

ΠΕΤΡΟΣ ΠΑΣΙΑΡΔΗΣ

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ:
ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ
ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ**

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι έρευνες για τα αποτελεσματικά σχολεία άρχισαν με τον εντοπισμό σχολείων τα οποία εκ πρώτης όψεως έπρεπε να είχαν χαμηλές και όμως οι μαθητές τους είχαν πολύ υψηλές επιδόσεις. Αυτό κίνησε την περιέργεια των ερευνητών και θέλησαν να μάθουν πώς αυτά τα σχολεία το κατάφεραν. Αργότερα άρχισαν να διερευνούν τις εσωτερικές διαδικασίες αυτών των αποτελεσματικών σχολείων. Στην αρχή έδειξαν πιο πολύ ενδιαφέρον οι κοινωνιολόγοι και οι πολιτικοί για αυτές τις διαδικασίες και σε κατοπινό στάδιο άρχισε να ενδιαφέρεται και η εκπαιδευτική κοινότητα. Τα αποτελεσματικά σχολεία ξεχωρίζουν γενικά από τα υπόλοιπα όταν λάβουμε υπόψη μας ορισμένους παράγοντες. Συγκεκριμένα, επτά παράγοντες έχουν επανειλημμένα επισημανθεί σε έρευνες που έχουν γίνει για τα αποτελεσματικά σχολεία: (1) Η έμφαση στη διδασκαλία, (2) Η ποιότητα της διεύθυνσης του σχολείου, (3) Η συμπεριφορά του εκπαιδευτικού (το να έχει δηλαδή υψηλές προσδοκίες), (4) Το σχολικό κλίμα, (5) Η μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης, (6) Η ενεργός συμμετοχή των γονιών και της κοινότητας στο έργο του σχολείου και (7) Η παροχή χωριστού προϋπολογισμού στο κάθε σχολείο (Edmonds, 1979).

Η έρευνα αυτή σκοπό έχει να ασχοληθεί με έναν από τους επτά παράγοντες του αποτελεσματικού σχολείου και συγκεκριμένα με τον παράγοντα "ποιότητα της διεύθυνσης του σχολείου". Ο πραγματικός εκπαιδευτικός ηγέτης είναι συνήθως εκείνος ο διευθυντής του σχολείου που μπορεί αποτελεσματικά να μεταδώσει την αποστολή του σχολείου τόσο στο προσωπικό όσο και στους γονείς, την κοινότητα και τους μαθητές. Επίσης αφιερώνει πολύ από το χρόνο του στην εκκλήρωση αυτής της αποστολής, η οποία πρέπει ασφαλώς να είναι σαφώς διατυπωμένη. Κατά τον ίδιο τρόπο, ποιοτική διεύθυνση του σχολείου υπάρχει όταν διασαφηνίζονται οι προσδοκίες που διατυπώνονται από το προσωπικό (Kimbrough and Burkett, 1990). Επίσης όταν οι ομάδες που είναι υπεύθυνες για τη βελτίωση της απόδοσης του σχολείου θέτουν σαφώς διατυπωμένους στόχους για την επιτυχία των μαθητών. Τέλος τονίζονται η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ του προσωπικού. Ο διευθυντής και το προσωπικό μοιράζονται ο-

ποιαδήποτε πληροφορία μπορεί να τους κάνει πιο αποτελεσματικούς στην εκτέλεση της εργασίας τους. Οι πληροφορίες και οδηγίες δίνονται είτε γραπτά είτε προφορικά και είναι σαφείς και ακριβείς, έτσι ώστε όλοι να ξέρουν τι αναμένεται από αυτούς (Nance, 1991). Γενικά ο διευθυντής καλλιεργεί ενεργά ένα θετικό περιβάλλον, καθοδηγεί το συλλογικό προγραμματισμό, αξιολογεί το εκπαιδευτικό προσωπικό, προσπαθεί πάντοτε να έχει την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή για την όσο το δυνατό αποτελεσματικότερη λειτουργία του σχολείου και γενικά προσπαθεί για τη συνεχή ανέλιξη και προσωπική επιμόρφωση του προσωπικού του σχολείου του.

Όμως, το σημαντικότερο ίσως χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού διευθυντή είναι η ικανότητα να δημιουργεί ένα ζεστό, θετικό κλίμα μάθησης. Όταν ο διευθυντής δημιουργήσει αυτό το ζεστό περιβάλλον, αυτόματα δημιουργείται και μια θετική αυτοεικόνα του σχολείου. Η αυτοεικόνα του σχολείου είναι στενά συνυφασμένη με την αυτοεικόνα του διευθυντή για το άτομο του και τις ικανότητές του (NASSP, 1986, σελ. 7).

Ο καλύτεροι διευθυντές είναι αυτοί που λαμβάνουν ενεργό μέρος σε όλες τις φάσεις της ζωής του σχολείου. Στην πραγματικότητα, σε μια έρευνα που διήρκεσε τρία χρόνια στην πολιτεία Washington, οι Andrews και Soder (1987, σελ. 6) ανακάλυψαν ότι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού διευθυντή είναι το "να είναι ορατός παντού μέσα στο σχολείο". Άλλες μελέτες κατέληξαν περύτερο στο ίδιο αποτέλεσμα επισημαίνοντας ότι οι αποτελεσματικοί διευθυντές είναι αυτοί που παρακολουθούν στενά την πρόοδο των μαθητών τους, το χρόνο που αφιερώνουν οι μαθητές για μάθηση καθώς επίσης και την καταλληλότητα των μαθησιακών απαιτήσεων για τους μαθητές (U.S. Department of Education, 1987, σελ. 10).

Ένα άλλο εύρημα των ερευνών για τον αποτελεσματικό διευθυντή είναι ότι ο ίδιος είναι καινοτόμος και ο κύριος φορέας καινοτομιών στο σχολείο. Συχνά οι αποτελεσματικοί διευθυντές επεμβαίνουν στη διαδικασία εισαγωγής νεωτερισμών και επιβλέπουν τον τρόπο που εισάγονται οι αλλαγές (Hall and Hord, 1987, σελ. 249). Με άλλα λόγια, η επιτυχία ή αποτυχία των εκπαιδευτικών καινοτομιών είναι άμεσα συνδεδεμένες με το ενδιαφέρον του διευθυντή.

Επίσης, η βιβλιογραφία συστηματικά δείχνει ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής γνωρίζει πώς να βοηθά τους εκπαιδευτικούς να προγραμματίζουν και να εφαρμόζουν τις κατάλληλες στρατηγικές που θα βοηθήσουν καλύτερα τους μαθητές τους να μάθουν και θα ανταποκριθούν πιο αποτελεσματικά στις μαθησιακές τους ανάγκες (NASSP, 1986, σελ. 11). Αντιλαμβάνονται και κατανοούν, λόγω της πείρας τους, τις απαιτήσεις και την πολυπλοκότητα της τάξης.

Οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες δημιουργούν επίσης ένα όραμα και οδηγούν τη σχολική τους μονάδα προς αυτό π.χ. ότι οι μαθητές του σχολείου τους μπορούν να φτάσουν στα υψηλότερα επίπεδα μάθησης. Οι Shoemaker και Fraser (1981) βρήκαν ότι το πιο σταθερό αποτέλεσμα που ανακάλυπταν μέσα από όλες τις έρευνές τους για τα αποτελεσματικά σχολεία είναι η συνάφεια που υπάρχει μεταξύ των υψηλών προσδοκιών τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών και της επίδοσης των μαθητών. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές πιστεύουν στην ικανότητα των εκπαιδευτικών και των μαθητών του σχολείου τους για να φτάσουν σε πολύ υψηλά επίπεδα.

Τέλος, οι διευθυντές αυτοί έχουν υψηλές προσδοκίες πρώτα πρώτα από τους εαυτούς τους και μετά από τους άλλους (U.S. Department of Education, 1987, σελ. 10). Οι αποτελεσματικοί διευθυντές είναι δια βίου μαθητές και προσπαθούν συνεχώς να προσθέσουν περισσότερα στις γνώσεις και δεξιότητες που ήδη κατέχουν. Γενικά το εκπαιδευτικό προσωπικό ενός αποτελεσματικού σχολείου δεν είναι ποτέ ευχαριστημένο από τα επίπεδα του σχολείου και προσπαθούν πάντα για το καλύτερο. Όπως αναφέρουν οι Johnson και Johnson (1989), "η πείρα δεν είναι κάτι που κερδίζεται και το απολαμβάνουμε για πάντα. Είναι μια συνεχής διαδικασία" (σελ. 7).

Ο Cleveland (1986) σε μια μελέτη πολιτικών και κυβερνητικών ηγετών που έκανε κατέγραψε επτά ιδιότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν τον αποτελεσματικό ηγέτη. Παρόλο που η έρευνα του Cleveland αφορούσε πολιτικούς ηγέτες, τα χαρακτηριστικά ή οι ιδιότητες μάλλον που ανακάλυψε ταιριάζουν και στους εκπαιδευτικούς ηγέτες. Ο αποτελεσματικός ηγέτης έχει:

1. Μια διανοητική περιέργεια όλο ζωντάνια· έχει ενδιαφέρον για όλα όσα συμβαίνουν γύρω του.
2. Ένα γνήσιο ενδιαφέρον για το πώς σκέφτονται οι άνθρωποι, τι σκέφτονται, και γιατί σκέφτονται με αυτό τον τρόπο.
3. Μια στάση ότι οι κίνδυνοι βρίσκονται εκεί για να ρυποκινδυνεύει κανείς και όχι για να τους αποφεύγουμε.
4. Ένα συναίσθημα ότι οι κρίσεις είναι φυσιολογικές και ότι τα μπλεξίματα και οι διαξιφισμοί είναι δημιουργικοί.
5. Την ποιότητα του να είναι αισιόδοξος ενώ δε θα έπρεπε.
6. Μια προσωπική συναίσθηση ευθύνης για τα αποτελέσματα του σχολείου και τον αντίκτυπό τους στην ευρύτερη κοινωνία (σελ. 26).

Σκοπός της έρευνας

Γενικά, οι διευθυντές χρειάζεται απαραίτητα να γνωρίζουν καλά τους εαυτούς τους, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους. Πρέπει βασικά να είναι ικανοί να καθοδηγούν τα σχολεία τους. Για τούτο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, σκοπός της παρούσης έρευνας μεταξύ των διευθυντών Δημοτικών Σχολείων της Κύπρου είναι να ασχοληθεί με την ποιότητα της παρεχόμενης ηγεσίας στα σχολεία μας. Οι κυριότεροι λόγοι που καθιστούν την έρευνα στην επιστημονική αυτή περιοχή επιτακτική είναι οι ακόλουθοι:

1. Στον ευρύτερο Ελλαδικό χώρο δεν υπάρχει, επί του παρόντος, επαρκής μαρτυρία για το ρόλο του διευθυντή στην άσκηση ηγεσίας στη σχολική μονάδα. Θάλεγα πως ο όρος "Διοίκηση της Εκπαίδευσης" μόλις πρόσφατα έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται στο γεωγραφικό χώρο της Ελλάδας και, λόγω της σπουδαιότητας του θέματος, θα πρέπει να υπάρξει μια πιο συστηματική ανάλυση της πραγματικότητας.
2. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που παρατέθηκε προηγουμένως είναι φανερό ότι ο διευθυντής παίζει καίριο (πρωταγωνιστικό) ρόλο στην ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται στα σχολεία μας σήμερα και για τούτο επιβάλλεται να διερευνηθεί περαιτέρω ο τομέας που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού εκπαιδευτικού ηγέτη.
3. Αν είναι να δημιουργηθούν χρήσιμα προγράμματα επιμόρφωσης των διευθυντών των σχολείων ή, ακόμα καλύτερα, αν είναι να δημιουργηθούν στα Πανεπιστήμια κατάλληλα μεταπτυχιακά προγράμματα στον επιστημονικό χώρο της Διοίκησης της Εκπαίδευσης θα πρέπει τα προγράμματα αυτά να βασίζονται σε επιστημονικά δεδομένα για το πώς βλέπουν τις ανάγκες τους οι σημερινοί διευθυντές σχολείων.

Είναι με αυτές τις σκέψεις που αναλήφθηκε η παρούσα έρευνα με την ελπίδα ότι θα προσφέρει, σε κάποιο βαθμό, στον αγώνα των διευθυντών για αυτοαξιολόγηση και αυτογνωσία ώστε μέσα από αυτή την αυτογνωσία που θα προκύψει να βελτιωθεί ο τρόπος με τον οποίον προετοιμάζονται (αν προετοιμάζονται) για το δύσκολο έργο τους. Ίσως έτσι βοηθηθούν στο πραγματικά δύσκολο έργο της προσφοράς της κατάλληλης εκπαιδευτικής ηγεσίας στα σχολεία μας. Επιπρόσθετα, είναι ανάγκη να αρχίσουν έρευνες πάνω σε θέματα (αποτελεσματικής) εκπαιδευτικής ηγεσίας τόσο στην Κύπρο όσο και στην Ελλάδα, αφού ο τομέας αυτός παραμένει ουσιαστικά ανεξερεύνητος στο χώρο μας.

Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση τα αναφερθέντα πιο πάνω, καταβλήθηκε προσπάθεια να απαντηθούν τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- (1) Ποιές είναι οι δέκα πιο σημαντικές δηλώσεις για να θεωρηθεί ένας διευθυντής αποτελεσματικός όπως τις βλέπουν οι ίδιοι οι διευθυντές; Ποια ομάδα ερωτήσεων θεωρείται ως η πλέον σημαντική;
- (2) Πού φαίνεται να υπάρχουν οι μεγαλύτερες ανάγκες για βελτίωση κατά την κρίση των διευθυντών;
- (3) Υπάρχουν διαφορές στο πώς βλέπουν τις ανάγκες τους οι διευθυντές καθώς και για τη σημαντικότητα που αποδίδουν στις διάφορες δηλώσεις του ερωτηματολογίου με βάση το **φύλο** τους;
- (4) Υπάρχουν διαφορές στο πώς βλέπουν τις ανάγκες τους οι διευθυντές καθώς και για τη σημαντικότητα που αποδίδουν στις διάφορες δηλώσεις του ερωτηματολογίου με βάση την **πείρα** τους;
- (5) Υπάρχουν διαφορές στο πώς βλέπουν τις ανάγκες τους οι διευθυντές καθώς και για τη σημαντικότητα που αποδίδουν στις διάφορες δηλώσεις του ερωτηματολογίου με βάση τη **μόρφωσή** τους;
- (6) Υπάρχουν διαφορές στο πώς βλέπουν τις ανάγκες τους οι διευθυντές καθώς και για τη σημαντικότητα που αποδίδουν στις διάφορες δηλώσεις του ερωτηματολογίου με βάση την **ηλικία** τους;
- (7) Ποιες εισηγήσεις για αλλαγές και βελτίωση μπορούν να γίνουν με βάση τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου για αυτοαξιολόγηση;

II. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

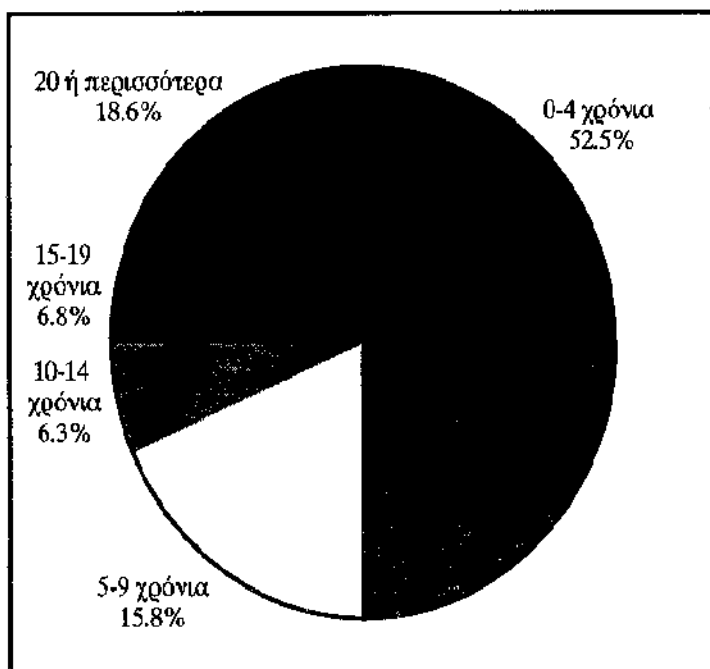
Δείγμα

Το δείγμα αποτέλεσε ολόκληρος ο πληθυσμός των διευθυντών σχολείων δημοτικής εκπαίδευσης της Κύπρου. Η Κύπρος διαθέτει συνολικά 377 δημοτικά σχολεία (συμπεριλαμβανομένων και των τριών σχολείων που βρίσκονται στην κατεχόμενη Κύπρο – αυτό του Ριζοκάρπασου, της Αγίας Τριάδας και του Κορμακίτη – και τα οποία έλαβαν μέρος στην έρευνα) εκ των οποίων ορισμένα είναι μονοθέσια (με ένα δάσκαλο) και τα υπόλοιπα έχουν τουλάχιστο δύο ή περισσότερους δασκάλους. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε όλα τα σχολεία της Κύπρου. Απαντήσεις λήφθηκαν από 221 σχολεία, δηλαδή απάντησε το 58.6%. Το ποσοστό αυτό είναι πολύ υψηλό και μπορεί να λεχθεί ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, αλλά τα αποτελέσματα θα πρέπει να ερμηνευτούν

με κάποια δόση σκεπτικισμού, αφού το ποσοστό που απάντησε δεν ήταν το αναμενόμενο.

Το δείγμα περιγράφεται πιο κάτω αναλυτικά. Από αυτούς που απάντησαν 75% είναι άνδρες και 25% είναι γυναίκες. Η μεγάλη πλειοψηφία (83%) από αυτούς που απάντησαν έχουν ηλικία μεταξύ 50 και 59 ετών. Επίσης η μεγάλη πλειοψηφία των διευθυντών αυτών (83%) βρίσκονται για 4 ή λιγότερα χρόνια στο σχολείο όπου υπηρετούν σήμερα. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του δείγματος είναι ότι οι μισοί περίπου διευθυντές (52.5%) έχουν πείρα ως διευθυντές λιγότερο από 4 χρόνια. Όπως φαίνεται και στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί 16% έχουν πείρα μεταξύ 5 και 9 χρόνων και 18% έχουν πείρα περισσότερα από 20 χρόνια (Σχεδιάγραμμα 1). Αυτό δείχνει ότι η πλειοψηφία των διευθυντών αυτών προήχθησαν στη θέση του διευθυντή τα τελευταία 4 χρόνια.

Σχεδιάγραμμα 1
Χρόνια υπηρεσίας στη θέση διευθυντή



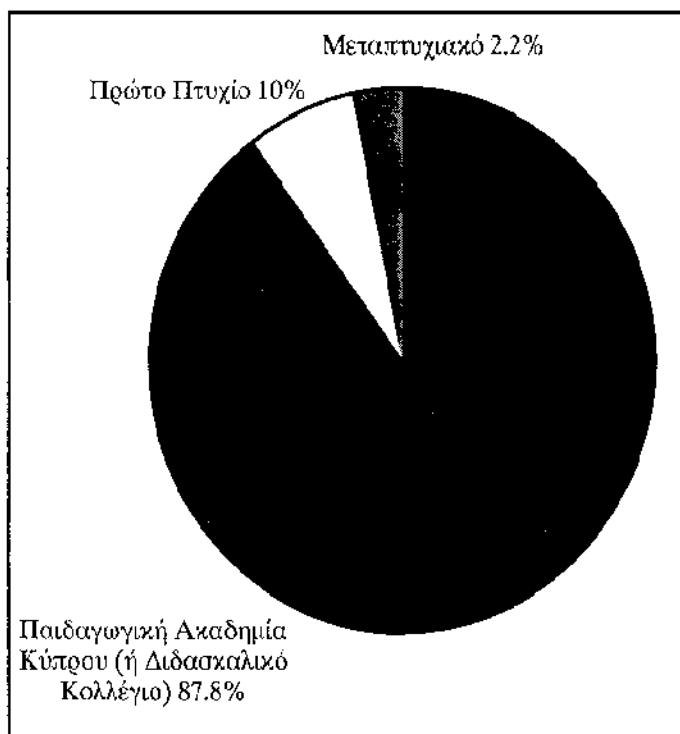
Επίσης, 83% από αυτούς που απάντησαν κατέχουν οργανική θέση διευθυντή, 10% κατέχουν οργανική θέση βοηθού διευθυντή και 7% κατέχουν θέση δασκάλου (Πίνακας 1). Κατά τη στατιστική επεξεργασία που ακολούθησε το 7% του δείγματος, που ήταν αυτοί που κατείχαν οργανική θέση δασκάλου αλλά εκτελούσαν χρέη διευθυντή, αφαιρέθηκαν από τις διάφορες αναλύσεις αφού τυπικά τα άτομα αυτά δεν κατέχουν ηγετική θέση στη δημοτική εκπαίδευση. Επίσης, αφαιρέθηκαν από τις στατιστικές αναλύσεις και το 10% του δείγματος που κατέχουν οργανική θέση βοηθού διευθυντή. Έτσι τα αποτελέσματα αφορούν κυρίως αυτούς που κατέχουν οργανική θέση διευθυντή στα σχολεία δημοτικής εκπαίδευσης.

Πίνακας 1. Οργανική θέση των υποκειμένων της έρευνας

Θέση	Αριθμός	Ποσοστό
Διευθυντής	182	83%
Βοηθός Διευθυντής	21	10%
Δάσκαλος	18	7%
Σύνολο	221	100.0%

Ένα άλλο χαρακτηριστικό του δείγματος είναι ότι η μεγάλη πλειοψηφία των διευθυντών (88%) έχουν παραμείνει μόνο με τη μόρφωση της Παιδαγωγικής Ακαδημίας της Κύπρου (ή του Διδασκαλικού Κολλεγίου), 10% από αυτούς που απάντησαν κατέχουν πρώτο πτυχίο πανεπιστημίου (ή Bachelor's degree), και μόνο 2% κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (Master's degree). Κανένας διευθυντής δεν κατέχει διδακτορικό τίτλο σπουδών (Σχεδιάγραμμα 2). Ουσιαστικά, όπως είναι το Κυπριακό Εκπαιδευτικό Σύστημα, κάποιος μπορεί να προαχθεί από δάσκαλος στη θέση διευθυντή χωρίς να έχει τύχει περαιτέρω μόρφωσης ή επιμόρφωσης παρόλο που τον τελευταίο χρόνο άρχισε μια προσπάθεια για κάποια εμβρυακή επιμόρφωση των προαγομένων σε διευθυντική θέση στα σχολεία της δημοτικής εκπαίδευσης.

Σχεδιάγραμμα 2
Επίπεδο μόρφωσης των διευθυντών



Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο εκπονήθηκε από το συγγραφέα και είναι βασισμένο στις έρευνες για τα αποτελεσματικά σχολεία που συνεχίζονται από τις αρχές του 1980 στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Η.Π.Α.). Μέχρι τώρα έχουν γίνει αρκετές έρευνες για τον αποτελεσματικό διευθυντή που δεν έχουν όμως, ακόμη, καταλήξει σε τελικά συμπεράσματα για τα βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού διευθυντή. Έτσι κρίθηκε σκόπιμο να ετοιμαστεί ένα ερωτηματολόγιο του οποίου το περιεχόμενο να στηρίζεται στα πιο βασικά ευρήματα των ερευνών αυτών. Το ερωτηματολόγιο περιέχει 37 δηλώσεις οι οποίες αναφέρονται στα διάφορα καθήκοντα που έχει να επιτελέσει ο διευθυντής και είναι χωρισμένο σε επτά βασικές ομάδες όπως φαίνεται πιο κάτω: (1) Σχολικό κλίμα, (2) Βελτίωση του σχολείου, (3) Ανάπτυξη προγραμμάτων, (4) Διεύθυνση προσωπικού, (5) Διοίκηση και οικονομική διαχείριση, (6) Μεταχείριση μαθητών, και (7) Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση.

Στην ομάδα "Σχολικό κλίμα" υπάρχουν έξι δηλώσεις οι οποίες αναφέρονται στο ρόλο του διευθυντή ως ηγέτη της εκπαιδευτικής ομάδας, στις προσδοκίες τις οποίες έχει τόσο από το προσωπικό όσο και από τους μαθητές, στον τρόπο που αναγνωρίζει τα επιτεύγματα του προσωπικού και των μαθητών και γενικά εάν αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος στο σχολείο.

Η ομάδα "Βελτίωση του σχολείου" περιλαμβάνει δύο δηλώσεις που αναφέρονται στη δημιουργία ενός οράματος από τους διευθυντές για το πώς βλέπουν το σχολείο τους στο μέλλον. Αυτό το όραμα θα πρέπει να έχει δημιουργηθεί από κοινού με όλους τους εμπλεκόμενους (διευθυνση, εκπαιδευτικούς, γονείς κλπ.). Ένα άλλο σημείο που περιλαμβάνεται στον τομέα αυτό είναι επίσης εάν ο διευθυντής εντοπίζει και εφαρμόζει αποτελέσματα ερευνών για να βελτιώσει το σχολείο του.

Η ομάδα "Ανάπτυξη προγραμμάτων" περιλαμβάνει πέντε δηλώσεις που έχουν σχέση με την ανανέωση των προγραμμάτων του σχολείου καθώς και την παροχή των αναγκών υλικοτεχνικών μέσων για την επίτευξη των στόχων του σχολείου.

Κάτω από την ομάδα με τίτλο "Διεύθυνση προσωπικού" υπάρχουν επίσης πέντε δηλώσεις που έχουν σχέση με την αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών ενός σχολείου, την επαγγελματική τους ανέλιξη, καθώς επίσης και τη χρήση (ή μη) συγκεκριμένου οργάνου παρατήρησης και αξιολόγησης της διδασκαλίας.

Στην ομάδα "Διοίκηση και οικονομική διαχείριση" συμπεριλαμβάνονται επτά δηλώσεις οι οποίες περιστρέφονται κυρίως γύρω από θέματα επικοινωνίας με το Υπουργείο Παιδείας, καταρτισμού προϋπολογισμών, χρήση, συντήρηση, και αντικατάσταση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού κλπ.

Η ομάδα "Μεταχείριση μαθητών" περιλαμβάνει τέσσερις δηλώσεις οι οποίες αναφέρονται κυρίως σε θέματα σχολικών κανονισμών και δικαιοσύνης προς τους μαθητές, καθώς επίσης και σε θέματα δημιουργίας μαθητικού αρχείου και επικοινωνίας με τους γονείς. Πρόσθετα, υπάρχουν δηλώσεις που αναφέρονται σε θέματα συμπεριφοράς των μαθητών και τρόπους μετάδοσης τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών στοιχείων.

Τέλος, η ομάδα "Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση" περιλαμβάνει οκτώ δηλώσεις οι οποίες αναφέρονται σε θέματα επιμόρφωσης του διευθυντή και του προσωπικού του σχολείου του, καθώς και σε θέματα επικοινωνίας με την ευρύτερη κοινότητα. Συγκεκριμένα, υπάρχουν δηλώσεις που αναφέρονται στη χρήση της επιμόρφωσης για σκοπούς αυτογνωσίας και αυτοβελτίωσης του διευθυντή.

Το ερωτηματολόγιο περιέχει συνολικά 37 δηλώσεις και θεωρείται γενικά εξαιρετικά αξιόπιστο, αφού ο δείκτης αξιοπιστίας του είναι $r=0.92$ (Cronbach's $\alpha=0.92$).

Στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν δύο στήλες με κλίμακες μέτρησης. Η πρώτη στήλη χρησιμοποιήθηκε για να δείξουν οι διευθυντές το βαθμό στον οποίο θεωρούσαν τη συγκεκριμένη δήλωση σημαντική για να είναι αποτελεσματικοί στο έργο τους ως διευθυντές. Η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε είναι η ισοδιαστημική κλίμακα τύπου Likert με διαβαθμίσεις από το 1 ως το 5, όπου το 5 δείχνει ότι μια δήλωση θεωρείται "πολύ σημαντική" ενώ το 1 δείχνει ότι μια δήλωση θεωρείται "πολύ ασήμαντη". Η δεύτερη στήλη χρησιμοποιήθηκε για να δηλώσουν οι διευθυντές το βαθμό στον οποίο θεωρούσαν ότι είχαν ανάγκη βελτίωσης της απόδοσής τους στη συγκεκριμένη δήλωση. Χρησιμοποιήθηκε και εδώ κλίμακα τύπου Likert με διαβαθμίσεις από το 1 ως το 5 όπου το 5 δείχνει "πολύ μικρή ανάγκη" και το 1 δείχνει "μεγάλη ανάγκη". Και στις δύο κλίμακες οι διευθυντές είχαν την ευκαιρία να δηλώσουν και το μηδέν "0" εάν η δήλωση δεν ίσχυε στην περίπτωση τους.

Διαδικασία

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στα μέσα Ιανουαρίου 1993 σε όλα τα δημοτικά σχολεία της Κύπρου (συμπεριλαμβανομένων και αυτών που βρίσκονται στις κατεχόμενες από τους Τούρκους περιοχές) όπως αναφέρθηκε πιο πάνω. Ως το τέλος Φεβρουαρίου 1993 είχαν ληφθεί όλες οι απαντήσεις που προφανώς θα αποστέλλονταν (59%) και άρχισε η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου "SPSS for the Macintosh". Χρησιμοποιήθηκαν κυρίως τα ακόλουθα στατιστικά κριτήρια: οι μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, συχνότητες και το στατιστικό κριτήριο t-test για την εύρεση διαφορών μεταξύ ομάδων. Η μέθοδος με την οποία ευρίσκεται η δήλωση που έχει τη μεγαλύτερη ανάγκη βελτίωσης κατά την άποψη των διευθυντών είναι η εξής: Ο μέσος όρος της ανάγκης για βελτίωση (όπως τον έχουν δηλώσει οι διευθυντές) αφαιρείται από το μέσο όρο σημαντικότητας της ίδιας δήλωσης και έτσι ευρίσκεται η διαφορά μεταξύ των δύο μέσων όρων ή το χάσμα. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά, τόσο μεγαλύτερη ανάγκη βελτίωσης υπάρχει. Αυτή η μέθοδος ονομάζεται ανάλυση του χάσματος (gap analysis) (Pashiardis, 1990).

III. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Καθεμιά από τις ερωτήσεις έχει απαντηθεί με τη σειρά που παρουσιάστηκε πιο πάνω. Έχουν ετοιμαστεί γραφικές παραστάσεις και αναλυτικά σχεδιαγράμ-

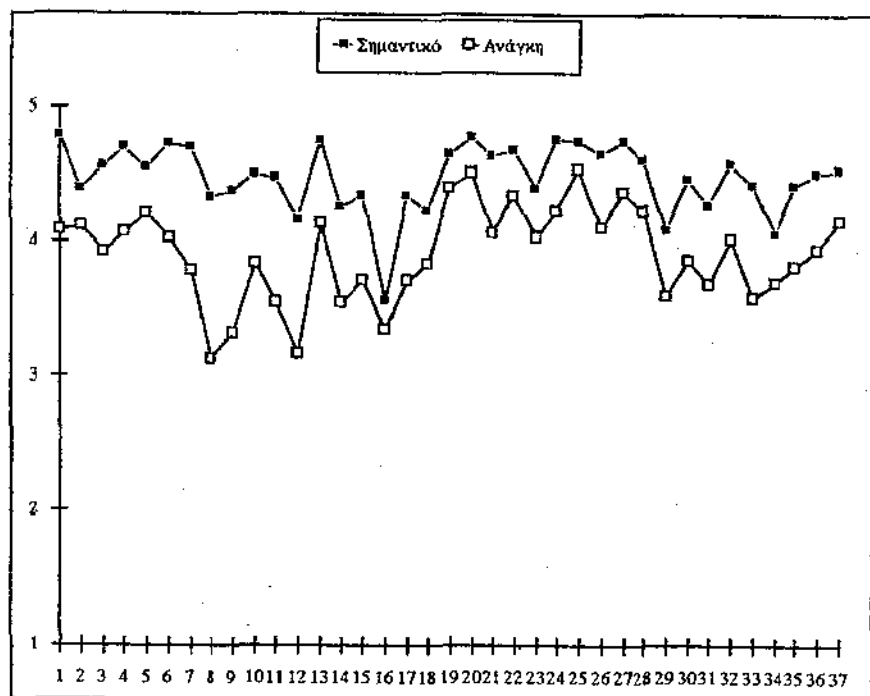
ματα των αποτελεσμάτων για να προσφέρουν στον ενδιαφερόμενο αναγνώστη τη μεγαλύτερη δυνατή πληροφόρηση τόσο με τη χρήση γραπτού κειμένου όσο και με τη χρήση των κατάλληλων παραστάσεων και σχεδιαγραμμάτων. Έτσι ο ενδιαφερόμενος μπορεί απλώς να μελετήσει τις γραφικές παραστάσεις και τα σχεδιαγράμματα για να πάρει τις απαιτούμενες πληροφορίες. Το κείμενο που συνοδεύει τον κάθε πίνακα δίνει ακριβώς τις ίδιες πληροφορίες.

Ερώτηση 1: Ποιές είναι οι δέκα πιο σημαντικές δηλώσεις, όπως τις βλέπουν οι ίδιοι οι διευθυντές, για να είναι ένας διευθυντής αποτελεσματικός; Ποια ομάδα θεωρείται ως η πλέον σημαντική;

Στο Σχεδιάγραμμα 3 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις στις 37 δηλώσεις του ερωτηματολογίου. Όπως φαίνεται στο υπόμνημα, η πάνω γραμμή δείχνει τη σπουδαιότητα που αποδίδουν οι διευθυντές στη συγκεκριμένη δήλωση ενώ η κάτω γραμμή παρουσιάζει τις δηλώσεις στις οποίες βρίσκονται οι μεγαλύτερες ανάγκες των διευθυντών (πάντοτε κατά τη γνώμη τους) για να γίνουν αποτελεσματικότεροι στην εργασία τους.

Σχεδιάγραμμα 3

Μέσοι όροι των απαντήσεων για ολόκληρο το ερωτηματολόγιο



Με βάση το Σχεδιάγραμμα 3, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι όλες οι δηλώσεις του ερωτηματολογίου θεωρούνται πολύ σημαντικές (γενικός μέσος όρος των δηλώσεων = 4.48) για την αποτελεσματικότητα του διευθυντή μιας σχολικής μονάδας εκτός από τη δήλωση #16 που σχετίζεται με τη χρήση συγκεκριμένου οργάνου (ή μεθόδου) παρατήρησης (παρακολούθησης) της διδασκαλίας για σκοπούς αξιολόγησης των εκπαιδευτικών από μέρος του διευθυντή της σχολικής μονάδας (μέσος όρος = 3.56). Αυτό δείχνει ότι οι διευθυντές των δημοτικών σχολείων της Κύπρου συμφωνούν σε γενικές γραμμές για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού διευθυντή όπως αυτά παρουσιάζονται στις έρευνες για τα αποτελεσματικά σχολεία που γίνονται στις Η.Π.Α. Φαίνεται δηλαδή ότι ο αποτελεσματικός διευθυντής και τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα δεν έχουν γεωγραφικά σύνορα· αντίθετα, οι διευθυντές των δημοτικών σχολείων έχουν παρόμοιες γνώμες είτε βρίσκονται στην Κύπρο είτε βρίσκονται στις Η.Π.Α.

Όπως φαίνεται από το Σχεδιάγραμμα 3 και τον Πίνακα 2, οι δέκα δηλώσεις που θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικές για την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή είναι οι ακόλουθες αρχίζοντας ιεραρχικά από την πιο σημαντική και καταλήγοντας στην λιγότερο σημαντική. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι δηλώσεις στην πρώτη στήλη, οι μέσοι όροι στη δεύτερη στήλη και οι τυπικές αποκλίσεις στην τρίτη στήλη.

Πίνακας 2. Οι δέκα σημαντικότερες δηλώσεις κατά την κρίση των διευθυντών

Δηλώσεις	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
1. Ενδυναμώνει τη συναδελφικότητα και το αίσθημα της ομάδας μεταξύ του προσωπικού, ενθαρρύνοντας την ενεργό συμμετοχή του στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων.	4.79	.51
20. Συμμορφώνεται με την πολιτική του Υπουργείου, καθώς και με τους νόμους του κράτους κατά την εκπλήρωση της αποστολής του σχολείου του.	4.79	.58
24. Επιβλέπει όλες τις εγκαταστάσεις του σχολείου, (κτιριακές και άλλες), αποτελεσματικά, για να υπάρχει ένα καθαρό και ασφαλές περιβάλλον.	4.77	.52
25. Δείχνει σεβασμό στο χρόνο των άλλων με το να είναι ακριβής στις διάφορες συνεδρίες και τα διάφορα ροντεβού του.	4.76	.58
27. Βεβαιώνεται ότι εφαρμόζονται οι σχολικοί κανονισμοί στο ακέραιο και με δικαιοσύνη προς όλους τους μαθητές.	4.75	.54
13. Συνεργάζεται στενά και συνεισφέρει στο όλο έργο του Υπουργείου Παιδείας.	4.75	.56
6. Αναπτύσσει πρωτοβουλίες και υποστηρίζει τέτοια προγράμματα που ευκολύνουν τη δημιουργία ενός θετικού, ανθρώπινου κλίματος.	4.73	.55
7. Με τη συνεργασία του προσωπικού δημιουργεί ένα κοινό όραμα για τη βελτίωση και την περαιτέρω πρόοδο του σχολείου.	4.70	.54
4. Προωθεί και μεταδίνει με ενθαρρυντικό τρόπο τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση τόσο από τους μαθητές όσο και από το προσωπικό.	4.70	.55
22. Ετοιμάζει τον προϋπολογισμό βασισμένος πάνω σε αποδεδειγμένες ανάγκες (με βάση τον αριθμό μαθητών, προσωπικού, κλπ.) και τηρεί τα κατάλληλα βιβλία και αποδείξεις.	4.68	.67

Σημ.: Η αρίθμηση των δηλώσεων είναι αυτή που υπάρχει στο ερωτηματολόγιο. Οι δηλώσεις εμφανίζονται ιεραρχικά από την πιο σημαντική στη λιγότερο σημαντική.

Από τον Πίνακα 2, που δείχνει τη σημαντικότητα που αποδίδουν οι διευθυντές, γίνεται εμφανές ότι οι Κύπριοι διευθυντές αποδίδουν μεγάλη σημασία, κατά

κύριο λόγο, σε δύο άξονες του ηγετικού τους ρόλου: Πρώτο, στις ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ του προσωπικού του σχολείου όπως φαίνεται από τη σπουδαιότητα που αποδίδουν (1) στην ενδυνάμωση της συναδελφικότητας και του αισθήματος της ομάδας μεταξύ του προσωπικού, (2) στη δημιουργία ενός θετικού, ανθρώπινου κλίματος, και (3) στη συνεργασία του προσωπικού για τη δημιουργία ενός κοινού οράματος για τη βελτίωση του σχολείου.

Δεύτερο, οι διευθυντές φαίνεται να αποδίδουν μεγάλη σημασία στις σχέσεις τους με το Υπουργείο Παιδείας όπως παρουσιάζεται στις δηλώσεις: (1) συμμορφώνεται με την πολιτική του Υπουργείου, καθώς και με τους νόμους του κράτους κατά την εκπλήρωση της αποστολής του σχολείου του, (2) βεβαιώνεται ότι εφαρμόζονται οι σχολικοί κανονισμοί στο ακέραιο και με δικαιοσύνη προς όλους τους μαθητές, και (3) συνεργάζεται στενά και συνεισφέρει στο όλο έργο του Υπουργείου Παιδείας.

Ερώτηση 2: Πού φαίνεται να υπάρχουν οι μεγαλύτερες ανάγκες για βελτίωση κατά την κρίση των διευθυντών;

Όπως φαίνεται πάλι από το Σχεδιάγραμμα 3, μεγαλύτερη ανάγκη για βελτίωση φαίνεται να υπάρχει στη δήλωση #8 του ερωτηματολογίου που αναφέρεται στον εντοπισμό, ανάλυση και εφαρμογή των αποτελεσμάτων ερευνών για σκοπούς βελτίωσης του σχολείου. Πιο κάτω, στον Πίνακα 3, παρουσιάζονται αναλυτικότερα οι δέκα δηλώσεις όπου φαίνεται να υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη βελτίωσης σύμφωνα με τους διευθυντές των δημοτικών σχολείων που πήραν μέρος στην έρευνα. Οι δηλώσεις είναι ιεραρχημένες με πρώτη τη δήλωση εκείνη που φαίνεται να χρήζει μεγαλύτερης ανάγκης για βελτίωση.

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται στην πρώτη στήλη οι δέκα δηλώσεις για βελτίωση κατά σειρά προτεραιότητας. Στη δεύτερη στήλη παρουσιάζονται οι διαφορές που προέκυψαν από την αφαίρεση των μέσων όρων ακολουθώντας την εξής διαδικασία (η οποία περιγράφηκε και πιο πάνω συνοπτικά): Από τον μέσο όρο σημαντικότητας μιας δήλωσης του ερωτηματολογίου αφαιρείται ο μέσος όρος της ανάγκης για βελτίωση για τη συγκεκριμένη δήλωση. Η διαφορά που βρίσκεται δείχνει ακριβώς πόσο χάσμα υπάρχει μεταξύ της σπουδαιότητας που αποδίδεται σε μια δήλωση για αποτελεσματικότερη διεξαγωγή του έργου του διευθυντή και της ανάγκης που υπάρχει για βελτίωση στη συγκεκριμένη δήλωση. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται "ανάλυση του χάσματος" (gap analysis). Στην τρίτη στήλη παρουσιάζονται τα ποσοστά των διευθυντών που θεώρησαν ότι έχουν "μεγάλη" ανάγκη βελτίωσης της απόδοσής τους στη συγκεκριμένη δήλωση.

Πίνακας 3. Οι δέκα δηλώσεις στις οποίες υπάρχουν οι μεγαλύτερες ανάγκες για βελτίωση κατά την κρίση των διευθυντών

Δηλώσεις	Διαφορά	Ποσοστά (%)
8. Εντοπίζει, αναλύει και εφαρμόζει τα αποτελέσματα ερευνών για να βελτιώσει το σχολείο του.	1.22	40
9. Βεβαιώνεται ότι η ανανέωση των προγραμμάτων είναι συνεχής και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μαθητών.	1.06	36
12. Κατευθύνει και ενσωματώνει αποτελεσματικά όλα τα κανονικά προγράμματα με τα προγράμματα για παιδιά με ειδικές ανάγκες.	1.01	40
11. Παρακολουθεί συστηματικά και με συνέπεια τις διδακτικές και διοικητικές διαδικασίες για να είναι σίγουρος ότι οι διάφορες ενέργειες συνδέονται άμεσα με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.	0.92	27
7. Με τη συνεργασία του προσωπικού δημιουργεί ένα κοινό όραμα για τη βελτίωση και την περαιτέρω πρόοδο του σχολείου.	0.91	26
33. Διανέμει πληροφοριακό υλικό και παρουσιάζει νέες ιδέες σε άλλους συναδέλφους για αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων του επαγγέλματος.	0.84	34
14. Χρησιμοποιεί αποτελεσματικά την αναπτυξιακή (εξελικτική) μέθοδο επιθεώρησης/αξιολόγησης του προσωπικού μέσω της συστηματικής παρακολούθησης της διδασκαλίας και των συναντήσεων που έχει με τον διδάσκοντα μετά το τέλος της συγκεκριμένης παρακολούθησης.	0.72	31
1. Ενδυναμώνει τη συναδελφικότητα και το αίσθημα της ομάδας μεταξύ του προσωπικού, ενθαρρύνοντας την ενεργό συμμετοχή του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.	0.71	26
5. Αναγνωρίζει τις εξαιρετικές επιδόσεις.	0.71	21
4. Προωθεί και μεταδίνει με ενθαρρυντικό τρόπο τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση τόσο από τους μαθητές όσο και από το προσωπικό.	0.64	20

Σημ.: Η αρίθμηση των δηλώσεων είναι αυτή που υπάρχει στο ερωτηματολόγιο. Οι δηλώσεις εμφανίζονται ιεραρχικά ξεκινώντας από εκείνη που φαίνεται να υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη για βελτίωση.

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 3, τα αποτελέσματα που παρουσιάζουν τις ανάγκες που υπάρχουν για βελτίωση μπορούν να χωριστούν σε τρεις ομάδες ως εξής: Πρώτη ομάδα αναγκών είναι στην εισαγωγή καινοτομιών στη σχολική κοινότητα με βάση τα αποτελέσματα επιστημονικών ερευνών. Αυτό φαίνεται από τα ποσοστά των διευθυντών που δηλώνουν πως έχουν ανάγκη βελτίωσης στους τομείς (1) εντοπίζει, αναλύει και εφαρμόζει τα αποτελέσματα ερευνών για να βελτιώσει το σχολείο του (40% από αυτούς που απάντησαν, δήλωσαν ότι έχουν μεγάλη ανάγκη βελτίωσης στη δήλωση αυτή), (2) βεβαιώνεται ότι η ανανέωση των προγραμμάτων είναι συνεχής και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μαθητών (36%), (3) παρακολουθεί συστηματικά και με συνέπεια τις διδακτικές και διοικητικές διαδικασίες για να είναι σίγουρος ότι οι διάφορες ενέργειες συνδέονται άμεσα με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (27%), (4) με τη συνεργασία του προσωπικού δημιουργεί ένα κοινό όραμα για τη βελτίωση και την περαιτέρω πρόοδο του σχολείου (26%), και (5) διανέμει πληροφοριακό υλικό και παρουσιάζει νέες ιδέες σε άλλους συναδέλφους για αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων του επαγγέλματος (33%).

Δεύτερη ομάδα αναγκών παρουσιάζεται μέσα από τη δήλωση "κατευθύνει και ενσωματώνει αποτελεσματικά όλα τα κανονικά προγράμματα με τα προγράμματα για παιδιά με ειδικές ανάγκες". Στον τομέα αυτό (της ένταξης και ενσωμάτωσης των παιδιών με ειδικές ανάγκες στα κανονικά σχολεία) φαίνεται να υπάρχουν μεγάλες ανάγκες όπως αποδεικνύεται από το ποσοστό που δήλωσαν σχετικά (40%).

Τρίτη ομάδα αναγκών παρουσιάζεται στο ευρύτερο θέμα της αξιολόγησης και μετάδοσης προσδοκιών για το διδακτικό προσωπικό. Αυτό φαίνεται από τα ποσοστά των διευθυντών που δηλώνουν πως έχουν ανάγκη βελτίωσης στους τομείς (1) χρησιμοποιεί αποτελεσματικά την αναπτυξιακή (εξελικτική) μέθοδο επιθεώρησης/αξιολόγησης του προσωπικού μέσω της συστηματικής παρακολούθησης της διδασκαλίας και των συναντήσεων που έχει με το διδάσκοντα μετά το τέλος της συγκεκριμένης παρακολούθησης (31 %), και (2) προωθεί και μεταδίδει με ενθαρρυντικό τρόπο τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση τόσο από τους μαθητές όσο και από το προσωπικό (20%).

Αν εξετάσουμε τα αποτελέσματα με βάση την ομαδοποίηση των δηλώσεων στις επτά ομάδες του ερωτηματολογίου (Σχολικό κλίμα, Βελτίωση του σχολείου, Ανάπτυξη προγραμμάτων, Διεύθυνση προσωπικού, Διόικηση και οικονομική διαχείριση, Μεταχείριση μαθητών, και Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση), τότε οι μεγαλύτερες ανάγκες παρουσιάζονται στην ομάδα δηλώσεων που αναφέρονται στη "Βελτίωση του σχολείου" όπως παρουσιάζεται στον πιο κάτω πίνακα καθώς και στο Σχεδιάγραμμα 4 που ακολουθεί. Επίσης, από τις επτά

ομάδες δηλώσεων θεωρήθηκε ως η πλέον σημαντική η ομάδα που έχει σχέση με τη "Διοίκηση και οικονομική διαχείριση" του σχολείου (με μέσο όρο 4.67), με δεύτερη πιο σημαντική την ομάδα δηλώσεων που είχε σχέση με το "Σχολικό κλίμα" (με μέσο όρο 4.62) (Σχεδιάγραμμα 4).

Πίνακας 4. Οι μεγαλύτερες ανάγκες για βελτίωση με βάση τις επτά ομάδες δηλώσεων του ερωτηματολογίου κατά την κρίση των διευθυντών

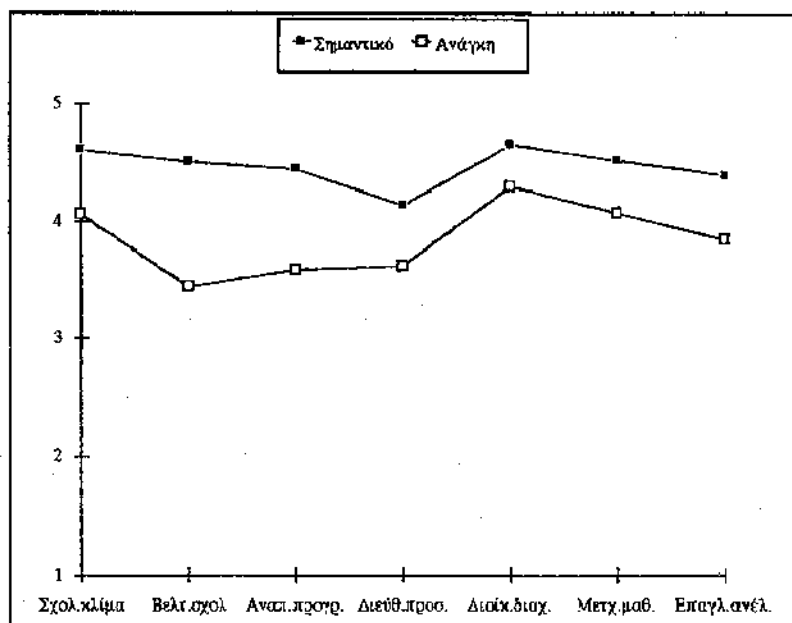
Δηλώσεις	Διαφορά	Ποσοστά (%)
Βελτίωση του σχολείου	1.07	40
Ανάπτυξη προγραμμάτων	0.85	34
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	0.56	34
Σχολικό κλίμα	0.56	22
Διεύθυνση προσωπικού	0.52	31
Μεταχείριση μαθητών	0.45	0
Διοίκηση και οικονομική διαχείριση	0.37	0

Στην πρώτη στήλη παρουσιάζονται οι επτά ομάδες δηλώσεων ιεραρχημένες αρχίζοντας από την ομάδα στην οποία οι διευθυντές νιώθουν ότι έχουν μεγαλύτερη ανάγκη βελτίωσης (χρησιμοποιώντας και πάλι τη μέθοδο της ανάλυσης του χάσματος) και καταλήγοντας στους τομείς όπου δεν νιώθουν να υπάρχει ανάγκη βελτίωσης. Στη δεύτερη στήλη παρουσιάζονται οι διαφορές των μέσων όρων και στην τρίτη στήλη παρουσιάζονται τα ποσοστά που δήλωσαν ότι έχουν μεγάλη ανάγκη βελτίωσης της απόδοσής τους στη συγκεκριμένη δήλωση.

Από το Σχεδιάγραμμα 4 φαίνεται ξεκάθαρα από το χάσμα που παρουσιάζεται (gap analysis) ότι υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη βελτίωσης στην ομάδα δηλώσεων που αναφέρονται στη "Βελτίωση του σχολείου" και ακολουθεί η ομάδα δηλώσεων της "Ανάπτυξης προγραμμάτων" όπως ακριβώς φαίνεται και στον Πίνακα 4 που προηγήθηκε.

Σχεδιάγραμμα 4

Μέσοι όροι των απαντήσεων με βάση τις επτά ομάδες δηλώσεων



Ερώτηση 3: Υπάρχουν διαφορές στο πώς βλέπουν τις ανάγκες τους οι διευθυντές καθώς και για τη σημαντικότητα που αποδίδουν στις διάφορες δηλώσεις του ερωτηματολογίου με βάση το φύλο τους;

Για να βρεθεί η απάντηση σ' αυτή την ερώτηση διενεργήθηκε t-test μεταξύ των δύο ομάδων με βάση το φύλο (ανδρών και γυναικών). Από τις αναλύσεις των t-tests που προέκυψαν φαίνεται ότι οι γυναίκες-διευθύντριες θεωρούν τις έξι από τις επτά ομάδες δηλώσεων του ερωτηματολογίου πιο σημαντικές από τους άντρες συναδέλφους τους. Η ομάδα στην οποία δεν παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά είναι αυτή της "Βελτίωσης του σχολείου" όπου προφανώς τα δύο φύλα έχουν ταυτόσημη άποψη (όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν πιο πάνω, Πίνακας 4). Στον Πίνακα 5 που ακολουθεί παρατίθενται οι επτά παράγοντες, οι μέσοι όροι, οι τιμές των t καθώς και τα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας των τιμών t(p).

Πίνακας 5. Διαφορές στο ποιες ομάδες δηλώσεων θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικές με βάση το φύλο

Ομάδες δηλώσεων	Μέσοι όροι	τιμές t	p
Σχολικό κλίμα	Άνδρες 4.56 Γυναίκες 4.75	-3.44	0.001*
Βελτίωση του σχολείου	Άνδρες 4.48 Γυναίκες 4.61	-1.68	0.096
Ανάπτυξη προγραμμάτων	Άνδρες 4.39 Γυναίκες 4.65	-3.83	0.0001*
Διεύθυνση προσωπικού	Άνδρες 4.08 Γυναίκες 4.33	-2.51	0.013*
Διοίκηση και οικονομική διαχείριση	Άνδρες 4.63 Γυναίκες 4.76	-1.98	0.050*
Μεταχείριση μαθητών	Άνδρες 4.45 Γυναίκες 4.73	-4.22	0.0001*
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	Άνδρες 4.35 Γυναίκες 4.60	-3.11	0.002*

* Στατιστικά σημαντική διαφορά

Από την άλλη όμως, δεν φαίνεται να υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές για το πώς βλέπουν τις ανάγκες τους τα δύο φύλα αφού κανένα από τα t-tests δεν αποδείχτηκε στατιστικά σημαντικό. Έτσι, μπορούμε να υποθέσουμε πως όλοι οι διευθυντές έχουν παρόμοιες ανάγκες βελτίωσης χωρίς να διαφοροποιούνται οι ανάγκες αυτές με βάση το φύλο τους.

Ερώτηση 4: Υπάρχουν διαφορές στο πώς βλέπουν τις ανάγκες τους οι διευθυντές καθώς και για τη σημαντικότητα που αποδίδουν στις διάφορες δηλώσεις του ερωτηματολογίου με βάση την *πείρα* τους;

Με βάση την πείρα τους φαίνεται ότι οι διευθυντές έχουν μερικές διαφοροποιήσεις (βλέπε τον Πίνακα 6 που ακολουθεί). Βασικά δείχνουν ότι έχουν **μεγαλύτερη** ανάγκη βελτίωσης οι διευθυντές που έχουν λιγότερη εμπειρία (πείρα μεταξύ 0 και 4 χρόνων ως διευθυντές) στις ομάδες δηλώσεων του ερωτηματολο-

γίου που αναφέρονται στη "Βελτίωση του σχολείου", στη "Διεύθυνση προσωπικού", και στην "Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση".

Πίνακας 6. Διαφορές στην ύπαρξη των μεγαλύτερων αναγκών με βάση τα χρόνια υπηρεσίας ως διευθυντές

Ομάδες δηλώσεων	Μέσοι όροι	τιμές t	p
Σχολικό κλίμα	Πείρα <4 χρ. 4.03 Πείρα >4 χρ. 4.22	-1.34	0.18
Βελτίωση του σχολείου	Πείρα <4 χρ. 3.33 Πείρα >4 χρ. 3.61	-1.99	0.05*
Ανάπτυξη προγραμμάτων	Πείρα <4 χρ. 3.54 Πείρα >4 χρ. 3.73	-1.25	0.21
Διεύθυνση προσωπικού	Πείρα <4 χρ. 3.50 Πείρα >4 χρ. 3.80	-1.97	0.05*
Διοίκηση και οικονομική διαχείριση	Πείρα <4 χρ. 4.25 Πείρα >4 χρ. 4.47	-1.55	0.12
Μεταχείριση μαθητών	Πείρα <4 χρ. 3.97 Πείρα >4 χρ. 4.15	-1.13	0.26
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	Πείρα <4 χρ. 3.75 Πείρα >4 χρ. 4.08	-2.11	0.03*

* Στατιστικά σημαντική διαφορά

Επίσης, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7 υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διευθυντών με πείρα λιγότερη των 4 χρόνων και μεταξύ των διευθυντών με πείρα μεγαλύτερη των 4 χρόνων, στις ομάδες δηλώσεων που αναφέρονται στη "Βελτίωση του σχολείου" και στη "Διεύθυνση προσωπικού". Οι διευθυντές με μεγαλύτερη πείρα θεωρούν τις ομάδες των δηλώσεων αυτών πιο σημαντικές σε σχέση με τους συναδέλφους τους που έχουν μικρότερη πείρα στη διεύθυνση σχολείων.

Πίνακες 7. Διαφορές στο ποιες ομάδες δηλώσεων θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικές με βάση την πείρα

Ομάδες δηλώσεων	Μέσοι όροι	τιμές t	p
Σχολικό κλίμα	Πείρα < 4 χρ. 4.58 Πείρα > 4 χρ. 4.63	-0.92	0.36
Βελτίωση του σχολείου	Πείρα < 4 χρ. 4.39 Πείρα > 4 χρ. 4.65	-3.26	0.001*
Ανάπτυξη προγραμμάτων	Πείρα < 4 χρ. 4.41 Πείρα > 4 χρ. 4.50	-1.35	0.18
Διεύθυνση προσωπικού	Πείρα < 4 χρ. 4.04 Πείρα > 4 χρ. 4.27	-2.34	0.02*
Διοίκηση και οικονομική διαχείριση	Πείρα < 4 χρ. 4.65 Πείρα > 4 χρ. 4.68	-0.47	0.64
Μεταχείριση μαθητών	Πείρα < 4 χρ. 4.55 Πείρα > 4 χρ. 4.50	0.63	0.53
Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση	Πείρα < 4 χρ. 4.39 Πείρα > 4 χρ. 4.45	-0.71	0.48

* Στατιστικά σημαντική διαφορά

Ερώτηση 5: Υπάρχουν διαφορές στο πώς βλέπουν τις ανάγκες τους οι διευθυντές καθώς και για τη σημαντικότητα που αποδίδουν στις διάφορες δηλώσεις του ερωτηματολογίου με βάση τη μόρφωσή τους;

Κανένα από τα t-tests που έγιναν με ανεξάρτητη μεταβλητή το επίπεδο μόρφωσης των διευθυντών δεν ήταν στατιστικά σημαντικό. Δεν μπορούμε όμως να συμπεράνουμε με σιγουριά ότι δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των διευθυντών με βάση τη μόρφωσή τους γιατί η μη ύπαρξη στατιστικής σημαντικότητας πιθανό να οφείλεται στο γεγονός ότι η μεγάλη πλειοψηφία των υποκειμένων του δείγματος είχαν την ίδια μόρφωση και συνεπώς δεν μπορούσαν να χωριστούν σε δύο ομάδες. Για παράδειγμα, η ομάδα των αποφοίτων της Παιδαγωγικής Ακαδημίας Κύπρου (ΠΑΚ) ή του Διδασκαλικού Κολlegίου είχε 194 υποκείμενα ή 88% ενώ η αντίστοιχη ομάδα πτυχιούχων πανεπιστημίου είχε 27 υποκείμενα ή 12% του συνολικού δείγματος.

Ερώτηση 6: Υπάρχουν διαφορές στο πώς βλέπουν τις ανάγκες τους οι διευθυντές καθώς και για τη σημαντικότητα που αποδίδουν στις διάφορες δηλώσεις του ερωτηματολογίου με βάση την ηλικία τους;

Και σ' αυτή την περίπτωση ισχύει το ίδιο όπως και πιο πάνω. Κανένα από τα t-tests δεν έδειξε στατιστική σημαντικότητα είτε γιατί όντως δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των διευθυντών με βάση την ηλικία τους, είτε γιατί δεν μπορούσε να γίνουν συγκρίσεις που να έχουν νόημα αφού η μεγάλη πλειοψηφία των διευθυντών (83%) έχουν την ίδια ηλικία. Οι διευθυντές με ηλικία μεταξύ 50-59 χρονών αποτελούσαν το 83% του πληθυσμού (σύνολο 182 διευθυντές) ενώ η ομάδα με ηλικία από 40-49 χρονών αποτελείτο από 14 διευθυντές ή 7% μόνο (το υπόλοιπο 10% αποτελείτο από νεαρότερους εκπαιδευτικούς που εκτελούν χρέη διευθυντή).

Ερώτηση 7: Τι εισηγήσεις για αλλαγές και βελτίωση μπορούν να γίνουν με βάση τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου για αυτοαξιολόγηση;

Η απάντηση στην ερώτηση δίνεται μέσα από τη συζήτηση και τις προτάσεις που ακολουθούν.

IV. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συζήτηση

Πρώτο, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι όλοι οι διευθυντές θεώρησαν όλες τις δηλώσεις πολύ σημαντικές για την αποτελεσματικότητά τους ως διευθυντών (γενικός μέσος όρος σχετικά με τη σημαντικότητα όλων των δηλώσεων=4.48). Αυτό δείχνει ότι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού διευθυντή (από τα οποία ορισμένα παρουσιάστηκαν στην εισαγωγή αυτής της εργασίας και τα πιο πολλά εμφανίστηκαν ως δηλώσεις στο ερωτηματολόγιο) ισχύουν για όλους τους διευθυντές ανεξάρτητα του χώρου στον οποίο βρίσκονται καθώς και του εκπαιδευτικού συστήματος στο οποίο υπηρετούν. Το γεγονός αυτό είναι πολύ ενθαρρυντικό για τις έρευνες για τον αποτελεσματικό διευθυντή που συνεχίζονται στις Η.Π.Α. από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, διότι αποδεικνύεται η καθολικότητα των χαρακτηριστικών του αποτελεσματικού διευθυντή. Στο Παράρτημα 1 μπορεί ο ενδιαφερόμενος να βρει τις 37 δηλώσεις (ομοδοποιημένες σε επτά ομάδες) οι οποίες στάλθηκαν στους διευθυντές των δημοτικών σχολείων υπό μορφή ερωτηματολογίου. Από όλες τις δηλώσεις οι Κύπριοι διευθυντές δε θεωρούν τόσο σημαντική τη δήλωση για τη χρήση συγκεκριμένου οργάνου παρατήρησης της διδασκαλίας (μέσος όρος 3.56). Αυτό μπορεί να οφείλεται κατά κύριο λόγο στο γεγονός ότι οι διευθυντές των δημοτικών σχολείων της Κύπρου δεν έχουν διδαχθεί καμιά συγκεκριμένη μέθοδο παρατήρησης της διδασκαλίας και κατά δεύτερο λόγο στο γεγονός ότι δε χρησιμοποιείται κανένα συγκεκριμένο όργανο παρατήρησης και αξιολόγησης της διδασκαλίας και του έργου του εκπαιδευτικού στην Κύπρο. Εξάλλου, όπως γίνεται η επιθεώρηση (αξιολόγηση) του

έργου των εκπαιδευτικών στην Κύπρο, τον κύριο λόγο έχει ο εξωτερικός αξιολογητής (επιθεωρητής, εκπαιδευτικός σύμβουλος) και όχι ο διευθυντής της σχολικής μονάδας και γ'αυτό προφανώς να μην ενδιαφέρει ιδιαίτερα τους διευθυντές η χρήση συγκεκριμένων οργάνων παρατήρησης της διδασκαλίας. Παρόλο που οι διευθυντές δε θεωρούν τη δήλωση για τη χρήση συγκεκριμένου οργάνου παρατήρησης της διδασκαλίας ως σημαντική, εντούτοις, δηλώνουν ότι έχουν ανάγκη βελτίωσης στην αποτελεσματική χρήση της αναπτυξιακής (εξελικτικής) μεθόδου αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προσωπικού μέσω της συστηματικής παρακολούθησης της διδασκαλίας και των συναντήσεων που θα έχουν με τον διδάσκοντα μετά το τέλος της συγκεκριμένης παρακολούθησης (βλέπε Πίνακα 3), αφού 31% από αυτούς που απάντησαν θεωρούν ότι έχουν μεγάλη ανάγκη βελτίωσης στον τομέα αυτό. Οι ενδείξεις για ανάγκη βελτίωσης σε αυτή την τόσο ευαίσθητη περιοχή της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προσωπικού των σχολικών μονάδων καταδεικνύει ταυτόχρονα και την επιθυμία των διευθυντών να εμπλακούν ενεργότερα στο όλο θέμα, αφού τύχουν της κατάλληλης μόρφωσης και επιμόρφωσης.

Δεύτερο σημείο είναι ότι οι μεγαλύτερες ανάγκες παρουσιάζονται στην ομάδα δηλώσεων που αναφέρονται στη "Βελτίωση του σχολείου" (βλέπε Πίνακα 3). Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι διευθυντές με πείρα λιγότερη από 4 χρόνια θεωρούν ότι έχουν ανάγκη βελτίωσης επίσης στην ομάδα "Βελτίωση του σχολείου" (βλέπε Πίνακα 6), και ακόμα σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι διευθυντές με μεγαλύτερη πείρα στη διεύθυνση σχολείων (με υπηρεσία πέραν των 4 χρόνων) επίσης θεωρούν την ομάδα αυτή ως πολύ σημαντική (βλέπε Πίνακα 7), μπορεί να ερμηνευτεί ως ακολούθως: Ο παράγοντας αυτός πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα διότι είναι μια περιοχή του συνολικού έργου του διευθυντή με μεγάλη σπουδαιότητα. Είναι εδώ που ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα δείξει πραγματικά τις εκπαιδευτικές του ικανότητες για δημιουργία οράματος και ανανέωσης του σχολείου του, μιας ανανέωσης που θα είναι βασισμένη σε επιστημονικά δεδομένα. Ο διευθυντής πρέπει να βρει τρόπους για να ανανεώνεται συνεχώς και για να τηρείται ενήμερος των εξελίξεων στην εκπαίδευση. Πρέπει επίσης να είναι σε θέση να αναλái και να εφαρμόζει τα αποτελέσματα ερευνών για να βελτιώσει το σχολείο του. Ακόμα, πρέπει ο διευθυντής να βεβαιώνεται ότι η ανανέωση των προγραμμάτων είναι συνεχής και ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μαθητών του συγκεκριμένου σχολείου. Οι επισήμανσεις αυτές συνάδουν και με ευρήματα άλλων ερευνών που έχουν σχέση με τον ρόλο του διευθυντή σε θέματα εκπαιδευτικής ηγεσίας (Bean and Clemes, 1978· Firestone and Wilson, 1985· Jones and Jones, 1986· Kimbrough and Burkett, 1990). Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι οι διευθυντές δηλώνουν ανάγκη βελτίωσης

σε αυτή τη σπουδαία περιοχή της ανανέωσης των σχολικών προγραμμάτων. Αφού δεν τυγχάνουν καμιάς συστηματικής μόρφωσης ή επιμόρφωσης δεν έχουν τίποτε το "νέο" ή το "καινούργιο" για ν' ανανεώσουν κι αυτοί με τη σειρά τους τις σχολικές μονάδες των οποίων ηγούνται.

Τρίτο, στον τομέα της Ειδικής Εκπαίδευσης φαίνεται ότι επίσης υπάρχουν ανάγκες αφού 40% των διευθυντών θεωρούν ότι έχουν ανάγκη βελτίωσης στο να κατευθύνουν και ενσωματώνουν αποτελεσματικά όλα τα κανονικά προγράμματα με τα προγράμματα για τα παιδιά με ειδικές ανάγκες. Αυτό το γεγονός δεν πρέπει να ξενίζει αφού η οργάνωση και διοίκηση της Ειδικής Εκπαίδευσης στην Κύπρο βρίσκεται ακόμα σε εμβρυακό στάδιο ενώ μόλις την τελευταία δεκαετία άρχισαν να γίνονται περισσότερο αισθητές οι ανάγκες στον τομέα αυτό της εκπαίδευσης ιδιαίτερα μετά την ψήφιση του Νόμου 47/1979 για την Ειδική Εκπαίδευση (Πασιαρδής, 1992). Το Υπουργείο Παιδείας ενθαρρύνει την ένταξη των παιδιών με ειδικές ανάγκες στα κανονικά σχολεία χωρίς όμως να υπάρχει η απαραίτητη οργάνωση της όλης διαδικασίας (ούτε και το αναγκαίο ειδικό προσωπικό) με αποτέλεσμα οι διευθυντές να βρίσκονται στην όχι και τόσο ευχάριστη θέση να καλούνται να εφαρμόσουν προγράμματα και διαδικασίες χωρίς οι ίδιοι να είναι καλά ενημερωμένοι ή και εκπαιδευμένοι για να το κάνουν. Έτσι είναι λογικό να νιώθουν ανάγκη βελτίωσης στον τομέα της αποτελεσματικής ενσωμάτωσης των προγραμμάτων για παιδιά με ειδικές ανάγκες στα προγράμματα των "κανονικών" σχολείων.

Τέταρτο, φαίνεται ότι στον τομέα της "Ανάπτυξης προγραμμάτων" υπάρχουν μεγάλες ανάγκες αφού 34% των διευθυντών ανέφεραν ότι έχουν μεγάλη ανάγκη βελτίωσης στον τομέα αυτό. Δηλαδή θα πρέπει να βρεθούν τρόποι ώστε να βοηθηθεί ο διευθυντής (1) στην προσπάθειά του για συνεχή ανανέωση στα προγράμματα που προσφέρει το σχολείο, (2) στην παροχή των κατάλληλων υλικοτεχνικών μέσων για καλύτερη εξυπηρέτηση των στόχων του διδακτικού προσωπικού και (3) στην αξιολόγηση των νέων προγραμμάτων ή μαθημάτων που μπαίνουν στο ωρολόγιο πρόγραμμα. Τα ευρήματα για τις ανάγκες αυτές συνάδουν και με αποτελέσματα άλλων ερευνών που παρουσιάζουν το διευθυντή σαν τον καταλύτη για την εισαγωγή και αξιολόγηση των αλλαγών στο Αναλυτικό πρόγραμμα (U.S. Department of Education, 1987· Hall and Hord, 1987). Ούτε σε αυτό τον τομέα προσφέρεται καμιά σημαντική βοήθεια προς τους διευθυντές. Συνήθως καλούνται να ενημερώσουν το προσωπικό του σχολείου τους για αλλαγές και καινοτομίες στο Αναλυτικό πρόγραμμα αφού και οι ίδιοι έχουν ενημερωθεί κατ' αρχήν από τους επιθεωρητές του συγκεκριμένου σχολείου. Σπάνια λαμβάνουν οι ίδιοι οι διευθυντές μέρος στη διαδικασία αλλαγής του αναλυτικού προγράμματος και προφανώς αισθάνονται την ανάγκη να κατέχουν περισσότε-

ρες γνώσεις και πληροφορίες για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες του ρόλου τους ως εκπαιδευτικών ηγετών των σχολικών τους μονάδων.

Πέμπτο, ένα μεγάλο ποσοστό (34%) δηλώνουν να έχουν ανάγκη βελτίωσης στον τομέα "Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση" (βλέπε Πίνακα 4). Βασικά και σ' αυτή την ομάδα δηλώσεων φαίνεται ότι οι διευθυντές νιώθουν έντονη την ανάγκη να είναι ενήμεροι για το τι γίνεται γύρω τους στον τομέα της εκπαιδευτικής έρευνας και να μπορούν να διανέμουν πληροφοριακό υλικό και να παρουσιάζουν νέες ιδέες σε άλλους συναδέλφους για αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων του επαγγέλματος αν κρίνουμε από τις δηλώσεις που περιλαμβάνονται κάτω από την ομάδα αυτή. Αυτή η ανάγκη συνάδει με τον ρόλο του διευθυντή ως προαγωγού καινοτομιών μέσα στο εκπαιδευτικό σύστημα καθώς και με τον ρόλο του καλά ενημερωμένου εκπαιδευτικού ηγέτη (Bennis et al., 1964· Sweeney, 1980· Hall and Hord, 1987). Επίσης η ύπαρξη αναγκών σε αυτό τον τομέα είναι ενδεικτικό της ανάγκης για παροχή μόρφωσης και επιμόρφωσης στους διευθυντές τόσο για σκοπούς προσωπικής ανέλιξης όσο και για σκοπούς επαγγελματικής επάρκειας.

Έκτο, φαίνεται ότι οι διευθυντές δίνουν μεγάλη σημασία στις διαπροσωπικές σχέσεις με το προσωπικό του σχολείου τους αν παρατηρήσει κανείς τις τελευταίες τρεις δηλώσεις του Πίνακα 3 όπου παρουσιάζονται οι δηλώσεις στις οποίες υπάρχουν οι μεγαλύτερες ανάγκες βελτίωσης. Οι δηλώσεις αυτές έχουν άμεση σχέση με τη δυναμική της ομάδας μεταξύ του προσωπικού ενός σχολείου, την αναγνώριση των επιδόσεων κάποιου και της ενθάρρυνσης του προσωπικού. Αυτή η έμφαση στην ομάδα μπορεί να ερμηνευτεί από το γεγονός ότι τα σχολεία δημοτικής εκπαίδευσης στην Κύπρο είναι κατά κανόνα μικρά (τόσο σε αριθμό μαθητών όσο και σε αριθμό εκπαιδευτικού προσωπικού) και άρα οι ανθρώπινες σχέσεις έχουν μεγάλη σημασία για την αποτελεσματικότητα του σχολείου τους. Το ότι οι διευθυντές αποδίδουν επίσης μεγάλη σημασία στις σχέσεις με το Υπουργείο Παιδείας (βλέπε Πίνακα 2 όπου φαίνονται οι δέκα πιο σημαντικές δηλώσεις από τις οποίες οι τρεις — #20, #27, #13 — αναφέρονται στις σχέσεις με το Υπουργείο Παιδείας) μπορεί να ερμηνευτεί σαν αποτέλεσμα του άκρως συγκεντρωτικού εκπαιδευτικού συστήματος της Κύπρου, όπου οι σχέσεις Σχολείου-Υπουργείου Παιδείας είναι ζωτικής σημασίας τόσο για το σχολείο ως μονάδας πλήρως εξαρτώμενης από τις κεντρικές υπηρεσίες όσο και για το διευθυντή και την περαιτέρω επαγγελματική του ανέλιξη.

Γενικά, οι μεγαλύτερες ανάγκες φαίνεται να βρίσκονται σε θέματα που δε διδάχτηκαν οι διευθυντές των δημοτικών σχολείων κατά τη διάρκεια των βασικών σπουδών τους, όπως είναι οι τρόποι βελτίωσης των σχολείων με την ενσωμάτωση ευρημάτων της σύγχρονης παιδαγωγικής έρευνας στην καθημερινή πρακτική των

σχολείων. Επίσης θέματα ανάπτυξης προγραμμάτων, επιμόρφωσης, σχολικού κλίματος, θέματα που άπτονται της αξιολόγησης του προσωπικού κλπ., βρίσκονται μέσα στις προτεραιότητες για βελτίωση όπως δείχνουν οι διευθυντές με βάσει τις δηλώσεις τους (βλέπε Πίνακες 2 και 3). Όλοι οι τομείς και οι επί μέρους δηλώσεις για ανάγκη βελτίωσης είναι θέματα ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία της σχολικής μονάδας και γι' αυτό πρέπει να δοθεί προσοχή στον τρόπο αντιμετώπισής τους. Οι ανάγκες όπως έχουν παρουσιαστεί οδηγούν σε ορισμένες συγκεκριμένες προτάσεις για παροχή συστηματικής βοήθειας προς τους διευθυντές ώστε να γίνουν αποτελεσματικότεροι στο έργο τους.

Προτάσεις

Η σημαντικότερη πρόταση/εισήγηση που μπορεί να κάνει κάποιος είναι ίσως η ανάγκη δημιουργίας μεταπτυχιακών προγραμμάτων στην εκπαιδευτική διοίκηση/αξιολόγηση όπου οι μελλοντικοί διευθυντές θα προετοιμάζονται κατάλληλα για το επίπονο έργο που τους περιμένει. Ένα τέτοιο πρόγραμμα πρέπει να τους καθιστά γνώστες των αποτελεσματικών διδακτικών διαδικασιών όπως αυτές παρουσιάζονται μέσα από τις έρευνες για τα αποτελεσματικά σχολεία (Edmonds, 1979). Παράλληλα, ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα στην εκπαιδευτική διοίκηση θα πρέπει να τους βοηθά να αποκτήσουν ηγετικές ικανότητες, όπως ικανότητες δημιουργίας ενθουσιασμού και υποκίνησης (motivation) προς τους εκπαιδευτικούς του σχολείου τους καθώς επίσης και ικανότητες αποτελεσματικής αξιολόγησης του έργου των εκπαιδευτικών. Παράλληλα, πρέπει να γνωρίζουν καλά την ψυχολογία του αναπτυσσόμενου ανθρώπου και να έχουν τα εφόδια για να συμβάλουν ενεργά στη δημιουργία νέων αναλυτικών προγραμμάτων. Επίσης πρέπει οι μέλλοντες διευθυντές να αποκτήσουν αποτελεσματικούς τρόπους επικοινωνίας (τόσο γραπτής όσο και προφορικής), γνώσεις σχετικά με τον προγραμματισμό στην εκπαίδευση (τόσο μεσοπρόθεσμη όσο και μακροπρόθεσμη) (Cook, 1990· Πασιαρδής, 1993β), καθώς και τρόπους επικοινωνίας για καλύτερες και πιο δημιουργικές διαπροσωπικές σχέσεις. Θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι αλλαγές μέσα σε ιδρύματα όπως είναι τα σχολεία (π.χ. πώς μπορεί να βοηθήσουν οι διευθυντές στο να αλλάξει η στάση των εκπαιδευτικών απέναντι στα παιδιά με ειδικές ανάγκες που εντάσσονται στο δικό τους σχολείο και στη δική τους τάξη) και παράλληλα να έχουν τεχνικές γνώσεις καλύτερης εφαρμογής των αρχών της διεύθυνσης και διοίκησης οργανισμών όπως είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων (Πασιαρδής, 1993γ). Η παροχή ευκαιριών για πρακτική εξάσκηση κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών θα ήταν επίσης ένα επιπρόσθετο στοιχείο για καλύτερη προετοιμασία των μελλοντικών διευθυντών (Πασιαρδής, 1993α).

Μια δεύτερη πρόταση είναι αυτή της συνεχούς επιμόρφωσης των εν υπηρεσία διευθυντών. Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα επιμόρφωσης μπορεί να περιλαμβάνει θέματα όπως αυτά που αναφέρθηκαν πιο πάνω και παράλληλα μπορεί να πάρει διάφορες μορφές. Για παράδειγμα, μπορεί να γίνεται με τη μορφή συνεδρίων στα οποία δε θα υπάρχουν μόνο ομιλίες από ειδικούς αλλά ταυτόχρονα θα υπάρχουν και συναντήσεις σε στυλ σεμιναρίου ή βιοματικής ή ομοιωτικής μάθησης (simulations). Αυτά τα συνέδρια θα μπορούν να γίνονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα. Παράλληλα, θα μπορούσε το Υπουργείο Παιδείας να επιχορηγεί ταξίδια των διευθυντών στο εξωτερικό για να πάρουν μέρος σε διεθνή συνέδρια και συναντήσεις όπου οι διευθυντές θα έχουν την ευκαιρία να συνομιλήσουν και με διευθυντές σχολείων άλλων χωρών και με αυτό τον τρόπο να μάθουν διαφορετικούς τρόπους αντίκρισης και αντιμετώπισης προβλημάτων. Επιπρόσθετα, το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο ή το Πανεπιστήμιο θα μπορούσε να συνεχίσει την παροχή εξειδικευμένων μαθημάτων και σεμιναρίων σε κανονική βάση και ανάλογα με τα ενδιαφέροντα των διευθυντών. Για παράδειγμα, ένα θέμα στο οποίο επείγει να οργανωθούν επιμορφωτικά μαθήματα είναι αυτό της ένταξης των παιδιών με ειδικές ανάγκες μέσα στα κανονικά σχολεία όπως φάνηκε από τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας. Οι διευθυντές θα πρέπει να τύχουν επιμόρφωσης ως προς τους τρόπους εφαρμογής της αρχής της ένταξης αφού πρώτα ευαισθητοποιηθούν για τα νεότερα αποτελέσματα των ερευνών που αφορούν άτομα με ειδικές ανάγκες. Ένας άλλος τρόπος ενημέρωσης θα μπορούσε να είναι η παροχή "Σαββατικών αδειών" (κάτι παρόμοιο με την πρακτική που επικρατεί στα πανεπιστήμια — να δίνεται δηλαδή άδεια απουσίας στο ακαδημαϊκό προσωπικό με όλες τις απολαβές για σκοπούς έρευνας, ανανέωσης και επιμόρφωσης) τις οποίες ο διευθυντής μπορεί να χρησιμοποιήσει με όποιο τρόπο θεωρεί καλύτερο για να εξελιχτεί και να επιμορφωθεί στον τομέα του. Οι άδειες αυτές θα μπορούσαν να δίνονται κάθε πέντε ή δέκα χρόνια (οι αριθμοί είναι τυχαίοι) ανάλογα με τις ανάγκες του εκπαιδευτικού συστήματος και του ίδιου του διευθυντή.

Μια τρίτη πρόταση θα μπορούσε να ήταν η δημιουργία στο Υπουργείο Παιδείας μιας μονάδας συλλογής και καταγραφής των πιο πρόσφατων ερευνητικών δεδομένων σε θέματα εκπαιδευτικής διοίκησης καθώς και σε θέματα ευρύτερου εκπαιδευτικού προβληματισμού σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο. Η μονάδα αυτή σκοπό θα έχει τη διανομή περιλήψεων των κυριότερων αποτελεσμάτων ερευνών σχετικών με θέματα που αφορούν τα σχολεία μας και την εκπαίδευση γενικότερα θα ενεργεί δηλαδή σαν μια "τράπεζα πληροφοριών". Ο τρόπος αυτός είναι ο πιο εύκολος και ο πιο αποτελεσματικός για να τηρούνται οι ίδιοι οι διευθυντές ενήμεροι για τις πιο πρόσφατες εξελίξεις στην εκπαιδευτική διοίκηση

και στην εκπαίδευση γενικότερα και με τη σειρά τους να ενημερώνουν τους συναδέλφους τους διευθυντές και εκπαιδευτικούς. Η ύπαρξη μιας τέτοιας μονάδας στο Υπουργείο Παιδείας θα ήταν πολύ βοηθητική μια που οι διευθυντές σχολείων είναι συνήθως πολύ πολυάσχολα πρόσωπα και δεν έχουν το χρόνο να ανατρέξουν οι ίδιοι στις πηγές για να βρουν και να διαβάσουν τις πιο πρόσφατες έρευνες σχετικά με την εκπαίδευση. Η διανομή των περιλήψεων αυτών θα μπορούσε να γίνεται με τη διανομή μηνιαίου πληροφοριακού δελτίου ή δελτίου ενημέρωσης το οποίο θα αποστέλλεται σε όλα τα σχολεία της Κύπρου.

Εν κατακλείδι, μπορεί να λεχθεί ότι οι διευθυντές δημοτικών σχολείων στην Κύπρο δεν διαφέρουν από τους συναδέλφους τους άλλων χωρών όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που θεωρούν επιθυμητά για να είναι ένας διευθυντής αποτελεσματικός. Ακόμα, οι ίδιοι γνωρίζουν καλά σε ποιες περιοχές έχουν τις μεγαλύτερες ανάγκες για βελτίωση και δε διατάζουν να τις δηλώσουν όταν ρωτηθούν. Εναπόκειται σε εκείνους πλέον που λαμβάνουν τις αποφάσεις να αποφασίσουν πως καλύτερα θα χρησιμοποιήσουν τα ερευνητικά αποτελέσματα (τόσο αυτής της έρευνας όσο και άλλων σε παρόμοια θέματα) για αυταξιολόγηση των αναγκών των διευθυντών των δημοτικών σχολείων και στη συνέχεια για ανάληψη προσπαθειών κάλυψης αυτών των αναγκών.

ABSTRACT

This paper uses the gap - analysis technique in order to investigate what the greatest needs of elementary school principals are, as they perceive them, in terms of pre- and in-service education. In essence, the paper attempted to investigate the following three questions: (1) Which are the most important areas (of the 37 presented on a questionnaire) so that an elementary school principal is considered to be effective? (2) Where do the greatest needs for improvement lie? and (3) What suggestions can be made for improvements in the education or in-service development for the principals?

Methods/Techniques/Questionnaire: The population included all 370 elementary principals (or acting principals) in Cyprus. The sample consisted of the 221 (or 58.6 %) who answered the questionnaire. The questionnaire has 37 items divided into seven major areas (school climate; school improvement; program development; personnel management; administration and finance; student management; professional growth and in-service). It was constructed based on the effective schools research findings from research on the principalship being carried out in the U.S.A. It uses a Likert-type scale and all items are two-fold: the respondent has to indicate the situation in the principalship as "IS" now and how it "SHOULD BE". Based on the gap analysis between the two kinds of responses we find which of the items are considered to be the most important as well as where the greatest need for improvement lies. The analysis then indicates in what specific areas and items we need to instigate changes.

Results/Conclusions: Some of the main results indicate that the greatest needs for improvement lie in the following areas: (a) To keep informed, analyze, integrate and apply new research findings on how to run an effective school, (b) To make sure that educational program renewal is constant and continuous, (c) To create a vision as to where his/her school is heading in the future and be able to communicate this vision to his/her staff, (d) To be trained and be able to use different kinds of evaluation methods and/or models for teacher evaluation. There were no significant statistical differences with regards to sex, age, and level of education of the respondents. However, there were significant statistical differences among respondents with regards to their years of experience. For example, principals with less than four years of experience felt that the following two issues are far more important when compared with more experienced principals: (a) keeping informed, analyzing, integrating and applying new research findings on how to run an effective school and (b) creating a vision as to where their school is heading in the future and being able to communicate this vision to their staff.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Andrews, R., and Soder, R. (1987). "Principal leadership and student achievement", *Educational Leadership*, 44, σσ. 9-11.
- Bean, R. and Clemes, H. (1978). Elementary principal's handbook, New York: Parker.
- Bennis, W.G., Benne, K.D. and Chin, R. (1964). The planning of change, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bloom, B. (1976). Human characteristics and school learning, New York: McGraw-Hill.
- Brookover, W.B. and Lezotte, L.W. (1979). Changes in school characteristics coincident with changes in student achievement, Occasional Paper No 17. East Lansing, Michigan: Institute for Research on Teaching, Michigan State University.
- Brophy, J.E. (1979). "Teacher behavior and student learning", *Educational Leadership*, 37, (1), 33-38.
- Cambel, J.P. Dunnette, M.D. Lawler, E.E. and Weick, K.E. (1970). Managerial behavior performance and effectiveness, New York: Mc Graw-Hill Book Co.
- Cleveland, H. (1986). The world we're preparing our schoolchildren for, Unpublished paper presented to the Study Commission on Global Education.
- Cook, B. (1990). Strategic planning for America's schools, Montgomery, Alabama: American Association of School Administrators.
- Davis, Gary A., and Margaret A. Thomas. (1989). Effective schools and effective teachers, Boston: Allyn and Bacon.
- Edmonds, R. (1979). "Effective schools for the urban poor", *Educational Leadership*, 37, (1), 15-24.
- Firestone, W.A. and Wilson, B.L. (Spring, 1985). "Using Bureaucratic and cultural linkages to improve instruction: The principal's contribution", *Educational Administration Quarterly*, 21, 7- 30.
- Hall, G. and Hord, S. (1987). Change in schools: facilitating the process, Albany, N.Y.: SUNY Press.
- Hoy, W.K. and C.G. Miskel. (1991). Educational administration: Theory, research, and practice, New York: Random House.

- Johnson, D. and Johnson, R. (1989). *Leading the cooperative school*, Edina, Minn.: Interaction Book Company.
- Jones, F.V. and Jones, L.S. (1986). *Comprehensive classroom management: Creating positive learning environments*, Boston: Allyn and Bacon.
- Kimbrough, R. and Burkett, C. (1990). *The principalship: Concepts and practices*, New Jersey: Prentice Hall.
- Knowles, M. (1975). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*, Chicago: Follett Publishing Company.
- Lazotte, L.W. (1989). *Selected resources compiles for the 7th annual effective school conference*, National School Conference Institute Rimrock, Arizona.
- Nance, Deborah. (1991, May). *Personal communication*, Austin, Texas: Texas Education Agency.
- National Association of Elementary Schools Principals (1986). *Proficiencies for principals: Kindergarten through eighth grade*, Reston, Virginia: National Association of Elementary Schools Principals (NAESP).
- Πασιαρδής, Π. (1992). U.S. Law on Special Education (P.L. 94-142) and a comparison with what is happening in Cyprus. Conference proceedings. European Symposium: "Persons with Special Needs", Rhodes, Greece, 8-10 May, 1992.
- Πασιαρδής, Π. (1993α). "Selection Methods for Educational Administrators in the U.S.A", *International Journal of Educational Management*, 7,(1).
- Πασιαρδής, Π. (1993β). "Strategic Planning: The Essence and the Urgency for Implementation in the Public School Setting", *International Journal of Educational Management*, 7,(3).
- Πασιαρδής, Π. (1993γ). "Group Decision-Making /The Role of the Principal", *International Journal of Educational Management*, 7,(2).
- Pashiardis, P. (1990). *The College Climate Survey: Western Wisconsin Technical College*, Austin, Texas: College Planning Systems.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*, New York: Harper and Row.
- Roueche John E. and Baker, George, A. (1986). *Profiling excellence in America's schools*, Virginia: The American Association of School Administrators.
- Sergiovanni, Thomas J. (1990). *Value-added leadership: How to get extraordinary performance in schools*, Florida: Harcourt Brace Jovanovich.

- Shoemaker, J. and Fraser, H. (1981). What principals can do: Some implications from studies of effective schooling, *Phi Delta Kappan*, 63, 00. 178-182.
- Sweeney, J. (June, 1980). "Training educational leaders as change agents: The effect of the internship", *Educational Technology*, 42-45.
- U.S. Department of Education. (1987). Principal selection guide, Washington, D.C.: Government Printing Office.
- Wynne, E.A. (1981). Looking at good schools *Phi Delta Kappan*, 62, 377-381.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Ερωτηματολόγιο που στάλθηκε στους διευθυντές δημοτικών σχολείων

I. Σχολικό κλίμα

1. Ενδυναμώνει τη συναδελφικότητα και το αίσθημα της ομάδας μεταξύ του προσωπικού, ενθαρρύνοντας την ενεργό συμμετοχή του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
2. Αναλαμβάνει τον ρόλο του μεσολαβητή και διευκολύνει τη λύση παρεξηγήσεων και διαφωνιών μέσα σε λογικό χρονικό διάστημα.
3. Η αποστολή του σχολείου είναι διατυπωμένη με σαφήνεια και ο διευθυντής ενθαρρύνει το προσωπικό σε ενεργό συμμετοχή στον προγραμματισμό και στη λήψη αποφάσεων για υλοποίηση της αποστολής αυτής.
4. Προωθεί και μεταδίνει με ενθαρρυντικό τρόπο τις προσδοκίες του για υψηλή απόδοση τόσο από τους μαθητές όσο και από το προσωπικό.
5. Αναγνωρίζει τις εξαιρετικές επιδόσεις.
6. Αναπτύσσει πρωτοβουλίες και υποστηρίζει τέτοια προγράμματα που ευκολύνουν τη δημιουργία ενός θετικού, ανθρώπινου κλίματος.

II. Βελτίωση του σχολείου

7. Με τη συνεργασία του προσωπικού δημιουργεί ένα κοινό όραμα για τη βελτίωση και την περαιτέρω πρόοδο του σχολείου.
8. Εντοπίζει, αναλύει και εφαρμόζει τα αποτελέσματα ερευνών για να βελτιώσει το σχολείο του.

III. Ανάπτυξη προγραμμάτων

9. Βεβαιώνεται ότι η ανανέωση των προγραμμάτων είναι συνεχής και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μαθητών.
10. Παρέχει τα διδακτικά μέσα και υλικά για καλύτερη εξυπηρέτηση των στόχων του διδακτικού προσωπικού.
11. Παρακολουθεί συστηματικά και με συνέπεια τις διδακτικές και διοικητικές διαδικασίες για να είναι σίγουρος ότι οι διάφορες ενέργειες συνδέονται άμεσα με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.
12. Κατευθύνει και ενσωματώνει αποτελεσματικά όλα τα κανονικά προγράμματα με τα προγράμματα για παιδιά με ειδικές ανάγκες.
13. Συνεργάζεται στενά και συνεισφέρει στο όλο έργο του Υπουργείου Παιδείας.

IV. Διεύθυνση προσωπικού

14. Χρησιμοποιεί αποτελεσματικά την αναπτυξιακή (εξελικτική) μέθοδο επιθεώρησης/αξιολόγησης του προσωπικού μέσω της συστηματικής παρακολούθησης της διδασκαλίας και των συναντήσεων που έχει με τον διδάσκοντα μετά το τέλος της συγκεκριμένης παρακολούθησης.
15. Συνομιλεί με τους υφισταμένους του σχετικά με την επαγγελματική επιμόρφωση και ανέλιξή τους και τους βοηθά στην υλοποίηση των σχεδίων τους.
16. Χρησιμοποιεί συγκεκριμένη μέθοδο (ή όργανο) παρακολούθησης της διδασκαλίας.
17. Οι προσδοκίες του σε ό,τι αφορά την απόδοση του προσωπικού είναι σαφείς σε σχέση με τις διδακτικές στρατηγικές, την διεύθυνση και οργάνωση της τάξης, και την επικοινωνία με το κοινό.
18. Κάνει σαφές εισηγήσεις σχετικά με την τοποθέτηση και μετάθεση προσωπικού.

V. Διοίκηση και Οικονομική διαχείριση

19. Βεβαιώνεται ότι οι διάφορες εκθέσεις προς το Υπουργείο είναι ακριβείς και υποβάλλονται έγκαιρα.
20. Συμμορφώνεται με την πολιτική του Υπουργείου, καθώς και με τους νόμους του κράτους κατά την εκπλήρωση της αποστολής του σχολείου του.
21. Είναι αποτελεσματικός στον προγραμματισμό ενεργειών και στη χρήση των υλικών για την επίτευξη των σκοπών του σχολείου.
22. Ετοιμάζει τον προϋπολογισμό βασισμένος πάνω σε αποδεδειγμένες ανάγκες (με βάση τον αριθμό μαθητών, προσωπικού, κλπ.) και τηρεί τα κατάλληλα βιβλία και αποδείξεις.
23. Παρακολουθεί τη χρήση, συντήρηση και αντικατάσταση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού.
24. Επιβλέπει όλες τις εγκαταστάσεις του σχολείου, (κτιριακές και άλλες), αποτελεσματικά, για να υπάρχει ένα καθαρό και ασφαλές περιβάλλον.
25. Δείχνει σεβασμό στο χρόνο των άλλων με το να είναι ακριβής στις διάφορες συνεδρίες και τα διάφορα ραντεβού του.

VI. Μεταχείριση μαθητών

26. Θεσπίζει και παρουσιάζει κατά τρόπο αποτελεσματικό στους μαθητές, το προσωπικό και τους γονείς, τους κανονισμούς που διέπουν τη συμπεριφορά των μαθητών.

27. Βεβαιώνεται ότι εφαρμόζονται οι σχολικοί κανονισμοί στο ακέραιο και με δικαιοσύνη προς όλους τους μαθητές.
28. Επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους γονείς, είτε μέσω κοινών συνελεύσεων είτε κατ'ιδίαν για θέματα που αφορούν το σχολείο και τη συμπεριφορά των μαθητών, μεταδίδοντας τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά στοιχεία.
29. Δημιουργεί αρχείο μαθητών όπου υπάρχουν πληροφορίες που αποδεικνύουν για ποιούς λόγους ορισμένοι μαθητές έχουν τοποθετηθεί σε κάποιο πρόγραμμα που διαφέρει από το κανονικό.

VII. Επαγγελματική ανέλιξη και επιμόρφωση

30. Χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που προέρχονται από επιθεωρήσεις και άλλες αξιολογήσεις του προσωπικού για να βελτιώσει την προσφορά του εκπαιδευτικού.
31. Προσπαθεί να βελτιώσει τις ηγετικές του ικανότητες μέσα από διάφορες επαγγελματικές ενέργειες που γίνονται κατόπιν δικής του πρωτοβουλίας.
32. Χρησιμοποιεί τις πληροφορίες και γνώσεις που πήρε μέσα από επιμορφωτικά σεμινάρια για αυτοβελτίωση.
33. Διανέμει πληροφοριακό υλικό και παρουσιάζει νέες ιδέες σε άλλους συναδέλφους για αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων του επαγγέλματος.
34. Επιδεικνύει γνώση των αναγκών της κοινότητας και παίρνει πρωτοβουλίες για ικανοποίησή τους.
35. Χρησιμοποιεί κατάλληλες και αποτελεσματικές τεχνικές για μεγαλύτερη ανάπτυξη των σχέσεων γονιών, κοινότητας και σχολείου.
36. Δίνει μεγάλη έμφαση στην αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του σχολείου και της κοινότητας.
37. Παρουσιάζει μια θετική εικόνα του σχολείου στην κοινότητα.