

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΗΜΕΡΙΔΑ

«Σύγχρονη σχολική ηγεσία: Διεθνής εμπειρία και τοπική πραγματικότητα»

Ξενοδοχείο Hilton Park, Σάββατο 4 Ιουνίου 2016

ΠΕΡΙΛΗΨΕΙΣ ΚΥΡΙΩΝ ΟΜΙΛΙΩΝ

"Successful leadership practices for schools in challenging urban contexts in Poland"

Joanna Madalińska-Michalak

University of Warsaw, Poland

In my presentation I will focus on the issue of successful leadership practices in schools in challenging urban contexts in Poland. In the first part of the presentation, I will describe the context of the research and present the main features of system of education in Poland and the main reforms that were introduced into practice during the last 20 years in order to make the education better for every child. In the second part of the presentation, I will focus on the issue of Polish school principals and its main characteristics and requirements that they have faced up with. In the third part, I will refer to my research on the successful leadership in challenging urban areas and present some of the key aspects of successful leadership practices for schools in challenging urban context. The research question is: "What are the key aspects of successful leadership practices used by headteachers in schools in a highly disadvantaged urban context?" The study is based on a qualitative case study approach with a comparative perspective. In the study a purposeful sampling approach was adopted. In order to answer the research question multiple methods of data collection were used. The research findings show three following development phases common to the studied schools and successful leadership practices corresponding to those phases: (i) Creation of reliable foundations: toward new qualities; (ii) Building a culture of concern and achievement; and (iii) Searching for synergy: stabilization and consolidation. Teachers'

leadership and building the educational partnerships are especially important practices within the phase: “Searching for synergy: stabilization and consolidation”.

“Successful leadership practices for schools in challenging urban contexts”

Joanna Madalińska-Michalak

Πανεπιστήμιο Βαρσοβίας, Πολωνία

Στην παρουσίασή μου θα επικεντρωθώ στο θέμα των επιτυχημένων πρακτικών ηγεσίας σε σχολεία αστικών περιοχών της Πολωνίας που παρουσιάζουν προκλήσεις. Στο πρώτο μέρος της παρουσίασης, θα περιγράψω το πλαίσιο της έρευνας και θα παρουσιάσω τα κύρια χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού συστήματος της Πολωνίας, καθώς επίσης και τις κύριες μεταρρυθμίσεις που εισήχθησαν τα τελευταία 20 χρόνια, έτσι ώστε να παρέχεται όσο το δυνατό καλύτερη εκπαίδευση για κάθε παιδί. Στο δεύτερο μέρος της παρουσίασης, θα επικεντρωθώ στο θέμα των διευθυντών των πολωνικών σχολείων, στα κύρια χαρακτηριστικά τους και στις απαιτήσεις που αντιμετωπίζουν. Στο τρίτο μέρος, θα αναφερθώ στην έρευνά μου με θέμα την επιτυχημένη ηγεσία σε αστικές περιοχές που παρουσιάζουν προκλήσεις, παρουσιάζοντας μερικές επιτυχημένες πρακτικές ηγεσίας, για τα σχολεία που λειτουργούν σε αυτό το πλαίσιο. Το ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε είναι: «Ποιες είναι οι βασικές πτυχές των επιτυχημένων πρακτικών ηγεσίας που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές των σχολείων που βρίσκονται σε ιδιαίτερα μειονεκτική θέση σε αστικά κέντρα;». Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την έρευνα είναι η ποιοτική μελέτη περίπτωσης, με μια συγκριτική προοπτική. Στη μελέτη υιοθετήθηκε μια σκόπιμη προσέγγιση δειγματοληψίας. Προκειμένου να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα χρησιμοποιήθηκαν πολλαπλές μέθοδοι συλλογής δεδομένων. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν τρεις διαδοχικές φάσεις ανάπτυξης, που είναι κοινές στα υπό μελέτη σχολεία και επιτυχημένες πρακτικές ηγεσίας που αντιστοιχούν σε αυτές τις φάσεις: (1) Δημιουργία αξιόπιστων ιδρυμάτων, που τείνουν να έχουν νέες ιδιότητες,

(2) Οικοδόμηση κουλτούρας προβληματισμού και επίτευξης στόχων και (3) Αναζήτηση συνεργειών: σταθεροποίηση και εξυγίανση. Η ηγεσία των εκπαιδευτικών και η δημιουργία εκπαιδευτικών συνεργασιών είναι ιδιαίτερα σημαντικές πρακτικές κατά την τρίτη φάση.

“More action than reflection? Empirical insights into the relationship of school autonomy and school leadership”

Stefan Brauckmann

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Austria

Current changes in school legislation in the federal states of Germany aim to improve quality assurance and development processes by strengthening the autonomy of individual schools, accompanied by development processes initiated and governed by the schools themselves, which are linked with an external setting of standards and an increased control of outcomes. Due to those changes the role of school leaders as well as their performance gains from a macro system’s perspective growing importance. Especially the role of the school leader as a key agent with regards to the implementation of these new steering concepts has come into empirical educational research focus. Against this background, the SHaRP (School Leaders’ Activities Between More Responsibility and More Power) research project investigated if and to what extent the frequently claimed shift of responsibilities and inherent tasks, i.e. *“from bureaucratic administration to the learning organization”*, has already become a social reality at the school level. In order to pursue that question, a mix of quantitative and qualitative methods was used to examine task related workload as well as the task structure itself and finally the impact of school leaders’ practices on the self-steering capacity building process. This investigation took place in primary and secondary schools (Gymnasium) of six federal states differing in their degree of school autonomy.

«Περισσότερη δράση παρά αναστοχασμός; Εμπειρικές γνώσεις σχετικά με τη σχέση της σχολικής αυτονομίας και της σχολικής ηγεσίας»

Stefan Brauckmann

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Αυστρία

Οι τρέχουσες αλλαγές στη σχολική νομοθεσία στα ομόσπονδα κρατίδια της Γερμανίας στοχεύουν στη βελτίωση των διαδικασιών διασφάλισης της ποιότητας και της ανάπτυξης, μέσω της ενίσχυσης της σχολικής αυτονομίας, σε συνδυασμό με αναπτυξιακές διαδικασίες που αρχίζουν και συντονίζονται από τα ίδια τα σχολεία, οι οποίες συνδέονται με ένα εξωτερικό πλαίσιο επιπέδων και με αυξημένο έλεγχο των αποτελεσμάτων. Λόγω αυτών των αλλαγών, ο ρόλος των σχολικών ηγετών, αλλά και η απόδοσή τους, κερδίζουν αυξανόμενη σημασία μέσα από την προοπτική του ευρύτερου εκπαιδευτικού συστήματος. Ειδικότερα ο ρόλος του σχολικού ηγέτη, ως βασικού παράγοντα για την εφαρμογή αυτών των νέων μορφών διεύθυνσης, είναι στο επίκεντρο της εκπαιδευτικής εμπειρικής έρευνας. Στο πλαίσιο αυτό, το ερευνητικό πρόγραμμα SHaRP (Δραστηριότητες σχολικών ηγετών μεταξύ μεγαλύτερης ευθύνης και περισσότερης δύναμης), διερεύνησε κατά πόσο και σε ποιο βαθμό ο συχνός ισχυρισμός για τη μετατόπιση των ευθυνών και των εγγενών καθηκόντων, όπως για παράδειγμα, «από τη γραφειοκρατική διοίκηση στον οργανισμό μάθησης», έχει ήδη καταστεί μια κοινωνική πραγματικότητα στο επίπεδο του σχολείου. Για να διερευνηθεί αυτό το ερώτημα, χρησιμοποιήθηκε συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων για την εξέταση του φόρτου εργασίας που συνδέεται με την εκτέλεση συγκεκριμένων έργων, καθώς και της δομής των ίδιων των έργων και, τέλος, του βαθμού επίδρασης των πρακτικών των σχολικών ηγετών στην ικανότητά τους για αυτοδιοικούμενη διαδικασία ανάπτυξης των ικανοτήτων τους. Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε σε σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γυμνάσια), σε έξι ομόσπονδα κρατίδια, τα οποία διέφεραν ως προς τον βαθμό της σχολικής αυτονομίας.

*«Κατάρτιση στελεχών εκπαίδευσης για ποιότητα και αποτελεσματικότητα –
Ακαδημία Εκπαιδευτικής Ηγεσίας»*

Καθηγητής Πέτρος Πασιαρδής

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

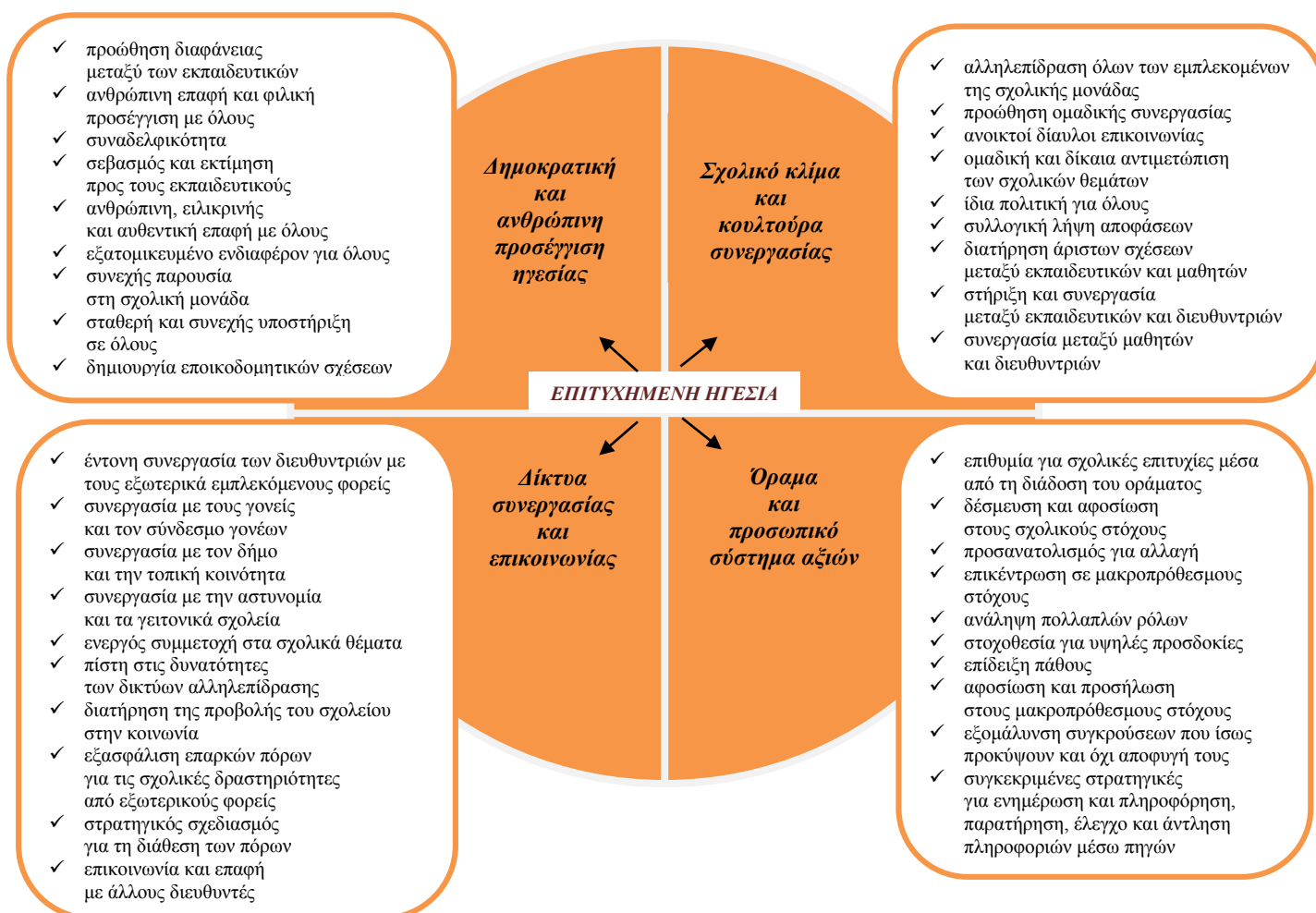
Η κατάρτιση των στελεχών της εκπαίδευσης (Διοικητικών Βοηθών Διευθυντών, Παιδαγωγικών Συμβούλων, Διευθυντών, Αξιολογητών/Επιθεωρητών) αποτελεί βασική παράμετρο για τη βελτίωση της λειτουργίας των σχολικών μονάδων και του εκπαιδευτικού συστήματος εν γένει. Το υψηλό επίπεδο κατάρτισης και το προφίλ των στελεχών κρίνονται ως ουσιώδους σημασίας για την οργάνωση και λειτουργία των σύγχρονων σχολικών μονάδων, αλλά και του εκπαιδευτικού συστήματος γενικότερα. Αρχικά, στο πλαίσιο της παρουσίασης αυτής θα γίνει προσπάθεια να περιγραφεί η εκπαίδευση σε μια εποχή παγκόσμιων προκλήσεων, όπου γενικά υπάρχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις για απόδοση, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστεί ο ρόλος του διευθυντή σχολείου στη σύγχρονη εποχή. Ο ρόλος αυτός έχει γίνει πολυπλοκότερος και πιο απαιτητικός, καθώς ο φόρτος εργασίας υπερβαίνει τις δυνατότητες ενός ατόμου για αποτελεσματική απόδοση. Μέσα από τις σχέσεις αυτές, εγείρονται δύο βασικά ζητήματα στη μελέτη της σχολικής ηγεσίας και των επιδράσεών της:

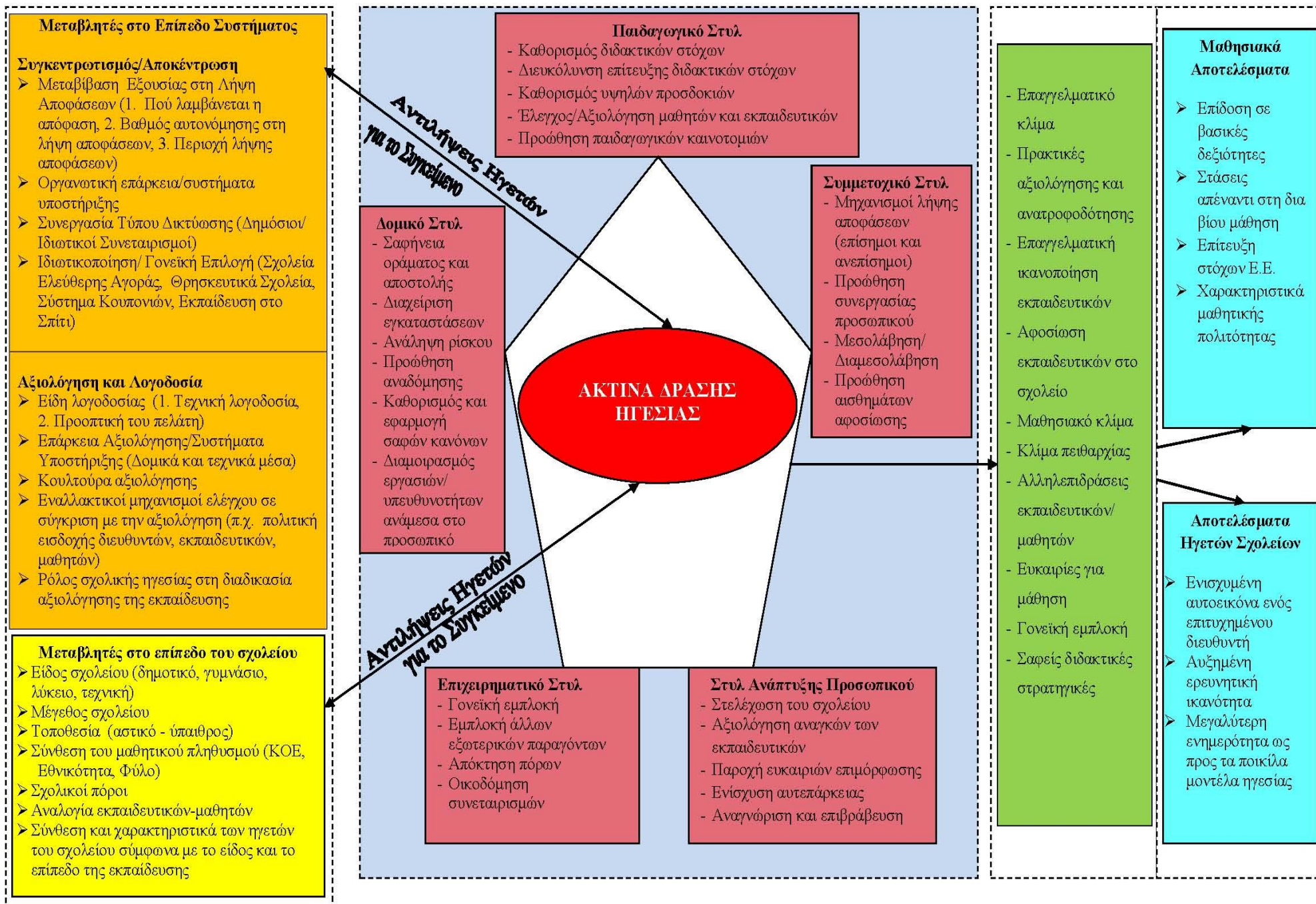
1. Ποια θέση ή ποιο ρόλο έχουν οι ηγέτες σε έναν σχολικό οργανισμό;
2. Κάτω από ποιες προϋποθέσεις η σχολική ηγεσία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και σε ποιο βαθμό;

Ακολούθως, θα παρουσιαστούν διάφορα μοντέλα ηγεσίας και κάποια σημαντικά συμπεράσματα, τα οποία προέκυψαν μέσα από τρία ξεχωριστά ερευνητικά προγράμματα. Συγκεκριμένα, από το ευρωπαϊκό ερευνητικό πρόγραμμα LISA (Leadership Improvement for Student Achievement) προέκυψε το Ολιστικό Μοντέλο Ηγεσίας των Πασιαρδή και Brauckmann. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν τα βασικά αποτελέσματα που προέκυψαν από το ερευνητικό πρόγραμμα ISSPP (26 χώρες από όλες τις ηπείρους). Τέλος, θα αναλυθούν τα πορίσματα του ερευνητικού προγράμματος Co-LEAD στο οποίο συμμετείχαν οι χώρες Barbados, Botswana, Malaysia, Singapore, St. Lucia, Tanzania, Uganda, όλες χώρες της Κοινοπολιτείας, στην οποία ανήκει και η Κύπρος. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο προτείνεται η δημιουργία Ακαδημίας Εκπαιδευτικής Ηγεσίας, για την κατάρτιση και αξιολόγηση των υποψήφιων στελεχών του εκπαιδευτικού συστήματος, δηλαδή όσων επιθυμούν να προαχθούν και να αναλάβουν καθήκοντα Διοικητικού Βοηθού Διευθυντή, Παιδαγωγικού Συμβούλου, Διευθυντή και Αξιολογητή/Ανώτερου Παιδαγωγικού Συμβούλου. Η Ακαδημία Εκπαιδευτικής Ηγεσίας, όπως προτείνεται, θα λειτουργεί

σε συνεργασία με το ΥΠΠ, το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, τα πανεπιστήμια της Κύπρου ή/και αντίστοιχους οργανισμούς του εξωτερικού, με το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου να έχει ουσιαστικό ρόλο, λόγω της φύσης του ως εξ αποστάσεως πανεπιστημιακού ιδρύματος και για την επιτελική αξιοποίησή του ως πλατφόρμας συνεργασίας όλων των κυπριακών πανεπιστημίων, δημόσιων και ιδιωτικών, στο πλαίσιο της δεδηλωμένης πολιτικής του ΥΠΠ. Θα κλείσουμε με ορισμένες καταληκτικές σκέψεις και με αναφορά σε πρόσφατες εξελίξεις στο θέμα της ποιότητας, αποτελεσματικότητας και επιτυχίας. Αξίζει να τονιστεί ότι, ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης που βρίσκεται η κάθε χώρα, καθώς και ανάλογα με τη φάση της εξέλιξης του εκπαιδευτικού συστήματος, θα ισχύουν και διαφορετικοί ορισμοί της επιτυχίας και της αποτελεσματικότητας.

Μοντέλο άσκησης επιτυχημένης σχολικής ηγεσίας (Πασιαρδής, 2012, σ. 176)





«Η υποστήριξη της επαγγελματικής μάθησης στη σχολική μονάδα: Ο ρόλος του ηγέτη»

Δρ Αθηνά Μιχαηλίδου – Ευριπίδου

Διευθύντρια Παιδαγωγικού Ινστιτούτου

Η υποστήριξη της επαγγελματικής μάθησης των εκπαιδευτικών στο σχολείο όπου υπηρετούν αποτελεί πια προτεραιότητα του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Το επίκεντρο της επαγγελματικής μάθησης μεταφέρεται στη σχολική μονάδα και, συνεπώς, σε επίπεδο σχολείου (διευθυντική ομάδα και προσωπικό, γονείς και μαθητές) αναμένεται να ακολουθηθούν επιστημονικά βήματα, ώστε να καταρτιστεί σχέδιο δράσης στηριζόμενο σε πραγματικές ανάγκες (Σχέδιο Επαγγελματικής Μάθησης, ατομικό και σε σχολική βάση). Οι εκπαιδευτικοί, σε συνεργασία με τον/την ηγέτη του σχολείου, επιλέγουν το υπό βελτίωση θέμα, με βάση τις προτεραιότητες και τις ιδιαιτερότητες του σχολείου. Στη συνέχεια, καταρτίζουν συγκεκριμένο σχέδιο δράσης, το οποίο υλοποιούν και ελέγχουν, επανεξετάζουν και αναστοχάζονται επ' αυτού. Μέσω του κοινού στόχου και των συνεργειών εντός της σχολικής μονάδας, δίνεται η ευκαιρία στο σχολείο να συνεργαστεί για την υλοποίηση (ή ακόμα και για τον καταρτισμό) του σχεδίου δράσης, με ένα εξωτερικό άτομο, που ειδικεύεται στο θέμα, έναν «κριτικό φίλο». Μέσω της διαδικασίας αυτής, οι εκπαιδευτικοί εμπλέκονται σε εργασία και συνεχή διάλογο, εξετάζουν τις δικές τους πρακτικές, σε σχέση με τα αποτελέσματα των μαθητών τους, αναπτύσσουν και εφαρμόζουν πιο αποτελεσματικές τεχνικές, παράγουν γνώση και εμπειρία και, κυρίως, βιώνουν τη δημιουργία κοινοτήτων μάθησης εντός του σχολείου. Η παρουσίαση θα αναδείξει τον καταλυτικό και ουσιαστικό ρόλο του ηγέτη του σχολείου, σε όλες τις φάσεις της υποστήριξης της επαγγελματικής μάθησης: ενθάρρυνση, υποστήριξη, υλοποίηση και αξιολόγηση.

«Εκπαιδευτική ηγεσία και σχολική αποτελεσματικότητα: Πραγματικότητες και επιδιώξεις»

Δρ Κυπριανός Δ. Λούης

Διευθυντής Μέσης Εκπαίδευσης

Αποτελεί σταθερή επιδίωξη του εκπαιδευτικού μας συστήματος η συνεχής αναβάθμιση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και η διασφάλιση ευκαιριών μάθησης για όλους τους μαθητές. Τα σχολεία βρίσκονται στον πυρήνα της προσπάθειας αυτής. Η ηγεσία των σχολικών μονάδων στην Κύπρο λειτουργεί σε καθορισμένα κανονιστικά πλαίσια. Η παράδοση στη διοίκηση των σχολικών μας μονάδων ορίζει τους σχολικούς ηγέτες ως διευθυντές, υπονοώντας κύρια τον διαχειριστικό χαρακτήρα στη μορφή της ενάσκησης της ηγεσίας τους. Το περιοριστικό αυτό πλαίσιο δεν είναι καθόλου άμοιρο ευθυνών ως προς τα μαθησιακά αποτελέσματα, αλλά και ως προς την ουσιαστική παροχή ίσων ευκαιριών στη μάθηση. Η Διεύθυνση Μέσης Εκπαίδευσης έχει δρομολογήσει μια σειρά από ενέργειες, ώστε να επιτύχει τη σταδιακή μεταμόρφωση του σχολικού ηγέτη, από τη μορφή του διευθυντή στη μορφή του ηγέτη της παιδαγωγούσας κατανεμημένης ηγεσίας. Η πολιτική μας γύρω από το θέμα αυτό περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δράσεων που άπτονται, μεταξύ άλλων, νομικών μεταρρυθμίσεων, εκπαίδευσης και ενημέρωσης, παρεμβατικών ερευνητικών προγραμμάτων, καλλιέργειας καλών πρακτικών, οργάνωσης δικτύων σχολικών μονάδων, αυτοαξιολόγησης στη βάση κριτηρίων, καθώς και ενός νέου ολοκληρωμένου πλαισίου εξωτερικής αξιολόγησης και ανατροφοδότησης.