



περιεχόμενα

Διερευνώντας τη Σχέση Μεταξύ Αξιών και Στιλ Ηγεσίας των Διευθυντών Δημοτικής Εκπαίδευσης ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΚΑΦΑ	2
Διερεύνηση της σχολικής ηγεσίας σε σχολεία με χαμηλές επιδόσεις και θετικές προϋποθέσεις: Μελέτη περίπτωσης ΠΕΤΡΟΣ ΠΑΣΙΑΡΔΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΚΑΦΑ	6
ΗΜΕΡΙΔΑ με θέμα: «Σύγχρονη σχολική ηγεσία: Διεθνής εμπειρία και τοπική πραγματικότητα»	10
Εισαγωγή και διαχείριση Σχεδίου Επαγγελματικής Μάθησης σε σχολική μονάδα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΥ	12
Έκθεση ανεξάρτητων ελεγκτών για την τριετία από Ιανουάριο 2013 – Δεκέμβριο 2015	16
Σύνοψη των εργασιών του συνεδρίου με θέμα: «Παιδαγωγική ηγεσία και (αυτο)αξιολόγηση» ΑΝΔΡΕΑΣ ΤΣΙΑΚΚΙΡΟΣ ΚΑΙ ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΘΕΟΔΩΡΟΥ	17

Αντί προλόγου

Το 31ο δελτίο του ΚΟΕΔ κυκλοφορεί ξανά συνεχίζοντας μια πορεία χρόνων που άρχισε το 1995, με την πρωτοβουλία του τότε διοικητικού συμβουλίου του Ομίλου, ως ένα μέσο επικοινωνίας ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς σε μια εποχή που αξιόλογα εκπαιδευτικά περιοδικά έπαυσαν το ένα μετά το άλλο να εκδίδονται, ενώ η κυριαρχία των ηλεκτρονικών μέσων είχε αρχίσει να καταγράφεται ως αδιαμφισβήτητο γεγονός. Σήμερα, σχεδόν 40 χρόνια μετά την ίδρυσή του, ο ΚΟΕΔ ως όμιλος προβληματισμού στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης, πέραν της έκδοσης του δελτίου στο πλαίσιο της δημιουργικής του δράσης και προσφοράς στον εκπαιδευτικό κόσμο της Κύπρου, συνεχίζει τη διοργάνωση διαλέξεων, ημερίδων και συνεδρίων με μεγάλη ανταπόκριση εκπαιδευτικών από όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Μάλιστα τα τελευταία χρόνια σε τοπικό επίπεδο έχει προχωρήσει σε μεγάλες συνδιοργανώσεις κυρίως σε συνεργασία με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου και το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου οι οποίες έτυχαν θερμής υποδοχής και αποδοχής σημειώνοντας μεγάλη επιτυχία.

Στις σελίδες αυτού του τεύχους γίνεται ιδιαίτερη αναφορά και προβολή σε δύο συνδιοργανώσεις αυτού του επιπέδου. Συγκεκριμένα παρουσιάζεται γραμμική από τους Ανδρέα Τσιάκκίρο και Θεόδωρο Θεοδώρου η σύνοψη του συνεδρίου που πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβρη του 2015 με θέμα «Παιδαγωγική ηγεσία και (αυτο)αξιολόγηση» και η θεματολογία καθώς και πλούσιο φωτογραφικό υλικό από την πιο πρόσφατη ημερίδα με θέμα «Σύγχρονη σχολική ηγεσία: Διεθνής εμπειρία και τοπική πραγματικότητα» η οποία πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2016. Σημειώνεται ότι στην ιστοσελίδα του ΚΟΕΔ (www.koed.org.cy), την οποία αξίζει κανείς να επισκεφθεί, βρίσκονται μεταξύ άλλων αναρτημένες οι παρουσιάσεις όλων των ομιλητών στις παραπάνω εκδηλώσεις του ΚΟΕΔ.

Η ύλη του 31ου δελτίου περιλαμβάνει ακόμη συνοπτική παρουσίαση της διδακτορικής διατριβής του Αντώνιου Καφά η οποία διερεύνησε το ενδιαφέρον θέμα της σχέσης ανάμεσα στις προσωπικές αξίες των διευθυντών με το στυλ ηγεσίας το οποίο οι ίδιοι χρησιμοποιούν εν δράσει.

Επίσης, με τη σχολική ηγεσία και τον ρόλο της σε σχολεία με χαμηλές επιδόσεις, αλλά με θετικές προϋποθέσεις για περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων, ασχολούνται στο κείμενό τους ο καθηγητής Πέτρος Πασιαρδής και ο Αντώνιος Καφάς.

Τέλος, η Αλεξάνδρα Παπαχρήστου, προερχόμενη από το ελληνικό εκπαιδευτικό συγκείμενο, πραγματεύεται στο δικό της κείμενο ένα επίκαιρο θέμα στα σχολικά δρώμενα, εκείνο της εισαγωγής και διαχείρισης σχεδίου επαγγελματικής μάθησης εξετάζοντας τον ρόλο που καλείται να διαδραματίσει ο σχολικός ηγέτης σε αυτή την προσπάθεια.

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.

Διερευνώντας τη Σχέση Μεταξύ Αξιών και Στιλ Ηγεσίας των Διευθυντών Δημοτικής Εκπαίδευσης

Αντώνιος Καφά, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Περίληψη

Οι προσωπικές αξίες αποτελούν σημαντική πτυχή κατά τη διάρκεια της ηγετικής δράσης ενός διευθυντή. Ειδικότερα, τις τελευταίες δεκαετίες το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας στο πεδίο της εκπαιδευτικής ηγεσίας (π.χ. Gold, 2004· Lazaridou, 2007· Baig, 2010· Lichtenstein, 2012· Notman, 2014· Wang, Gurr & Drysdale, 2014· Pashiardis & Savvides, 2014) περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των αξιών ως σημαντικό παράγοντα κατά την ηγετική δράση των ηγετικών στελεχών. Μάλιστα, στο γενικότερο πεδίο της διοίκησης η σύνδεση των αξιών με την έννοια της *αυθεντικότητας*, εστιάζει στην επονομαζόμενη *αληθινή (true)* και *ανώτερη (higher)* ηγεσία (βλέπε Bishop, 2013· Avolio & Gardner, 2005). Πιο συγκεκριμένα, νέες αναδυόμενες θεωρίες ηγεσίας (η θεωρία της *Αυθεντικής Ηγεσίας* του Begley, η *Ηγεσία μέσω Αξιών* του Sergiovanni και η *Ηγεσία με επίκεντρο και προσανατολισμό προς τις αξίες* του Day) έρχονται στο προσκήνιο, συνδέοντας τη σημαντικότητα των αξιών με την ηγετική πράξη των στελεχών, προσδίδοντας νόημα στην ύπαρξη μιας *ανώτερης* ή *αλλιώς αληθινής* και *αυθεντικής* ηγεσίας. Εύλογα λοιπόν, η διερεύνηση της σχολικής ηγεσίας χρειάζεται να επικεντρωθεί στο συγκεκριμένο θέμα και ιδιαίτερα στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των αξιών και των στιλ ηγεσίας κατά την ηγετική δράση των διευθυντών.

Έχοντας υπόψη τα πιο πάνω, σε συνδυασμό με το αυξημένο ενδιαφέρον στο πεδίο της εκπαιδευτικής ηγεσίας, αυτή η έρευνα πραγματεύτηκε το θέμα των αξιών λαμβάνοντας υπόψη τον διαχωρισμό τους σε ενστερνιζόμενες αξίες και αξίες εν δράσει (Argyris & Schon, 1977· 1978· 1995) σε σχέση με τα στιλ ηγεσίας που προωθούν οι διευθυντές. Οι ενστερνιζόμενες αξίες αποτελούν τις αξίες που τα άτομα προωθούν λεκτικά στους άλλους, ενώ εί-

ναι πεπεισμένοι ότι τους ορίζουν. Παρόλα αυτά, ελάχιστα άτομα ασπάζονται τις ενστερνιζόμενες αξίες στη ζωή τους. Με άλλα λόγια, ζουν με την προώθηση των αξιών εν δράσει που, ενδεχομένως, να διαφέρουν από τις ενστερνιζόμενες αξίες τους.

Καθώς λοιπόν υπάρχει ένα έκδηλο ενδιαφέρον πάνω στο θέμα των αξιών, το ερευνητικό κενό είναι εμφανές. Στη συμπλήρωση του κενού αυτού έχει συντείνει η συγκεκριμένη έρευνα, κρίνοντας σκόπιμο να μελετηθεί η διαφοροποίηση των ενστερνιζόμενων προ-

“Οι προσωπικές αξίες αποτελούν σημαντική πτυχή κατά τη διάρκεια της ηγετικής δράσης ενός διευθυντή”

σωπικών αξιών και των προσωπικών αξιών εν δράσει στην εκπαιδευτική ηγεσία, γεγονός που ενισχύει τη σημαντικότητά της. Συγκεκριμένα, αυτή η εργασία αποτέλεσε μια προσπάθεια ενδελεχούς και συστηματικής μελέτης στο συγκεκριμένο θέμα συνδέοντας τις αξίες των διευθυντών μέσα από τα στιλ ηγεσίας που υιοθετούν κατά τη σχολική τους δράση και προσφέροντας απαντήσεις στο συγκεκριμένο ζήτημα.

Για την επίτευξη της παραπάνω έρευνας λήφθηκαν υπόψη δύο σύγχρονες, αξιόπιστες και γενικά αποδεκτές θεωρίες: 1) η *θεωρία αξιών του Schwartz* (1992· 2016) που περιλαμβάνει 57 συνολικά αξίες χωρισμένες σε 4 συστάδες και 10 ομάδες αξιών και 2) το *Ολιστικό Μοντέλο Ηγεσίας των Pashiardis-Brauckmann* (Pashiardis, 2014· Pashiar-

dis & Brauckmann, 2008) που περιλαμβάνει 5 περιοχές ή στιλ ηγεσίας τα οποία οι σχολικοί ηγέτες είναι πιθανό να υιοθετήσουν στη διοίκηση των σχολείων τους (το *Παιδαγωγικό στιλ*, το *Δομικό στιλ*, το *Συμμετοχικό στιλ*, το *Επιχειρηματικό στιλ* και το *Στιλ Ανάπτυξης Προσωπικού*).

Ο σκοπός, λοιπόν, της έρευνας εστίαστηκε στην παρουσίαση των ενστερνιζόμενων προσωπικών αξιών των ηγετικών στελεχών της δημοτικής εκπαίδευσης της Κύπρου, στην πιθανή σχέση μεταξύ των ενστερνιζόμενων προσωπικών αξιών και των στιλ ηγεσίας (1^η φάση της έρευνας), καθώς και στη διερεύνηση των προσωπικών αξιών εν δράσει και των στιλ ηγεσίας, στη διαμόρφωση της ηγετικής δράσης των διευθυντών, μέσα από τις διάφορες αποφάσεις που λαμβάνουν (2^η φάση της έρευνας). Απώτερος σκοπός, ήταν η δημιουργία του θεωρητικού μοντέλου Ηγεσίας Μέσω Αξιών στα πέντε ηγετικά στιλ, τόσο των ενστερνιζόμενων αξιών όσο και των αξιών εν δράσει, των διευθυντών της δημοτικής εκπαίδευσης της Κύπρου και κατ'επέκταση την παρουσίαση ευρημάτων στην άσκηση της *αληθινής/αυθεντικής* ηγεσίας. Το πλαίσιο της εργασίας, όπως οριοθετείται από τον πιο πάνω σκοπό, καθορίστηκε λαμβάνοντας υπόψη την ενσωμάτωση των αξιών, ως σημαντικό παράγοντα κατά την ηγετική δράση των ηγετικών στελεχών, μέσα από τις διάφορες θεωρίες Ηγεσίας Μέσω Αξιών (η θεωρία της *Αυθεντικής Ηγεσίας* του Begley, η *Ηγεσία μέσω Αξιών* του Sergiovanni και η *Ηγεσία με επίκεντρο και προσανατολισμό προς τις αξίες* του Day) την τελευταία δεκαετία στο πεδίο της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Ειδικότερα, η συμβολή στη διεθνή έρευνα εντάσσεται στο πλαίσιο πληροφόρησης της επιστημονικής γνώσης, της *αληθινής/αυθεντικής* ηγεσίας, όπως προβάλλεται μέσα από τις διάφορες θεωρίες και μορφές Ηγεσίας μέσω Αξιών στο γνωστικό πεδίο της εκ-

παιδευτικής ηγεσίας. Ενώ, με βάση τη παραπάνω η συγκεκριμένη εργασία έρχεται, μέσα από ένα μεγάλο εύρος εμπειρικών δεδομένων, να διαφωτίσει το κενό ερευνητικό σημείο στο σημαντικό διαχωρισμό των ενστερνιζόμενων αξιών και των αξιών εν δράσει.

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν όλοι οι διευθυντές της δημοτικής εκπαίδευσης της Κύπρου που κατείχαν οργανική θέση διευθυντή στα δημόσια σχολεία κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς 2014-2015. Το δείγμα της έρευνας στην πρώτη φάση ήταν 235 διευθυντές και στη δεύτερη φάση 5 διευθυντές (1 διευθυντής από το κάθε στίλ ηγεσίας). Ο ιδιαίτερος μεθοδολογικός σχεδιασμός στη βάση της μικτής μεθοδολογικής προσέγγισης εξασφάλισε τη δυνατότητα διερεύνησης τόσο των ενστερνιζόμενων αξιών όσο και των αξιών εν δράσει στα στίλ ηγεσίας των διευθυντών. Σε ό,τι αφορά στο παραπάνω, στην παρούσα έρευνα υιοθετήθηκε η παρακάτω προσέγγιση: η ποσοτική και ποιοτική έρευνα συνδυάζονται προκειμένου να παραχθεί μια γενική εικόνα (σ. 131) (Bryman, 1990). Με δυο λόγια, η ποσοτική έρευνα (ενστερνιζόμενες αξίες/ 1^η φάση της έρευνας) συνδυάστηκε με την ποιοτική έρευνα και τις μελέτες περίπτωσης (αξίες εν δράσει/ 2^η φάση της έρευνας) προκειμένου να παραχθεί μια γενική εικόνα του αξιακού συστήματος των διευθυντών (θεωρητικό μοντέλο Ηγεσίας Μέσω Αξιών) στα στίλ ηγεσίας τους και κατέπετα να παρουσιάσει δεδομένα και ερμηνείες στην άσκηση της αληθινής/ αυθεντικής ηγεσίας στην περίπτωση της Κύπρου. Στην πρώτη φάση της έρευνας αξιοποιήθηκαν δύο υφιστάμενα ερωτηματολόγια (*Schwartz values inventory* & Ερωτηματολόγιο Σχολικής Ηγεσίας των Pashiardis και Brauckmann). Ενώ, στη δεύτερη φάση της έρευνας, διαμέσου της τεχνικής των μελετών περίπτωσης (case study), τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσα από το πρωτόκολλο μεγάλωφνης σκέψης (τρία διαφορετικά υποθετικά σενάρια), το πρωτόκολλο συνέντευξης και τη θεατή – μη συμμετοχική παρατήρηση.

Από τις αναλύσεις των δεδομένων που προέκυψαν από τα συλλεχθέντα ερωτηματολόγια, αποκαλύφθηκαν οι ενστερνιζόμενες αξίες των διευθυντών οι οποίες διακρίνονται σε κοινωνικό επί-

πεδο (π.χ. Κοινωνική δικαιοσύνη, ειρήνη στον κόσμο, κοινωνική δύναμη, εθνική ασφάλεια, κοινωνική αναγνώριση κλπ.), σε προσωπικό επίπεδο (π.χ. τίμιος, να είμαι υγιής, εσωτερική αρμονία, πνευματική ζωή, ιδιωτική ζωή κλπ.) και σε οικογενειακό επίπεδο (π.χ. οικογενειακή ασφάλεια, ώριμη αγάπη, αληθινή φιλία, να τιμώ γονείς και μεγαλύτερους κλπ.). Πρόσθετα, τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι ενστερνιζόμενες αξίες που σχετίζονται με τη δύναμη, το κύρος, την εξουσία (Εξουσία), καθώς και αξίες που σχετίζονται με τον ενθουσιασμό, την καινοτομία και την πρόκληση (Παρώθηση/Διέγερση) στις ζωές των διευθυντών, είναι κάπως απομακρυσμένες, σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες αξιών της θεωρίας του Schwartz.

“...οι ενστερνιζόμενες αξίες των διευθυντών στα διάφορα στίλ ηγεσίας (με εξαίρεση το Δομικό στίλ ηγεσίας...), συνδέονται με την επιθυμία τους για επίτευξη των στόχων και του οράματος που θέτουν στις σχολικές μονάδες, των οποίων ηγούνται.”

Έπειτα, από τις συσχετίσεις που έγιναν για να εξακριβωθεί η σχέση μεταξύ των ενστερνιζόμενων αξιών στα στίλ ηγεσίας των διευθυντών, διαπιστώθηκαν υψηλές συσχετίσεις των ομάδων αξιών *Επιτεύγματα/ Επίτευξη στόχων* (συστάδα: Αυτό-Βελτίωση) και *Κομφορμισμός* (συστάδα: Συντηρητισμός) με όλα τα στίλ ηγεσίας. Ακόμη, σημαντικό εύρημα, όπως προκύπτει από τα γενι-

κά αποτελέσματα στην πρώτη φάση της έρευνας, αποτελούν οι χαμηλές και αρνητικές συσχετίσεις που έχουν εμφανίσει οι ομάδες αξιών *Ηδονισμός* και *Εξουσία* της συστάδας *Αυτό-Βελτίωση*, σε όλα τα στίλ ηγεσίας.

Τέλος, από τις αναλύσεις των δεδομένων που προέκυψαν στη δεύτερη φάση της έρευνας, διαπιστώθηκε ότι οι αξίες εν δράσει των διευθυντών, στα στίλ ηγεσίας, προέρχονται από όλες τις συστάδες αξιών της θεωρίας του Schwartz. Μάλιστα, η παρουσία των συστάδων αξιών στα διάφορα στίλ ηγεσίας παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες. Ενδεικτικό της παραπάνω αναφοράς, αποτελεί το γεγονός ότι η συστάδα *Υπέρβαση του Εγώ* κατέχει την πρώτη θέση σε όλα τα στίλ ηγεσίας, εκτός από το *Επιχειρηματικό στίλ ηγεσίας*, στο οποίο η συστάδα του *Συντηρητισμού* φαίνεται να υπερνικά. Στο σημείο αυτό, είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι η συστάδα *Συντηρητισμός* εμφανίζεται στη δεύτερη θέση σε δύο στίλ ηγεσίας, στο *Στίλ Ανάπτυξης Προσωπικού* και στο *Παιδαγωγικό στίλ ηγεσίας*. Ενώ, στο *Δομικό στίλ ηγεσίας*, η συστάδα *Συντηρητισμός* μοιράζεται την κορυφή με τη συστάδα *Υπέρβαση του Εγώ*.

Σε γενικές γραμμές, τα κυριότερα ερευνητικά ευρήματα κατέδειξαν ότι η ομάδα αξιών *Επιτεύγματα/ Επίτευξη στόχων* (συστάδα: Αυτό-Βελτίωση), ως ενστερνιζόμενη αξία, κατέχει την υψηλότερη συσχέτιση, σχεδόν, σε όλα τα στίλ ηγεσίας. Η συγκεκριμένη ομάδα αξιών περιλαμβάνει τις αξίες της *φιλοδοξίας*, της *επιρροής*, της *επίδρασης σε ανθρώπους και γεγονότα*, της *ικανότητας*, της *αποτελεσματικότητας* και της *εκπλήρωσης των στόχων*. Το εύρημα αυτό δείχνει με σαφήνεια ότι οι ενστερνιζόμενες αξίες των διευθυντών στα διάφορα στίλ ηγεσίας (με εξαίρεση το *Δομικό στίλ ηγεσίας* στο οποίο η συγκεκριμένη ομάδα αξιών κατέχει τη δεύτερη θέση), συνδέονται με την επιθυμία τους για την επίτευξη των στόχων και του οράματος που θέτουν στις σχολικές μονάδες, των οποίων ηγούνται.

Αντίθετα, η παρουσία της συστάδας *Αυτό-Βελτίωση* στα ευρήματα που προκύπτουν μέσα από τις μελέτες περίπτωσης, αναφορικά με τις αξίες εν δράσει των διευθυντών, διαφοροποιείται. Μάλιστα, η σπουδαιότητα αυτού του ευρήματος έγκειται στο γεγονός

ότι η παρουσία της συστάδας *Αυτό-Βελτίωση*, μέσα από τις αξίες εν δράσει των διευθυντών, καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση σε δυο στίλ ηγεσίας, το *Δομικό στίλ ηγεσίας* και το *Συμμετοχικό στίλ ηγεσίας* (στο *Επιχειρηματικό στίλ ηγεσίας* καταλαμβάνει την τέταρτη θέση και στο *Παιδαγωγικό στίλ ηγεσίας* την τρίτη θέση), πρωτίστως, μέσα από την παρουσία της ομάδας αξιών *Εξουσία* και σε λιγότερο βαθμό της ομάδας αξιών *Επιτεύγματα/ Επίτευξη στόχων*. Αντίθετα, όπως έχει διαφανεί παραπάνω η παρουσία της ομάδας αξιών *Εξουσία*, στις ενστερνιζόμενες αξίες των διευθυντών και τα στίλ ηγεσίας τους, παρουσίασε τις χαμηλότερες συσχετίσεις. Η ομάδα αξιών της *Εξουσίας* αποτελείται από τις αξίες που αφορούν στη διατήρηση της δημόσιας εικόνας, την κοινωνική θέση και τον έλεγχο που ασκούν τα άτομα σε άλλα άτομα αλλά και σε διαθέσιμους πόρους. Ειδικότερα, η αξία της *εξουσίας/ το δικαίωμα να επιβάλλεται ή να διοικεί*, καθώς και η αξία *να διατηρεί καλή εικόνα προς τα έξω/ προστατεύοντας το πρόσωπό του* φάνηκε να κυριαρχεί στην ηγετική δράση των διευθυντών, ενδεχομένως στην προσπάθειά τους να επιβληθούν και να διοικούν το σχολείο με την εξουσία που κατέχουν, καθώς και να διατηρούν μια καλή εικόνα του σχολείου τους προς τα έξω.

Συμπερασματικά, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, το θεωρητικό μοντέλο Ηγεσίας Μέσω Αξιών όπως προκύπτει από τη διερεύνηση των ενστερνιζόμενων αξιών άλλα και των αξιών εν δράσει, καταδεικνύει τη μερική διαφοροποίηση συγκεκριμένων συστάδων και ομάδων αξιών. Σίγουρα, κανείς δεν θα ανέμενε να συνάδουν απόλυτα. Παρόλα αυτά, οι αξίες εν δράσει, ενδεχομένως να φιλτράρονται, σε κάποιο βαθμό, από κάποιους παράγοντες με αποτέλεσμα να επηρεάζονται οι ενστερνιζόμενες αξίες των διευθυντών και ως εκ τούτου να παρατηρείται μερική διαφοροποίηση. Ως προς το παραπάνω, ένα σημαντικό πόρισμα της συγκεκριμένης εργασίας αποτελεί η σύνδεση των προσωπικών αξιών εν δράσει με το ευρύτερο πλαίσιο της ηγετικής δράσης των διευθυντών. Διαφορετικά, το εκάστοτε συγκείμενο στο οποίο δρουν οι διευθυντές καταλαμβάνει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία

με την οποία οι ενστερνιζόμενες αξίες τους *μετατρέπονται* σε αξίες εν δράσει.

Επομένως, με βάση τα όσα έχουν λεχθεί παραπάνω, στην περίπτωση της Κύπρου, αναδύεται η άποψη ότι σε συγκεκριμένες περιπτώσεις ενδεχόμενοι παράγοντες να εμφανίζονται ως εμπόδια

“...αν και οι σχολικοί ηγέτες λαμβάνουν τις αποφάσεις τους μέσω του συστήματος των αξιών τους και ασκούν επιρροή στη δράση τους, σε κάποιο σημείο διαπιστώνεται ότι οι αξίες εν δράσει που προωθούν δεν είναι πλήρως συνυφασμένες με τις ενστερνιζόμενες αξίες τους”

στη διαδικασία με την οποία οι διευθυντές εκφράζουν και προωθούν τις προσωπικές τους αξίες εν δράσει. Ειδικότερα, τέτοιοι παράγοντες ίσως να σχετίζονται με τη συντηρητική κοινωνία της Κύπρου, το συγκεντρωτικό χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος της Κύπρου, την *καλή εικόνα* που θα πρέπει να προβάλλουν προς τα έξω (π.χ. προς γονείς, εκπαιδευτικούς, διάφορους εκπαιδευτικούς φορείς, Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, τοπική κοινότητα) τόσο όσον αφορά στο ίδιο το άτομό τους ως διευθυντές, όσο και στη συνολική παρουσίαση του σχολείου του οποίου ηγούνται, καθώς και στην επιβολή της εξουσίας που κατέχουν ως διευθυντές σχολείων.

Συνεπώς, αν και οι σχολικοί ηγέτες λαμβάνουν τις αποφάσεις τους μέσω του

συστήματος των αξιών τους και ασκούν επιρροή στη δράση τους, σε κάποια σημεία διαπιστώνεται ότι οι αξίες εν δράσει που προωθούν δεν είναι πλήρως συνυφασμένες με τις ενστερνιζόμενες αξίες τους. Δηλαδή, υπάρχει μερική διχοστασία σε σχέση με τις προσωπικές αξίες εν δράσει που επιδεικνύουν δημόσια και τις προσωπικές αξίες που ενστερνίζονται. Αυτό αφορά στο ευρύτερο επαγγελματικό πλαίσιο των διευθυντών της Κύπρου και σχετίζεται με την κοινωνία στην οποία δρουν.

Ολοκληρώνοντας τη σύντομη παρουσίαση της εργασίας, σημαντικό σημείο αποτελούν οι συγκεκριμένες πρακτικές που προτείνονται στη μελέτη και αποτελούν ουσιαστική συμβολή στην προσπάθεια αναβάθμισης του κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος. Μάλιστα, το θεωρητικό μοντέλο Ηγεσίας Μέσω Αξιών όπως προκύπτει από τα ευρήματα της έρευνας αναμένεται να προβληματίσει τόσο το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού όσο και το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, που αποτελεί το αρμόδιο τμήμα για την επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών της εκπαίδευσης στην Κύπρο. Ειδικότερα, προτείνεται ένας αριθμός διαφόρων τεχνικών που έχουν συμβουλευτικό και βοηθητικό σκοπό και μπορούν να υιοθετηθούν από τους αρμόδιους φορείς (π.χ. ένταξη των *«προσωπικών ηγετικών συναντήσεων»*, ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων εκπαίδευσης στη βάση της βιωματικής και ολιστικής προσέγγισης της γνώσης του εαυτού των ηγετικών στελεχών, σχεδιασμός υποχρεωτικών επιμορφωτικών κύκλων αναγνώρισης και γνωριμίας της *αληθινής/ αυθεντικής* πλευράς του εαυτού των διευθυντών, μέσα από τη διερεύνηση των αξιών οι οποίες θα αντιπαραβάλλονται διαρκώς σύμφωνα με τα υφιστάμενα κοινωνικά δεδομένα, η δημιουργία των *«συναντήσεων γνωριμίας»*, μαθήματα ηθικής και αξιακής εκπαίδευσης στο μεταπτυχιακό κύκλο σπουδών στο τομέα της εκπαιδευτικής ηγεσίας των δημοσίων και ιδιωτικών πανεπιστημίων).

Καταληκτικά, λοιπόν πρέπει οι αρμόδιοι φορείς να κατανοήσουν ότι η προώθηση της *αληθινής/ αυθεντικής* ηγεσίας είναι σημαντική για την ηγεσία των σχολείων του 21^{ου} αιώνα. Μάλιστα, όλες οι

προτεινόμενες εισηγήσεις αυτή της εργασίας θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη και να τύχουν σωστής και ορθής αξιοποίησης κατά τα πρώιμα στάδια της δημιουργίας και σύστασης της προτεινόμενης «Ακαδημίας Εκπαιδευτικής Ηγεσίας» για την κατάρτιση και αξιολόγηση των υποψηφίων στελεχών του κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος. Πρόσθετα, οι προτεινόμενες εισηγήσεις θα μπορούσαν κάλλιστα να υιοθετηθούν και από άλλα εκπαιδευτικά συστήματα άλλων χωρών. Όλα τα πιο πάνω καταδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο συμβάλλει η έρευνα στη διεθνή επιστήμη, ενισχύοντας παράλληλα τη σημαντικότητα της συγκεκριμένης μελέτης.

Τέλος, τα συνολικά ευρήματα συνέβαλαν στην εξαγωγή εισηγήσεων για περαιτέρω διερεύνηση. Ειδικότερα, μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας σκιαγραφούνται τα θέματα στα οποία

χρειάζεται περαιτέρω μελέτη και γίνονται πολύ σημαντικές προτάσεις για μελλοντικές έρευνες. Μία από τις προτάσεις αυτές αφορά στην εστίαση και μελέτη των αξιών των εκπαιδευτικών. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης εργασίας αναφέρονται αποκλειστικά στο σχολικό ηγέτη. Αν λάβει κανείς υπόψη ότι η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει τη διαδραστική σχέση μεταξύ του ηγέτη και του προσωπικού του, τότε μια μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στην μελέτη αξιών των εκπαιδευτικών. Στο πλαίσιο μιας τέτοιας έρευνας θα μπορούσε να δοθούν πλουσιότερα ευρήματα ως προς την αληθινή/αυθεντική ηγεσία. Μέσα από τη συγκεκριμένη μελέτη προτείνεται, επίσης, η εξέταση του βαθμού στον οποίο η ύπαρξη ανασταλτικών παραγόντων, όπως διαφάνηκαν από τα αποτελέσματα, ενδεχομένως να επηρεάζουν τις αξίες εν δράσει

των διευθυντών (π.χ. τοπικό συγκείμενο, συντηρητική κοινωνία, συγκεντρωτικό εκπαιδευτικό σύστημα κλπ.). Ειδικότερα, μέσα από τη δημιουργία του κατάλληλου ερευνητικού εργαλείου η μελέτη της σχέσης αυτής μπορεί να προσφέρει σημαντική γνώση σχετικά με την προώθηση της αληθινής/αυθεντικής ηγεσίας στο συγκείμενο της Κύπρου. Ως καταληκτικό σχόλιο θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης εργασίας, τα οποία καταδεικνύουν τη μερική διαφοροποίηση των ενστερνιζόμενων αξιών και των αξιών εν δράσει των διευθυντών, σε συγκεκριμένες ομάδες αξιών στα διάφορα στίλ ηγεσίας τους, σε συνδυασμό με τη γενική εικόνα όπως προκύπτει από το Θεωρητικό Μοντέλο Ηγεσίας μέσω Αξιών, αποτελούν ουσιαστική ένδειξη για τη χρησιμότητα της έρευνας και των εισηγήσεων που προκύπτουν από αυτή.

Βιβλιογραφία

- Avolio, J. B., & Gardner, L. W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55, 115-125.
- Argyris, C., & Schon, D.A. (1978). *Organizational learning*. Boston: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schon, D.A. (1995). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. UK: FT Press.
- Baig, S. (2010). The place of personal values in educational leadership in Pakistan. *Values and Ethics in Educational Administration*, 8(3), 1-8.
- Bishop, W.H. (2013). Defining the authenticity in authentic leadership. *Journal of Values-Based Leadership*, 6(1), 80-86.
- Bryman, A. (1990). *Quantity and quality in social research* (2nd ed.). London: Unwin Hyman.
- Gold, A. (2004). *Values and Leadership*. London, UK: Institute of Education, University of London.
- Lazaridou, A. (2007). Values in principal's thinking when solving problems. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 339-356.
- Lichtenstein, S. (2012). The role of values in leadership: How leaders' values shape value creation. Διαθέσιμο από: <http://integralleadershipreview.com/6176-the-role-of-values-in-leadership-how-leaders-values-shape-value-creation/>.
- Notman, R. (2014). A values-led principalship: the person within the professional. In C. Day. & D. Gurr (Eds), *Leading schools successfully: stories from the field* (pp. 117-128). London: Routledge.
- Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2008). *Introduction to the LISA framework from a Social System's Perspective*. Paper presented during the LISA conference, 13-15 November 2008, Budapest, Hungary.
- Pashiardis, P. (2014) (Ed.). *Modeling School Leadership Across Europe: In Search of New Frontiers*. Dordrecht, Heidelberg, New York, London: Springer.
- Pashiardis, P., & Savvides, V. (2014). Trust in leadership: keeping promises. In C. Day. & D. Gurr (Eds), *Leading schools successfully: stories from the field* (pp. 130- 139). London: Routledge.
- Schwartz, M. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Boston: Academic Press.
- Schwartz, S.H. (2016). Basic individual values: Sources and consequences. In D.Sander and T. Brosch (Eds), *Handbook of Value*. Oxford: UK, Oxford University Press.
- Wang, H. L., Gurr, D., & Drysdale, L. (2014). Building on the past: connecting with others. In C. Day. & D. Gurr (Eds), *Leading schools successfully: stories from the field* (pp. 149-159). London: Routledge.

Διερεύνηση της σχολικής ηγεσίας σε σχολεία με χαμηλές επιδόσεις και θετικές προϋποθέσεις: Μελέτη περίπτωσης

Πέτρος Πασιαρδής και Αντώνιος Καφά

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Εισαγωγή

Ο διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η σχολική ηγεσία αποτελεί μία σημαντική περιοχή στον τομέα της έρευνας για τη σχολική αποτελεσματικότητα, ενώ όπως προκύπτει από τα πορίσματα πρόσφατων ερευνών, τα σχολεία με υψηλές μαθησιακές επιδόσεις αποτελούν σημαντική πηγή πληροφοριών για τις βέλτιστες ηγετικές πρακτικές της σχολικής αποτελεσματικότητας (Hallinger & Heck, 2011· Day & Sammons, 2013). Ωστόσο, η μελέτη των σχολείων με χαμηλές μαθησιακές επιδόσεις παρέχει μία καλύτερη ευκαιρία για κατανόηση ως προς τις αλλαγές που πρέπει να ληφθούν υπόψη, και εν τέλει να πραγματοποιηθούν, ενώ παρέχει μία ολοκληρωμένη εικόνα των στρατηγικών και των χαρακτηριστικών της ηγετικής πρακτικής ως προς την αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος (Flink, 1999· Murphy, 2010). Ειδικότερα, τα τελευταία χρόνια οι προσπάθειες που γίνονται στον χώρο της εκπαίδευσης, ως προς τη διεθνή αξιολόγηση των μαθησιακών επιτευγμάτων, όπως για παράδειγμα μέσα και από το *Διεθνές Πρόγραμμα για την Αξιολόγηση των Μαθητών* (PISA), έχουν δημιουργήσει μία νέα πρόκληση ως προς τη συνεχή βελτίωση των σχολείων και της σχολικής αποτελεσματικότητας. Μέσα σε αυτό το πνεύμα, η διερεύνηση των σχολείων με χαμηλές επιδόσεις προϋποθέτει την προσπάθεια απόκτησης γνώσεων σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές, όσον αφορά στη βελτίωση των σχολείων και των διαδικασιών για τη σχολική αποτελεσματικότητα, υπό το πρίσμα και της σχολικής ηγεσίας. Αν και η συγκεκριμένη έρευνα σε διεθνές επίπεδο εξακολουθεί να υλοποιείται χωρίς να έχουμε ακόμη τελικά αποτελέσματα, κρίθηκε σημαντικό και στην περίπτωση της Κύπρου να καθοριστούν οι λόγοι που σχετίζονται με το

συγκεκριμένο ζήτημα, έστω και σε αυτή την αρχική φάση. Αρκετά από τα σχολεία της Κύπρου με «μέτρια» μαθησιακά αποτελέσματα σε σχέση και με την κοινωνικό-οικονομική κατάσταση των μαθητών τους, παραμένουν στον μέσο όρο των επιδόσεών τους ή έχουν χαμηλές επιδόσεις, αδυνατώντας να εκπληρώσουν τους μαθησιακούς στόχους των μαθητών τους. Τέτοια σχολεία, τα οποία αντιπροσωπεύουν ούτε την «εξαιρετική» επιτυχία αλλά ούτε και την «καταστροφική» αποτυχία, περνούν απαρατήρητα από τη διαδικασία αξιολόγησης του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, αγνοώντας τους λόγους που συμβάλλουν αρνητικά ως προς την επιτυχία, καθώς και τις ενδεχόμενες προσπάθειες και τις στρατηγικές των διευθυντών μέσα σε αυτό το πλαίσιο. Ως εκ τούτου, η διερεύνηση του πλαισίου σχετικά με τα σχολεία τα οποία βρίσκονται μακριά από την επίτευξη της επιτυχίας, θα αποκαλύψει τους λόγους που επηρεάζουν τη σχολική αποτελεσματικότητα. Πρόσθετα, θα παρέχει στοιχεία της πιθανής προσπάθειας και ειδικότερα των πιθανών στρατηγικών του διευθυντή προς αντιμετώπιση τέτοιων ζητημάτων. Επομένως, σύμφωνα και με τα παραπάνω, η διεξαγωγή και παρουσίαση της πιο κάτω έρευνας, η οποία εντάσσεται στα πλαίσια επιχορηγημένων ερευνητικών δραστηριοτήτων από τον Κυπριακό Όμιλο Εκπαιδευτικής Διοίκησης, αποτελεί την πρώτη ερευνητική προσπάθεια της Κύπρου στο συγκεκριμένο τομέα και με τη συγκεκριμένη μεθοδολογία. Ειδικότερα, η συγκεκριμένη ερευνητική δραστηριότητα επιδίωξε να διερευνήσει τον ρόλο του διευθυντή σε σχολεία της Κύπρου, με χαμηλές επιδόσεις, σε συνδυασμό και με τη σύνθεση του μαθητικού πληθυσμού και της κοινότητας από την οποία προέρχονται οι μαθητές. Μέσα λοιπόν, από τον εντοπι-

σμό ενός συγκεκριμένου σχολείου με εμφανώς χαμηλές επιδόσεις, αλλά με θετικές προϋποθέσεις από το γύρω περιβάλλον (υψηλή κοινωνικό-οικονομική κατάσταση μαθητών και οικογενειών τους, ορατή συμμετοχή των γονέων και της τοπικής κοινότητας στη ζωή του σχολείου) διερευνήθηκαν οι λόγοι που παρεμποδίζουν την επιτυχία του σχολείου και τα υψηλά μαθησιακά αποτελέσματα, ενώ ταυτόχρονα έγινε προσπάθεια εντοπισμού των χαρακτηριστικών και των στρατηγικών του διευθυντή, προς επίτευξη των σκοπών και στόχων του σχολείου.

Βασική μεθοδολογία της έρευνας

Με βάση και τα πιο πάνω, οι στόχοι της ερευνητικής αυτής προσπάθειας αποσκοπούσαν στον εντοπισμό:

- α) των ζητημάτων που παρεμποδίζουν την επιτυχία του σχολείου και τα υψηλά μαθησιακά αποτελέσματα.
- β) των χαρακτηριστικών, των στρατηγικών και των πλαισίων μέσα στα οποία η ηγεσία διαχειρίζεται το σχολείο που έχει χαμηλές επιδόσεις, αλλά με καλές προϋποθέσεις από το γύρω περιβάλλον.
- γ) του ρόλου και της συμμετοχής του διευθυντή στη βελτίωση του σχολείου με χαμηλές επιδόσεις σε σχέση και με τη βελτίωση των μαθησιακών επιδόσεων.

Δεδομένου λοιπόν, ότι στην περίπτωση της Κύπρου οι ποσοτικοί δείκτες για την επιλογή των σχολείων με χαμηλές επιδόσεις είναι ανύπαρκτοι, στη συγκεκριμένη περίπτωση έχουν χρησιμοποιηθεί διαθέσιμα ποιοτικά κριτήρια για την επιλογή του σχολείου / διευθυντή για τη μελέτη περίπτωσης. Ειδικότερα, το σχολείο επιλέχθηκε με βάση συγκε-

κριμένα κριτήρια όπως τη χαμηλή σχολική απόδοση σε σχέση με την υψηλή κοινωνικό-οικονομική σύνθεση του μαθητικού πληθυσμού, καθώς και την καλή του φήμη. Πιο απλά, το σχολείο ανήκει σε μία περιοχή όπου το οικονομικό και το μορφωτικό επίπεδο των γονέων των μαθητών είναι πάνω από τον μέσο όρο. Μάλιστα, σχολικοί επιθεωρητές κλήθηκαν να συνδράμουν στην τελική επιλογή του σχολείου, μέσα και από εμπιστευτικές πληροφορίες. Στην επόμενη φάση της ερευνητικής διαδικασίας, οι προσωπικές συνεντεύξεις με τον διευθυντή του σχολείου, οι ατομικές συνεντεύξεις με καθηγητές, καθώς και η διεξαγωγή ομαδικών εστιασμένων συνεντεύξεων με καθηγητές και μαθητές του σχολείου, αποτέλεσαν τα βασικά ερευνητικά εργαλεία για τη συλλογή των δεδομένων. Παράλληλα, κατά τη διάρκεια των επισκέψεων της ερευνητικής ομάδας στο σχολείο, διεξήχθησαν παρατηρήσεις προκειμένου να διερευνηθούν οι βασικές σχολικές ρουτίνες του συγκεκριμένου σχολείου, καθώς και (ενδεχόμενες) στρατηγικές του διευθυντή για την προώθηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τα πρωτόκολλα συνεντεύξεων του διεθνούς ερευνητικού προγράμματος για την *Επιτυχημένη Σχολική Ηγεσία – International Successful School Leadership project* στην εγκυροποίηση των οποίων είχε συμβάλει και η Κύπρος, ενώ η ανάλυση και η κωδικοποίησή τους ήταν σύμφωνη με τις κατευθυντήριες γραμμές και αρχές του ίδιου του ερευνητικού προγράμματος (Day, 2007· Day, 2013· Jacobson & Day, 2007· Pashiardis, Kafa & Marmara, 2012· Pashiardis, Savvides, Lytra & Angelidou, 2011· Pashiardis & Savvides, 2011). Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης συμμετείχαν η διευθύντρια του σχολείου, έξι μαθητές στην ομάδα εστίασης, πέντε εκπαιδευτικοί στην ομάδα εστίασης, καθώς και έξι εκπαιδευτικοί στις ατομικές συνεντεύξεις.

Σύντομο προφίλ σχολείου

Το σχολείο βρίσκεται σε μία αστική περιοχή της Λευκωσίας. Σε γενικές γραμμές, το περιβάλλον του σχολείου είναι πολύ φιλόξενο και οι άνθρωποί του είναι πολύ φιλικοί. Η υλικοτεχνική υποδομή του κτηρίου, αν και είναι αρκετά καλοδιατηρημένη, με μία προσεκτικό-

τερη ματιά διακρίνονται αρκετές ατέλειες και ελαττώματα. Η διευθύντρια του σχολείου θα συνταξιοδοτηθεί σύντομα, ενώ είναι η δεύτερη της χρονιά ως ηγέτιδα του συγκεκριμένου σχολείου. Συνολικά στο ενεργητικό της, έχει μία εμπειρία 37 χρόνων στις θέσεις της εκπαιδευτικού, της βοηθού διευθύντριας και της διευθύντριας.

Βασικά αποτελέσματα της έρευνας

Η έρευνα κατέδειξε ότι ένα σημαντικό πρόβλημα που αναφέρθηκε τόσο από τη διευθύντρια του σχολείου όσο και από τους εκπαιδευτικούς, είναι η τρέχουσα και η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση που έπληξε την Κύπρο. Ειδικότερα, διαφαίνεται ότι το σχολείο προσπαθεί συνεχώς να αυξήσει το ακαδημαϊκό επίπεδο και ενδιαφέρον των μαθητών. Πιθανόν αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι για την πλειοψηφία των μαθητών έχουν έρθει στην επιφάνεια άλλα ζητήματα που σχετίζονται με την οικονομική κρίση και που δεν τους αφήνουν να εστιάσουν στη διαδικασία μάθησής τους. Μάλιστα, οι εκπαιδευτικοί παραδέχθηκαν ότι, αν και η διευθύντρια έχει όραμα και φιλοδοξίες για το συγκεκριμένο σχολείο, λόγω της κρίσης και κατ'επέκταση της μειωμένης χρηματοδότησης, λαμβάνονται περιορισμένες πρωτοβουλίες. Πρόσθετα, τόσο οι ίδιοι όσο και η διευθύντρια επεσήμαναν την έλλειψη τεχνολογικής υποδομής (Ηλ. υπολογιστές, projectors), ιδιαίτερα σε ένα σχολείο με υψηλό κοινωνικό-οικονομικό επίπεδο μαθητών. Πρόσθετα, μερικοί από τους εκπαιδευτικούς ανέφεραν ότι ακόμη και αν είναι πρόθυμοι να εργαστούν για την επαγγελματική τους ανέλιξη, με τη συμμετοχή τους σε διάφορα Ευρωπαϊκά προγράμματα και όχι μόνο, η χρηματοδότηση είναι περιορισμένη έως μηδαμινή, καθιστώντας αυτό το ζήτημα αδύνατο.

Επίσης, παρά το γεγονός ότι το σχολείο ανήκει σε μία περιοχή με υψηλό κοινωνικό-οικονομικό επίπεδο, υπάρχει ένας περιορισμένος αριθμός γονέων με χαμηλό μορφωτικό και οικονομικό επίπεδο, ενώ υπάρχει και μία μερίδα μαθητών που προέρχεται από διάφορα άλλα γλωσσικά πρότυπα. Στο πλαίσιο αυτό, συγκεκριμένες προσπάθειες και στρατηγικές τέθηκαν σε ισχύ

τόσο από τη διευθύντρια όσο και από τους εκπαιδευτικούς σε μία προσπάθεια να αυξήσουν το επίπεδο των μαθητών που ανήκουν στις παραπάνω κατηγορίες. Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η διευθύντρια κατανέμει το διδακτικό προσωπικό σε ομάδες με έναν υπεύθυνο συντονιστή, προκειμένου να εξευρεθούν στοχευμένες λύσεις που θα βελτιώσουν τα μαθησιακά αποτελέσματα. Επίσης, μέσα από διάφορες δραστηριότητες και εκπαιδευτικές επισκέψεις γίνονται προσπάθειες για την ενίσχυση της μαθησιακής εμπειρίας, ενώ υπάρχει ένα πρόγραμμα που βασίζεται στον εθελοντισμό. Πιο συγκεκριμένα, οι μαθητές και εκπαιδευτικοί σχηματίζουν εθελοντικές ομάδες, προκειμένου να συμμετάσχουν σε διάφορες δραστηριότητες, προσφέροντας υποστήριξη σε συμμαθητές τους που έχουν ανάγκη, λόγω και της οικονομικής κρίσης. Ακόμη, τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι μαθητές αναφέρθηκαν στη συνεχή στήριξη και βοήθεια προς τους αλλοδαπούς μαθητές του σχολείου για την εκμάθηση της ελληνικής γλώσσας.

Ακουλούθως, σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας, κατά την έναρξη της θητείας της διευθύντριας τόσο η παρουσία όσο και η συμμετοχή των γονέων στο σχολείο ήταν πολύ προκλητική, ενώ συνοδευόταν από διάφορες παράλογες απαιτήσεις. Αυτή η αλαζονική συμπεριφορά πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι οι περισσότεροι γονείς κατέχουν σεβαστές επαγγελματικές θέσεις καθώς και υψηλά αξιώματα με επιρροή στην κοινωνία της Κύπρου. Η διευθύντρια, έχοντας αντιληφθεί μία τέτοια εικόνα, προσπάθησε να δημιουργήσει μια υγιή απόσταση μεταξύ των γονιών και του σχολείου και να ελαχιστοποιηθεί η ανεξέλεγκτη παρουσία των γονέων στο σχολείο μέσω και της στενής συνεργασίας και του διαλόγου. Μάλιστα, προκειμένου να μειωθεί η παρουσία των γονέων στο σχολείο, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο τρόπος εξεύρεσης επικοινωνίας με τους γονείς μέσω της σύγχρονης τεχνολογίας και πιο συγκεκριμένα μέσω του συστήματος μηνυμάτων SMS. Ως εκ τούτου, στην περίπτωση όπου η διευθύντρια επιθυμούσε να ενημερώσει τους γονείς για τα διάφορα σχολικά δρώμενα ή γεγονό-

τα, SMS μηνύματα στέλλονταν στα κινητά τους τηλέφωνα. Παράλληλα, τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι η διευθύντρια δημιούργησε ένα ικανοποιητικό δίκτυο επικοινωνίας με την κοινότητα, την εκκλησία, καθώς και το δήμο της περιοχής.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η σχέση της διευθύντριας με την υπόλοιπη εκπαιδευτική ομάδα είναι εξαιρετική και βασίζεται σε μία στέρεα βάση. Αναφορικά και με το παραπάνω, η διευθύντρια είναι υποστηρικτική, προωθεί τον σεβασμό και την εκτίμηση, ενώ προσπαθεί μέσα και από το οικονομικό πλήγμα της κυπριακής κοινωνίας, που αντανάκλαται στην καθημερινότητα της σχολικής δράσης, να στηρίζει τόσο τους μαθητές όσο και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της. Μάλιστα, διαφαίνεται ότι ασκεί ένα φιλικό και δημοκρατικό στιλ ηγεσίας, ενώ η ίδια θεωρεί τον εαυτό της ως ένα συνεργατικό και φιλικό άτομο. Πρόσθετα, αναφέρει ότι πρόθεσή της είναι να μην κάνει τεράστιες αλλαγές, αλλά να προσπαθήσει να διατηρήσει (ή/και να αυξήσει) το επίπεδο του σχολείου στο μέγιστο των δυνατοτήτων της. Σε γενικές γραμμές, η έρευνα κατέδειξε ότι υπάρχει μία καλή επικοινωνία, συνεργασία και εμπιστοσύνη μεταξύ της διευθύντριας και του υπόλοιπου εκπαιδευτικού προσωπικού, στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τα διάφορα θέματα και τα καθημερινά προβλήματα που προκύπτουν. Τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι μαθητές του σχολείου συμφωνούν ότι η διευθύντρια είναι υποστηρικτική και προσπαθεί να προωθεί δημοκρατικές διαδικασίες. Μάλιστα, οι μαθητές τόνισαν ότι αισθάνονται πολύ ευχάριστα και χαρούμενα κατά την φοίτησή τους στο σχολείο, ενώ το σχολικό συμβούλιο διατηρεί μία πολύ καλή συνεργασία και επικοινωνία με τη διεύθυνση του σχολείου. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες διϊστώμενες απόψεις σχετικά με τους μαθητές και τις σχέσεις τους με τους εκπαιδευτικούς, χωρίς να αποκλείεται να σχετίζεται το γεγονός αυτό με τη χαμηλή μαθησιακή επίδοση του σχολείου. Ειδικότερα, μερικοί από τους μαθητές απάντησαν ότι η σχέση τους εξαρτάται από την εκάστοτε προσωπικότητα του εκπαιδευτικού, γεγονός που ενδεχομένως να τους απομακρύνει από τη χαρά της μαθησιακής διαδικασίας.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά στα βασικά ευρήματα της έρευνας, φάνηκε ότι η διευθύντρια, ως φιλάνθρωπος προσπαθεί να στηρίξει και να βοηθήσει τους μαθητές είτε συναισθηματικά, είτε οικονομικά χωρίς να αποκαλύπτει τις πράξεις της στο υπόλοιπο εκπαιδευτικό προσωπικό. Αυτή η συνολική αγάπη και στήριξη αναγνωρίζεται και εκτιμάται από όλους τους μαθητές της. Αυτό το χαρακτηριστικό, προέρχεται από το δικό της σύστημα προσωπικών αξιών που την παρακινεί να προσφέρει, να υποστηρίξει και να βοηθήσει τους συνανθρώπους της. Όπως αποκαλύπτει, θέτει τον εαυτό σε «δεύτερη μοίρα», εφόσον πιστεύει ότι η στήριξη προς τους άλλους συνανθρώπους αποτελεί σημαντική προτεραιότητα. Τέλος, η έλλειψη της σχολικής αυτονομίας, η ισχυρή γραφειοκρατία, καθώς και η σχολική καθοδήγηση μέσω των καθημερινών εγκυκλίων αναφέρθηκαν από τη διευθύντρια ως πρόσθετα εμπόδια που παρεμποδίζουν την επιτυχία του σχολείου, ακόμη και αν θεωρεί ότι υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις όπου έχει την επιλογή να διαλέξει τι είναι καλύτερο για το σχολείο της.

Βασικά συμπεράσματα και εισηγήσεις της έρευνας

Τα πιο πάνω ευρήματα που αναδύονται μέσα και από την παράθεση των αποτελεσμάτων της μελέτης περίπτωσης, παρουσιάζουν κάποια αποδεικτικά στοιχεία που φανερώνουν τις προσπάθειες και τις στρατηγικές της συγκεκριμένης διευθύντριας για τη διαχείριση του σχολείου και τη βελτίωση των μαθησιακών επιδόσεων. Ωστόσο, ταυτόχρονα, αναλύθηκαν και οι λόγοι που ενδεχομένως να επηρεάζουν τα μαθησιακά αποτελέσματα και που έχουν ως αντίκτυπο τις χαμηλές επιδόσεις του σχολείου, σε σχέση και με τη σύνθεση του μαθητικού πληθυσμού και την κοινότητα από την οποία προέρχονται. Ειδικότερα, μια ενδιαφέρουσα διαπίστωση που επηρεάζει άμεσα και έμμεσα την απόδοση του σχολείου, είναι στενά συνδεδεμένη με την οικονομική πρόκληση της εποχής που φαίνεται επηρεάζει και το κυπριακό συγκείμενο. Συνεπώς, ακόμη και αν η διευθύντρια του σχολείου έχει φιλοδοξίες και κατέχει ένα σαφές όραμα, λόγω της οικονομικής κρίσης και κατ' επέκταση την έλλειψη της χρηματοδότησης και των

κονδυλίων από το Υπουργείο Παιδείας, λαμβάνονται περιορισμένες πρωτοβουλίες. Δεδομένου και του παραπάνω, η κύρια προτεραιότητά της αφορά στη στήριξη των μαθητών που αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα, ακόμα και αν αυτό το συγκεκριμένο σχολείο θεωρείται ότι ανήκει σε μία περιοχή με υψηλό κοινωνικό-οικονομικό επίπεδο. Επίσης, μερικοί από τους εκπαιδευτικούς φάνηκε ότι, αν και προτίθενται να κτίσουν την επαγγελματική τους εικόνα μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων ανταλλαγής και όχι μόνο, αυτό αποτελεί κάτι το αδιανόητο, δεδομένου ότι η χρηματοδότηση του σχολείου είναι περιορισμένη. Ωστόσο, ένα ερώτημα που τίθεται, σχετίζεται με το πώς θα μπορούσε η διευθύντρια να δημιουργήσει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον και μία υποδομή σε μία κρίσιμη και δύσκολη οικονομική εποχή όπου η ανεπαρκής χρηματοδότηση και στήριξη στα σχολεία είναι εμφανής. Ενδεχομένως, να λάβει υπόψη τις δράσεις και συμπεριφορές που περιλαμβάνονται στο Επιχειρηματικό στιλ ηγεσίας του Ολιστικού Μοντέλου Ηγεσίας των Pashardis και Brauckmann (Brauckmann & Pashardis, 2011· Pashardis, 2014), σε μία προσπάθεια να προωθήσει την εξασφάλιση πόρων από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες και να δημιουργήσει στρατηγικές συμμαχίες. Πάντως, όπως διαφαίνεται, η σημασία του συγκεκριμένου θα πρέπει να αναγνωριστεί σε ένα ευρύτερο πεδίο της όλης μελέτης του συγκεκριμένου θέματος. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως στην παραπάνω μελέτη περίπτωσης, η χαμηλή απόδοση του σχολείου φαίνεται να επηρεάζεται από το τοπικό πλαίσιο και συγκεκριμένο. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό να προσδιοριστούν οι παράγοντες και κύριοι λόγοι που προέρχονται από το τοπικό συγκείμενο και επηρεάζουν τη σχολική απόδοση. Για παράδειγμα, στο κυπριακό συγκείμενο ένας σημαντικός λόγος, ο οποίος φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά την σχολική απόδοση και αποτελεσματικότητα φαίνεται να συνδέεται με την οικονομική κρίση. Οπότεν ένα άλλο ερώτημα που προκύπτει αφορά παρόμοια ευρωπαϊκά συγκείμενα, τα οποία αντιμετωπίζουν την ίδια οικονομική κρίση, όπως η Ελλάδα, η Πορτογαλία, η Ισπανία. Ποιός είναι λοιπόν ο ρόλος της ηγεσίας στα συγκεκριμένα συγκείμενα

στην προσπάθειά τους να επιλύσουν τέτοιου είδους ζητήματα;

Πάντως, πιστεύουμε ακράδαντα ότι δεν πρέπει να εστιάζουμε την προσοχή μας στις αρνητικές επιπτώσεις και στους λόγους της οικονομικής κρίσης, αλλά μάλλον να επικεντρωθούμε και να αναγνωρίσουμε το σημαντικό ρόλο της ίδιας της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Όπως είδαμε, στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης στο σχολείο γίνονται προσπάθειες να διατηρηθούν τα μαθησιακά αποτελέσματα, μέσα από την υποστηρικτική ηγεσία που προωθείται από τη διευθύντρια. Ως εκ τούτου, το ενδιαφέρον και η προτεραιότητα θα πρέπει να στραφεί στα ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών. Ειδικότερα, οι διευθυντές σχολείων, θα πρέπει να έχουν κατά νουν ότι τα αποτελεσματικά σχολεία μπορούν να βοηθήσουν τις χώρες να είναι οικονομικά πιο ανταγωνιστικές, δεδομένου ότι η εκπαίδευση αυξάνει την παραγωγικότητα, με αποτέλεσμα να επηρεάζουν και την οικονομική ανάπτυξη των κρατών γενικότερα.

Ως καταληκτικό σχόλιο, μέσα από τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, συνεπάγεται η ανάγκη να τεθεί η προσοχή, πέρα από τις παραμέτρους της εκπαίδευσης και των ιδίων των σχολείων, στους μηχανισμούς της εκπαιδευτικής πολιτικής και πρακτικής και συγκεκριμένα στα άτομα που έχουν την ευθύνη για την εφαρμογή των πολιτικών στα σχολεία της Κύπρου. Ως εκ τούτου, κάτι τέτοιο θα επέτρεπε τόσο στο Υπουργείο Παιδείας, όσο και σε άλλους εκπαιδευτικούς φορείς να λαμβάνουν υπόψη το είδος των σχολείων, τα οποία αντιπροσωπεύουν ούτε «εξαιρετική» επιτυχία ούτε «καταστροφική» αποτυχία και συχνά περνούν απαρατήρητα από τη διαδικασία αξιολόγησης του σχολείου, αγνοώντας ταυτόχρονα τους λόγους που τους κρατάνε μακριά από την επίτευξη της επιτυχίας, καθώς και τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών και των στρατηγικών των διευθυντών των σχολείων. Μάλιστα, από όλα τα πιο πάνω καταδει-

κνύεται ότι τα σχολεία με χαμηλές επιδόσεις, αλλά με θετικές προϋποθέσεις, παρέχουν καλύτερη κατανόηση στο «πού» θα πρέπει να εστιάζουν οι αλλαγές και «πώς» να πραγματοποιηθούν βελτιώσεις, ενώ παρέχουν μία προοπτική των στρατηγικών και των χαρακτηριστικών της ηγεσίας, στην προσπάθεια να αντιμετωπίσουν αυτό

το ζήτημα. Ως εκ τούτου, πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη οι στρατηγικές και οι προσπάθειες που παρέχονται από την ηγεσία του σχολείου, σύμφωνα με το συγκεκριμένο της κάθε χώρας, ούτως ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες και δομές για να υποστηρίξουν αποτελεσματικά αυτές τις χαμηλές επιδόσεις των σχολείων.

Αναφορές

- Brauckmann, S., & 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.
- Day, C. (2007). *Conducting research on successful school principals: Associate members guide*. ISSPP & Comenius.
- Day, C. (2013). *Conducting research on school principals: ISSPP member's guide*. ISSPP.
- Day, C., & Sammons, P. (2013). *Successful Leadership: a review of the international literature*. CfBT Education Trust: UK.
- Fink, D. (1999). Deadwood Didn't Kill Itself: A Pathology of Failing Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 27(2), 131-141.
- Hallinger, P., & Heck, R. (2011). Conceptual and methodological issues in studying school leadership effects as a reciprocal process. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(2), 149-173.
- Jacobson, S., & Day, C. (2007). The International Successful School Principals Project (ISSPP): An overview of the project, the case studies and their contexts. *International Studies in Educational Administration*, 35(3), 3-10.
- Murphy, J. (2010). Nine lessons for turning around failing schools. *Phi Delta Kappa*, 91(8), 93-97.
- Pashiardis, P. (2014) (Ed.). *Modeling School Leadership Across Europe: In Search of New Frontiers*. Dordrecht, Heidelberg, New York, London: Springer.
- Pashiardis, P., Kafa, A., & Marmara, C. (2012). Successful secondary principalship in Cyprus: What have "Thucydides" and "Plato" revealed to us? *International Journal of Educational Management*, 26 (5), 480-493.
- Pashiardis, P., Savvides, V., Lytra, E., & Angelidou, K. (2011). Successful School Leadership in Rural Contexts: The Case of Cyprus. *Educational Management, Administration and Leadership*, 39 (5), 536 – 553.
- Pashiardis, P., & Savvides, V. (2011). The Interplay between Instructional and Entrepreneurial Leadership Styles in Cyprus Rural Primary Schools. *Leadership and Policy in Schools*, 10 (4), 412 – 427.

ΗΜΕΡΙΔΑ με θέμα

«Σύγχρονη σχολική ηγεσία: Διεθνής εμπειρία και τοπική πραγματικότητα»

Πραγματοποιήθηκε με μεγάλη επιτυχία το Σάββατο 4 Ιουνίου 2016 στο ξενοδοχείο HILTON PARK. Μεγάλος αριθμός Διευθυντών /ντριών και Βοηθών Διευθυντών σχολείων Δημοτικής και Μέσης Εκπαίδευσης καθώς και επιθεωρητές των δυο βαθμίδων εκπαίδευσης παρακολούθησαν με ενδιαφέρον τις εργασίες της ημερίδας. Στο πλαίσιο του προγράμματος της ημερίδας παρουσιάστηκαν κατά σειρά τα θέματα που εμφανίζονται στη διπλανή στήλη →



- *Successful leadership practice for schools in changing urban contexts in Poland*, Καθηγήτρια, Joanna Madalinska- Michalak, Uniwersytet Warszawski, Πολωνία
- *More action than reflection? Empirical insights into the relationship of school autonomy and school leadership*, Καθηγητής Stefan Brauckmann, Alpen-Adria Universitat Klagenfurt, Αυστρία
- *Κατάρτιση στελεχών εκπαίδευσης για ποιότητα και αποτελεσματικότητα*- Ακαδημία Εκπαιδευτικής Ηγεσίας, Καθηγητής Πέτρος Πασιαρδής, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
- *Η υποστήριξη της επαγγελματικής μάθησης στη σχολική μονάδα. Ο ρόλος του ηγέτη*, Δρ Αθηνά Μιχαηλίδου – Ευριπίδου, Διευθύντρια Παιδαγωγικού Ινστιτούτου Κύπρου
- *Εκπαιδευτική ηγεσία και σχολική αποτελεσματικότητα. Πραγματικότητες και επιδιώξεις*, Δρ Κυπριανός Λούης, διευθυντής Μέσης Εκπαίδευσης



Την κήρυξη των εργασιών της ημερίδας κήρυξε ο έντιμος Υπουργός Παιδείας Δρ. Κώστας Καδής ενώ η Γενική Διευθύντρια του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού κυρία Αίγλη Παντελάκη, η οποία παρακολούθησε τις εργασίες της ημερίδας, συντόνισε τη συζήτηση στρογγυλής τράπεζας με την οποία έκλεισε η ημερίδα. Σε αυτή συμμετείχαν ο καθηγητής στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου Πέτρος Πασιαρδής, η Δρ Αθηνά Μιχαηλίδου Ευριπίδου, Διευθύντρια του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου Κύπρου, ο Διευθυντής Μέσης Εκπαίδευσης Δρ Κυπριανός Λούης και οι Πρόεδροι των Συνδέσμων Διευθυντών Δημοτικής και Μέσης Εκπαίδευσης Δρ Κώστας Μιχαήλ και Γιώργος Ιωσηφίδης αντίστοιχα.





Εισαγωγή και διαχείριση Σχεδίου Επαγγελματικής Μάθησης σε σχολική μονάδα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Αλεξάνδρα Παπαχρήστου

Εκπαιδευτικός Φιλολόγος ΠΕ02, Med στις Επιστήμες της Αγωγής

Περίληψη. Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη διαχείριση της εκπαιδευτικής αλλαγής από τη σχολική μονάδα. Προτείνεται η εισαγωγή και εφαρμογή καινοτόμου σχεδίου Επαγγελματικής Μάθησης σε σχολική μονάδα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Πραγματοποιείται κριτική θεώρηση του τρόπου εισαγωγής του προτεινόμενου εκπαιδευτικού προγράμματος και εξετάζεται ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ο σχολικός ηγέτης στην εισαγωγή της εκπαιδευτικής αλλαγής, στην εφαρμογή και την προσπάθεια μείωσης της αντίστασης σε αυτήν από την πλευρά των εμπλεκόμενων εκπαιδευτικών, καθώς και στην εδραίωσή της. Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να συνεισφέρει στον γενικότερο θεωρητικό προβληματισμό πάνω στις έννοιες της εκπαιδευτικής αλλαγής, της σχολικής βελτίωσης και αποτελεσματικότητας, της επαγγελματικής μάθησης και της συνεχούς ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, καθώς και στη συζήτηση γύρω από τη σύγχρονη εκπαιδευτική ηγεσία και τον πολυδιάστατο ρόλο της σε σχέση με το διαρκώς μεταβαλλόμενο εκπαιδευτικό και ευρύτερο κοινωνικό συγκείμενο.

Λέξεις κλειδιά: εισαγωγή και διαχείριση αλλαγής, επαγγελματική μάθηση.

Εισαγωγή

Το σύγχρονο σχολείο καλείται να αντιμετωπίσει ραγδαίες αλλαγές στον χώρο της εκπαίδευσης. Οι συνεχείς προκλήσεις της κοινωνίας της γνώσης, των νέων τεχνολογιών και της πολυπολιτισμικότητας, καθιστούν αναγκαία τη λειτουργία του σχολείου ως κοινότητας μάθησης και πρακτικής που αναπτύσσει και αξιοποιεί αποτε-

λεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της (Fullan, 2007). Ο εκπαιδευτικός τοποθετείται στο επίκεντρο της ποιοτικής και αποτελεσματικής μαθησιακής διαδικασίας και συνιστά σημαντικό φορέα αλλαγής. Ο επαγγελματισμός του εκπαιδευτικού διαδραματίζει πλέον καθοριστικό ρόλο (Vescio, Ross & Adams, 2008). Καλείται να καλλιεργήσει ένα ευρύ φάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων, αφού έρχεται διαρκώς αντιμέτωπος με το μεταβαλλόμενο περιεχόμενο των διδακτικών αντικειμένων και την ανάγκη για την εφαρμογή νέων πρακτικών, οι οποίες εντάσσονται σε συνεργατικές μορφές μάθησης. Η σύγχρονη έρευνα καταδεικνύει ότι η αποτελεσματική διδασκαλία και μάθηση επιτυγχάνεται μέσα από προγράμματα διαρκούς και συστηματικής επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης, καθώς και μέσα από την καλλιέργεια συλλογικής κουλτούρας μάθησης στη σχολική κοινότητα (Ιορδανίδης, 2006). Η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών είναι ανάγκη πλέον να πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής, με τρόπο συστηματικό, οργανωμένο στη βάση στρατηγικού σχεδιασμού και με πλήρη αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων μάθησης ενός επαγγελματία εκπαιδευτικού (Ξωχέλλης & Παπαναούμ, 2000). Στην παρούσα εργασία αναπτύσσεται ένα σχέδιο Επαγγελματικής Μάθησης το οποίο προτείνεται για εισαγωγή και εφαρμογή σε σχολική μονάδα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το προτεινόμενο σχέδιο έχει ως αντικείμενο τη συνεργατική παραγωγή μάθησης στη σχολική μονάδα, μέσα από την από κοινού εκπόνηση διδακτικών σχεδίων και ευρύτερου σχολικού προγράμματος με ταυτόχρονη αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας. Εξετάζεται ο ρόλος του σχολικού ηγέτη στην εισαγωγή, την επιτυχή εφαρμογή και την εδραίωση της προτεινόμενης εκπαιδευτικής αλλαγής, με βάση τη σύγχρονη διεθνή βιβλιογραφία και τη θεωρία

για την αλλαγή στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Morrison, 1998).

Πρόταση Επαγγελματικής Μάθησης και διαχείριση της αλλαγής

Στην παρούσα μελέτη προτείνεται να πραγματοποιηθεί μία εκπαιδευτική αλλαγή με βάση το μοντέλο του Fullan (2001). Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, το θεωρητικό μοντέλο του Fullan έχει αποτελεσματική εφαρμογή στο πεδίο των εκπαιδευτικών αλλαγών και βελτιώσεων, εντάσσεται στα εξελικτικού χαρακτήρα μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής και κρίνεται ότι ανταποκρίνεται επαρκώς στις ιδιαιτερότητες και την πολυπλοκότητα του εκπαιδευτικού συγκειμένου (Burke, 2002). Ορίζονται τρία στάδια για την εκπαιδευτική αλλαγή, η εισαγωγή, η εφαρμογή και η εσωτερίκευση. Η συγκεκριμένη πρόταση Επαγγελματικής Μάθησης αφορά σε σχολική μονάδα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, η οποία έχει ως σκοπό τη συνεργατική εκπόνηση διδακτικών σχεδίων, καθώς και σχεδίων ευρύτερου σχολικού προγραμματισμού. Σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, γίνεται σχεδιασμός, διδασκαλία και αξιολόγηση συγκεκριμένων θεματικών ενοτήτων ανά τάξη και μάθημα, σύμφωνα με το προβλεπόμενο πρόγραμμα σπουδών και με αξιοποίηση των ηλεκτρονικών υποδομών της σχολικής μονάδας. Η σχολική μονάδα είναι οργανωμένη γραφειοκρατικά και οι ανήκοντες σε αυτήν εκπαιδευτικοί είναι επαγγελματίες με πανεπιστημιακή μόρφωση, λειτουργούν σε πλαίσιο σχετικής αυτονομίας και είναι επικεντρωμένοι κυρίως στο διδακτικό έργο και ακολούθως στην κάλυψη των γραφειοκρατικών απαιτήσεων του οργανισμού (Mintzberg, 1979). Η δομή της μονάδας έχει ενδυναμωτικά χαρακτηριστικά, ασκείται ένα συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και στον προγραμματισμό, συνε-

κτικότητα, συντονισμός, ευελιξία, άμεση πρόσβαση στην πληροφορία και μία αυξημένη αίσθηση αυτονομίας και επαγγελματισμού (Hoy & Miskel, 2013). Απώτερος σκοπός της σχολικής διεύθυνσης και των εκπαιδευτικών της μονάδας είναι η διαρκής βελτίωση και ο εμπλουτισμός της μαθησιακής διαδικασίας, καθώς και η παροχή ποιοτικής και αποτελεσματικής εκπαίδευσης. Για την υλοποίηση αυτού του σκοπού η σχολική μονάδα βρίσκεται σε στενή συνεργασία με πανεπιστημιακό παιδαγωγικό τμήμα, με την υποστήριξη του οποίου πραγματοποιεί στοχευμένα προγράμματα ενδοσχολικής επιμόρφωσης και βελτίωσης της μαθησιακής διαδικασίας. Κάτω από αυτές τις υπάρχουσες ευνοϊκές προϋποθέσεις, προτείνεται από την γράφουσα η εφαρμογή ενός σχεδίου Επαγγελματικής Μάθησης, το οποίο δύναται να υλοποιηθεί στα επίπεδα της τάξης, του προγράμματος σπουδών καθώς και στο επίπεδο του συνολικού σχολικού σχεδιασμού. Στη βάση συγκεκριμένου σχεδίου, ορίζεται από τη σχολική διεύθυνση ο συντονιστής και υποδιευθυντής του προγράμματος, ο οποίος μπορεί να υποστηρίζεται από έναν εκπαιδευτικό με υψηλή επιστημονική και παιδαγωγική κατάρτιση. Αυτή δύναται να είναι η ομάδα στήριξης και συντονισμού της εκπαιδευτικής αλλαγής. Τα μέλη της ομάδας στήριξης αναλαμβάνουν επιπλέον να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις όποιες κρίσεις και αντιστάσεις παρουσιαστούν κατά την εφαρμογή της εκπαιδευτικής αλλαγής (Nesterkin, 2013). Προαπαιτείται αρχική ενημέρωση και επιμόρφωση σε θέματα διαχείρισης επικοινωνιακών κρίσεων και διαπροσωπικών σχέσεων στους οργανισμούς, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε από τον Σύμβουλο Παιδαγωγικής και Επιστημονικής Ευθύνης, είτε από εξειδικευμένα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας. Ο σχολικός ηγέτης δύναται να ορίσει και την ομάδα έρευνας και αξιολόγησης του προγράμματος, η οποία μπορεί να αποτελείται από τον παιδαγωγικό σύμβουλο και αποφοίτους βοηθούς του συνεργαζόμενου πανεπιστημιακού τμήματος. Είναι ανάγκη οι εκπαιδευτικοί να λάβουν ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση κατά την έναρξη του σχολικού έτους, πάνω στις νέες παιδαγωγικές και τεχνολογικές μεθόδους, τις νέες θεωρητικές προσεγγίσεις στο αναλυτικό πρόγραμμα, καθώς και ειδική ενημέρωση για το πρόγραμμα επαγγελματικής μάθησης. Στόχος εί-

ναι η επίτευξη συνεργατικής παραγωγής της μάθησης με πλήρη αξιοποίηση των τεχνολογικών δυνατοτήτων και υποδομών της σχολικής μονάδας. Η εργασία πραγματοποιείται σε μικροομάδες με έμφαση στην από κοινού εκπόνηση σχεδίων μάθησης, προγραμματικών σπουδών και ολοκληρωμένου σχολικού σχεδιασμού. Ανά τακτά διαστήματα γίνονται προγραμματισμένες συναντήσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών με στόχο τη διαρκή ανατροφοδότηση και την ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών (Schuck, Aubusson & Buchanan, 2008). Επιπλέον οι εκπαιδευτικοί συλλέγουν στοιχεία και υποβάλλουν εκθέσεις σχετικά με τις επιδόσεις των μαθητών, τα μαθησιακά αποτελέσματα και τις αλλαγές οι οποίες πραγματοποιούνται στην ομάδα έρευνας, τα μέλη της οποίας είναι αρμόδια για τη συλλογή των συνολικών δεδομένων της σχολικής μονάδας, την ανάλυση και την αξιολόγηση του προγράμματος. Καθοριστικής σημασίας στην πορεία της αλλαγής είναι ο ρόλος του ηγέτη της σχολικής μονάδας, γιατί είναι αυτός που ενθαρρύνει και συμβουλεύει τους εκπαιδευτικούς στην εφαρμογή των αλλαγών που προτείνονται (Everard et al, 2004). Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, προτείνεται να πραγματοποιηθεί μία ημερίδα ανατροφοδότησης και παρουσίασης των αποτελεσμάτων σε επίπεδο οικείας Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, καθώς και σε επίπεδο Περιφερειακής Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Σταδιακά μπορεί να γίνει εξάπλωση της εφαρμογής του προγράμματος σε όλα τα σχολεία της Διεύθυνσης με την προοπτική της δημιουργίας δικτύου και σε ευρύτερο περιφερειακό επίπεδο (Vescio et al, 2008).

Σύμφωνα με τις διεθνείς έρευνες, η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής από την πλευρά του ηγέτη καθιστά αναγκαίο το να μπορεί να βλέπει την αλλαγή όχι μόνο από τη δική του πλευρά, αλλά κυρίως από την οπτική όλων των εμπλεκόμενων στη σχολική κοινότητα (Fullan, 2007). Απαιτείται ανοικτή και θετική στάση απέναντι στο καινούριο, ενσυναίσθηση των αναγκών των μελών της σχολικής μονάδας, παροχή διαρκούς υποστήριξη, ενθάρρυνση, καθώς και όλων των αναγκαίων διευκολύνσεων για την εφαρμογή της εκπαιδευτικής αλλαγής. Στο στάδιο της *εισαγωγής* κατά Fullan (2001), ο διευθυντής και ηγέτης της αλλαγής, πριν προβεί στη διαχείρισή

της, θα πρέπει πρώτος απ' όλους να γνωρίζει τι ακριβώς θέλει να επιτύχει και να κατανοήσει τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησής της. Οφείλει να προσδιορίσει με σαφήνεια το είδος της αλλαγής που χρειάζεται το σχολείο του, το κατά πόσο αυτή ταιριάζει στο συγκεκριμένο και την κουλτούρα του σχολείου. Είναι απαραίτητη η διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης προκειμένου οι εκπαιδευτικοί να πεισθούν ότι η προτεινόμενη αλλαγή έχει αυθεντικό σκοπό και είναι προσανατολισμένη στη συνολική ανάπτυξη και πρόοδο της σχολικής μονάδας. Επιδίδεται η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στη σχολική διεύθυνση και τη συντονιστική ομάδα του προγράμματος, σε πλαίσιο ανοικτότητας, επικοινωνίας και συνεχούς ανατροφοδότησης. Επιπλέον, είναι ανάγκη ο ηγέτης να επιτρέψει σε όσους αντιστέκονται στην αλλαγή να εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με τα πιθανά προβλήματα, να κατανοήσει και να διαχειριστεί τα συναισθήματά τους (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002), και να τους ενθαρρύνει να προτείνουν τροποποιήσεις. Είναι αναγκαίο να διαμορφωθεί το όραμα της αλλαγής, το οποίο πρέπει να είναι κατανοητό, να εμπνέει και να δημιουργεί θετικά συναισθήματα (Ιορδανίδης, 2006). Η αλλαγή αποτελεί μία πρόκληση για τις πεποιθήσεις και στάσεις των εκπαιδευτικών και οι συνεχείς πιέσεις που δέχονται για αλλαγές γίνονται ενίοτε αιτία να χάσουν την εμπιστοσύνη τους. Η ελλιπής κατάρτιση και η υποτυπώδης επιμόρφωση σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα των προβλημάτων του εκπαιδευτικού συγκεκριμένου, μπορούν να εντείνουν το συναισθημα της αβεβαιότητας και να ενεργοποιήσουν τις αντιστάσεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών. Όπως προαναφέρθηκε, κρίνεται απαραίτητη η πλήρης ενημέρωση και επιμόρφωση των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική αλλαγή, καθώς και η ετοιμότητα από την πλευρά της σχολικής ηγεσίας και της ομάδας στήριξης στο να διαχειριστούν αποτελεσματικά τυχόν κρίσεις και αρνητικές στάσεις (Smollan, 2012).

Στο δεύτερο στάδιο, σύμφωνα με το μοντέλο του Fullan, θα πρέπει να γίνει η *εφαρμογή*. Ο ηγέτης χρειάζεται επιπλέον να παροτρύνει τους εκπαιδευτικούς του να καταθέσουν τις δικές τους προτάσεις για το τι χρειάζεται και τι δεν χρειάζεται να γίνει. Η εμπλοκή τους, η

δέσμευσή τους, η ανάληψη ρόλου στην εφαρμογή της αλλαγής, μπορεί να μειώσει την αντίστασή τους αλλά και να ενισχύσει την προσπάθεια και την αφοσίωσή τους κατά την εφαρμογή των δράσεων (Nesterkin, 2013). Ο διευθυντής είναι απαραίτητο να δώσει τη δυνατότητα σε όλα τα μέλη του οργανισμού να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για την αλλαγή και στην εφαρμογή. Χρειάζεται να δημιουργήσει μικρές ομάδες εργασίας, να εμπλέξει στη δράση όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας για την υλοποίηση του προγράμματος και να συστηματοποιήσει τον τρόπο που θα εργάζονται οι ομάδες, με συγκεκριμένο πλαίσιο οδηγιών βασισμένο στη διεθνή βιβλιογραφία (Schuck et al, 2008). Αυτή η προσέγγιση, που χαρακτηρίζεται από επιστημονικότητα, θα πείσει τους εκπαιδευτικούς να υπηρετήσουν ουσιαστικά τη διαδικασία της αλλαγής. Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να βελτιώσει το σχολικό κλίμα, να ενισχύσει την αίσθηση της ομάδας, να κάνει όλους τους εμπλεκόμενους να νιώσουν ότι ανήκουν στον ίδιο οργανισμό και συμμετέχουν ενεργά και δημιουργικά στην ανάπτυξη της σχολικής τους μονάδας μέσα από την προσωπική και συλλογική βελτίωση (Horkins, 2000). Για να πετύχει το πρόγραμμα που προτείνεται να εφαρμοστεί, θα πρέπει η διαδικασία της αλλαγής να φέρει και προσωπικά οφέλη προς τους εμπλεκόμενους ώστε να υπάρχει αναγνώριση και ανταμοιβή (Vakola, 2012). Οι εμπλεκόμενοι στο σχέδιο Επαγγελματικής Μάθησης θα πρέπει να επιβραβεύονται όταν επιδεικνύουν οποιαδήποτε εποικοδομητική συμπεριφορά και να ανταμείβονται όχι μόνο στην εφαρμογή της αλλαγής, αλλά και στην ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τυχόν προβλήματα που ανακύπτουν κατά την πορεία εισαγωγής της (Everard et al, 2004). Η αναγνώριση μπορεί να επιτευχθεί ηθικά, με θετικά σχόλια και επαίνους του διευθυντή προς τους εμπλεκόμενους, καθώς και υλικά, με απαλλαγή ενδεχομένως από εξωδιδασκτικά καθήκοντα, χορήγηση ειδικών αδειών, πιστοποιητικού επιμόρφωσης, καθώς και θετική αξιολόγηση από την πλευρά της διεύθυνσης.

Σε ό τι αφορά το τρίτο στάδιο, αυτό της *εσωτερίκευσης*, το σχολείο είναι απαραίτητο να επιτύχει τη σταθεροποίηση της νέας κατάστασης (Leo & Wickenberg, 2013). Για να γίνει αυτό ο διευθυντής είναι αναγκαίο, σε τακτά χρονι-

κά διαστήματα, να παρακολουθεί τα χρονοδιαγράμματα, να κάνει απολογισμό της κάθε φάσης της αλλαγής και να αξιολογεί τα αποτελέσματα, σε ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας (Glasman, Cibulka & Ashby, 2002). Μέσω της εσωτερικής αξιολόγησης μπορεί να ανακαλύψει σημεία που επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση και να κάνει διορθωτικές κινήσεις (Βερεβή, 2003). Σε αυτό το στάδιο, επίσης, εφόσον οι αρχικοί στόχοι έχουν επιτευχθεί, μπορεί να γίνει διάχυση της αλλαγής και σε άλλους σχολικούς οργανισμούς (Δημητρόπουλος, 2010). Τα σημαντικά σχολικά επιτεύγματα μπορούν να προβληθούν σε μια ημερίδα που θα διοργανώσει το σχολείο σε συνεργασία με την Περιφερειακή Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Μία τέτοια κοινοποίηση των αποτελεσμάτων και των επιτευγμάτων θα δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα που θα προσφέρει την ενέργεια και τα κίνητρα για τη συνέχιση της προσπάθειας. Η επιτυχία της εισαγωγής του προγράμματος επαγγελματικής μάθησης στο σχολείο αλλά και της αλλαγής γενικότερα θα εξαρτηθεί από την ικανότητα του σχολικού ηγέτη να αντιλαμβάνεται τόσο τις τρέχουσες καταστάσεις όσο τους μελλοντικούς πραγματοποιήσιμους στόχους. Η διοίκηση πρέπει να συνδυάζεται και με χαρίσματα ηγεσίας και ο διευθυντής ηγέτης είναι αυτός που θα ανταπεξέλθει με επιτυχία στις νέες προκλήσεις των σημερινών σχολικών οργανισμών (Ιορδανίδης, 2006).

Στόχος του προτεινόμενου προγράμματος Επαγγελματικής Μάθησης είναι να δημιουργηθούν μόνιμες δομές, μια νέα συνεργατική και συλλογική νοοτροπία στη διαδικασία παραγωγής της γνώσης και αλλαγές συμβατές με τις ανάγκες των σχολείων, για βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και ταυτόχρονη προσωπική ανάπτυξη και αυτοβελτίωση των εκπαιδευτικών (Medley & Akan, 2008). Οι πόροι που απαιτούνται είναι αυτοί οι οποίοι μπορούν να διατεθούν κυρίως εντός των σχολικών μονάδων, ενώ είναι ιδιαίτερα σημαντική και λειτουργική για τη ζωή της σχολικής μονάδας η δυνατότητα ενδοσχολικής επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών. Η εργασία η οποία προτείνεται να υλοποιηθεί στο πλαίσιο των σχολικών μονάδων, μπορεί να συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας κοινότητας μάθησης και πρακτικής των εκπαιδευτικών που λειτουργεί τόσο στο επίπεδο της σχολικής μονάδας, όσο

και στο επίπεδο της περιφέρειας. Ο συνδυασμός θεωρίας και πράξης, με συνεργασία όλων των εκπαιδευτικών φορέων σε ευρύτερο επίπεδο, συμβάλλει στην εμπέδωση μιας κουλτούρας εκτεταμένης συλλογικότητας και δικτύωσης και οριοθετεί μια ευρεία περιοχή μάθησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, διδακτικού και μαθητικού (Horkins, 2000).

Συμπεράσματα

Στη σύγχρονή μας πολυσύνθετη διεθνή πραγματικότητα, υπάρχει πλέον ανάγκη για μία νέα οργάνωση και για ενίσχυση της συλλογικότητας του νέου σχολείου, ώστε να λειτουργεί ως κοινότητα μάθησης που διαχειρίζεται συνολικά την παραγόμενη γνώση και τη συνδέει με την ευρύτερη κοινωνία. Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αποτελεί τον βασικό παράγοντα επίτευξης της σχολικής βελτίωσης και είναι πλέον αναγκαίος ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου του διδάσκοντα ως επαγγελματία της γνώσης (Ξωχέλλης & Παπαναούμ, 2000). Απαιτείται η οικοδόμηση ενός κατάλληλου πλαισίου το οποίο θα δίνει στους εκπαιδευτικούς, δυνατότητες για συνεργατική υλοποίηση του διδακτικού έργου, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην προαγωγή της μαθησιακής διαδικασίας, καθώς και για συλλογή και αξιοποίηση δεδομένων γύρω από τις διδακτικές πρακτικές και μεθόδους, με απώτερο στόχο την επίτευξη της αλλαγής, τόσο σε επίπεδο διδασκαλίας όσο και σε επίπεδο εκπαιδευτικού οργανισμού (Morrison, 1998). Η εφαρμογή προγραμμάτων συνεργατικής παραγωγής της γνώσης στον χώρο εργασίας των εκπαιδευτικών αποτελεί ένα μέσο για να λειτουργήσει ο εκπαιδευτικός ως σχεδιαστής και φορέας υλοποίησης αλλαγών, καθώς και δημιουργός αποτελεσματικών περιβαλλόντων μάθησης. Βασικός συντελεστής της προώθησης και της εφαρμογής μιας εκπαιδευτικής αλλαγής στην εκπαιδευτική μονάδα είναι ο σχολικός ηγέτης (Fullan, 2001). Ο ηγέτης οφείλει να είναι πρώτα ο ίδιος κάτοχος της έννοιας της εκπαιδευτικής αλλαγής, να διαθέτει τις αναγκαίες γνώσεις και ικανότητες διαχείρισης της αλλαγής και τα απαραίτητα εκείνα χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά του, ώστε να μπορέσει να μεταδώσει το πνεύμα του εκσυγχρονισμού, της συλλογικότητας και της διαρκούς μάθησης μέσα στον σχολικό οργανισμό (Ιορδανίδης, 2006).

Αναφορές

- Burke, W.W. (2002). *Organization and change: Theory and practice*. California: Sage Publications.
- Nesterkin, D. (2013). Organizational change and psychological reactance. *Department of Management and Decision Sciences, Coastal Carolina University, Conway, South Carolina, USA*. The current issue and full text archive of this journal is available at www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm.
- Everard, B., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Μετάφραση ΕΑΠ.
- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective School Management* (4^η έκδ.). London: Paul Chapman Publishing.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1993). «Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών» μετάφρ. Π. Χατζηπαντελή. Αθήνα. Εκδόσεις Πατάκη.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Ανακτήθηκε Νοέμβριος 03, 2015 από: https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=dvc84eFzKkkC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Fullan,+educational+change&ots=z1qbrS_dMP&sig=WVnkqH5lpY1Jk8CS_Gk71104iYY&redir_esc=y#v=onepage&q=Fullan%2C%20educational%20change&f=false.
- Glasman, N., Cibulka, J., & Ashby, D. (2002). Program Self-Evaluation for Continuous Improvement. *Educational Administration Quarterly*, 38(2) 257-288. Published by: <http://www.sagepublications.com>.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Ο νέος ηγέτης: η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Hopkins, D. (2000). Powerfull schools. *Journal of Educational Change, 2000* – Springer. Ανακτήθηκε Οκτώβριος 3, 2015 από: <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1010077007233>.
- Hoy, W. K., & Miskel C. G. (2013). *Educational Administration: theory, research and practice*, ninth edition, Mc Graw Hill Companies.
- Leo, U., & Wickenberg, P. (2013). Professional norms in school leadership: Change efforts in implementation of education for sustainable development. *J Educ Change (2013) 14:403–422*. Published online: 30 March 2013.
- McMaster, C. (2015). "Where is _____?": Culture and the Process of Change in the Development of Inclusive Schools. *International Journal of Whole Schooling*, 11(1), 2015.
- Medley, B. C., & Akan, O. H. (2008). Creating Positive Change in Community Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 18(4), 485-496.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. Ανακτήθηκε Οκτώβριος 10, 2015 από: https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=tkUt6GYqNK0C&oi=fnd&pg=PP1&dq=Morrison,+educational+change&ots=0z6HF1KA7K&sig=16GYae_104YXmMcon1xu3yZGbPl#v=onepage&q=Morrison%2C%20educational%20change&f=false
- Perrin, B. (2002). How to _ and How Not to _ Evaluate Innovation. *Evaluation* 2002; 8; 13. The online version of this article can be found at: <http://evi.sagepub.com/cgi/content/abstract/8/1/13>.
- Schuck, S., Aubusson, P., & Buchanan, J. (2008). Enhancing teacher education practice through professional learning conversations. *European Journal of Teacher Education*. Publication details, including instructions for authors and subscription information: http://www.informaworld.com/smpp_title~content=t713421837.
- Sleegers J. C., Thoonen E. J., Oort J., & Peetsma T. D. (2013). Changing classroom practices: the role of school-wide capacity for sustainable improvement. *Department of Education, University of Twente, Enschede, The Netherlands. Dutch Inspectorate of Education, Utrecht, The Netherlands, and Research Institute of Child Development and Education, University of Amsterdam, Amsterdam, The Netherlands*. The current issue and full text archive of this journal is available at www.emeraldinsight.com/0957-8234.htm.
- Smollan, K. (2012). Trust in change managers: the role of affect. *Department of Management, Auckland University of Technology, Auckland, New Zealand*. The current issue and full text archive of this journal is available at www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm.
- Vakola, M. (2012). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Marketing and Business Communication, Athens University of Economics and Business, Athens, Greece*. The current issue and full text archive of this journal is available at www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm.
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24 80–91.
- Βερεβή, Α. (2003). Η συμβολή του εκπαιδευτικού στην αξιολόγηση και βελτίωση των εκπαιδευτικών. *Λέσχη των Εκπαιδευτικών*, 30, 23-25.
- Δημητρόπουλος, Ε. (2010). *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση. Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης και του Εκπαιδευτικού έργου*. Αθήνα. Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Ιορδανίδης, Γ. (2006). Διεύθυνση σχολείου και διαχείριση αλλαγής. Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.), *Εκπαιδευτικές αλλαγές, η παρέμβαση του εκπαιδευτικού και του σχολείου*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Μπελαδάκης, Μ. (2007). *Καινοτομίες στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Μετασπουδή.
- Ξωχέλλης, Π., & Παπαναούμ, Ζ. (2000). Η ενδοσχολική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: ελληνικές εμπειρίες: 1997-2000. Θεσσαλονίκη: Action A.E.
- Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής, Π., & Πασιαρδή, Γ. (2006). *Αποτελεσματικά σχολεία: Πραγματικότητα ή ουτοπία*; Αθήνα. Εκδόσεις Τυπωθήτω.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία*. Αθήνα. Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Έκθεση ανεξάρτητων ελεγκτών για την τριετία από Ιανουάριο 2013 – Δεκέμβριο 2015



G. Josephakis Audit Ltd
Certified Public Accountants Cy

Amaral Building 25, 2 Dinokratous Street Office 302 CY - 1070 Nicosia P.O.Box. 20386 CY - 2151 Nicosia, Cyprus
Tel.: +357-22759990 Fax.: +357-22759993 e-mail: info@gjosephakis.com www.gjosephakis.com

Έκθεση ανεξάρτητου ελεγκτή

Προς τα Μέλη του Κυπριακού Ομίλου Εκπαιδευτικής Διοίκησης (Κ.Ο.Ε.Δ.)

Έκθεση επί των Οικονομικών Καταστάσεων

Έχουμε ελέγξει τις οικονομικές καταστάσεις του Κυπριακού Ομίλου Εκπαιδευτικής Διοίκησης, που αποτελούνται από την Συνοπτική και Αναλυτική Κατάσταση Εσόδων-Εξόδων για την περίοδο Ιανουάριο 2013 μέχρι Δεκέμβριο 2015.

Ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου για τις οικονομικές καταστάσεις

Το Διοικητικό Συμβούλιο του Κ.Ο.Ε.Δ., είναι υπεύθυνο για την ετοιμασία οικονομικών καταστάσεων που δίνουν αληθινή και δίκαιη εικόνα σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς όπως αυτά υιοθετήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση και τις απαιτήσεις του Καταστατικού του Ομίλου, του περί Σωματείων και Ιδρυμάτων Νόμου του 1972 και των περί Σωματείων και Ιδρυμάτων Κανονισμών του 1973, και για εκείνες τις εσωτερικές δικλίδες που το Διοικητικό Συμβούλιο καθορίζει ως απαραίτητες ώστε να καθίσταται δυνατή η κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων απαλλαγμένων από ουσιώδες σφάλμα, οφειλόμενο είτε σε σπάτι είτε σε λάθος.

Ευθύνη του ελεγκτή

Η δική μας ευθύνη είναι να εκφράσουμε γνώμη επί αυτών των οικονομικών καταστάσεων με βάση τον έλεγχό μας. Διενεργήσαμε τον έλεγχό μας σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου. Τα Πρότυπα αυτά απαιτούν να συμμορφωνόμαστε με κανόνες δεοντολογίας καθώς και να σχεδιάζουμε και διενεργούμε τον έλεγχο με σκοπό την απόκτηση λεγόμενης διασφάλισης για το εάν οι οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδες σφάλμα. Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη διενέργεια διαδικασιών για την απόκτηση ελεγκτικών τεκμηρίων σχετικά με τα ποσά και τις γνωστοποιήσεις στις οικονομικές καταστάσεις. Οι επιλεγμένες διαδικασίες βασίζονται στην κρίση του ελεγκτή, περιλαμβανομένης της εκτίμησης των κινδύνων ουσιώδους σφάλματος των οικονομικών καταστάσεων, οφειλόμενου είτε σε σπάτι είτε σε λάθος. Κατά τη διενέργεια αυτών των εκτιμήσεων κινδύνου, ο ελεγκτής εξετάζει τις εσωτερικές δικλίδες που σχετίζονται με την κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων της οντότητας που δίνουν αληθινή και δίκαιη εικόνα με σκοπό το σχεδιασμό ελεγκτικών διαδικασιών κατάλληλων για τις περιστάσεις, αλλά όχι με σκοπό την εκφραση γνώμης επί της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλίδων της οντότητας. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση της καταλληλότητας των λογιστικών πολιτικών που χρησιμοποιήθηκαν και του λεγόμενου των λογιστικών εκτιμήσεων που έγιναν από το Διοικητικό Συμβούλιο, καθώς και την αξιολόγηση της συνολικής παρουσίας των οικονομικών καταστάσεων.

Πιστεύουμε ότι τα ελεγκτικά τεκμήρια που έχουμε αποκτήσει είναι επαρκή και κατάλληλα για να παράσχουν βάση για την ελεγκτική μας γνώμη.

Γνώμη

Κατά τη γνώμη μας, οι οικονομικές καταστάσεις δίνουν αληθινή και δίκαιη εικόνα της χρηματοοικονομικής θέσης του Κυπριακού Ομίλου Εκπαιδευτικής Διοίκησης (Κ.Ο.Ε.Δ.) στις 31 Δεκεμβρίου 2015, και της χρηματοοικονομικής του επίδοσης και των ταμειακών ροών του, για το έτος που έληξε την ημερομηνία αυτή σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς όπως αυτά υιοθετήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση και τις απαιτήσεις του

Καταστατικού του Κυπριακού Ομίλου Εκπαιδευτικής Διοίκησης (Κ.Ο.Ε.Δ.), του περί Σωματείων και Ιδρυμάτων Νόμου του 1972 και των περί Σωματείων και Ιδρυμάτων Κανονισμών του 1973.

Έκθεση επί άλλων νομικών και κανονιστικών απαιτήσεων

Σύμφωνα με τις επιπρόσθετες απαιτήσεις των περί Ελεγκτών και Υποχρεωτικών Ελέγχων των Ετήσιων και Εννοποιημένων Λογαριασμών Νόμων του 2009 και 2013, αναφερόμαστε τα πιο κάτω:

- Έχουμε πάρει όλες τις πληροφορίες και εξηγήσεις που θεωρήσαμε αναγκαίες για σκοπούς του ελέγχου μας.
- Κατά τη γνώμη μας, έχουν τηρηθεί από τον Κυπριακό Όμιλο Εκπαιδευτικής Διοίκησης (Κ.Ο.Ε.Δ.) κατάλληλα λογιστικά βιβλία, στην έκταση που φαίνεται από την εξέταση από εμάς αυτών των βιβλίων.
- Οι οικονομικές καταστάσεις του Κυπριακού Ομίλου Εκπαιδευτικής Διοίκησης (Κ.Ο.Ε.Δ.) συμμορφώνουν με τα λογιστικά βιβλία.
- Κατά τη γνώμη μας και από όσα καλύτερα έχουμε πληροφορηθεί και σύμφωνα με τις εξηγήσεις που μας δόθηκαν, οι οικονομικές καταστάσεις παρέχουν τις απαιτούμενες από του Καταστατικού του Κυπριακού Ομίλου Εκπαιδευτικής Διοίκησης (Κ.Ο.Ε.Δ.), του περί Σωματείων και Ιδρυμάτων Νόμου του 1972 και των περί Σωματείων και Ιδρυμάτων Κανονισμών του 1973, πληροφορίες με τον απαιτούμενο τρόπο.
- Κατά τη γνώμη μας, οι πληροφορίες που δίνονται στην έκθεση του Διοικητικού Συμβουλίου συνάδουν με τις οικονομικές καταστάσεις.

Άλλο θέμα

Αυτή η έκθεση, περιλαμβανομένης και της γνώμης, ετοιμάστηκε για τα μέλη του Κυπριακού Ομίλου Εκπαιδευτικής Διοίκησης (Κ.Ο.Ε.Δ.) ως σώμα και μόνο σύμφωνα με το Άρθρο 34 των περί Ελεγκτών και Υποχρεωτικών Ελέγχων των Ετήσιων και Εννοποιημένων Λογαριασμών Νόμων του 2009 και 2013 και για κανένα άλλο σκοπό. Διανοτός αυτή τη γνώμη δεν αποδεχόμαστε ή αναλαμβάνουμε ευθύνη για οποιοδήποτε άλλο σκοπό ή προς οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο στη γνώση του οποίου αυτή η έκθεση δυνατόν να περιέλθει.

Γ. ΙΩΣΗΦΑΚΗΣ
Εγκριμένος Λογιστής και Εγγεγραμμένος Ελεγκτής
εκ μέρους και για λογαριασμό της
G. JOSEPHAKIS AUDIT LTD
Certified Public Accountants

ΚΤΙΡΙΟ ΑΜΑΡΑΛ 25,
ΔΕΙΝΟΚΡΑΤΟΥΣ 2,
ΓΡΑΦΕΙΟ 302
1070 ΛΕΥΚΩΣΙΑ
ΤΘ 20386

10 Φεβρουαρίου 2016

Τακτική Συνέλευση του Κ.Ο.Ε.Δ. – Αρχαιρεσίες

Την Τετάρτη 17 Φεβρουαρίου 2016, πραγματοποιήθηκε τακτική συνέλευση των μελών του ΚΟΕΔ. Μετά από τον απολογισμό της δράσης του Ομίλου κατά την τριετία 2013-2015 από τον Πρόεδρο του απερχόμενου Διοικητικού Συμβουλίου Γιάννη Σαββίδη και την παρουσίαση της Ταμειακής Κατάστασης και της έκθεσης Ανεξάρτητων Ελεγκτών ακολούθησαν αρχαιρεσίες. Στην πρώτη συνεδρία του διοικητικού συμβουλίου υπό τη νέα του σύνθεση καταρτίστηκε σε σώμα ως ακολούθως.

Πρόεδρος: Γιάννης Σαββίδης

Αντιπρόεδρος: Γιάννης Κασουλίδης

Γραμματέας: Γεωργία Πασιαρδή

Ταμίας: Ανδρέας Τσιάκκιρος

Βοηθός Ταμίας: Θεόδωρος Θεοδώρου

Μέλη: Πέτρος Πασιαρδής,
Μαρία Γεωργίου, (υπεύθυνη εκδόσεων)



Σύνοψη και λήξη εργασιών του συνεδρίου με θέμα:

«Παιδαγωγική ηγεσία και (αυτο)αξιολόγηση»

Δρ Ανδρέας Τσιάκκικος και Δρ Θεόδωρος Θεοδώρου

Μέλη Συνεργαζόμενου Εκπαιδευτικού Προσωπικού

Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Το συνέδριο με τίτλο «Παιδαγωγική ηγεσία και (αυτο)αξιολόγηση», συνδιοργανώθηκε από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου και τον Κυπριακό Όμιλο Εκπαιδευτικής Διοίκησης (Κ.Ο.Ε.Δ.). Το συνέδριο έγινε το Σάββατο 31 Οκτωβρίου 2015, στους χώρους του Συνεδριακού Κέντρου «Φιλοξενία», στη Λευκωσία, και η διάρκειά του ήταν από τις 9 το πρωί μέχρι τις 4:15 το απόγευμα. Απευθυνόταν σε εκπαιδευτικούς όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης (εκπαιδευτικούς, βοηθούς διευθυντές, διευθυντές), καθώς και στα διοικητικά στελέχη του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού και αποτελούσε συνέχεια ανάλογου συνεδρίου, που έγινε τον Δεκέμβριο του 2014, με θέμα «Η παιδαγωγική ηγεσία ως μετασχηματιστικός μηχανισμός για βελτίωση της σχολικής μονάδας».

Στο συνέδριο απηύθυναν χαιρετισμούς η Διευθύντρια του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Δρ Αθηνά Μιχαηλίδου και ο Πρόεδρος του Κ.Ο.Ε.Δ., Δρ Γιάννης Σαββίδης, ενώ η κήρυξη της έναρξης των εργασιών του έγινε από τον Υπουργό Παιδείας και Πολιτισμού, Δρα Κώστα Καδή. Οι θεματικές τόσο των κύριων ομιλιών όσο και των εργαστηρίων κινήθηκαν σε διάφορα επίπεδα, καλύπτοντας πτυχές που αφορούν στο εκπαιδευτικό σύστημα, τη σχολική μονάδα και την τάξη, σε σχέση με όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία φορείς: διευθυντές, εκπαιδευτικούς και μαθητές. Το συνέδριο ξεκίνησε με δύο κύριες ομιλίες, κατά τη διάρκεια του πρωινού, οι εργασίες συνεχίστηκαν με έξι παράλληλα εργαστήρια και ολοκληρώθηκαν το απόγευμα με ακόμα δύο κύριες ομιλίες.

Στην πρώτη κύρια ομιλία ο Καθηγητής Πέτρος Πασιαρδής, από το Ανοικτό

Πανεπιστήμιο Κύπρου, ανέπτυξε το θέμα «Παράμετροι και προτάσεις αξιολόγησης των εκπαιδευτικών στο επίπεδο του συστήματος». Στο πρώτο μέρος της εισήγησης αναφέρθηκαν οι παράμετροι που επηρεάζουν την εκπαίδευση του 21^{ου} αιώνα και εξεξηγήθηκαν οι βασικοί στόχοι που πρέπει να διέπουν ένα σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών. Αυτοί είναι η ποιοτική βελτίωση του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού, η επαγγελματική ανέλιξη των αποτελεσματικών εκπαιδευτικών και η ποιοτική βελτίωση της μάθησης.

Στη συνέχεια, αναφέρθηκαν οι δυσκολίες αποτίμησης του έργου των ατόμων και τονίστηκε η διαφοροποίηση μεταξύ διαμορφωτικής και τελικής αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, εξηγήθηκε ότι η πρώτη παρέχει πληροφόρηση στον εργαζόμενο για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του, ενώ η δεύτερη ενημερώνει τον εργαζόμενο σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού. Έγινε, επίσης, αναφορά στα συστήματα αμοιβών και την επίδρασή τους στο έργο των εκπαιδευτικών. Οι αμοιβές μπορεί να είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές, ενώ τα αποτελέσματα της επιστημονικής έρευνας δείχνουν ότι επενεργούν θετικά στην απόδοση των εργαζομένων, στη συχνότητα απουσίας από την εργασία και στο αίσθημα αφοσίωσης που νιώθουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό.

Παράλληλα, αναφέρθηκαν οι βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν ένα νέο σύστημα αξιολόγησης και οι οποίες έχουν περιληφθεί στην πρόταση που κατατέθηκε στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού. Επιπλέον, ο Καθηγητής Πασιαρδής σημείωσε ότι το σύστημα αξιολόγησης του έργου των εκπαιδευτικών, που θα επικρατήσει σε

μία δεδομένη εποχή, είναι συνάρτηση (α) του ευρύτερου κοινωνικού συστήματος, (β) της προσωπικότητας και των προσόντων του αξιολογητή και (γ) του όλου κλίματος που επικρατεί. Καταληκτικά, ο εισηγητής τόνισε ότι το εκπαιδευτικό σύστημα δεν θα πρέπει να διστάζει να ξεχωρίζει και να αμείβει τους εξαιρετους εκπαιδευτικούς.

Στη δεύτερη κύρια ομιλία ο Καθηγητής Γιώργος Μπαγάκης, από το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, παρουσίασε το θέμα «Απόπειρα αποτίμησης της δεκαετούςχρονης εμπειρίας αυτοαξιολόγησης σχολείου στην Ελλάδα. Τι τελικά καθορίζει την αυτοαξιολόγηση;», προβαίνοντας ουσιαστικά σε μια ιστορική αναδρομή της πορείας της αυτοαξιολόγησης σχολείου στην Ελλάδα. Αναφέρθηκε συνοπτικά σε πέντε ελληνικά, ευρωπαϊκά και διεθνή προγράμματα αυτοαξιολόγησης, που εφαρμόστηκαν από το 1997 μέχρι σήμερα, προχώρησε στην αποτίμηση της συνεισφοράς τους και κατέληξε στα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν. Ανάμεσα στα θετικά των προγραμμάτων αυτών περιλαμβάνεται το γεγονός ότι η αυτοαξιολόγηση σχολείου έγινε γνωστή στην ακαδημαϊκή και την εκπαιδευτική κοινότητα, κατανοήθηκαν δύσκολες έννοιες, τόσο ως προς τη θεωρητική και μεθοδολογική τους σημασία όσο και ως προς την εφαρμογή τους στο ελληνικό συγκείμενο, δοκιμάστηκε συστηματικά το πορτφόλιο επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού και αξιοποιήθηκαν κατάλληλα διαμορφωμένα επιμορφωτικά εργαλεία.

Κεντρικά σημεία της 18χρονης αυτής αποτίμησης αποτελούν: η ομάδα υποστήριξης της αυτοαξιολόγησης, ο ρόλος του κριτικού φίλου, ο τρόπος διαμόρφωσης των εστιών ανάπτυξης, ο αριθμός των σχολείων στα οποία εφαρ-

μόζεται η αυτοαξιολόγηση, η μετάβαση από μικρής κλίμακας πειραματισμούς σε εθνικές πολιτικές, η υποχρεωτικότητα και η καθολικότητα της αυτοαξιολόγησης, καθώς και η σύνδεσή της με την εξωτερική αξιολόγηση και την κουλτούρα αξιολόγησης κάθε χώρας. Τα πιο πάνω στοιχεία φαίνεται να είναι εκείνα που καθορίζουν την αξιοποίηση ή τον εκφυλισμό της όλης διαδικασίας. Παράλληλα, ο Καθηγητής Μπαγάκης έκανε αναφορά στους παράγοντες που ευνοούν ή περιορίζουν την αυτοαξιολόγηση και οι οποίοι κατηγοριοποιούνται σε επίπεδο γενικών συνθηκών και επίπεδο σχολείου. Η παρουσίαση ολοκληρώθηκε με ορισμένες καταληκτικές σκέψεις, που αποτυπώνουν την κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα. Τις δύο κύριες ομιλίες συντόνισε η Δρ Αθηνά Μιχαηλίδου, Διευθύντρια του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.

Μετά το πρωινό διάλειμμα, οι σύνεδροι παρακολούθησαν ένα από τα έξι παράλληλα εργαστήρια, τα οποία έγιναν σε διαφορετικές αίθουσες του Συνεδριακού Κέντρου «Φιλοξενία». Στα εργαστήρια συνδυάστηκε η θεωρία με πρακτικές εφαρμογές, αξιοποιώντας διάφορα εργαλεία ανατροφοδότησης και αναστοχασμού. Το πρώτο εργαστήριο είχε ως θέμα «*Εξωτερική αξιολόγηση σχολικής μονάδας και παιδαγωγική ηγεσία*» και σε αυτό εισηγητής ήταν ο Δρ Μάριος Στυλιανίδης, Πρώτος Λειτουργός Δημοτικής Εκπαίδευσης. Στόχος του εργαστηρίου ήταν να δοθεί η ευκαιρία στους συμμετέχοντες να ενημερωθούν για τη σύγχρονη διεθνή εμπειρία και πρακτική, που σχετίζεται με το σύστημα εξωτερικής αξιολόγησης της σχολικής μονάδας, και να συζητήσουν, σε ομάδες, συγκεκριμένους τρόπους βελτίωσης του υφιστάμενου συστήματος στο κυπριακό σχολείο, καθώς και τον ρόλο της παιδαγωγικής ηγεσίας μέσα σε ένα τέτοιο σύστημα.

Ανάμεσα στα κύρια συμπεράσματα που προέκυψαν περιλαμβάνεται η αναγκαιότητα (α) για περαιτέρω σύνδεση των εσωτερικών διεργασιών και λειτουργιών της σχολικής μονάδας με τους εξωτερικούς αξιολογητές, (β) η ανάγκη για διενέργεια τελικής αξιολόγησης σε κάθε σχολική μονάδα, σε έναν χρονικό ορίζοντα τριών ετών, με ενδιάμεσες αξιολογήσεις, μονιμότητα προσωπικού και ουσιαστικότερη παρουσία των αξιολογητών στο σχολείο, (γ) η σημασία του

καθορισμού συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης και δεικτών επάρκειας, τα οποία να είναι γνωστά στη σχολική μονάδα, καθώς και (δ) ο καθορισμός αξιωματικού και διαφανούς συστήματος αμοιβών. Τον συντονισμό του πρώτου εργαστηρίου ανέλαβε ο Δρ Γιάννης Κασουλίδης, Διευθυντής Σχολείων Δημοτικής Εκπαίδευσης.

Το δεύτερο εργαστήριο είχε ως θέμα «*Αυτοαξιολόγηση σχολικής μονάδας*» και σε αυτό εισηγητής ήταν ο Δρ Δημήτρης Δημητρίου, Μέλος Συνεργαζόμενου Εκπαιδευτικού Προσωπικού του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Το εργαστήριο αποσκοπούσε στην ανάδειξη της σημασίας της αυτοαξιολόγησης, στην παρουσίαση των βασικών θεωρητικών παραδοχών της και στην ανάλυση των κύριων, εναλλακτικών τρόπων υλοποίησής της. Αρχικά, έγινε αναφορά στη σπουδαιότητα ύπαρξης μηχανισμού εσωτερικής αξιολόγησης της σχολικής μονάδας, κάτι που αποτελεί έναν από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας. Ακολούθως, παρουσιάστηκαν τα βασικότερα πορίσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην Κύπρο, ενώ συζητήθηκε και ο ρόλος του παιδαγωγικού ηγέτη, σε σχέση με την υλοποίηση της αυτοαξιολόγησης.

Από αυτό το εργαστήριο έχουν αναδειχθεί (α) η αξία της αυτοαξιολόγησης για την πρόοδο των μαθητών, (β) η ύπαρξη αποτελεσματικών μηχανισμών αυτοαξιολόγησης, που μπορούν να συνδράμουν στην ανάπτυξη σχεδίου δράσης για βελτίωση της σχολικής μονάδας, (γ) η σχέση της προσέγγισης που ακολουθείται για προώθηση της αυτοαξιολόγησης, με τα οφέλη και τις δυσκολίες που θα προκύψουν, (δ) ο ουσιαστικός ρόλος που έχει να διαδραματίσει ο παιδαγωγικός ηγέτης, καθώς και (ε) η αναγκαιότητα λήψης πολιτικής απόφασης για θεσμοθέτησή της. Τον συντονισμό του εργαστηρίου ανέλαβε η Δρ Έλενα Χατζηκακού, Πρώτη Λειτουργός Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.

Το τρίτο εργαστήριο είχε ως θέμα «*Αυτοαξιολόγηση του μαθητή: Βήματα και στρατηγικές για αποτελεσματική εφαρμογή*» και σε αυτό εισηγήτρια ήταν η Δρ Μαργαρίτα Χριστοφορίδου, από το Cyprus International Institute of Management, η οποία τόνισε ότι η εμπλοκή των μαθητών σε δραστηριότητες αυτο-

αξιολόγησης αποτελεί σημαντική παράμετρο της αξιολόγησης για μάθηση και συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη μεταγνωστικών δεξιοτήτων. Σκοπός του εργαστηρίου ήταν η παρουσίαση των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν, καθώς και σχετικού υποστηρικτικού υλικού, για αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής της αυτοαξιολόγησης στη σχολική τάξη.

Τα κύρια σημεία που αναδείχθηκαν από το εργαστήριο έχουν να κάνουν με το ότι (α) η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει πρώτιστα να εξυπηρετεί τους σκοπούς της μάθησης, (β) οι δεξιότητες που αναπτύσσονται μέσω της αυτοαξιολόγησης αποτελούν δεξιότητες ζωής, οι οποίες σχετίζονται με τη διά βίου μάθηση, (γ) υπάρχει ανάγκη μοντελοποίησης της διαδικασίας, διαμόρφωσης συγκεκριμένων κριτηρίων και εκπαίδευσης των μαθητών, ώστε αυτοί να είναι ενεργοί και υπεύθυνοι κατά την αυτοαξιολόγησή τους, ενώ (δ) είναι, επίσης, σημαντικό να υπάρχει το κατάλληλο κλίμα και η κουλτούρα που να υποστηρίζουν την αξιολόγηση. Τον συντονισμό του εργαστηρίου είχε η Δρ Παυλίνα Χατζηθεοδούλου, Προϊσταμένη Τομέα Επιμόρφωσης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.

Το τέταρτο εργαστήριο είχε ως θέμα «*Ανατροφοδότηση και βελτίωση μαθησιακών αποτελεσμάτων*» και σε αυτό εισηγήτρια ήταν η Δρ Έλενα Χριστοφίδου, Συντονίστρια Προγραμμάτων Επιμόρφωσης Στελεχών της Εκπαίδευσης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου. Σκοπός του εργαστηρίου ήταν η εστίαση στη σύζευξη της θεωρίας με την πράξη, σε ότι αφορά ειδικότερα στη διασύνδεση καλών πρακτικών διαμορφωτικής αξιολόγησης του μαθητή με τη διαδικασία παροχής ποιοτικής ανατροφοδότησης, για βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, παρουσιάστηκαν τρόποι ανάπτυξης δεξιοτήτων ανατροφοδότησης του εκπαιδευτικού προς τον μαθητή και τους γονείς.

Τα βασικά συμπεράσματα που εξάγονται αφορούν στο γεγονός ότι η ανατροφοδότηση θεωρείται πολύ σημαντική διαδικασία διαμορφωτικής αξιολόγησης του μαθητή. Παράλληλα, βασικές προϋποθέσεις αποτελεσματικής ανατροφοδότησης είναι η ενσυναίσθηση και η ανάπτυξη εμπιστοσύ-

νης, με κύριο χαρακτηριστικό την ιεράρχηση των εισηγήσεων, οι οποίες πρέπει να γίνονται με σεβασμό και πάντα να αναφέρονται πρώτα τα θετικά στοιχεία. Το εργαστήριο συντόνισε η κ. Όλγα Παπαγιάννη, Επιθεωρήτρια Μέσης Εκπαίδευσης.

Το πέμπτο εργαστήριο είχε ως θέμα «Οι τεχνικές διαμορφωτικής αξιολόγησης του μαθητή ως εργαλεία παρακολούθησης των μαθησιακών αποτελεσμάτων» και σε αυτό εισηγήτρια ήταν η κ. Χριστίνα Σταύρου, Λειτουργός του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου. Στόχος του ήταν να διερευνηθούν τρόποι αξιοποίησης των τεχνικών και των εργαλείων διαμορφωτικής αξιολόγησης, προκειμένου να διευκολυνθεί η παρακολούθηση της προόδου των μαθητών. Κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου, οι συμμετέχοντες ασχολήθηκαν με τρόπους και τεχνικές ένταξης της διαμορφωτικής αξιολόγησης, τόσο στην οργάνωση διδακτικών ενότητων όσο και κατά τη διδασκαλία, καθώς και με ζητήματα αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, για σκοπούς ανατροφοδότησης και επαναστοχοθέτησης.

Τα κύρια σημεία που εξάγονται από το εργαστήριο αφορούν στο ότι η διαμορφωτική αξιολόγηση αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό της μαθησιακής διαδικασίας, αφού αποτελεί μια συστηματική προσπάθεια των εκπαιδευτικών για αποτίμηση του βαθμού επίτευξης των μαθησιακών στόχων και αποτελεσμάτων και μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για αναστοχασμό και ανάπτυξη των μεταγνωστικών δεξιοτήτων των μαθητών. Μπορεί να πραγματοποιηθεί σε διαφορετικές χρονικές στιγμές του μαθήματος ή της διδακτικής ενότητας, με τη χρήση πληθώρας εργαλείων. Τα αποτελέσματά της πρέπει απαραίτητα να αξιοποιούνται, οδηγώντας τον εκπαιδευτικό σε δράση είτε με τη μορφή εύστοχης και έγκαιρης ανατροφοδότησης προς τους μαθητές είτε με τη μορφή επανασχεδιασμού επόμενων μαθημάτων και ενότητων. Αποτελεί βασικό εργαλείο πρόληψης της σχολικής αποτυχίας και ενίσχυσης της επιτυχίας όλων των μαθητών. Οι συμμετέχοντες στο εργαστήριο διαπίστωσαν την αναγκαιότητα για την ορθή ενημέρωση των γονέων αναφορικά με την αναγκαιότητα, τη χρησιμότητα και τα αποτελέσματα της διαμορφωτικής αξιολόγησης. Τον

συντονισμό του εργαστηρίου είχε ο Δρ Γιάννης Σαββίδης, Επιθεωρητής Δημοτικής Εκπαίδευσης.

Το έκτο εργαστήριο, με τίτλο «*Διδασκαλία, αναστοχασμός και βελτίωση: Πώς βελτιώνω την επαγγελματική μου ικανότητα με στόχο την επιτυχία;*», είχε ως εισηγητή τον Λέκτορα Στέλιο Ορφανό, του Πανεπιστημίου Frederick. Στόχος ήταν η να δοθεί έμφαση στην έννοια του αναστοχασμού για να βοηθηθεί ο εκπαιδευτικός στη βελτίωση της επαγγελματικής του ικανότητας. Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου εργαστηρίου έγινε παρουσίαση και επεξεργασία σύγχρονων εργαλείων, ειδικά σχεδιασμένων για εκπαιδευτικούς, για εντοπισμό του σταδίου επαγγελματικού αναστοχασμού στο οποίο βρίσκεται ο καθένας.

Τα βασικά συμπεράσματα του τελευταίου εργαστηρίου επικεντρώνονται στο ότι η έννοια του αναστοχασμού είναι σημαντική για τη βελτίωση της επαγγελματικής ικανότητας, κάτι που έγινε με τρόπο σαφή και παραστατικό. Οι πρακτικοί τρόποι που χρησιμοποιήθηκαν, οι μελέτες περίπτωσης και τα εργαλεία αναστοχασμού που δόθηκαν στους συμμετέχοντες συνέβαλαν προς αυτή την κατεύθυνση. Ο αναστοχασμός είναι ωφέλιμος και οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να τον υιοθετούν στην καθημερινή διδακτική τους πρακτική. Αναδείχθηκε, επίσης, η αναγκαιότητα θεώρησης της επαγγελματικής ικανότητας ως χαρακτηριστικού που δεν μπορεί να είναι στατικό και το οποίο θα πρέπει οι εκπαιδευτικοί να επιδιώκουν για τη συνεχή επαγγελματική τους βελτίωση, η οποία θα έχει θετικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα των μαθητών τους. Τον συντονισμό του εργαστηρίου αυτού είχε η Δρ Μαρία Γεωργίου, Διευθύντρια Σχολείων Μέσης Εκπαίδευσης.

Μετά τη μεσημβρινή διακοπή ακολούθησαν ακόμα δύο κύριες ομιλίες, τις οποίες συντόνισε ο κ. Χρίστος Χατζηθανασίου, Γενικός Επιθεωρητής Δημοτικής Εκπαίδευσης. Στην τρίτη κύρια ομιλία, η Καθηγήτρια Dorit Tubin, από το Πανεπιστήμιο Ben-Gurion of the Negev, παρουσίασε το θέμα «*Pedagogical leadership in practice – Three important lessons*». Συγκεκριμένα, η Καθηγήτρια Tubin αναφέρθηκε αρχικά στην υποχρέωση των διευθυντών των σχολείων να δρουν ως παιδαγωγικοί ηγέτες, οι οποίοι πρέπει να δίνουν έμ-

φαση στη μαθησιακή διαδικασία, οδηγώντας τους μαθητές τους σε υψηλές επιδόσεις, ενώ, ταυτόχρονα, να ενδιαφέρονται για την ευημερία των μαθητών, να ενθαρρύνουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, να συνεργάζονται με τους γονείς και την κοινότητα, καθώς και να συμμορφώνονται με τους ισχύοντες διοικητικούς περιορισμούς.

Στη συνέχεια, αφού προέβαλε το ερώτημα πώς ένας διευθυντής μπορεί να ανταποκρίνεται στον πιο πάνω πολυσύνθετο ρόλο, ικανοποιώντας και θέτοντας σε προτεραιότητα επιμέρους στόχους, οι οποίοι μπορεί να είναι αντικρουόμενοι μεταξύ τους, η ομιλήτρια αξιοποίησε ερευνητικά δεδομένα, τα οποία προέρχονται από «*επιτυχημένα σχολεία*» (όπως καθορίζονται με βάση τις ακαδημαϊκές επιδόσεις, τη σχολική κουλτούρα και την καλή φήμη), για να αναφερθεί σε τρεις κύριες καλές πρακτικές, που ακολουθούν όλοι οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες. Αναλυτικότερα, αυτές οι πρακτικές αφορούν (1) στην επιλογή και ανάπτυξη κατάλληλων μεσοδιευθυντικών ηγετικών στελεχών, (2) τη χαρτογράφηση της προόδου των μαθητών και (3) τη διασφάλιση της παροχής συνεχούς ανατροφοδότησης, τόσο προς τους μαθητές όσο και προς τους εκπαιδευτικούς.

Στην τελευταία κύρια ομιλία, ο Λέκτορας Χαράλαμπος Χαλαλάμπος, από το Πανεπιστήμιο Κύπρου, παρουσίασε το θέμα «*Θέτοντας την αξιολόγηση στο επίκεντρο των προσπαθειών βελτίωσης των μαθησιακών αποτελεσμάτων της σχολικής μονάδας: Ο ρόλος της διευθυντικής ομάδας*». Αρχικά, ο ομιλητής εξεήγησε την έννοια της «*αξιολόγησης για τη μάθηση*», ορίζοντάς την ως την αξιολόγηση εκείνη που δεν αποτελεί μόνο έναν τελικό έλεγχο, ο οποίος οριοθετεί το τέρμα της διδακτικής και μαθησιακής διαδρομής, αλλά μια σειρά οδοδεικτών που μπορούν να παράσχουν πληροφόρηση για τα επιμέρους βήματα των εκπαιδευτικών και των μαθητών. Στόχος αυτής της μορφής αξιολόγησης είναι τόσο η βελτίωση του μαθητή, μέσω της πληροφόρησης για το πού βρίσκεται, για το πού θα πρέπει να φτάσει και πώς θα φτάσει εκεί, όσο και η βελτίωση της διδασκαλίας, μέσω της παροχής πληροφόρη-

σης για την καταλληλότητα του σχεδιασμού και της παράδοσής της.

Ακολουθώντας, ο Λέκτορας Χαραλάμπος προέταξε τη σημασία του ρόλου της διευθυντικής ομάδας στον επαναπροσδιορισμό της λειτουργίας της αξιολόγησης, μέσω της δημιουργίας μιας κουλτούρας μάθησης και της υποστήριξης του έργου των εκπαιδευτικών. Η υποστήριξη αυτή αφορά τόσο τη διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών, σε σχέση με την παρούσα κατάσταση των μαθητών, όσο και την επεξεργασία και αξιοποίηση των πληροφοριών αυτών, ώστε να μπορούν οι εκπαιδευτικοί να καθορίζουν τα επόμενα μαθησιακά βήματα των μαθητών τους.

Συνοψίζοντας, ανάμεσα στα κύρια συμπεράσματα που εξάγονται από όσα διαμείφθηκαν κατά τη διάρκεια των εργασιών του συνεδρίου θα επισημαίναμε τα ακόλουθα:

Έχει τονιστεί, για ακόμη μια φορά, ότι σκοπός ύπαρξης και κύρια αποστολή του σχολείου, αποτελεί η παροχή εκπαίδευσης και η συνεχής βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων.

Έχει διαφανεί και ερευνητικά ότι τόσο η αυτοαξιολόγηση όσο και η εξωτερική αξιολόγηση έχουν ξεχωριστούς και σημαντικούς ρόλους να επιτελέσουν, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας.

Σε αυτό το πλαίσιο ο ρόλος της παιδαγωγικής ηγεσίας είναι καταλυτικός για να μπορέσουν οι σχολικές μονάδες να επιτύχουν τα δυνητικά οφέλη της αξιολόγησης.

Οι παιδαγωγικοί ηγέτες θα πρέπει να επικεντρώνονται στη μαθησιακή διαδικασία, να αντιμετωπίζουν όλους τους παράγοντες που μπορεί να την εμποδίζουν και να παρέχουν όλα τα μέσα που μπορεί να τη διευκολύνουν.

Για τον σκοπό αυτό χρειάζεται να έχουν δίπλα τους τους κατάλληλους συνεργάτες, να φροντίζουν για τη συνεχή παρακολούθηση της προόδου κάθε μαθητή και να διασφαλίζουν την παροχή χρήσιμης ανατροφοδότησης.

Η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι στοχευμένη, περιεκτική και να προσαρμόζεται στις εξατομικευμένες ανάγκες όσων εμπλέκονται στη μαθησιακή διαδικασία.

Ως τελικό συμπέρασμα, θα μπορούσα-

με να τονίσουμε ότι όλες οι πιο πάνω επισημάνσεις, καθώς και τα αποτελέσματα των εργασιών του συνεδρίου στο σύνολό τους, αποτελούν μια σημαντική συνεισφορά στον δημόσιο διάλογο, που αφορά στην τελική διαμόρφωση του νέου συστήματος αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και του εκπαιδευτικού έργου, η οποία θα πρέπει να ληφθεί υπόψη.

Το συνέδριο ολοκληρώθηκε με ευχαριστίες προς τους κύριους ομιλητές, τους εισηγητές και τους συντονιστές των εργασιών, τα μέλη της οργανωτικής επιτροπής, το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και σε όλους τους συνέδρους, για την καθοριστική συνεισφορά τους στην ομαλή διεξαγωγή και επιτυχή διοργάνωσή του.

