

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΣ

**«Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Εκπαιδευτικής Διοίκησης
(DMPA600)»**

**Θέμα: «Η Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Ηγεσία στη
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση από το 1980 έως σήμερα και η σχέση
της με την Αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών»**

Ανδρέας Κωνσταντίνου Α.Μ.: 1233809299

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Καμπούρμαλη Ιωάννα

ΠΑΦΟΣ 2025

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα Ιωάννα Καμπούρμαλη, για την πολύτιμη καθοδήγησή της, τις ουσιαστικές συμβουλές της και την αμέριστη υποστήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της εργασίας. Χάρη στην εμπειρία και τις γνώσεις της, κατάφερα να ολοκληρώσω αυτό το σημαντικό βήμα στην ακαδημαϊκή μου πορεία. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου για την υπομονή, την αγάπη και την ενθάρρυνσή της. Χωρίς την αμέριστη στήριξή τους, δεν θα ήταν δυνατό να φτάσω μέχρι εδώ.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει τις αντιλήψεις των διευθυντών/ντριών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο, ως ηγέτες των σχολικών τους μονάδων, όσον αφορά την άσκηση της αποτελεσματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας και την σχέση της με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Για τον σκοπό αυτόν έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση και διεξάχθηκε ποιοτική έρευνα, για την απάντηση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων, δια της μεθόδου λήψης ημιδομημένων συνεντεύξεων στοχεύοντας στην συλλογή και ανάλυση ποιοτικών δεδομένων. Για τον σκοπό της έρευνας δέκα διευθυντές/ντρίες σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο έδωσαν συνεντεύξεις οι οποίες καταγράφηκαν, απομαγνητοφωνήθηκαν, αναλυθήκαν οι απαντήσεις τους και εξάχθηκαν τα συμπεράσματα της έρευνας.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αποτελεσματική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση βασίζεται σε δεξιότητες επικοινωνίας, ενσυναίσθησης και οργάνωσης. Αυτές οι δεξιότητες, σε συνδυασμό με την ηθική και την αξιολογική προσέγγιση, δημιουργούν ένα θετικό κλίμα, προωθούν τη συνεργασία και ενισχύουν την επαγγελματική ανάπτυξη. Η ηγεσία αυτή συμβάλλει στην ποιότητα της εκπαίδευσης, στην ευημερία των μαθητών και στην επιτυχία των εκπαιδευτικών στόχων. Καταδεικνύεται ότι η εκπαιδευτική ηγεσία και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αποτελούν δύο αλληλένδετους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων. Μέσω της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου σχολικής μονάδας οι ηγέτες έχουν την ευκαιρία να ενισχύσουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα, να ενισχύσουν την συνεργασία και την αλληλεπίδραση, και να προωθήσουν την ποιότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

Λέξεις κλειδιά: εκπαιδευτική ηγεσία, αξιολόγηση εκπαιδευτικών, αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου σχολικής μονάδας, επαγγελματική ανάπτυξη, συνεργασία, αλληλεπίδραση.

Abstract

The purpose of this thesis is to investigate the perceptions of secondary school principals in Cyprus, as leaders of their school units, regarding the exercise of effective educational leadership and its relationship to the evaluation of teachers. To this end a literature review was conducted and qualitative research was carried out to answer specific research questions through the method of interviewing, aiming to collect and analyze qualitative data. For the research, ten secondary school principals in Cyprus were interviewed, who were recorded, transcribed, their answers were analyzed, and the conclusions of the research were drawn.

The results showed that effective leadership in secondary education is based on communication, empathy, and organizational skills. These skills, combined with an ethical and evaluative approach, create a positive climate, promote cooperation, and enhance professional development. This leadership contributes to the quality of education, the well-being of students, and the achievement of educational goals. It is evident that educational leadership and teacher evaluation are two interrelated factors that contribute to the effectiveness of school units. Through the evaluation of the school unit's educational work, leaders could enhance the professional development of teachers, create a positive climate, strengthen cooperation and interaction, and promote the quality of educational leadership.

Keywords: educational leadership, teacher evaluation, evaluation of school unit's educational work, professional development, cooperation, interaction.

Copyright © Ανδρέας Κωνσταντίνου 2025

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Ανδρέας Κωνσταντίνου

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Η Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Ηγεσία στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση από το 1980 έως σήμερα και η σχέση της με την Αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 4/2/2025 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπουσα: Ιωάννα Καμπούρμαλη

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Αναστασία Ρέππα

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Μαρία Κουρουτσίδου

Ἡ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Ανδρέας Κωνσταντίνου, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Ηγεσία στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση από το 1980 έως σήμερα και η σχέση της με την Αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

Ανδρέας Κωνσταντίνου

Ευχαριστίες.....	i
Περίληψη	ii
Abstract.....	iii
Πνευματικά δικαιώματα	iv
Σελίδα εγκυρότητας	v
Υπεύθυνη δήλωση	vi
Πίνακας περιεχομένων	vii
A. ΜΕΡΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ	1
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1 ^ο : Η εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση	3
1.1 Η έννοια της εκπαιδευτικής ηγεσίας – Αποτελεσματική ηγεσία	3
1.2 Η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1980 μέχρι και σήμερα	5
1.3 Οι αρχές και οι δεξιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη	6
1.4 Οι παράμετροι Φύλο και χαρακτηριστικά της ηγετικής Προσωπικότητας στην Εκπαιδευτική ηγεσία	8
1.5 Η επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας στην επίτευξη της ποιότητας στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση	9
Κεφάλαιο 2 ^ο	10
2.1 Ο ρόλος της συγκρότησης της προσωπικότητας του ηγέτη στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από το 1980 έως σήμερα	10
2.2 Κριτήρια επιτυχίας αξιολόγησης	11
Κεφάλαιο 3 ^ο : Η Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών	12
3.1 Η αξιολόγηση στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση: Μια ιστορική αναδρομή από το 1980 μέχρι σήμερα και η σύγχρονη αναγκαιότητά της	12

3.2 Εννοιολογική αποσαφήνιση: αξιολόγηση, αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας, κριτικός φίλος, αξιολόγηση εκπαιδευτικού	14
3.3 Διαμόρφωση κουλτούρας αξιολόγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.....	15
3.4 Αξιολογικό σύστημα από το 1980 έως σήμερα στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση της Κύπρου	16
Κεφάλαιο 4ον : Η σχέση μεταξύ Εκπαιδευτικής Ηγεσίας και Αξιολόγησης των Εκπαιδευτικών	18
4.1 Ο ρόλος του ηγέτη στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση όσον αφορά την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών	18
4.2 Η υποστήριξη και καθοδήγηση των νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών από μέντορες, στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Κύπρο	19
4.3 Η επίδραση της αξιολόγησης στην εκπαιδευτική ηγεσία: Πώς η αξιολόγηση ενισχύει ή υπονομεύει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας	21
B. ΜΕΡΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ	24
Κεφάλαιο 5ον	24
5.1 Σκοπός της έρευνας.....	24
5.2 Ερευνητικά ερωτήματα	24
5.3 Μεθοδολογία της έρευνας / Ερευνητικό εργαλείο	25
5.4 Δείγμα της έρευνας	25
5.5 Εγκυρότητα της έρευνας και Ηθικά ζητήματα	25
5.6 Διαδικασία της έρευνας	26
Κεφάλαιο 6ον : Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών και συνεντεύξεων της έρευνας ...	26
Κεφάλαιο 7ον Συζήτηση αποτελεσμάτων	52
Κεφάλαιο 8ον : Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις της Έρευνας	54
8.1 Συμπεράσματα της έρευνας	54
8.2 Περιορισμοί της έρευνας	56

8.3 Πρόταση της έρευνας	57
Επίλογος	58
Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία	59
Διαδικτυακές πηγές	61
Βίντεο	62
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	62
Παραρτήματα.....	66
Παράρτημα Α: Επιστολή πρόσκλησης	66
Παράρτημα Β: Ερωτήματα συνεντεύξεων	67
Παράρτημα Γ: Απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις	69
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	
Pie charts 1, 2, 3. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συνεντευξιζόμενων	27
Column chart 4	28
Column chart. Σημαντικές δεξιότητες	29
Πίνακας 3. Διαχείριση σχέσεων στην εκπαίδευση και αρχές επίλυσης	30

A. ΜΕΡΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

Εισαγωγή

Η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στην εκπαίδευση αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την επιτυχή υλοποίηση εκπαιδευτικών στόχων και για την εξασφάλιση ποιοτικής εκπαίδευσης για όλους τους μαθητές/τριες στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Όπως αναφέρει ο Αθανασίου (2000), η αποτελεσματική ηγεσία στην εκπαίδευση και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αλληλοεπιδρούν. Ο ηγέτης επιδιώκει και δημιουργεί ένα συνεργατικό, υποστηρικτικό, επαγγελματικό, εκπαιδευτικό περιβάλλον στην σχολική του μονάδα και αναπτύσσει τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών. Όπως αναφέρει ο Πασιαρδής (2008), η αξιολόγηση, όταν χρησιμοποιείται ως εργαλείο για την υποστήριξη και όχι για την κριτική, συμβάλλει στη βελτίωση της διδασκαλίας και στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση μιας θετικής κουλτούρας αξιολόγησης, όπου οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ασφαλείς να αναζητούν ανατροφοδότηση και να βελτιώνονται συνεχώς. Μέσα από αυτή τη συνεργασία, τόσο η ηγεσία όσο και η αξιολόγηση μπορούν να συμβάλουν στην αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης και στην επιτυχία των μαθητών/τριών Ξωχέλλης (2005). Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθεί με εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση και ποιοτική έρευνα η σχέση μεταξύ της άσκησης της αποτελεσματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας και της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών, μέσα από τις αντιλήψεις των διευθυντών/ντριών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο, ως ηγέτες των σχολικών τους μονάδων.

Ο ρόλος του εκπαιδευτικού ηγέτη αγγίζει ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων, επηρεάζοντας άμεσα και έμμεσα την καθημερινή λειτουργία του σχολείου, την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, το κλίμα μάθησης και, τελικά, την πρόοδο των μαθητών/τριών. Σύμφωνα και με τον Πασιαρδή (2004), η αποτελεσματικότητα ενός/μιας διευθυντή/ντριας – ηγέτη έγκειται στη δυνατότητα του/της να διαχειρίζεται τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας της οποίας ηγείται με ευελιξία και με γνώμονα την ωριμότητα. Για αυτό κρίθηκε αξιόλογο να παρουσιαστούν οι αντιλήψεις των διευθυντών/ντριών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο, ως ηγέτες των σχολικών μονάδων τους, όσον αφορά την άσκηση της αποτελεσματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας και την σχέση της με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Παράλληλα με την διεξαγωγή βιβλιογραφικής έρευνας για το συγκεκριμένο θέμα διεξάχθηκε και ποιοτική έρευνα δια της σκόπιμης δειγματοληψίας, λαμβάνοντας συνεντεύξεις από διευθυντές/ντριες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο, στοχεύοντας στην συλλογή δεδομένων. Έτσι με αυτόν τον τρόπο η έρευνα εμπλουτίστηκε με

τις γνωσιολογικές και τις βιωματικές πληροφορίες που έδωσαν κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων τους, και που αναλύθηκαν για να εξαχθούν τα αποτελέσματα της.

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Το **πρώτο κεφάλαιο** αναφέρεται στην εκπαιδευτική ηγεσία όπου αρχικά εξετάζεται η έννοια της αποτελεσματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας. Αυτή ερμηνεύεται με διαφορετικές αλλά με παρόμοιες εννοιολογικές ερμηνείες από ένα μεγάλο αριθμό ερευνητών. Μια τέτοια ερμηνεία είναι του Ψυχογιού (2023), ο οποίος υποστηρίζει ότι η έννοια της ηγεσίας δύναται να ερμηνευθεί ως συμπεριφορά και ως αλληλοεπίδραση που μπορεί να ποικίλουν ανάλογα με την περίπτωση. Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζονται βιβλιογραφικά η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1980 μέχρι και σήμερα, οι αρχές και οι δεξιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη, οι παράμετροι φύλο και χαρακτηριστικά της ηγετικής προσωπικότητας στην εκπαιδευτική ηγεσία καθώς επίσης και η επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας στην επίτευξη της ποιότητας στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Το **δεύτερο κεφάλαιο** αναφέρεται στον ρόλο της εκπαιδευτικής ηγεσίας και της ηθικής συγκρότησης της προσωπικότητας του ηγέτη στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και που σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008), χρειάζεται ηγετική συμπεριφορά, ικανότητες και δεξιότητες εκ μέρους του/της διευθυντή/τριας της σχολικής μονάδας για να επιτευχθούν ο σκοπός και οι στόχοι της εκπαίδευσης στο σχολείο. Στο **τρίτο κεφάλαιο** γίνεται εκτενής αναφορά στην αξιολόγηση στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Αρχικά γίνεται μια ιστορική αναδρομή από το 1980 μέχρι σήμερα και επισημαίνεται η σύγχρονη αναγκαιότητά της. Επίσης γίνεται εννοιολογική αποσαφήνιση της αξιολόγησης, της αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας, του κριτικού φίλου και της αξιολόγησης εκπαιδευτικού. Εξετάζεται βιβλιογραφικά σε αυτό το κεφάλαιο η διαμόρφωση κουλτούρας αξιολόγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση καθώς επίσης και το αξιολογικό σύστημα της Κύπρου στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1980 έως σήμερα. Όπως αναφέρει ο Κασσωτάκης (2019), σήμερα, η αξιολόγηση είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της διδασκαλίας, την παρακολούθηση της προόδου των μαθητών/τριών, την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευτικών συστημάτων. Το **τέταρτο κεφάλαιο** του θεωρητικού μέρους αναφέρεται στη σχέση μεταξύ εκπαιδευτικής ηγεσίας και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών δίνοντας έμφαση στον ρόλο του ηγέτη στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση όσον αφορά την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, την υποστήριξη και καθοδήγηση των νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών από Μέντορες στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Κύπρο και στην επίδραση της αξιολόγησης στην εκπαιδευτική ηγεσία, δηλ. πώς η αξιολόγηση ενισχύει ή υπονομεύει την αποτελεσματικότητα της. Ανακεφαλαιώνοντας, ο αναγνώστης μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση του

θεωρητικού μέρους της εργασίας εύκολα συμπεραίνει ότι υπάρχει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικής ηγεσίας και της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών και του εκπαιδευτικού έργου.

Στο ερευνητικό μέρος και συγκεκριμένα στο **πέμπτο κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στο σκοπό και στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στη μέθοδο, στο δείγμα, στην εγκυρότητα, στα ηθικά ζητήματα και στην διαδικασία της έρευνας. Ακολουθεί στο **έκτο κεφάλαιο** η ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των συνεντεύξεων. Στο **έβδομο κεφάλαιο** συζητήθηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας και στο **όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο** εξάχθηκαν και συζητήθηκαν τα συμπεράσματά της έρευνας, αναφέρθηκαν οι περιορισμοί της έρευνας, διατυπώθηκε η πρόταση για μελλοντική έρευνα σε σχέση με το θέμα αυτής της εργασίας και έπειτα εξάχθηκε ο επίλογος του θεωρητικού μέρους. Στο τέλος ολοκληρώνεται η εργασία με την παράθεση της βιβλιογραφίας και των παραρτημάτων.

Κεφάλαιο 1^ο: Η Εκπαιδευτική Ηγεσία

1.1 Η Έννοια της Εκπαιδευτικής Ηγεσίας – Αποτελεσματική Ηγεσία

Η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση όπως αναφέρει η Χρονοπούλου (2012), αποτελεί έναν από τους κορυφαίους παράγοντες που διαμορφώνουν την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την επιτυχία των μαθητών/τριών. Η αποτελεσματική ηγεσία δεν περιορίζεται στη διοικητική λειτουργία, αλλά εκτείνεται σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που στοχεύουν στη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος, στην ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων και στην προώθηση της μαθησιακής διαδικασίας. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004:210), ο/η διευθυντής/ντρια «σέβεται το σύστημα και τηρεί τους νόμους και την πολιτική του υπουργείου» ενώ ο ηγέτης «είναι οραματιστής και ενθαρρύνει τις καινοτομίες και τις πρωτοβουλίες» Χρονοπούλου, (2012). Ο ρόλος του σχολικού ηγέτη έχει εξελιχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, καθώς καλείται να διαχειριστεί ένα πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον, αντιμετωπίζοντας προκλήσεις όπως η ανομοιογένεια των μαθητών/τριών, η αξιολόγηση, η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών.

Η ηγεσία και η διοίκηση αποτελούν έννοιες ξεχωριστές αλλά και συμπληρωματικές αφού μπορούν και να συνυπάρχουν. Σύμφωνα με τον Bennis (2009), ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από μία ηθική διάσταση, αφού ξεχωρίζει το σωστό από το λάθος, και αποδίδει στον/στην διευθυντή/ντρια τον ρόλο του καλού εκτελεστή όλων όσων ένας ηγέτης αποφασίζει.

Όσον αφορά την έννοια της ηγεσίας είναι αδιαμφισβήτητα διαπιστωμένο, από ένα μεγάλο αριθμό ερευνητών, ότι είναι σύνθετη και ότι πραγματικά υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός αξιόλογων ορισμών για αυτήν. Ο Stogdill (1981) στο Πασιαρδής (2008) θεωρεί και υποστηρίζει ότι έχουν επιτυχημένα διατυπωθεί τόσοι ορισμοί της έννοιας της ηγεσίας, όσα είναι και τα άτομα που προσπάθησαν να την ορίσουν. Σύμφωνα με τους Bennis και Nanus (1985) κατέγραψαν σε έρευνα τους και παρουσίασαν 350 διαφορετικούς ορισμούς της έννοιας της ηγεσίας. Στους περισσότερους ορισμούς της έννοιας της εκπαιδευτικής ηγεσίας παρατηρείται η λέξη κλειδί «επιρροή» που ουσιαστικά αποτελεί την ουσία της ηγεσίας (Yukl G, 2009). Η «επιρροή» είναι η ουσιαστική και καταλυτική δύναμη που μπορεί να επηρεάσει αλληλεπιδραστικά, ακαθόριστα και άτυπα τους εκπαιδευτικούς, δραστηριοποιώντας τους αποτελεσματικά ως μέλη της σχολικής μονάδας τους και προκαλώντας τη συμμόρφωση της συμπεριφοράς τους με τους σκοπούς και στόχους της ηγεσίας (Μπουραντάς, 2002).

Κατά τον Σαΐτη (2000), η έννοια της ηγεσίας δύναται να ερμηνευθεί ως η άσκηση επιρροής στην συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας, των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας ή άλλου οργανισμού στοχεύοντας κυρίως στην εθελοντική τους συνεργασία. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), η ηγεσία σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό μπορεί να ορισθεί ως η συμπεριφορά που χρησιμοποιείται εκ μέρους του ηγέτη – διευθυντή για να επηρεαστεί η συμπεριφορά των υφισταμένων του και άλλων φορέων που σχετίζονται με την σχολική του μονάδα. Ο Χυτήρης (1996), υποστηρίζει ότι η έννοια της ηγεσίας ορίζεται ως η ικανότητα του ηγέτη και των άλλων διοικητικών του συνεργατών να ελέγχουν διακριτικά και ταυτόχρονα να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους, τους εκπαιδευτικούς σε μια σχολική μονάδα, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η έννοια της ηγεσίας κατά τον Cuban (1998), δύναται να ερμηνευθεί ως η καταλυτική επιρροή που ασκείται εκ μέρους της ηγεσίας έναντι των υφισταμένων της και των άλλων μελών του οργανισμού δαμάζοντας τα προσωπικά τους κίνητρα και δράσεις που δεν θα συμφωνούσαν με τους στόχους και τον σκοπό του οργανισμού και παράλληλα ενθαρρύνοντας τους να εργαστούν εποικοδομητικά προς επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Σύμφωνα με τον Ψυχολιό (2023), όλες οι έρευνες που σχετίζονται με την έννοια της ηγεσίας συμφωνούν στο ότι η ηγεσία είναι πραγματικά ένα πολύπλοκο φαινόμενο το οποίο δεν μπορούμε να το κατανοήσουμε στατικά παρά μόνο εξετάζοντας το δυναμικά επειδή η ηγεσία ευρίσκεται στην αλληλοεπίδραση, στην αλληλοσυσχέτιση μεταξύ του ηγέτη που έχει την ιεραρχική εξουσία σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και οπωσδήποτε των ακολούθων του – των μελών της ομάδας του οργανισμού. Αυτή η αλληλοεπίδραση είναι εξελισσόμενη, δεν είναι στατική αφού αλλάζει από εποχή σε εποχή, από γενεά σε γενεά. Επομένως, εάν θέλουμε να κατανοήσουμε την έννοια της ηγεσίας σύμφωνα με τον καθηγητή του πανεπιστημίου του

Cambridge Αλέξανδρο Ψυχογιό πρέπει να δούμε τον τρόπο που συσχετίζεται και αλληλοεπιδρά ο ηγέτης με τους ακολούθους του. Συνεπώς, η έννοια της ηγεσίας δύναται να ερμηνευθεί ως συμπεριφορά και ως αλληλοεπίδραση που μπορεί να ποικίλουν ανάλογα με την περίπτωση.

1.2 Η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1980 μέχρι και σήμερα

Ο ρόλος του εκπαιδευτικού ηγέτη έχει εξελιχθεί σημαντικά από τη δεκαετία του 1980. Από μια πιο ιεραρχική και διοικητική προσέγγιση, η ηγεσία στην εκπαίδευση έχει μεταμορφωθεί σε μια συνεργατική και μετασχηματιστική διαδικασία. Όπως υποστηρίζει ο Πασιαρδής (2008), οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να έχουν ως κοινή τους πρακτική τη συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας για προώθηση της συνεχούς βελτίωσης του σχολείου ως οργανισμού και προς επίτευξη των σκοπών και στόχων του υπουργείου παιδείας και των άλλων στόχων που τίθενται από την σχολική μονάδα. Δίνεται έμφαση στην ενδυνάμωση της σχολικής κουλτούρας, στην ενθάρρυνση της ανάπτυξης του προσωπικού καθώς επίσης και στην ανάθεση υπευθυνοτήτων και ευθυνών στο εκπαιδευτικό δυναμικό του σχολείου.

Οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί ηγέτες δεν περιορίζονται μόνο στη διαχείριση των σχολείων, αλλά καλούνται να δημιουργήσουν κοινότητες μάθησης, να συνεργαστούν με την ευρύτερη κοινότητα και να προσαρμοστούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες προκλήσεις του εκπαιδευτικού τομέα. Για να επιτύχουν αυτό, χρειάζονται ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων, όπως οραματισμός, ηγεσία, επικοινωνία, συνεργασία και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού Ράπτης, Ν. & Βιτσιλάκη, (2007).

Σύμφωνα με τον Ψυχογιό (2023), ιδιαίτερα πριν από τη δεκαετία του 1980 καθώς και τα επόμενα χρόνια σε πιο ήπιο βαθμό, η εκπαιδευτική ηγεσία χαρακτηριζόταν από ένα αυταρχικό μοντέλο, δηλ. ο ηγέτης δεν έδινε την δυνατότητα ή ακόμα και το δικαίωμα στους συνεργάτες του, εκπαιδευτικούς, να συναποφασίζουν. Οι σχολικοί ηγέτες στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση όπως και σε όλες τις βαθμίδες έτειναν να λαμβάνουν αποφάσεις μόνοι/ες τους, χωρίς να συμβουλευόνταν τους/τις εκπαιδευτικούς ή τους/τις μαθητές/τριες. Η έμφαση δινόταν κυρίως στη διατήρηση της τάξης και στην εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη έμφαση στην καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση. Η ηγεσία σαν κοινωνικό φαινόμενο είχε έναν συγκεκριμένο πυρήνα – τον ηγέτη – έναν άνθρωπο που είχε την αρμοδιότητα, την εξουσία, την δύναμη αλλά και τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες για να συντονίζει, να διευθύνει και να διοικεί μια σχολική μονάδα με συγκεκριμένο τρόπο ώστε να την κατευθύνει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Ο Ψυχογιός (2023),

αναφέρει emphaticά ότι ο αυταρχικός τότε τρόπος διοίκησης στην εκπαίδευση ήταν αποτελεσματικός γιατί απλά εκείνα τα χρόνια εκείνος ήταν ο ηγέτης που ήθελαν. Ο Ψυχογιός αναφέρει ότι τα τελευταία είκοσι χρόνια η κοινωνιολογία και η εκπαιδευτική ψυχολογία κατά κύριο λόγο εστίασαν το ενδιαφέρον τους στον συγκεκριμένο άνθρωπο – τον ηγέτη – καθώς και τους ακολούθους του με απώτερο σκοπό να κατανοήσουν την έννοια της ηγεσίας, παρατηρώντας την αλληλοεπίδραση αυτών των δύο συγκεκριμένων δομικών στοιχείων της ηγεσίας. Διαπιστώθηκε ότι αυτή η συμπεριφορά και αλληλοεπίδραση είναι εξελισσόμενη, αλλάζει δυναμικά από εποχή σε εποχή, από γενεά σε γενεά και έτσι πρέπει να εξετάζεται.

1.3 Οι αρχές και οι δεξιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης διακρίνεται κατά κύριο λόγο από ένα συνδυασμό αρχών, ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Από τη μία, βασίζεται σε αρχές όπως η ηθική, η διαφάνεια, η αμεροληψία, η δικαιοσύνη και η εμπιστοσύνη, καλλιεργώντας ένα θετικό και παραγωγικό περιβάλλον Τριαντάρη (2020). Από την άλλη, διαθέτει ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων και δεξιοτήτων, όπως η επικοινωνία, η διαχείριση ομάδων, η λήψη αποφάσεων και η προσαρμοστικότητα. Είναι σε θέση να εμπνέει τους συνεργάτες του, να θέτει σαφείς στόχους και να οδηγεί την ομάδα του προς την επιτυχία, αντιμετωπίζοντας ταυτόχρονα τις προκλήσεις και τις αλλαγές με ευελιξία και θετική στάση Παπαλεξανδρής (2003). Συνεργάζεται άψογα με τους ακολούθους του οικοδομώντας άριστες, εποικοδομητικές, διαπροσωπικές σχέσεις και άλλα πολλά (Ράπτης & Βιτσιλάκης, 2007).

Όπως υποστηρίζουν οι Gordon & Alston (2010), ο αποτελεσματικός ηγέτης της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που διακρίνεται από ικανότητες και δεξιότητες, επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός κοινού οράματος που θα το ενστερνίζονται η ηγεσία, οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές/τριες και άλλοι κοινωνικοί φορείς που σχετίζονται με την σχολική μονάδα. Κινητοποιώντας και ενθαρρύνοντας τους συνεργάτες του για την δημιουργία κοινού εκπαιδευτικού οράματος και παράλληλα σχολικής κουλτούρας καλλιεργεί τη μεταξύ τους επικοινωνία και συνεργασία, αλλά και το πνεύμα της ομαδικότητας. Ταυτόχρονα, επιτυγχάνει την ανάπτυξη της αναγκαίας εμπιστοσύνης που επιβάλλεται να επικρατεί ανάμεσα τους, πιστεύοντας και υποστηρίζοντας τις ικανότητές και δεξιότητες τους. Σημαντικό είναι ωστόσο, σύμφωνα με τον Καμπουρίδη (2002), το όραμα αυτό, να εμπλέκει όλους τους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας ώστε να συμβάλουν στην αποτελεσματική εφαρμογή του.

Είναι απαραίτητο και μεγάλης σημασίας ο ηγέτης να αξιοποιεί τις ικανότητες και τις δεξιότητες του με τρόπο που να αρμόζει στα εκπαιδευτικά θέσμια ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες των ακολούθων του στο μέτρο του δυνατού, καλλιεργώντας και αναπτύσσοντας σχέσεις επικοινωνίας, αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης (Κούλα, 2011).

Η συναισθηματική νοημοσύνη, που περιλαμβάνει τις ικανότητες αυτοεπίγνωσης, αυτοδιαχείρισης, ενσυναίσθησης και διαχείρισης σχέσεων (Goleman et al., 2014), αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική ηγεσία σε σχολικές μονάδες. Ο Goleman (2014), υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλει στην ενίσχυση της επικοινωνίας, στην επίλυση συγκρούσεων και στην οικοδόμηση θετικών σχέσεων με το εκπαιδευτικό προσωπικό και τους μαθητές.

Σύμφωνα με τον Σαϊτή (2008), ο αποτελεσματικός σχολικός ηγέτης συνήθως διακρίνεται από την ικανότητα του «συνεργάζεσθαι», την επαγγελματική ικανότητα καθώς και την αντιληπτική ικανότητα.

Η εκπαιδευτική ηγεσία κατά τον Πασιαρδή (2008), δίνει έμφαση κυρίως στην αποτελεσματικότητα της και οπωσδήποτε στα γνωρίσματα της. Διαπιστώνεται ότι η αποτελεσματική ηγεσία δεν μπορεί να είναι η προσπάθεια ενός και μόνο ατόμου ούτε δύναται να είναι στατική, παρά μόνο εξελισσόμενη. Οι αλλαγές που συμβαίνουν και παρατηρούνται στον χώρο της εκπαίδευσης είναι συνεχόμενες και οι εκπαιδευτικοί ηγέτες καλούνται συχνά να αλλάζουν τις πρακτικές τους για να είναι όσο γίνεται αποτελεσματικοί και ουσιαστικοί στην προώθηση της αλλαγής και της ανάπτυξης στη σχολική τους μονάδα. Επομένως, ο εκπαιδευτικός ηγέτης για να είναι αποτελεσματικά εποικοδομητικός και σύγχρονος στην άσκηση της ηγεσίας του επιβάλλεται να είναι φορέας της αλλαγής. Σύμφωνα με τη Harris (2003), στο Πασιαρδή (2008 σ. 244), επισημαίνεται η παραδοχή από πολλούς ερευνητές σε πολλές δυτικές χώρες ότι οι σχολικοί ηγέτες θεωρούνται ως οι κύριοι υπεύθυνοι για την ποιοτική ή μη εκπαίδευση, καθώς και για τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα στα σχολεία όπου ηγούνται. Ως εκ τούτου επιβάλλεται να επιμορφώνονται και να βελτιώνονται πολύπλευρα, συνεχόμενα και αποτελεσματικά αλλά και να λογοδοτούν για την απόδοση και αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.

1.4 Οι παράμετροι Φύλο και χαρακτηριστικά της ηγετικής Προσωπικότητας στην εκπαιδευτική Ηγεσία

Παρατηρείται μειωμένη εκπροσώπηση της γυναίκας - εκπαιδευτικού στην εκπαιδευτική ηγεσία σε σύγκριση με τους άνδρες - εκπαιδευτικούς, ιδιαίτερα στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, παρά την ταχύτατη εξέλιξη της σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης Avgeris (2015).

Το λειτούργημα του εκπαιδευτικού θεωρείται παραδοσιακά ως γυναικείο ένεκα του μεγαλύτερου αριθμού γυναικών εκπαιδευτικών στην προσχολική και πρωτοβάθμια

εκπαίδευση σε σχέση με τον αριθμό των ανδρών εκπαιδευτικών. Παρά το γεγονός αυτό, οι γυναίκες εκπαιδευτικοί υστερούν έναντι των ανδρών όσον αφορά την ανέλιξη και την προαγωγή των σε ηγετικές θέσεις, ιδιαίτερα στη δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση, παραμένοντας καθηλωμένες στις χαμηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας Κανταρτζής (2003).

Σύμφωνα με την European Trade Union Committee for Education (2012), οι γυναίκες εκπαιδευτικοί στην Ευρώπη καθώς επίσης και στις χώρες του ΟΟΣΑ προάγονται και αναλαμβάνουν περισσότερες διευθυντικές θέσεις στην προσχολική και πρωτοβάθμια εκπαίδευση σε σχέση με τους άνδρες εκπαιδευτικούς που υπερτερούν στην δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση. Οι γυναίκες εκπαιδευτικοί υπερτερούν στο σύνολο των εκπαιδευτικών έναντι των ανδρών, χωρίς όμως να διαπιστώνεται το ίδιο όσον αφορά την ανάληψη καθηκόντων σε ηγετικές – διευθυντικές θέσεις. Η αντίληψη ότι η γυναίκα είναι υποδεέστερη του άνδρα έχει παρέλθει και τις τελευταίες δεκαετίες έγιναν και γίνονται αλλαγές ακόμα και στην νομοθεσία ώστε οι γυναίκες εκπαιδευτικοί να έχουν την ευκαιρία να προάγονται σε ηγετικές θέσεις εξίσου με τους άνδρες χωρίς καμιά διάκριση.

Όπως αναφέρουν οι (Erlemann, 2016 , Fritz & Knippenberg, 2017) οι γυναίκες ηγέτες στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι μειοψηφία σε σχέση με τους άνδρες παρά τις έντονες προσπάθειες να επικρατήσει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων.

Σύμφωνα με τους Eagley & Johnson (1990), η γυναικεία ηγεσία δύναται να είναι αποτελεσματική και επιτυχημένη ένεκα της προσωπικότητας που η γυναικεία φύση φέρει. Οι γυναίκες διευθύντριες χειρίζονται καλύτερα τα συναισθήματα τους γεγονός που βοηθά στην επίλυση ενδεχόμενων προβλημάτων που προκύπτουν και συνάμα επιδιώκουν την δημιουργία φιλικού κλίματος ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς.

Στην έρευνα των Κατιγιάννη & Μπλάνα (2018, σ.σ.. 25-45), διαπιστώθηκε ότι η προσωπικότητα των σχολικών ηγετών αναφορικά με το φύλο τους ήταν σταθερή ως προς την εξωστρέφεια, τη συμπόνια, τη συναισθηματική ισορροπία και την καινοτομία. Θα πρέπει, όμως, να λεχθεί πως σύμφωνα με την συγκεκριμένη έρευνα *«οι γυναίκες διευθύντριες εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές σε όλα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, χωρίς ωστόσο η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική»*.

Κατά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση του αριθμού των διευθυντριών στην προσχολική και πρωτοβάθμια εκπαίδευση, όμως συνεχίζουν να υστερούν στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Εάν δεν γίνουν συντονισμένες και αποτελεσματικές προσπάθειες και δεν δοθούν κίνητρα στις γυναίκες εκπαιδευτικούς να αναλάβουν ηγετικές θέσεις θα είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν οι ισορροπίες (Bird, 2015).

1.5 Η επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας στην επίτευξη της ποιότητας στην β/θμια εκπαίδευση

Η εκπαίδευση της δεκαετίας του 1980 δεν χαρακτηρίζεται ως ποιοτική αλλά επικρατεί η έννοια της αποτελεσματικότητας και οτιδήποτε θα μπορούσε να βοηθήσει στην αποτελεσματική λειτουργία του σχολείου. Την δεκαετία του 1990 η Ε.Ε επιδιώκει την ποιοτική εκπαίδευση, μέσα στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, στοχεύοντας στη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών συστημάτων των χωρών της. Έτσι δίνεται έμφαση στις ποιοτικές εισροές δηλ. εγκαταστάσεις, αναλυτικά προγράμματα, εξοπλισμός, διαδικασίες διοίκησης, μέθοδοι διδασκαλίας σκοπεύοντας στις ποιοτικές εκροές δηλ. εκπαίδευση και μαθητική επίδοση Kaufman (1969).

Η επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας στην επίτευξη της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι καίρια και ουσιώδης σημασίας, αφού αν δεν υφίσταται είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθούν η εκπαιδευτική πολιτική, οι σκοποί και οι στόχοι του υπουργείου παιδείας, πολύ δε περισσότερο η επιθυμητή ποιότητα στην εκπαίδευση. Η αποτελεσματική ηγεσία σε μια σχολική μονάδα οπωσδήποτε επιδρά καταλυτικά για να επιτευχθεί η αναμενόμενη ποιότητα στην εκπαίδευση και αφορά τον αποτελεσματικό συντονισμό των εκπαιδευτικών και των μαθητών, των δραστηριοτήτων και των υλικών πόρων, συντελώντας στην ποιοτική λειτουργία των σχολείων (Κουτούζης, 1999, σ.30).

Η προαγωγή των πιο άξιων εκπαιδευτικών, ανδρών και γυναικών, σε θέσεις διευθυντών/τριών αναβαθμίζει αναμφισβήτητα την ποιότητα στην εκπαίδευση (Hallinger and Heck, 1998, σ.158, Heck, 2007, σ. 417). Επομένως, καθίσταται αναγκαίο να διαμορφωθεί και να εφαρμοστεί ένα σύστημα επιλογής στελεχών για όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης που να είναι δίκαιο, αντικειμενικό και αξιόπιστο ώστε να συμβάλει καθοριστικά στην ποιοτική στελέχωση των θέσεων ευθύνης. Η προαγωγή μη ικανών και κατάλληλων εκπαιδευτικών σε διευθυντικές θέσεις δεν συμβάλλει με κανένα τρόπο στην ποιότητα της εκπαίδευσης, αντιθέτως αποδυναμώνει την εύρυθμη λειτουργία των σχολείων Σαΐτης (2008).

Όπως υποστηρίζει η Ζιρίνογλου (2015), ο ρόλος του διευθυντή ηγέτη είναι καθοριστικός στην διαμόρφωση και εφαρμογή της ποιοτικής εκπαίδευσης στην σχολική του μονάδα είτε στην πρωτοβάθμια είτε στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Ο διευθυντής ηγέτης με τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες του εξασφαλίζει τις συνθήκες που απαιτούνται για να κινητοποιήσει και να ενθαρρύνει εποικοδομητικά όλους όσους συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία και την οργάνωση του σχολείου ώστε να εργαστούν συνειδητά και αποτελεσματικά για την επίτευξη του σκοπού, του οράματος, των αξιών και των στόχων του σχολείου. Ο αποτελεσματικός ηγέτης με την άσκηση της ηγεσίας του ικανοποιεί δίκαια τις σύγχρονες απαιτήσεις μαθητών/τριών και εκπαιδευτικών, γνωρίζοντας τις ανάγκες του

σχολείου, βελτιώνοντας τις σχολικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες, λαμβάνοντας συνειδητές αποφάσεις και προβαίνοντας σε ουσιαστικές πράξεις ώστε ο σχολικός οργανισμός να προοδεύει και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις παροντικές και στις μελλοντικές ανάγκες του.

Η αποτελεσματική ηγεσία αξιοποιεί σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης και κυρίως στην δευτεροβάθμια, στον μέγιστον δυνατό βαθμό, όλους τους διαθέσιμους πόρους και επιδρά θετικά για να επιτύχει την ποιοτική εκπαίδευση, συνδράμοντας στην όσο μεγαλύτερη γίνεται ανάπτυξη της απόδοσης εκπαιδευτικών και μαθητών καθώς επίσης βελτιώνοντας τις σχολικές υποδομές, τους κανονισμούς του σχολείου και τις πρακτικές λειτουργίας του (Weidmer and Harris, 1997).

Κεφάλαιο 2^ο

2.1 Ο ρόλος της συγκρότησης της προσωπικότητας του ηγέτη στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από το 1980 έως σήμερα

Ο ρόλος της ηγεσίας και της ηθικής συγκρότησης της προσωπικότητας του ηγέτη στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο θεσμικό πλαίσιο της εκπαίδευσης είναι πολύ σημαντικός και αξιολογείται ως εξαιρετικά θετικός όταν λειτουργεί σαν παράγοντας αλλαγής και βελτίωσης. Απαιτείται ηγετική συμπεριφορά και ικανότητα εκ μέρους του διευθυντή/τριας της σχολικής μονάδας για να επιτευχθούν ο σκοπός και οι στόχοι της εκπαίδευσης στο σχολείο. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι σε μεγάλο βαθμό επηρεασμένη από την προσωπικότητα του διευθυντή ηγέτη και εκτός από τις ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες που πρέπει να τον χαρακτηρίζουν απαιτούνται νέες αρετές και αντιλήψεις (Σαΐτης, 2008).

Ο ηγέτης-διευθυντής με ηθική στάση, κατά τον Φωτίου (2019), επηρεάζει θετικά το σχολικό προσωπικό επιτυγχάνοντας το εργασιακό πάθος και την οργανωσιακή δέσμευση. Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού, με ειλικρινή επικοινωνία, αναγνώριση και ενσυναίσθηση. Εμπνέει και δημιουργεί συνεργατικό περιβάλλον, με ομαδικότητα, υποστήριξη και αλληλεγγύη λειτουργώντας ως πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς, με σεβασμό και τήρηση αρχών. Η ηθική ηγεσία, χαρακτηρίζεται από τις ηθικές αξίες και πεποιθήσεις του ηγέτη που εμφυσούνται θετικά και στους υφισταμένους του, δημιουργώντας ένα αρμονικό, παραγωγικό, εργασιακό περιβάλλον. Ο ηθικός κώδικας που υιοθετεί ο ηγέτης αποτελεί θεμέλιο λίθο της ηγεσίας του. Λαμβάνει αποφάσεις με βάση ηθικές αρχές, θέτοντας το καλό του συνόλου πάνω από ατομικά συμφέροντα. Παράλληλα, στέκεται αρωγός στους αδύναμους και τους περιθωριοποιημένους, προστατεύοντας τα δικαιώματά τους.

Η αλληλεπίδραση μεταξύ της αποτελεσματικής ηγεσίας, πολύ δε περισσότερο της ηθικής ηγεσίας και του ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης και του εργασιακού κλίματος που υφίσταται στο σχολείο, αποτελούν διαχρονικό ενδιαφέρον έρευνας και μελέτης από την επιστημονική κοινότητα (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2013). Ο ηγέτης και πολύ δε περισσότερο ο ηθικός ηγέτης δύναται να αναπτύξει πολύ καλές εργασιακές σχέσεις με τους ακολούθους του με αποτέλεσμα να επικρατεί εμπιστοσύνη και σεβασμός στους εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας. Παρατηρείται ευσυνειδησία και αποδοτικότητα στο σχολείο ένεκα της ηθικής προσωπικότητας του ηγέτη και της αποτελεσματικής, ανθρώπινης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

2.1 Κριτήρια επιτυχίας αξιολόγησης

Ο σκοπός και οι στόχοι πρέπει να αποτελούν την αρχή κάθε αξιολογικής διαδικασίας. Ο κύριος σκοπός της αξιολόγησης οπωσδήποτε πρέπει να είναι σαφής και κατανοητός, οι δε στόχοι να σχεδιάζονται με ακρίβεια κατά την διάρκεια της αξιολογικής διαδικασίας Μακράκης (1998). Τα κριτήρια διαμορφώνονται και επιλέγονται σύμφωνα με τους σκοπούς και τους στόχους της αξιολόγησης, προσδιορίζοντας παράλληλα τα χαρακτηριστικά και τις προδιαγραφές του αξιολογούμενου αντικειμένου Ντολιόπουλος & Γουργιώτου (2008). Τα κριτήρια αξιολόγησης για να είναι αποδεκτά πρέπει επίσης να διέπονται από σαφήνεια και πειστικότητα και να καλύπτουν όλο το φάσμα του εκπαιδευτικού έργου Δημητρόπουλος (2007).

Σύμφωνα με τον Πίο (2013), οι εκπαιδευτικοί πρέπει να είναι ενημερωμένοι πλήρως όσον αφορά τον αντικειμενικό σκοπό της αξιολόγησης, τους στόχους και τις μορφές της αξιολογικής διαδικασίας ώστε να υπάρξει κλίμα εποικοδομητικής και αποτελεσματικής συνεργασίας ανάμεσα σε όλους τους φορείς της εκπαιδευτικής κοινότητας.

Κεφάλαιο 3^{ον} : Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών

3.1 : Η αξιολόγηση στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση: μια ιστορική αναδρομή από το 1980 μέχρι σήμερα και η σύγχρονη αναγκαιότητά της

Η αξιολόγηση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τα αρχαία χρόνια. Ωστόσο, οι μορφές, οι στόχοι και οι προσεγγίσεις της έχουν εξελιχθεί σημαντικά με την πάροδο του χρόνου, αντανακλώντας τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές, πολιτικές και φιλοσοφικές αντιλήψεις για την εκπαίδευση. Όπως αναφέρει ο Κασσωτάκης (2019), αρμόδιοι για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών καθώς και των σχολείων μέχρι τα μέσα του 20^{ου} αιώνα ήταν κατά κύριο λόγο οι επιθεωρητές, ως υψηλόβαθμα στελέχη του

υπουργείου παιδείας. Από το 1980 αλλάζει ο παραδοσιακός τρόπος αξιολόγησης δηλ. ο έλεγχος των επιδόσεων του/της μαθητή/τριας και της απόδοσης του/της εκπαιδευτικού και δίνεται έμφαση στην αξιολόγηση των εισροών και των εκροών της εκπαιδευτικής διαδικασίας, στην οργάνωση και την λειτουργία του σχολείου, στην ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης στοχεύοντας στην συνεχή βελτίωση του σχολείου.

Πριν από το τέλος του 20^{ου} αιώνα καθώς και στα πρώτα έτη του 21^{ου} πολλές χώρες στην Ευρώπη αξιοποιώντας σύγχρονες αντιλήψεις όσον αφορά την αξιολόγηση στην εκπαίδευση, του σχολείου και του εκπαιδευτικού προσωπικού, βελτίωσαν ή αναμόρφωσαν τα αξιολογικά τους συστήματα. Υπήρξε σε πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο, όπως στις Η.Π.Α., Κίνα και Ιαπωνία, η τάση για εκπαιδευτική αποκέντρωση ενισχυόμενη με νέες μεθόδους αξιολόγησης για τα σχολεία, τους εκπαιδευτικούς καθώς και του εκπαιδευτικού έργου τους. (Κασσωτάκης, 2019).

Τα τελευταία έτη εφαρμόζεται η αυτοαξιολόγηση ή η εσωτερική αξιολόγηση των σχολικών μονάδων, σε ένα μεγάλο αριθμό χωρών σε όλο τον κόσμο, ανάμεσα στα άλλα ήδη γνωστά είδη αξιολόγησης. Με την αυτοαξιολόγηση παρατηρείται το φαινόμενο της συνειδητοποίησης των αδυναμιών και των ελλείψεων με αποτέλεσμα να καταβάλλεται προσπάθεια να βελτιωθούν ή να εξαλειφθούν (MacBeath, Schratz, Meuret, & Jacobsen, 2004).

Η συνεχής αξιολόγηση του επιτελούμενου εκπαιδευτικού έργου καθίσταται αναγκαία στην σύγχρονη εποχή αφού σύμφωνα με τον Ξωχέλλη (2005, σ. 43), επιβάλλεται η κοινωνία να έχει την σιγουριά ότι *«το περιεχόμενο από το θεσμό της εκπαίδευσης έργο ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες και είναι ποιοτικά υψηλού επιπέδου»*. Η αξιολόγηση αποτελεί μια αναγκαιότητα και ένα αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Παρέχει πολύτιμα δεδομένα τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους μαθητές/τριες. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να εντοπίσουν τις δυσκολίες των μαθητών/τριών, να προσαρμόσουν τη διδασκαλία τους και να βελτιώσουν τη μαθησιακή διαδικασία. Από την άλλη πλευρά, οι μαθητές/τριες μπορούν να παρακολουθούν την πρόοδό τους, να εντοπίζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους και να θέτουν νέους στόχους. Επιπλέον, η αξιολόγηση συμβάλλει στην αναβάθμιση των εκπαιδευτικών συστημάτων και στην εξασφάλιση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

Κατά τον Κασσωτάκη (2003), η εκπαιδευτική αξιολόγηση αποτελεί αναγκαιότητα για πολλούς λόγους όπως και οι ακόλουθοι: Ο μεν εκπαιδευτικός δύναται να διαπιστώσει κατά πόσο η διδασκαλία του είναι αποτελεσματική ή χρήζει βελτίωσης ή ακόμα και να αλλάξει την

μέθοδο της διδασκαλίας του, ο/η δε μαθητής/τρια δύναται να συνειδητοποιήσει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του/της στα μαθήματα του/της πληροφορούμενος/η τον βαθμό της επίδοσης του/της, με αποτέλεσμα να εντείνει την προσπάθεια του/της για να βελτιωθεί. Ο εκπαιδευτικός μπορεί να προσαρμόσει τις απαιτήσεις του στο μάθημα του με εποικοδομητικό τρόπο αξιοποιώντας τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα των μαθητών/τριών του, ώστε να επιτευχθούν τα μαθησιακά αποτελέσματα και οι στόχοι του μαθήματος. Ακόμα ένα θετικό στοιχείο που δύναται να προκύψει από την αξιολόγηση είναι η υπεύθυνη και έγκαιρη ενημέρωση των γονέων από το σχολείο όσον αφορά την πρόοδο του παιδιού τους ώστε να βοηθηθεί όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Σύμφωνα με τον Κασσωτάκη (2003), η ύπαρξη ποιοτικού εκπαιδευτικού έργου προϋποθέτει μια επιτυχημένη κουλτούρα αξιολόγησης, με πρωτεργάτη τον αποτελεσματικό διευθυντή ηγέτη ο οποίος εμπνέει και συνεργάζεται στον καλύτερο δυνατό βαθμό με τους εκπαιδευτικούς της σχολικής του μονάδας για να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι εκπαιδευτικοί στόχοι καθώς και άλλοι που συνδέονται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Η αξιολόγηση ως σύγχρονη αναγκαιότητα δύναται να εντοπίσει τις αδυναμίες και τις ελλείψεις των εκπαιδευτικών αλλά ταυτόχρονα να ανιχνεύσει και τις δυνατότητες τους για επιπλέον και συνεχόμενη βελτίωση. Δια της αξιολόγησης επιτυγχάνεται η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εκπαιδευτικών, γεγονός που ενισχύει σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα τους και επιτυγχάνεται πιο εύκολα και αποτελεσματικά η επαγγελματική τους ανάπτυξη (Χανιωτάκης & Καψάλης, 2002, σ. 28).

3.2 Εννοιολογική αποσαφήνιση: Αξιολόγηση, Αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας, Κριτικός φίλος, Αξιολόγηση εκπαιδευτικού

Σύμφωνα με τον Κασσωτάκη (2003, σ. 30), η εκπαιδευτική αξιολόγηση περιλαμβάνει όλο το εκπαιδευτικό σύστημα και δύναται να ορισθεί ως η *«συστημική και οργανωμένη διαδικασία, κατά την οποία διεργασίες, συστήματα, άτομα, μέσα, πλαίσια ή αποτελέσματα ενός εκπαιδευτικού μηχανισμού εκτιμώνται με βάση προκαθορισμένα κριτήρια και μέσα και προκαθορισμένους σκοπούς»*.

Όπως υποστηρίζει η Αθανασούλα Ρέππα (2008, σ. 348), η εκπαιδευτική αυτοαξιολόγηση αποτελεί μορφή της εσωτερικής αξιολόγησης και σε αυτήν συμμετέχουν ως αξιολογητές και οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι. *«Σε μια σχολική μονάδα θα μπορούσαν όλοι οι συντελεστές της εκπαιδευτικής διαδικασίας, στελέχη, εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς, διοικητικό προσωπικό, κ. λ. π., να συμμετέχουν στην αυτοαξιολόγηση της»*. Δύναται να ορισθεί ως η

συλλογική διαδικασία που αφορά την αξιολόγηση της ποιότητας του σχολικού έργου, της μάθησης, της διδασκαλίας και της επίδοσης και στοχεύει στη βελτίωση του σχολείου. Όσον αφορά τον εκπαιδευτικό η αυτοαξιολόγηση είναι μια διαδικασία κατά την οποία εξετάζει κριτικά τη διδακτική του πρακτική, τα αποτελέσματα της διδασκαλίας του και τον αντίκτυπό της στους μαθητές/τριες. Είναι μια εσωτερική αναστοχαστική διαδικασία που έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση της διδασκαλίας και την δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού και προσωποποιημένου μαθησιακού περιβάλλοντος.

Όπως αναφέρει ο Ξωχέλλης (2005, σ. 43), είναι κοινωνική αναγκαιότητα το να παρέχεται ικανοποιητικά υψηλού επιπέδου ποιοτική εκπαίδευση και ως εκ τούτου απαιτείται να αξιολογείται συνεχόμενα το επιτελούμενο εκπαιδευτικό έργο. Ορίζει την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου ως *«την αξιολόγηση της λειτουργικότητας και αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού έργου σε όλες τις παραμέτρους του, από τις προϋποθέσεις έως τα αποτελέσματα του χρησιμοποιώντας επιστημονική τεχνογνωσία και μεθοδολογία»*.

Ο κριτικός φίλος αποτελεί έναν εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα στην εκπαιδευτική αξιολόγηση και ιδιαίτερα στην αυτοαξιολόγηση. Το ρόλο αυτό μπορεί να τον αναλάβει ένας πανεπιστημιακός, σχολικός σύμβουλος, διευθυντής σχολείου ή απλώς ένας εκπαιδευτικός με σχετικές γνώσεις. Μέσω της παροχής εξατομικευμένης υποστήριξης και εποικοδομητικής κριτικής, ενθαρρύνει τον αυτοαναστοχασμό και προωθεί την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Η σχέση αυτή βασίζεται στην εμπιστοσύνη, τον αμοιβαίο σεβασμό και την ανοιχτή επικοινωνία, δημιουργώντας ένα ασφαλές περιβάλλον όπου οι εκπαιδευτικοί μπορούν να εξελιχθούν (Καπαχτσής, 2011, σ. 45).

3.3 Διαμόρφωση κουλτούρας αξιολόγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Η αξιολόγηση προϋποθέτει την αποδοχή και την συναίνεση των εκπαιδευτικών (Μαρκόπουλος & Λουρίδας, 2010). Όποιο είδος αξιολόγησης επιβάλλεται από άνωθεν δίχως την συγκατάθεση της εκπαιδευτικής κοινότητας είναι σε μεγάλο βαθμό καταδικασμένη να αποτύχει. Ως εκ τούτου, είναι αναγκαία η καλλιέργεια μιας κουλτούρας αξιολόγησης η οποία θα επιτευχθεί με την συνεχή, οργανωμένη ενημέρωση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών όσον αφορά την αναγκαιότητα της αξιολογικής διαδικασίας, δίνοντας έμφαση στην δυνατότητα της για ανατροφοδότηση Κασσωτάκης (2003). Επίσης αποτελεί αναγκαιότητα η ενεργή εμπλοκή και συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην διαδικασία αξιολόγησης και στην διαμόρφωση των στόχων, των κριτηρίων και των μεθόδων της αξιολογικής διαδικασίας Κατσαρού & Δεδούλη (2008). Η κουλτούρα αξιολόγησης για να είναι επιτυχημένη πρέπει να είναι συστηματική και διαρκής Δεληγιάννη, (2002).

Σύμφωνα με τον Αθανασίου (2000), η κουλτούρα αξιολόγησης προϋποθέτει την ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών και ως αποτέλεσμα αυτής της κουλτούρας επιτυγχάνεται η αξιοπιστία στα αποτελέσματα της αξιολόγησης καθώς επίσης και η εμπιστοσύνη για τους πραγματικούς σκοπούς της. Η ηγεσία που ασκεί ο αποτελεσματικός ηγέτης στη διαμόρφωση αυτής της κουλτούρας αξιολόγησης είναι πρωτεύουσας και καθοριστικής σημασίας. Ο Παπαδόπουλος (2015), όσον αφορά την αξιολόγηση, δίνει έμφαση στην εμπιστοσύνη που εξυπακούεται ότι πρέπει να υπάρχει ανάμεσα στην Πολιτεία και τα στελέχη εκπαίδευσης καθώς επίσης και με τους συνδικαλιστικούς φορείς. Ο MacBeath (2001), επίσης θεωρεί τις σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ της Πολιτείας και των εκπαιδευτικών ως αναγκαία προϋπόθεση για την ύπαρξη μιας αποτελεσματικής κουλτούρας αξιολόγησης.

Όπως αναφέρουν οι Hoy και Miskel (2013, σ.194), η δημιουργία κουλτούρας οργανωτικής εμπιστοσύνης στη σχολική μονάδα στηρίζεται στην εμπιστοσύνη που αποκτούν οι εκπαιδευτικοί προς τους συναδέλφους και τον διευθυντή τους καθώς και προς τους μαθητές και τους γονείς τους. Η κουλτούρα ενός σχολείου διαμορφώνεται σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών, τις ευκαιρίες που έχουν για επαγγελματική ανέλιξη, τις σχέσεις της σχολικής μονάδας με άλλους κοινωνικούς φορείς και με άλλες επιδράσεις που μπορεί να δέχεται ο σχολικός οργανισμός. Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα εμπιστοσύνης δύναται να δημιουργηθεί μια κουλτούρα αξιολόγησης, με τον διευθυντή ηγέτη να έχει πρωταγωνιστικό ρόλο.

Σύμφωνα με τον Κουτούζη (2003, σ. 28), *«η αξιολόγηση δεν είναι ούτε απειλή για τον εκπαιδευτικό, ούτε βέβαια όπλο επιτήρησης στα χέρια του υπουργού, αλλά εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης»*. Αυτή η αντίληψη για την αξιολόγηση αναπτύσσεται και λειτουργεί αποτελεσματικά μέσα στην κουλτούρα αξιολόγησης που δημιουργείται στο σχολείο ενισχυόμενη από την ευκαιρία επιμόρφωσης και κατάρτισης των εκπαιδευτικών όσον αφορά τις σύγχρονες εξελίξεις στον τομέα της αξιολόγησης. Ο αποτελεσματικός διευθυντής ηγέτης διασφαλίζει ότι η κουλτούρα αξιολόγησης στην σχολική του μονάδα είναι υποστηρικτική, προάγει την ανάπτυξη, αποτελεί κεντρικό στόχο της ηγεσίας του, συνδέεται και προάγει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και δεν δημιουργεί κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού σε καμία περίπτωση.

3.4 Το αξιολογικό σύστημα της Κύπρου από το 1980 έως σήμερα στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Το αξιολογικό σύστημα της Κύπρου, σύμφωνα με την επί των ημερών μας υπουργό παιδείας της Κύπρου Αθηνά Μιχαηλίδου, είναι αναχρονιστικό, ξεπερασμένο και χαρακτηρίζεται από πολλές στρεβλώσεις. Όπως αναφέρει η Μιχαηλίδου (2024), το εκπαιδευτικό αξιολογικό σύστημα της Κύπρου ισχύει και εφαρμόζεται στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1976 και χρήζει σοβαρής βελτίωσης και αλλαγών, ώστε να γίνει δίκαιο και υποστηρικτικό προς τους εκπαιδευτικούς προσφέροντας τους ανατροφοδότηση, αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους και επαγγελματική ανάπτυξη, καθώς και να εξυπηρετεί τις ανάγκες των μαθητών/τριών. Η Μιχαηλίδου χαρακτηρίζει το υφιστάμενο αξιολογικό σύστημα ως ισοπεδωτικό που δεν δικαιώνει τους καλούς και ευσυνειδητούς εκπαιδευτικούς, αφού στηρίζεται για σκοπούς προαγωγής κυρίως στην αρχαιότητα (χρόνια υπηρεσίας) των εκπαιδευτικών και στην αξιολόγηση των που γίνεται από ένα και μόνο πρόσωπο, τον/την επιθεωρητή/τρια της κάθε ειδικότητας.

Σύμφωνα με το Sigmalive (2024), οι εκπαιδευτικές συνδικαλιστικές οργανώσεις της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο, ΠΟΕΔ, ΟΕΛΜΕΚ και ΟΛΤΕΚ συμφωνούν απόλυτα ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης είναι αναχρονιστικό και χρήζει βελτίωσης ή και αλλαγής. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο άρθρο του Sigmalive (2024), Ο πρόεδρος της συνδικαλιστικής οργάνωσης ΟΕΛΜΕΚ που εκπροσωπεί την δευτεροβάθμια εκπαίδευση, Δημήτρης Ταλιαδώρος, ανέφερε χαρακτηριστικά ότι η αξιολόγηση είναι ένα σημαντικότερο θέμα που συζητείται για πολλά χρόνια και δεν αρμόζει στον σύγχρονο εκπαιδευτικό του 2024 να αξιολογείται από το αναχρονιστικό σύστημα αξιολόγησης του 1976. Πρόσθεσε με έμφαση ότι ευελπιστεί σε ένα νέο σύγχρονο, αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης που θα προκύψει ως αποτέλεσμα διαλόγου και που θα αναμορφώσει στην κυριολεξία το σύστημα εκπαίδευσης στην Κύπρο.

Κατά την Χριστοφίδου (2012), το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης είναι αναχρονιστικό, αναποτελεσματικό και βρίθκει από αδυναμίες και ελλείψεις. Η Χριστοφίδου συγκεκριμενοποιεί τις αδυναμίες αυτές και παράλληλα εισηγείται πως πρέπει να βελτιωθεί ή να αλλάξει. Συγκεκριμένα μεταξύ άλλων αναφέρει τις εξής αδυναμίες του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης οι οποίες αποδεικνύουν την αναχρονιστικότητα και την αναποτελεσματικότητά του: το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης εφαρμόζεται σχεδόν για 50 χρόνια χωρίς ουσιαστική βελτίωση, χωρίς να γίνεται πραγματική αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου που επιτυγχάνεται στο σχολείο και δεν έχει θεωρητικό υπόβαθρο. Οι επιθεωρητές/τριες είναι υποχρεωμένοι/νες να χρησιμοποιούν τον χρόνο τους κυρίως στο να αξιολογούν τους/τις εκπαιδευτικούς για σκοπούς προαγωγής χωρίς ουσιαστικά να τους στηρίζουν και διαπιστώνεται επίσης ισοπέδωση των βαθμολογιών των εκπαιδευτικών.

Συνεχίζοντας η Χριστοφίδου αναφέρει ότι θα έπρεπε να υπήρχαν συγκεκριμένα μετρήσιμα κριτήρια αξιολόγησης που να τα γνωρίζουν και οι αξιολογητές και οι αξιολογούμενοι.

Το υπουργείο παιδείας της Κύπρου κατά την Μιχαηλίδου (2024), γνωρίζοντας πολύ καλά τις ελλείψεις, τις αδυναμίες και την αναποτελεσματικότητα του υφιστάμενου αναχρονιστικού συστήματος αξιολόγησης ετοιμάζει πρόταση για ένα νέο σχέδιο αξιολόγησης για τους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στοχεύοντας στην επίτευξη διασύνδεσης του εκπαιδευτικού έργου με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών που θα στηρίζεται μεταξύ άλλων σε μετρήσιμα κριτήρια, στην διαφάνεια, στην δικαιοσύνη και σε σύγχρονες πηγές αξιολόγησης. Όπως η Μιχαηλίδου αναφέρει, με το νέο προτεινόμενο σχέδιο αξιολόγησης θα επιβραβεύονται οι ικανοί και ευσυνείδητοι εκπαιδευτικοί αλλά θα στηρίζονται και οι αδύνατοι, παρέχοντας τους ευκαιρίες επιμόρφωσης και αξιοποίησης των δυνατοτήτων τους. Μέσα από τον εκσυγχρονισμό του εκπαιδευτικού συστήματος επιδιώκεται η δημιουργία ενός συμπεριληπτικού και ανθρωποκεντρικού σχολείου που θα στηρίζει και θα αναπτύσσει επαγγελματικά τους εκπαιδευτικούς και θα αναδεικνύει τους ηγέτες των σχολικών μονάδων οι οποίοι θα συντελούν καθοριστικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη μιας αναβαθμισμένης ποιοτικά εκπαίδευσης, δίνοντας τα απαραίτητα κίνητρα και ευκαιρίες για την αναβάθμιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού συστήματος και τη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων.

Κεφάλαιο 4^ο: Η σχέση μεταξύ εκπαιδευτικής ηγεσίας και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών

4.1 Ο ρόλος του ηγέτη στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση όσον αφορά την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών

Περνώντας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ο ηγέτης αποτελεί το πρόσωπο κλειδί σχετικά με τον σωστό και αποτελεσματικό τρόπο της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών, καθώς και της παγίωσης μιας ολιστικής θετικής κουλτούρας γύρω από τη σημασία της αξιολόγησης στα σημερινά σχολικά περιβάλλοντα (Πασιαρδής, 2004). Γι' αυτό ο ηγέτης είναι αυτός που μέσω των ηγετικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων του μπορεί να εξασφαλίσει ότι σκοπός της αξιολόγησης δεν είναι άλλος από την ενδυνάμωση των ικανοτήτων του συλλόγου διδασκόντων, σε συνδυασμό με την εύρυθμη διδακτική και διοικητική λειτουργία των σχολικών μονάδων (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008).

Επίσης, η αξιολόγηση, μέσα από σωστές πρακτικές υλοποίησής της, δύναται να εξασφαλίζει μια μόνιμη βάση συνεργασίας μεταξύ των διδασκόντων και ως εκ τούτου να διαμορφώνεται μία καθολική κουλτούρα μάθησης και συνεχής βελτίωσης (Leithwood, Jantzi

& Steinbach, 1999). Επομένως, η ηγεσία στα σημερινά σχολικά περιβάλλοντα διαδραματίζει σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή εκτέλεση και ολοκλήρωση της αξιολόγησης (Day, 2012).

Συνακόλουθα, οι ηγέτες οφείλουν να εντάσσουν την αξιολόγηση σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές βελτίωσης, υιοθετώντας δεδομένα, προκειμένου να είναι σε θέση να εφαρμόζουν εξατομικευμένες λύσεις και ευέλικτα προγράμματα για το σύνολο των εκπαιδευτικών (Παπαλόη & Μπουραντάς, 2012). Επομένως, ο ηγέτης από αυτή την οπτική γωνία μετατρέπεται σε καθοδηγητή, εμπνευστή, παρακινητή και υποστηρικτή των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα (Γκανάκας, 2006).

Τέλος, η ηγεσία που δίνει βαρύτητα στην εκτέλεση της αξιολόγησης, προκειμένου να αναδειχθεί το επαγγελματικό έργο, η επαγγελματική ταυτότητα και η επαγγελματική ανέλιξη των εκπαιδευτικών, επιφέρει θετικά μαθησιακά αποτελέσματα (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008).

Κοντολογίς, η επιτυχημένη πραγματοποίηση της αξιολόγησης για να έχει θετικό πρόσημο στις σχολικές μονάδες εξαρτάται από τις ικανότητες του ηγέτη να διαμορφώνει υγιή εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, μέσω της καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης και διαρκής επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και ηγετικής διοίκησης (Μαυρογιώργος, 2008).

4.2 Η υποστήριξη και καθοδήγηση των νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών από μέντορες, στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Κύπρο

Κοινωνιολόγοι, εκπαιδευτικοί ψυχολόγοι και άλλοι επιστημονικοί συγγραφείς αναφέρονται όλο και πιο συχνά στο άγχος που βιώνει ο/η εκπαιδευτικός ασκώντας το λειτούργημα του/της, ιδιαίτερα ως πρωτοδιόριστος/η. Κατά τους Strong & Baron (2004), η υποστήριξη και καθοδήγηση στους εκπαιδευτικούς καθίστανται όλο και περισσότερο αναγκαίες προκειμένου να ξεπεράσουν το εκπαιδευτικό άγχος και να ανταποκριθούν επιτυχημένα και αποτελεσματικά στα διδακτικά ή άλλα καθήκοντα που τους ανατίθενται στον χώρο εργασίας τους.

Σύμφωνα με τους Kardos & Johnson (2010), η φύση του λειτουργήματος του/της εκπαιδευτικού απαιτεί ευσυνειδησία και αποτελεσματικότητα όσον αφορά την προετοιμασία της διδακτέας ύλης και την μέθοδο διδασκαλίας που θα πρέπει να επιλεγεί ώστε να βοηθηθούν οι μαθητές/τριες να επιδείξουν το αναγκαίο ενδιαφέρον προς το μάθημα, μέσα σε ένα

πειθαρχημένο μαθησιακό περιβάλλον. Το λειτούργημα του/της εκπαιδευτικού εξ υπακούει αίσθημα ευθύνης και υπευθυνότητας το οποίο μπορεί συχνά να προκαλεί και άγχος.

Ο Πασιαρδής (2004), αναφέρεται στις πραγματικές δυσκολίες που συνήθως καλούνται οι εκπαιδευτικοί να διαχειριστούν, ιδιαίτερα οι νεοδιόριστοι/ες. Συγκεκριμένα ο Πασιαρδής αναφέρει ότι ο/η εκπαιδευτικός οφείλει να δημιουργήσει ένα φιλικό, ευχάριστο μαθησιακό περιβάλλον και παράλληλα να ξεπεράσει τυχόν ανασφάλειες ή οποιεσδήποτε φοβίες που θα δρουν αρνητικά στην επίτευξη των προσδοκώμενων μαθησιακών αποτελεσμάτων. Επίσης ο Πασιαρδής δίνει έμφαση στο άγχος που μπορεί ο/η εκπαιδευτικός να βιώσει μέσα από την συνεχόμενη επιμόρφωση που καλείται να έχει ώστε να επιτύχει την επαγγελματική του/της κατάρτιση και βεβαίως ανέλιξη του/της.

Σύμφωνα με τον Zimmerman (2006), η συναισθηματική-κοινωνική και η παιδαγωγική-διδασκτική υποστήριξη προς τους εκπαιδευτικούς, ιδιαίτερα προς τους νεοεισερχόμενους, είναι απαραίτητη και αναγκαία. Εάν ο/η εκπαιδευτικός δεν βιώνει συναισθηματική ασφάλεια στον εργασιακό του χώρο και πιέζεται ψυχολογικά, εάν αντιλαμβάνεται ότι δεν υπάρχει θετικό κλίμα και κατάλληλη κουλτούρα συνεργασίας ώστε να νοιώθει ότι είναι αποδεκτός/ή, τότε προκύπτει το ενδεχόμενο να υποφέρει και να μη αποδίδει αλλά ακόμη και να εγκαταλείψει το λειτούργημα του/της εκπαιδευτικού Joiner & Edwards (2008).

Ο Πασιαρδής (2004), υπογραμμίζει τον σημαντικό ρόλο του διευθυντή όσον αφορά την υποστήριξη και την καθοδήγηση που πρέπει να παρέχει προς τους εκπαιδευτικούς της σχολικής του μονάδας και ιδιαίτερα προς τους νεοδιορισθέντες. Η Ανθοπούλου (1999), υποστηρίζει ότι είναι απαραίτητο όχι μόνο οι πιο έμπειροι εκπαιδευτικοί της σχολικής μονάδας να υποστηρίξουν και να καθοδηγήσουν τους νεοδιοριζόμενους αλλά και όλοι όσοι εργάζονται σε αυτήν. Μια αποτελεσματική υποστήριξη και καθοδήγηση προς τους νέους εκπαιδευτικούς μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να επιτύχει προς όφελος του συνόλου των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας και οπωσδήποτε των μαθητών/τριών που φοιτούν σε αυτήν Stansbury & Zimmerman (2000).

Σύμφωνα με τους Kardos & Johnson (2010), ένα υποστηρικτικό, επιμορφωτικό πρόγραμμα ένταξης για τους νέους/ες εκπαιδευτικούς είναι μεγάλης σημασίας για τους ίδιους καθώς και για μια αποτελεσματική πορεία της σχολικής μονάδας και την επιτυχία των εκπαιδευτικών σκοπών και στόχων που προγραμματίζονται. Η ενσωμάτωση των στο σχολικό περιβάλλον μπορεί να γίνει ομαλά, ενισχύοντας τις επιστημονικές τους γνώσεις, τις παιδαγωγικές τους ικανότητες και δεξιότητες ώστε να αποδειχθούν ικανοί και

αποτελεσματικοί στην διδασκαλία του αντικειμένου τους και παράλληλα συνεργαζόμενοι/ες με τους συναδέλφους των να γνωρίσουν την κουλτούρα του σχολείου και να αισθανθούν ως μέλη του.

Όπως υποστηρίζει ο Πασιαρδή (2004), από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα εισάγεται ο θεσμός του Μέντορα στα εκπαιδευτικά συστήματα πολλών ευρωπαϊκών χωρών με βασικό στόχο την στήριξη των νεοδιοριζόμενων εκπαιδευτικών που συμμετέχουν σε προγράμματα ένταξης. Ως Μέντορας ενός/μιας νέου/νέας εκπαιδευτικού είναι ένας/μια άλλος/άλλη εκπαιδευτικός, συνήθως μεγαλύτερης ηλικίας με χρόνια υπηρεσίας και με σημαντική εμπειρία, ο/η οποίος/α θα τον/την στηρίζει, θα συμβουλεύσει, θα καθοδηγήσει, θα δώσει ανατροφοδότηση και θα τον/την βοηθήσει να ανταποκριθεί στα εκπαιδευτικά καθήκοντα του/της Stock & Duncan (2010). Μέσα από αυτήν την διαδικασία της υποστήριξης και της καθοδήγησης, αδιαμφισβήτητα, ωφελούνται πολύπλευρα και ο/η νέος/νέα εκπαιδευτικός και ο/η Μέντορας του/της Stock & Duncan (2010).

Κατά τους Odell & Ferraro (1992), ο/η Μέντορας δεν είναι σωστό να έχει και τον ρόλο του/της Αξιολογητή/τριας διότι θα κινδυνεύει να μην εμπνέει εμπιστοσύνη στον/την καθοδηγούμενο/μένη του/της. Η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη να υπάρχει μεταξύ του/της Μέντορα και του/της καθοδηγούμενου/μένης του/της ώστε να ζητά και να δέχεται την βοήθεια του/της.

Σύμφωνα με το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου - Π.Ι.Κ. (2010), η Κύπρος ως χώρα μέλος της Ε.Ε. συμμορφώνεται με την οδηγία - πολιτικής της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την αναβάθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Ουσιαστικό στοιχείο του προγράμματος εισαγωγικής επιμόρφωσης – κατάρτισης των νέων εκπαιδευτικών είναι ο μέντορας European Commission (2010). Ο θεσμός του μέντορα εφαρμόστηκε στη Β/μια εκπαίδευση της Κύπρου από την σχολική χρονιά 2008-2009. Το Π.Ι.Κ. ανέλαβε, σχεδίασε και βοήθησε στην εφαρμογή της υλοποίησης του Προγράμματος Επιμόρφωσης των νέων εκπαιδευτικών καθώς και του Προγράμματος Επιμόρφωσης Μεντόρων, συνδράμοντας στην επιτυχία της επαγγελματικής ανάπτυξης των.

Όπως αναφέρει το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου - Π.Ι.Κ. (2010), το Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Μεντόρων δίνει έμφαση στην ουσιαστική κατάρτιση και ενίσχυση των μεντόρων ώστε αυτοί να βοηθήσουν αποτελεσματικά και επιτυχημένα τους νεοεισερχόμενους εκπαιδευτικούς στο διδακτικό έργο τους και σε άλλα καθήκοντα που συνήθως ανατίθενται στους εκπαιδευτικούς. Το μεντορικό έργο συνίσταται σε τέσσερις παραμέτρους: την ψυχολογική υποστήριξη των νέων εκπαιδευτικών για να ενταχθούν ομαλά στο σχολικό σύστημα, την διοικητική παράμετρο για να γνωρίσουν οι νεοεισερχόμενοι τις δομές του

εκπαιδευτικού συστήματος, την επαγγελματική όσον αφορά την μεθοδολογία της διδασκαλίας και τέταρτη την αξιολογική παράμετρο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου (2010).

Σύμφωνα με τους Nasser-Abu & Fresko (2014), ο μέντορας δεν θα πρέπει να είναι και αξιολογητής του νεοεισερχόμενου εκπαιδευτικού διότι θα βιώσει το φαινόμενο της σύγκρουσης των δυο ρόλων, από την μια θα πρέπει να είναι φιλικός και υποστηρικτικός και από την άλλη θα αξιολογεί, γεγονός που δυσκολεύει την αντικειμενικότητα του. Η σχέση ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο μπορεί να μετατραπεί σε αισθήματα φόβου και έλλειψης εμπιστοσύνης ή και αποτυχίας ένεκα του διττού ρόλου του μέντορα Jones (2001).

4.3 Η επίδραση της αξιολόγησης στην εκπαιδευτική ηγεσία, ενισχύοντας ή υπονομεύοντας την αποτελεσματικότητα της

Η αξιολόγηση όταν πραγματοποιείται με διαφάνεια, εγκυρότητα και αξιοπιστία δύναται να έχει θετικές επιπτώσεις για την εκπαιδευτική ηγεσία. Ειδικότερα, όταν η αξιολόγηση βασίζεται σε διαφανείς διαδικασίες, τότε διανθίζονται οι σχέσεις εμπιστοσύνης, συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευτικών και ηγεσίας Αθανασίου (2000), Έτσι, ο ηγέτης κερδίζει την εύνοια, την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη των εκπαιδευτικών μέσα από την υπευθυνότητα και ακεραιότητα της στάσης του (Bush & Glover, 2014).

Επίσης, η σωστή εκτέλεση της διαδικασίας της αξιολόγησης αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την ηγεσία, προκειμένου να αναπτύσσονται οι δεξιότητες και ικανότητές των ηγετών (Leithwood, K. & Jantzi, 2000). Αυτό σημαίνει ότι, μέσω της ανατροφοδότησης, που λαμβάνουν και οι ίδιοι οι ηγέτες κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, μαθαίνουν από ενδεχόμενα λάθη, πιθανές παραλείψεις και ασάφειες γύρω από το πλαίσιο της ορθής και ανατροφοδοτικής εκτέλεσής της (Hattie, 2009).

Επιπρόσθετα, η εξατομικευμένη προσέγγιση της αξιολόγησης προς τους εκπαιδευτικούς, με γνώμονα την εξατομικευμένη υποστήριξη τους και συνάμα την υιοθέτηση εξατομικευμένων στρατηγικών διδασκαλίας από τους εκπαιδευτικούς για την παροχή ποιοτικότερης μάθησης, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάδειξη της εύρυθμης λειτουργία του σχολείου, στην αποτελεσματικότητα της αξίας του εκπαιδευτικού έργου, καθώς και στην ανάδειξη της αποτελεσματικής ηγεσία του σχολείου (Hallinger & Heck, 2010).

Στον αντίποδα υπάρχουν και οι περιπτώσεις εκείνες, σύμφωνα με τις οποίες η αξιολόγηση υπονομεύει την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Αρχικά λοιπόν, όταν η αξιολόγηση δεν στηρίζεται σε διαφανείς διαδικασίες, αλλά σε μετρήσεις και τυπικά δεδομένα, τότε μετατρέπεται σε μία γραφειοκρατική διαδικασία και συγχρόνως υπονομεύεται η εκπαιδευτική ηγεσία (Darling-Hammond, 2013). Τουτέστιν, στην περίπτωση κατά την οποία

οι εκπαιδευτικοί εισπράξουν ότι η αξιολόγηση έχει κριτικό ή τιμωρητικό χαρακτήρα γι' αυτούς τότε η ηγεσία του σχολείου κινδυνεύει να χάσει την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη της προς τους εκπαιδευτικούς (Hargreaves & Fullan, 2012).

Αξίζει επίσης να τονιστεί, ότι η συνεχή ενασχόληση των ηγετών γύρω από την άρτια και σωστή εκτέλεση της αξιολόγησης μπορεί να κλονίσει την ψυχική τους υγεία και ευεξία και συνεπώς να επέλθει μείωση της λειτουργικής απόδοσή τους (Day et al., 2007).

Τέλος, στις περιπτώσεις εκείνες, κατά τις οποίες η αξιολόγηση δεν γίνεται με διάλογο, συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και εκπαιδευτικών, τότε ξεσπούν μόνιμες συγκρούσεις και προστριβές μεταξύ ηγέτη και εκπαιδευτικών (Hallinger, 2011).

Ανακεφαλαιώνοντας ο αναγνώστης εύκολα δύναται να συμπεράνει, σύμφωνα με όσα έχουν καταγραφεί στο κυρίως μέρος της εργασίας, ότι υπάρχει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικής ηγεσίας και της αξιολόγησης. Μέσω της αξιολόγησης, οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα, να ενισχύσουν την συνεργασία και να προωθήσουν την ποιότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Η συνεχής αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, υπό την ηγεσία του σχολείου, συμβάλλει καθοριστικά στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Καταδεικνύεται ότι η εκπαιδευτική ηγεσία και η αξιολόγηση αποτελούν δύο αλληλένδετους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων.

B. ΜΕΡΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ

Κεφάλαιο 5^{ον} : Μεθοδολογία έρευνας

5.1 Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από δυο σκέλη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Ο σκοπός αυτής της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της ποιοτικής έρευνας δια της λήψης συνεντεύξεων είναι να συλλεχθούν δεδομένα σχετικά με τις αντιλήψεις των διευθυντών/ντριών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο όσον αφορά την άσκηση της αποτελεσματικής εκπαιδευτικής ηγεσίας από το 1980 μέχρι και σήμερα και την σχέση της με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Η έρευνα εμπλουτίστηκε με τις γνωσιολογικές και τις βιωματικές πληροφορίες που έδωσαν διευθυντές/ ντριες της Β/μιας εκπαίδευσης, κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων τους, και που αναλύθηκαν για να εξαχθούν τα αποτελέσματα της.

5.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα αυτής της έρευνας είναι τα ακόλουθα:

Ποιες δεξιότητες θεωρούν οι διευθυντές/ντριες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης απαραίτητες για την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας τους;

Πώς επηρεάζει η αποτελεσματική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση την ποιότητα της εκπαίδευσης;

Κατά πόσο η ηθική ηγεσία συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικού εργασιακού περιβάλλοντος;

Πώς η συνεχής αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, υπό την ηγεσία του διευθυντή/ντριας Β/θμιας εκπαίδευσης, συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν κουλτούρα αξιολόγησης, στην Β/μια εκπαίδευση, που δύνανται να ενθαρρύνουν την συνεχή βελτίωση, την επαγγελματική ανάπτυξη και την αλλαγή στην εκπαιδευτική πράξη;

Πώς η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών επηρεάζει την αντίληψη των διευθυντών/ντριών στην Β/μια εκπαίδευση για τον ρόλο τους ως ηγέτες και πώς αυτό, με τη σειρά του, επηρεάζει την ποιότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας;

5.3 Μεθοδολογία έρευνας / Ερευνητικό εργαλείο

Για την απάντηση των πιο πάνω ερευνητικών ερωτημάτων έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση και ποιοτική έρευνα δια της μεθόδου των ημιδομημένων συνεντεύξεων. Η μεθοδολογία έρευνας είναι οι συνεντεύξεις οι οποίες επιτρέπουν την εις βάθος κατανόηση των προσωπικών εμπειριών, των πεποιθήσεων και των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι ηγέτες στην καθημερινή τους πράξη. Αξιοποιήθηκαν Ανοικτού τύπου ερωτήσεις που σχετίζονται με την αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και με τη σχέση της με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Ελήφθησαν οι συνεντεύξεις από δέκα διευθυντές/ντριες σχολείων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο, έγινε καταγραφή τους και στη συνέχεια η απομαγνητοφώνηση και η ανάλυση των απαντήσεων τους ώστε να εξαχθούν τα συμπεράσματα.

5.4 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από δέκα διευθυντές/ντριες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο. Για τον σκοπό της έρευνας επιλέγηκαν διευθυντές/ντριες διαφορετικού φύλου - επτά άνδρες και τρεις γυναίκες, διαφορετικών ηλικιών και ετών υπηρεσίας και που εργάζονται σε γυμνάσια ή σε λύκεια. Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε για τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας είναι η τυχαία λήψη συνεντεύξεων από άτομα που είναι εύκολα προσβάσιμα.

5.5 Εγκυρότητα της έρευνας και ηθικά ζητήματα

Η εγκυρότητα της έρευνας ενισχύθηκε μέσω της διεξαγωγής μιας πιλοτικής μελέτης στην οποία συμμετείχαν δυο εκπαιδευτικοί και δια της χρήσης ανοικτών ερωτημάτων για να επιτραπεί στους/στις συμμετέχοντες/ουσες να εκφράσουν τις απόψεις τους ελεύθερα. Ωστόσο, λόγω του περιορισμού του χρόνου της έρευνας το μικρό μέγεθος του δείγματος πιθανό να επηρεάσει τη γενικοποίηση των αποτελεσμάτων. Όσον αφορά τα ηθικά ζητήματα, εξασφαλίστηκε η ενημερωμένη συγκατάθεση όλων των συμμετεχόντων/ουσών και διασφαλίστηκε η ανωνυμία των δεδομένων. Επιπλέον, οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν σε ένα ασφαλές και εμπιστευτικό περιβάλλον για να μειωθεί το άγχος των συμμετεχόντων/ουσών.

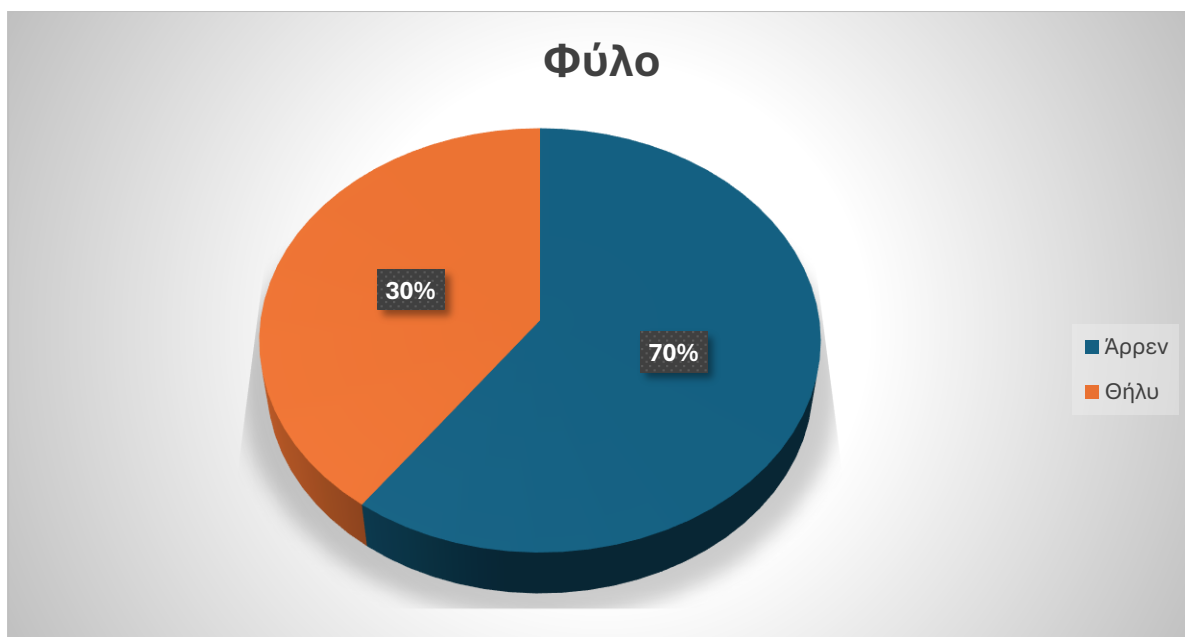
5.6 Διαδικασία έρευνας

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση και η ποιοτική έρευνα δια των συνεντεύξεων έγιναν από τον Οκτώβρη μέχρι τον Δεκέμβριο του 2024. Όσον αφορά την ποιοτική έρευνα, αφού διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα, επιλέχθηκαν οι συνεντεύξεις ως ερευνητικό εργαλείο. Στη συνέχεια, έγινε πιλοτική μελέτη στην οποία συμμετείχαν δυο εκπαιδευτικοί και διατυπώθηκαν πιθανές ερωτήσεις για τις συνεντεύξεις καθώς επίσης διερευνήθηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Στάλθηκε επιστολή πρόσκλησης προς τους/τις διευθυντές/ντριες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο όσον αφορά το θέμα της συγκεκριμένης εργασίας. Η επιστολή πρόσκλησης ενημέρωνε τους συνεντευξιαζόμενους/νες για τον σκοπό της έρευνας, για την εμπιστευτικότητα και την διατήρηση της ανωνυμίας τους καθώς επίσης για το ότι η επεξεργασία των πληροφοριών τους θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες αυτής της έρευνας. Οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνήθηκαν, απομαγνητοφωνήθηκαν και οι πληροφορίες που δόθηκαν αναλύθηκαν και προέκυψαν τα τελικά συμπεράσματα του ερευνητικού μέρους αυτής της διπλωματικής εργασίας.

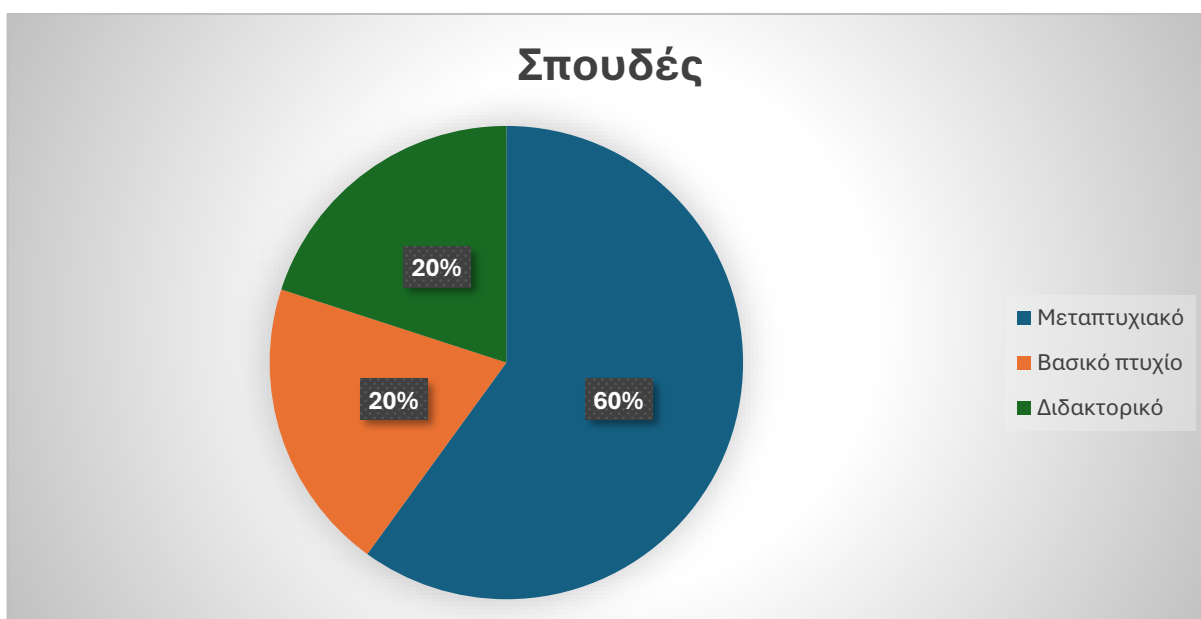
Κεφάλαιο 6^{ον} : Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών και συνεντεύξεων της έρευνας

1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

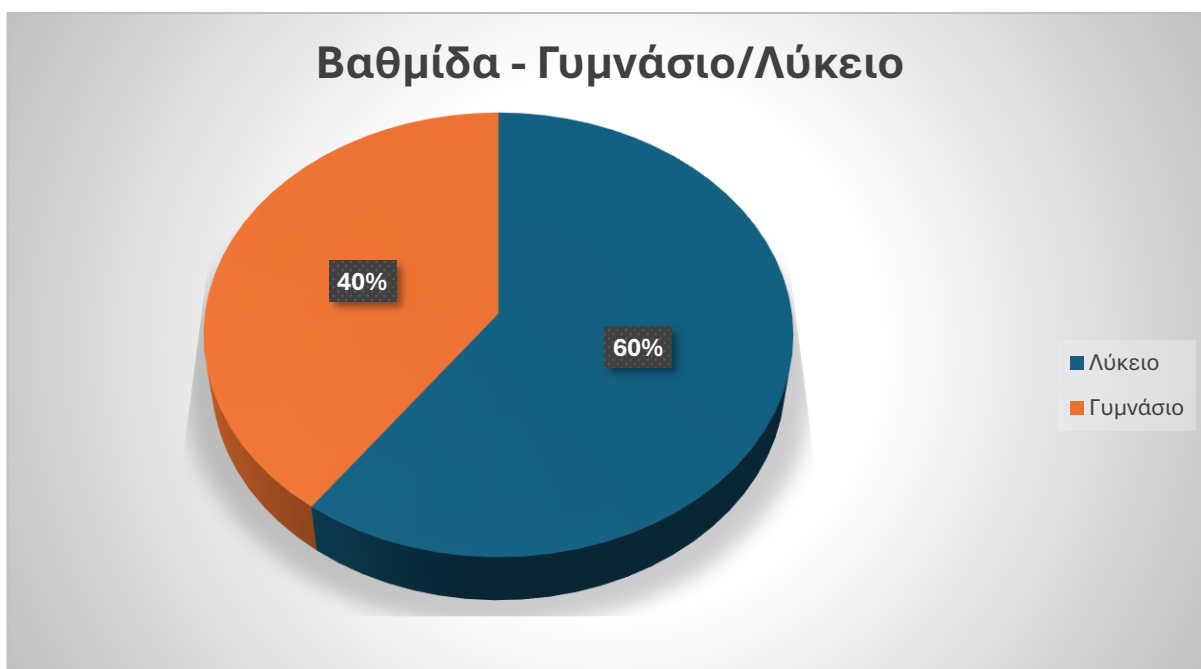
Pie charts and Column charts: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά



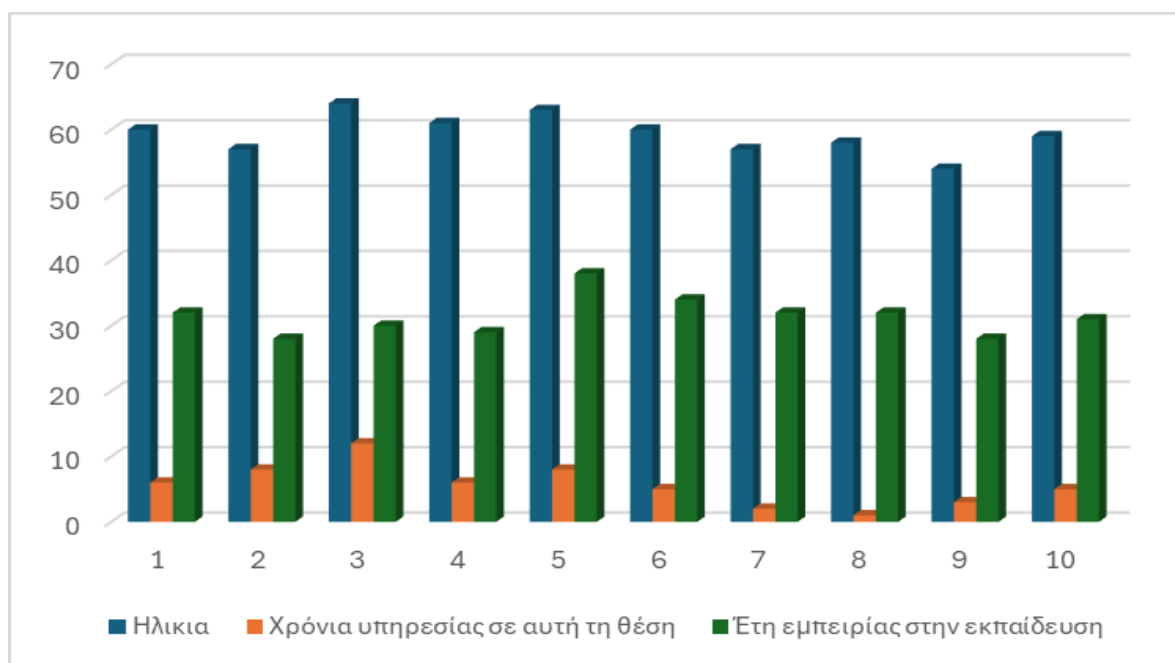
Pie chart 1: Φύλο συνεντευξιαζόμενων



Pie chart 2: Σπουδές συνεντευξιαζόμενων



Pie chart 3: Βαθμίδα εργασίας των συνεντευξιζόμενων



Column chart 4: Ηλικία, χρόνια υπηρεσίας σε αυτή τη θέση και χρόνια εμπειρίας συνεντευξιζόμενων

Μέσα από την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των δέκα συνεντευξιαζόμενων/ουσών παρατηρήθηκαν τα εξής δεδομένα: Όλοι/ες οι συμμετέχοντες/ουσες κατέχουν τη θέση του διευθυντή ή της διευθύντριας σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι έξι εργάζονται σε Λύκεια – 60%, και οι υπόλοιποι σε Γυμνάσια 40%. Όσον αφορά το φύλο των συμμετεχόντων/ουσών οι επτά είναι άνδρες 70% και οι τρεις είναι γυναίκες 30% και οι ηλικίες των κυμαίνονται από 54 έως 64 ετών. Τα χρόνια υπηρεσίας των ως διευθυντές/ντριες κυμαίνονται από ένα έως δώδεκα χρόνια και με συνολική εμπειρία στην εκπαίδευση που κυμαίνεται από 28 έως 38 χρόνια με την πλειονότητα να έχει πάνω από 30 χρόνια εμπειρίας. Όλοι/ες είναι προσοντούχοι/χες με πτυχιακές σπουδές 20%, μεταπτυχιακές 60% και διδακτορικές σπουδές 20%.

2. Σημαντικότερες δεξιότητες

Οι ικανότητες και οι δεξιότητες που αποκτούν οι εκπαιδευτικοί και ιδιαίτερα οι διευθυντές/ντριες, γνωσιολογικά ή βιωματικά μέσα από την πολύχρονη εμπειρία των στην εκπαίδευση, είναι θεμελιώδους σημασίας για την επίτευξη των εκπαιδευτικών σκοπών και στόχων. Στο ερώτημα ποιες είναι οι τρεις πιο σημαντικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας/μία διευθυντής/ντρια σχολείου στην Β/μια εκπαίδευση για να δημιουργήσει ένα θετικό και παραγωγικό εκπαιδευτικό περιβάλλον, βασισμένος/η στην εμπειρία του/της, η πλειονότητα των συνεντευξιαζόμενων ανέφεραν την επικοινωνία (έξι/δέκα), την ενσυναίσθηση (τέσσερα/δέκα), και την ικανότητα οργάνωσης (τέσσερα/ δέκα). Μικρότερης σημασίας δεξιότητες αναφέρθηκαν η συνεργασία (τρία/ δέκα), η δικαιοσύνη (τρία/ δέκα), η ευελιξία (δύο/δέκα), η καθοδήγηση (ένα/ δέκα), η ηγεσία (ένα/ δέκα), η ειλικρίνεια (ένα/ δέκα), η ανιδιοτελής αγάπη (ένα/ δέκα), η αποκέντρωση (ένα/ δέκα), η δημοκρατικότητα (ένα/ δέκα), η εμπιστοσύνη (ένα/δέκα), και η αξιολόγηση (ένα/δέκα).

Διάγραμμα 2. Σημαντικότερες Δεξιότητες



Column diagram 2: Σημαντικότερες δεξιότητες σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους /μενες

Η επικοινωνία αναδεικνύεται ως μία από τις τρεις πιο σημαντικές δεξιότητες για έναν/μία διευθυντή/ντρια. Η ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές/τριες και τους γονείς είναι θεμελιώδης για την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Όπως αναφέρει ένας από τους συνεντευξιαζόμενους: «Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για να χτίσεις σχέσεις εμπιστοσύνης με όλους τους εμπλεκόμενους». Η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία ενθαρρύνει τη συμμετοχή και την αλληλεπίδραση, δημιουργώντας ένα θετικό κλίμα στο σχολείο.

Η ενσυναίσθηση είναι μια δεξιότητα που αναφέρεται από την πλειονότητα των συνεντευξιαζόμενων διευθυντών/ντριών ως σημαντικότερη για την αποτελεσματική ηγεσία. Όπως σημειώνει μια διευθύντρια: «Η ενσυναίσθηση είναι ένα χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Με την ενσυναίσθηση μπαίνεις στη θέση των εκπαιδευτικών και μπορείς να αντιληφθείς τη θέση και την αντίδραση του άλλου». Αυτή η ικανότητα ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις και δημιουργεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, όπου οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές/τριες αισθάνονται ασφαλείς να εκφράσουν τις ανησυχίες τους.

Οι συνεντευξιαζόμενοι/ες θεωρούν την ικανότητα οργάνωσης ως μια από τις τρεις πιο σημαντικές δεξιότητες για την αποτελεσματική ηγεσία. Ένας/Μια διευθυντής/ντρια πρέπει να είναι ικανός/η να διαχειρίζεται τους πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό και τις διαδικασίες του σχολείου με τρόπο που να προάγει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Όπως αναφέρει ένας συνεντευξιαζόμενος, «Ο διευθυντής πρέπει να διευθύνει δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές στους βοηθούς». Η οργάνωση επιτρέπει στον διευθυντή/ντρια να

θέτει σαφείς στόχους και να διασφαλίζει ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί εργάζονται προς την ίδια κατεύθυνση.

Συμπερασματικά, όλες οι δεξιότητες είναι σημαντικές για την αποτελεσματική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, αλλά κάποιες αναφέρονται από τους συνεντευξιαζόμενους/ες ως πρωτεύουσας σημασίας, συγκεκριμένα οι δεξιότητες της επικοινωνίας, της ενσυναίσθησης και της οργάνωσης.

3. Η διαχείριση σχέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και μαθητών/τριών στην εκπαίδευση και οι αρχές/δεξιότητες επίλυσης των

Η διαχείριση σχέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών ή και μαθητών/τριών είναι μια από τις πιο απαιτητικές πτυχές της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Οι συγκρούσεις και οι διαφωνίες δεν είναι σπάνιες σε ένα σχολικό περιβάλλον και η ικανότητα των διευθυντών/ντριών να τις διαχειρίζονται αποτελεσματικά είναι κρίσιμη για την επιτυχία της σχολικής κοινότητας. Στο ερώτημα της διαχείρισης των σχέσεων οι συνεντευξιαζόμενοι/ες αναφέρθηκαν σε συγκεκριμένες δυσκολίες - συγκρούσεις που ανέκυψαν μεταξύ εκπαιδευτικών ή μαθητών/τριών και στην συνέχεια επικεντρώθηκαν στις αρχές (δεξιότητες) που τους/τις βοήθησαν στην επίλυση των.

Πίνακας 3. Διαχείριση σχέσεων στην εκπαίδευση και αρχές επίλυσης

Συνεντευξιαζόμενος/η	Δυσκολία	Τρόπος αντιμετώπισης
1.	Διαφωνία μεταξύ δύο εκπαιδευτικών για την αξιολόγηση	Ακρόαση, ενσυναίσθηση, διάλογος, αναζήτηση κοινών σημείων, εύρεση συμβιβαστικής λύσης, επικοινωνία.
2.	Καθημερινά προβλήματα στο σχολείο	Ειλικρίνεια, διαφάνεια, δικαιοσύνη, αποκέντρωση, δημοκρατικοί θεσμοί, ενθάρρυνση πρωτοβουλιών.
3.	Σχέσεις μεταξύ μαθητριών	Ακρόαση, ενσυναίσθηση, διάλογος, εύρεση συμβιβαστικής λύσης.

4.	Σχέσεις εκπαιδευτικών μεταξύ	Δημοκρατικός διάλογος, ακρόαση, ενσυναίσθηση, αναγνώριση συναισθημάτων.
5.	Λεκτική διαμάχη μεταξύ εκπαιδευτικών	Δημοκρατικός διάλογος, ακρόαση, ενσυναίσθηση, αναζήτηση κοινών σημείων.
6.	Σχέσεις εκπαιδευτικών μεταξύ	Ακρόαση, ενσυναίσθηση, διάλογος, αναζήτηση συμβιβαστικής λύσης.
7.	Συγκρούσεις μεταξύ μαθητών/τριών	Ακρόαση, διάλογος, ενσυναίσθηση, αναγνώριση αναγκών.
8.	Δυσκολίες συνεργασίας με γονείς	Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία, αναγνώριση συναισθημάτων.
9.	Διαφωνία εκπαιδευτικών μεταξύ	Δημοκρατικός διάλογος, ακρόαση, ενσυναίσθηση, αναζήτηση κοινών σημείων.
10.	Αντιπαράθεσεις μεταξύ μαθητών	Ακρόαση, ενσυναίσθηση, διάλογος, αναγνώριση αναγκών.

Μια χαρακτηριστική περίπτωση αφορά μια διαφωνία μεταξύ δύο εκπαιδευτικών σχετικά με την προσέγγιση που θα έπρεπε να ακολουθηθεί για την αξιολόγηση των μαθητών/τριών. Όπως ανέφερε ένας διευθυντής: «Κάθε εκπαιδευτικός είχε διαφορετική προσέγγιση και αυτό δημιουργούσε σύγχυση στους μαθητές και ένταση μεταξύ των συναδέλφων». Η κατάσταση αυτή απαιτούσε άμεση παρέμβαση για να αποκατασταθεί η αρμονία στο σχολικό περιβάλλον. Για να επιλυθεί αυτή η κατάσταση, ο διευθυντής αξιοποίησε αρκετές βασικές αρχές και δεξιότητες. Αξιοποίησε την ακρόαση, την ενσυναίσθηση, τον διάλογο, την αναζήτηση κοινών σημείων, την εύρεση συμβιβαστικής λύσης, και την επικοινωνία.

Η επικοινωνία είναι καθοριστικής σημασίας. Ένας άλλος διευθυντής ανέφερε: «Δίνοντας τους την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους και τις ανησυχίες τους, ενθαρρύνω την ανοιχτή επικοινωνία». Μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας, οι εκπαιδευτικοί μπόρεσαν να αναγνωρίσουν τα κοινά τους σημεία και να βρουν μια συμβιβαστική λύση που θα ικανοποιούσε και τις δύο πλευρές.

Η ακρόαση και η αναζήτηση συμβιβαστικών λύσεων είναι επίσης σημαντικές. Ένας διευθυντής περιέγραψε τη διαδικασία: «Ακολούθησα τις αρχές της ακρόασης, της ενσυναίσθησης, του διαλόγου και της εύρεσης συμβιβαστικής λύσης». Αυτή η διαδικασία ενίσχυσε την αίσθηση της κατανόησης και της αποδοχής, επιτρέποντας στους εκπαιδευτικούς να δουν την κατάσταση από την προοπτική του άλλου.

Συμπερασματικά, οι δυσκολίες στη διαχείριση σχέσεων στην εκπαίδευση υφίστανται αλλά η εφαρμογή αρχών και δεξιοτήτων όπως η ενσυναίσθηση, η επικοινωνία και η ακρόαση μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματικές λύσεις. Η ικανότητα των εκπαιδευτικών και των διευθυντών/ντριών να συνεργάζονται και να επικοινωνούν ανοιχτά είναι σημαντική για τη δημιουργία ενός θετικού και παραγωγικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Όπως τόνισε ένας διευθυντής, «όταν υπάρχει η καλή διάθεση από όλους τους εμπλεκόμενους, μπορούν να επιλυθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο».

4. Ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων και συμμετοχή σε σεμινάρια

Η ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων αποτελεί ουσιώδη παράγοντα για την αποτελεσματική διαχείριση και καθοδήγηση των εκπαιδευτικών και μαθητών/τριών σε ένα σχολικό περιβάλλον. Στο ερώτημα πώς έχουν αναπτύξει τις ηγετικές τους δεξιότητες οι συνεντευξιαζόμενοι/ες, ανέφεραν ποικίλους τρόπους, όπως την παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων και προγραμμάτων κατάρτισης, μελετώντας σχετικά άρθρα και επιστημονικά συγγράμματα, κάνοντας μεταπτυχιακές σπουδές και μέσα από την πολύχρονη εμπειρία των ως εκπαιδευτικοί.

Πολλοί από τους διευθυντές και διευθύντριες που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις τόνισαν τη σημασία της πρακτικής εμπειρίας στην ανάπτυξη των ηγετικών τους ικανοτήτων. Ένας συνεντευξιαζόμενος ανέφερε: «Η εμπειρία όλων αυτών των χρόνων στην εκπαίδευση βοηθά πολύ περισσότερο στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων». Αυτή η παρατήρηση υπογραμμίζει την αξία της καθημερινής αλληλεπίδρασης και της διαχείρισης καταστάσεων που προκύπτουν στο σχολικό περιβάλλον.

Ωστόσο, η συμμετοχή σε σεμινάρια και προγράμματα κατάρτισης αναγνωρίζεται επίσης ως σημαντικός παράγοντας. Ένας άλλος συμμετέχων δήλωσε: «Έχω παρακολουθήσει διάφορα σεμινάρια, κυρίως του Υπουργείου Παιδείας, και προγράμματα κατάρτισης σχετικά με την ηγεσία στην εκπαίδευση». Αυτή η συνδυαστική προσέγγιση, που περιλαμβάνει τη θεωρία και την πράξη, φαίνεται να ενισχύει την ικανότητα των διευθυντών/ντριών να διαχειρίζονται τις προκλήσεις που προκύπτουν.

Επιπλέον, η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους σε διάφορες δραστηριότητες του σχολείου αναφέρεται ως ένας τρόπος ανάπτυξης των ηγετικών τους δεξιοτήτων. «Αυτό τους δίνει την ευκαιρία να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να αποκτήσουν εμπειρία σε νέους τομείς», σημείωσε μια διευθύντρια, υποδεικνύοντας τη σημασία της συμμετοχής και της ενεργής εμπλοκής.

Συμπερασματικά, οι συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις αναγνωρίζουν ότι η ανάπτυξη των ηγετικών τους δεξιοτήτων προέρχεται από μια συνδυαστική διαδικασία που περιλαμβάνει τόσο την πρακτική εμπειρία όσο και τη συμμετοχή σε σεμινάρια και προγράμματα κατάρτισης.

5. Συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών

Η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αποτελεί έναν βασικό παράγοντα για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Οι συνεντευξιαζόμενοι/ες απαντώντας στο ερώτημα πώς ενθαρρύνουν την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών τους, ανέφεραν στην πλειονότητα τους τις ευκαιρίες που τους δίνουν για συμμετοχή σε διαδικτυακή ή δια ζώσης επιμόρφωση και ανατροφοδότηση, ότι τους ενθαρρύνουν να αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους και να συμμετέχουν σε δραστηριότητες του σχολείου και υποστήριξαν την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, συνεργασίας και αμοιβαίου σεβασμού. Επίσης ανέφεραν την παρότρυνση των προς τους/τις εκπαιδευτικούς να αξιοποιούν την αξιολόγηση και την αυτοαξιολόγηση προς ωφέλεια των ιδίων και των μαθητών/τριών των.

Οι συνεντευξιαζόμενοι/ες ενθαρρύνουν την συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε σεμινάρια και επιμορφωτικά προγράμματα. Μία συνεντευξιαζόμενη ανέφερε το εξής: «υποστηρίζω την συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε συνέδρια, σεμινάρια και άλλες εκδηλώσεις που σχετίζονται με την εκπαίδευση». Αυτή η συμμετοχή όχι μόνο διευρύνει τις γνώσεις των

εκπαιδευτικών, αλλά τους δίνει και την ευκαιρία να δικτυωθούν με άλλους επαγγελματίες του χώρου.

Επιπλέον, η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, συνεργασίας και αμοιβαίου σεβασμού είναι θεμελιώδης για την επαγγελματική ανάπτυξη. Μία άλλη συνεντευξιαζόμενη σημειώνει: «δημιουργώντας η ηγεσία ένα κλίμα εμπιστοσύνης που διευκολύνει την επαγγελματική ανάπτυξη». Όταν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ασφαλείς να πειραματιστούν και να κάνουν λάθη, είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν ευκαιρίες για ανάπτυξη.

Η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών είναι επίσης σημαντική. Ένας συνεντευξιαζόμενος τονίζει ότι «η αξιολόγηση και μάλιστα η συνεχής είναι πραγματικά σημαντική αφού συντελεί στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών». Η ανατροφοδότηση που προκύπτει από την αξιολόγηση και την αυτοαξιολόγηση μπορεί να εντοπίσει τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και να τους προσφέρει τα κατάλληλα εργαλεία για βελτίωση.

Συνοψίζοντας, οι συνεντευξιαζόμενοι/νες προτείνουν μια σειρά από στρατηγικές για την ενθάρρυνση της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Μέσα από την επιμόρφωση, τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος, την αναγνώριση των προσπαθειών και την ενθάρρυνση της αυτοαξιολόγησης, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να συμβάλουν στην ποιότητα της εκπαίδευσης.

6. Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού στην εκπαίδευση

Η αποτελεσματική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση απαιτεί την ικανότητα των διευθυντών να δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών και άλλων μελών της σχολικής κοινότητας. Στο ερώτημα που απευθύνθηκε στους/στις συνεντευξιαζόμενους/ες διευθυντές/ντριες, όσον αφορά την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών και άλλων μελών των σχολικών των μονάδων, απάντησαν αναφερόμενοι σε διάφορες στρατηγικές και προσεγγίσεις που χρησιμοποιούν για να επιτύχουν αυτόν τον στόχο, αναγνωρίζοντας τη σημασία της επικοινωνίας, της ενσυναίσθησης και της υποστήριξης.

Ένας από τους βασικούς παράγοντες που προάγουν το κλίμα εμπιστοσύνης είναι η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία. Ένας από τους διευθυντές αναφέρει, «Οργανώνω τακτικές συναντήσεις με τους εκπαιδευτικούς, όπου όλοι έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους και τις ανησυχίες τους». Η ανοιχτή επικοινωνία συμβάλλει στη δημιουργία ενός

περιβάλλοντος όπου οι εκπαιδευτικοί νιώθουν άνετα να μοιράζονται τις ιδέες τους και να ζητούν βοήθεια από τους συναδέλφους τους.

Η ενσυναίσθηση είναι ένα στοιχείο που αναφέρουν και δίνουν έμφαση οι συνεντευξιαζόμενοι/ες. Όπως σημειώνει μια διευθύντρια, «Η ενσυναίσθηση αποτελεί έναν θεμελιώδη πυλώνα της αποτελεσματικής ηγεσίας σε ένα σχολικό περιβάλλον.» Η ικανότητα του διευθυντή/ντριας να κατανοεί και να μοιράζεται τα συναισθήματα των άλλων δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού. Όταν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι τους κατανοούν και τους σέβονται, είναι πιο πρόθυμοι να συνεργαστούν και να συμμετάσχουν ενεργά στη σχολική κοινότητα.

Η υποστήριξη των εκπαιδευτικών είναι επίσης ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος. Η υποστήριξη μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους, όπως η παροχή πόρων για επαγγελματική ανάπτυξη, η αναγνώριση των προσπαθειών των εκπαιδευτικών και η ενθάρρυνση της συμμετοχής τους σε ηγετικούς ρόλους. Μια διευθύντρια σημειώνει, «Ενθαρρύνω και υποστηρίζω τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους σε διάφορες δραστηριότητες του σχολείου. Αυτό τους δίνει την ευκαιρία να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να αποκτήσουν εμπειρία σε νέους τομείς».

Η κουλτούρα αξιολόγησης που προάγει την υποστήριξη και την ανάπτυξη είναι επίσης σημαντική. Όπως αναφέρει μια διευθύντρια, «Η διαμορφωτική αξιολόγηση είναι αναγκαία για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο.» Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται με τρόπο που να ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να βελτιώνονται και να αναπτύσσονται, αντί να δημιουργεί κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού. Ένας άλλος διευθυντής τονίζει: «Αυτό διασφαλίζεται όταν υπάρχει μια υγιής σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ της ομάδας που αξιολογεί τη σχολική μονάδα και της διεύθυνσης του σχολείου».

Συνοψίζοντας, οι διευθυντές/ντριες που επιθυμούν να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να εστιάσουν στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, συνεργασίας και αμοιβαίου σεβασμού. Μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας, της ενσυναίσθησης, της υποστήριξης και της συνεργασίας, οι διευθυντές/ντριες μπορούν να ενισχύσουν τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στα εκπαιδευτικά δρώμενα και να προάγουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

7. Η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών και των επιτευγμάτων των εκπαιδευτικών εκ μέρους των διευθυντών/ντριών

Η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών και των επιτευγμάτων των εκπαιδευτικών εκ μέρους των διευθυντών/ντριών είναι αναγκαία για την ενίσχυση της

επαγγελματικής τους ανάπτυξης και τη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος. Στο ερώτημα πώς αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την προσπάθεια και τα επιτεύγματα των εκπαιδευτικών των, οι συνεντευξιαζόμενοι/ες διευθυντές/ντριες ανέφεραν ότι η αναγνώριση και η επιβράβευση είναι μια θετική ενέργεια που ενισχύει την αυτοεκτίμηση και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών, ενώ παράλληλα προάγει την ομαδικότητα και τη συνεργασία.

Πολλοί διευθυντές τονίζουν τη σημασία της αναγνώρισης των επιτευγμάτων των εκπαιδευτικών. Όπως αναφέρει μια συνεντευξιαζόμενη, «Επιβραβεύοντας τους προσωπικά ή δημόσια κατά την διάρκεια των σχολικών εορτών ή στις τακτικές συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων, η δημόσια αναγνώριση ενισχύει το αίσθημα της ομάδας και ενθαρρύνει τους άλλους να προσπαθήσουν περισσότερο». Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο αναγνωρίζει τις ατομικές προσπάθειες, αλλά και ενισχύει το ομαδικό πνεύμα, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται την εκτίμηση για το έργο τους και ενθαρρύνονται να συνεχίσουν την προσπάθεια τους.

Ένας διευθυντής επισημαίνει: «Αναγνώριση και έπαινος στις κατ' ιδίαν συζητήσεις μας, αλλά και στις συνεδρίες προσωπικού για καλές πρακτικές και επιτυχίες που υποβοηθούν το εκπαιδευτικό έργο». Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να νιώθουν ότι οι προσπάθειές τους γίνονται αντιληπτές και εκτιμώνται σε προσωπικό επίπεδο, ενισχύοντας την αυτοπεποίθησή τους.

Η πολιτική επιβράβευσης που εφαρμόζουν οι διευθυντές είναι επίσης σημαντική. Ένας διευθυντής αναφέρει: «Στο σχολείο μας εφαρμόζουμε την πολιτική της επιβράβευσης». Αυτή η πολιτική περιλαμβάνει ευχαριστήριες δηλώσεις, δημόσιες αναγνωρίσεις και βραβεία για τις επιτυχίες των εκπαιδευτικών. Η σαφής πολιτική επιβράβευσης ενισχύει την αίσθηση της δικαιοσύνης και της διαφάνειας, γεγονός που είναι κρίσιμο για τη διατήρηση ενός θετικού κλίματος στο σχολείο.

Συμπερασματικά η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών και των επιτευγμάτων των εκπαιδευτικών είναι καίριας σημασίας για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και τη δημιουργία ενός θετικού σχολικού κλίματος. Μέσα από την πολιτική της αναγνώρισης και της επιβράβευσης, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και την επιμόρφωση οι διευθυντές μπορούν να ενισχύσουν την αυτοεκτίμηση και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών τους. Η συνεργασία και η αλληλοϋποστήριξη που προκύπτουν από αυτές τις στρατηγικές οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα για τους μαθητές και ενισχύουν την ποιότητα της εκπαίδευσης.

8. Η ενσυναίσθηση ως παράγοντας εκπαιδευτικού ποιοτικού έργου στο πλαίσιο της αποτελεσματικής ηγεσίας

Η ενσυναίσθηση αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα της αποτελεσματικής ηγεσίας σε ένα σχολικό περιβάλλον. Στις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με διευθυντές/ντρίες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες/ουσες κλήθηκαν να εκφράσουν την άποψη τους σχετικά με το αν η σχολική μονάδα έχει ποιοτική διαχείριση όταν ο/η διευθυντής/ντρια δείχνει ενσυναίσθηση. Οι απαντήσεις τους επιβεβαίωσαν τη σημασία της ενσυναίσθησης ως θεμελιώδους στοιχείου για τη δημιουργία ενός υγιούς και παραγωγικού σχολικού κλίματος.

Στην ολότητα τους οι διευθυντές/ντρίες που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις τόνισαν ότι η ενσυναίσθηση είναι απαραίτητη για την ποιοτική διαχείριση της σχολικής μονάδας. Ένας διευθυντής ανέφερε: «Η ενσυναίσθηση είναι ένα χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Με την ενσυναίσθηση, μπορώ να μπω στη θέση των εκπαιδευτικών και να κατανοήσω τις ανάγκες και τις ανησυχίες τους». Αυτή η ικανότητα να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα και τις προκλήσεις των άλλων ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις και δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Ένας άλλος συνεντευξαζόμενος είπε χαρακτηριστικά «Οπωσδήποτε, χωρίς ενσυναίσθηση η σχολική κοινότητα θα ήταν μια μικρή ζούγκλα».

Επιπλέον, μια άλλη διευθύντρια υπογράμμισε: «Όταν ο διευθυντής δείχνει ενσυναίσθηση, η σχολική μονάδα έχει ποιοτική διαχείριση γιατί έτσι αναπτύσσεται καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία». Η ενσυναίσθηση επιτρέπει στους/στις διευθυντές/ντρίες να είναι πιο προσιτοί/ες και ανθρωποκεντρικοί/ες, γεγονός που διευκολύνει την ανοιχτή επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών.

Η ενσυναίσθηση συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος εμπιστοσύνης, το οποίο είναι κρίσιμο για την αποτελεσματική λειτουργία μιας σχολικής μονάδας. Ένας διευθυντής ανέφερε: «Η ενσυναίσθηση προάγει την ποιότητα και το κλίμα που δημιουργείται στη σχολική μονάδα, είναι κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού». Όταν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι οι ανησυχίες τους γίνονται κατανοητές και ότι οι διευθυντές/ντρίες τους υποστηρίζουν, είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων.

Η ενσυναίσθηση δεν συμβάλλει μόνο στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος, αλλά και στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Ένας διευθυντής τόνισε: «Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν τις

δεξιότητες τους και να υιοθετήσουν νέες παιδαγωγικές μεθόδους». Όταν οι διευθυντές/ντρίες δείχνουν ενσυναίσθηση, είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και να τους παρέχουν την υποστήριξη που χρειάζονται για να εξελιχθούν επαγγελματικά.

Αρκετοί διευθυντές/ντρίες αναγνώρισαν ότι η ενσυναίσθηση είναι επίσης σημαντική για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων που μπορεί να προκύψουν κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Ένας διευθυντής δήλωσε: «Όταν οι εκπαιδευτικοί νιώθουν ότι η αξιολόγηση είναι μια απειλή, η ενσυναίσθηση μπορεί να τους βοηθήσει να κατανοήσουν ότι είναι μια ευκαιρία για ανάπτυξη». Η ικανότητα του διευθυντή/ντριάς να κατανοεί τις ανησυχίες των εκπαιδευτικών και να τους υποστηρίζει κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης μπορεί να μειώσει την αντίσταση και να ενισχύσει τη συνεργασία.

Συνολικά, οι διευθυντές/ντρίες που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις συμφώνησαν ότι η ενσυναίσθηση είναι σημαντική για την ποιοτική διαχείριση της σχολικής μονάδας. Δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ενθαρρύνει τη συνεργασία και υποστηρίζει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Όπως τόνισε ένας διευθυντής, «Η ενσυναίσθηση είναι το κλειδί για την επιτυχία σε κάθε σχολική κοινότητα». Η ικανότητα των διευθυντών/ντριών να κατανοούν και να υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς τους είναι αναγκαία για τη δημιουργία ενός θετικού και παραγωγικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, το οποίο θα ωφελήσει τελικά τους μαθητές και την εκπαιδευτική διαδικασία στο σύνολό της.

9. Η σημασία της συνεχούς αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου

Η συνεχής αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης και για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Στο ερώτημα που τέθηκε στους συνεντευξιζόμενους/ες διευθυντές/ντρίες της Β/μιας εκπαίδευσης όσον αφορά την αναγκαιότητά της συνεχούς αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου των σχολείων των επιχειρηματολόγησαν όλοι/ες θετικά.

Οι διευθυντές/ντρίες συμφώνησαν ότι η συνεχής αξιολόγηση επιτρέπει την έγκαιρη διάγνωση των αδυναμιών και των θετικών στοιχείων του εκπαιδευτικού έργου. Όπως ανέφερε ένας διευθυντής, «Η αξιολόγηση είναι ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία για τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας μιας σχολικής μονάδας. Χωρίς τη διάγνωση των αδυναμιών και των θετικών στοιχείων, πώς θα σχεδιάσουμε δράσεις για βελτίωση;». Αυτή η άποψη υπογραμμίζει τη σημασία της αξιολόγησης ως εργαλείου που επιτρέπει στους/στις διευθυντές/ντρίες να σχεδιάσουν στρατηγικές βελτίωσης και να εντοπίσουν τις ανάγκες των εκπαιδευτικών.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που αναδείχθηκε είναι η ικανότητα της αξιολόγησης να δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και της διεύθυνσης. Σύμφωνα με μια διευθύντρια, «Η αξιολόγηση είναι υποστηρικτική όταν στηρίζεται σε κριτήρια διαφάνειας και δικαιοσύνης. Η εμπιστοσύνη δημιουργεί κλίμα ασφάλειας και όχι φόβο και ανταγωνισμό». Αυτή η δήλωση δείχνει ότι η αξιολόγηση δεν πρέπει να θεωρείται ως απειλή, αλλά ως ευκαιρία για ανάπτυξη και βελτίωση.

Η συνεχής αξιολόγηση συμβάλλει επίσης στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Όπως σημείωσε μια διευθύντρια, «Η αξιολόγηση είναι το εργαλείο που στηρίζει τον εκπαιδευτικό ώστε να διαμορφώσει τη διδασκαλία του στη βάση των πραγματικών αναγκών των μαθητών του». Αυτή η προσέγγιση ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να αναζητούν ευκαιρίες για αυτομόρφωση και να βελτιώνουν τις διδακτικές τους πρακτικές.

Πολλοί/ες διευθυντές/ντριες αναγνώρισαν ότι οι εκπαιδευτικοί μπορεί αρχικά να αντιμετωπίσουν την αξιολόγηση με επιφυλακτικότητα. Ένας διευθυντής ανέφερε: «Συνήθως υπάρχει αντίδραση όταν ο εκπαιδευτικός νιώθει την αξιολόγηση ως απειλή. Σε αυτή τη περίπτωση τον ενθαρρύνω και προσπαθώ να τον στηρίξω». Αυτή η προσέγγιση δείχνει τη σημασία της ενσυναίσθησης και της υποστήριξης από τη διεύθυνση, προκειμένου οι εκπαιδευτικοί να αντιληφθούν την αξιολόγηση ως ευκαιρία και όχι ως απειλή.

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο για την εξασφάλιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου, με πρωτεργάτη τον/την αποτελεσματικό/ή διευθυντή/ντρια. Ένας από τους διευθυντές υπογραμμίζει τη σημασία της αξιολόγησης λέγοντας: «Η αξιολόγηση είναι αναγκαία για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο, με πρωτεργάτη τον αποτελεσματικό διευθυντή». Αυτή η δήλωση αναδεικνύει την πεποίθηση ότι η αξιολόγηση δεν είναι απλώς μια διαδικασία ελέγχου, αλλά ένα εργαλείο που μπορεί να οδηγήσει σε ουσιαστικές βελτιώσεις στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Συμπερασματικά η συνεχής αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου θεωρείται από τους/τις διευθυντές/ντριες ως ένα αναγκαίο εργαλείο για την αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ενισχύει τη συνεργασία και υποστηρίζει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Όπως τόνισε μια διευθύντρια, «Η αξιολόγηση είναι αναγκαία γιατί η αξιολόγηση αποτελεί ένα από τους βασικούς παράγοντες για βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων».

10. Η σχέση μεταξύ αποτελεσματικής ηγεσίας και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών

Η αποτελεσματική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση σχετίζεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών επηρεάζοντας την θετικά. Οι συνεντευξιαζόμενοι/ες διευθυντές/ντριες, απαντώντας στο ερώτημα πως η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ανέφεραν ότι μέσα από την ηγεσία τους, μπορούν να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που ενθαρρύνει την αυτοβελτίωση και την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών.

Η ενσυναίσθηση είναι ένα από τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας. Όπως ανέφερε ένας διευθυντής, «Όταν ένας διευθυντής δείχνει ενσυναίσθηση, δηλαδή την ικανότητα να κατανοεί και να μοιράζεται τα συναισθήματα των άλλων, δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού». Αυτό το κλίμα είναι απαραίτητο για την επαγγελματική ανάπτυξη, καθώς οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ασφαλείς να πειραματιστούν και να ζητήσουν βοήθεια. Η ενσυναίσθηση ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία, επιτρέποντας στους εκπαιδευτικούς να εκφράσουν τις ανησυχίες και τις ανάγκες τους.

Η υποστήριξη από τη διεύθυνση είναι επίσης καθοριστική για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Ένας διευθυντής τόνισε ότι «η αξιολόγηση δεν πρέπει να είναι μια απειλή, αλλά μια ευκαιρία για μάθηση και βελτίωση». Η συνεχής αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου επιτρέπει στους/στις διευθυντές/ντριες να εντοπίζουν τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και να παρέχουν την κατάλληλη υποστήριξη. Όπως ανέφερε μια άλλη διευθύντρια, «Η αξιολόγηση είναι αναγκαία για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο, με πρωτεργάτη τον αποτελεσματικό διευθυντή». Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές/ντριες πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις αδυναμίες και να προτείνουν λύσεις που θα βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς να εξελιχθούν.

Η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται άμεσα με την παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη. Οι διευθυντές/ντριες ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε σεμινάρια και εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Ένας διευθυντής δήλωσε: «Ενθαρρύνω τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους σε διάφορες δραστηριότητες του σχολείου». Αυτή η συμμετοχή όχι μόνο ενισχύει τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών, αλλά και τους δίνει την ευκαιρία να αποκτήσουν εμπειρία σε νέους τομείς.

Η συνεργασία μεταξύ διευθυντών/ντριών και εκπαιδευτικών είναι επίσης κρίσιμη για την επαγγελματική ανάπτυξη. Ένας διευθυντής ανέφερε ότι «Η αξιολόγηση, όταν εφαρμοστεί

σωστά, μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο για την ενίσχυση της συνεργασίας». Η συνεργασία αυτή μπορεί να οδηγήσει σε αμοιβαία υποστήριξη και συνεχή βελτίωση. Όταν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι οι διευθυντές/ντρίες τους στηρίζουν, είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία αξιολόγησης και να αναζητήσουν ευκαιρίες για ανάπτυξη.

Συμπερασματικά η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται άρρηκτα με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Μέσω της ενσυναίσθησης, της υποστήριξης, της δημιουργίας ευκαιριών, της συνεργασίας, της διαφάνειας και της δικαιοσύνης, οι διευθυντές/ντρίες μπορούν να ενισχύσουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών τους.

11. Διασφάλιση υποστηρικτικής κουλτούρας αξιολόγησης στην εκπαίδευση

Η κουλτούρα αξιολόγησης σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον είναι σημαντική για την ανάπτυξη και την πρόοδο όχι μόνο των μαθητών/τριών αλλά και των εκπαιδευτικών. «Η επιτυχία της κουλτούρας αξιολόγησης διασφαλίζεται όταν είναι υποστηρικτική και δεν δημιουργεί κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού» ανέφεραν οι συνεντευξιαζόμενοι/ες στο ερώτημα που τους/τις τέθηκε όσον αφορά το πως διασφαλίζεται η υποστηρικτική κουλτούρα αξιολόγησης. Υποστήριξαν ότι απαιτούνται στρατηγικές που προάγουν την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και την αμοιβαία υποστήριξη.

Σύμφωνα με έναν από τους συνεντευξιαζόμενους, «Η αξιολόγηση δεν πρέπει να είναι μια απειλή, αλλά μια ευκαιρία για μάθηση και βελτίωση». Αυτή η προσέγγιση είναι θεμελιώδης για την καλλιέργεια μιας υποστηρικτικής κουλτούρας. Η αξιολόγηση θα πρέπει να επικεντρώνεται στην ανατροφοδότηση και την επαγγελματική ανάπτυξη, αντί να χρησιμοποιείται ως εργαλείο τιμωρίας ή σύγκρισης. Όπως αναφέρει μια άλλη διευθύντρια, «Η αξιολόγηση είναι υποστηρικτική όταν στηρίζεται σε κριτήρια διαφάνειας και δικαιοσύνης». Η διαφάνεια στη διαδικασία αξιολόγησης ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ των εκπαιδευτικών και της διοίκησης, μειώνοντας το φόβο και τον ανταγωνισμό.

Η εμπιστοσύνη είναι ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία για την υποστήριξη της κουλτούρας αξιολόγησης. Όπως επισημαίνει ένας διευθυντής, «Αυτό διασφαλίζεται όταν υπάρχει μια υγιής σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ της ομάδας που αξιολογεί τη σχολική μονάδα και της διεύθυνσης του σχολείου». Η οικοδόμηση αυτής της σχέσης απαιτεί χρόνο και προσπάθεια, αλλά είναι απαραίτητη για να νιώθουν οι εκπαιδευτικοί ασφαλείς και υποστηριγμένοι κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης.

Η συνεργασία και η αλληλοϋποστήριξη είναι επίσης κρίσιμες. Μια άλλη συνεντευξιαζόμενη αναφέρει, «Με καλλιέργεια εμπιστοσύνης, φυσικά όταν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και αλληλοϋποστήριξη, ανάληψη εργασιών από κοινού και παρουσίαση τους ως ομάδα». Η ομαδική εργασία ενισχύει την αίσθηση της κοινότητας και της συλλογικής ευθύνης, γεγονός που μπορεί να μειώσει την αίσθηση του ανταγωνισμού και να προάγει την ανάπτυξη.

Επιπλέον, η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης είναι ζωτικής σημασίας. Όπως αναφέρει ένας διευθυντής, «Θα πρέπει να εξηγήσεις στους εκπαιδευτικούς ότι η αξιολόγηση θα έχει μόνο θετικές συνέπειες». Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει εργαστήρια και σεμινάρια που εστιάζουν στη σημασία της αξιολόγησης ως εργαλείου ανάπτυξης και βελτίωσης, αντί για μέσο κριτικής ή τιμωρίας.

Η ανατροφοδότηση είναι επίσης ένα κρίσιμο στοιχείο της υποστηρικτικής κουλτούρας αξιολόγησης. Μια διευθύντρια τονίζει το εξής: «Δεν στέκομαι μόνο στα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης, αλλά στη συζήτηση των αποτελεσμάτων αυτών». Η συζήτηση αυτή μπορεί να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς να κατανοήσουν πώς μπορούν να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν, ενισχύοντας την αίσθηση της προσωπικής ευθύνης και της επαγγελματικής ανάπτυξης.

Συνολικά, η διασφάλιση μιας υποστηρικτικής κουλτούρας αξιολόγησης απαιτεί μια πολυδιάστατη προσέγγιση που περιλαμβάνει την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, τη συνεργασία, την εκπαίδευση και την ανατροφοδότηση. Ένας από τους συνεντευξιαζόμενους καταλήγει λέγοντας: «Δίνουμε έμφαση στην αξιολόγηση ως μια ευκαιρία για μάθηση και βελτίωση». Αυτός ο τρόπος σκέψης οδηγεί σε ένα πιο θετικό και παραγωγικό εκπαιδευτικό περιβάλλον, όπου οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές μπορούν να αναπτυχθούν και να ευημερήσουν.

12. Η αξιολόγηση ως εργαλείο επαγγελματικής ανάπτυξης στην εκπαίδευση

Η αξιολόγηση στην εκπαίδευση αποτελεί εργαλείο επαγγελματικής ανάπτυξης για τους/τις εκπαιδευτικούς. Οι διευθυντές/ντρίες που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις απαντώντας στο ερώτημα πώς υποστηρίζουν τους/τις εκπαιδευτικούς στις σχολικές τους μονάδες να αντιληφθούν την αξιολόγηση ως ένα χρήσιμο εργαλείο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη ανέφεραν διάφορους τρόπους υποστήριξης όπως την επεξήγηση και κατανόηση των στόχων της αξιολόγησης.

Ένας από τους βασικούς τρόπους με τους οποίους οι διευθυντές/ντρίες υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς είναι η σαφήνεια του στόχου της αξιολόγησης. Ένας από τους

συμμετέχοντες αναφέρει: «Εξηγούμε ξεκάθαρα ότι ο στόχος της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης, και όχι η κριτική ή η τιμωρία». Αυτή η προσέγγιση βοηθά τους εκπαιδευτικούς να κατανοήσουν ότι η αξιολόγηση δεν είναι μια διαδικασία που στοχεύει στην αποτυχία τους, αλλά μια ευκαιρία για ανάπτυξη και εξέλιξη.

Επιπλέον, η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού στο σχολείο είναι ουσιώδης. Ένας διευθυντής τονίζει ότι «Δημιουργούμε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού στο σχολείο», υπογραμμίζοντας τη σημασία της υποστήριξης και της συνεργασίας. Όταν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ασφαλείς και υποστηριζόμενοι, είναι πιο πιθανό να δουν την αξιολόγηση ως μια θετική διαδικασία.

Η αυτογνωσία και η αυτοκριτική είναι επίσης σημαντικά στοιχεία στην αντίληψη της αξιολόγησης. Ένας από τους διευθυντές αναφέρει ότι «Κουβεντιάζοντας μαζί τους και εστιάζοντας στη δύναμη της αυτογνωσίας και της ανάγκης για συνεχή αυτοκριτική» μπορεί να ενισχυθεί η αντίληψη της αξιολόγησης ως εργαλείου ανάπτυξης. Η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών να αναγνωρίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους μπορεί να τους βοηθήσει να δουν την αξιολόγηση ως μια ευκαιρία για βελτίωση.

Η παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης είναι χρήσιμη. Όπως αναφέρει μια διευθύντρια, «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα χρησιμοποιηθούν για να παρέχουμε εξατομικευμένη υποστήριξη σε κάθε εκπαιδευτικό». Αυτή η προσέγγιση δείχνει ότι η αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε στοχευμένες παρεμβάσεις που θα βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και να βελτιώσουν τη διδασκαλία τους.

Η επαγγελματική ανάπτυξη μέσω σεμιναρίων και workshops είναι μια άλλη στρατηγική που αναφέρθηκε. Ένας διευθυντής σημειώνει ότι «Ως σχολείο οργανώνουμε επιμορφωτικά σεμινάρια», όπου οι εκπαιδευτικοί έχουν την ευκαιρία να ενημερωθούν και να εκπαιδευτούν σχετικά με την αξιολόγηση. Αυτές οι ευκαιρίες επιμόρφωσης ενισχύουν την κατανόηση της αξιολόγησης και την αξία της στην επαγγελματική ανάπτυξη.

Συνολικά, οι διευθυντές/ντριες που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις προτείνουν μια σειρά στρατηγικών για να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την αξιολόγηση ως εργαλείο επαγγελματικής ανάπτυξης. Μέσα από τη σαφή επικοινωνία, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, την αυτοαξιολόγηση, την παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης και την οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να δουν την αξιολόγηση ως μια ευκαιρία για βελτίωση και όχι ως απειλή.

13. Διαχείριση αντιδράσεων εκπαιδευτικών σχετικά με την αξιολόγηση των

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών είναι ένα θέμα που προκαλεί ποικίλες αντιδράσεις και συναισθήματα. Οι συνεντευξιαζόμενοι/ες διευθυντές/ντρίες σχολείων της Β/μιας εκπαίδευσης ρωτήθηκαν για τις εμπειρίες τους σχετικά με τις όποιες αντιδράσεις εκπαιδευτικών απέναντι στην αξιολόγηση και για το πώς τις διαχειρίστηκαν. Οι απαντήσεις τους αποκαλύπτουν μια ποικιλία απόψεων και προσεγγίσεων, που αντικατοπτρίζουν την πολυπλοκότητα του θέματος.

Αρχικά, αρκετοί από τους συνεντευξιαζόμενους ανέφεραν ότι έχουν βιώσει αντιδράσεις από εκπαιδευτικούς. Ένας διευθυντής, για παράδειγμα, ανέφερε: «Ναι, έχω συναντήσει εκπαιδευτικούς που αρχικά αντιμετώπισαν την αξιολόγηση με επιφυλακτικότητα ή ακόμα και με άρνηση». Αυτή η επιφυλακτικότητα μπορεί να προέρχεται από την αίσθηση ότι η αξιολόγηση είναι μια απειλή για την επαγγελματική τους ταυτότητα. Ο διευθυντής τόνισε τη σημασία της κατανόησης και της δημιουργίας ενός κλίματος εμπιστοσύνης, προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία αξιολόγησης.

Αντίστοιχα, ένας άλλος διευθυντής ανέφερε ότι οι αντιδράσεις των εκπαιδευτικών εξαρτώνται από τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση. «Αν αυτός που αξιολογεί επικεντρώνεται μόνο στα αρνητικά, ο εκπαιδευτικός αισθάνεται την αξιολόγηση ως απειλή», ανέφερε. Αντίθετα, όταν η αξιολόγηση περιλαμβάνει θετικά σχόλια και προτάσεις για βελτίωση, οι εκπαιδευτικοί την βλέπουν ως ευκαιρία επαγγελματικής ανάπτυξης. Αυτή η παρατήρηση υπογραμμίζει τη σημασία της προσέγγισης που υιοθετεί ο αξιολογητής, καθώς μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την αντίληψη και την αντίδραση του εκπαιδευτικού.

Ωστόσο, δεν βιώνουν όλοι οι διευθυντές/ντρίες έντονες αντιδράσεις. Ένας διευθυντής δήλωσε: «Δεν θυμάμαι κάποια ιδιαίτερη περίπτωση», υποδεικνύοντας ότι η εμπειρία του με την αξιολόγηση ήταν πιο ήπια. Αυτή η διαπίστωση μπορεί να υποδηλώνει ότι οι αντιδράσεις ποικίλλουν ανάλογα με το σχολικό περιβάλλον και τις σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ διευθυντών/ντρίων και εκπαιδευτικών.

Αξιοσημείωτο είναι ότι αρκετοί διευθυντές/ντρίες ανέφεραν ότι, αν και δεν είχαν βιώσει έντονες αντιδράσεις, ήταν προετοιμασμένοι να διαχειριστούν τυχόν αρνητικά σχόλια. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής είπε: «Όμως αν υπάρξει θα προσπαθήσω να του εξηγήσω με ηρεμία και ψυχραιμία τους λόγους που με οδήγησαν σε αυτήν την αξιολόγηση». Αυτή η προσέγγιση δείχνει την προθυμία των διευθυντών/ντρίων να επικοινωνήσουν και να εξηγήσουν τις αποφάσεις τους, κάτι που μπορεί να συμβάλει στη μείωση των αντιδράσεων.

Συνολικά, οι συνεντευξιαζόμενοι/ες διευθυντές/ντρίες παρουσίασαν μια ποικιλία απόψεων σχετικά με τις αντιδράσεις των εκπαιδευτικών στην αξιολόγηση. Ενώ μερικοί/ές ανέφεραν ότι έχουν βιώσει έντονες αντιδράσεις, άλλοι/ες δεν είχαν τέτοιες εμπειρίες. Ωστόσο, όλοι συμφώνησαν στην ανάγκη για κατανόηση και επικοινωνία, προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία αξιολόγησης και να δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα συνεργασίας. Η ικανότητα των διευθυντών/ντριών να διαχειρίζονται τις αντιδράσεις των εκπαιδευτικών μπορεί να είναι καθοριστική για την επιτυχία της αξιολόγησης και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

14. Η αξιολόγηση ως παράγοντας συνεργασίας μεταξύ διευθυντών και εκπαιδευτικών

Η αξιολόγηση στην εκπαίδευση είναι ένα θέμα που έχει προκαλέσει πολλές συζητήσεις και αντιπαράθεσεις. Στο ερώτημα εάν η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών στην Β/μια εκπαίδευση οι συνεντευξιαζόμενοι/ες απάντησαν καταφατικά.

Αρχικά, οι συνεντευξιαζόμενοι/ες συμφωνούν ότι η αξιολόγηση μπορεί να είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών. Ένας διευθυντής, με 32 χρόνια εμπειρίας στην εκπαίδευση, τόνισε ότι «Η αξιολόγηση, όταν εφαρμοστεί σωστά, μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο για την ενίσχυση της συνεργασίας». Αυτή η άποψη υπογραμμίζει τη δυνατότητα της αξιολόγησης να λειτουργήσει ως μέσο αμοιβαίας υποστήριξης και συνεχιζόμενης βελτίωσης, αντί να θεωρείται απλώς μια διαδικασία κριτικής.

Επιπλέον, ένας άλλος διευθυντής, που έχει υπηρετήσει οχτώ χρόνια στη θέση του, ανέφερε ότι «Η αξιολόγηση αποτελεί εργαλείο επίτευξης αυτών των σκοπών ώστε να επισημανθούν οι δυσκολίες και τα εμπόδια και να τα ξεπεράσουν μέσα σε πνεύμα συνεργασίας». Αυτή η δήλωση δείχνει ότι η αξιολόγηση μπορεί να εντοπίσει προβλήματα τα οποία μπορούν να επιλυθούν με τη συνεργασία, ενισχύοντας έτσι τη συνολική λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Η σημασία της εμπιστοσύνης στη διαδικασία αξιολόγησης είναι επίσης ένα κοινό θέμα που αναδύεται από τις συνεντεύξεις. Ένας διευθυντής, με 12 χρόνια εμπειρίας, υπογράμμισε ότι «Αν προηγουμένως υπάρχει μια σχέση εμπιστοσύνης και αγάπης μεταξύ των δυο, τότε ναί σίγουρα η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση αυτής της συνεργασίας». Η εμπιστοσύνη φαίνεται να είναι θεμελιώδης για την επιτυχία της αξιολόγησης και της

συνεργασίας, καθώς χωρίς αυτήν, οι εκπαιδευτικοί μπορεί να αισθάνονται απειλούμενοι ή να είναι καχύποπτοι.

Αξιοσημείωτο είναι ότι και οι γυναίκες διευθύντριες συμμερίζονται αυτή την άποψη. Μια διευθύντρια, με 34 χρόνια εμπειρίας, δήλωσε: «Η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλλει στην συνεργασία διευθυντή/ντριας και εκπαιδευτικού όταν δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης». Αυτή η δήλωση ενισχύει την ιδέα ότι η αξιολόγηση δεν είναι απλώς μια διαδικασία, αλλά μια ευκαιρία για την ανάπτυξη σχέσεων και τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος.

Η αμοιβαία κατανόηση και ο σεβασμός είναι επίσης κρίσιμα στοιχεία που αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες. Ένας διευθυντής, με 31 χρόνια εμπειρίας, τόνισε: «Ναι, όταν υπάρχει αμοιβαία κατανόηση, σεβασμός και εμπιστοσύνη μεταξύ τους». Αυτή η δήλωση υπογραμμίζει την ανάγκη για μια θετική και υποστηρικτική κουλτούρα εντός των σχολικών μονάδων, όπου οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές/ντριες μπορούν να συνεργάζονται αποτελεσματικά.

Συνοψίζοντας, οι απόψεις των διευθυντών και διευθυντριών που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις δείχνουν ότι η αξιολόγηση μπορεί πράγματι να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών, εφόσον εφαρμόζεται με σωστό τρόπο και σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίας υποστήριξης. Η αξιολόγηση δεν θα πρέπει να θεωρείται ως μια διαδικασία κριτικής, αλλά ως μια ευκαιρία για ανάπτυξη και βελτίωση, που θα ενισχύσει τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

15. Προτάσεις για βελτίωση της διαδικασίας αξιολόγησης στην εκπαίδευση

Οι διευθυντές/ντριες που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις ερωτήθηκαν και ανέφεραν πιθανές αλλαγές στη διαδικασία αξιολόγησης για να ενισχυθεί ο ρόλος των ως ηγέτες και για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά της. Ένας διευθυντής αναφέρει: «Ένας από τους στόχους μας είναι να μετατρέψουμε τη διαδικασία αξιολόγησης από μια απλή διαδικασία αξιολόγησης σε ένα εργαλείο για την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη». Αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει τη σημασία της αξιολόγησης ως μέσο για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, αντί να είναι απλώς μια διαδικασία που επικεντρώνεται στα λάθη και τις αδυναμίες τους.

Η αυτοαξιολόγηση είναι μια άλλη πρόταση που προβάλλεται από έναν από τους συνεντευξιαζόμενους, ο οποίος πιστεύει ότι «Θα ήταν καλό να προστεθεί μια άλλη μορφή αξιολόγησης, η αυτοαξιολόγηση του εκπαιδευτικού». Αυτή η προσέγγιση θα επιτρέψει στους

εκπαιδευτικούς να αναγνωρίσουν τις αδυναμίες τους και να ζητήσουν υποστήριξη για τη βελτίωσή τους. Με αυτόν τον τρόπο, οι διευθυντές/ντρίες θα μπορούν να ομαδοποιούν τις ανάγκες επιμόρφωσης και να προσφέρουν στοχευμένα σεμινάρια επαγγελματικής ανάπτυξης.

Η διαφάνεια και η μετρήσιμη αξιολόγηση είναι επίσης σημαντικές πτυχές που αναφέρονται από τους συνεντευξιαζόμενους. Ένας διευθυντής τονίζει την ανάγκη «Να γίνεται στη βάση πιο μετρήσιμων κριτηρίων και πάντα με διαφάνεια». Η διαφάνεια στη διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών προς τη διαδικασία και να τους ενθαρρύνει να συμμετέχουν ενεργά.

Επιπλέον, η έμφαση στη βελτίωση των δυνατών σημείων των εκπαιδευτικών είναι μια άλλη πρόταση που προβάλλεται. Ένας συνεντευξιαζόμενος αναφέρει: «Αντί να επικεντρωνόμαστε στα λάθη που διαπιστώνονται από την αξιολόγηση, καλό είναι να δίνουμε περισσότερη έμφαση στην βελτίωση και αξιοποίηση των δυνατών σημείων». Αυτή η προσέγγιση μπορεί να ενισχύσει την αυτοεκτίμηση των εκπαιδευτικών και να τους παρακινήσει να αναπτύξουν περαιτέρω τις ικανότητές τους.

Η υποστήριξη και η καθοδήγηση των εκπαιδευτικών σε όλες τις φάσεις της καριέρας τους είναι επίσης μια σημαντική πτυχή που αναφέρεται. Μια συνεντευξιαζόμενη τονίζει ότι «Οι εκπαιδευτικοί χρήζουν στήριξης και υποστήριξης σε όλες τις φάσεις της καριέρας τους». Η διαμορφωτική αξιολόγηση μπορεί να προσφέρει αυτή τη στήριξη, επιτρέποντας στους εκπαιδευτικούς να αναγνωρίσουν τις αδυναμίες και τις δυνατότητές τους.

Τέλος, η σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με συγκεκριμένα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης είναι μια άλλη πρόταση που προβάλλεται. Μια συνεντευξιαζόμενη αναφέρει: «Μια πιθανή αλλαγή είναι η σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με συγκεκριμένα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης». Αυτή η σύνδεση μπορεί να διασφαλίσει ότι οι εκπαιδευτικοί αποκτούν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη βελτίωσή τους.

Συνολικά, οι προτάσεις των συνεντευξιαζόμενων για την αλλαγή της διαδικασίας αξιολόγησης δείχνουν μια σαφή κατεύθυνση προς μια πιο υποστηρικτική, διαφανή και συνεργατική προσέγγιση. Η ενίσχυση του ρόλου των διευθυντών/ντρίων ως ηγετών στην αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο αποτελεσματική διαδικασία που θα ωφελήσει τόσο τους εκπαιδευτικούς όσο και τους μαθητές.

16. Απόψεις διευθυντών για την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Οι συνεντευξιαζόμενοι/ες διευθυντές/ντριες ερωτώμενοι να εκφράσουν την άποψη των για την υφιστάμενη αξιολόγηση, εάν παρέχει επαρκείς πληροφορίες για να υποστηρίξουν αποτελεσματικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών εξέφρασαν τις ανησυχίες τους και μέσα από τις συνεντεύξεις των αναδεικνύονται σημαντικά στοιχεία που καταδεικνύουν την ανάγκη για βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης.

Πολλοί διευθυντές εκφράζουν την άποψη ότι οι υφιστάμενες διαδικασίες αξιολόγησης δεν παρέχουν επαρκείς πληροφορίες για την υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής αναφέρει: «Δεν νομίζω να είναι επαρκείς αυτές οι πληροφορίες αφού οι περισσότερες είναι γενικές και αόριστες. Χρειάζεται να προστεθούν και άλλα εργαλεία αξιολόγησης για να μπορούμε να αντλούμε περισσότερες πληροφορίες». Αυτή η παρατήρηση υπογραμμίζει την ανάγκη για πιο στοχευμένες και συγκεκριμένες μεθόδους αξιολόγησης που θα μπορούν να οδηγήσουν σε ουσιαστική επαγγελματική ανάπτυξη.

Αντίστοιχα, άλλοι διευθυντές τονίζουν την σημασία της καθημερινής επαφής με τους εκπαιδευτικούς και της παρακολούθησης της διδασκαλίας τους. Ένας διευθυντής αναφέρει: «Μέσα από την παρακολούθηση της διδασκαλίας του συναδέλφου και της καθημερινής επαφής μας με τους εκπαιδευτικούς στο σχολείο, ναι, ένας διευθυντής πιστεύω μπορεί να υποστηρίξει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του». Αυτό δείχνει ότι η άμεση παρατήρηση και η αλληλεπίδραση είναι σημαντικές για την κατανόηση των αναγκών των εκπαιδευτικών και την παροχή υποστήριξης.

Ωστόσο, η ανάγκη για εξωτερική βοήθεια και ειδικούς σε θέματα αξιολόγησης αναγνωρίζεται επίσης. Ένας άλλος διευθυντής επισημαίνει: «Φυσικά η εξωτερική βοήθεια ειδικών σε θέματα αξιολόγησης μιας σχολικής μονάδας θα ήταν αναμφισβήτητα πάρα πολύ βοηθητική». Αυτή η άποψη υποδηλώνει ότι οι διευθυντές/ντριες χρειάζονται περισσότερες πληροφορίες και αναγνωρίζουν την αξία της εξειδικευμένης γνώσης στην αξιολόγηση και την επαγγελματική ανάπτυξη.

Από την άλλη πλευρά, αρκετοί διευθυντές/ντριες επισημαίνουν ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης είναι αναχρονιστικό και περιορισμένο. Μια διευθύντρια αναφέρει: «Πιστεύω ότι δεν παρέχει επαρκείς πληροφορίες καθώς το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης είναι αναχρονιστικό και ξεπερασμένο». Αυτή η κριτική υπογραμμίζει την ανάγκη για

ανανέωση και εκσυγχρονισμό των διαδικασιών αξιολόγησης, ώστε να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις της εκπαίδευσης.

Επιπλέον, η έμφαση στην αριθμητική αξιολόγηση και τη συγκριτική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναδεικνύονται ως προβληματικές. Ένας διευθυντής τονίζει: «Όχι, γιατί δεν συνδέεται με την προσωπική βελτίωση και ανατροφοδότηση του εκπαιδευτικού έργου». Αυτή η παρατήρηση δείχνει ότι η τρέχουσα διαδικασία αξιολόγησης επικεντρώνεται περισσότερο στη σύγκριση και λιγότερο στην υποστήριξη και την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συνολικά, οι απόψεις των διευθυντών σχετικά με την υφιστάμενη αξιολόγηση καταδεικνύουν την ανάγκη για σημαντικές αλλαγές. Οι διευθυντές επισημαίνουν την έλλειψη επαρκών πληροφοριών, την ανάγκη για περισσότερα και πιο συγκεκριμένα εργαλεία αξιολόγησης, καθώς και την αξία της καθημερινής επαφής με τους εκπαιδευτικούς. Η αναγνώριση της ανάγκης για εξωτερική βοήθεια και η κριτική προς το αναχρονιστικό σύστημα αξιολόγησης υπογραμμίζουν την επιτακτική ανάγκη για ανανέωση και βελτίωση της διαδικασίας αξιολόγησης, προκειμένου να υποστηριχθεί αποτελεσματικά η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

17. Η συνεργασία των διευθυντών/ντριών με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα στοχεύοντας στην βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης

Η συνεργασία μεταξύ σχολείου, γονέων και της ευρύτερης κοινότητας αποτελεί έναν σημαντικότατο παράγοντα για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Στο ερώτημα εάν οι συνεντευξιαζόμενοι/ες συνεργάζονται με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα για να βελτιώσουν την ποιότητα της εκπαίδευσης στα σχολεία των, διαφάνηκε ότι όλοι επιδιώκουν την πολύτιμη αυτή συνεργασία.

Αρχικά, οι διευθυντές/ντριες συμφωνούν ότι η εκπαίδευση ενός παιδιού είναι μια κοινή προσπάθεια. Ένας διευθυντής με 32 χρόνια εμπειρίας στην εκπαίδευση, τονίζει: «Πιστεύουμε ακράδαντα ότι η συνεργασία με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα είναι ο πυρήνας της επιτυχίας του σχολείου μας». Αυτή η δήλωση υπογραμμίζει την πεποίθηση ότι η συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών είναι απαραίτητη για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Επίσης ένας διευθυντής, με 28 χρόνια εμπειρίας, προσθέτει ότι «Η συνεργασία με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα αποτελεί σημαντικό στοιχείο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του σχολείου». Η άποψη αυτή δείχνει ότι η συμμετοχή των γονέων δεν περιορίζεται μόνο στην υποστήριξη των μαθητών/τριών αλλά επεκτείνεται και στην επίλυση

προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν, όπως μαθησιακές δυσκολίες ή παραβατική συμπεριφορά.

Η ανάγκη για συνεργασία γίνεται ακόμη πιο επιτακτική όταν οι διευθυντές/ντριες αναφέρονται στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι μαθητές/τριες. Ένας διευθυντής, με 30 χρόνια εμπειρίας, δηλώνει: «Είναι απαραίτητη η συνεργασία με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα. Ιδιαίτερα με τους γονείς, χωρίς τη βοήθειά τους δύσκολα ξεπερνιούνται δυσκολίες μαθητών». Αυτή η δήλωση αναδεικνύει την σημασία της στήριξης από τους γονείς, καθώς η συμμετοχή τους μπορεί να κάνει τη διαφορά στην εκπαιδευτική πορεία των παιδιών.

Επιπλέον, η συνεργασία με την τοπική κοινωνία και άλλους φορείς, όπως η σχολική εφορία και τα πανεπιστήμια, αναγνωρίζεται ως θεμελιώδης παράγοντας για την επιτυχία του σχολείου. Ένας διευθυντής, με 38 χρόνια εμπειρίας, αναφέρει: «Χρειάζεται η τακτική επικοινωνία και αμφίδρομη ενημέρωση. Έτσι όταν οι γονείς βλέπουν ότι το σχολείο ενδιαφέρεται, το εκτιμά και δείχνουν περισσότερο ενδιαφέρον για το σχολείο και το παιδί τους». Αυτή η αμφίδρομη σχέση ενισχύει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία, οδηγώντας σε καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα.

Αξιοσημείωτο είναι ότι οι διευθυντές/ντριες δεν περιορίζονται μόνο στη συνεργασία με τους γονείς, αλλά επεκτείνουν την προσέγγισή τους και στην ευρύτερη κοινότητα. Μία διευθύντρια, με 34 χρόνια εμπειρίας, επισημαίνει: «Η συνεργασία είναι απαραίτητη για να μπορέσει το σχολείο να επιτελέσει τους εκπαιδευτικούς του στόχους». Αυτή η δήλωση υπογραμμίζει τη σημασία της συνεργασίας ως μέσο για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και την προώθηση της κοινότητας.

Η συνεργασία με τους γονείς και την κοινότητα δεν είναι μόνο επιθυμητή, αλλά και αναγκαία, όπως αναφέρει μία διευθύντρια: «Θα ήταν τραγικό λάθος εκ μέρους οποιουδήποτε διευθυντή/ντριας να μην επιζητεί την συνεργασία με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα». Αυτή η δήλωση καταδεικνύει την αναγκαιότητα της συνεργασίας για την επιτυχία του σχολείου και την εκπαιδευτική διαδικασία.

Συμπερασματικά, οι διευθυντές/ντριες των σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναγνωρίζουν τη συνεργασία με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα ως θεμελιώδη παράγοντα για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Η συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών δημιουργεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που ενισχύει την εκπαιδευτική διαδικασία και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του σχολείου. Η

συνεργασία αυτή δεν είναι απλώς μια επιλογή, αλλά μια αναγκαιότητα για την επιτυχία των μαθητών/τριών και την ανάπτυξη της κοινότητας.

Κεφάλαιο 7^ο: Συζήτηση αποτελεσμάτων

Η αποτελεσματική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι ουσιαστικής σημασίας για τη δημιουργία ενός θετικού και παραγωγικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Μέσα από την ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τον σκοπό αυτής της εργασίας και που συμπεριλαμβάνει συνεντεύξεις με διευθυντές/ντρίες σχολείων Β/μιας εκπαίδευσης, προέκυψαν αποτελέσματα που πηγάζουν από τα ερευνητικά ερωτήματα της και όπως εξακριβώθηκε συμφωνούν με την βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας εργασίας.

Μέσα από το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που αποσκοπούσε στο να διαφανεί ποιες δεξιότητες θεωρούν οι διευθυντές/ντρίες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ότι είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας τους αναδείχθηκαν η επικοινωνία, η ενσυναίσθηση και η ικανότητα οργάνωσης. Με την δεξιότητα της επικοινωνίας ο/η διευθυντής/ντρία δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας Παπαλεξανδρής (2003), με την ενσυναίσθηση μπορεί να κατανοήσει και να μοιραστεί τα συναισθήματα των άλλων, γεγονός που προάγει την ανοιχτή επικοινωνία και την αλληλοκατανόηση Goleman et al., (2014), και με την ικανότητα οργάνωσης δύναται να διαχειρίζεται τους πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό και τις διαδικασίες του σχολείου με τρόπο που να προάγει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Η έρευνα έδειξε ότι η αποτελεσματική ηγεσία προάγει τη δημιουργία ενός θετικού και υποστηρικτικού κλίματος στο σχολείο απαντώντας στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που διερευνούσε πώς επηρεάζει η αποτελεσματική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση την ποιότητα της εκπαίδευσης. Η αποτελεσματική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση βελτιώνει την ποιότητα της εκπαίδευσης μέσω της ενίσχυσης της συνεργασίας, της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και της δημιουργίας ενός θετικού σχολικού κλίματος. Διευθυντές με ενσυναίσθηση και ανοιχτή επικοινωνία χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή και την καινοτομία Χρονοπούλου (2012).

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα ζητούσε από τους διευθυντές/ντρίες να απαντήσουν κατά πόσο η ηθική ηγεσία συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και στο σύνολο των απάντησαν καταφατικά ότι έχουν την δυνατότητα ως ηθικοί ηγέτες να επηρεάσουν την κουλτούρα και το κλίμα του σχολείου, προάγοντας αξίες όπως η εμπιστοσύνη, η συνεργασία και η αλληλοϋποστήριξη. Η ηθική ηγεσία προάγει τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού, επιδιώκει την επαγγελματική ανάπτυξη των

εκπαιδευτικών μέσω της υποστήριξης και της αναγνώρισης των προσπαθειών τους, ενισχύει την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας Φωτίου (2019).

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με την συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου υπό την ηγεσία του/της διευθυντή/ντριας Β/θμιας εκπαίδευσης και ρωτούσε πως συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Οι συνεντευξιαζόμενοι/ες απάντησαν ότι ενσωματώνει στρατηγικές που προάγουν την αλληλεπίδραση, την υποστήριξη και την ανάπτυξη ενός θετικού κλίματος συνεργασίας, επιτρέπει την έγκαιρη διάγνωση των αδυναμιών και των θετικών στοιχείων του εκπαιδευτικού έργου, ενισχύει την ικανότητα των διευθυντών να σχεδιάζουν στοχευμένες παρεμβάσεις που θα βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς να εξελιχθούν επαγγελματικά, ενθαρρύνει τους εκπαιδευτικούς να βλέπουν την αξιολόγηση ως ευκαιρία για μάθηση και βελτίωση, αντί να την αντιλαμβάνονται ως απειλή και ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ διευθυντών/ντριών και εκπαιδευτικών Ξωχέλλης (2005).

Το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα ζητούσε από τους/τις συμμετέχοντες/χουσες να αναφέρουν τους παράγοντες που διαμορφώνουν κουλτούρα αξιολόγησης στην Β/μια εκπαίδευση και που δύνανται να ενθαρρύνουν την συνεχή βελτίωση, την επαγγελματική ανάπτυξη και την αλλαγή στην εκπαιδευτική πράξη. Ανάφεραν την δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ διευθυντών/ντριών και εκπαιδευτικών, την ενθάρρυνση ώστε η αξιολόγηση να θεωρείται ως ευκαιρία για ανάπτυξη και όχι ως απειλή, την διαφάνεια στη διαδικασία αξιολόγησης, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της μείωσης του φόβου και του ανταγωνισμού ώστε οι εκπαιδευτικοί να συμμετέχουν ενεργά και να αναζητούν ευκαιρίες για βελτίωση. Επίσης ανέφεραν την αυτοαξιολόγηση ως μια άλλη στρατηγική που μπορεί να ενισχύσει την κουλτούρα αξιολόγησης, την επιμόρφωση, την συνεργασία με γονείς και την ευρύτερη κοινότητα και στο ότι η κουλτούρα αξιολόγησης πρέπει να επικεντρώνεται στη βελτίωση και την ανάπτυξη, αντί να χρησιμοποιείται ως εργαλείο τιμωρίας ή σύγκρισης Κασσωτάκης (2003).

Η αξιολόγηση ενδυναμώνει τη θέση των διευθυντών/ντριών ως ηγετών, καθώς τους δίνει τη δυνατότητα να αναγνωρίζουν και να προτείνουν λύσεις για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Το ζητούμενο του έκτου και τελευταίου ερευνητικού ερωτήματος ήταν να αναφέρουν τον τρόπο που η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών επηρεάζει την αντίληψη των για τον ρόλο τους ως ηγέτες και πώς αυτό με τη σειρά του, επηρεάζει την ποιότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Η απάντηση των ήταν ότι πραγματικά η αξιολόγηση επηρεάζει την αντίληψη των για τον ρόλο τους ως ηγέτες και αυτό με τη σειρά του, επηρεάζει την ποιότητα

της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Η αντίληψη των σχετικά με την αξιολόγηση επηρεάζεται από την ανάγκη δημιουργίας ενός θετικού κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας καθώς επίσης από την ευθύνη των να διαχειρίζονται τις αντιδράσεις των εκπαιδευτικών απέναντι στην αξιολόγηση Αθανασίου (2000). Η αποτελεσματική ηγεσία, με τη σειρά της, συμβάλλει στην αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης, ωφελώντας τελικά τους/τις εκπαιδευτικούς, τους/τις μαθητές/τριες και την εκπαιδευτική διαδικασία στο σύνολό της (Bush & Glover, 2014).

Κεφάλαιο 8^ο: Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις

8.1 Συμπεράσματα της έρευνας

Τα αποτελέσματα οδήγησαν σε σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης αυτής. Με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης συνάδουν και τα συμπεράσματα των ερευνητών/συγγραφέων που αναφέρονται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφέροντας ενδεικτικά τους (Παπαλεξανδρής, 2003· Σαΐτης, 2008· Κούλα, 2011· Gordon & Alston, 2010· Goleman et al., 2014· Ζιρίνογλου, 2015· Κουτούζης, 1999· Χρονοπούλου, 2012· Φωτίου, 2019· Bennis, 2009· Ξωχέλλης, 2005· Κασσωτάκης, 2003· Αθανασίου, 2000· Bush & Glove, 2014). Κοινή διαπίστωση των πιο πάνω ερευνητών/συγγραφέων είναι ότι η εκπαιδευτική ηγεσία και η αξιολόγηση είναι δυο σημαντικότεροι παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των σχολικών μονάδων. Μέσα από την αξιολόγηση, οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα, να ενισχύσουν την συνεργασία, να προσφέρουν ασφάλεια και ανατροφοδότηση στους εκπαιδευτικούς, να προωθήσουν την ποιότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας και να συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης Ξωχέλλης (2005). Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης δείχνουν ότι η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη Β/μια εκπαίδευση σχετίζονται άρρηκτα με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών.

Συνοπτικά, μέσα από την ανάλυση της ποιοτικής έρευνας παρατηρήθηκαν και επισημάνθηκαν τα πιο κάτω συμπεράσματα:

Οι δεξιότητες της επικοινωνίας, της ενσυναίσθησης και της οργάνωσης, σύμφωνα με αυτή την ποιοτική έρευνα, είναι θεμελιώδεις για την αποτελεσματική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Αυτές οι δεξιότητες, όπως επισημαίνεται και από τους (Gordon & Alston, 2010· Παπαλεξανδρής, 2003· Κούλα, 2011), όχι μόνο συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού και παραγωγικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, αλλά και ενισχύουν τη συνεργασία και την αλληλοϋποστήριξη μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Η

ανάπτυξή τους είναι κρίσιμη για την επιτυχία των εκπαιδευτικών στόχων και την ευημερία των μαθητών/τριών.

Η αποτελεσματική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση επηρεάζει την ποιότητα της εκπαίδευσης μέσω της δημιουργίας ενός θετικού κλίματος, της προώθησης της επικοινωνίας και της συνεργασίας, της ανάπτυξης επαγγελματικών δεξιοτήτων και της ενίσχυσης της συνεργασίας με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα, εύρημα το οποίο υποστηρίζεται και από τους (Ζιρίνογλου, 2015· Κουτούζης, 1999). Αυτές οι στρατηγικές όχι μόνο βελτιώνουν την εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά και συμβάλλουν στην ευημερία των μαθητών/τριών και των εκπαιδευτικών, δημιουργώντας ένα πιο αποτελεσματικό και υποστηρικτικό εκπαιδευτικό περιβάλλον.

Η ηθική ηγεσία όπως αναφέρεται και από τον Φωτίου (2019), έχει καθοριστική σημασία για τη διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Μέσω της δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης, της προώθησης της επικοινωνίας και της συνεργασίας, της υποστήριξης και της αναγνώρισης των προσπαθειών των εκπαιδευτικών, καθώς και της αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων, οι διευθυντές/ντρίες μπορούν να ενισχύσουν την ποιότητα της εκπαίδευσης και την ευημερία των μαθητών/τριών. Η ηθική ηγεσία δεν είναι απλώς μια επιλογή, αλλά μια αναγκαιότητα για την επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της ανάπτυξης της σχολικής κοινότητας.

Η συνεχής αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, υπό την ηγεσία του/της διευθυντή/ντριας, συμβάλλει καθοριστικά στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών Ξωχέλλης (2005). Μέσω της έγκαιρης διάγνωσης, της υποστήριξης, της ενσυναίσθησης και της συνεργασίας, οι διευθυντές/ντρίες μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό και υποστηρικτικό περιβάλλον, το οποίο θα ωφελήσει τελικά τους/τις εκπαιδευτικούς, τους μαθητές/τριες και την εκπαιδευτική διαδικασία στο σύνολό της.

Η κουλτούρα αξιολόγησης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση διαμορφώνεται από παράγοντες όπως η εμπιστοσύνη, η υποστήριξη, η αυτοαξιολόγηση, η συνεργασία και η επικέντρωση στη βελτίωση. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να ενθαρρύνουν τη συνεχή βελτίωση, την επαγγελματική ανάπτυξη και την αλλαγή στην εκπαιδευτική πράξη, συμβάλλοντας τελικά στην ποιότητα της εκπαίδευσης και στην επιτυχία των μαθησιακών στόχων Κασσωτάκης (2003).

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών επηρεάζει σημαντικά την αντίληψη των διευθυντών/ντριών για τον ρόλο τους ως ηγέτες (Bush & Glover, 2014· Αθανασίου, 2000). Μέσω της αξιολόγησης, οι διευθυντές/ντριες έχουν την ευκαιρία να ενισχύσουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα συνεργασίας και να προάγουν την ποιότητα της εκπαιδευτικής ηγεσίας. Η αποτελεσματική ηγεσία, με τη σειρά της, συμβάλλει στην αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης, ωφελώντας τελικά τους/τις εκπαιδευτικούς, τους/τις μαθητές/τριες και την εκπαιδευτική διαδικασία στο σύνολό της.

8.2 Περιορισμοί της έρευνας

Η μεθοδολογία έρευνας αυτής της μελέτης είναι οι συνεντεύξεις με διευθυντές/ντριες που υπηρετούν στην Β/μια εκπαίδευση της Κύπρου και που προσέφεραν τις γνωσιολογικές και βιωματικές εμπειρίες τους, τις πεποιθήσεις και τις πρακτικές τους για τον σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας. Ελήφθησαν δέκα συνεντεύξεις συνολικά, οι οποίες καταγράφηκαν, απομαγνητοφωνήθηκαν, αναλύθηκαν οι απαντήσεις και εξάχθηκαν τα συμπεράσματα. Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε για τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας είναι η τυχαία λήψη συνεντεύξεων από άτομα που είναι εύκολα προσβάσιμα.

Η γενίκευση των ευρημάτων είναι περιορισμένη λόγω του περιορισμού του χρόνου της έρευνας και του μικρού δείγματος που δεν είναι αντιπροσωπευτικό του συνόλου του πληθυσμού. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων/χουσών μπορεί να επηρεαστούν από την παρουσία του ερευνητή, τις ερωτήσεις που τίθενται και το γενικότερο πλαίσιο της συνέντευξης. Επιπλέον, η υποκειμενικότητα του ερευνητή μπορεί να θεωρηθεί ότι επηρεάζει την ανάλυση των δεδομένων και ενδεχομένως να αμφισβητηθούν τα αποτελέσματα. Για αυτόν τον λόγο η εγκυρότητα της έρευνας ενισχύθηκε μέσω της διεξαγωγής μιας πιλοτικής μελέτης στην οποία συμμετείχαν δυο εκπαιδευτικοί και δια της χρήσης ανοικτών ερωτημάτων για να επιτραπεί στους/στις συμμετέχοντες/ουσες να εκφράσουν τις απόψεις τους ελεύθερα. Για να εξασφαλιστεί περαιτέρω η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της έρευνας διασφαλίστηκε η ανωνυμία των συνεντευζομένων διευθυντών/ντριών και οι συνεντεύξεις έγιναν σε οικείο περιβάλλον, στις σχολικές μονάδες των για να μειωθεί το πιθανόν άγχος των. Σε τελική ανάλυση, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της αυτής της ποιοτικής έρευνας επαληθεύθηκαν μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση του θεωρητικού μέρους αυτής της διπλωματικής εργασίας.

8.3 Πρόταση για μελλοντική έρευνα

Η αναγκαιότητα για περαιτέρω έρευνα του θέματος μέσα από συγκεκριμένες ερευνητικές προσεγγίσεις είναι αδιαμφισβήτητα ωφέλιμη και επιβεβλημένη. Προτείνεται η περαιτέρω μελέτη του θέματος σε μελλοντικές ποιοτικές, ποσοτικές ή σε συνδυασμό και των δυο έρευνες, διευρύνοντας το δείγμα ώστε να συμπεριληφθούν διευθυντές/ντρίες της Β/μιας εκπαίδευσης από περισσότερες και διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και στοχεύοντας στην αποτελεσματική αντιπροσωπευτικότητα των αποτελεσμάτων καθώς και στον εμπλουτισμό της βιβλιογραφίας όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα. Θα συμβάλλει επίσης στην ενίσχυση των αποτελεσμάτων και στην παροχή μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας της εκπαιδευτικής ηγεσίας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση σε σχέση με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, επιτρέποντας την εμβάθυνση σε συγκεκριμένα ζητήματα και την εξαγωγή πιο αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Επίλογος

Η εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση έχει εξελιχθεί σημαντικά από τη δεκαετία του 1980, ανταποκρινόμενη στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της κοινωνίας και του εκπαιδευτικού συστήματος. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αποτελεί ένα κεντρικό στοιχείο αυτής της εξέλιξης, καθώς επηρεάζει άμεσα την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και τη συνολική αποτελεσματικότητα του σχολείου.

Από τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης προκύπτει ότι η αποτελεσματική ηγεσία συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας, το οποίο διευκολύνει την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης που βασίζονται στην υποστήριξη και την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Καταλήγοντας, μπορούμε να υπογραμμίσουμε ότι η σχέση μεταξύ ηγεσίας και αξιολόγησης είναι αμφίδρομη. Μια αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να μετατρέψει την αξιολόγηση σε ένα εργαλείο βελτίωσης, ενώ μια θετική εμπειρία αξιολόγησης μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών στην ηγεσία του σχολείου. Η καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, όπου η αξιολόγηση αποτελεί ένα εργαλείο για την υποστήριξη των εκπαιδευτικών και όχι ένα μέσο αξιολόγησης, είναι απαραίτητη για την επιτυχία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αθανασίου, Λ. (2000). *Αξιολόγηση της επίδοσης του μαθητή στο σχολείο και του διδακτικού έργου*. Ιωάννινα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, Σ., & Μαυρογιώργος, Γ. (Επιμ.). (2008). *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Τόμος Β')*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Γκανάκας, Ι. (2006). *Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου από τη σκοπιά διευθυντών σχολικών μονάδων Δ/θμιας Εκπαίδευσης* (Διδακτορική διατριβή). Φιλοσοφική Σχολή, Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Δεληγιάννη, Α. (2002). Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού στα πλαίσια σύγχρονων απόψεων της εκπαιδευτικής αξιολόγησης. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 33, 28-43.

Δημητρόπουλος, Ε. (1999). *Εκπαιδευτική αξιολόγηση: Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρης.

Δημητρόπουλος, Ε. (2007). *Εκπαιδευτική αξιολόγηση: Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρης.

Ζιρίνογλου, Π. (2015). *Ολική ποιότητα στη διοίκηση: Η περίπτωση της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την εφαρμογή της βέλτιστης εκπαιδευτικής πολιτικής* (Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Κανταρτζή, Ε. (2003). *Τα στερεότυπα του ρόλου των φύλων στα σχολικά εγχειρίδια του δημοτικού σχολείου*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Καπαχτσή, Β. (2011). *Η αυτοαξιολόγηση της σχολικής μονάδας: Μια αναπτυξιακή διαδικασία*. Αθήνα: Αφοί Κυριακίδη.

Καρακατσάνη, Δ., & Παπαδιαμαντάκη, Γ. (Επιμ.), *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής. Αναζητώντας το Νέο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.

Κασσωτάκης, Μ. (2003). *Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Κασσωτάκης, Μ. (2003). *Η αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Κασσωτάκης, Μ. (2003). *Η Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου και των Εκπαιδευτικών. Στο: Η λέσχη των εκπαιδευτικών*, 30. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη, 3-8.

Κασσωτάκης, Μ. (2019). *Αξιολόγηση των σχολικών μονάδων και των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Κατιγιάννη, Ε., & Μπλάνα, Γ. (2018). *Ψυχική Ανθεκτικότητα και Προσωπικότητα: Η περίπτωση των Διευθυντών Δημοτικών Σχολείων και των Προϊσταμένων Νηπιαγωγείων της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας*. Prime, 11(1), 25-45.

Κατσαρού, Ε., & Δεδούλη, Μ. (2008). *Επιμόρφωση και αξιολόγηση στο χώρο της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κόκκος, Α., Λιοναράκης, Α., & Ματραλής (Eds.), Χ. *Ανοικτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση: Θεσμοί και Λειτουργίες*, 249-300, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μάνατζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κουτούζης, Μ. (2003). *Η αξιολόγηση στην εκπαίδευση: εξηγήσεις και παρεξηγήσεις. Λέσχη των εκπαιδευτικών*, 30, 28-29.

Λιοναράκης Α. (Επιμ.), (2013), Πρακτικά 7^{ου} Συνεδρίου για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση « Μεθοδολογίες Μάθησης», 1-22, Αθήνα: Εκδόσεις του Ελληνικού Δικτύου Ανοικτής & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης.

Μαρκόπουλος, Ι., & Λουρίδας, Π. (2010). *Κριτική προσέγγιση νέων κανόνων αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου*. Επιστημονικό Βήμα, 14, 25-41.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.

Ντολιοπούλου, Ε., & Γουργιώτου, Ε. (2008). *Η αξιολόγηση στην εκπαίδευση με έμφαση στην προσχολική*. Αθήνα: Gutenberg.

Παπαδόπουλος, Π. (2015), *Εκπαιδευτικοί και αξιολόγηση εκπαιδευτικού Έργου. Διαμορφώνοντας μια αξιολογική κουλτούρα. Νέος Παιδαγωγός*, 5, 5-14.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Πασιαρδής, Π. (1996). *Η αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών: Απόψεις και θέσεις των εκπαιδευτικών λειτουργών της Κύπρου*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πασιαρδής, Π. (2008). *Στρατηγικός σχεδιασμός, καινοτομίες και αξιολόγηση στην εκπαίδευση*. Λευκωσία: Ανοικτό πανεπιστήμιο Κύπρου.

Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία: από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή (2η έκδ.)*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ράπτης, Ν., & Βιτσιλάκη, (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Σαϊτής, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ατραπός.

Σαϊτής, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Τριαντάρη, Σ. (2020). *Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας, Από τον αριστοτελικό ρήτορα στο σύγχρονο ηγέτη*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σταμούλη.

Χανιωτάκης, Ν., & Καψάλης, Α. (2002). *Αξιολόγηση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*. Επιστήμες της Αγωγής, 2, 27-36.

Χρονοπούλου, Σ. (2012). *Μορφές εκπαιδευτικής ηγεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Εμπειρική μελέτη. Διπλωματική μελέτη στο Π.Μ.Σ. του Χαροκόπειου Παν/μιου με τίτλο: «Εκπαίδευση & Πολιτισμός, Διοίκηση και Διαχείριση Εκπαιδευτικών μονάδων»*.

Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Philenews. Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού: Πρόγραμμα εισαγωγικής επιμόρφωσης εκπαιδευτικών δημοτικής εκπαίδευσης. Ανακτήθηκε 22 Ιανουαρίου 2025, από https://www.pi.ac.cy/pi/files/epimorfosi/program/eisagogiki/enimerotiko_entypo_dimotiki_2010_indd.pdf

Sigmalive. (2024, Δεκέμβριος 19). *ΥΠΑΝ: Σύντομα εξελίξεις για αξιολόγηση και διορισμούς εκπαιδευτικών*. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 2025, από <https://www.sigmalive.com/news/politics/1249330/ypan-syntoma-ekselikseis-ghia-aksiologhisi-kai-diorismous-ekpaideftikwn>

Επιμόρφωσης, Π., Νεοεισερχομένων, & Μεντόρων. Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού: Πρόγραμμα εισαγωγικής επιμόρφωσης εκπαιδευτικών δημοτικής εκπαίδευσης. Ανακτήθηκε 22 Ιανουαρίου 2025, από https://www.pi.ac.cy/pi/files/epimorfosi/program/eisagogiki/enimerotiko_entypo_dimotiki_2010_indd.pdf

Μακρίδης, Φ. (2024, Νοέμβριος 25). *Συνέντευξη Αθηνάς Μιχαηλίδου: “Υποχρέωσή μας το νέο σχέδιο αξιολόγησης εκπαιδευτικών.”* Philenews. Ανακτήθηκε Νοέμβριος 2024, από <https://www.philenews.com/kipros/koinonia/article/1531796/sinentefxi-athinas-michailidou-ipochreosi-mas-to-neo-schedio-axiologisis-ekpedeftikon/>

Ξωχέλλης, Π. (2005). «Η αξιολόγηση του έργου του εκπαιδευτικού». Στο *Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση*, 2006• Cier.Edu.gr, 43.

Φωτίου, Σ. (2019). *Η επίδραση της ηθικής ηγεσίας στους εκπαιδευτικούς*. Σταμάτης Φωτίου. Ανακτήθηκε από <http://ikee.lib.auth.gr/record/306078>

Χριστοφίδου, Ε. (2012, Μάρτιος 9). *Αξιολόγηση εκπαιδευτικού, παρακολούθηση και αξιολόγηση της διδασκαλίας*. https://archeia.moec.gov.cy/mc/470/axiologisi_ekpaideftikou_paratirisi_didaskalias.pdf

BINTEO

Kaloutsas, N. (2023, April 5). *Από τον ηγέτη στην ηγεσία | Αλέξανδρος Ψυχογιός, Νίνα Καλούτσα* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Y5IbCwVuXTk>

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Avgeri, E. (2015). *The gender-influence perspective in educational management and leadership: A comparative study of women upper secondary principals in Thessaloniki, Greece and Stockholm, Sweden* [Doctoral thesis, University of Gothenburg]. <https://diva-portal.org>

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders' strategies for taking charge*. New York: HarperCollins.

Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 193. [invalid URL removed]

Bird, L. (2015). *A matter of right and reason: Gender equality in educational planning and management*. Published by the UNESCO International Institute for Educational Planning.

Bush, T., & Glover, D. (2014). *School leadership: Concepts and evidence*. SAGE Publications.

Darling-Hammond, L. (2013). *The flat world and education: How America's commitment to equity will determine our future*. New York: Teachers College Press.

Day, C. (2012). *New understandings of leadership and professional development in education*. London: Routledge.

Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., & Brown, E. (2007). *Successful school leadership: Linking with learning and achievement*. Maidenhead: Open University Press.

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.

Ejionueme, L., & Oyoyo, A. (2015). Application of Total Quality Management (TQM) in secondary school administration in Umuahia education zone. *Journal of Education and Practice*, 6(27), 102-111.

Erlemann, C. (2016). *Gender and leadership aspiration: The impact of the organizational environment* [Unpublished doctoral dissertation]. Erasmus University Rotterdam.

European Commission. (2010). *Developing coherent and system-wide induction programmes for beginning teachers: A handbook for policymakers*. Commission of the European Communities.

European Trade Union Committee for Education. (2012). *ETUCE School Leadership Survey: School Leadership in Europe: Issues, challenges and opportunities*. Published by the Trade Union Committee for Education – Brussels.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2014). *Ο νέος ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Πεδίο.

Gordon, R., & Alston, J. (2010). *School leadership and administration*. New York: McGraw-Hill.

Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of experience. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 9, 157-191.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. London: Routledge.

Harris, A. (2003). The changing context of leadership: Research, theory and practice. In A. Harris, C. Day, D. Hopkins, M. Hadfield, A. Hargreaves & C. Chapman (Eds.), *Effective leadership for school improvement* (pp. 9-25). New York: Routledge Falmer.

Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London: Routledge.

Hoy, W., & Miskel, C. (2013). *Educational administration: Theory, research and practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.

Hoyle, E. (1986). *The politics of school management*. Sevenoaks: Hodder and Stoughton.

Joiner, S. M., & Edwards, J. (2008). Novice teachers: Where are they going and why don't they stay. *Journal of Cross Disciplinary Perspectives in Education*, 1(1), 36-43.

Jones, M. (2001). Mentors' perceptions of their roles in school-based teacher training in England and Germany. *Journal of Education for Teaching: International Research and Pedagogy*, 27(1), 75-94.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2013). Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators. *Applied Psychology*, 62(2), 211-235.

Kardos, S. M., & Johnson, S. M. (2010). New teachers' experience of mentoring: The good, the bad, and the inequity. *Educational Change*, 11, 23-44.

Kaufman, H. (1969). Administrative decentralization and political power. *Public Administrative Review*, 29, 3-15.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on school conditions and student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 36(2), 112-144.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.

Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.

MacBeath, J. (2001). *Η αυτοαξιολόγηση στο σχολείο. Ουτοπία και πράξη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

MacBeath, J., Schratz, M., Meuret, D., & Jacobsen, L. (2004). *Η αυτοαξιολόγηση στο ευρωπαϊκό σχολείο* (Μ. Δεληγιάννη, Μεταφρ.). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Nasser-Abu Alhija, F., & Fresko, B. (2014). An exploration of the relationships between mentor recruitment, the implementation of mentoring, and mentors' attitudes. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 22(2), 162-180.

Odell, S., & Ferraro, D. (1992). Teacher mentoring and teacher retention. *Journal of Teacher Education*, 43, 200-204.

Stansbury, K., & Zimmerman, J. (2000). Lifelines to the classroom: Designing support for beginning teachers. *Knowledge Brief*.

Stock, M. J., & Duncan, H. E. (2010). Mentoring as a professional development strategy for instructional coaches: Who mentors the mentors? *Planning and Changing*, 41(1-2), 57-69.

Stogdill, R. M. (1981). Traits of leadership: A follow-up to 1970. In B. M. Bass (Ed.), *Stogdill's handbook of leadership* (pp. 73-97). Free Press.

Strong, M., & Baron, W. (2004). An analysis of mentoring conversations with beginning teachers: Suggestions and responses. *Teaching and Teacher Education*, 20(1), 47-57.

Wiedmer, T. L., & Harris, V. L. (1997). Implications of Total Quality Management in Education. *Educational Forum*, 61(4), 314-318.

Yukl, G. (2009). *Η ηγεσία στους οργανισμούς* (6η έκδ.). Αθήνα: Κλειδάριθμος. [English translation: *Leadership in organizations* (6th ed.)]

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zimmerman, J. (2006). Why some teachers resist change and what principals can do about it. *Nassp Bulletin*, 90(3), 238-249.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α

Επιστολή Πρόσκλησης

Αγαπητοί διευθυντές/ντριες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,

ενόψει της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «Η αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1980 έως σήμερα και η σχέση της με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών» θέλω να σας παρακαλέσω όπως αφιερώσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας δίνοντας μου μια συνέντευξη για να μου εκφράσετε τις απόψεις σας όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα, με σκοπό να καταστεί εφικτή η συγγραφή του ερευνητικού μέρους της εργασίας μου. Μπορείτε να μου απαντήσετε σε όσες ερωτήσεις επιθυμείτε και φυσικά να αποχωρήσετε οποιαδήποτε στιγμή το θελήσετε.

Ο σκοπός αυτής της έρευνας είναι να συλλεχθούν ποιοτικά δεδομένα σχετικά με το πιο πάνω θέμα τα οποία θα πηγάζουν μέσα από την πολύτιμη εμπειρία, τις γνώσεις και τις αντιλήψεις σας. Οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν προορίζονται αποκλειστικά και μόνο για ερευνητική χρήση και υπάρχει ανωνυμία όσον αφορά την ταυτότητα των συμμετεχόντων.

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας και τη βοήθεια σας.
Με εκτίμηση,

Ο μεταπτυχιακός φοιτητής
Ανδρέας Κωνσταντίνου

Παράρτημα Β

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Δημογραφικά Στοιχεία

Δημογραφικά στοιχεία των συνεντευξιαζόμενων

Φύλο:

Ηλικία:

Θέση:

Χρόνια υπηρεσίας σε αυτή τη θέση:

Σπουδές:

Έτη εμπειρίας στην εκπαίδευση:

Βαθμίδα - Γυμνάσιο/Λύκειο:

Ερωτήσεις Που Διατυπώθηκαν Για Να Αξιοποιηθούν Κατά Την Διάρκεια Των Συνεντεύξεων

1. Βασισμένοι στην εμπειρία σας, ποιες είναι οι τρεις πιο σημαντικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής/ντρια σχολείου στην Β/μια εκπαίδευση για να δημιουργήσει ένα θετικό και παραγωγικό εκπαιδευτικό περιβάλλον;
2. Αναστοχαστείτε μια δυσκολία που ανέκυψε στη διαχείριση μεταξύ εκπαιδευτικών ή μαθητών/τριών. Ποιες αρχές (δεξιότητες) σας βοήθησαν στην επίλυση της;
3. Πώς έχετε αναπτύξει τις ηγετικές σας δεξιότητες; Έχετε παρακολουθήσει κάποια σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;
4. Πώς ενθαρρύνετε την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σας;
5. Πώς δημιουργείτε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών και άλλων μελών της σχολικής σας μονάδας ώστε να είστε ένας αποτελεσματικός ηγέτης;
6. Πώς αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εκπαιδευτικών σας;
7. Όταν ο διευθυντής δείχνει ενσυναίσθηση, πιστεύετε ότι η σχολική μονάδα έχει ποιοτική διαχείριση;
8. Σε τι βαθμό θεωρείτε σημαντική τη συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου για το σχολείο σας;
9. Πώς η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;
10. Πώς διασφαλίζετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης είναι υποστηρικτική και δεν δημιουργεί ένα κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού;
11. Πώς υποστηρίζετε τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την αξιολόγηση ως ένα εργαλείο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και όχι ως μια απειλή;
12. Έχετε βιώσει την αντίδραση κάποιου/κάποιας εκπαιδευτικού όσον αφορά την αξιολόγηση του/της και αν ναι το διαχειριστήκατε εύκολα;
13. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών;
14. Αναφέρατε μια πιθανή αλλαγή στη διαδικασία αξιολόγησης για να ενισχύσετε τον ρόλο σας ως ηγέτη και να βελτιώσετε την αποτελεσματικότητά της;
15. Ποια η άποψη σας για την υφιστάμενη αξιολόγηση, σας παρέχει επαρκείς πληροφορίες για να υποστηρίξετε αποτελεσματικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;
16. Συνεργάζεστε με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα για να βελτιώσετε την ποιότητα της εκπαίδευσης στο σχολείο σας;

Παράρτημα Γ

Απομαγνητοφωνημένες Συνεντεύξεις

1η Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη

Δημογραφικά Στοιχεία

Να συμπληρωθούν τα πιο κάτω δημογραφικά στοιχεία

Φύλο: Άνδρας

Ηλικία: 60

Θέση: Διευθυντής

Χρόνια υπηρεσίας σε αυτή τη θέση: 6

Σπουδές: Μεταπτυχιακό

Έτη εμπειρίας στην εκπαίδευση: 32

Βαθμίδα - Γυμνάσιο/Λύκειο: Λύκειο

Συνέντευξη 1η

Ερευνητής: Καλημέρα σας. Σας ευχαριστώ πολύ που αφιερώνετε χρόνο για να μιλήσουμε σήμερα. Η έρευνά μου επικεντρώνεται στην αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1980 έως σήμερα και τη σχέση της με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Θα ήθελα να σας ρωτήσω αρχικά για τις πιο σημαντικές δεξιότητες που πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής/ντρία Β/μιας εκπαίδευσης για να επιτύχει αυτόν τον στόχο.

Συνεντευξιαζόμενος: Καλημέρα και σε σένα. Είναι χαρά μου που μπορώ να βοηθήσω. Θεωρώ ότι οι πιο σημαντικές δεξιότητες είναι η επικοινωνία, η ηγεσία και η ενσυναίσθηση. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για να χτίσεις σχέσεις εμπιστοσύνης με όλους τους εμπλεκόμενους, η ηγεσία για να καθοδηγήσεις την ομάδα και η ενσυναίσθηση για να κατανοήσεις τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και των μαθητών.

Ερευνητής: Συμφωνώ απόλυτα. Θα ήθελα να διερευνήσουμε περισσότερο το θέμα της ηγεσίας. Πώς έχετε αναπτύξει τις ηγετικές σας δεξιότητες; Έχετε παρακολουθήσει κάποια σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;

Συνεντευξιαζόμενος: Εκτός από την πρακτική εμπειρία, έχω παρακολουθήσει διάφορα σεμινάρια, κυρίως σεμινάρια του Υπουργείου Παιδείας, και προγράμματα κατάρτισης σχετικά με την ηγεσία στην εκπαίδευση. Αυτά τα προγράμματα μου παρείχαν ένα θεωρητικό υπόβαθρο και με βοήθησαν να κατανοήσω καλύτερα τις αρχές της αποτελεσματικής ηγεσίας. Συνδυάζοντας τη θεωρία με την πράξη, κατάφερα να αναπτύξω ένα πιο ολοκληρωμένο ηγετικό προφίλ.

Ερευνητής: Θα σας ήταν εύκολο να αναστοχαστείτε μια δυσκολία που ανέκυψε στη διαχείριση μεταξύ εκπαιδευτικών ή μαθητών/τριών; Ποιες αρχές (δεξιότητες) σας βοήθησαν στην επίλυση της;

Συνεντευξιαζόμενος: Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχω αντιμετωπίσει ήταν μια διαφωνία μεταξύ δύο εκπαιδευτικών που αφορούσε την αξιολόγηση των μαθητών. Κάθε εκπαιδευτικός είχε διαφορετική προσέγγιση και αυτό δημιουργούσε σύγχυση στους μαθητές και ένταση μεταξύ των συναδέλφων.

Για να επιλύσω αυτήν την κατάσταση, ακολούθησα τις αρχές της ακρόασης, της ενσυναίσθησης, του διαλόγου, της αναζήτησης κοινών σημείων, της εύρεσης συμβιβαστικής λύσης και οπωσδήποτε της επικοινωνίας.

Ερευνητής: Πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα. Θα θέλατε τώρα να μας πείτε πώς ενθαρρύνετε την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Θα μπορούσα να αναφέρω πολλούς τρόπους. Ένας από αυτούς είναι ότι ενθαρρύνω τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους σε διάφορες δραστηριότητες του σχολείου. Αυτό τους δίνει την ευκαιρία να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να αποκτήσουν εμπειρία σε νέους τομείς.

Ερευνητής: Πώς δημιουργείτε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών και άλλων μελών της σχολικής σας μονάδας ώστε να είστε ένας αποτελεσματικός ηγέτης;

Συνεντευξιαζόμενος: Πιστεύω ότι η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία είναι ο πυλώνας για τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης. Οργανώνω τακτικές συναντήσεις με τους εκπαιδευτικούς, όπου όλοι έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους και τις ανησυχίες τους. Επιπλέον, ενθαρρύνω την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, δημιουργώντας κανάλια επικοινωνίας που είναι προσβάσιμα σε όλους. Επίσης, δίνω μεγάλη σημασία στην ακρόαση των άλλων και στην αναγνώριση των συναισθημάτων τους. Πιστεύω ότι όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι τους ακούν και τους σέβονται, είναι πιο πρόθυμοι να συνεργαστούν και να εμπιστευτούν τους άλλους.

Ερευνητής: Ένα πολύ σημαντικό θέμα είναι η επιβράβευση των εκπαιδευτικών. Πώς αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Εκτός από την ατομική αναγνώριση, θεωρώ σημαντική και τη δημόσια αναγνώριση των επιτυχιών των εκπαιδευτικών. Οργανώνουμε τακτικές εκδηλώσεις όπου τιμούμε τους εκπαιδευτικούς που ξεχωρίζουν. Μπορεί να είναι μια σχολική γιορτή, μια ειδική συνεδρίαση του συλλόγου διδασκόντων ή μια δημοσίευση σε ένα τοπικό περιοδικό. Η δημόσια αναγνώριση ενισχύει το αίσθημα της ομάδας και ενθαρρύνει τους άλλους να προσπαθήσουν περισσότερο.

Ερευνητής: Κ. διευθυντή, ας αναφερθούμε και στην αξιολόγηση τώρα. Σε τι βαθμό θεωρείτε σημαντική τη συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου για το σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Θεωρώ την συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου απολύτως απαραίτητη για την πρόοδο του σχολείου μας. Μας επιτρέπει να εντοπίσουμε τις αδυναμίες μας, να αναγνωρίσουμε τις καλές πρακτικές και να βρούμε τρόπους για να βελτιώνουμε συνεχώς την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχουμε στους μαθητές μας. Είναι σαν ένα εργαλείο που μας βοηθά να κρατάμε τον παλμό του σχολείου και να προσαρμοζόμαστε στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των μαθητών και της κοινωνίας.

Ερευνητής: Πώς η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Εύκολα και απλά θα απαντήσω μέσω της καθοδήγησης, της υποστήριξης και της παροχής πόρων, ένας ηγέτης μπορεί να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να διευρύνουν τις γνώσεις τους και να υιοθετήσουν νέες παιδαγωγικές μεθόδους.

Ερευνητής: Όταν ο διευθυντής δείχνει ενσυναίσθηση, πιστεύετε ότι η σχολική μονάδα έχει ποιοτική διαχείριση;

Συνεντευξιαζόμενος: Η ενσυναίσθηση αποτελεί, κατά τη γνώμη μου, έναν θεμελιώδη πυλώνα της αποτελεσματικής ηγεσίας σε ένα σχολικό περιβάλλον. Όταν ένας διευθυντής δείχνει ενσυναίσθηση, δηλαδή την ικανότητα να κατανοεί και να μοιράζεται τα συναισθήματα των άλλων, δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού. Αυτό το κλίμα, με τη σειρά του, ευνοεί την ανοιχτή επικοινωνία, την συνεργασία και την καινοτομία.

Ερευνητής: Θεωρείτε ότι είναι αναγκαία η αξιολόγηση για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο, με πρωτεργάτη τον αποτελεσματικό διευθυντή;

Συνεντευξιαζόμενος: Σίγουρα. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο για την διασφάλιση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και την συνεχή βελτίωση του σχολείου μας. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται.

Ερευνητής: Πώς διασφαλίζετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης είναι υποστηρικτική και δεν δημιουργεί ένα κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού;

Συνεντευξιαζόμενος: Η δημιουργία μιας κουλτούρας αξιολόγησης που είναι υποστηρικτική και προάγει την ανάπτυξη, αποτελεί κεντρικό στόχο μας. Πιστεύουμε ότι η αξιολόγηση δεν πρέπει να είναι μια απειλή, αλλά μια ευκαιρία για μάθηση και βελτίωση.

Ερευνητής: Πώς υποστηρίζετε τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την αξιολόγηση ως ένα εργαλείο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και όχι ως μια απειλή;

Συνεντευξιαζόμενος: Εξηγούμε ξεκάθαρα ότι ο στόχος της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης, και όχι η κριτική ή η τιμωρία. Επισημαίνουμε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα χρησιμοποιηθούν για να παρέχουμε εξατομικευμένη υποστήριξη σε κάθε εκπαιδευτικό και να εντοπίσουμε τις ανάγκες για περαιτέρω επιμόρφωση.

Ερευνητής: Έχετε βιώσει την αντίδραση κάποιου/κάποιας εκπαιδευτικού όσον αφορά την αξιολόγηση του/της και αν ναι το διαχειριστήκατε εύκολα;

Συνεντευξιαζόμενος: Ναι, έχω συναντήσει εκπαιδευτικούς που αρχικά αντιμετώπισαν την αξιολόγηση με επιφυλακτικότητα ή ακόμα και με αρνητισμό. Πιστεύω ότι είναι σημαντικό να αντιμετωπίσουμε αυτές τις αντιδράσεις με κατανόηση και να δημιουργήσουμε ένα κλίμα εμπιστοσύνης.

Ερευνητής: Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Η αξιολόγηση, όταν εφαρμοστεί σωστά, μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο για την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών. Αντί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία κριτικής, μπορεί να αποτελέσει μια ευκαιρία για αμοιβαία υποστήριξη και συνεχή βελτίωση.

Ερευνητής: Αναφέρατε μια πιθανή αλλαγή στη διαδικασία αξιολόγησης για να ενισχύσετε τον ρόλο σας ως ηγέτη και να βελτιώσετε την αποτελεσματικότητά της;

Συνεντευξιαζόμενος: Ένας από τους στόχους μας είναι να μετατρέψουμε τη διαδικασία αξιολόγησης από μια απλή διαδικασία αξιολόγησης σε ένα εργαλείο για την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη. Για να επιτύχουμε αυτό, προτείνω να ενσωματώσουμε στοιχεία συνεργατικής αξιολόγησης.

Ερευνητής: Ποια η άποψη σας για την υφιστάμενη αξιολόγηση, σας παρέχει επαρκείς πληροφορίες για να υποστηρίζετε αποτελεσματικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Η αξιολόγηση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την παρακολούθηση της επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών και την εντοπισμό των τομέων στους οποίους απαιτείται περαιτέρω υποστήριξη. Ωστόσο, πιστεύω ότι το υπάρχον σύστημά μας, ενώ έχει πολλά θετικά στοιχεία, θα μπορούσε να βελτιωθεί περαιτέρω.

Ερευνητής: Ως τελευταία ερώτηση θα ήθελα να σας ερωτήσω εάν συνεργάζεστε με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα για να βελτιώσετε την ποιότητα της εκπαίδευσης στο σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Πιστεύουμε ακράδαντα ότι η συνεργασία με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα είναι ο πυρήνας της επιτυχίας του σχολείου μας. Αναγνωρίζουμε ότι η εκπαίδευση ενός παιδιού είναι μια κοινή προσπάθεια και ότι η συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών είναι απαραίτητη για να δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον όπου όλα τα παιδιά μπορούν να επιτύχουν τους εκπαιδευτικούς στόχους τους.

Ερευνητής: Κ. διευθυντή ευχαριστώ πολύ για την συνέντευξη που μου παραχωρήσατε και τον χρόνο που μου αφιερώσατε.

Συνεντευξιαζόμενος: Παρακαλώ. Δική μου ευχαρίστηση

2η Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη

Δημογραφικά στοιχεία

Να συμπληρωθούν τα πιο κάτω δημογραφικά στοιχεία

Φύλο: Άρρεν

Ηλικία: 57 ετών

Θέση: Διευθυντής

Χρόνια υπηρεσίας σε αυτή τη θέση: 8

Σπουδές: Bsc Electrical Engineer, BSc Design and Technology, MSc Εκπαιδευτική Ηγεσία και Πολιτική

Έτη εμπειρίας στην εκπαίδευση: 28

Βαθμίδα - Γυμνάσιο/Λύκειο: Λύκειο

Συνέντευξη 2η

Ερευνητής: Κ. Διευθυντή χαίρομαι που σας συναντώ. Σας ευχαριστώ πολύ που με δεχτήκατε για να μιλήσουμε σήμερα. Η έρευνά μου επικεντρώνεται στην αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1980 έως σήμερα και τη σχέση της με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Θα ήθελα να σας ρωτήσω αρχικά για τις πιο σημαντικές δεξιότητες που πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής/ντρία Β/μιας εκπαίδευσης για να επιτύχει αυτόν τον στόχο.

Συνεντευξιαζόμενος: Καλημέρα και σε σένα. Είναι χαρά μου που μπορώ να βοηθήσω. Κατά την άποψη μου οι πιο σημαντικές δεξιότητες είναι οι δεξιότητες επικοινωνίας, της συνεργασίας και της ικανότητας να καθοδηγεί τα μέλη της σχολικής μονάδας σε παιδαγωγικά και διδακτικά ζητήματα, προσφέροντας τους στήριξη και εμπύχωση.

Ερευνητής: Πολύ καλά. Όσον αφορά το θέμα της ηγεσίας πώς έχετε αναπτύξει τις ηγετικές σας δεξιότητες; Έχετε παρακολουθήσει κάποια σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;

Συνεντευξιαζόμενος: Ναι. Έχω παρακολουθήσει μαθήματα Εκπαιδευτικής ηγεσίας σε μεταπτυχιακό επίπεδο, αλλά τα χρόνια εμπειρίας μου στα σχολεία καθώς και η συνεργασία μου με ικανούς διευθυντές, βοηθούς διευθυντές και εκπαιδευτικούς με δίδαξαν να μπορώ να διαχειρίζομαι ορισμένες καταστάσεις. Επιπρόσθετα πιστεύω οι ηγετικές δεξιότητες έχουν να κάνουν σε μεγάλο βαθμό με τη προσωπικότητα και το χαρακτήρα του κάθε ατόμου.

Ερευνητής: Αναστοχαστείτε μια δυσκολία που ανέκυψε στη διαχείριση μεταξύ εκπαιδευτικών ή μαθητών/τριών. Ποιες αρχές (δεξιότητες) σας βοήθησαν στην επίλυση της;

Συνεντευξιαζόμενος: Δύο μαθητές ήρθαν σε σύγκρουση. Ο Α μαθητής γρονθοκόπησε τον Β κατά τη διάρκεια του διαλείμματος με τη δικαιολογία ότι είχε προκληθεί από τον Β.

Μόλις μου έγινε η καταγγελία, ενήργησα άμεσα. Κάλεσα ξεχωριστά τον καθένα στο γραφείο μου και προσπάθησα να διερευνήσω τους λόγους που οδήγησαν στο επεισόδιο, και πως εξελίχθηκε αυτό. Επίσης έμαθα ποιοι μαθητές ήταν παρόντες για να πάρω πιο αξιόπιστες πληροφορίες από αυτούς.

Οι δεξιότητες επικοινωνίας μου έδωσαν το πλεονέκτημα να διερευνήσω σε βάθος το επεισόδιο και να μπορέσω να τους εξηγήσω τα λάθη τους και να τους φέρω σε σημείο να τα καταλάβουν φέρνοντας τους σε σημείο να έρθει ο ένας στη θέση του άλλου αλλά και να καταλάβουν τις συνέπειες της πράξης τους αναγνωρίζοντας ότι κανένας δεν παίρνει τον νόμο στα χέρια του. Συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη της συναισθηματικής τους νοημοσύνης, κατάφερα να τους συμφιλιώσω και να συνεργαστούν μαζί μου προς επίλυση της διαφοράς τους.

Ερευνητής: Τώρα θα ήθελα να σας ερωτήσω πώς ενθαρρύνετε την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Η δια βίου εκπαίδευση είναι αναπόφευκτη στη σημερινή κοινωνία. Η κοινωνία αλλάζει, η τεχνολογία αλλάζει, τα μέσα διδασκαλίας εκσυγχρονίζονται, τα Αναλυτικά προγράμματα προσπαθούν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Αναπόφευκτα ο εκπαιδευτικός πρέπει να καταλάβει ότι για να μπορεί και ο ίδιος να συμβαδίσει με τα νέα δεδομένα πρέπει να επιμορφωθεί.

Ερευνητής: Θέλετε να μου πείτε πώς δημιουργείτε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών και άλλων μελών της σχολικής σας μονάδας ώστε να είστε ένας αποτελεσματικός ηγέτης;

Συνεντευξιαζόμενος: Προσπαθώ να είμαι πρότυπο στις υποχρεώσεις μου και να συμπεριφέρομαι με υπευθυνότητα, να είμαι δίκαιος, συμπαραστάτης και πρόθυμος να βοηθήσω τους συνάδελφους ή άλλα μέλη της σχολικής κοινότητας που χρειάζονται τη βοήθεια μου. Για δύσκολες καταστάσεις προσπαθώ να είμαι εχέμυθος και πολλές φορές χρησιμοποιώ το χιούμορ για να τους κάνω να νιώσουν άνετα και πιο οικεία ώστε να μπορούν ευκολότερα να με εμπιστευτούν.

Ερευνητής: Πώς αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Ενθαρρύνω τους συναδέλφους να συνεχίσουν το πετυχημένο έργο τους, τους ευχαριστώ και τους δίνω έπαινο. Επίσης με τη πρώτη ευκαιρία τους χρησιμοποιώ ως καλό παράδειγμα προς μίμηση σε συζητήσεις με άλλους συνάδελφους.

Ερευνητής: Σε τι βαθμό θεωρείτε σημαντική τη συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου για το σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Σε μεγάλο βαθμό αφού η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία ώστε να επισημαίνονται έγκαιρα τα διάφορα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν και να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για να υπάρξει βελτίωση.

Ερευνητής: Πώς η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών θεωρείται απαραίτητη όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως σε άλλη ερώτηση αφού συμβάλει στην βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Αποτελεί ανάγκη για την αποτελεσματική ηγεσία ώστε να υπάρχει μια συνεχής βελτίωση στην αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας.

Ερευνητής: Όταν ο διευθυντής δείχνει ενσυναίσθηση, πιστεύετε ότι η σχολική μονάδα έχει ποιοτική διαχείριση;

Συνεντευξιαζόμενος: Θεωρώ σημαντικό ο διευθυντής να δείχνει ενσυναίσθηση αφού μπορεί να κατανοήσει ευκολότερα πώς νιώθουν οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και τα υπόλοιπα μέλη της σχολικής μονάδας για διάφορα θέματα που τους απασχολούν. Έτσι μπορεί ευκολότερα να διοικήσει και να διαχειριστεί καταστάσεις που συμβαίνουν καθημερινά στο σχολικό χώρο.

Ερευνητής: Θεωρείτε ότι είναι αναγκαία η αξιολόγηση για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο, με πρωτεργάτη τον αποτελεσματικό διευθυντή;

Συνεντευξιαζόμενος: Η διαμορφωτική αξιολόγηση είναι αναγκαία για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο αφού η ποιότητα συνδέεται με την συνεχή βελτίωση και την αποτελεσματικότητα. Ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να ηγείται αυτής της προσπάθειας.

Ερευνητής: Πώς διασφαλίζετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης είναι υποστηρικτική και δεν δημιουργεί ένα κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού;

Συνεντευξιαζόμενος: Θα πρέπει να εξηγήσεις στους εκπαιδευτικούς ότι η αξιολόγηση θα έχει μόνο θετικές συνέπειες και συμβάλει στη βελτίωση του επαγγελματικού τους επιπέδου επί προσωπικής βάσης αλλά και στη βελτίωση της σχολικής μονάδας που υπηρετούν. Αυτό τους βοηθά να εργάζονται κάτω από καλύτερες συνθήκες. Έτσι ο εκπαιδευτικός θα καταλάβει ότι η όλη διαδικασία δεν θα του επιφέρει αρνητικές συνέπειες αλλά μόνο θετικές και θα νιώθει πιο άνετα.

Ερευνητής: Πώς υποστηρίζετε τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την αξιολόγηση ως ένα εργαλείο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και όχι ως μια απειλή;

Συνεντευξιαζόμενος: Η βελτίωση του κάθε εκπαιδευτικού σε όλα τα επίπεδα αυξάνει την αυτοπεποίθηση του, την αποτελεσματικότητά του, τις ικανότητες και δεξιότητες του ώστε να μπορεί να εκτελέσει το επαγγελματικό του έργο με μεγαλύτερη επάρκεια, να τον οδηγήσει σε επαγγελματική ανέλιξη και να τον ολοκληρώσει σαν εκπαιδευτικό. Για να υπάρξει βελτίωση όμως θα πρέπει να υπάρχει ταυτόχρονα και συνεχής αξιολόγηση ώστε να επισημαίνονται οι δυνατότητες και να διορθώνονται οι αδυναμίες.

Ερευνητής: Έχετε βιώσει την αντίδραση κάποιου/κάποιας εκπαιδευτικού όσον αφορά την αξιολόγηση του/της και αν ναι το διαχειριστήκατε εύκολα;

Συνεντευξιαζόμενος: Ο κάθε εκπαιδευτικός αντιδρά διαφορετικά ανάλογα με τον τύπο αυτού που τον αξιολογεί. Αν αυτός που αξιολογεί επικεντρώνεται μόνο στα αρνητικά, ο εκπαιδευτικός αισθάνεται την αξιολόγηση ως απειλή. Αν όμως επικεντρώνεται στα θετικά και απλώς κάνει κάποιες υποδείξεις και δίνει κάποιες συμβουλές στον εκπαιδευτικό για να μπορέσει να βελτιώσει κάποιο τομέα από αυτούς που αξιολογεί, τότε αυτό συμβάλει στη βελτίωση και ο εκπαιδευτικός το βλέπει σαν ευκαιρία επαγγελματικής ανάπτυξης του. Συνήθως υπάρχει αντίδραση όταν ο εκπαιδευτικός νιώθει την αξιολόγηση ως απειλή. Σε αυτή τη περίπτωση τον ενθαρρύνω και προσπαθώ να τον στηρίξω.

Ερευνητής: Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Σε ένα οργανωμένο σύνολο όπως τη σχολική μονάδα, απαραίτητη προϋπόθεση στην επίτευξη των στόχων της σχολικής μονάδας θεωρείται η συνεργασία όλων των μελών και φορέων της σχολικής κοινότητας. Σε μεγαλύτερο βαθμό απαιτείται η συνεργασία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς. Η αξιολόγηση αποτελεί εργαλείο επίτευξης αυτών των σκοπών ώστε να επισημανθούν οι δυσκολίες και τα εμπόδια για να τα ξεπεράσουν μέσα από το πνεύμα συνεργασίας.

Ερευνητής: Αναφέρατε μια πιθανή αλλαγή στη διαδικασία αξιολόγησης για να ενισχύσετε τον ρόλο σας ως ηγέτη και να βελτιώσετε την αποτελεσματικότητά της;

Συνεντευξιαζόμενος: Πιστεύω στην διαδικασία αξιολόγησης θα ήταν καλό να προστεθεί μια άλλη μορφή αξιολόγησης, η αυτοαξιολόγηση του εκπαιδευτικού, όπου ο ίδιος ο εκπαιδευτικός θα επισημαίνει κάποιους τομείς στους οποίους θα θεωρούσε ότι έχει αδυναμίες και χρειάζεται βελτίωση. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούσε ο διευθυντής να ομαδοποιήσει τις ανάγκες επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών της σχολικής μονάδας και να προσφέρει στοχευμένα σεμινάρια επαγγελματικής ανάπτυξης που θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα τόσο των εκπαιδευτικών όσο και της σχολικής μονάδας.

Ερευνητής: Ποια η άποψή σας για την υφιστάμενη αξιολόγηση, σας παρέχει επαρκείς πληροφορίες για να υποστηρίξετε αποτελεσματικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Δεν νομίζω να είναι επαρκείς αυτές οι πληροφορίες αφού οι περισσότερες είναι γενικές και αόριστες. Επίσης είναι μονοδιάστατες. Χρειάζεται να προστεθούν και άλλα εργαλεία αξιολόγησης για να μπορούμε να αντλούμε περισσότερες πληροφορίες, ώστε να γίνεται στοχευμένη επαγγελματική ανάπτυξη που θα οδηγήσει σε βελτίωση της σχολικής αποτελεσματικότητας.

Ερευνητής: Συνεργάζεστε με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα για να βελτιώσετε την ποιότητα της εκπαίδευσης στο σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Η συνεργασία με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα αποτελεί σημαντικό στοιχείο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του σχολείου. Οι γονείς σε συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς θα βοηθήσουν σε καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα των παιδιών τους και στη διαπαιδαγώγηση τους ώστε να βγουν σωστοί πολίτες στη κοινωνία. Πολλά προβλήματα μαθητών με μαθησιακά προβλήματα αλλά και με παραβατική συμπεριφορά λύνονται όταν οι γονείς συνεργάζονται.

Ερευνητής: Κ. διευθυντή ευχαριστώ πολύ για την συνέντευξη που μου παραχωρήσατε και τον χρόνο που μου αφιερώσατε.

Συνεντευξιαζόμενος: Παρακαλώ. Δική μου ευχαρίστηση

3η Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη

Δημογραφικά στοιχεία

Να συμπληρωθούν τα πιο κάτω δημογραφικά στοιχεία

Φύλο: Άρρεν

Ηλικία: 64

Θέση: Διευθυντής

Χρόνια υπηρεσίας σε αυτή τη θέση: 12

Σπουδές: Μεταπτυχιακό

Έτη εμπειρίας στην εκπαίδευση: 30

Βαθμίδα - Γυμνάσιο/Λύκειο: Λύκειο

Συνέντευξη 3η

Ερευνητής: Καλημέρα σας. Σας ευχαριστώ πολύ που με δεχτήκατε για να μιλήσουμε σήμερα. Η έρευνά μου επικεντρώνεται στην αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1980 έως σήμερα και τη σχέση της με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών.

Θα ήθελα να σας ρωτήσω αρχικά για τις πιο σημαντικές δεξιότητες που πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής/ντρία Β/μιας εκπαίδευσης για να επιτύχει αυτόν τον στόχο.

Συνεντευξιαζόμενος: Καλημέρα και σε σένα. Χαίρομαι που σε συναντώ μετά από αρκετό καιρό. Είναι χαρά μου που μπορώ να βοηθήσω. Πιστεύω ότι οι πιο σημαντικές δεξιότητες είναι η ειλικρίνεια, η οργάνωση και η ανιδιοτελή αγάπη.

Ερευνητής: Θα ήθελα να αναστοχαστείτε μια δυσκολία που ανέκυψε στη διαχείριση μεταξύ εκπαιδευτικών ή μαθητών/τριών. Ποιες αρχές (δεξιότητες) σας βοήθησαν στην επίλυση της;

Συνεντευξιαζόμενος: Πραγματικά είναι συχνό φαινόμενο να αντιμετωπίζουμε δυσκολίες και προβλήματα στο σχολείο, αλλά όταν υπάρχει η καλή διάθεση από όλους τους εμπλεκόμενους μπορούν να επιλυθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η δικαιοσύνη, η αγάπη και η ενσυναίσθηση αποτελούν για εμένα τις αρχές που βοηθούν περισσότερο.

Ερευνητής: Πώς έχετε αναπτύξει τις ηγετικές σας δεξιότητες; Έχετε παρακολουθήσει κάποια σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;

Συνεντευξιαζόμενος: Απλά διαβάζοντας σχετικά κείμενα, άρθρα και βιβλία. Παρακολουθώντας σεμινάρια και η πείρα.

Ερευνητής: Πώς ενθαρρύνετε την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Με τη συμμετοχή τους σε σεμινάρια είτε από εξωτερικούς φορείς είτε ενδοσχολικά καθώς επίσης ανταλλάσσοντας επισκέψεις με άλλους συναδέλφους.

Ερευνητής: Πώς δημιουργείτε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών και άλλων μελών της σχολικής σας μονάδας ώστε να είστε ένας αποτελεσματικός ηγέτης;

Συνεντευξιαζόμενος: Μέσα από την ειλικρίνεια, την διαφάνεια, την δικαιοσύνη, την αποσυγκέντρωση, τους δημοκρατικούς θεσμούς και την ενθάρρυνση για ανάπτυξη πρωτοβουλιών.

Ερευνητής: Πώς αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Μέσα από ευχαριστήριες δηλώσεις και συγχαρητήρια είτε κατ' ιδίαν είτε μπροστά από άλλους συναδέλφους ή τον επιθεωρητή του κλάδου. Φυσικά κατά τη αξιολόγηση γίνεται προσπάθεια για όσο το δυνατό καλύτερη βαθμολογία σε συνεννόηση με τον επιθεωρητή.

Ερευνητής: Όταν ο διευθυντής δείχνει ενσυναίσθηση, πιστεύετε ότι η σχολική μονάδα έχει ποιοτική διαχείριση;

Συνεντευξιαζόμενος: Φυσικά, είναι απαραίτητο προσόν ενός διευθυντή.

Ερευνητής: Σε τι βαθμό θεωρείτε σημαντική τη συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου για το σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Είναι από τα πιο σημαντικά στοιχεία για τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας μιας σχολικής μονάδας. Χωρίς τη διάγνωση των αδυναμιών και των θετικών στοιχείων πως θα σχεδιάσουμε δράσεις για βελτίωση;

Ερευνητής: Πώς η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών μπορεί να προέρχεται είτε από τον ίδιο τον εκπαιδευτικό, από προσωπικό ενδιαφέρον και ανάγκη, για συνεχή

βελτίωση είτε από τον οργανισμό στον οποίο υπηρετεί, είτε αυτό είναι το Υπουργείο είτε το σχολείο. Μια αποτελεσματική ηγεσία θα του προσφέρει τα μέσα και την ενθάρρυνση για συνεχή αυτοβελτίωση.

Ερευνητής: Θεωρείτε ότι είναι αναγκαία η αξιολόγηση για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο, με πρωτεργάτη τον αποτελεσματικό διευθυντή;

Συνεντευξιαζόμενος: Σε μεγάλο βαθμό ναι.

Ερευνητής: Πώς διασφαλίζετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης είναι υποστηρικτική και δεν δημιουργεί ένα κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού;

Συνεντευξιαζόμενος: Αυτό διασφαλίζεται όταν υπάρχει μια υγιής σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ της ομάδας που αξιολογεί τη σχολική μονάδα και της διεύθυνσης του σχολείου. Επίσης μέσα από μια αυτοαξιολόγηση της μονάδας με την υποστηρικτική βοήθεια του υπουργείου θα μπορούσαν να ξεπεραστούν πολλά εμπόδια και το κλίμα του φόβου και ανταγωνισμού.

Ερευνητής: Πώς υποστηρίζετε τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την αξιολόγηση ως ένα εργαλείο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και όχι ως μια απειλή;

Συνεντευξιαζόμενος: Κουβεντιάζοντας μαζί τους και εστιάζοντας στη δύναμη της αυτογνωσίας και της ανάγκης για συνεχή αυτοκριτική, ακόμη και όταν η αυτοκριτική προέρχεται μέσα από καλοπροαίρετα σχόλια άλλων.

Ερευνητής: Έχετε βιώσει την αντίδραση κάποιου/κάποιας εκπαιδευτικού όσον αφορά την αξιολόγηση του/της και αν ναι το διαχειριστήκατε εύκολα;

Συνεντευξιαζόμενος: Δεν θυμάμαι κάποια ιδιαίτερη περίπτωση.

Ερευνητής: Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Αν προηγουμένως υπάρχει μια σχέση εμπιστοσύνης και αγάπης μεταξύ των δυο, τότε ναι σίγουρα η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση αυτής της συνεργασίας.

Ερευνητής: Αναφέρατε μια πιθανή αλλαγή στη διαδικασία αξιολόγησης για να ενισχύσετε τον ρόλο σας ως ηγέτη και να βελτιώσετε την αποτελεσματικότητά της; Συνεντευξιαζόμενος: Να γίνεται στη βάση πιο μετρήσιμων κριτηρίων και πάντα με διαφάνεια, μετά από συζήτηση και επεξήγηση κάθε σημείου πάνω στο οποίο αξιολογήθηκε ο εκπαιδευτικός.

Ερευνητής: Ποια η άποψη σας για την υφιστάμενη αξιολόγηση (των εκπαιδευτικών ή του σχολείου), σας παρέχει επαρκείς πληροφορίες για να υποστηρίξετε αποτελεσματικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Μέσα από την παρακολούθηση της διδασκαλίας του συναδέλφου και της καθημερινής επαφής μας με τους εκπαιδευτικούς στο σχολείο ναι ένας διευθυντής πιστεύω μπορεί να υποστηρίξει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του. Φυσικά η εξωτερική βοήθεια ειδικών σε θέματα αξιολόγησης μιας σχολικής μονάδας θα ήταν αναμφισβήτητα πάρα πολύ βοηθητική ως προς την παροχή χρήσιμων και επαρκών πληροφοριών για την επίτευξη του πιο πάνω στόχου.

Ερευνητής: Συνεργάζεστε με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα για να βελτιώσετε την ποιότητα της εκπαίδευσης στο σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Είναι απαραίτητη η συνεργασία με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα. Ιδιαίτερα με τους γονείς, χωρίς τη βοήθεια τους δύσκολα ξεπερνιούνται δυσκολίες μαθητών.

Ερευνητής: Κ. διευθυντή ευχαριστώ πολύ για την συνέντευξη που μου παραχωρήσατε και τον χρόνο που μου αφιερώσατε.

Συνεντευξιαζόμενος: Παρακαλώ. Δική μου ευχαρίστηση

4η Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη

Δημογραφικά στοιχεία

Να συμπληρωθούν τα πιο κάτω δημογραφικά στοιχεία

Φύλο: Άρρεν

Ηλικία: 61

Θέση: Διευθυντής

Χρόνια υπηρεσίας σε αυτή τη θέση: 6

Σπουδές: Μεταπτυχιακό

Έτη εμπειρίας στην εκπαίδευση: 29

Βαθμίδα - Γυμνάσιο/Λύκειο: Γυμνάσιο

Συνέντευξη 4η

Ερευνητής: Κ. διευθυντή σας ευχαριστώ πολύ που με δεχτήκατε και που αφιερώνετε χρόνο για να μιλήσουμε σήμερα. Η έρευνά μου επικεντρώνεται στην αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1980 έως σήμερα και τη σχέση της με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Θα ήθελα να σας ρωτήσω αρχικά για τις πιο σημαντικές δεξιότητες που πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής/ντρία Β/μιας εκπαίδευσης για να επιτύχει αυτόν τον στόχο.

Συνεντευξιαζόμενος: Σε καλωσορίζω στο σχολείο μου. Είναι χαρά μου που μπορώ να βοηθήσω. Όπως γνωρίζετε υπάρχουν πολλές, σημαντικές και οπωσδήποτε χρήσιμες

δεξιότητες που εφαρμόζονται στην καθημερινότητα μας και ιδιαίτερα στο σχολείο. Εάν ήθελα να ξεχωρίσω δύο από αυτές θα ανέφερα την επικοινωνία και την ενσυναίσθηση.

Ερευνητής: Εάν σας ζητούσα να αναστοχαστείτε μια δυσκολία που ανέκυψε στη διαχείριση μεταξύ εκπαιδευτικών ή μαθητών/τριών, ποιες αρχές (δεξιότητες) σας βοήθησαν στην επίλυση της;

Συνεντευξιαζόμενος: Αγαπητέ μου συνάδελφε, οι δυσκολίες και τα προβλήματα είναι μια πραγματικότητα αλλά υπάρχουν και οι τρόποι επίλυσης των. Όταν κάποτε δύο μαθήτριες φιλονίκησαν έντονα τις βοήθησα να συμφιλιωθούν αξιοποιώντας τις δεξιότητες της ακρόασης και της ενσυναίσθησης, του διαλόγου και της εύρεσης συμβιβαστικής λύσης.

Ερευνητής: Πώς έχετε αναπτύξει τις ηγετικές σας δεξιότητες; Έχετε παρακολουθήσει κάποια σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;

Συνεντευξιαζόμενος: Να είσαι σίγουρος ότι τα επιμορφωτικά σεμινάρια και τα προγράμματα κατάρτισης του υπουργείου παιδείας βοηθούν αλλά πιστεύω ότι η εμπειρία όλων αυτών των χρόνων στην εκπαίδευση βοηθούν πολύ περισσότερο στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων.

Ερευνητής: Πώς ενθαρρύνετε την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Είναι ένα θέμα που μας ενδιαφέρει όλους έτσι εκτός του ότι υποστηρίζω την συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε συνέδρια, σεμινάρια και άλλες εκδηλώσεις που σχετίζονται με την εκπαίδευση προσπαθώ να δημιουργήσω ένα κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών, ώστε να αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τις ιδέες τους και να ζητούν βοήθεια από τους συναδέλφους τους.

Ερευνητής: Πώς δημιουργείτε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών και άλλων μελών της σχολικής σας μονάδας ώστε να είστε ένας αποτελεσματικός ηγέτης;

Συνεντευξιαζόμενος: Αναμφίβολα, ένας αποτελεσματικός διευθυντής θα συνδυάσει όλες τις στρατηγικές για να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού. Θα ήθελα να εστιάσω στην επικοινωνία, στην ενθάρρυνση της συνεργασίας και της συμμετοχής, στην αναγνώριση και την επιβράβευση.

Ερευνητής: Πώς αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Η επιβράβευση είναι θετική, ανθρωπιστική ενέργεια και μπορεί να είναι ένας απλός έπαινος σε μια συνάντηση, μια ευχαριστήρια επιστολή ή σε μια εκδήλωση του σχολείου ή ακόμα σε μια ειδική συνεδρίαση του συλλόγου διδασκόντων. Στο σχολείο μας εφαρμόζουμε την πολιτική της επιβράβευσης.

Ερευνητής: Όταν ο διευθυντής δείχνει ενσυναίσθηση, πιστεύετε ότι η σχολική μονάδα έχει ποιοτική διαχείριση;

Συνεντευξιαζόμενος: Οπωσδήποτε, χωρίς ενσυναίσθηση η σχολική κοινότητα θα ήταν μια μικρή ζούγκλα.

Ερευνητής: Σε τι βαθμό θεωρείτε σημαντική τη συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου για το σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Η αξιολόγηση και μάλιστα η συνεχής είναι πραγματικά σημαντική αφού συντελεί στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Εντοπίζονται οι ανάγκες τους για επιμόρφωση και τους παρέχονται τα κατάλληλα εργαλεία και η απαραίτητη υποστήριξη για να βελτιώσουν τη διδασκαλία τους.

Ερευνητής: Πώς η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Θα μπορούσαν να λεχθούν πολλά για αυτό το θέμα, μια απλή απάντηση είναι ότι η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να διευρύνουν τις γνώσεις τους και να υιοθετήσουν νέες παιδαγωγικές μεθόδους οι οποίες συντελούν στην επαγγελματική ανάπτυξη τους.

Ερευνητής: Θεωρείτε ότι είναι αναγκαία η αξιολόγηση για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο, με πρωτεργάτη τον αποτελεσματικό διευθυντή;

Συνεντευξιαζόμενος: Κατά την άποψη μου, η αξιολόγηση είναι αναγκαία για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο, με πρωτεργάτη τον αποτελεσματικό διευθυντή. Παρόλα αυτά, πρέπει να εφαρμόζεται με τον σωστό τρόπο και αποτελεσματικά δίνοντας έμφαση στην βελτίωση των ελλείψεων και αδυναμιών των εκπαιδευτικών.

Ερευνητής: Πώς διασφαλίζετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης είναι υποστηρικτική και δεν δημιουργεί ένα κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού;

Συνεντευξιαζόμενος: Ακράδαντα πιστεύω ότι μπορεί να διασφαλιστεί η υποστήριξη της κουλτούρας αξιολόγησης και δεν θα δημιουργείται κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού εάν στηριζόμαστε στην εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και την αμοιβαία υποστήριξη, που οδηγούν σε σημαντική βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

Ερευνητής: Πώς υποστηρίζετε τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την αξιολόγηση ως ένα εργαλείο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και όχι ως μια απειλή;

Συνεντευξιαζόμενος: Δημιουργούμε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού στο σχολείο και δίνουμε ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, όπως σεμινάρια, workshops και mentoring, που σχετίζονται άμεσα με τις ανάγκες που προέκυψαν από την αξιολόγηση.

Ερευνητής: Έχετε βιώσει την αντίδραση κάποιου/κάποιας εκπαιδευτικού όσον αφορά την αξιολόγηση του/της και αν ναι το διαχειριστήκατε εύκολα;

Συνεντευξιαζόμενος: Απορίες και αρνητικά σχόλια, ναι, αλλά όχι αντίδραση για να το διαχειριστούμε κατάλληλα.

Ερευνητής: Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Σίγουρα, το πιστεύω ακράδαντα. Η αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει το κοινό σημείο συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας. Οι διευθυντές παρέχουν καθοδήγηση και υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς και οι εκπαιδευτικοί παρέχουν ανατροφοδότηση στους διευθυντές.

Ερευνητής: Αναφέρατε μια πιθανή αλλαγή στη διαδικασία αξιολόγησης για να ενισχύσετε τον ρόλο σας ως ηγέτη και να βελτιώσετε την αποτελεσματικότητά της

Συνεντευξιαζόμενος: Η βελτίωση ισχύει για το κάθε τι στη ζωή του ανθρώπου. Έτσι, αντί να επικεντρωνόμαστε στα λάθη που διαπιστώνονται από την αξιολόγηση καλό είναι να δίνουμε περισσότερη έμφαση στην βελτίωση και αξιοποίηση των δυνατών σημείων των αξιολογούμενων εκπαιδευτικών.

Ερευνητής: Ποια η άποψη σας για την υφιστάμενη αξιολόγηση, σας παρέχει επαρκείς πληροφορίες για να υποστηρίξετε αποτελεσματικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης έχει πολλά θετικά στοιχεία αλλά μπορεί να βελτιωθεί περισσότερο.

Ερευνητής: Συνεργάζεστε με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα για να βελτιώσετε την ποιότητα της εκπαίδευσης στο σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Αδιαμφισβήτητα, δίχως αυτήν την συνεργασία θα υστερούσαμε στην επίτευξη των στόχων μας ως σχολείο. Η προσπάθεια είναι κοινή.

Ερευνητής: Κ. διευθυντή ευχαριστώ πολύ για την συνέντευξη που μου παραχωρήσατε και τον χρόνο που μου αφιερώσατε.

Συνεντευξιαζόμενος: Παρακαλώ. Δική μου ευχαρίστηση

5η Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη

Δημογραφικά στοιχεία

Να συμπληρωθούν τα πιο κάτω δημογραφικά στοιχεία

Φύλο: Άρρεν

Ηλικία: 63

Θέση: Διευθυντής

Χρόνια υπηρεσίας σε αυτή τη θέση:8

Σπουδές: Πανεπιστήμιο Καποδιστριακό

Έτη εμπειρίας στην εκπαίδευση: 38

Βαθμίδα - Γυμνάσιο/Λύκειο: Λύκειο

Συνέντευξη 5η

Ερευνητής: Καλημέρα σας. Σας ευχαριστώ πολύ που αφιερώνετε χρόνο για να μιλήσουμε σήμερα. Η έρευνά μου επικεντρώνεται στην αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1980 έως σήμερα και τη σχέση της με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Θα ήθελα να σας ρωτήσω αρχικά για τις πιο σημαντικές δεξιότητες που πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής/ντρία Β/μιας εκπαίδευσης για να επιτύχει αυτόν τον στόχο.

Συνεντευξιαζόμενος: Καλημέρα. Είναι χαρά μου που μπορώ να βοηθήσω. Θεωρώ ότι ο διευθυντής ανάμεσα σε άλλες δεξιότητες που πιθανά τον χαρακτηρίζουν θα πρέπει να είναι κυρίως αποκεντρωτικός, οργανωτικός και δημοκρατικός. Ο διευθυντής πρέπει να διευθύνει

δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές στους βοηθούς του και στους καθηγητές και να επιβλέπει, να ελέγχει. Ταυτόχρονα να είναι δημοκρατικός ώστε όλοι να αισθάνονται ευχάριστα στο σχολείο με τη συμπεριφορά του για να αποδίδουν καλύτερα αποτελέσματα. Φυσικά χρειάζεται να κάνει παρατηρήσεις εκεί και όπου χρειάζεται με μεγάλη προσοχή και ενσυναίσθηση.

Ερευνητής: Αναστοχαστείτε κ. διευθυντή μια δυσκολία που ανέκυψε στη διαχείριση μεταξύ εκπαιδευτικών ή μαθητών/τριών. Ποιες αρχές (δεξιότητες) σας βοήθησαν στην επίλυση της;

Συνεντευξιαζόμενος: Διάλογος και ενσυναίσθηση. Τα πάντα μπορούν να επιλυθούν με διάλογο και ενσυναίσθηση. Δεν θυμώνουμε, είμαστε ψύχραιμοι και λογικοί. Ο ψηλός τόνος της φωνής φέρει αντίθετα αποτελέσματα. Να δίνεται χρόνος για απολογία και να ακουστούν οι απόψεις, να είμαστε αυστηροί αλλά με τη συμπεριφορά μας να αποδέχεται τις παρατηρήσεις και τυχόν ποινές.

Ερευνητής: Πώς έχετε αναπτύξει τις ηγετικές σας δεξιότητες; Έχετε παρακολουθήσει κάποια σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;

Συνεντευξιαζόμενος: Λόγω εμπειρίας και επιμόρφωσης. Οι ικανότητες αποκτούνται πιστεύω μέσα από την εμπειρία με τα χρόνια και την παρακολούθηση έμπειρων συναδέλφων. Η επιμόρφωση σίγουρα βοηθά όμως δίνει μόνο θεωρητικές λύσεις.

Ερευνητής: Πώς ενθαρρύνετε την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Με επιμόρφωση, σεμινάρια, παρακολούθηση δειγματικών μαθημάτων ανταλλαγή επισκέψεων στις τάξεις και με το να δοκιμάζουν νέες τεχνικές διδασκαλίας με τη χρήση της τεχνολογίας αλλά με μέτρο.

Ερευνητής: Πώς δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών και άλλων μελών της σχολικής σας μονάδας ώστε να είστε ένας αποτελεσματικός ηγέτης;

Συνεντευξιαζόμενος: Με εμπιστοσύνη και δημοκρατικότητα. Ο διευθυντής πρέπει να είναι δίκαιος με όλους και να το δείχνει με λόγια και ιδιαίτερα με πράξεις. Να δείχνει σεβασμό και εμπιστοσύνη, να τους παροτρύνει και να τους ενθαρρύνει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Να τους εμπιστεύεται όλους και να τους επιλύει προβλήματα όταν προκύψουν. Να τους καταλαβαίνει μπαίνοντας στη δική τους θέση. Να είναι αντικειμενικός με όλους ιδιαίτερα στην αξιολόγηση τους.

Ερευνητής: Πώς αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Αναγνωρίζω κάθε προσπάθεια που γίνεται με πρωτοβουλία των εκπαιδευτικών. Τους καλώ στο γραφείο και τους επαινώ και αν είναι κάτι ξεχωριστό που έχει κάνει το αναφέρω σε συνεδρία του καθηγητικού συλλόγου. Φυσικά θα ληφθεί υπόψη και στην αξιολόγηση του.

Ερευνητής: Όταν ο διευθυντής δείχνει ενσυναίσθηση, πιστεύετε ότι η σχολική μονάδα έχει ποιοτική διαχείριση;

Συνεντευξιαζόμενος: Οποσδήποτε. Όταν ο Διευθυντής καταλαβαίνει το προσωπικό του, μπαίνει στη θέση τους, επιλύει προβλήματα τους και τις δυσκολίες τους, η σχολική μονάδα διοικείται σωστά και έχει πολύ καλά αποτελέσματα. Το ίδιο ισχύει και για τους μαθητές αν η συμπεριφορά του διευθυντή χαρακτηρίζεται από ενσυναίσθηση.

Ερευνητής: Σε τι βαθμό θεωρείτε σημαντική τη συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου για το σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Πολύ σημαντική. Είναι αυτή που θα δώσει ώθηση και κίνητρα στους καθηγητές να βελτιωθούν, να γίνουν αποδοτικότεροι και έτσι αυτό έχει θετικό αποτέλεσμα στην εκπαιδευτική διαδικασία και στα παιδιά.

Ερευνητής: Πώς η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Με την Ενεργό συμμετοχή στην επιμόρφωση και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών Με την σωστή και δίκαιη αξιολόγηση, τη διοργάνωση σεμιναρίων και την παρότρυνση του να παρακολουθούν σεμινάρια και εκπαιδευτικές ημερίδες.

Ερευνητής: Θεωρείτε ότι είναι αναγκαία η αξιολόγηση για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο, με πρωτεργάτη τον αποτελεσματικό διευθυντή;

Συνεντευξιαζόμενος: Οποσδήποτε η αξιολόγηση διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο. Είναι αναγκαίο κίνητρο για να βελτιωθεί η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Δεν πρέπει να στηριζόμαστε μόνο στον πατριωτισμό του εκπαιδευτικού. Και φυσικά ο διευθυντής έχει ουσιαστικό λόγο στην αξιολόγηση, είναι το Α και το Ω στη σχολική μονάδα.

Ερευνητής: Πώς διασφαλίζεται ότι η κουλτούρα αξιολόγησης είναι υποστηρικτική και δεν δημιουργεί ένα κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού;

Συνεντευξιαζόμενος: Με καλλιέργεια εμπιστοσύνης, φυσικά όταν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και αλληλοϋποστήριξη, ανάληψη εργασιών από κοινού και παρουσίαση τους ως ομάδα και όταν ο Διευθυντής είναι δίκαιος με όλους.

Ερευνητής: Πώς υποστηρίζετε τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την αξιολόγηση ως ένα εργαλείο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και όχι ως μια απειλή;

Συνεντευξιαζόμενος: Με την απόκτηση εμπιστοσύνης και ότι αυτή είναι απαραίτητη για να βελτιωθεί η ποιότητα εκπαίδευσης τόσο του μαθητή όσο και η δική του, δεν είναι φόβητρο για να τον εκδικηθεί κανείς. Αν ο καθηγητής αντιληφθεί ότι γίνεται πράγματι και για το δικό του καλό.

Ερευνητής: Έχετε βιώσει την αντίδραση κάποιου/κάποιας εκπαιδευτικού όσον αφορά την αξιολόγηση του/της και αν ναι το διαχειριστήκατε εύκολα;

Συνεντευξιαζόμενος: Όχι. Όμως αν υπάρξει θα προσπαθήσω να του εξηγήσω με ηρεμία και ψυχραιμία τους λόγους που με οδήγησαν σε αυτήν την αξιολόγηση με στοιχεία από τη δράση και τη συμπεριφορά του στην τάξη, στο σχολείο στις δράσεις του.

Ερευνητής: Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Ναι. Παρόλο που φαίνεται δύσκολο και μπορεί να υπάρχει καχυποψία, όταν καλλιεργηθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη με τη συμπεριφορά του εκπαιδευτικού και του διευθυντή και όταν αντιληφθούν και οι δύο ότι αγωνίζονται για ένα κοινό σκοπό.

Ερευνητής: Αναφέρατε μια πιθανή αλλαγή στη διαδικασία αξιολόγησης για να ενισχύσετε τον ρόλο σας ως ηγέτη και να βελτιώσετε την αποτελεσματικότητά της;

Συνεντευξιαζόμενος: Ενεργή συμμετοχή στην αξιολόγηση. Σήμερα ο εκπαιδευτικός ουσιαστικά αξιολογείται κάθε δύο χρόνια με το να τον παρακολουθήσει μία η δύο φορές στην τάξη. Αυτό θα μπορούσε να γίνεται περισσότερες φορές με επισημάνσεις για το μάθημα, την πορεία της παρουσίας στην τάξη, με καλόπιστες κριτικές και παρατηρήσεις και διάλογο. Επίσης να γίνεται αναφορά και για την όλη παρουσία του εκπαιδευτικού και να γίνεται εποικοδομητική κριτική και παρότρυνση για βελτίωση.

Ερευνητής: Ποια η άποψη σας για την υφιστάμενη αξιολόγηση, σας παρέχει επαρκείς πληροφορίες για να υποστηρίξετε αποτελεσματικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Φυσικά όχι, χρειάζεται να βελτιωθεί. Τα σημεία αξιολόγησης να γίνουν πιο πολλά και πιο συγκεκριμένα, η αριθμητική αξιολόγηση να αυξηθεί από το 40 στο 100.

Ερευνητής: Συνεργάζεστε με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα για να βελτιώσετε την ποιότητα της εκπαίδευσης στο σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Η συνεργασία με τους γονείς είναι αναγκαία για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Χρειάζεται η τακτική επικοινωνία και αμφίδρομη ενημέρωση. Έτσι όταν οι γονείς βλέπουν ότι το σχολείο ενδιαφέρεται, το εκτιμά και δείχνουν περισσότερο ενδιαφέρον για το σχολείο και το παιδί τους. Επίσης το ίδιο το παιδί αρχίζει να βελτιώνει την απόδοση του. Ακόμη, μόνο θετικά αποτελέσματα έχουμε αν συνεργαζόμαστε επίσης με την σχολική εφορία, τον δήμο και τα πανεπιστήμια.

Ερευνητής: Κ. διευθυντή ευχαριστώ πολύ για την συνέντευξη που μου παραχωρήσατε και τον χρόνο που μου αφιερώσατε.

Συνεντευξιαζόμενος: Παρακαλώ. Δική μου ευχαρίστηση

6η Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη

Δημογραφικά στοιχεία

Να συμπληρωθούν τα πιο κάτω δημογραφικά στοιχεία

Φύλο: θήλυ

Ηλικία: 60

Θέση: Διευθύντρια

Χρόνια υπηρεσίας σε αυτή τη θέση: 5

Σπουδές: Πανεπιστήμιο Καποδιστριακό

Έτη εμπειρίας στην εκπαίδευση: 34

Βαθμίδα - Γυμνάσιο/Λύκειο: Γυμνάσιο

Συνέντευξη 6η

Ερευνητής: Καλημέρα σας. Σας ευχαριστώ πολύ που αφιερώνετε χρόνο για να μιλήσουμε σήμερα. Η έρευνά μου επικεντρώνεται στην αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1980 έως σήμερα και τη σχέση της με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Θα ήθελα να σας ρωτήσω αρχικά για τις πιο σημαντικές δεξιότητες που πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής/ντρια Β/μιας εκπαίδευσης για να επιτύχει αυτόν τον στόχο.

Συνεντευξιαζόμενη: Καλημέρα σας, με τα χαράς θα σας απαντήσω. Θεωρώ ότι ο διευθυντής/ντρια πρέπει να χαρακτηρίζεται κύρια από ευελιξία, να είναι επικοινωνιακός/ή και οργανωτικός/ η ανάμεσα σε τόσες άλλες δεξιότητες που θα πρέπει να έχει και να αξιοποιεί. Ο/Η διευθυντής/ντρια θα πρέπει να εμπνέει και να έχει όραμα για το σχολείο του.

Ερευνητής: Θα σας παρακαλούσα να αναστοχαστείτε μια δυσκολία που ανέκυψε στη διαχείριση μεταξύ εκπαιδευτικών ή μαθητών/τριών. Ποιες αρχές (δεξιότητες) σας βοήθησαν στην επίλυση της;

Συνεντευξιαζόμενη: Ο διάλογος και η στήριξη θα δώσει δύναμη στον εκπαιδευτικό για να μπορεί να ανταπεξέλθει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει.

Ερευνητής: Πώς έχετε αναπτύξει τις ηγετικές σας δεξιότητες; Έχετε παρακολουθήσει κάποια σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;

Συνεντευξιαζόμενη: Η επιμόρφωση μέσω σεμιναρίων αλλά και η εμπειρία που έχω στην εκπαιδευτική διαδικασία με βοήθησαν να ενισχύσω τις ηγετικές μου ικανότητες.

Ερευνητής: Πώς ενθαρρύνετε την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Η επιβράβευση των εκπαιδευτικών ενισχύει την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Η διευκολύνσεις που παρέχει το σχολείο για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών ενισχύει την εκπαιδευτική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Ερευνητής: Πώς δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών και άλλων μελών της σχολικής σας μονάδας ώστε να είστε μια αποτελεσματική ηγέτης;

Συνεντευξιαζόμενη: Να ακούς τους εκπαιδευτικούς και να συμβάλλεις στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν. Η επικοινωνία είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού διευθυντή.

Ερευνητής: Πώς αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Προσέχω και παρακολουθώ κάθε προσωπική προσπάθεια και ευχαριστώ τους εκπαιδευτικούς του σχολείου μου και επιβραβεύω κάθε προσπάθεια που γίνεται με πρωτοβουλία των εκπαιδευτικών.

Ερευνητής: Όταν ο διευθυντής δείχνει ενσυναίσθηση, πιστεύετε ότι η σχολική μονάδα έχει ποιοτική εκπαίδευση;

Συνεντευξιαζόμενη: Η ενσυναίσθηση είναι ένα χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Με την ενσυναίσθηση μπαίνεις στη θέση των εκπαιδευτικών και μπορείς να αντιληφθείς τη θέση και την αντίδραση του άλλου.

Ερευνητής: Σε τι βαθμό θεωρείτε σημαντική τη συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου για το σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Θεωρώ πολύ σημαντική τη συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου για να υπάρξει ανατροφοδότηση.

Ερευνητής: Πώς η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενη: Η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών όταν δίνει κίνητρα, είναι δίκαιη με τους εκπαιδευτικούς και τους αξιολογεί σωστά και δίκαια.

Ερευνητής: Θεωρείτε ότι είναι αναγκαία η αξιολόγηση για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο, με πρωτεργάτη τον αποτελεσματικό διευθυντή;

Συνεντευξιαζόμενη: Νομίζω πως είναι αναγκαία η αξιολόγηση από τον διευθυντή για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο. Ο εκπαιδευτικός θα φέρει καλύτερα αποτελέσματα όταν γνωρίζει πως θα αξιολογηθεί δίκαια .

Ερευνητής: Πώς διασφαλίζεται ότι η κουλτούρα αξιολόγησης είναι υποστηρικτική και δεν δημιουργεί ένα κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού;

Συνεντευξιαζόμενη: Η αξιολόγηση είναι υποστηρικτική όταν στηρίζεται σε κριτήρια διαφάνειας και δικαιοσύνης. Η εμπιστοσύνη δημιουργεί κλίμα ασφάλειας και όχι φόβο και ανταγωνισμό.

Ερευνητής: Πώς υποστηρίζετε τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την αξιολόγηση ως ένα εργαλείο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και όχι ως μια απειλή;

Συνεντευξιαζόμενη: Με την απόκτηση εμπιστοσύνης στον αξιολογητή. Αν ο εκπαιδευτικός εργάζεται και αναγνωρίζεται η εργασία του τότε θα επιτύχει τους επαγγελματικούς εκπαιδευτικούς στόχους.

Ερευνητής: Έχετε βιώσει την αντίδραση κάποιου/κάποιας εκπαιδευτικού όσον αφορά την αξιολόγηση του/της και αν ναι το διαχειριστήκατε εύκολα;

Συνεντευξιαζόμενη: Ναι έχω γνωρίσει κάποιες περιπτώσεις εκπαιδευτικών που είχαν παράπονο με την αξιολόγηση τους. Η αξιολόγηση στηρίζεται σε συγκεκριμένα τεκμήρια και πειστήρια.

Ερευνητής: Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενη: Ναι πιστεύω πως συμβάλλει στην συνεργασία διευθυντή/ντριας και εκπαιδευτικού όταν δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης.

Ερευνητής: Αναφέρατε μια πιθανή αλλαγή στη διαδικασία αξιολόγησης για να ενισχύσετε τον ρόλο σας ως ηγέτη και να βελτιώσετε την αποτελεσματικότητά της;

Συνεντευξιαζόμενη: Ο διευθυντής/ντρια θα πρέπει να έχει ουσιαστικό ρόλο στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού. Να αξιολογεί πιο συχνά τον εκπαιδευτικό. Ο επιθεωρητής/τρια θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν τον διευθυντή για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού.

Ερευνητής: Ποια η άποψη σας για την υφιστάμενη αξιολόγηση, σας παρέχει επαρκείς πληροφορίες για να υποστηρίξετε αποτελεσματικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενη: Όχι δεν παρέχει ουσιαστικές πληροφορίες. Θα πρέπει να γίνει πιο αντικειμενική η βαθμολογία.

Ερευνητής: Συνεργάζεστε με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα για να βελτιώσετε την ποιότητα της εκπαίδευσης στο σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Συνεργάζομαι με τους γονείς και με την ευρύτερη κοινωνία για την ποιότητα της εκπαίδευσης στο σχολείο μου. Η συνεργασία είναι απαραίτητη για να μπορέσει το σχολείο να επιτελέσει τους εκπαιδευτικούς του στόχους.

Ερευνητής: Κ. διευθύντρια ευχαριστώ πολύ για την συνέντευξη που μου παραχωρήσατε και τον χρόνο που μου αφιερώσατε.

Συνεντευξιαζόμενη: Παρακαλώ. Είναι χαρά μου. Ελπίζω να βοήθησα με τις απαντήσεις μου να συμπληρωθεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας σου

7η Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη

Δημογραφικά στοιχεία

Να συμπληρωθούν τα πιο κάτω δημογραφικά στοιχεία

Φύλο: θήλυ

Ηλικία: 57

Θέση: Διευθύντρια

Χρόνια υπηρεσίας σε αυτή τη θέση: 2

Σπουδές: διδακτορικό στην εκπαιδευτική διοίκηση και Πολιτική

Έτη εμπειρίας στην εκπαίδευση: 32

Βαθμίδα - Γυμνάσιο/Λύκειο: Γυμνάσιο

Ερευνητής: Καλημέρα σας. Σας ευχαριστώ πολύ που αφιερώνετε χρόνο για να μιλήσουμε σήμερα. Η έρευνά μου επικεντρώνεται στην αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1980 έως σήμερα και τη σχέση της με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Θα ήθελα να σας ρωτήσω αρχικά για τις πιο σημαντικές δεξιότητες που πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής/ντρια Β/μιας εκπαίδευσης για να επιτύχει αυτόν τον στόχο.

Συνεντευξιαζόμενη: Καλημέρα, σας καλωσορίζω στο σχολείο μας και είμαι έτοιμη να σας απαντήσω στις ερωτήσεις σας. Όσον αφορά το πρώτο σας ερώτημα θα αναφέρω τις δεξιότητες επικοινωνίας, συνεργασίας και συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με τις εμπειρίες μου σε σχολεία Β/εκπαίδευσης τα άτομα με αυτές τις ικανότητες/δεξιότητες είναι δημοκρατικά, ενδιαφέρονται για τις ανθρώπινες σχέσεις, είναι δίκαια και αντικειμενικά και δημιουργούν κλίμα ομάδας και όρεξη για εργασία καθώς εύκολα μπορούν να συσπειρώσουν και να δραστηριοποιήσουν τους ανθρώπους γύρω τους, είναι ειλικρινή για τις προθέσεις τους, είναι υποστηρικτικοί, αποφασιστικοί, εκφραστικοί, ελέγχουν τις προσωπικές τους προκαταλήψεις, ακούν με προσοχή τους άλλους όταν μιλούν για τα συναισθήματά τους και τις ανάγκες τους και έχουν την ευκαιρία να γίνουν πετυχημένοι ηγέτες.

Ερευνητής: Θα μπορούσατε να αναστοχαστείτε μια δυσκολία που ανέκυψε στη διαχείριση μεταξύ εκπαιδευτικών ή μαθητών/τριών και να μου αναφέρετε τις αρχές (δεξιότητες) που σας βοήθησαν στην επίλυση της;

Συνεντευξιαζόμενη: Μία διαφωνία μεταξύ δύο εκπαιδευτικών που αφορούσε τον τρόπο προσέγγισης συγκεκριμένων μαθητών ήταν αρκετή για να διαταραχθεί το θετικό σχολικό κλίμα της σχολικής μονάδας. Βασική δεξιότητα την οποία προσπάθησα να αναπτύξω στους συναδέλφους εκπαιδευτικούς συζητώντας μαζί τους και ακούοντας με προσοχή όλα εκείνα που τους οδήγησαν στην ένταση και διαφωνία ήταν της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μετά από ποιοτική συζήτηση που προέκυψε, οι συνάδελφοι εκπαιδευτικοί ήρθαν σε σημείο να έρθει ο ένας στη θέση του άλλου και να επιλυθεί η διαφωνία συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη της συναισθηματικής τους νοημοσύνης και να ομαλοποιηθούν οι σχέσεις όλων στο σύλλογο.

Ερευνητής: Πώς έχετε αναπτύξει τις ηγετικές σας δεξιότητες; Έχετε παρακολουθήσει κάποια σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;

Συνεντευξιαζόμενη: Έχω παρακολουθήσει μαθήματα εκπαιδευτικής ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης σε μεταπτυχιακό και διδακτορικό επίπεδο και συμμετέχω σε εκπαιδευτικά συνέδρια.

Ερευνητής: Πώς ενθαρρύνετε την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Δίνοντας το καλό παράδειγμα. Εγώ η ίδια ενδιαφέρομαι για την προσωπική και επαγγελματική μου ανάπτυξη και επιμορφώνομαι δια βίου δείχνοντας έμπρακτα την ανάγκη επιμόρφωσης όλων μας σε μία κοινωνία όπου η δια βίου εκπαίδευση είναι το κλειδί για προσαρμογή στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας του 21ου αιώνα. Αυτό το πετυχαίνουμε στην πράξη όταν οι εκπαιδευτικοί αποκτήσουν θετική στάση απέναντι στην ιδέα της αυτομόρφωσης και αποκτήσουν δεξιότητες μεταγνωστικές οι οποίες θα τους καταστήσουν ικανούς να μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν, πώς να ενεργούν, πώς να συνεργάζονται και πώς να γίνονται δημιουργικές προσωπικότητες. Επίσης με τη συμμετοχή τους σε σεμινάρια ενδοσχολικής επιμόρφωσης ή από διάφορα σεμινάρια που οργανώνονται από εξωτερικούς φορείς.

Ερευνητής: Πώς δημιουργείτε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών και άλλων μελών της σχολικής σας μονάδας ώστε να είστε μια αποτελεσματική ηγετής;

Συνεντευξιαζόμενη: Όταν λέω τις απόψεις μου, είμαι δημοκρατική, δίκαιη και ανθρώπινη με όλους τους συνεργάτες μου στη σχολική μου μονάδα (μαθητές, εκπαιδευτικοί, γονείς, διάφοροι φορείς). Όταν προάγω τις ανθρώπινες σχέσεις στη σχολική μου μονάδα. Σέβομαι τις περιστάσεις κάποιων εκπαιδευτικών, έχω πολύ καλές σχέσεις με όλο το προσωπικό και τους γονείς. Όταν προσπαθώ να πετύχω πνεύμα συναδέλφωσης και συνεργασίας με όλο το προσωπικό. Όταν εμπλέκω ενεργά όλους σε δράση και προγράμματα συναισθηματικής αγωγής. Όταν είμαι αποτελεσματική στις δράσεις μου και ανθρώπινη στις διαδικασίες που ακολουθώ συλλογικά με τους συναδέλφους. Όταν επίσης έχω αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, γνώση και κατανόηση των άλλων και έχω ποιοτικές διαπροσωπικές σχέσεις με όλους τους συνεργάτες μου.

Ερευνητής: Πώς αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Στηρίζοντας και υποστηρίζοντας το έργο τους και με την πρώτη ευκαιρία τους επαινώ για τα επιτεύγματά τους τόσο στην ολομέλεια στο πλαίσιο συνεδρίας με το προσωπικό όσο και στις συζητήσεις με άλλους συναδέλφους έτσι ώστε κι άλλοι εκπαιδευτικοί να μιμηθούν τις καλές πρακτικές των εκπαιδευτικών μας που σκοπό έχουν τη μεγιστοποίηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων.

Ερευνητής: Όταν ο διευθυντής δείχνει ενσυναίσθηση, πιστεύετε ότι η σχολική μονάδα έχει ποιοτική διαχείριση;

Συνεντευξιαζόμενη: Ναι, έχει ποιοτική διαχείριση γιατί με αυτό τον τρόπο ο διευθυντής δείχνει να έχει αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, γνώση και κατανόηση των άλλων, αναγνωρίζει και κατανοεί τις ανάγκες των άλλων και έχει ποιοτικές διαπροσωπικές σχέσεις με όλους τους συνεργάτες του. Η ποιοτική βελτίωση της εκπαίδευσης επιτυγχάνεται όταν υπάρχουν καλές ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ διευθυντή και προσωπικού και στο σχολείο υπάρχει κλίμα αλληλοαποδοχής και συνεργασίας.

Ερευνητής: Σε τι βαθμό θεωρείτε σημαντική τη συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου για το σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Θεωρώ σημαντική, σε μεγάλο βαθμό, τη συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου του εκπαιδευτικού γιατί μόνο έτσι μπορούν να εντοπιστούν οι πραγματικές ανάγκες των μαθητών μας και στη συνέχεια να σχεδιαστούν οι κατάλληλες παιδαγωγικές παρεμβάσεις για ενίσχυση της μάθησης όπου χρειάζεται.

Ερευνητής: Πώς η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενη: Όταν η ηγεσία μίας σχολικής μονάδας είναι αποτελεσματική είναι γιατί διαθέτει ενσυναίσθηση και καταφέρνει να κινητοποιεί, να εμπνέει και να καθοδηγεί τους εκπαιδευτικούς. Όταν λοιπόν η ηγεσία είναι αποτελεσματική είναι επόμενο να προκαλεί τον ενθουσιασμό, την αισιοδοξία και να καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ όλων των εκπαιδευτικών και να τους παρωθεί στην αυτομόρφωση και στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. Μία αποτελεσματική ηγεσία είναι παράδειγμα εργατικότητας, αποτελεσματικότητας, συνεργασίας και ανθρωπιάς.

Ερευνητής: Θεωρείτε ότι είναι αναγκαία η αξιολόγηση για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο, με πρωτεργάτη τον αποτελεσματικό διευθυντή;

Συνεντευξιαζόμενη: Ναι, είναι αναγκαία γιατί η αξιολόγηση αποτελεί ένα από τους βασικούς παράγοντες για βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων, είναι μέσο ανάπτυξης η οποία επιτυγχάνεται με τη διάγνωση των αδυναμιών και τις κατάλληλες παρεμβάσεις για βελτίωση.

Ερευνητής: Πώς διασφαλίζετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης είναι υποστηρικτική και δεν δημιουργεί ένα κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού;

Συνεντευξιαζόμενη: Όταν τους εξηγούμε ότι η βασική λειτουργία της αξιολόγησης είναι παιδαγωγική με σκοπό την ανατροφοδότηση όλων όσων έχουν ενδιαφέρον για την ανάπτυξη και την πρόοδο των μαθητών και ότι ο ρόλος της είναι να στηρίζει, να ενισχύσει τη μάθηση και να κάνει ξεκάθαρα τα μαθησιακά αποτελέσματα.

Ερευνητής: Πώς υποστηρίζετε τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την αξιολόγηση ως ένα εργαλείο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και όχι ως μια απειλή;

Συνεντευξιαζόμενη: Όταν τους επισημαίνουμε ότι η αξιολόγηση είναι το εργαλείο που στηρίζει τον εκπαιδευτικό ώστε να διαμορφώσει τη διδασκαλία του στη βάση των πραγματικών αναγκών των μαθητών του. Όταν δηλαδή δημιουργούν συνθήκες για γόνιμο αναστοχασμό και αναλαμβάνουν στοχευμένες παρεμβάσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της διδασκαλίας τους.

Ερευνητής: Έχετε βιώσει την αντίδραση κάποιου/κάποιας εκπαιδευτικού όσον αφορά την αξιολόγηση του/της και αν ναι το διαχειριστήκατε εύκολα;

Συνεντευξιαζόμενη: Δεν έχω βιώσει την αντίδραση κάποιου εκπαιδευτικού

Ερευνητής: Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενη: Ναι, μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας των διευθυντών και των εκπαιδευτικών όταν υπάρχει μία σχέση εμπιστοσύνης και αγάπης μεταξύ τους.

Ερευνητής: Αναφέρατε μια πιθανή αλλαγή στη διαδικασία αξιολόγησης για να ενισχύσετε τον ρόλο σας ως ηγέτη και να βελτιώσετε την αποτελεσματικότητά της;

Συνεντευξιαζόμενη: Θεωρώ ότι οι εκπαιδευτικοί χρήζουν στήριξης και υποστήριξης σε όλες τις φάσεις της καριέρας τους. Η διαμορφωτική αξιολόγηση δίνει αυτή τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να έχουν στήριξη και ευκαιρίες για ανάπτυξη καθώς μπορούμε να μάθουμε για τις αδυναμίες και δυνατότητες των εκπαιδευτικών καθώς και τους τομείς στους οποίους χρειάζονται βελτίωση.

Ερευνητής: Ποια είναι η άποψη σας για την υφιστάμενη αξιολόγηση, σας παρέχει επαρκείς πληροφορίες για να υποστηρίξετε αποτελεσματικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενη: Πιστεύω ότι δεν παρέχει επαρκείς πληροφορίες καθώς το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης είναι αναχρονιστικό και ξεπερασμένο. Παρόλο που η νομοθεσία καθορίζει με σαφήνεια τα κριτήρια αξιολόγησης-αξία-προσόντα-αρχαιότητα στην πράξη το πιο καθοριστικό είναι η αρχαιότητα και δίνεται πολύ περιορισμένη έμφαση στην διαμορφωτική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και του σχολικού έργου. Δίνεται μεγάλη σημασία στη συγκριτική αξιολόγηση και περιορίζεται στην αριθμητική αποτίμηση του έργου του εκπαιδευτικού παρά στην στήριξη του.

Ερευνητής: Συνεργάζεστε με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα για να βελτιώσετε την ποιότητα της εκπαίδευσης στο σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Ναι, γιατί το σχολείο είναι ανοικτό στην τοπική κοινωνία. Είναι θα έλεγα το πολιτιστικό κέντρο ολόκληρης της κοινότητας. Αυτό που το χαρακτηρίζει είναι η συνεργασία των εκπαιδευτικών με τους μαθητές/τριες, τους γονείς και την τοπική κοινότητα. Το συλλογικό όραμα όλων είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας, βελτίωση όλων, της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού (της ηγεσίας, των εκπαιδευτικών, των γονιών, των μαθητών) των επιπέδων μάθησης. Επίσης είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η συνεργασία με τους γονείς μπορεί έμπρακτα να βοηθήσει τη σχολική μονάδα γιατί εύκολα ξεπερνιούνται διάφορες δυσκολίες και προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μαθητές μας.

Ερευνητής: Κ. διευθύντρια ευχαριστώ πολύ για την συνέντευξη που μου παραχωρήσατε και τον χρόνο που μου αφιερώσατε.

Συνεντευξιαζόμενη: Είναι δική μου χαρά και σου εύχομαι κάθε επιτυχία

8η Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη

Δημογραφικά στοιχεία

Να συμπληρωθούν τα πιο κάτω δημογραφικά στοιχεία

Φύλο: θήλυ

Ηλικία: 58

Θέση: Διευθύντρια

Χρόνια υπηρεσίας σε αυτή τη θέση: 1

Σπουδές: Μεταπτυχιακό

Έτη εμπειρίας στην εκπαίδευση: 32

Βαθμίδα - Γυμνάσιο/Λύκειο: Λύκειο

Συνέντευξη 8η

Ερευνητής: Καλημέρα και σας ευχαριστώ πολύ για την συνέντευξη που θα μου παραχωρήσετε και τον χρόνο που αφιερώνετε για να μιλήσουμε σήμερα. Η έρευνά μου επικεντρώνεται στην αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1980 έως σήμερα και τη σχέση της με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Θα ήθελα να σας ρωτήσω αρχικά για τις πιο σημαντικές δεξιότητες που πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής/ντρια Β/μιας εκπαίδευσης για να επιτύχει αυτόν τον στόχο.

Συνεντευξιαζόμενη: Καλημέρα. Χαίρομαι που θα βοηθήσω στην έρευνα που διεξάγεις. Θεωρώ, προσωπικά, ότι οι πιο σημαντικές δεξιότητες είναι η επικοινωνία, η αποτελεσματική συνεργασία και η ενσυναίσθηση. Όλες οι γνωστές δεξιότητες είναι αναγκαίες και πρέπει να χρησιμοποιούνται για να υπάρχει αποτελεσματικότητα στις ενέργειες μας.

Ερευνητής: Συμφωνώ. Θα ήθελα να διερευνήσουμε περισσότερο το θέμα της ηγεσίας. Πώς έχετε αναπτύξει τις ηγετικές σας δεξιότητες; Έχετε παρακολουθήσει κάποια σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;

Συνεντευξιαζόμενη: Ανάπτυξα τις ηγετικές μου δεξιότητες με τα χρόνια υπηρεσίας και με την πρακτική εμπειρία που συσσωρεύεται. Έχω παρακολουθήσει διάφορα σεμινάρια, κυρίως τα σεμινάρια του Υπουργείου Παιδείας, και τα προγράμματα κατάρτισης σχετικά με την ηγεσία στην εκπαίδευση. Συνδύασα τη θεωρία με την πράξη και κατάφερα να αναπτύξω ένα πιο ολοκληρωμένο ηγετικό προφίλ.

Ερευνητής: Θα σας ήταν εύκολο να αναστοχαστείτε μια δυσκολία που ανέκυψε στη διαχείριση μεταξύ εκπαιδευτικών ή μαθητών/τριών; Ποιες αρχές (δεξιότητες) σας βοήθησαν στην επίλυση της;

Συνεντευξιαζόμενη: Δεν είναι σπάνιο φαινόμενο να διαχειριζόμαστε προβλήματα και διαφωνίες μεταξύ των εκπαιδευτικών ή και των μαθητών/τριών. Σε μια πρόσφατη λεκτική

διαμάχη μεταξύ δύο εκπαιδευτικών επέμβηκα και με δημοκρατικό τρόπο τους συμφιλίωσα. Προς επίλυση της συγκεκριμένης κατάστασης, ακολούθησα τις αρχές της ακρόασης, της ενσυναίσθησης, του διαλόγου, της αναζήτησης κοινών σημείων, της εύρεσης συμβιβαστικής λύσης και οπωσδήποτε της επικοινωνίας.

Ερευνητής: Θα θέλατε τώρα να μας πείτε πώς ενθαρρύνετε την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Υπάρχουν πολλοί τρόποι. Υποστηρίζω την συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε συνέδρια, σεμινάρια και άλλες εκδηλώσεις που σχετίζονται με την εκπαίδευση και ενθαρρύνω τους εκπαιδευτικούς να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους σε διάφορες δραστηριότητες του σχολείου. Αυτό τους δίνει την ευκαιρία να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να αποκτήσουν εμπειρία σε νέους τομείς.

Ερευνητής: Πώς δημιουργείτε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών και άλλων μελών της σχολικής σας μονάδας ώστε να είστε μια αποτελεσματική ηγέτης;

Συνεντευξιαζόμενη: Δίνοντας τους την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους και τις ανησυχίες τους. Επιπλέον, ενθαρρύνω την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της σχολικής κοινότητας, δημιουργώντας κανάλια επικοινωνίας που είναι προσβάσιμα σε όλους. Επίσης, δίνω μεγάλη σημασία στην ακρόαση των άλλων και στην αναγνώριση των συναισθημάτων τους.

Ερευνητής: Ένα πολύ σημαντικό θέμα είναι η επιβράβευση των εκπαιδευτικών. Πώς αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Επιβραβεύοντας τους προσωπικά ή δημόσια κατά την διάρκεια των σχολικών εορτών ή στις τακτικές συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων. Η δημόσια αναγνώριση ενισχύει το αίσθημα της ομάδας και ενθαρρύνει τους άλλους να προσπαθήσουν περισσότερο.

Ερευνητής: Κατά την άποψη σας, όταν ο διευθυντής/ντρια δείχνει ενσυναίσθηση μπορεί η σχολική μονάδα έχει ποιοτική διαχείριση;

Συνεντευξιαζόμενη: Οπωσδήποτε, η ενσυναίσθηση προάγει την ποιότητα και επομένως το κλίμα που δημιουργείται στη σχολική μονάδα είναι κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού το οποίο ευνοεί την επικοινωνία και την συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και της διευθυντικής ομάδας. Θεωρώ ότι η ενσυναίσθηση αποτελεί έναν από τους πιο βασικούς πυλώνες της αποτελεσματικής ηγεσίας σε ένα σχολικό περιβάλλον.

Ερευνητής: Κ. διευθύντρια, ας αναφερθούμε και στην αξιολόγηση τώρα. Σε τι βαθμό θεωρείτε σημαντική τη συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου για το σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Είναι αναγκαία στον χώρο της εκπαίδευσης γιατί γίνεται το εργαλείο για να βελτιώνουμε συνεχώς την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχουμε στους μαθητές μας.

Ερευνητής: Πώς η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενη: Δημιουργώντας η ηγεσία ένα κλίμα εμπιστοσύνης που διευκολύνει την επαγγελματική ανάπτυξη. Όταν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ασφαλείς να πειραματιστούν, να κάνουν λάθη και να ζητήσουν βοήθεια, είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη. Επίσης, βοηθώντας τους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να διευρύνουν τις γνώσεις τους και να υιοθετήσουν νέες παιδαγωγικές μεθόδους.

Ερευνητής: Όσον αφορά την αξιολόγηση, θεωρείτε ότι αυτή αποτελεί αναγκαίο στοιχείο για την ύπαρξη ποιοτικού εκπαιδευτικού έργου, με πρωτεργάτη τον αποτελεσματικό διευθυντή;

Συνεντευξιαζόμενη: Ναι, ως διευθύντρια της σχολικής μου μονάδας θεωρώ την αξιολόγηση ως απαραίτητο μέσο για την ύπαρξη ποιοτικού εκπαιδευτικού έργου και γενικότερα για την βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, για να είναι η αξιολόγηση αποτελεσματική, πρέπει να εφαρμόζεται με προσοχή και να συνοδεύεται από μια κουλτούρα συνεργασίας, υποστήριξης και συνεχούς μάθησης.

Ερευνητής: Πώς διασφαλίζετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης είναι υποστηρικτική και δεν δημιουργεί ένα κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού;

Συνεντευξιαζόμενη: Είναι επιδίωξη μας ως διευθυντική ομάδα να υποστηρίζουμε έμπρακτα την κουλτούρα αξιολόγησης στο σχολείο μας και να μην δημιουργείται κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού. Δίνουμε έμφαση στην αξιολόγηση ως μια ευκαιρία για μάθηση και βελτίωση και αυτή την άποψη προάγουμε και καλλιεργούμε στους εκπαιδευτικούς του σχολείου μας.

Ερευνητής: Πώς υποστηρίζετε τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την αξιολόγηση ως ένα εργαλείο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και όχι ως μια απειλή;

Συνεντευξιαζόμενη: Ως σχολείο οργανώνουμε επιμορφωτικά σεμινάρια και ανάμεσα στα θέματα που συζητούμε είναι και το συγκεκριμένο της αξιολόγησης όπου οι εκπαιδευτικοί επιμορφώνονται και ενημερώνονται επαρκώς και επισημαίνουμε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα χρησιμοποιηθούν για να παρέχουμε εξατομικευμένη υποστήριξη σε κάθε εκπαιδευτικό.

Ερευνητής: Έχετε βιώσει την αντίδραση κάποιου/κάποιας εκπαιδευτικού όσον αφορά την αξιολόγηση του/της και αν ναι το διαχειριστήκατε εύκολα;

Συνεντευξιαζόμενη: Ουσιαστικά όχι, αντιμετώπισα μόνο ήπιες αντιδράσεις και διαφορετικές απόψεις εκ μέρους κάποιων εκπαιδευτικών όσον αφορά την αξιολόγηση τους, πάντα μέσα σε πολιτισμένα πλαίσια. Διαχειρίστηκα αυτές τις αντιδράσεις με κατανόηση και έδωσα ικανοποιητικές εξηγήσεις σε αυτούς τους συναδέλφους, δημιουργώντας τελικά ένα κλίμα εμπιστοσύνης.

Ερευνητής: Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών/ντριών και των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενη: Ναι, το πιστεύω ακράδαντα. Η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών/ντριών και των εκπαιδευτικών εάν αποτελέσει μια ευκαιρία για αμοιβαία υποστήριξη και συνεχή βελτίωση και όχι ως μια διαδικασία κριτικής.

Ερευνητής: Αναφέρατε μια πιθανή αλλαγή στη διαδικασία αξιολόγησης για να ενισχύσετε τον ρόλο σας ως ηγέτη και να βελτιώσετε την αποτελεσματικότητά της;

Συνεντευξιαζόμενη: Μια πιθανή αλλαγή είναι η σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με συγκεκριμένα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης, ώστε οι εκπαιδευτικοί να μπορούν να αποκτήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την βελτίωση τους.

Ερευνητής: Τι θα λέγατε για την υφιστάμενη αξιολόγηση, σας παρέχει επαρκείς πληροφορίες για να υποστηρίξετε αποτελεσματικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενη: Η υφιστάμενη αξιολόγηση είναι αδιαμφισβήτητα αξιόλογη, παρέχει επαρκείς πληροφορίες και λειτούργησε ικανοποιητικά όλα αυτά τα χρόνια παρόλες τις αντίθετες απόψεις και αντιδράσεις. Όμως είναι σωστό να πούμε ότι όλα εξελίσσονται και

βελτιώνονται ή και αλλάζουν εντελώς με κάτι το νέο και καλύτερο. Επομένως καλό είναι να βελτιωθεί το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης αποτελεσματικά και προς όφελος της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.

Ερευνητής: Ως τελευταία ερώτηση θα ήθελα να σας ερωτήσω εάν συνεργάζεστε με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα για να βελτιώσετε την ποιότητα της εκπαίδευσης στο σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Θα σας απαντήσω ως εξής. Θα ήταν τραγικό λάθος εκ μέρους οποιουδήποτε διευθυντή/ντριας να μην επιζητεί την συνεργασία με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα για να βελτιώσει την ποιότητα της εκπαίδευσης στο σχολείο του/της. Μόνο οφέλη μπορούν να προκύψουν από μια τέτοια καλοπροαίρετη συνεργασία.

Ερευνητής: Σας ευχαριστώ πολύ.

Συνεντευξιαζόμενη: Παρακαλώ. Ευχαρίστηση μου

9η Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη

Δημογραφικά στοιχεία

Να συμπληρωθούν τα πιο κάτω δημογραφικά στοιχεία

Φύλο: Θήλυ

Ηλικία: 54

Θέση: Διευθύντρια

Χρόνια υπηρεσίας σε αυτή τη θέση: 3

Σπουδές: Πτυχίο Κλασικών Σπουδών, Μεταπτυχιακά στην Εκπαιδευτική Ηγεσία και στις Θεατρικές Σπουδές, Διδακτορικό στις Θεατρικές Σπουδές.

Έτη εμπειρίας στην εκπαίδευση: 28

Βαθμίδα - Γυμνάσιο/Λύκειο: Λύκειο

Συνέντευξη 9η Ερευνητής: Καλημέρα και σας ευχαριστώ πολύ για την συνέντευξη που θα μου παραχωρήσετε και τον χρόνο που θα αφιερώσετε για να μιλήσουμε σήμερα. Η έρευνά μου επικεντρώνεται στην αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1980 έως σήμερα και τη σχέση της με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Θα ήθελα να σας ρωτήσω αρχικά για τις πιο σημαντικές δεξιότητες που πιστεύετε ότι πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής/ντρια Β/μιας εκπαίδευσης για να δημιουργήσει ένα θετικό και παραγωγικό εκπαιδευτικό περιβάλλον;

Συνεντευξιαζόμενη: Καλημέρα, καλώς ήρθες στο σχολείο μας. Για να απαντήσω στην πρώτη σου ερώτηση θα έλεγα ότι όλες οι δεξιότητες είναι χρήσιμες αλλά αν ήθελα να ξεχωρίσω τρεις από αυτές θα έλεγα την επικοινωνία, την ευελιξία και την διάκριση να εκχωρεί ο/η διευθυντής/ντρια εξουσία στους υφιστάμενους του/της.

Ερευνητής: Αν σας ζητούσα να αναστοχαστείτε μια δυσκολία που ανέκυψε στη διαχείριση μεταξύ εκπαιδευτικών ή μαθητών/τριών, ποιες αρχές (δεξιότητες) θα λέγατε ότι σας βοήθησαν στην επίλυση της;

Συνεντευξιαζόμενη: Όντως διαχειρίστηκα διακριτικά μια αντιπαράθεση που προέκυψε μεταξύ δύο εκπαιδευτικών του σχολείου μας και βοήθησα να επιλυθεί αυτή και να μην προκαλέσει οποιοδήποτε περεταίρω πρόβλημα στην λειτουργία της σχολικής μας μονάδας. Πολύ βοηθητική αποδείχθηκε να είναι η δεξιότητα της επικοινωνίας και η επιθυμία να βγουν όλοι κερδισμένοι από τη λύση που δόθηκε.

Ερευνητής: Πώς έχετε αναπτύξει τις ηγετικές σας δεξιότητες; Έχετε παρακολουθήσει κάποια σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;

Συνεντευξιαζόμενη: Καταρχάς, έχω κάνει μεταπτυχιακό στην εκπαιδευτική ηγεσία και παρακολουθήσα αρκετά σεμινάρια με θέμα την ηγεσία στο σχολείο. Σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων μου αποτελεί και η εμπειρία που έχω αποκτήσει όλα αυτά τα χρόνια στην εκπαίδευση.

Ερευνητής: Πώς ενθαρρύνετε την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Προτρέποντας κάθε εκπαιδευτικό να παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα του κλάδου μέσω σεμιναρίων και συνεδρίων και ενθαρρύνοντας τις ανταλλαγές επισκέψεων στις τάξεις μεταξύ συναδέλφων.

Ερευνητής: Πώς δημιουργείτε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών και άλλων μελών της σχολικής σας μονάδας ώστε να είστε ένας αποτελεσματικός ηγέτης;

Συνεντευξιαζόμενη: Ενθαρρύνω πρωτοβουλίες που παίρνουν οι εκπαιδευτικοί και είμαι πάντα δίπλα τους να στηρίζω έμπρακτα κάθε προσπάθειά τους. Επαινώ κάθε δράση και πρωτοβουλία που αναλαμβάνουν και δίνω χώρο σε αυτούς.

Ερευνητής: Πώς αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Με λεκτικό έπαινο και προβολή των προσπαθειών τους στο μέτρο του δυνατού.

Ερευνητής: Όταν ο διευθυντής δείχνει ενσυναίσθηση, πιστεύετε ότι η σχολική μονάδα έχει ποιοτική διαχείριση;

Συνεντευξιαζόμενη: Ναι, η ενσυναίσθηση πιστεύω είναι από τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας διευθυντής. Αν μπορώ να μπω στη θέση του άλλου, θα αποφεύγονται συγκρούσεις, θα δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης και θα υπάρχει σεβασμός ανάμεσα στις δύο πλευρές.

Ερευνητής: Σε τι βαθμό θεωρείτε σημαντική τη συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου για το σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Η αξιολόγηση (αυτοαξιολόγηση και ετεροαξιολόγηση) του εκπαιδευτικού έργου από όλες τις πλευρές, καθηγητές-μαθητές-διευθυντής-βοηθοί διευθυντές, θεωρώ ότι συμβάλλει στην καλύτερη ποιότητα της εκπαίδευσης. Έχω μια συνεχή ανατροφοδότηση για την κατάσταση στην οποία βρίσκομαι και κάθε φορά στοχεύω στη βελτίωση.

Ερευνητής: Πώς η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενη: Όταν υπάρχει στο σχολείο ένας διευθυντής/ντρια ηγέτης κι όχι διεκπεραιωτής, τότε περνά το όραμα για τη σχολική μονάδα που έχει στους καθηγητές του, με αποτέλεσμα να αγωνίζονται όλοι προς την ίδια κατεύθυνση και με στόχο τη βελτίωση όλων. Στο πλαίσιο της βελτίωσης ανήκει κι η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Η αποτελεσματική ηγεσία ναι μπορεί να οδηγήσει στην επαγγελματική ανάπτυξη και μια μη αποτελεσματική ηγεσία μπορεί και να αποθαρρύνει και να οδηγήσει στην αδιαφορία των εκπαιδευτικών.

Ερευνητής: Θεωρείτε ότι είναι αναγκαία η αξιολόγηση για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο, με πρωτεργάτη τον αποτελεσματικό διευθυντή;

Συνεντευξιαζόμενη: Νομίζω απάντησα σε προηγούμενη ερώτησή σας για το θέμα αυτό.

Ερευνητής: Πώς διασφαλίζετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης είναι υποστηρικτική και δεν δημιουργεί ένα κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού;

Συνεντευξιαζόμενη: Χρειάζεται πολύ προσοχή σε αυτό και να καταλάβουν όλοι οι εμπλεκόμενοι σε αυτή τη διαδικασία ότι πρόκειται για διαδικασία ανατροφοδότησης κι όχι τιμωρίας. Δεν στέκομαι μόνο στα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης, αλλά στη συζήτηση των αποτελεσμάτων αυτών, ώστε να καταλάβουμε όλοι τι λειτουργεί και τι όχι και πώς μπορεί να αλλάξει αυτό, ώστε να υπάρξουν καλύτερα αποτελέσματα.

Ερευνητής: Πώς υποστηρίζετε τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την αξιολόγηση ως ένα εργαλείο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και όχι ως μια απειλή;

Συνεντευξιαζόμενη: Έχω απαντήσει για το θέμα αυτό σε μια από τις προηγούμενες ερωτήσεις. Προχωρούμε με την επόμενη ερώτηση.

Ερευνητής: Έχετε βιώσει την αντίδραση κάποιου/κάποιας εκπαιδευτικού όσον αφορά την αξιολόγηση του/της και αν ναι το διαχειριστήκατε εύκολα;

Συνεντευξιαζόμενη: Όχι δεν βίωσα ποτέ τέτοιο περιστατικό.

Ερευνητής: Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενη: Ναι μπορεί, αν η αξιολόγηση προέρχεται και από τις δύο πλευρές προς το έργο της άλλης πλευράς.

Ερευνητής: Αναφέρατε μια πιθανή αλλαγή στη διαδικασία αξιολόγησης για να ενισχύσετε τον ρόλο σας ως ηγέτη και να βελτιώσετε την αποτελεσματικότητά της;

Συνεντευξιαζόμενη: Θα μπορούσα εγώ ως ηγέτης να κάνω μια δειγματική διδασκαλία και να τη συζητήσω μετά με τους εκπαιδευτικούς μου, ώστε να δουν τις μεθόδους μου και να δεχτώ ενδεχόμενες παρατηρήσεις για την αποτελεσματικότητά της ή όχι. Με αυτό τον τρόπο ενθαρρύνω την αποδοχή της δικής τους αξιολόγησης από μένα.

Ερευνητής: Ποια η άποψή σας για την υφιστάμενη αξιολόγηση, σας παρέχει επαρκείς πληροφορίες για να υποστηρίξετε αποτελεσματικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενη: Όχι δεν παρέχει, αλλά μπορούμε εμείς να τη βελτιώσουμε αν δώσουμε μεγαλύτερη έμφαση σε αυτή τη διαδικασία.

Ερευνητής: Συνεργάζεστε με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα για να βελτιώσετε την ποιότητα της εκπαίδευσης στο σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενη: Στο βαθμό που μου είναι εφικτό υπάρχει συνεργασία με τους γονείς, αρκεί να υπάρχει καλή διάθεση και από τις δύο πλευρές αντιλαμβανόμενοι πάντοτε το συμφέρον του μαθητή.

Ερευνητής: Ευχαριστώ πολύ για την συνέντευξη που μου παραχωρήσατε.

Συνεντευξιαζόμενη: Νάσε καλά, δική μου ευχαρίστηση

10η Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη

Δημογραφικά στοιχεία

Να συμπληρωθούν τα πιο κάτω δημογραφικά στοιχεία

Φύλο: Άρρεν

Ηλικία: 59

Θέση: Διευθυντής

Χρόνια υπηρεσίας σε αυτή τη θέση: 5

Σπουδές: Μεταπτυχιακές σπουδές

Έτη εμπειρίας στην εκπαίδευση: 31

Βαθμίδα - Γυμνάσιο/Λύκειο: Γυμνάσιο

Συνέντευξη 10η

Ερευνητής: Καλημέρα σας. Σας ευχαριστώ πολύ για την καλή σας διάθεση και τον χρόνο που αφιερώνετε για να μου δώσετε τις πληροφορίες που χρειάζομαι για το ερευνητικό μέρος της εργασίας μου. Η έρευνά μου επικεντρώνεται στην αποτελεσματική εκπαιδευτική ηγεσία στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1980 έως σήμερα και τη σχέση της με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Θα ήθελα να σας ρωτήσω αρχικά για τις πιο σημαντικές δεξιότητες που θεωρείτε ότι θα πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής/ντρία της Β/μιας εκπαίδευσης ώστε η ηγεσία του/της να είναι αποτελεσματική.

Συνεντευξιαζόμενος: Καλώς ήρθατε στη σχολική μας μονάδα. Χαίρομαι που θα βοηθήσω. Όπως γνωρίζετε υπάρχουν πολλές, σημαντικές και οπωσδήποτε χρήσιμες δεξιότητες που εφαρμόζονται στην καθημερινότητα μας και ιδιαίτερα στο σχολείο. Θα μπορούσα να αναφέρω την οργάνωση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες και τα ενδιαφέροντα του καθενός. Να είναι υποστηρικτικός στο έργο των συναδέλφων δείχνοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους, αλλά και ευαισθησία στις ανάγκες τους, μέσα από την άριστη τους συνεργασία. Τέλος να είναι δίκαιος και δημοκρατικός, ώστε να εμπνέει τους συναδέλφους του να δουλεύουν για να πετύχουν σημαντικούς στόχους.

Ερευνητής: Αν σας ζητούσα να αναστοχαστείτε μια δυσκολία που ανέκυψε στη διαχείριση μεταξύ εκπαιδευτικών ή μαθητών/τριών, ποιες αρχές (δεξιότητες) θα λέγατε ότι σας βοήθησαν στην επίλυση της;

Συνεντευξιαζόμενος: Θα αναφέρω την σύγκρουση, την αντιπαράθεση και τους διαπληκτισμούς γηγενών παιδιών με παιδιά με μεταναστευτική βιογραφία. Αφού ηρέμησαν άκουσα προσεκτικά τις δύο πλευρές, ξεχωριστά στην αρχή και αργότερα μαζί, συζητήσαμε την κατάσταση που δεν άρεσε σε κανένα. Με πολιτισμένο τρόπο, με συζήτηση και διάλογο και μπαίνοντας ο καθένας στη θέση του άλλου, με ενσυναίσθηση, αντιλήφθηκαν ότι δεν υπήρχε κάτι που να τους χωρίζει στο σχολείο, αλλά υπάρχουν πολλά που τους ενώνουν για να πετύχουν τους στόχους τους.

Ερευνητής: Πώς έχετε αναπτύξει τις ηγετικές σας δεξιότητες; Έχετε παρακολουθήσει κάποια σεμινάρια ή προγράμματα κατάρτισης;

Συνεντευξιαζόμενος: Παρακολούθησα μαθήματα στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού μου. Έχω παρακολουθήσει και συνεχίζω να παρακολουθώ σεμινάρια και συνέδρια των εκπαιδευτικών κινήσεων και του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου κατά τη διάρκεια κάθε σχολικής χρονιάς, ενώ μελετώ και άρθρα από ηλεκτρονικά εκπαιδευτικά περιοδικά.

Ερευνητής: Πώς ενθαρρύνετε την συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Δίνοντας ευκαιρίες και ενθαρρύνοντας τους εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε κάθε είδους επιμόρφωση, διαδικτυακή ή δια ζώσης, από εκπαιδευτικούς φορείς όπως είναι το Υπουργείο, το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, οι εκπαιδευτικές κινήσεις κ.ά.

Μετά από κάθε επιμόρφωση ακολουθεί παρουσίαση, συζήτηση και ανατροφοδότηση στις συνεδρίες προσωπικού.

Ερευνητής: Πώς δημιουργείτε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εκπαιδευτικών και άλλων μελών της σχολικής σας μονάδας ώστε να είστε ένας αποτελεσματικός ηγέτης;

Συνεντευξιαζόμενος: Προσπαθώ να είμαι ανθρώπινος, προσιτός, δίκαιος, δημοκρατικός, σέβομαι τις ιδιαιτερότητες και ανάγκες του καθενός, ανοικτός σε εισηγήσεις, προτάσεις. Προσπαθώ να βοηθώ όλους αντιμετωπίζοντας από κοινού, συλλογικά τα προβλήματα και τις δυσκολίες που εμφανίζονται.

Ερευνητής: Πώς αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εκπαιδευτικών σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Αναγνώριση και έπαινος στις κατ' ίδιαν συζητήσεις μας, αλλά και στις συνεδρίες προσωπικού για καλές πρακτικές και επιτυχίες που υποβοηθούν το εκπαιδευτικό έργο. Συζήτηση για αξιοποίηση και περαιτέρω ανάπτυξη/ επέκταση.

Ερευνητής: Όταν ο διευθυντής δείχνει ενσυναίσθηση, πιστεύετε ότι η σχολική μονάδα έχει ποιοτική διαχείριση;

Συνεντευξιαζόμενος: Σίγουρα, γιατί έτσι είναι πιο ανθρώπινος, κατανοεί τις ανάγκες και τα προβλήματα των συναδέλφων του και μπορεί να δώσει πιο αποτελεσματικές λύσεις. Αναπτύσσει καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις και βελτιώνει το σχολικό κλίμα.

Ερευνητής: Σε τι βαθμό θεωρείτε σημαντική τη συνεχή αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου για το σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Εξαιρετικά σημαντική η συνεχής αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου για ποιοτική αναβάθμιση και αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, για εντοπισμό αδυναμιών και προβλημάτων, ιεράρχηση προτεραιοτήτων και εύρεση ουσιαστικών / αποτελεσματικών λύσεων.

Ερευνητής: Πώς η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Αναπτύσσεται έτσι μια κουλτούρα που συνδέεται με την απόδοση και αποτελεσματικότητα του σχολείου. Διαμορφώνονται στάσεις και συμπεριφορές που ευνοούν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, πάντα με πρότυπο τον Διευθυντή / ηγέτη.

Ερευνητής: Θεωρείτε ότι είναι αναγκαία η αξιολόγηση για να υπάρξει ποιοτικό εκπαιδευτικό έργο, με πρωτεργάτη τον αποτελεσματικό διευθυντή;

Συνεντευξιαζόμενος: Ναι, αφού η αξιολόγηση είναι ο βασικός παράγοντας για βελτίωση της αποτελεσματικότητας του σχολείου, του κάθε εκπαιδευτικού και του κάθε μαθητή. Εντοπίζονται αδυναμίες, ελλείψεις και προβλήματα ώστε να ληφθούν θεραπευτικά μέτρα.

Ερευνητής: Πώς διασφαλίζετε ότι η κουλτούρα αξιολόγησης είναι υποστηρικτική και δεν δημιουργεί ένα κλίμα φόβου ή ανταγωνισμού;

Συνεντευξιαζόμενος: Τονίζουμε τον σωστό της ρόλο για βελτίωση και ανάπτυξη και όχι σύγκριση και ανταγωνισμό.

Ερευνητής: Πώς υποστηρίζετε τους εκπαιδευτικούς να αντιληφθούν την αξιολόγηση ως ένα εργαλείο για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και όχι ως μια απειλή;

Συνεντευξιαζόμενος: Η αξιολόγηση είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που μας βοηθά να βελτιώσουμε τη διδασκαλία και τις πρακτικές μας και να γίνουμε πιο αποτελεσματικοί, ώστε να πετυχαίνουμε τους στόχους μας σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των μαθητών μας.

Ερευνητής: Έχετε βιώσει την αντίδραση κάποιου/κάποιας εκπαιδευτικού όσον αφορά την αξιολόγηση του/της και αν ναι το διαχειριστήκατε εύκολα;

Συνεντευξιαζόμενος: Όχι

Ερευνητής: Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των διευθυντών και των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Ναι, όταν υπάρχει αμοιβαία κατανόηση, σεβασμός και εμπιστοσύνη μεταξύ τους.

Ερευνητής: Αναφέρατε μια πιθανή αλλαγή στη διαδικασία αξιολόγησης για να ενισχύσετε τον ρόλο σας ως ηγέτη και να βελτιώσετε την αποτελεσματικότητά της;

Συνεντευξιαζόμενος: Συνεχής διαμορφωτική αξιολόγηση με διάγνωση προβλημάτων διαφόρων μορφών και ευκαιρίες για ανάπτυξη και βελτίωση.

Ερευνητής: Ποια η άποψη σας για την υφιστάμενη αξιολόγηση, σας παρέχει επαρκείς πληροφορίες για να υποστηρίξετε αποτελεσματικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών;

Συνεντευξιαζόμενος: Όχι, γιατί δεν συνδέεται με την προσωπική βελτίωση και ανατροφοδότηση του εκπαιδευτικού έργου και της στήριξης του εκπαιδευτικού, αλλά περισσότερο αποσκοπεί στην αριθμητική αποτίμηση του έργου και σύγκριση των εκπαιδευτικών για σκοπούς προαγωγής και ανέλιξης.

Ερευνητής: Συνεργάζεστε με τους γονείς και την ευρύτερη κοινότητα για να βελτιώσετε την ποιότητα της εκπαίδευσης στο σχολείο σας;

Συνεντευξιαζόμενος: Βέβαια, αφού σχολείο και τοπική κοινωνία είναι αλληλένδετα και πρέπει να συνυπάρχουν αρμονικά. Συνεργασία μεταξύ τους με σεβασμό, υπευθυνότητα, συμμετοχή σε δράσεις από κοινού για επίτευξη σημαντικών στόχων που αφορούν την κοινωνία, το περιβάλλον κ.ά. Η αρμονική συνεργασία οδηγεί στην επίλυση κάθε σοβαρού ή μη προβλήματος που εμφανίζεται.

Ερευνητής: Το εκτιμώ ιδιαίτερα και σας ευχαριστώ πολύ για την συνέντευξη που μου παραχωρήσατε.

Συνεντευξιαζόμενος: Υποχρέωση και ευχαρίστηση μου. Καλή επιτυχία.