

Δράση: Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας
Επιστ. υπεύθυνη: Ζωή Παπαναούμ

ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ

**Ηγεσία και σχολική αποτελεσματικότητα:
μύθοι και πραγματικότητες**

ΠΕΡΙΛΗΨΕΙΣ

9 & 16 Μαΐου 2011

Θεσσαλονίκη

Από το Επιστημονικό Μάνατζμεντ στην Κοινωνική Δικαιοσύνη

Μανώλης Κουτούζης

Επίκουρος Καθηγητής

Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Οι γνωστές έρευνες (ενδεικτικά: Bowles & Gintis 1976, Bernstein 1971, Bourdieu & Passeron 1977) που ανέδειξαν τις εκπαιδευτικές ανισότητες και το ρόλο του σχολείου στην αναπαραγωγή των κοινωνικών ανισοτήτων, πυροδότησαν μια σειρά νεώτερων μελετών, οι οποίες έδωσαν ώθηση στην ανάπτυξη του λεγόμενου Κινήματος των Αποτελεσματικών Σχολείων (Movement of Effective Schools) αρχικά στις ΗΠΑ και αργότερα στη Μεγάλη Βρετανία (ενδεικτικά: Lezotte - Passalacqua, 1978, Rutter et al., 1979, Murnane, 1981, Cohen, 1982, Purkey - Smith, 1983, Rosenholtz, 1985, Stedman, 1985).

Η βασική διαπίστωση των ερευνών αυτών ήταν ότι υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των σχολείων οι οποίες έχουν καθοριστική επίδραση στην πρόοδο των μαθητών. Τα αποτελεσματικά σχολεία σύμφωνα με τις παραπάνω έρευνες δίνουν τη δυνατότητα στους μαθητές να πετύχουν καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα ανεξάρτητα από την κοινωνική, πολιτισμική προέλευσή τους. Συνεπώς τα «αποτελεσματικά σχολεία» μπορούν τελικά να αντισταθμίσουν τις κοινωνικές ανισότητες και ευθύνη των ίδιων των σχολείων να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στην προώθηση της κοινωνικής ισότητας και να μην δίνουν σημασία σε πιθανές κοινωνικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των μαθητών. Άλλωστε τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην Αγγλία δεν παρατηρήθηκαν ενεργητικές πολιτικές για την αντιμετώπιση των κοινωνικών ανισοτήτων (Smith et. al, 2007).

Αποτέλεσμα των προσεγγίσεων αυτών, οι οποίες με διαφοροποιημένη μεθοδολογία συνεχίστηκαν κατά τις δεκαετίες του 80 και του 90, ήταν η ιδιαίτερη έμφαση που δόθηκε στις διαδικασίες που ακολουθούνται μέσα σε κάθε εκπαιδευτική μονάδα και συνακόλουθα η αποκέντρωση των εκπαιδευτικών συστημάτων σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας η ανάπτυξη πεδίου τις διοίκησης της εκπαίδευσης, τη μεταφορά του αρχών του επιστημονικού management στις σχολικές μονάδες καθώς και η επικέντρωση σε ζητήματα «ηγεσίας» (leadership) στην εκπαιδευτική μονάδα.

Τα τελευταία χρόνια όμως, στα πλαίσια της αμφισβήτησης των ορθολογικών και προσανατολισμένων στην μετρήσιμη αποτελεσματικότητα – αποδοτικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων η «ηγεσία για την κοινωνική δικαιοσύνη» έχει αναδειχθεί ως ένας διαφορετικός πόλος στη σχετική συζήτηση για την εκπαιδευτική ηγεσία. Η σχολική ηγεσία με σκοπό την κοινωνική δικαιοσύνη δεν αποτελεί στατικό σύνολο χαρακτηριστικών αλλά μια σειρά εμπρόθετων παρεμβάσεων, οι οποίες εκπορεύονται από τους ασκούντες την σχολική ηγεσία και επιδιώκουν την ανατροπή του κυρίαρχου παραδείγματος, τασσόμενοι υπέρ της ενίσχυσης των παραδοσιακά περιθωριοποιημένων και καταπιεσμένων μαθητικών ομάδων (Allen, 2006 · Freire, 1998). Η λογική αυτή αντιπαρατίθεται με την λογική του «αποτελεσματικού σχολείου», τουλάχιστον όπως αυτή αναπτύχθηκε και υποστηρίχθηκε σε συγκεκριμένα εκπαιδευτικά συστήματα από συγκεκριμένους μελετητές, «ειδικούς» στο χώρο.

Στην εισήγηση αυτή θα παρακολουθήσουμε την εξέλιξη της επιστημονικής συζήτησης για τη διοίκηση στην εκπαίδευση τα τελευταία 40 χρόνια, τις πρακτικές εφαρμογές, τις ιδεολογικές διαφοροποιήσεις και αντίστοιχες ενστάσεις που ακολουθούν τη σχετική συζήτηση. Αναπόφευκτα θα καταλήξουμε σε αναζήτηση πεδίου εφαρμογής των θεωριών στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ανδρέου, Α. , & Παπακωνσταντίνου, Γ.** (1994). *Εξουσία και οργάνωση- διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*, Αθήνα, Νέα Σύνορα.
- Ανδρέου Α.** (1999). *Θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης και της σχολικής μονάδας*, Αθήνα: Νέα Σύνορα.
- Κατσαρός, Ι.,** (2008), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Π.Ι.
- Κουτούζης , Μ.** (2008). *Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός*. Στο Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Α. Δακοπούλου, Μ. Κουτούζης, Γ. Μαυρογιώργος & Δ. Χαλκιώτης *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική* (σσ 27-49), Πάτρα: ΕΑΠ
- Παπαναούμ Ζ.,** (1995), *Η διεύθυνση σχολείου: θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*, Θεσσαλονίκη, Αφοί Κυριακίδη.
- Πασιαρδής, Π.** (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χατζηπαναγιώτου, Π.** (2003). *Η Διοίκηση του Σχολείου και η Συμμετοχή των Εκπαιδευτικών στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων*, Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη
- Hoγ, W., & Miskel, C.** (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (8th ed.), New York: Mc Graw Hill.

Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα: Η Ελληνική Πραγματικότητα

Μανώλης Κουτούζης

Επίκουρος Καθηγητής

Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Πολλοί ερευνητές και πανεπιστημιακοί έχουν αναδείξει και συζητήσει το ζήτημα του συγκεντρωτισμού του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος. Υπάρχει συμφωνία μεταξύ όλων των ειδικών ότι το σύστημα είναι ιδιαίτερος συγκεντρωτικό και παράλληλα χαρακτηρίζεται από σαφείς ιεραρχικές σχέσεις, εκτεταμένη νομοθεσία, πολυνομία και φορμαλισμό. Το κυριότερο στοιχείο της συγκέντρωσης (centralization) έχει σχέση με το χαρακτήρα των τοπικών και περιφερειακών αρχών καθώς και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Εξετάζοντας τα πορίσματα από την έρευνα που έχει γίνει σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης, θα μπορούσαμε με ασφάλεια να ισχυριστούμε ότι το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα κατατάσσεται στο «γραφειοκρατικό» μοντέλο διοίκησης. Το παραπάνω γεγονός έχει ως άμεσο αποτέλεσμα περίπλοκες τυπικές διαδικασίες που υπαγορεύονται από Νόμους, Προεδρικά Διατάγματα, Υπουργικές Αποφάσεις, Εγκυκλίους. Όλα αυτά παρά τη ρητορική της αποκέντρωσης που κατά καιρούς ανασύρεται στη χώρα μας και παρά τις κάποιες νομοθετικές προσπάθειες που επίσης έχουν γίνει.

Μέσα σε αυτό το σύστημα, ο ρόλος της εκπαιδευτικής μονάδας ήταν (και ίσως είναι ακόμα) δεδομένος και εξαντλούνταν σε μεγάλο βαθμό στην χωρίς παρεκκλίσεις εφαρμογή της κεντρικά καθορισμένης εκπαιδευτικής πολιτικής.

Όμως, η συζήτηση για την αποκέντρωση του κρατικού μηχανισμού (συνολικά) που ξεκίνησε στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια λόγω της ανάγκης για μικρότερο αλλά αποτελεσματικότερο

κράτος, οι παραινέσεις από την Ε.Ε. (κυρίως – βλ. και δείκτες ποιότητας Ε.Ε.) και τον ΟΟΣΑ (2001) για ποιότητα στην εκπαίδευση, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του συστήματος και λογοδοσία των οργανισμών που χρηματοδοτούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό, η ανάπτυξη του χώρου της κοινωνιολογίας της εκπαίδευσης και εκπαιδευτικής πολιτικής, όλα αυτά διαφοροποίησαν την παραδοσιακή προσέγγιση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης στην Ελλάδα.

Ήταν λοιπόν αναμενόμενο παράλληλα με την «ακαδημαϊκή» συζήτηση να ξεκινήσει και στη χώρα μας ο ουσιαστικός προβληματισμός για το ρόλο των διευθυντών των σχολικών μονάδων, αλλά και γενικότερα των «Στελεχών» της εκπαίδευσης στην αναζήτηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Αντί να περιγράφονται οι γραφειοκρατικές διαδικασίες που βοηθούσαν τον Έλληνα διευθυντή να επιτελέσει «επιτυχώς» το έργο του, η συζήτηση μετατοπίστηκε στην διαδικασία της διοίκησης, την αποτελεσματικότητα, τη στοχοθεσία, την οργάνωση των μονάδων, την εκπαιδευτική ηγεσία, την επικοινωνία κλπ.

Έχουν λοιπόν τα στελέχη επίδραση στα ζητήματα αυτά; Σε ποιο βαθμό μπορούν να τα επηρεάσουν; Τι νόημα και περιεχόμενο έχει ο όρος «ηγεσία» στο ελληνικό σχολείο; Τα ερωτήματα αυτά έχουν πια μπει για τα καλά στο σχετικό επιστημονικό αλλά και επαγγελματικό και συνδικαλιστικό διάλογο στη χώρα μας. Ο διάλογος και ο προβληματισμός αυτός έχουν συνδυαστεί και με πιο πρακτικές ενδείξεις αποκέντρωσης ή αποσυγκέντρωσης, σε κάθε περίπτωση πάντως ουσιαστικότερης ενεργοποίησης της μονάδας και των περιφερειακών θεσμών.

Η συζήτηση στα πλαίσια της συγκεκριμένης εισήγησης θα προσπαθήσει να αναδείξει τον σχετικό προβληματισμό, τα πεδία ουσιαστικής παρέμβασης και ενεργοποίησης των στελεχών, τα σχετικά όρια και προϋποθέσεις. Θα επιχειρηθεί μια ρεαλιστική προσέγγιση

βασισμένη σε ερευνητικά δεδομένα αλλά και στην εμπειρία των συμμετεχόντων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Ελλην.

Θεριανός, Κ. (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία και Εκπαιδευτικοί*, Αθήνα: Τυπωθήτω –Γ. Δαρδάνος.

Κουτούζης, Ε. (2008) (επ). *Αποτύπωση του τρόπου λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών της εκπαίδευσης*, Αθήνα: Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας.

Κουτούζης Μ., Πέτρου – Νεοκλέους Ε. (2010) «*Ηγετικό Στυλ Διευθυντών και Επαγγελματικό Άγχος των Εκπαιδευτικών: Διερεύνηση της σχέσης στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση της Κύπρου*», *Επιστήμες της Αγωγής* (2010:4)

Λαΐνας, Α. (2000). «*Διοίκηση και προγραμματισμός σχολικών μονάδων: Επιστημονικές προσεγγίσεις και ελληνική πραγματικότητα*». Στο: Παπαναούμ, Ζ. (επ.), *Ο προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα*, Θεσσαλονίκη.

Μαυρογιώργος, Γ. (ΧΧ). *Εσωτερική Εκπαιδευτική Πολιτική και Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Στον ιστότοπο: edu.pep.uoi.gr . Στη διεύθυνση: <http://edu.pep.uoi.gr/gmavrog/EsEkpPolitiki.doc>

Πετρίδου, Ε. «*Ο προγραμματισμός της δράσης της εκπαιδευτικής μονάδας ως βασικό στοιχείο της διοίκησης της ποιότητας στην εκπαίδευση*», Στο Καψάλης Α. (επ), «*Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*», Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Σχολική βελτίωση και διαχείριση της αλλαγής σε επίπεδο σχολείου

Παρασκευή Χατζηπαναγιώτου

Επίκουρη Καθηγήτρια

Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Το κίνημα της Σχολικής Βελτίωσης (ΣΒ) αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του '80 και αξιοποιήθηκε ως μέθοδος βελτίωσης των συμπεριφορών των εκπαιδευτικών για την προαγωγή της αποτελεσματικής μάθησης των παιδιών. Οι μελέτες της Σ.Β. αξιοποίησαν τη βιβλιογραφία των χαρακτηριστικών των αποτελεσματικών εκπαιδευτικών ως εργαλείο για βελτίωση και ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Μεταγενέστερα, οι έρευνες Σ.Β. συμπεριέλαβαν και το επίπεδο της σχολικής μονάδας, αφού αναγνώρισαν ότι η αλλαγή και η βελτίωση δεν μπορεί να περιοριστεί μόνο στο επίπεδο των εκπαιδευτικών, αφού όλα τα επίπεδα αλληλοεπιδρούν και οποιεσδήποτε διαφοροποιήσεις σε ένα επίπεδο επηρεάζουν και τα άλλα.

Στις μέρες μας είναι αποδεκτό ότι οποιοδήποτε πρόγραμμα Σ.Β. θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- διαδικασίες για αλλαγή κουλτούρας
- διαδικασίες για αλλαγή του τρόπου διοίκησης
- βελτίωση όλων των επιπέδων της σχολικής μονάδας
- βελτίωση των «εξωτερικών» κέντρων που σχετίζονται με τη σχολική μονάδα π.χ. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, ΠΕΚ
- επικέντρωση στην εκπαιδευτική διαδικασία (εντός του τμήματος)
- επικέντρωση στη μάθηση των παιδιών, όπως και των γενικότερων συνθηκών της σχολικής μονάδας που την ενισχύουν.

Ο σχεδιασμός ενός προγράμματος Σχολικής Βελτίωσης είναι μια απαιτητική και επίπονη προσπάθεια και αποτελεί προϊόν της αξιολόγησης των διαφόρων πτυχών της σχολικής μονάδας όπως:

μεθόδων διδασκαλίας, αποτελεσματικότητα μάθησης, κουλτούρα σχολικής μονάδας, οργάνωση-διοίκηση σχολικής μονάδας κτλ. Το ερώτημα είναι αν η σχολική μονάδα έχει αυτές τις ικανότητες και το κατάλληλο προσωπικό για να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν ένα πρόγραμμα Σ.Β. Για αυτό το λόγο στη διαδικασία εμπλέκονται άτομα ή κέντρα (π.χ. Πανεπιστήμια, Κέντρα Σχολικής Αποτελεσματικότητας και Βελτίωσης) με τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρίες, ενώ προηγείται σχετική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, ώστε να αποκτηθούν οι κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες σχεδιασμού προγραμμάτων Σ.Β. (π.χ. μοντέλα Σ.Β.) και ταυτόχρονα να κτιστεί μια κουλτούρα επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης, που να καθιστά τη σχολική μονάδα έναν επαγγελματικό οργανισμό συνεχούς ανάπτυξης και μάθησης. Επίσης, μια βασική αρχή είναι η δημιουργία περιφερειακών Δικτύων Σχολικής Βελτίωσης, όπου γίνεται καθοδήγηση, ενίσχυση και στήριξη των σχολικών μονάδων από ειδικούς και ταυτόχρονα ανταλλαγή απόψεων, εμπειριών, εμπειρογνωμοσύνης ανάμεσα στις συνεργαζόμενες σχολικές μονάδες, που πιθανό κάποια προβλήματα τους να είναι κοινά, αφού ανήκουν στην ίδια περιφέρεια.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Barth, R. (2001). *Improving schools from within*, San Francisco: Jossey Bass

Collins, J. (2001). *Good to Great*, N.Y: Harper Collins

Fullan, M. (1995). *Successful school improvement*, Buckingham: Open University Press

Hargreaves, D. & Hopkins, D. (1994). *Development planning for school improvement*, London, Cassell

Hopkins, D. (2001). *School improvement for real*, London: Routledge

- Πασιαρδής, Π. & Πασιαρδή, Γ.** (2000). *Αποτελεσματικά σχολεία: πραγματικότητα ή ουτοπία*, Αθήνα: Τυπωθήτω
- Sammons, P., Hillman, J. & Mortimore P.** (1995). *Key characteristics of school effectiveness*, London: Institute of Education/OFSTED
- Scheem, J. C. & Boster, R.** (1997). *The foundations of educational effectiveness*, Oxford: Pergamon
- Teddlie, C. & Reynolds, D.** (2000). *The international handbook of school effectiveness research*, London: Falmer Press
- Θεριανός, Κ.** (2007). *Αποτελεσματικά σχολεία και εκπαιδευτικοί*, Αθήνα: Τυπωθήτω

Πώς θα «οικοδομήσω» ένα καλό και αποτελεσματικό σχολείο

Παρασκευή Χατζηπαναγιώτου

Επίκουρη Καθηγήτρια

Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολεί τους γονείς είναι η επιλογή ενός καλού σχολείου για τη φοίτηση του παιδιού τους. Τι σημαίνει όμως «καλό» σχολείο; Με ποια κριτήρια αξιολογείται ένα σχολείο ως καλό και κάποιο άλλο ως λιγότερο καλό; Συνήθως η έννοια του καλού σχολείου ταυτίζεται με το αποτελεσματικό σχολείο, το σχολείο δηλαδή που επιτυγχάνει τους στόχους του (και συχνά αυτοί εκφράζονται μέσα από τα ακαδημαϊκά επιτεύγματα των μαθητών του).

Ποιοι όμως είναι οι αποφασιστικοί εκείνοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου; Σύμφωνα με σχετικές έρευνες, οι πιο κάτω μπορεί να θεωρηθούν ως οι σημαντικότεροι από τους παράγοντες αυτούς: Οργάνωση του σχολείου, Άσκηση ηγετικών ρόλων, Ποιότητα-σταθερότητα προσωπικού, Μεγιστοποίηση του χρόνου μάθησης και έμφαση στη διδασκαλία, Εμπλοκή και υποστήριξη γονέων, Το σχολικό κλίμα και οι διαπροσωπικές σχέσεις, Σαφείς στόχοι και κοινές προσδοκίες, Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου, Τάξη και πειθαρχία, Χωριστός προϋπολογισμός σε κάθε σχολική μονάδα.

Κάθε σχολείο όμως έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, συγκεκριμένη γεωγραφική θέση, διαφορετική σύνθεση μαθητικού δυναμικού. Πώς λοιπόν θα προσαρμοσθούν τα ευρήματα των μελετών στις ιδιαίτερες απαιτήσεις και ανάγκες του κάθε σχολείου; Με ποιες στρατηγικές τα μη αποτελεσματικά σχολεία θα αναβαθμιστούν και τα αποτελεσματικά, όχι μόνο να παραμείνουν, αλλά θα βελτιωθούν

περισσότερο; Σ' αυτά τα ερωτήματα επιχειρεί να απαντήσει η συγκεκριμένη εισήγηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Θεριανός, Κ. (2006). *Αποτελεσματικά Σχολεία και Εκπαιδευτικοί*.
Αθήνα: Τυπωθήτω –Γ. Δαρδάνος.

Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, J.,
(2000). *Leading schools in times of change*. Buckingham: Open
University Press.

Everard, K.B., Morris, G. & Wilson, I. (2004). *Effective School
Management*. London: PCP.

Gorton, R., Alston, J., Snowden, P. (2006). *School Leadership and
Administation: Important Concepts, Case Studies and
Simulations*. London: McGraw Hill Company

Harris, A. & Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for
school improvement*, Maidenhead: Open University Press.

Hoy, W., & Miskel, C. (2008). *Educational Administration: Theory,
Research, and Practice* (8th ed.), New York: Mc Graw Hill.