

Η παιδαγωγική ηγεσία ως μετασχηματιστικός μηχανισμός για βελτίωση του σχολείου

Πέτρος Πασιαρδής
Καθηγητής Εκπαιδευτικής Ηγεσίας
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
email: p.pashiardis@ouc.ac.cy

(ορισμένες διαφάνειες έγιναν με τη συνεργασία της Δρος Γεωργίας Πασιαρδή)

Κεντρική Ομιλία στην Ημερίδα που διοργανώνει το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, ο Κυπριακός Όμιλος Εκπαιδευτικής Διοίκησης και το πρόγραμμα *Επιστήμες της Αγωγής* του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

13 Δεκεμβρίου 2014
Συνεδριακό Κέντρο, Λευκωσία

Δομή της παρουσίασης

- ✓ Εκπαίδευση σε μια εποχή παγκόσμιων προκλήσεων
- ✓ Παράγοντες που επηρεάζουν τη μάθηση
- ✓ Ο Ρόλος των Διευθυντών Σχολείων
- ✓ Παιδαγωγική Ηγεσία
 - Το Ερευνητικό Πρόγραμμα LISA
 - Στόχοι παιδαγωγικής ηγεσίας
 - Ενέργειες παιδαγωγικού ηγέτη
- ✓ Αποτελεσματική Διδασκαλία μέσω της παρατήρησης της διδασκαλίας
- ✓ Συμπερασματικά

Εκπαίδευση σε μια
εποχή παγκόσμιων
προκλήσεων

Μακροεπίπεδο:

Εκπαίδευση σε μια εποχή παγκόσμιων προκλήσεων

- Ταχύτατη ανάπτυξη σε επιστημονικές και ιατρικές ανακαλύψεις, τεχνολογία, περιλαμβανομένων και των ΤΕΠ, και αλλαγές στον παγκόσμιο πληθυσμό
- Οικονομικός ανταγωνισμός
- Ταυτότητα μέσα στην παγκοσμιοποίηση
- Μεγαλύτερες απαιτήσεις παγκοσμίως για απόδοση, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα
- Βασικός ο ρόλος της εκπαίδευσης στην επίλυση όχι μόνο κοινωνικών αλλά και οικονομικών προβλημάτων
- Ισχυρή απαίτηση για εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις

Τρεις βασικοί πυλώνες της Νέας Εκπαιδευτικής Πολιτικής και Διοίκησης

- α) Σχολική αυτονομία (Autonomy)
- β) Σχολική λογοδοσία (Accountability)
- γ) Σχολική επιλογή και φωνή (Choice and Voice)

Αναδόμηση της Δημόσιας Παιδείας υπό την επίδραση της Νέας Δημόσιας Πολιτικής και Διοίκησης (New Public Management)

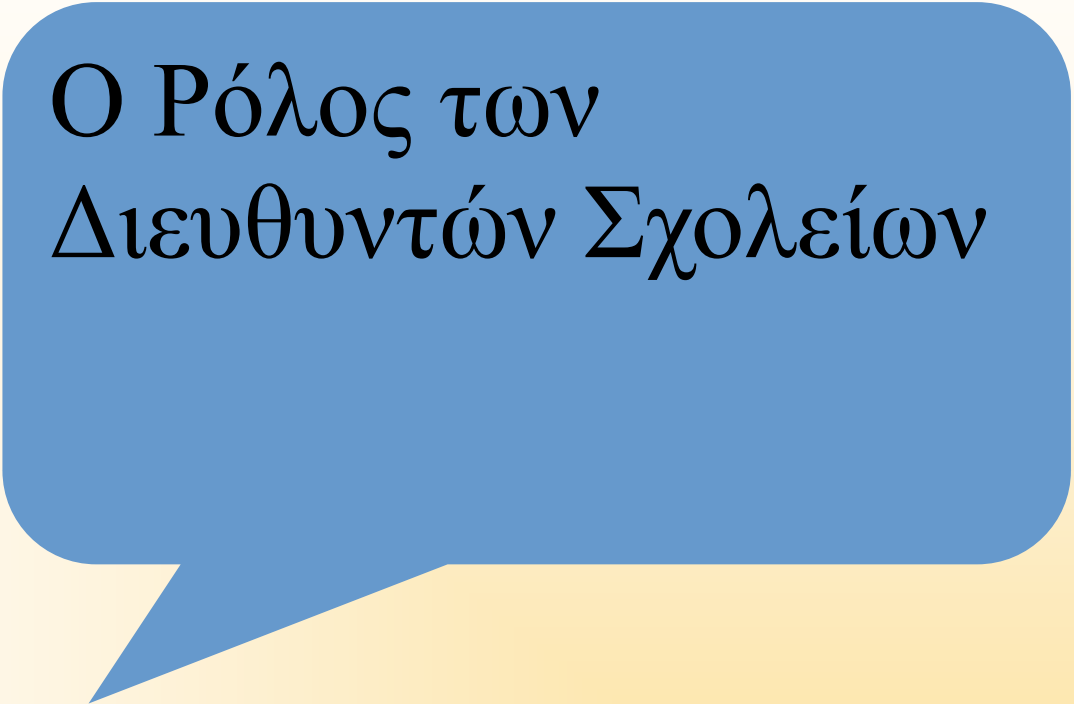
- Αποκέντρωση μέσα από τη σχολική αυτο-διοίκηση
- Επέκταση του εύρους άσκησης ηγεσίας των διευθυντών σχολείων
- Αύξηση της πίεσης για αξιολόγηση η οποία βασίζεται στα αποτελέσματα
- Μεγαλύτερες απαιτήσεις για οικονομική λογοδοσία
- Αύξηση του ελέγχου από τους γονείς μέσα από τα συμβούλια σχολικής διοίκησης
- Εστίαση του χρόνου των διευθυντών στα πιο απαιτητικά ή «υψηλά» καθήκοντα αντί στα “administrivia”

**Παράγοντες που
επηρεάζουν τη
μάθηση**

Παράγοντες που επηρεάζουν τη μάθηση

Μέσα από την διεθνή έρευνα που εξετάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη μάθηση προκύπτουν τρία βασικά συμπεράσματα:

- 1) Τα χαρακτηριστικά του υπόβαθρου των μαθητών – ιδιαίτερα του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτισμικού υπόβαθρου – προκύπτουν συχνά ως η πιο σημαντική πηγή διαφοροποίησης της μαθησιακής επίδοσης. Η εκπαιδευτική πολιτική δεν μπορεί να επηρεάσει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.
- 2) Οι παράγοντες στο επίπεδο του σχολείου, οι οποίοι μπορούν να επηρεαστούν περισσότερο από την εκπαιδευτική πολιτική, εξηγούν ένα μικρότερο μέρος των διαφορών στη μάθηση από ό,τι τα χαρακτηριστικά των μαθητών.
- 3) Ανάμεσα στις μεταβλητές στο επίπεδο του σχολείου, οι παράγοντες οι οποίοι βρίσκονται πιο κοντά στη μάθηση, όπως η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών και οι πρακτικές (βασικές ενέργειες αποτελεσματικής διδασκαλίας) στην τάξη, τείνουν να έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στη μαθησιακή επίδοση.



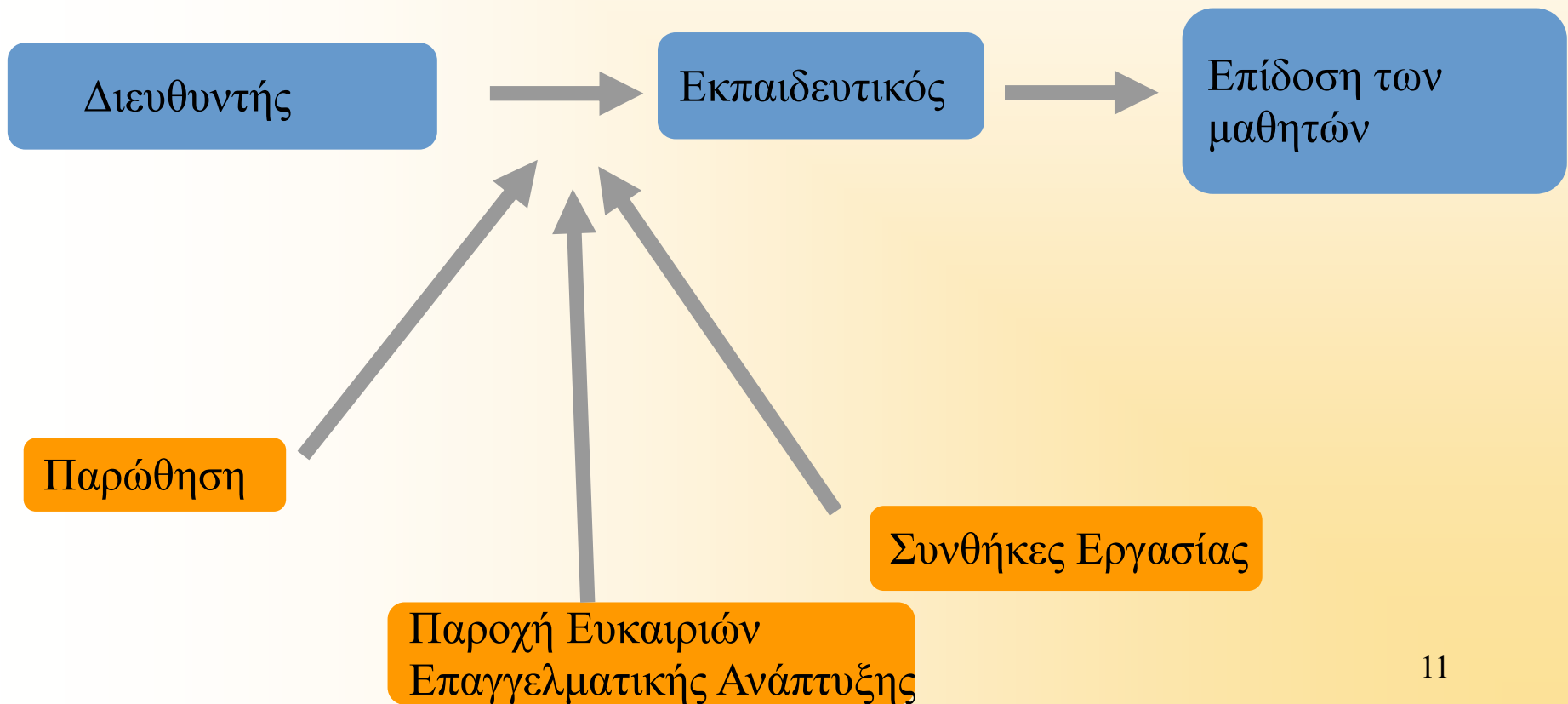
Ο Ρόλος των
Διευθυντών Σχολείων

Ο Ρόλος των Διευθυντών Σχολείων

Μεγαλύτερος και πιο απαιτητικός

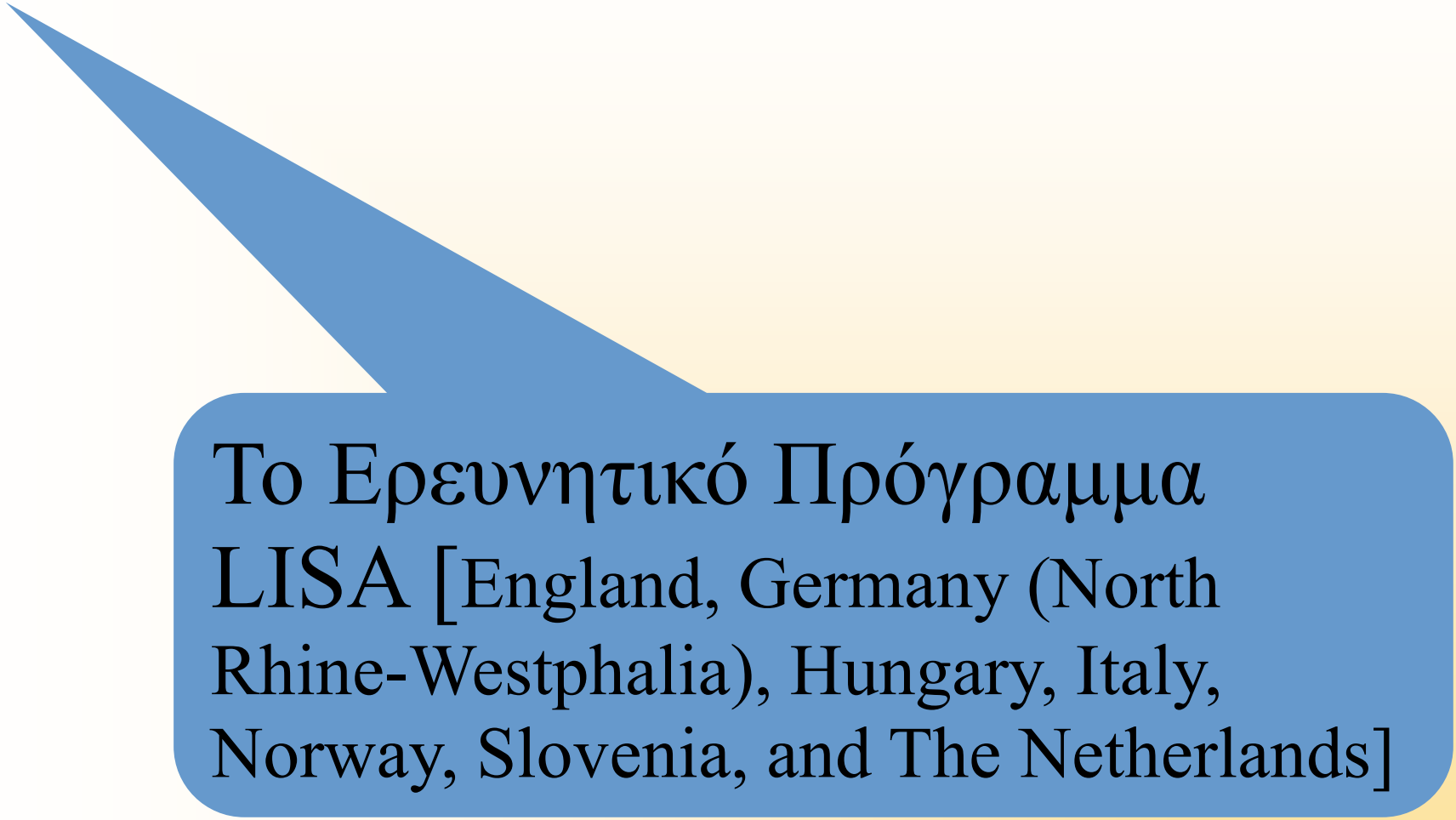
- Επομένως..... χρειάζεται να στελεχώσουμε και να αναπτύξουμε μια νέα γενιά σχολικών ηγετών εφοδιάζοντάς τους με τις **παιδαγωγικές** γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις για να ανταποκρίνονται καλύτερα στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των εκπαιδευτικών συστημάτων.
- Σε πολλές χώρες υπάρχει ο αυξανόμενος προβληματισμός ότι ο **παιδαγωγικός** ρόλος του διευθυντή ο οποίος καθορίστηκε για τις ανάγκες μιας διαφορετικής εποχής, δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα σχολεία στον 21ο αιώνα!!!

Οι διευθυντές έχουν (κυρίως) μια διαμεσολαβητική (έμμεση/mediated)* επίδραση στις επιδόσεις των μαθητών τους

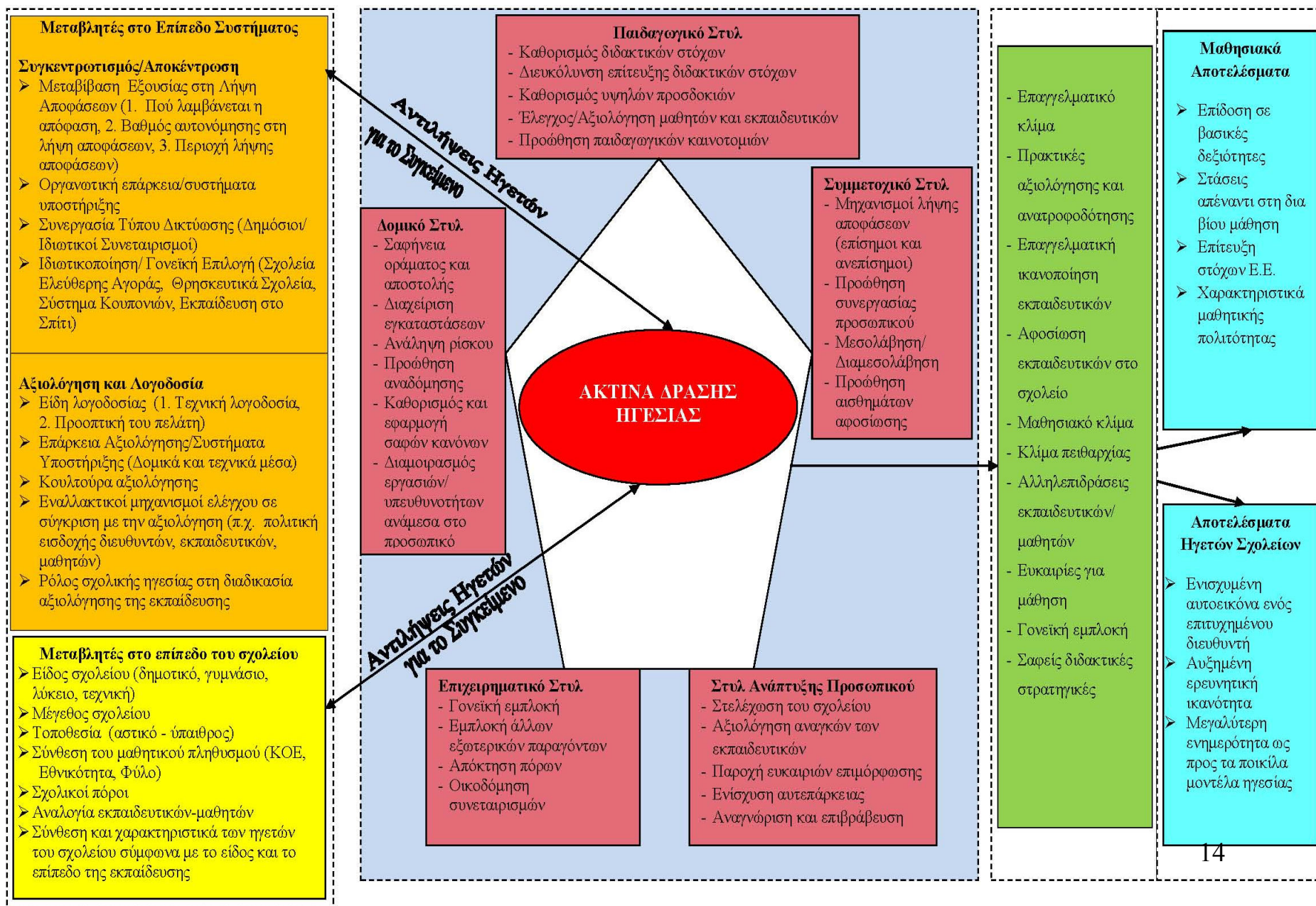


* e.g. Hallinger and Heck 1998

*Αντικαθιστώντας ένα «μέτριο»
διευθυντή με ένα «εξαιρετικό»
διευθυντή σε ένα μέτριο σχολείο,
μπορεί να βελτιωθούν οι
επιδόσεις των μαθητών πάνω
από 20% (αποτελέσματα
μετανάλυσης 69 ερευνών μεταξύ
1978 και 2001)
(Barber, 2009)*



Το Ερευνητικό Πρόγραμμα
LISA [England, Germany (North
Rhine-Westphalia), Hungary, Italy,
Norway, Slovenia, and The Netherlands]



Ποιο είναι το συνηθέστερο Στυλ Ηγεσίας;

	Επιχειρηματικό	Δομικό	Συμμετοχικό	Ανάπτυξης Προσωπικού	Παιδαγωγικό
ΟΛ	3.7 (1)	3.6 (2)			
NOP		3.6 (2)	3.6 (1)		
ΙΤΑ	3.8 (1)	3.6 (2)			
ΓΕΡ	3.7 (1)			3.4 (2)	
ΟΥΓ	4.0 (1)	4.0 (2)			
ΣΛΟ	3.9 (1)	3.9 (2)			
ΑΓ	3.7 (2)				3.8 (1)

Γιατί υπάρχει μια γενική τάση προς το Επιχειρηματικό Στυλ Ηγεσίας;

Στρατηγικοί Ρόλοι:

Λόγω των περιορισμένων πόρων

Δημιουργία Υποστηρικτικών Συστημάτων



Αύξηση Επιρροής με τη δημιουργία «συμμαχιών»

Γιατί υπάρχει, επίσης μια τάση,
προς το Δομικό Στυλ Ηγεσίας;

Μπορεί να επιτρέψει την αναδιάρθρωση και αναδόμηση
του σχολείου με τη θέσπιση σαφών ρόλων,
αρμοδιοτήτων και στόχων



Παρέχει Εσωτερική Σταθερότητα
στον Οργανισμό

Παιδαγωγική ηγεσία

Παιδαγωγική ηγεσία

Είναι μια σειρά από καθημερινές ενέργειες, συμπεριφορές των διευθυντών που στοχεύουν στην προαγωγή της:

- ✓ αποτελεσματικής διδασκαλίας και μάθησης στην τάξη
- ✓ συναδελφικότητας και της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών
- ✓ επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων



Αποτελεσματική
Διδασκαλία μέσω
της παρατήρησης
της διδασκαλίας

Χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διδασκαλίας



ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ

- Ο πιο αποδοτικός τρόπος για να μάθει κανείς τις πρακτικές της αποτελεσματικής διδασκαλίας είναι με την παρατήρησή τους μέσα στην τάξη.
- Ένας συστηματικός παρατηρητής (σύμβουλος, διευθυντής, συνάδελφος εκπαιδευτικός), που είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος, μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορα εργαλεία παρατήρησης, που έχουν εκπονηθεί γι' αυτό το σκοπό.
- Η παρατήρηση διδασκαλίας μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού

Γιατί είναι αναγκαία η παρατήρηση της διδασκαλίας;



Συμπερασματικά

Η ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ

- ✓ Η διαμορφωτική αξιολόγηση δίνει μηνύματα στον εργαζόμενο για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του.
- ✓ Η ανατροφοδότηση την οποία ζητά και ανακαλύπτει ο ίδιος ο εργαζόμενος έχει συνήθως τη μεγαλύτερη συσχέτιση με τη βελτίωση στην απόδοση.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι αποτελεσματικοί διευθυντές:

- Έχουν μια ρεαλιστική αισιοδοξία- μια θετική στάση απέναντι στη ζωή.
- Γνωρίζουν ότι αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία στη σχολική μονάδα είναι οι άνθρωποι και επομένως η ενσυναίσθηση αποτελεί το «modus operandi».
- Γνωρίζουν τους περιορισμούς τους και κατανοούν ότι δεν μπορούν να κάνουν τα πάντα-επομένως, θα πρέπει να μάθουν να συμβιώνουν και να συνεργάζονται με τους άλλους.
- Γνωρίζουν ότι χρειάζεται να λογοδοτούν σε αυτούς που ηγούνται, ακόμα και πριν τους ζητηθεί μια τέτοια λογοδοσία (είναι ταπεινόφρονες).
- Γνωρίζουν ότι είναι άνθρωποι με δυνατότητες και αδυναμίες.
- Γνωρίζουν ότι οι άνθρωποι αρέσκονται να ακούν ένα απλό ψέμα παρά μια πολύπλοκη αλήθεια.

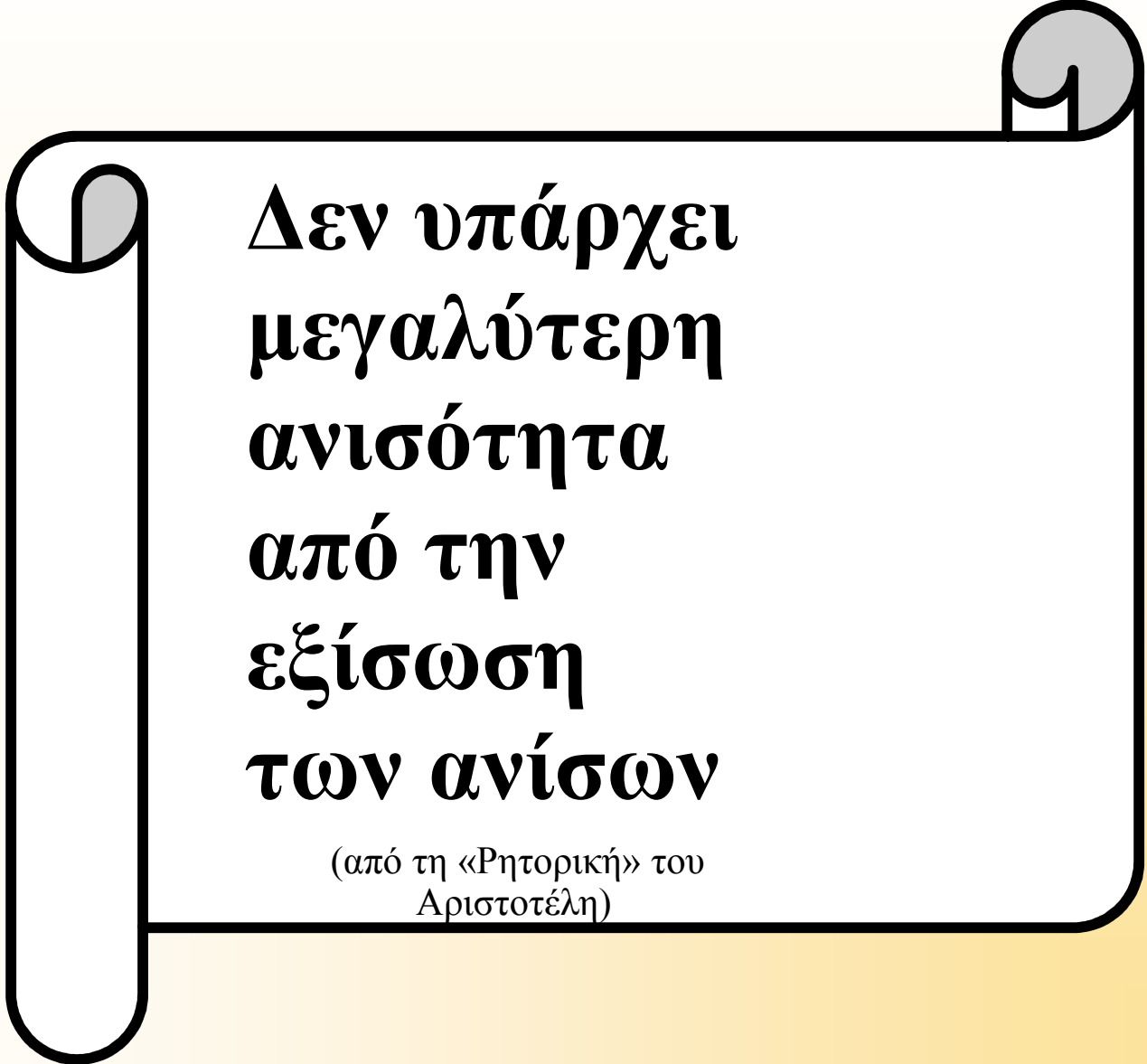
ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ Η ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΚΑΠΟΙΟΥ

- ✓ Όλοι οι τρόποι αποτίμησης πάντα έχουν μεγάλο κόστος (τόσο σε έμψυχο όσο και σε άψυχο υλικό).
- ✓ Όσο πιο αντικειμενικό γίνεται το σύστημα, τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος του.
- ✓ Η δυσκολία της αποτίμησης του έργου κάποιου απορρέει από το γεγονός ότι ακόμα και το πιο αντικειμενικό σύστημα δεν παύει να είναι υποκειμενικό.
- ✓ Η ελαχιστοποίηση της υποκειμενικότητας που αναπόφευκτα υπεισέρχεται στη διαδικασία είναι ίσως η μόνη ελπίδα.

ηθικά διλήμματα

Σε ποιο βαθμό η διαμορφωτική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών σχετίζεται με:

- τα δικαιώματα των εκπαιδευτικών ως πολιτών
- τα δικαιώματα των παιδιών για ίσες ευκαιρίες, και
- το δικαίωμα της πολιτείας να ορίζει τα της δημόσιας εκπαίδευσης αφού τη συντηρεί



**Δεν υπάρχει
μεγαλύτερη
ανισότητα
από την
εξίσωση
των ανίσων**

(από τη «Ρητορική» του
Αριστοτέλη)

*“Τον άρχοντα τριών δει μεμνήσθαι:
ότι ανθρώπων άρχει· ότι κατά νόμους άρχει και ότι ουκ αεί
άρχει”.*

Αγάθων, αρχαίος τραγικός, 5ου π.Χ. αιώνα

Ο ηγέτης οφείλει να θυμάται τρία πράγματα:
ότι κυβερνάει ανθρώπους·
ότι κυβερνά σύμφωνα με τους νόμους
και ότι δε θα κυβερνά για πάντα.