

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ
(Κ.Ε.ΔΙ.ΒΙ.Μ)



Πέτρος Δ. Μισθός

**5. Ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας στην
αυτονομία της σχολικής μονάδας**

**ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Η επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών της
εκπαίδευσης στα πλαίσια της σχολικής μονάδας**

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ 20ης εβδομάδας 9/5 έως 15/5/2022

Την εβδομάδα αυτή θα μελετήσουμε:

Στόχος να μελετήσουν και να κατανοήσουν οι επιμορφούμενοι:

1. Την επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών της εκπαίδευσης στα πλαίσια της σχολικής μονάδας

Ενότητα 4: Η επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών της εκπαίδευσης στα πλαίσια της σχολικής μονάδας

5.4. Η Επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών της εκπαίδευσης στα πλαίσια της σχολικής μονάδας

Είναι ζητούμενο το κατά πόσο σήμερα έχουν διαμορφωθεί συνθήκες αυτονομίας των εκπαιδευτικών μονάδων και αν ο διευθυντής έχει περιθώριο άσκησης ουσιαστικής διοίκησης και διαμόρφωσης μιας εσωτερικής κουλτούρας και γενικότερα πολιτικής. Η κριτική υποδοχή και όχι η παθητική αποδοχή, των όποιων αλλαγών που επιχειρούνται από την κεντρική διοίκηση, είναι αδήριτη αναγκαιότητα και παράλληλα η προσαρμογή των αλλαγών από το διευθυντή στη φυσιογνωμία του σχολείου, το οποίο φιλοδοξεί να φέρει τη δική του ποιοτική ταυτότητα. Ενδεικτικά, πεδία όπως η βελτίωση της σχολικής επίδοσης των μαθητών, η αποδοχή και αξιοποίηση της διαφορετικότητας, η αντιμετώπιση των περιπτώσεων υποεπίδοσης, παραβατικότητας, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, η εισαγωγή και διαχείριση της καινοτομίας, προσφέρονται για αξιοποίηση μέσα στα πλαίσια της διακριτικής ευχέρειας της κάθε μονάδας. Μέσα στα πλαίσια αυτά όπως είναι φανερό, αποκτά διαφορετικό περιεχόμενο και ο όρος «αποτελεσματικότητα» για το σχολείο και τον διευθυντή. Ο διευθυντής έχει πλέον τη δυνατότητα να εντοπίσει, να ιεραρχήσει, να διαμορφώσει την κατάλληλη κουλτούρα και να κινητοποιήσει το προσωπικό της μονάδας προκειμένου να μπορέσει να αξιοποιήσει τις δυνατότητες αυτές.

Η επαγγελματική ανάπτυξη και η αποτελεσματικότητα του διευθυντή δημιουργεί τα περιθώρια ανάπτυξης σχετικής αυτονομίας στη σχολική μονάδα. Ο αποτελεσματικός διευθυντής είναι αυτός που μπορεί να αξιοποιήσει τα περιθώρια της σχετικής αυτονομίας, καθορίζοντας στόχους (σε συνδυασμό ή/και συμπληρωματικά) με τους στόχους της κεντρικά καθορισμένης εκπαιδευτικής πολιτικής, οργανώνοντας και αξιοποιώντας τις υποδομές και το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στη διάθεσή του και αποτιμώντας τη διαδικασία που ακολουθείται κάθε φορά προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Βέβαια η επιλογή και ιεράρχηση των στόχων και των πεδίων παρέμβασης δεν μπορεί παρά να συνδέονται με αντιλήψεις και παραδοχές για το ρόλο του σχολείου και της εκπαίδευσης στην κοινωνία. Συνεπώς η έννοια επαγγελματική ανάπτυξη στελεχών έχει αποκτήσει πλέον νόημα και περιεχόμενο για το ελληνικό σχολείο και τον διευθυντή του, παρά το γεγονός ότι ο συγκεντρωτισμός και η γραφειοκρατία συνεχίζουν να χαρακτηρίζουν το εκπαιδευτικό σύστημα.

Ως παράγοντες επαγγελματικής ανάπτυξης των διευθυντών ποικίλες συνιστώσες αλληλεπιδρούν και ωθούν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Τόσο οι δημογραφικοί και ατομικοί παράγοντες αλλά κυρίως η φύση και οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των διευθυντών. Ο Κάντας (1998) διακρίνει τους παράγοντες σε οργανωτικούς -φύση, συνθήκες και περιεχόμενο εργασίας- και σε ατομικούς -φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο-. Μία άλλη ταξινόμηση, κατά τον Warr (2005) είναι η διάκριση σε ενδογενείς -φύση και περιεχόμενο εργασίας- και εξωγενείς παράγοντες -συνθήκες εργασίας, ενώ η Αθανασούλα- Ρέππα (2008) εντοπίζει τέσσερις κατηγορίες παραγόντων οι οποίες είναι οι προσωπικοί παράγοντες, οι κοινωνικοί παράγοντες, οι εργασιακές συνθήκες και τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε οργανισμού και

τέλος η κυρίαρχη κουλτούρα. Οι συνθήκες εργασίας και τα δεδομένα που κυριαρχούν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την επαγγελματική ικανοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού σε σύγκριση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (Nhat & Huyen, 2018; Σωτηρίου & Ιορδανίδης, 2014), αλλά και οι ατομικοί παράγοντες, όπως το μορφωτικό επίπεδο και το φύλο διαμορφώνουν τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Όμως κυρίαρχος είναι ο ρόλος του διευθυντή και το κατά πόσο, μέσα από τον τρόπο που ενεργεί, επιδιώκει τη διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος που προάγει την επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη.

Η μορφή ηγεσίας και ο τρόπος άσκησης της διοίκησης επηρεάζει την επαγγελματική ανάπτυξη σε ένα οργανισμό, τις συνθήκες που επικρατούν μέσα σε αυτόν, την ποιότητα των σχέσεων, τη διάθεση συνεργασίας, τον τρόπο λήψης των αποφάσεων, το σχολικό γενικότερα κλίμα. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας αποβλέπει στο να εξελιχθούν προσωπικά και επαγγελματικά οι εκπαιδευτικοί μέσα από τη βελτίωση και ανάπτυξη του εκπαιδευτικού έργου, καθώς κάθε σχολική μονάδα χρειάζεται να αποκτήσει ταυτότητα και ιδιαίτερη αναφορά με αυτόνομη λειτουργία και όραμα. Ο διευθυντής ως αποτελεσματικός ηγέτης είναι σημαντικό να προάγει κοινό όραμα και προσανατολισμό στα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας, να ενδυναμώνει τη συνεργασία και την επικοινωνία, θέτοντας υψηλούς στόχους προς επίτευξη. Οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο σχολικό περιβάλλον και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων αποτελούν μεταβλητές του κλίματος που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την επαγγελματική ικανοποίηση (Basak & Ghosh, 2011). Οι ενέργειες του διευθυντή θα πρέπει να αποβλέπουν στο να καταστήσουν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική και ισχυρή τη σχολική κουλτούρα, γεγονός που προϋποθέτει καλύτερο συντονισμό, επικοινωνία, αλληλεπίδραση, συνεργασία (Negis-Isiko & Gürsel, 2013). Όσο πιο ισχυρή είναι η σχολική κουλτούρα και κατ' επέκταση, όσο πιο θετικό είναι το κυρίαρχο κλίμα μέσα στο σχολικό περιβάλλον, τόσο ενισχύονται τα κίνητρα και η δέσμευση των μελών της σχολικής κοινότητας (Mees, 2008).

Ένας ρόλος που συχνά ο Διευθυντής καλείται να αναλάβει, ώστε να διασφαλίσει ένα υγιές σχολικό κλίμα είναι η διαχείριση συγκρούσεων, μιας και σε κάθε οργανισμό, οι συγκρούσεις είναι συχνές, ιδιαίτερα, όταν δοκιμάσουμε να επιφέρουμε κάποια αλλαγή (Everard & Morris, 1999). Έτσι, συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν μεταξύ Διευθυντή και εκπαιδευτικών, μεταξύ εκπαιδευτικών, μεταξύ μαθητών, αλλά και μεταξύ του σχολείου και άλλων οργανισμών και φορέων, που όμως μέσα από πνεύμα σύνθεσης απόψεων, μπορεί και να βελτιώσουν το κλίμα, μέσω των νέων τρόπων δράσης και των προτάσεων που μπορεί να προκύψουν. Ο διάλογος, η διατύπωση προτάσεων, η ενεργητική ακρόαση όλων αποτελούν χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή στη διαχείριση κρίσεων στον οργανισμό.

Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν, γίνεται κατανοητό, ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής σχολείου αναλαμβάνει ένα σύνθετο πλέγμα ρόλων όπως είναι η διαχείριση της αλλαγής, αξιολόγηση, παρακίνηση, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, επίτευξη στόχων, προγραμματισμό, οργάνωση, συμβουλευτική υποστήριξη, συμμετοχική δραστηριοποίηση, διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και πολλά άλλα. Ωστόσο, για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του ρόλου του

με επιτυχία πρέπει να διαθέτει στρατηγική, γνώσεις management και πολύπλευρη επιστημονική κατάρτιση (Παπαϊωάννου, 2009:52-53).

Ο διευθυντής μπορεί και οφείλει, αξιοποιώντας τα περιθώρια της σχετικής αυτονομίας που διαθέτει, να διαμορφώσει τα ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής μονάδας. Όπως αναλύθηκε η εσωτερική εκπαιδευτική πολιτική πρέπει να έχει απαντήσεις σε πολλαπλά ερωτήματα που αναφύονται καθημερινά και σχετίζονται με την πολύπλοκη λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας και τα όρια δράσης των εκπαιδευτικών. Η εκπαιδευτική πολιτική της μονάδας επικουρούμενη από τον καθοριστικό συντελεστή της, το διευθυντή, αντιμετωπίζει πλήθος ζητημάτων που σχετίζονται με το περιεχόμενο σπουδών, την αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού, τις σχέσεις αλληλεπίδρασης με την τοπική κοινωνία. Παρακολουθεί τις εξελίξεις, φροντίζει να επιμορφώσει ενδοσχολικά τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς και να ανταποκριθεί σε όλες τις προκλήσεις. Είναι πάντα επηρεασμένη από την αγωνία της για επίτευξη του κεντρικού σκοπού της, δηλαδή τον εφοδιασμό του νέου ανθρώπου με το θεωρητικό οπλισμό και τις δεξιότητες που θα του χρειαστούν στο στίβο της ενήλικης ζωής. Για να είναι δυνατόν όμως στο πλαίσιο της συνεργατικής αντίληψης της διοίκησης εκπαίδευσης, ένας διευθυντής σχολείου να λειτουργήσει ως συντονιστής, είναι απαραίτητο να διαθέτει μια σειρά από ικανότητες όπως: ικανότητα σύνθεσης διαφορετικών απόψεων, ικανότητα άμβλυνσης των συγκρούσεων μέσα στη σχολική μονάδα, εμπέδωσης κλίματος αλληλεγγύης και δημιουργικότητας, ικανότητα διαμόρφωσης ομαδικότητας, έτσι ώστε όλοι οι συντελεστές του εκπαιδευτικού έργου, όταν μιλούν για το σχολείο τους να αρχίζουν να λένε “εμείς” και όχι “αυτοί” και όταν συναντούν ένα πρόβλημα στο σχολείο να λένε “είναι δικό μας και όχι δικό τους”, ικανότητα αποτροπής παρεμβάσεων στη σχολική ζωή εξωθεσμικών παραγόντων που επιδιώκουν να επιβάλλουν τις ιδεοληπτικές προσεγγίσεις τους δίχως να σέβονται τις θεσμικές λειτουργίες του σχολείου(Ανθόπουλος Κ.,2015). Σε κάθε περίπτωση ο manager διευθυντής πρέπει να διαθέτει τεχνικές και δεξιότητες ώστε να διαχειρίζεται τα όργανα λήψης εκπαιδευτικών αποφάσεων και κυρίως τα ομαδικά. Η δεξιότητα χειρισμού των συγκρούσεων σε μια ομάδα συμβάλλει στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού οργανισμού, στη σωστή διαχείριση του θέματος λήψης εκπαιδευτικών αποφάσεων σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο.

Η πολιτεία απ’ την πλευρά της χρειάζεται να δει την επαγγελματική ανάπτυξη του διδακτικού προσωπικού όχι ως κόστος αλλά ως ευκαιρία επένδυσης, να πιστέψει και να σκύψει στο σώμα των εκπαιδευτικών, να πραγματοποιηθούν έρευνες που θα αναδεικνύουν ανάγκες και θα προτείνουν δράσεις, να υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός και να γίνονται ορθολογικές ρεαλιστικές επιλογές προκειμένου να διαμορφωθεί ένα αποτελεσματικό δυναμικό πλαίσιο καίριων επιμορφωτικών παρεμβάσεων σε συστηματική βάση που θα λαμβάνει υπόψη του την εμπειρία των εκπαιδευτικών, θα αξιοποιεί σύγχρονες τεχνικές επιμόρφωσης με την αξιοποίηση της τεχνολογίας και τη δημιουργία δικτύων επικοινωνίας, συνεργασίας και ανταλλαγής πρακτικών ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς και σχολικές μονάδες(Αϊδινόπουλος,Δάρρα&Κουμέντος,2020).

Τα στελέχη εκπαίδευσης πολλές φορές βρίσκονται κάτω από το βάρος των επιχειρούμενων αλλαγών από την κεντρική ηγεσία και συχνά δεν αισθάνονται άνετα από το κλίμα ρευστότητας και αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει την εκπαίδευση. Τα στελέχη διοίκησης και παιδαγωγικής καθοδήγησης της εκπαίδευσης, καλούνται να διαδραματίσουν ένα

πολυσύνθετο ρόλο δρώντας ως διαμεσολαβητές ανάμεσα στην πολιτική εξουσία και στους εκπαιδευτικούς. Ο συγκεντρωτικός όμως χαρακτήρας του συστήματος οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης περιορίζει το ρόλο τους σε θέματα υλοποίησης μέτρων και χωρίς να τους αφήνει πολλά περιθώρια διαμόρφωσης της εκπαιδευτικής πολιτικής. Θεωρητικά, τα στελέχη της εκπαίδευσης πρέπει να αποτελούν διαύλους αμφίδρομης ενημέρωσης ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς και το Υπουργείο Παιδείας αλλά στην πράξη λειτουργούν ως δίαυλοι ενημέρωσης προς μια κατεύθυνση, εκ των άνω προς τα κάτω. Ανώτερος στόχος της διεύθυνσης της σχολικής μονάδας είναι η αποβολή του άγχους που συχνά οι ιεραρχικές δομές της κεντρικής εξουσίας ενισχύουν και η ανάπτυξη απελευθερωτικών παρεμβάσεων προς ενίσχυση του ρόλου και της αυτονομίας της. Το έργο του διευθυντή ως οραματιστή γίνεται πράξη όταν καθημερινά αναπτύσσει την συνεργασία ως μέσο καθοδήγησης των αποφάσεων και των πράξεών του. Η αίσθηση αποστολής, η δέσμευση του διευθυντή σε ένα κώδικα αξιών, καθώς και η συνειδητοποίηση των συνεπειών του έργου, συνιστούν δείκτες επαγγελματισμού και αποτελούν εγγύηση ποιότητας.