

Ο ρόλος του Διευθυντή στην αποτελεσματικότητα της Σχολικής Μονάδας

Η σημερινή πραγματικότητα

Τα τελευταία χρόνια έγιναν σημαντικές αλλαγές στον τομέα των γνώσεων, με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και την πληροφορική επανάσταση. Η χρήση του διαδικτύου και η άνθηση των τηλεπικοινωνιών, έχουν καταστήσει ξεπερασμένο τον «παραδοσιακό» ρόλο του σχολείου. Την τελευταία δεκαετία, υπό την πίεση των μεταβαλλόμενων συνθηκών της ελληνικής κοινωνίας και την εμφάνιση των δεικτών αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης εισάγονται στο εκπαιδευτικό σύστημα νέοι θεσμοί και λαμβάνονται μέτρα που αφορούν

- α) τη δομή και την οργάνωση της εκπαίδευσης,
- β) το περιεχόμενο, τη μεθοδολογία της διδασκαλίας και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου,
- γ) τις συνθήκες των σχολείων από πλευράς κτιριακής υποδομής και υλικοτεχνικού εξοπλισμού.

Αποτελεσματικότητα

Για να ανταποκριθεί το εκπαιδευτικό σύστημα σε αυτές τις ανάγκες και τις κοινωνικοπολιτικές, αλλαγές που σημειώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες, είναι απαραίτητη η ανανέωση του ρόλου του σχολείου. Το σχολείο πρέπει να γίνει «αποτελεσματικό».

Τι σημαίνει όμως «αποτελεσματικό σχολείο»;

Ο όρος «αποτελεσματικότητα» (effectiveness) προέρχεται από το χώρο της οικονομίας και συνδέεται με την αύξηση της αποτελεσματικότητας των παραγωγικών μονάδων, σημαίνει δηλαδή το βαθμό ικανότητας και δυνατότητας ενός οργανισμού να επιτυγχάνει τους στόχους του.

Αποτελεσματικότητα στο χώρο της εκπαίδευσης σημαίνει **δημιουργία στρατηγικών και μεθοδολογιών ανάπτυξης των εκπαιδευτικών συστημάτων**, με σκοπό την ποιότητα και την αποδοτικότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης σε μια σύγχρονη εποχή, ιδιαίτερα απαιτητική.

Γνωρίσματα αποτελεσματικού σχολείου

1. Προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες
2. Άσκηση ηγετικού ρόλου
3. Σταθερότητα προσωπικού
4. Δομή και οργάνωση του αναλυτικού προγράμματος και των διδακτικών μεθόδων
5. Ανάπτυξη προσωπικού
6. Μεγιστοποίηση του χρόνου μάθησης
7. Ευρεία αναγνώριση της σχολικής επιτυχίας
8. Εμπλοκή και υποστήριξη των γονιών
9. Συνεργασία, συντονισμός και συναδελφικές σχέσεις
10. Αίσθηση κοινότητας
11. Σαφείς στόχοι
12. Κοινές προσδοκίες
13. Τάξη και πειθαρχία

Το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα

- Το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα είναι **συγκεντρωτικό** και 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.

Το Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα

- 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.

Διεθνείς Τάσεις

Αλλαγές στο προφίλ του σχολικού ηγέτη

- Μεγαλύτερος βαθμός αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων σε διάφορες περιοχές
- Τα σχολικά συστήματα που πετυχαίνουν ψηλά επίπεδα τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη αυτονομία στα σχολεία στη διαμόρφωση και χρήση των Προγραμμάτων Σπουδών και της Αξιολόγησης της Μάθησης

Ο διευθυντής εργάζεται σε ένα πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο γεμάτο προκλήσεις περιβάλλον, διευθύνοντας το σχολείο του σήμερα και έχοντας συναίσθηση των αναγκών του αύριο



α) Σημαντική ευθύνη στην ανάπτυξη πολιτικών για αξιολόγηση της προόδου των μαθητών

	Μόνο ευθύνη «διευθυντών ή/και εκπαιδευτικών»	Κοινή ευθύνη «διευθυντών ή/και εκπαιδευτικών» και «κεντρικής ή περιφερειακής αρχής»	Μόνο ευθύνη «κεντρικής ή περιφερειακής αρχής»
	A	B	Γ
OECD average	66*	23	11
1. Shanghai	86	9	5
2. Korea	92	6	2
3. Finland	50	43	7
4. Hong Kong	93	7	0
Greece	20	12	68

(*}Ποσοστό μαθητών που οι διευθυντές τους δήλωσαν το A ή το B ή το Γ

β) Σημαντική ευθύνη στην επιλογή των σχολικών εγχειριδίων

	Μόνο ευθύνη «διευθυντών ή/και εκπαιδευτικών»	Κοινή ευθύνη «διευθυντών ή/και εκπαιδευτικών» και «κεντρικής ή περιφερειακής αρχής»	Μόνο ευθύνη «κεντρικής ή περιφερειακής αρχής»
	A	B	Γ
OECD average	78*	15	8
1. Shanghai	49	17	34
2. Korea	96	4	0
3. Finland	98	2	0
4. Hong Kong	93	7	0
Greece	7	8	85

(*}Ποσοστό μαθητών που οι διευθυντές τους δήλωσαν το A ή το B ή το Γ

γ) Σημαντική ευθύνη στον καθορισμό του περιεχομένου (ύλης) κάθε μαθήματος

	Μόνο ευθύνη «διευθυντών ή/και εκπαιδευτικών»	Κοινή ευθύνη «διευθυντών ή/και εκπαιδευτικών» και «κεντρικής ή περιφερειακής αρχής»	Μόνο ευθύνη «κεντρικής ή περιφερειακής αρχής»
	A	B	Γ
OECD average	45*	31	24
1. Shanghai	45	22	33
2. Korea	89	8	2
3. Finland	32	52	16
4. Hong Kong	81	17	2
Greece	1	3	96

(*}Ποσοστό μαθητών που οι διευθυντές τους δήλωσαν το A ή το B ή το Γ

δ) Σημαντική ευθύνη στον καθορισμό των μαθημάτων που θα διδάσκονται

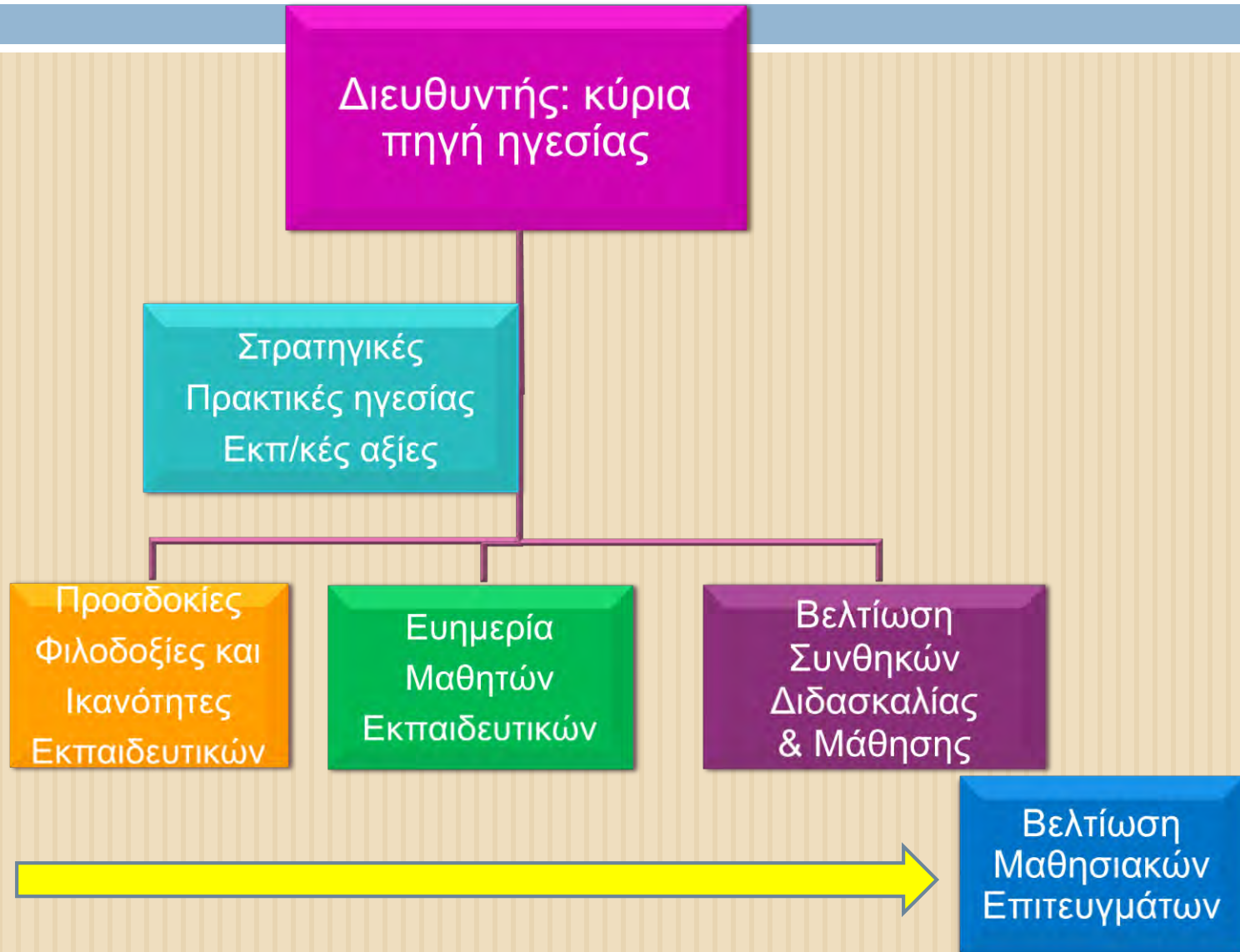
	Μόνο ευθύνη «διευθυντών ή/και εκπαιδευτικών»	Κοινή ευθύνη «διευθυντών ή/και εκπαιδευτικών» και «κεντρικής ή περιφερειακής αρχής»	Μόνο ευθύνη «κεντρικής ή περιφερειακής αρχής»
	A	B	Γ
OECD average	50*	28	21
1. Shanghai	52	28	20
2. Korea	79	17	4
3. Finland	55	39	6
4. Hong Kong	87	13	0
5. Greece	6	5	88

(*}Ποσοστό μαθητών που οι διευθυντές τους δήλωσαν το A ή το B ή το Γ

Η μεταβολή στη χώρα μας

- Μέσα σ' αυτό το διεθνές περιβάλλον ήταν αναμενόμενο 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, στην αποτελεσματικότητα, τη στοχοθεσία, την οργάνωση των μονάδων, την εκπαιδευτική ηγεσία, την επικοινωνία κλπ.

Οι διευθυντές αποτελούν την κύρια πηγή ηγεσίας στα σχολεία τους



Ενυπάρχουν 8 βασικές διαστάσεις στην πετυχημένη ηγεσία

①



Καθορίζουν τις αξίες και το όραμά τους, δείχνουν κατεύθυνση και οικοδομούν εμπιστοσύνη

②



Βελτιώνουν τις συνθήκες μάθησης και διδασκαλίας

③



Αναδομούν την οργάνωση και ανασχεδιάζουν ηγετικούς ρόλους και ευθύνες

④



Ενισχύουν την ποιότητα της διδασκαλίας και της μάθησης

Ενυπάρχουν 8 βασικές διαστάσεις στην πετυχημένη ηγεσία

5



Οργανώνουν την εφαρμογή και εμπλουτίζουν τα προγράμματα σπουδών

6



Βελτιώνουν την ποιότητα των εκπαιδευτικών

7



Οικοδομούν σχέσεις συνεργασίας μέσα στο σχολείο

8



Οικοδομούν ισχυρές σχέσεις με φορείς και παράγοντες έξω από το σχολείο

Ενυπάρχουν 8 βασικές διαστάσεις στην πετυχημένη ηγεσία



Οι αξίες των διευθυντών συνιστούν βασικά στοιχεία για την επιτυχία τους

ΑΞΙΕΣ

- Ισχυρή αίσθηση ηθικής ευθύνης
- Πίστη ότι κάθε μαθητής αξίζει των ίδιων ευκαιριών για να πετύχει
- Σεβασμός και αξία προς όλους
- Πάθος για μάθηση και επιτυχία
- Αφοσίωση σε μαθητές και εκπ/κούς

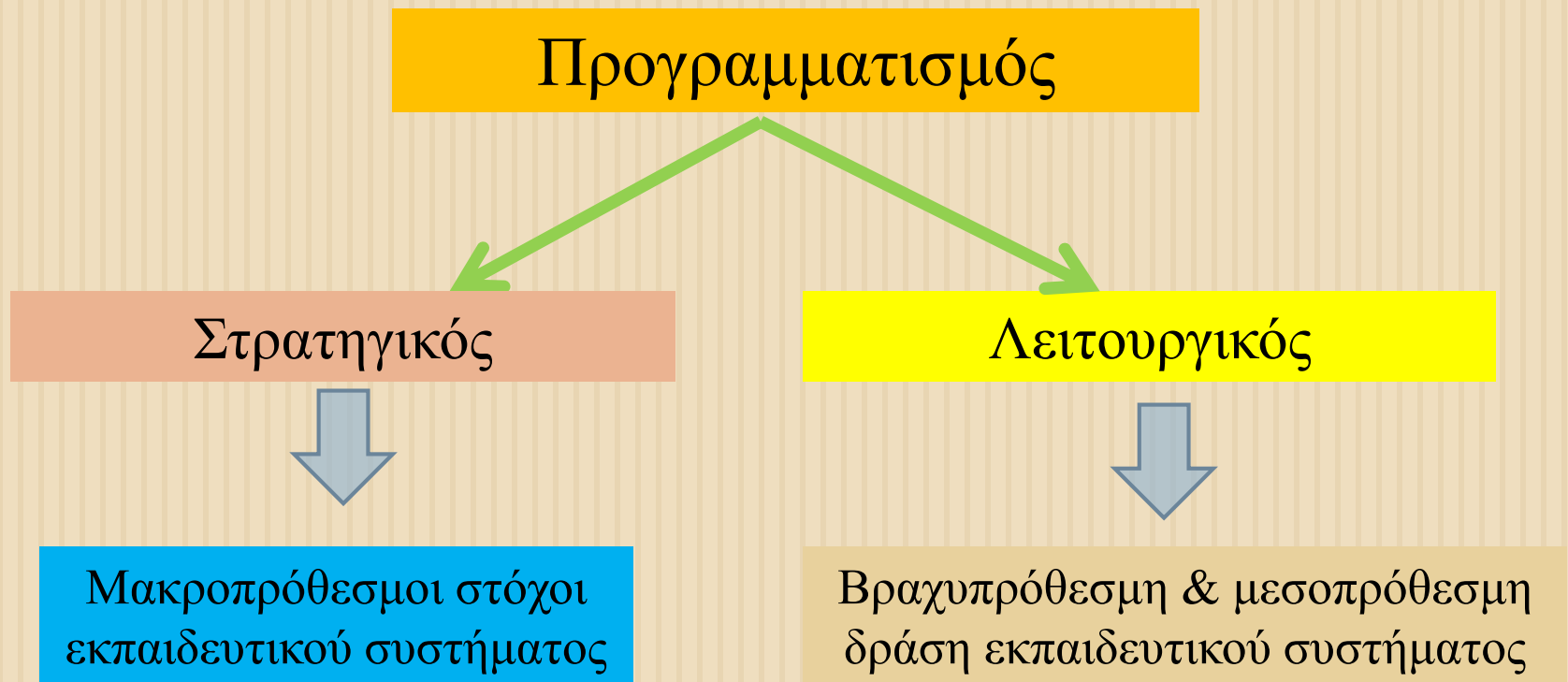
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

- Ευέλικτοι, όχι δογματικοί
- Ανοικτόμυαλοι - έτοιμοι να μάθουν
- Επίμονοι
- Ανθεκτικοί σε στρεσογόνες συνθήκες
- Αισιόδοξοι
- Σταθεροί στις ψηλές προσδοκίες

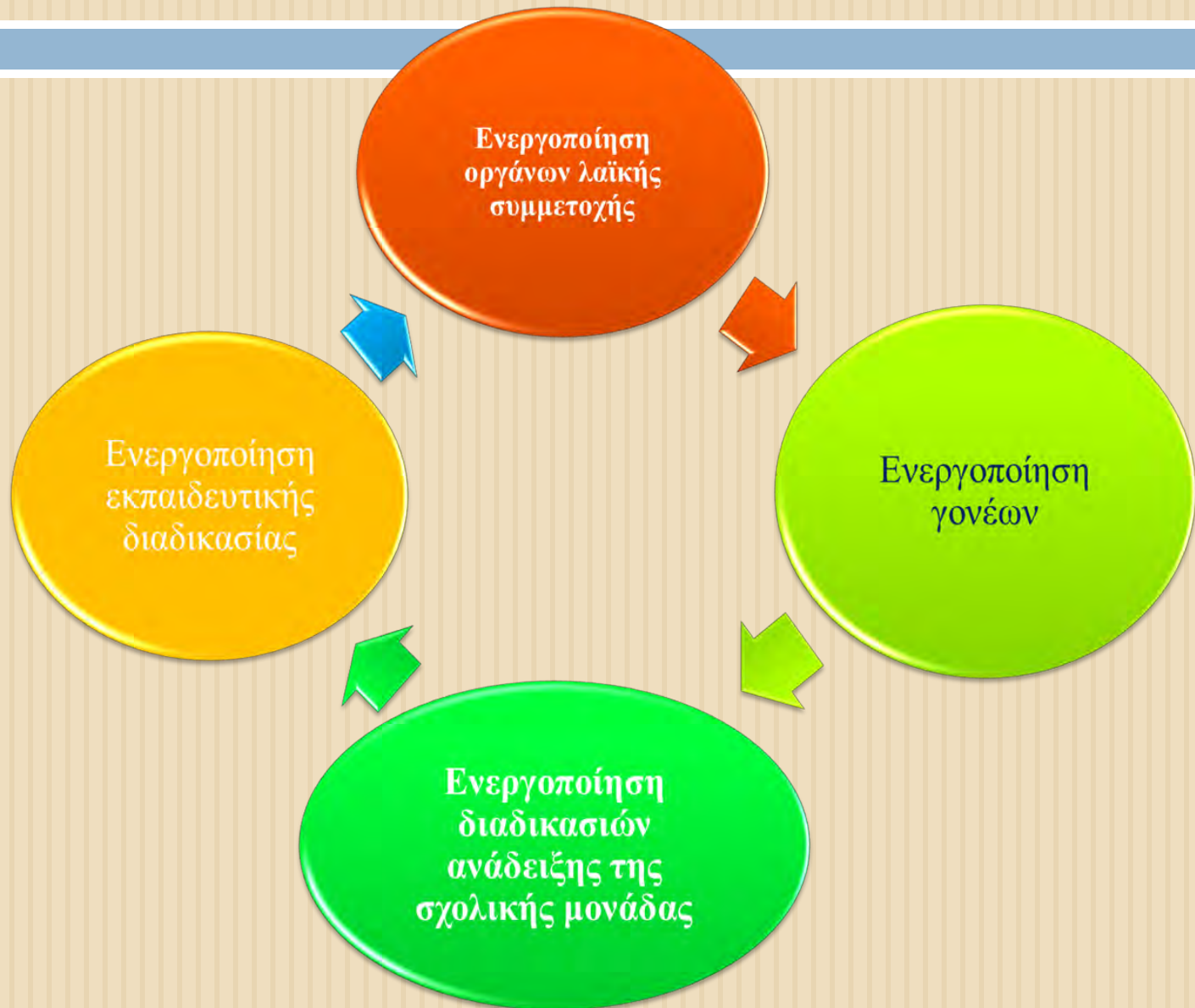
Βλέπουν την επιτυχία των μαθητών να έχει 5 διαστάσεις:

- ακαδημαϊκή
- συμπεριφοράς
- προσωπική
- κοινωνική
- συναισθηματική

Η Λειτουργία του Προγραμματισμού



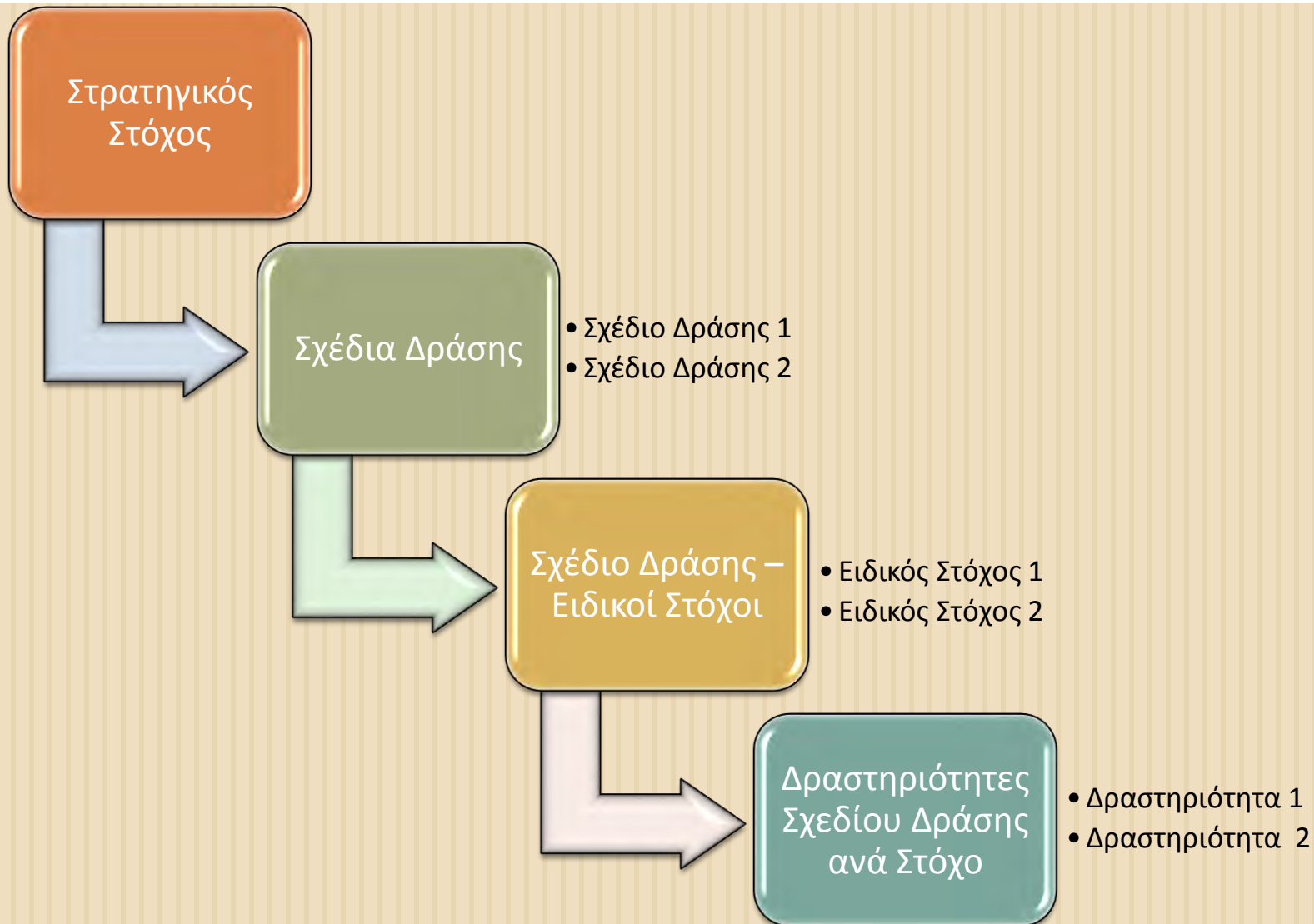
Άξονες Στρατηγικού Προγραμματισμού



Ο Λειτουργικός Προγραμματισμός στις Εκπαιδευτικές Μονάδες

- Ο **Λειτουργικός Προγραμματισμός** θέτει βραχυπρόθεσμους στόχους που αφορούν την καθημερινή λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας, εκτελείται χωρίς να υπάρχουν ισχυρές δεσμεύσεις,
 - π.χ., ο προγραμματισμός των λειτουργικών εξόδων μιας εκπαιδευτικής μονάδας, προκειμένου να εξασφαλιστούν οι πόροι για τη καθημερινή λειτουργία της.
- Οι βραχυπρόθεσμοι/ λειτουργικοί στόχοι καθορίζονται με βάση τους στρατηγικούς και είναι πάντα **σε συμφωνία** με αυτούς, είναι οι ενδιάμεσοι «σταθμοί» για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Ανάλυση Λειτουργικού Προγραμματισμού



Η Διαδικασία του Λειτουργικού Προγραμματισμού

23

- Στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, όπως και στους υπόλοιπους οργανισμούς, ο **προγραμματισμός** είναι μια διαδικασία που **αποτελείται από 7 βήματα**, που είναι τα ακόλουθα:
 - καθορισμός στόχων,
 - ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων,
 - διερεύνηση συνθηκών,
 - αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων,
 - επιλογή της πιο κατάλληλης λύσης,
 - διαμόρφωση επιμέρους σχεδίων,
 - εφαρμογή των σχεδίων.



Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη

- Καθοδηγεί, διευθύνει και επηρεάζει τους συναδέλφους του, ώστε αυτοί να εργάζονται με ζήλο και ενδιαφέρον, για να επιτύχουν τους **στόχους** του σχολείου.
- Χρησιμοποιεί το **δημοκρατικό τρόπο ηγεσίας** και εμπλέκει τους υφισταμένους του στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη λειτουργία και ανάπτυξη της σχολικής του μονάδας.
- Το **όραμά** του για συνεχή ποιοτική βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης στα παιδιά, το μεταδίδει σε όλους.
- Φροντίζει για τη **δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος**, ενισχύοντας κάθε καλή προσπάθεια, επιδεικνύοντας δίκαιη συμπεριφορά προς όλους και δείχνοντας εμπιστοσύνη στους συναδέλφους του και τα παιδιά.
- Ενδιαφέρεται σε εξαιρετο βαθμό, τόσο για τα **σχολικά επιτεύγματα**, όσο και για τις **καλές ανθρώπινες σχέσεις**.
- Εισάγει **καινοτομίες** που συμβάλουν στον εκσυγχρονισμό του σχολείου.
- Φροντίζει για τη συνεχή **επιμόρφωση του προσωπικού** πάνω στις εξελίξεις της διδακτικής και της παιδαγωγικής επιστήμης.
- Για να αισθάνεται ότι είναι άξιος ηγέτης, που τον σέβονται και τον εκτιμούν όλοι, πρέπει να είναι **παράδειγμα εργατικότητας, αποτελεσματικότητας, συνεργασίας και ανθρωπιάς**.

Συμπέρασμα

- Το σχολείο δεν χρειάζεται διευθυντή που θα είναι απλός διεκπεραιωτής των καθημερινών διοικητικών και γραμματειακών καθηκόντων, αλλά ηγέτη ο οποίος θα διαμορφώσει μια στρατηγική βασισμένη σε συγκεκριμένο όραμα για ένα καλύτερο μέλλον και θα εμπνεύσει το προσωπικό προς αυτή την κατεύθυνση (Θεοφιλίδης, 1994).
- Πλήθος ερευνών συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα της ηγετικής συμπεριφοράς του διευθυντή είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την αποτελεσματικότητα ενός σχολείου.

Ευχαριστώ για την
προσοχή σας!

Καλτσάς Κωνσταντίνος

kaltsask@gmail.com

www.kkaltsas.eu