλος μέσα σε έναν οργανισμό ως εξής:

- A) Σχεδιάζω μια αλλαγή για βελτίωση της δραστηριότητας
- B) Εκτελώ το δομικό μέρος στην προτεινόμενη αλλαγή
- Γ) Ελέγχω ή μελετώ τα αποτελέσματα που προκύπτουν
- Δ) Παίρνω την ανατροφοδότηση και ενέργεια ανάλογα με τα αποτελέσματά τους, είτε υιοθετώντας την αλλαγή είτε απορρίπτοντάς την και προτείνοντας στη θέση της κάποια άλλη.

Γενικά, τα κριτήρια ποιότητας, για να χαρακτηριστεί μια σχολική μονάδα ως εκπαιδευτικός οργανισμός ποιότητας σύμφωνα με τους Saunders και Walker (1991) είναι:

- Οι επαρκώς εκπαιδευμένοι εκπαιδευτικοί μέσα από συνεχή επιμόρφωση και καθημερινή ανάπτυξη
- Τα ικανοποιητικά μαθησιακά αποτελέσματα
- Η υποστήριξη της σχολικής μονάδας από τους γονείς, την τοπική κοινωνία, την τοπική αυτοδιοίκηση
- Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την καλλιέργεια θετικού κλίματος και ανάπτυξη σχέσεων
- Η καλή ποσότητα και ποιότητα υλικών και άυλων πόρων
- Η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας
- Η ανάθεση ευθυνών στους μαθητές
- Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών μέσα από ομαδική εργασία
- Η εστίαση στις μαθησιακές ανάγκες των μαθητών μέσα από την υιοθέτηση αποτελεσματικών μεθόδων διδασκαλίας
- Το αναλυτικό πρόγραμμα το οποίο καλύπτει τις διαφοροποιημένες ανάγκες των μαθητών
- Ο βαθμός αποδοχής αξιών και της κοινωνικής ευθύνης
- Τα καλά συντηρημένα κτήρια, εργαστήρια, εξωτερικοί χώροι κλπ.

Καθοριστική βέβαια, είναι η ανάγκη για αλλαγή στον τρόπο σκέψης των ατόμων στη σχολική μονάδα και υιοθέτηση μιας νοοτροπίας – κουλτούρας που θα δίνει αξία στη συλλογική εργασία και την ευελιξία στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Ο Atkinson (1990) υποστηρίζει ότι η ποιότητα είναι θέμα κουλτούρας και νοοτροπίας. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι με το να ανήκει σε μια ομάδα και να καταβάλλει ομαδικές προσπάθειες, θα βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας του, ενώ θα αυξηθεί τόσο η δική του ικανοποίηση όσο και των μαθητών του.

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει να είναι πρότυπο, καθοδηγητής και σύμβουλος των μελών της ομάδας των εκπαιδευτικών. Θα πρέπει να βοηθήσει τα μέλη του να βελτιώνονται και

να αντιληφθεί ο ίδιος ότι δε βοηθάει τους ανθρώπους να αισθάνονται ότι τους επιτηρεί, τους κρίνει ή τους αστυνομεύει. Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι να καλλιεργεί την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία, την ελευθερία έκφρασης, την επικοινωνία, τη φαντασία και τη δημιουργικότητα σε όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Οι σχολικές μονάδες για να πετύχουν στο έργο τους, θέλουν ανθρώπους που να διαθέτουν τόσο γνωστική όσο και συναισθηματική νοημοσύνη. Θέλουν ανθρώπους που να σκέφτονται συνεχώς τι μπορεί να γίνει, για να βελτιωθεί η ποιότητα διδασκαλίας και μάθησης. Ο Deming (1993) θεωρεί ότι όλοι χρειάζονται εκπαίδευση, για να ενεργοποιηθούν και να αναπτύξουν τις γνώσεις τους. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να συνεργάζονται για τις μεθόδους διδασκαλίας που θα εφαρμόσουν σε κάθε γνωστικό αντικείμενο, για τον προγραμματισμό της διδασκόμενης ύλης, τους τρόπους αξιολόγησης, τη συμμετοχή σε καινοτόμα προγράμματα κτλ.

Επομένως, οι σχολικές μονάδες «πρέπει να μάθουν πώς να μαθαίνουν» για την ποιότητα και τα αποτελέσματά της, προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στην κοινωνία της γνώσης, της πληροφορίας και της τεχνολογίας. Θα πρέπει δηλαδή να μετατραπούν σε «οργανισμούς μάθησης» μέσα από τις εμπειρίες, γνώσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων που την απαρτίζουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ζαβλανός, Μ. (2003), *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Καφίρη – Γιακουμάκη, Μ. (1996), *Ολική ποιότητα: μια ευρωπαϊκή πρόκληση*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Atkinson, D. (1990), *Creating Culture Change: The key to Successful Total Quality Management*, IFS Publications.
- Deming, W.E., (1993), *Leading quality transformations, Executive Excellence*, 10 (5), May.
- Saunders & Walker, (1991), *TQM in tertiary education, International Journal of Quality and Reliability Management*, 8 (5).