

Διερεύνηση ετοιμότητας και διοικητικής επάρκειας Διευθυντών/Διευθυντριών και εκπαιδευτικών σχολικών μονάδων Νομού Αχαΐας

Πιερρή Ευγενία

Διευθύντρια Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αχαΐας, Ph.D
evpierrri@gmail.com

Δημακοπούλου Φωτεινή

Σύμβουλος Εκπαίδευσης Ηπείρου, M.Ed/M.Sc, Υποψ. Διδάκτορας,
fdimako@sch.gr

Περίληψη

Οι διευθυντές σχολικών μονάδων μέσα στο σύγχρονο εκπαιδευτικό και κοινωνικό συγκείμενο, καλούνται να διευθύνουν με τρόπο αποτελεσματικό τα σχολεία και να διαχειριστούν πλήθος παιδαγωγικών και διοικητικών ζητημάτων. Η διοίκηση της σχολικής μονάδας αποτελεί παράγοντα πρωταρχικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα και την ομαλή λειτουργία της. Σκοπό της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση της διοικητικής επάρκειας διευθυντών/τριών και εκπαιδευτικών του Νομού Αχαΐας, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών σχολικών μονάδων. Η παρούσα έρευνα αποτελεί την α' φάση ενός μακροπρόθεσμου προγράμματος διοικητικής επάρκειας των νεοστοποθετημένων διευθυντών/τριών, μετά τις πρόσφατες κρίσεις επιλογής στελεχών, που σχεδιάζεται με πρωτοβουλία της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αχαΐας. Για τη διερεύνηση κατασκευάστηκε ηλεκτρονικό δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο απαντήθηκε από 72 διευθυντές/τριες σε σύνολο 122. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ικανοποιητικό βαθμό διοικητικής επάρκειας και διευθυντικής ετοιμότητας, ενώ η διοικητική επάρκεια των εκπαιδευτικών παρουσιάζεται χαμηλού βαθμού σύμφωνα με τις αντιλήψεις των ερωτώμενων διευθυντών/τριών.

Λέξεις-Κλειδιά: διευθυντική ετοιμότητα, διοικητική επάρκεια, διευθυντές σχολικών μονάδων, εκπαιδευτικοί, επιμόρφωση.

Εισαγωγή

Οι νέες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες έχουν θέσει το αίτημα για τη δημιουργία ενός σύγχρονου, ποιοτικού και αποτελεσματικού σχολείου. Η επίτευξη ενός σχολείου που θα απαντά στα προτάγματα της μετανεωτερικής εποχής προϋποθέτει ένα υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικό και διευθυντικό δυναμικό. Οι απαιτήσεις του διευθυντικού ρόλου της σχολικής μονάδας έχουν φέρει στο προσκήνιο την ανάγκη επαγγελματικής ανάπτυξης της σχολικής ηγεσίας με απώτερο στόχο τη βελτίωση του εκπαιδευτικού οργανισμού (Turner, 2019).

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, ως ηγέτης εκπαίδευσης και ως διοικητικό στέλεχος, σε καθημερινή βάση βρίσκεται σε αλληλεπίδραση και επικοινωνία με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, δεχόμενος πληθώρα πιέσεων και αντιμετωπίζοντας δυσχέρειες και προκλήσεις που απαιτούν ορθολογικό πνεύμα, θεωρητικό υπόβαθρο για σωστή λήψη σοβαρών και κρίσιμων αποφάσεων και γνώση της σχετικής νομοθεσίας, ώστε να επιτευχθεί η δημιουργία ενός ασφαλούς μαθησιακού περιβάλλοντος για την εκπαιδευτική διαδικασία και τους αποδέκτες της, τους μαθητές. Παράλληλα, πρέπει να δρα ως καταλύτης της παιδαγωγικής διαδικασίας και της προώθησης αλλαγών και καινοτομιών στο σχολείο, εφόσον και ο ίδιος έχει επιμορφωθεί και καταρτιστεί επαρκώς (Σαΐτης, 2000).

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει διεθνώς έντονο ενδιαφέρον για το αν οι σχολικοί ηγέτες διαθέτουν επαρκείς ηγετικές ικανότητες, έτσι ώστε να μπορέσουν να ικανοποιηθούν οι προκλήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, καθώς γίνεται ευρέως αποδεκτό

ότι η σχολική ηγεσία αποτελεί έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες για την ανάπτυξη του σχολείου και τις εκπαιδευτικές αλλαγές (Sun & Yang, 2014· Walker & Qian, 2015).

Η επάρκεια – ικανότητες απόδοσης των διευθυντών σχολικών μονάδων είναι πρωταρχικής σημασίας. Η απόκτηση δεξιοτήτων (όπως ηγετικών, εκπαιδευτικών, παιδαγωγικών, διοικητικών κ.α.) προϋποθέτει -μεταξύ των άλλων- και την ύπαρξη επιμορφωτικών προγραμμάτων που να απευθύνονται σε σχολικούς ηγέτες και να λαμβάνουν υπόψη τις επιμορφωτικές ανάγκες των ηγετών αυτών, καθώς η ποιότητα των διευθυντών εξαρτάται κατά πολύ από την ποιότητα της προετοιμασίας τους (Hernandez & Roberts, 2012).

Η Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αχαΐας, με αφορμή την τοποθέτηση των νέων διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων αφενός και αφετέρου την απουσία συστηματικής επιμόρφωσης σε ζητήματα διοίκησης και λειτουργίας των σχολικών μονάδων, αποφάσισε την ανάπτυξη ενός μακροπρόθεσμου προγράμματος επαγγελματικής ανάπτυξης-ενδυνάμωσης διευθυντικών στελεχών, σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης.

Τα επιμορφωτικά προγράμματα επαγγελματικής -διοικητικής επάρκειας θα πρέπει αρχικά να στοχεύουν στην αύξηση του βαθμού επάρκειας, να στηρίζουν και να προωθούν τη συνεργασία και τον προβληματισμό σχετικά με την πρακτική (Creemers, Kyriakides, & Antonίου, 2013), την ανάπτυξη δικτύων επαγγελματικής μάθησης και συνεργασιών με επιστημονικούς φορείς, τη δημιουργία ηλεκτρονικών κοινοτήτων μάθησης, την αξιοποίηση ψηφιακών συνεργατικών εργαλείων και κυρίως να προτείνουν την τόνωση της ατομικής και συλλογικής διαδικασίας προβληματισμού για την επίλυση προβληματικών καταστάσεων και τη συσχέτιση της επιμόρφωσης με στρατηγικές έρευνας δράσης.

Στην α' φάση του εγχειρήματος και πριν την έναρξη της σχολικής χρονιάς, διερευνήθηκε ο βαθμός διοικητικής επάρκειας των νεοτοποθετημένων διευθυντών καθώς και των εκπαιδευτικών σύμφωνα με τις αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών. Ο καθορισμός της ομάδας στόχου θεωρείται ένα από τα σημεία εκκίνησης του εκπαιδευτικού σχεδιασμού (Holmberg, 1995). Δίνει τη δυνατότητα να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά της ομάδας-στόχου, ο βαθμός ετοιμότητας και διοικητικής επάρκειας, να διερευνηθούν οι επιμορφωτικές ανάγκες, να διατυπωθούν οι στόχοι σύμφωνα με τις επιμορφωτικές τους ανάγκες και να αποφασιστεί η κατάλληλη μεθοδολογία.

Διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα των διευθυντών και εκπαιδευτικών σχολικών μονάδων

Βασική οργανωτική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος, αποτελεί το σχολείο. Η παροχή εκπαίδευσης μέσω του σχολείου, αποτελεί τον κοινό σκοπό για τον οποίο εργάζεται μια ομάδα ανθρώπων σύμφωνα με κάποιες καθιερωμένες σχέσεις (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Έτσι, για τη διοίκηση των εκπαιδευτικών μονάδων χρειάζεται διαρκής προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην εκπαιδευτική προσπάθεια.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο πολυσύνθετος και κομβικός ρόλος του διευθυντή αναγνωρίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία και μάλιστα, επισημαίνεται η συμβολή του στην ποιοτική αναβάθμιση της σχολικής εκπαίδευσης, αφού η ηγετική συμπεριφορά του και η προσωπικότητά του υποστηρίζουν το έργο του (Καρατζιά - Σταυλιώτη & Λαμπρόπουλος, 2006). Ασκεί επιρροή στα κίνητρα και στην απόδοση των εκπαιδευτικών, παράγοντας τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας και κλίματος, με αποτέλεσμα να επιδρά στη βελτίωση των αποτελεσμάτων του σχολείου (Σαϊτής, 2008) και θεωρείται ο κύριος διαμορφωτής της σχολικής κουλτούρας. Καλείται να διαχειριστεί με ένα λειτουργικό τρόπο τις ανάγκες των μελών της σχολικής κοινότητας, να ανακαλύψει τον κοινό τόπο του οράματος και των στόχων του σχολείου με τους συντελεστές επίτευξής τους (δασκάλους, μαθητές, γονείς) (Γεωργιάδου & Καμπουρίδης, 2005) και να ανταποκριθεί στο ρόλο του ως ηγέτης ενός σύγχρονου, συνεργατικού και αποτελεσματικού σχολείου που βρίσκεται σε μια συνεχή αλληλεπίδραση με την κοινωνία.

Ως εκ τούτου, ο ρόλος του για να είναι επιτυχής απαιτεί εγρήγορση, κατάλληλη

προετοιμασία, διοικητικές γνώσεις και κατάρτιση, δεξιότητες, παιδαγωγική συγκρότηση και συνεχή επιμόρφωση (Γεωργογιάννης, Λάγιος, & Κουνέλης, 2005). Η διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα των διευθυντικών σχολικών μονάδων περιλαμβάνει το σύνολο των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που διαθέτουν, τόσο σε επιστημονικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο πρακτικής εφαρμογής με βάση την εθνική νομοθεσία και πρακτική, τα διεθνή πρότυπα και τις καλές πρακτικές, ώστε να διοικούν αποτελεσματικά το σχολικό οργανισμό και να βρίσκονται σε ετοιμότητα για τη διαχείριση και επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν (Heath, 1998).

Η ετοιμότητα και η διοικητική επάρκεια σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να εννοηθεί πως εξαλείφει τα προβλήματα και τις πιθανότητες εμφάνισης κρίσεων. Αυτό που επιτυγχάνεται μέσω της ετοιμότητας του διευθυντή είναι η πιο άμεση και αποτελεσματικότερη διαχείριση των καθημερινών θεμάτων λειτουργίας και διαχείρισης με την ορθότερη λήψη αποφάσεων. Οι αυξανόμενες και πολυπλοκότερες ευθύνες που αναλαμβάνουν οι διευθυντές/τριες των σχολικών μονάδων αυξάνουν την ανάγκη οι σχολικοί ηγέτες να λαμβάνουν ειδική προετοιμασία για τον απαιτητικό τους ρόλο, γεγονός που συμβάλλει στη διαμόρφωση αποτελεσματικών ηγετών και αποδοτικότερων σχολικών οργανισμών (Bush, 2009). Ο κατάλληλος σχεδιασμός και η προετοιμασία της ηγεσίας αποτελεί στρατηγική αναγκαιότητα ως απόρροια τη εντατικοποίησης του ρόλου του σχολικού ηγέτη (Brundrett, Fitzgerald & Sommefeldt, 2006).

Επιπλέον, ο Σύλλογος Διδασκόντων αναδεικνύεται διαρκώς σε βασικό όργανο παιδαγωγικής και διοικητικής δραστηριότητας, σε έκφραση της συλλογικότητας και της συμμετοχικής λειτουργίας του σχολείου. Είναι το βασικό όργανο λήψης αποφάσεων που αφορούν στην καθημερινή λειτουργία του σχολείου, στον προγραμματισμό, στο σχεδιασμό και στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και τη σύνδεση του σχολείου με το εξωτερικό περιβάλλον. Διευθυντής σχολικής μονάδας και εκπαιδευτικοί συνεργάζονται σταθερά και σε καθημερινή βάση για την αποτελεσματική λειτουργία του σχολικού οργανισμού. Ως εκ τούτου η διοικητική επάρκεια των εκπαιδευτικών αποτελεί προαπαιτούμενο για την ουσιαστική συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων σε επίπεδο σχολικής μονάδας και την διαχείριση ζητημάτων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Πλαίσιο της ερευνητικής μελέτης

Στόχο του ερευνητικού εγχειρήματος αποτελεί η διερεύνηση του βαθμού ετοιμότητας και διοικητικής επάρκειας των νεοτοποθετημένων διευθυντών/τριών στο σύνολο των σχολικών μονάδων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Αχαΐας και των εκπαιδευτικών σύμφωνα με τις αντιλήψεις των διευθυντών/τριών.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης διαμορφώνονται ως εξής:

- Αν και σε ποιο βαθμό οι νεοτοποθετημένοι διευθυντές/τριες σχολικών μονάδων αρμοδιότητας της Δ.Δ.Ε. Αχαΐας διαθέτουν ετοιμότητα και διοικητική επάρκεια ως προς την άσκηση των καθηκόντων τους.
- Αν και σε ποιο βαθμό οι διευθυντές/τριες θεωρούν ότι οι εκπαιδευτικοί των σχολικών τους μονάδων διαθέτουν διοικητική επάρκεια, ώστε να διαχειριστούν καθημερινά ζητήματα οργάνωσης και λειτουργίας κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Ο πληθυσμός στόχος (target population) (Creswell, 2011) ήταν το σύνολο των διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Αχαΐας. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 72 υποκείμενα σε σύνολο 122 (ποσοστό περίπου 60 %) και σε αυτό συμπεριλήφθηκαν όσοι διευθυντές/τριες ήταν πρόθυμοι να συμμετάσχουν.

Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε κατά το μήνα Σεπτέμβριο 2023. Για τη συλλογή των δεδομένων απεστάλησαν προς συμπλήρωση ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια μέσω google form. Κατασκευάστηκε ερωτηματολόγιο με κλειστού τύπου ερωτήσεις, αφού προηγήθηκε εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση και μελέτη ερωτηματολογίων που έχουν εφαρμοστεί σε παρόμοιες μελέτες.

Οι απαντήσεις των ηλεκτρονικά συμπληρωμένων ερωτηματολογίων ελέγχθηκαν για την πληρότητα και την ορθότητα τους, κωδικοποιήθηκαν και μεταφέρθηκαν σε κατάλληλα σχεδιασμένη βάση δεδομένων του λογισμικού στατιστικών αναλύσεων SPSS. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν πίνακες συχνοτήτων ποσοστών, ραβδογράμματα ποσοστών και διαγράμματα, στατιστικά μέτρα ελάχιστο, μέγιστο, μέση τιμή, τυπική απόκλιση, διάμεσος και τα ραβδογράμματα μέσω όρων και error bar. Πιθανές στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαμέσων 2 ξεχωριστών δημογραφικών υποομάδων, διερευνήθηκαν με το μη παραμετρικό στατιστικό τεστ Mann-Whitney. Αντίστοιχες διαφορές μεταξύ 3 ξεχωριστών δημογραφικών υποομάδων, διερευνήθηκαν με το μη παραμετρικό στατιστικό τεστ Kruskal-Wallis. Διαφορές μεταξύ 3+ διαφορετικών μετρήσεων για όλους τους ερωτώμενους, διερευνήθηκαν με το μη παραμετρικό στατιστικό τεστ Friedman. Ως μέτρο της αξιοπιστίας των διαφόρων κλιμάκων ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha. Τιμές του άνω του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές. Για όλα τα στατιστικά τεστ χρησιμοποιήθηκε στατιστική σημαντικότητα $\alpha=5\%$.

Αποτελέσματα

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 72 διευθυντές/-ντριες που υπηρετούν στο Νομό Αχαΐας και ως εκ τούτου τα αποτελέσματα που εξάγονται από τη συγκεκριμένη μελέτη δε μπορούν να γενικευτούν στο πληθυσμό των σχολικών ηγετών πανελλαδικά.

Σχετικά με τα ακαδημαϊκά τους προσόντα, η πλειονότητα των εκπαιδευτικών του δείγματος δε διαθέτει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο συναφές με τη διοίκηση της εκπαίδευσης (59,7%), ενώ σε ποσοστό 79,2% έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικό πρόγραμμα άνω των 50 ωρών στη διοίκηση της εκπαίδευσης. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι (55,6%) έχουν 0-5 έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντές/-ντριες, ενώ η πλειονότητα δεν έχει προϋπηρεσία ως υποδιευθυντής/ντρια (52,8%) (Πίνακας 1).

Πίνακας 1. Γενικά Στοιχεία Διευθυντών/Διευθυντριών σχολικών μονάδων Ν. Αχαΐας (N=72)

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (N)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Διαθέτετε Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό στη διοίκηση της εκπαίδευσης	<i>Ναι</i>	29	40,3
	<i>Όχι</i>	43	59,7
Έχετε παρακολουθήσει επιμορφωτικό πρόγραμμα άνω των 50 ωρών στη διοίκηση εκπαίδευσης	<i>Ναι</i>	57	79,2
	<i>Όχι</i>	15	20,8
Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής/διευθύντρια	<i>0-5</i>	40	55,6
	<i>6-10</i>	16	22,2
	<i>>10 έτη</i>	16	22,2
Προϋπηρεσία ως υποδιευθυντής/υποδιευθύντρια	<i>Ναι</i>	34	47,2
	<i>Όχι</i>	38	52,8

Τα μέλη του δείγματος κλήθηκαν να αυτοαξιολογήσουν, με μια κλίμακα από το 1 (καθόλου) έως το 5 (πάρα πολύ), το βαθμό διευθυντικής ετοιμότητάς τους σε διάφορα πεδία καθηκόντων και αρμοδιοτήτων. Όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία που προκύπτει, τόσο καλύτερα αυτοαξιολογείται ο κάθε ερωτώμενος στα ζητούμενα πεδία και τόσο πιο έτοιμος αισθάνεται να ανταπεξέλθει σε αυτά.

Διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν υψηλό βαθμό επάρκειας και ετοιμότητας ώστε να ανταποκριθούν σε όλα τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που τους αναφέρθηκαν. Όμως, ξεχωρίζει η ετοιμότητά τους στα πεδία «Λήψη αποφάσεων» (Μ.Τ.=4,25, Δ.=4,00), «Διαχείριση προβλημάτων σχολικής τάξης» (Μ.Τ.=4,18, Δ.=4,00) και «Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας» (Μ.Τ.=4,18, Δ.=4,00). Αντιθέτως, ο χαμηλότερος βαθμός ετοιμότητας εμφανίζεται στο πεδίο «Διαχείριση κρίσεων» στη σχολική μονάδα (Μ.Τ.=3,96, Δ.=4,00) (Πίνακας 2, Σχήμα 1).

Πίνακας 2. Βαθμός ετοιμότητας-επάρκειας Διευθυντών σε καθήκοντα και αρμοδιότητες.

	N	Min	Max	M.T.	T.A.	Δ.
Λειτουργικός προγραμματισμός στη σχολική μονάδα	72	2	5	4,13	0,73	4
Λήψη αποφάσεων	72	2	5	4,25	0,67	4
Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας	72	2	5	4,18	0,66	4
Εκπαιδευτική νομοθεσία	72	2	5	4,01	0,78	4
Διαχείριση κρίσεων	72	3	5	3,96	0,72	4
Διαχείριση προβλημάτων σχολικής τάξης	72	3	5	4,18	0,66	4
Λειτουργία συλλογικών οργάνων	72	3	5	4,08	0,67	4
Λειτουργία εκπαιδευτικών θεσμών	72	3	5	4,15	0,74	4

Σχήμα 1. Διευθυντική ετοιμότητα/Διοικητική επάρκεια Διευθυντών/-ντριών Ν. Αχαΐας



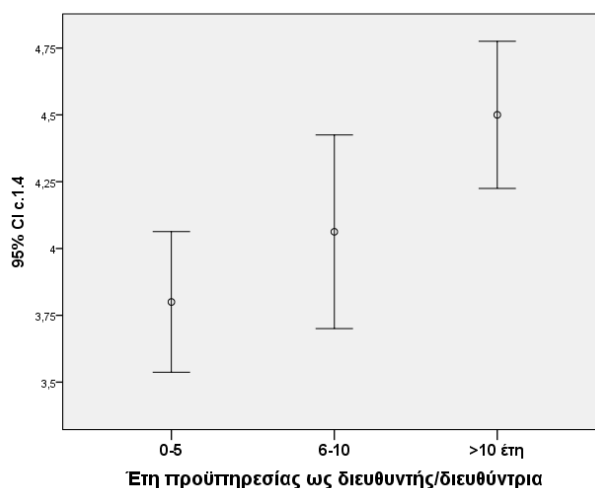
Προκειμένου να διερευνηθούν πιθανές στατιστικά σημαντικές διαφορές στις διάφορες δημογραφικές υποομάδες, οι έλεγχοι διενεργήθηκαν κατάλληλα μη παραμετρικά στατιστικά τεστ. Σύμφωνα με τα ευρήματα, η κατοχή μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου και η συμμετοχή σε μεγάλης διάρκειας επιμορφωτικό πρόγραμμα στο αντικείμενο «Διοίκηση της Εκπαίδευσης», καθώς και η προϋπηρεσία σε θέση υποδιευθυντή/τριας σχολικής μονάδας δε διαφοροποιεί σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο τα αυτοαξιολογούμενα επίπεδα του βαθμού ετοιμότητας των ερωτώμενων ($p>0.05$). Αντιθέτως, παρατηρήθηκε ότι διαφοροποιούνται σε

στατιστικά σημαντικό επίπεδο οι διευθυντές/τριες με περισσότερα έτη υπηρεσίας ως διευθυντές/τριες σε σχέση με αυτούς που έχουν μικρότερη προϋπηρεσία ως διευθυντές/τριες. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται ότι, όσο περισσότερα είναι τα χρόνια αυτής της προϋπηρεσίας, τόσο περισσότερο συσχετίζεται η αυτοαξιολογούμενη ετοιμότητα με το πεδίο «Εκπαιδευτική Νομοθεσία» ($p < 0.05$) (Πίνακας 3, Σχήμα 2).

Πίνακας 3. Βαθμός διευθυντικής ετοιμότητας-διοικητικής επάρκειας σε σχέση με την προϋπηρεσία σε θέση Διευθυντή σχολικής μονάδας

	Έτη προϋπηρεσίας ως διευθυντής/διευθύντρια						Σημαντικότητα Διαφοράς ¹
	0-5		6-10		>10		
	(N=40)		(N=16)		(N=16)		
	M.T	T.A.	M.T.	T.A.	M.T.	T.A.	P
Λειτουργικός προγραμματισμός στη σχολική μονάδα	4,03	0,73	4,00	0,82	4,50	0,52	0,064
Λήψη αποφάσεων	4,27	0,64	4,06	0,77	4,37	0,62	0,491
Αξιοποίηση ανθρωπίνου δυναμικού της σχολικής μονάδας	4,17	0,71	4,13	0,62	4,25	0,58	0,856
Εκπαιδευτική νομοθεσία	3,80	0,82	4,06	0,68	4,50	0,52	0,010**
Διαχείριση κρίσεων	3,90	0,67	4,00	0,73	4,06	0,85	0,740
Διαχείριση προβλημάτων σχολικής τάξης	4,20	0,65	4,13	0,62	4,19	0,75	0,909
Λειτουργία συλλογικών οργάνων	4,08	0,69	4,00	0,63	4,19	0,66	0,720
Λειτουργία εκπαιδευτικών θεσμών	4,23	0,70	3,88	0,81	4,25	0,78	0,261

¹ Kruskal-Wallis test



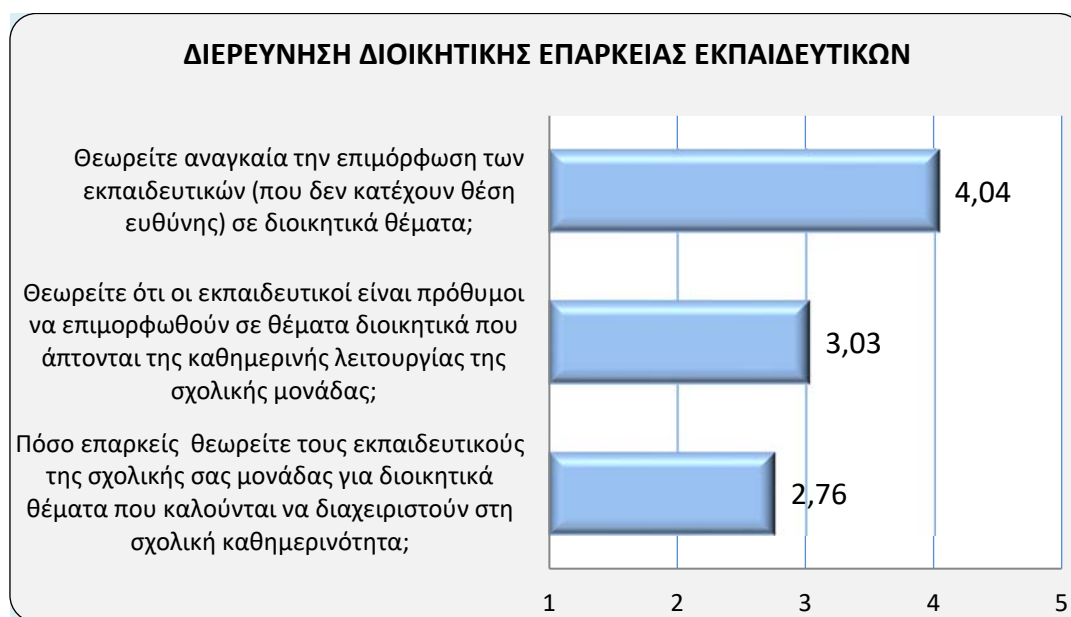
Σχήμα 2. Βαθμός διευθυντικής ετοιμότητας-διοικητικής επάρκειας σε σχέση με την προϋπηρεσία σε θέση Διευθυντή σχολικής μονάδας

Στη συνέχεια οι διευθυντές/-ντριες, κλήθηκαν να αξιολογήσουν με μια κλίμακα από το 1 (καθόλου) έως το 5 (πάρα πολύ), την διοικητική επάρκεια των εκπαιδευτικών και την προθυμία τους να επιμορφωθούν σε διοικητικά θέματα. Σύμφωνα με τις αντιλήψεις των

διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων, ο βαθμός διοικητικής επάρκειας των εκπαιδευτικών σε θέματα που καλούνται να διαχειριστούν στη σχολική καθημερινότητα παρουσιάζεται χαμηλός (Μ.Τ.=2,76, Δ.=3,00), ενώ θεωρούν αναγκαία την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε διοικητικά θέματα του σχολικού οργανισμού (Μ.Τ.=4,04, Δ.=4,00). Αναφορικά με την προθυμία των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας να επιμορφωθούν σε θέματα διοικητικά που άπτονται της καθημερινής λειτουργίας της σχολικής μονάδας, οι συμμετέχοντες δήλωσαν μετρίου βαθμού προθυμία (Μ.Τ.=3,03, Δ.=3,00) (Πίνακας 4, Σχήμα 3).

Πίνακας 4. Διερεύνηση διοικητικής επάρκειας εκπαιδευτικών.

	N	Min	Max	M.T.	T.A.	Δ.
Θεωρείτε αναγκαία την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών (που δεν κατέχουν θέση ευθύνης) σε διοικητικά θέματα;	72	1	5	4,04	0,99	4
Πόσο επαρκείς θεωρείτε τους εκπαιδευτικούς της σχολικής σας μονάδας για διοικητικά θέματα που καλούνται να διαχειριστούν στη σχολική καθημερινότητα;	72	1	5	2,76	0,85	3
Θεωρείτε ότι οι εκπαιδευτικοί είναι πρόθυμοι να επιμορφωθούν σε θέματα διοικητικά που άπτονται της καθημερινής λειτουργίας της σχολικής μονάδας;	72	1	5	3,03	0,89	3

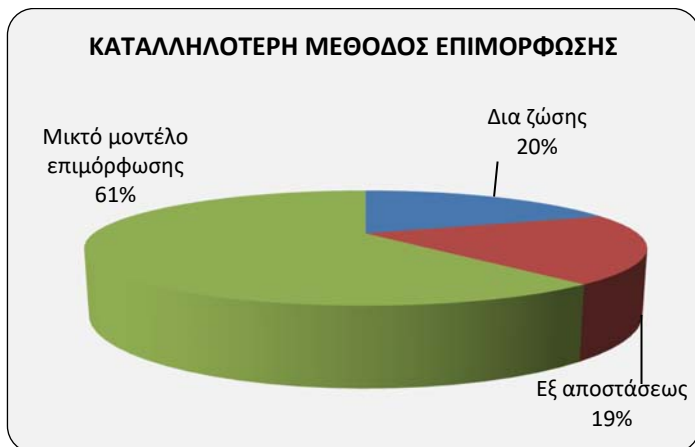


Σχήμα 3. Διερεύνηση διοικητικής επάρκειας εκπαιδευτικών.

Τέλος, τα μέλη του δείγματος κλήθηκαν να αναφέρουν την καταλληλότερη μέθοδο επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικής λειτουργίας και τον καταλληλότερο φορέα για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας, σε διοικητικά θέματα. Η πλειονότητα των ερωτώμενων (61,1%) θεωρεί το μικτό μοντέλο ως την καταλληλότερη μέθοδο επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικής λειτουργίας. Επίσης, στη μεγάλη πλειονότητά τους (80,6%), θεωρούν τη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ως τον καταλληλότερο φορέα για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών της σχολικής τους μονάδας, σε διοικητικά θέματα.

Πίνακας 5. Μέθοδος-Φορέας υλοποίησης επιμόρφωσης εκπαιδευτικών σε διοικητικά θέματα.

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (N)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η καταλληλότερη μέθοδος επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών σε θέματα διοικητικής λειτουργίας;	Δια ζώσης	14	19,4
	Εξ αποστάσεως	14	19,4
	Μικτό μοντέλο επιμόρφωσης	44	61,1
Ποιον θεωρείτε κατάλληλο για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών της σχολικής σας μονάδα σε διοικητικά θέματα;	Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	58	80,6
	Διευθυντή Σχολικής Μονάδας	32	44,4
	Εκπαιδευτικούς της σχολικής μονάδας με ανάλογα προσόντα	20	27,8
	Άλλο	12	16,7



Σχήμα 4. Μέθοδος-Φορέας υλοποίησης επιμόρφωσης εκπαιδευτικών

Συμπεράσματα

Οι προκλήσεις της εποχής μας είναι μεγάλες και απαιτούν ένα σχολείο που μπορεί με ευέλικτο τρόπο να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που προτάσσει η σημερινή πραγματικότητα, έτσι ώστε να καταφέρνει να προσαρμόζεται στις συνεχείς εξελίξεις που σημειώνονται τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο αντιμετωπίζοντας τη νέα γνώση δημιουργικά. Το έργο των στελεχών της εκπαίδευσης αποκτά μείζονα σημασία μια που εμπεριέχει την ανάπτυξη πολιτικής και δράσεων που έχουν στόχο τη διαμόρφωση ενός δυναμικού και αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των αναγκών της εποχής.

Από την έρευνα διαφαίνεται ότι οι διευθυντές/ντριες σχολικών μονάδων αρμοδιότητας της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Αχαΐας, πιστεύουν πως διαθέτουν ικανοποιητικό βαθμό διοικητικής επάρκειας και διευθυντικής ετοιμότητας. Τα ευρήματα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι για τους διευθυντές/-ντριες ο συνδυασμός της επιστημονικής γνώσης που θεωρούν ότι κατέχουν και της εμπειρίας θεωρείται απαραίτητος, διαπίστωση η οποία θα μπορούσε να ληφθεί υπόψη των υπεύθυνων για το σχεδιασμό προγραμμάτων που τους

αφορούν, όπου η επιστημονική γνώση θα συνδυάζεται με την πρακτική της εφαρμογή. Εξάλλου ο Rogers (1997) αναφέρει ότι οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι κουβαλούν σε κάθε νέα μαθησιακή δραστηριότητα τις γνώσεις και τις εμπειρίες που έχουν συσσωρεύσει για μεγάλο χρονικό διάστημα, στις οποίες έχουν επενδύσει συναισθηματικά και δυσκολεύονται να τις αγνοήσουν.

Αξιοσημείωτο εύρημα αποτελεί ο βαθμός ετοιμότητας και επάρκειας που αναγνωρίζουν οι διευθυντές/τριες στη διαχείριση κρίσεων της σχολικής μονάδας. Η τιμή που παρατηρήθηκε (Μ.Ο. 3,96) αν και δεν μπορεί να θεωρηθεί χαμηλή, ωστόσο αποτελεί χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τα άλλα πεδία. Το εύρημα αυτό πιθανόν να ερμηνεύεται από το γεγονός ότι σε περίοδο κρίσης διαταράσσεται η εύρυθμη λειτουργία του σχολείου και απαιτείται άμεση παρέμβαση έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι δυσμενείς επιπτώσεις για τον οργανισμό (Yukl & Mahsud 2010). Πρωταγωνιστικό ρόλο αναλαμβάνει η ηγεσία. Οι διευθυντές καλούνται να αντιμετωπίσουν καταστάσεις δύσκολες, παράδοξες και αντιφατικές, να αντιμετωπίσουν και να διαχειριστούν συναισθήματα και επιπτώσεις στο άμεσο παρόν με τρόπους που περιορίζουν τις δυσάρεστες εξελίξεις για το προσωπικό, την οργάνωση του σχολείου αλλά και την ευρύτερη σχολική κοινότητα (Smith & Riley, 2012).

Στις αναλύσεις που διενεργήθηκαν, διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές/τριες δεν θεωρούν τους εκπαιδευτικούς επαρκείς στην αντιμετώπιση διοικητικών θεμάτων που σχετίζονται με την άσκηση του ρόλου τους και συνδέονται με ζητήματα καθημερινής λειτουργίας του σχολικού οργανισμού, όπως η λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων, οι διοικητικές ενέργειες για την αξιολόγηση της σχολικής μονάδας κ.λπ. Επιπλέον διαπιστώνουν απροθυμία των εκπαιδευτικών να επιμορφωθούν σε διοικητικά θέματα και προτείνουν την επιμόρφωσή τους κατά κύριο λόγο από τη Διεύθυνση Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας θα βοηθούσε στην τριγωνοποίηση των ευρημάτων, στην βαθύτερη κατανόηση των ερευνητικών ζητημάτων και θα έδινε επιπρόσθετες πληροφορίες για τις αιτίες των καταγεγραμμένων αυτοαντιλήψεων διευθυντών/τριών.

Τέλος, τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας μπορούν να συνεισφέρουν στη βελτίωση της οργάνωσης και του σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων διευθυντικής ετοιμότητας και διοικητικής επάρκειας διευθυντικών στελεχών και εκπαιδευτικών.

Αναφορές

Brundrett, M., Fitzgerald, T., & Sommefeldt D. (2006). The creation of national programs of school leadership development in England and New Zealand: A comparative study. *International Studies in Educational Administration*, 34 (1), 89–105. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10652/1326>

Bush, T. (2009.) Leadership development and school improvement: contemporary issues in leadership development. *Educational Review*, 61(4), 375–391. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/00131910903403956>

Creemers, B., Kyriakides, L., & Antoniou, P. (2013). *Teacher professional development for improving quality of teaching*. New York: Springer.

Heath, R. (1998). *Διαχείριση Κρίσεων: Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*. Αθήνα: Γκιούρδας.

Hernandez, R., & Roberts, M. (2012). Redesigning a Principal Preparation Program: A Continuous Improvement Model. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 7(3), n3. Ανακτήθηκε 1/10/23 από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ997446.pdf>

Holmberg, B. (1995). *Theory and Practice of Distance Education*. London: Routledge.

Rodriguez-Gomez, D., Ion, G., Mercader, C., & López-Crespo, S. (2019). Factors promoting informal and formal learning strategies among school leaders. *Studies in Continuing Education*, 1-16.

Rogers, A. (1999). *Η εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο

Smith, L. & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 32 (1), 57-71. doi: 10.1080/13632434.2011.614941

Sun, M. T., & Yang, Y. (2014). Principals' transformational leadership in school improvement. *International Journal of Educational Management*, 28(3), 279-288.

Turner, P. (2019). Leadership Development Practices. In P. Turner (Ed.), *Leadership in Healthcare* (pp. 295-324). Cham: Palgrave Macmillan.

Walker, A., & Qian, H. (2015). Review of Research on School Principal Leadership in Mainland China, 1998-2013. *Journal of Educational Administration*, 53(4), 467-491.

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62 (2), 81-93. doi: <https://doi.org/10.1037/a0019835>

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η παιδαγωγική της διοίκησης της εκπαίδευσης. Αθήνα: Έλλην.

Γεωργιάδου, Β. & Καμπουρίδης, Γ. (2005). Ο διευθυντής – ηγέτης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, τχ. 10, 121-129.

Γεωργογιάννης, Π., Λάγιος, Β., Κουνέλη, Β. (2005). Διοικητική επάρκεια και ετοιμότητα των διευθυντών σχολικών μονάδων. Στο *Πρακτικά 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου Άρτας με θέμα: Διοίκηση Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης*. Άρτα. 19-32.

Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε. & Λαμπρόπουλος, Χ. (2006), *Αξιολόγηση Αποτελεσματικότητα και Ποιότητα στην Εκπαίδευση*, Gutenberg, Αθήνα.

Σαϊτσης, Χ. (2000). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαϊτσης, Χ. (2008). *Εκπαιδευτική Πολιτική και Διοίκηση*. Αθήνα: Υπ. Παιδείας & Δ.Β.Μ.Θ.